CAF 11

: CAF 11 – geschiedenis

Verantwoordelijk DG/directie	
Omschrijving inhoud	De Belastingdienst is in 2013 gestart met de aanpak om fraude, gepleegd door facilitators, gestructureerd en zichtbaar in kaart te brengen, aan te pakken en te voorkomen. Het Combiteam Aanpak Facilitators (CAF) speelde hierin een centrale rol. Ook Toeslagen participeerde in CAF. Uit de opgevraagde informatie komt naar voren dat in 2013 de toeslagensystematiek en daarbinnen de kinderopvangtoeslag als zeer gevoelig voor fraude door facilitators werd gezien. Het CAF-team kreeg hierbij een prominente rol in deze fraudeaanpak en kreeg daarbij waardering voor het werk vanuit het Managementteam fraudebestrijding. Ook worden duidelijk signalen afgegeven binnen de Belastingdienst om te komen tot een integrale fraudeaanpak. In de interne verslagen wordt daarbij op ongepaste toon gesproken over een veelheid aan acties. Het CAF-team heeft in de CAF-11 zaak vanaf 2013 onderzoek gedaan naar de facilitator (het gastouderbureau); vervolgens is in 2014 voor het reguliere toezicht de opdracht gegeven om bij de vraagouders in de CAF 11-zaak bewijsstukken op te vragen ter beoordeling van het recht op kinderopvangtoeslag. In de brief van Toeslagen met het verzoek om nader bewijs wordt vervolgens ook bij een groot aantal ouders de kinderopvangtoeslag voor 2014 stopgezet. Dit heeft geleid tot een groot aantal correctiebesluiten over de jaren 2012, 2013 en 2014. De Adviescommissie constateert dat bij het onderzoek naar de gevraagde informatie van bewijsstukken in CAF 11 een meer omvangrijke uitvraag is gedaan dan de uitvraag in het reguliere toezicht. Dit wringt omdat er geen zichtbare *checks and balances* aan zijn voorafgegaan. Daarbij wordt vastgesteld dat stopzetting van de voorschotten eerder plaatsvond dan dat op basis van de verkregen informatie beslist kon worden en dat niet is vast te stellen op welk tijdstip de stopzetting is geëffectueerd. Dit stopzetten was in strijd met de regelgeving hierover, het had moeten worden opgeschort. Door de focus op fraudebestrijding vond de beoordeling van dossiers van ouders in het CAF 11-dossier met bijzondere gestrengheid plaats. Dit kwam vanwege de brede uitvraag vanuit de CAF-aanpak en de gedachte dat door die beoordelingen systeemfraude zou kunnen blijken. De veronderstelling was dat er iets mis moest zijn en dat dit alleen nog moest worden aangetoond. Op iedere mogelijke onregelmatigheid werd de vinger gelegd. De Adviescommissie omschrijft dit als '*zero tolerance*' handhaving die met institutionele vooringenomenheid werd toegepast. Daarbij werden geen andere regels gehanteerd dan het wettelijk kader, maar de eisen die werden gesteld aan bewijs en administratieve bescheiden waren uitzonderlijk scherp. Ook in de opgevraagde informatie blijkt dat er in de CAF 11-zaak van de verkeerde werkhypothese is uitgegaan. De veronderstelling dat "*het daar fout zit*" wordt nergens in de documenten ter discussie gesteld. In augustus 2017 heeft de Nationale ombudsman een rapport gepubliceerd (geen powerplay maar fairplay), waarbij een aantal aanbevelingen worden gedaan. Al deze aanbevelingen zijn toen overgenomen, m.u.v. het compenseren van ouders. In het maart 2019 is een Kamerdebat geweest over CAF en in juni 2019 is een einde gekomen aan de zogenaamde 'tunnelvisie'.
Krachtenveld	Het CAF 11-dossier is mede dankzij aanhoudende vragen van Kamerleden Omtzigt/Leijten en publicaties van RTL en Trouw onder de aandacht gebleven. In december is gestart met de uitbetaling van de compensatie aan ouders die daar recht op hebben.
Behandeling	N.v.t.

Ambtelijke beleidsopvattingen	N.v.t.

DGBD: CAF 11 – compensatie ouders	
Verantwoordelijk DG/directie	DGBD/Toeslagen DGBD/UHB
Omschrijving inhoud	Om tot een oplossing te komen voor ouders is de Adviescommissie Uitvoering toeslagen ('AUT') ingesteld, om een onafhankelijk advies te geven over de wijze waarop ouders gecompenseerd moeten worden. Het advies van de adviescommissie is volledig overgenomen. De compensatie voor ouders die daarvoor in aanmerking komen (287) is aan 280 voor kerst uitbetaald (één ouder(paar) heeft de compensatie na kerst ontvangen). Voor de compensatie van kosten van eventuele rechtsbijstand en dwangverkoop dienen door de ouders indien van toepassing nog aanvullende gegevens te worden gegeven. Die uitbetaling vindt in 2020 plaats. Voor een beperkte groep ouders (6) zijn rekeningnummer en/of contactgegevens niet bekend. Voor die groep worden inspanningen verricht om die gegevens toch te achterhalen. Volgens het huidig beeld is dat 22 ouders geen recht zal hebben op compensatie omdat ze: a. buiten het bereik van de compensatieregeling vallen want er is geen correctie in de jaren 2012, 2013 en 2014 van de KOT of de correctie is niet het gevolg van het CAF 11 onderzoek; b. er sprake is van een ernstige onregelmatigheid als omschreven in het rapport van de Commissie AUT (evident geen recht bv omdat er geen kinderopvang is afgenomen of niet gereageerd op uitvraagverzoeken en ook geen bezwaar hebben aangetekend. Deze ouders hebben daarover ook op 17 december bericht ontvangen. Ook voor hen geldt dat ze eerst kunnen reageren en om een persoonlijke toelichting kunnen vragen voordat een definitieve afwijzingsbeschikking wordt opgesteld. <u>Bezwaar en beroep</u> Ouders kunnen in bezwaar en beroep indien zij het niet eens zijn met de beslissing geen compensatie of de hoogte van de compensatie. Aan de Kamer is toegezegd dat ouders worden bijgestaan bij bezwaar of beroep, om te voorkomen dat ze weer in een juridische molen terecht komen. Voor die ouders wordt een speciaal daarvoor in te richten bezwaarschriftenadviescommissie betrokken. <u>Vergelijkbare gevallen</u> Op korte termijn komen er ook aanbevelingen van de Adviescommissie uitvoering toeslagen voor de andere ouders in de overige CAF-zaken. Ook zij zullen op dezelfde wijze worden gecompenseerd als blijkt dat hen eenzelfde onrecht is aangedaan. Daarnaast komt de Auditdienst Rijk nog met zijn onderzoek naar vergelijkbare gevallen. Besluitvorming over de compensatie dient plaats te vinden na publicatie van het ADR-rapport en het eindadvies van de Commissie uitvoering toeslagen.
Krachtenveld	De focus van de Kamer zal naar verwachting liggen op drie onderdelen van de compensatie: - De hoogte van de compensatie; - De opvolging/juridische procedure bij bezwaar en beroep; - De compensatie van overige gevallen (zowel de ouders uit de overige CAF-zaken als ouders die niet bij een CAF-zaak betrokken waren). Daarnaast zijn ook de moeilijk/niet te bereiken ouders en de groep ouders die niet worden gecompenseerd punt van aandacht.
Behandeling	Compensatie zal onderwerp van discussie zijn na publicatie van het ADR-rapport inzake overige gevallen en het AUT-rapport II.

Ambtelijke beleidsopvattingen	Naar verwachting zal een aantal ouders in bezwaar en beroep gaan tegen de beslissing. Borging dat dit proces soepel verloopt is belangrijk. Niet alleen vanwege de aandacht die dit krijgt vanuit de Kamer, maar ook omdat het onwenselijk is dat ouders opnieuw in een lang juridisch traject terechtkomen. Dit geldt ook voor de situatie dat de belangen van de ouders tegenover die van de Belastingdienst komen te staan. Gewaarborgd moet worden dat ondanks het inhoudelijke meningsverschil de procedure soepel verloopt. Er loopt nog een discussie tussen Financiën en SZW over welk departement de compensatie moet betalen. Deze compensatie voor CAF-11 bedraagt in 2020 ongeveer 77 mln.

DGBD: CAF 11 – structurele maatregelen	
Verantwoordelijk DG/directie	DGBD/UHB DGBD/Toeslagen
Omschrijving inhoud	De Adviescommissie Uitvoering Toeslagen ('AUT') heeft geconstateerd dat de gang van zaken bij CAF 11 heeft kunnen ontstaan vanwege institutionele vooringenomenheid. In een brief aan de Kamer van november zijn maatregelen aangekondigd om te voorkomen dat dit in de toekomst weer kan voorkomen. Deze maatregelen zijn de volgende: 1. Verbeteren van de cultuur en vaardigheden van medewerkers door middel van het cultuurtraject, met een focus op 'dilemma's open bespreken' en een mensgerichte werkwijze. 2. Meer maatwerk in dienstverlening: hierbij dienen de aanbevelingen van het IBO Toeslagen en het ABD-traject Maatwerk in dienstverlening als uitgangspunt. Daarnaast is een verbetertraject met SZW opgestart om binnen het huidige stelsel dienstverlening te verbeteren. 3. Betere juridische waarborgen: Dilemma's in de uitvoering moeten eerder omhoog komen door het instellen van een 'vaktechnische lijn'. 4. Vermindering van complexiteit en verbetering van de aansturing van de Belastingdienst. Er wordt onderzoek gedaan naar de structuur van de Belastingdienst door ABDTOPConsult. Zie hiervoor ook het separate fiche hierover (PM nummer) 5. Meer responsieve wet- en regelgeving: Toeslagen gaat vanaf 1 januari 2020 anders om met ouders die de kosten van de kinderopvangtoeslag nog niet volledig hebben betaald. Hoeveel geld zij dan nog moeten betalen zal voortaan proportioneel worden vastgesteld, in plaats van de voormalige alles-of-niets-aanpak. 6. Heroverweging en pauzeknop invordering: De betalingsregeling voor de terugbetaling van toeslagschulden bij opzet/grove schuld wordt heroverwogen. Voor bestaande gevallen van opzet/grove schuld wordt de pauzeknop toegepast (invordering opgeschort). 7. Herzien fraudebeleid Belastingdienst breed en betere dossieropbouw en vastlegging bij vermoedens van fraude.
Krachtenveld	Maatregelen 1, 3 en 7 zijn overwegend procedurele/organisatorische maatregelen binnen de Belastingdienst. Maatregelen 2, 4, 5 en 6 zijn maatregelen die wetsaanpassingen vereisen en daardoor politieke besluitvorming die ook dient te worden afgestemd met andere beleidsdepartementen en/of het kabinet (o.a. SZW, VWS en BZK). In de Tweede Kamer is een motie aangenomen om diverse varianten op het toeslagenstelsel uit te werken. Het AUT-rapport II gaat in op het handelen van Toeslagen inzake fraude, de wettelijke kaders hiervoor, praktische rechtsbescherming van toeslaggerechtigden en mogelijke verbeteringen. De publicatie van dit rapport zal naar verwachting leiden tot een verhoogde aandacht voor de structurele maatregelen.
Behandeling	Naar verwachting na de publicatie van het AUT-rapport II.
Ambtelijke beleidsopvattingen	Het thema 'maatwerk in uitvoering' is breder dan Toeslagen alleen. Ook de uitvoering van andere overheidsinstanties is aan discussie onderhevig. Een herbezinning van het toeslagenstelsel past ook in dat kader. Voor maatwerk in uitvoering is ook de Ministeriële commissie uitvoering (MCU) opgericht die in principe de regie voert (zie ook het separate fiche hierover, PM nummer). Initiatieven op toeslagen zouden niet moeten indruisen tegen de beslissingen in de MCU. Aanpassing zal echter wel tijd vergen en naar verwachting langer duren dan door de Kamer wordt gehoopt.

DGBD: CAF 11 – Lopende onderzoeken

Verantwoordelijk DG/directie	DGBD-UHB/Toeslagen

Met opmerkingen Fiche graag inkorten of splitsen, bijvoorbeeld apart fiche voor cie Donner.

Met opmerkingen Ik snap dat zwartboek geen onderzoek is, maar klopt het dat dat nu nergens terugkomt?

Omschrijving inhoud	ADR De Auditdienst Rijk (ADR) doet onderzoek in hoeverre er bij (andere) toeslag-gerelateerde CAF-zaken in de periode 1 januari 2013 tot heden sprake geweest van een vergelijkbare behandeling als met de aanpak die bij CAF-11 is gehanteerd. Ook onderzoekt de ADR op welke punten en hoe lang heeft de Belastingdienst zich in deze CAF-zaken niet gehouden aan de geldende wet- en regelgeving. Begin september 2019 is de herziene opdracht aan de ADR aan de Kamer verstrekt. De opdracht is herzien om hier enkele vragen van de Kamer en de Adviescommissie in te betrekken. Het onderzoek wordt op dit moment afgerond en kan naar verwachting eind januari aan de Kamer worden verzonden. De deelvragen van de ADR opdracht zien op: 1. Procedures en richtlijnen van de CAF-teams; 2. Zijn CAF-zaken zodanig in beeld dat herbeoordeling kan plaatsvinden; 3. (Hoe vaak) zijn toeslagen stopgezet en wat is de rol van nationaliteit; 4. (Hoe vaak) is sprake van stopzetting van lopende voorschotten en communicatie met de burger; 5. Vastlegging van onderbouwing van de beschikking t.a.v. stopzetting; 6. Opnieuw aanvragen van toeslagen en behandeling daarvan; 7. Vastlegging van onderbouwing bezwaar- en beroepsbehandeling; 8. Omvang en zorgvuldigheid verlopen invorderingsproces; 9. Informeren ambtelijke en politieke top m.b.t. onrechtmatig handelen. AUT-rapport II Eind mei 2019 is de Adviescommissie uitvoering toeslagen ingesteld onder leiding van mr. J.P.H. Donner. De Adviescommissie bestaat verder uit [redacted] en [redacted] De adviesaanvraag aan de commissie valt uiteen in drie delen: 1. De beleids- en beoordelingsruimte van Toeslagen in de afhandeling van de CAF 11-zaken en in aanverwante zaken; 2. Het handelen van Toeslagen in andere zaken waarin vermoedens van georganiseerde fraude aan de orde zijn en de waarborging van de positie van toeslaggerechtigden; 3. De praktische rechtsbescherming in algemene zin van de toeslaggerechtigden en eventuele verbeteringen. Hierbij wordt ook in de beschouwing betrokken dat het bij de toeslagen om kwetsbare groepen kan gaan waarvoor niet altijd voldoende duidelijk is wat van hen wordt verwacht. Bij het advies wordt ook betrokken de aanwezigheid van bijzondere categorieën persoonsgegevens – meer in het bijzonder [tweede] nationaliteit – bij Toeslagen. De Adviescommissie heeft medio november het eerste deeladvies gepresenteerd genaamd 'Omzien in verwondering'. De belangrijkste conclusie is dat de Belastingdienst in de CAF 11-zaak vooringenomen heeft gehandeld en dat de gebruikelijke middelen van rechtsbescherming daar geen of onvoldoende bescherming tegen boden. De Adviescommissie spreekt daarnaast van institutionele vooringenomenheid. Met het stopzetten van de toeslagen van de betrokken ouders in de CAF 11-zaak - zonder eerst de gevraagde informatie af te wachten - is onrechtmatig gehandeld. Dit rechtvaardigt volgens de Adviescommissie ruimhartige compensatie voor gedupeerde CAF 11-ouders en mogelijk ook voor gedupeerden in aanverwante zaken. De compensatieregeling bestaat uit het totale bedrag van de correctiebesluiten (1) en een forfaitair bedrag als compensatie voor veronderstelde materiële schade dat bestaat uit 25% van het dit bedrag (2). Daarnaast ontvangt de ouder € 500 voor geleden immateriële schade voor ieder half jaar dat verlopen is (3), een vergoeding van de invorderingskosten (4) en een vergoeding van de kosten van juridische bijstand conform de reguliere forfaitaire bedragen voor zover deze

	kosten niet eerder werden vergoed (5). Eventueel toegekende bedragen en niet ingevorderde toeslagschulden worden op de bedragen 1 t/m 5 in mindering gebracht. Het tweede deeladvies (vragen 2 en 3) volgt eind januari. Dat advies ziet op het handelen van Toeslagen in andere zaken waar vermoedens waren van georganiseerde fraude, de waarborgen voor toeslaggerechtigden en de praktische rechtsbescherming in het algemeen. <u>AP</u> Autoriteit Persoonsgegevens (AP) doet onderzoek naar het gebruik bijzondere persoonsgegevens zoals nationaliteit bij de Belastingdienst. Dit onderzoek is in eerste instantie gericht op signalen over het gebruik van (tweede) nationaliteit bij Toeslagen. In de documentanalyse naar aanleiding van het Wob-verzoek inzake CAF zijn documenten gevonden die wijzen op het gebruik van (tweede) nationaliteit als selectiecriterium bij andere CAF zaken buiten Toeslagen. Deze signalen zijn in november aan de AP overgedragen om mee te nemen in het onderzoek. De betreffende stukken zijn openbaar gemaakt. Op 14 januari is een set met vervolgvragen van de AP ontvangen. Deze moet voor 23 januari beantwoord zijn. Het is niet bekend wanneer de AP het onderzoek verwacht af te ronden. In de week van 14 januari zijn nog aanvullende vragen van de AP binnengekomen. Ook de Nationale ombudsman doet onderzoek: breder naar behandeling klachten over etnisch profileren binnen uitvoeringsorganisaties. De Belastingdienst hanteert de positie dat nationaliteit als persoonsgegeven geregistreerd en gebruikt wordt als er een expliciete wettelijke grondslag is. De tweede nationaliteit speelt geen rol in de wet en mag daarmee ook geen rol spelen in de uitvoering van de wet. Toeslagen heeft alle (historische) gegevens betreffende de tweede nationaliteit uit de systemen verwijderd. Toeslagen houdt alleen bij of een burger wel of niet de Nederlandse nationaliteit heeft. <u>Praktische rechtsbescherming</u> Het lid Omtzigt heeft tijdens het debat van 21 maart 2019 een motie ingediend over het verbeteren van de praktische rechtsbescherming van de burger en kleine ondernemers in belastingzaken. Daarnaast ligt er een plan voor een onderzoek naar het verbeteren van de praktische rechtsbescherming. Hierover volgt een beslisnotitie voor de minister waarna de Kamer hier spoedig per brief over wordt geïnformeerd. De Adviescommissie uitvoering toeslagen zal in haar eindrapport ook aandacht besteden aan de verbetermogelijkheden voor toeslagzaken. Indien daar verbeteringen naar voren komen die ook toepasbaar zijn op belastingzaken, dan zal onderzocht worden of deze overgenomen kunnen worden.

Krachtenveld	De Kamer heeft eerder gevraagd wat de reden was voor het uitstel van het AUT-rapport II. Het verlate tweede deeladvies van AUT en het rapport van de ADR zal mogelijk tot kritiek leiden. Daarnaast zal de Kamer aansturen op een snelle en zorgvuldige afhandeling van vergelijkbare zaken na publicatie van de rapporten. Daar moet bijtijds een proces voor worden ingericht. Ook heeft de Kamer zich erg kritisch over etnisch profileren uitgelaten. Met name het rapport van de AP, maar ook dat van de ADR, is daarom gevoelig.
Behandeling	AUT II en ADR worden eind januari verwacht. Datum publicatie AP is niet bekend. Kamerbrief praktische rechtsbescherming spoedig verwacht.
Ambtelijke beleidsopvattingen	

DGBD: CAF 11 – Toeslagen 2 & personeelsraadsman/vrouw

Verantwoordelijk DG/directie	DGBD-UHB/Toeslagen
Omschrijving inhoud	Toeslagen 2 De reguliere werkzaamheden van Toeslagen passen niet naast de herstelwerkzaamheden. Om beide taken zo goed mogelijk, met oog voor menselijke maat, uit te voeren is een herstelorganisatie (Toeslagen 2) noodzakelijk. Dit vraagt extra capaciteit, de inschatting is dat het gaat om enkele honderden fte met verschillende achtergronden. De capaciteit is niet alleen bij Toeslagen nodig, maar ook bij andere aanpalende processen in de Belastingdienst zoals de invordering, Vaktechniek en de Belastingtelefoon. Ook vraagt dit verschillende IV-aanpassingen. Toeslagen 2 moet zich richten op de herstel en compensatieacties. Het voornemen is om beslissingen die worden genomen in het kader van de herstel en compensatieacties te laten toetsen door een onafhankelijke commissie. Individuele zaken kunnen ook door de burgers worden voorgelegd aan deze commissie. Personeelsraadsman/vrouw De bestuurlijke verantwoordelijkheid is een belangrijk thema geweest in het gesprek met de Kamer. Tot dusver zijn er geen aanwijzingen voor individuele verwijtbaarheid. De vorige staatssecretaris heeft aangekondigd om wel onderzoek te doen als deze signalen opkomen. Daartoe zijn personeelsraadsmannen/vrouwen aangekondigd. Dat zijn minimaal twee vertrouwenwekkende personen die onafhankelijk zijn gepositioneerd en rapporteren aan de [redacted] en [redacted] Zij zullen actief op zoek gaan naar signalen binnen de Belastingdienst over alles wat fout is gegaan bij CAF/toeslagen. Daarvoor worden er gesprekken gevoerd met alle medewerkers die te maken hebben met fraudebestrijding bij Toeslagen. Ook kunnen medewerkers zichzelf melden. De raadsman/vrouw heeft toegang tot alle medewerkers en leidinggevenden en alle relevante documenten en dossiers. Zij worden in eerste instantie in het leven geroepen voor één jaar. Daarnaast is een Belastingdienstbreed cultuurprogramma gestart. De pijler cultuur is in het najaar van 2019 aan het Beheerst Vernieuwen programma toegevoegd. Momenteel voert Deloitte een nulmeting/cultuurscan uit, waarbij de cultuur (alle medewerkers) en de cultuur van specifiek de leidinggevende in beeld wordt gebracht. Die scan krijgt opvolging met dialoogsessies om de beoogde gedragsverandering ook daadwerkelijk in gang te zetten. Daarnaast zullen leidinggevenden een ontwikkelassessment ondergaan. Dat is een handvat voor leidinggevenden om te werken aan hun verdere ontwikkeling. De gewenste kwaliteiten staan daarbij centraal, zoals reflectie, publiek leiderschap, rechtstatelijke handelen en het delen van dilemma's. Deze onderwerpen krijgen ook een plek in de vaste personeelscyclus.
Krachtenveld	De Kamer heeft veel aandacht voor: - De individuele verwijtbaarheid van betrokken medewerkers en leidinggevenden uit die tijd. Kamerleden verwachten mogelijk dat de personeelsraadsman/vrouw zorgt voor personele consequenties. - De cultuur(omslag) van de Belastingdienst. Zij zullen op korte termijn concrete opbrengsten verwachten van het cultuurtraject, terwijl dit gezien de aard van de verandering zeker meer tijd zal kosten (zie ook het separate fiche over cultuur).

Behandeling	Het starten van Toeslagen 2 hangt, gezien de forse financiële implicaties, samen met de voorjaarsbesluitvorming. De personeelsraadsleden worden naar verwachting [datum] benoemd.
Ambtelijke beleidsopvattingen	Het inrichten en opstarten van een tweede Toeslagendirectie is een omvangrijke operatie. Mede gezien de wervingsopgave lijkt het niet haalbaar om deze organisatie op korte termijn te laten starten, terwijl de rapporten van AUT en de ADR eind januari voorhanden zijn en de Kamer en ouders verwachten dat spoedig tot compensatie voor de andere groepen wordt overgegaan. Daar komt bij dat de reguliere werkzaamheden van Toeslagen niet goed zijn in te passen naast de herstelwerkzaamheden (capaciteit).

Beheerst Vernieuwen

DGBD: Beheerst vernieuwen algemeen	
Verantwoordelijk DG/directie	Personeel: DGBD/CDO&P ICT: DGBD/CDIV&D Sturing en beheersing: DGBD/CDC&F Cultuur: DGBD/CDO&P Coördinatie: DGBD/CDC&F
Omschrijving inhoud	Om de Belastingdienst weer aan de eisen van deze tijd te laten voldoen en toekomstbestendig te maken, werkt de Belastingdienst aan een grondige modernisering. Op 26 april 2018 heeft de toenmalige staatssecretaris hiervoor zijn aanpak "Beheerst Vernieuwen" geïntroduceerd via een Kamerbrief. Deze aanpak is de opvolger van de (herijkte) Investeringsagenda uit 2015. De richting die de Belastingdienst met de Investeringsagenda ingeslagen blijft in de Beheerst Vernieuwen aanpak overeind. In deze aanpak gaan vernieuwing en de uitvoering van taken samen, en is erop gericht een goede balans te vinden tussen de noodzaak tot verandering en vernieuwing enerzijds en de noodzaak tot verbetering van projectsturing en beheersbaarheid anderzijds. De kern van de aanpak wordt gevormd door vier pijlers: personeel, ICT, sturing en beheersing en cultuur. De pijler cultuur is in juni 2019, na het debat over CAF-11, als vierde pijler toegevoegd om ook de menselijke kant aandacht te geven. Voor de vier pijlers zijn activiteiten opgenomen die nodig zijn om het prestatieniveau op peil te houden en tegelijkertijd te kunnen werken aan vernieuwing van de processen. Voor de pijler personeel is dat o.a. 'werving'. Voor ICT o.a. de activiteiten van het programma Modernisering IV en de vernieuwingsprojecten. Voor sturing en beheersing de activiteiten van het programma Managementinformatie & Risicomanagement. Voor cultuur de activiteiten van het programma Leiderschap & Cultuur. Voor elke pijler is een separate fiche opgesteld. Aanvullend op Beheerst vernieuwen is de agenda Zichtbaar beter opgesteld. In deze agenda zijn onderwerpen opgenomen waar een zichtbare versnelling nodig is van de beoogde resultaten. Naast de onderwerpen uit de aanpak Beheerst vernieuwen (Managementinformatie & Risicomanagement en Leiderschap & Cultuur) zijn daarin opgenomen de aanpak van de bezwaarafhandeling en de Belastingtelefoon. De term 'Zichtbaar beter' gebruiken we niet in externe communicatie. **Financieel** Vanaf 2015 is € 2,9 mrd beschikbaar gesteld voor de vernieuwing, waarvan € 160 mln. structureel. De taakstelling die hiermee ingevuld moet worden is structureel € 292 mln. in 2024. Deze taakstelling is ingeboekt en in de kaders van de Belastingdienst verwerkt. De doelstellingen van vernieuwing, zoals werkpakketreductie, zijn tot op heden deels gerealiseerd. Voor overheveling van de middelen worden bestedingsplannen opgesteld en getoetst waarna vrijgave kan plaats vinden.

Krachtenveld	Intern: De Belastingdienst is verantwoordelijk voor de realisatie van de activiteiten in de aanpak Beheerst vernieuwen. Verantwoording hierover wordt afgelegd in de driehoek Belastingdienst: Eigenaar [ ] FEZ/EA), opdrachtgever ([ ] en opdrachtnemer ([ ] Hiervoor wordt de viermaandsrapportage (4MR) Beheerst vernieuwen opgesteld. Deze wordt ook aangeboden en besproken met minister en staatssecretaris. Voor Beheerst Vernieuwen worden middelen van de Aanvullende Post gebruikt. Deze middelen worden, conform de rijksbrede systematiek, vrijgegeven wanneer Financiën 1bestedingsplannen indient. Na akkoord van de IRF en de minister van Financien (in FIN-2 rol) worden de middelen overgeboekt., Vervolgens wordt de voortgang gemonitord in [ ] Tweede Kamer: De aanpak Beheerst vernieuwen is regelmatig onderwerp van gesprek in de Tweede Kamer.
Behandeling	De activiteiten van de aanpak Beheerst vernieuwen maken separaat onderdeel uit van het Jaarplan Belastingdienst. Aan de Eerste en Tweede Kamer wordt hierover verantwoording afgelegd via de voortgangsrapportages over het Jaarplan. Deze worden driemaal per jaar gepubliceerd. Daarnaast wordt de Kamer waar nodig separaat over activiteiten geïnformeerd via Kamerbrieven. In de Tweede Kamer wordt primair het gesprek over Beheerst vernieuwen gevoerd in de AO's over het Jaarplan en de voortgangsrapportages.
Ambtelijke beleidsopvattingen	De noodzaak de Belastingdienst toekomstbestendig te maken is onverminderd relevant. We gebruiken Beheerst vernieuwen om zichtbaar te maken welke stappen worden gezet naar een toekomstbestendige Belastingdienst. Voor het realiseren van de activiteiten wordt zo veel mogelijk gebruikgemaakt van de reguliere lijn. De verantwoording over de realisering van de activiteiten wordt zoveel mogelijk ingebed in de reguliere p&c-cyclus. In de aanvullende post staat tot 2024 cumulatief nog €391 miljoen waarvan €12 miljoen structureel.

DGBD: Personeel en werving	
Verantwoordelijk DG/directie	DGBD/CDO&P
Omschrijving inhoud	De Belastingdienst (DGBD) is een grote, dynamische organisatie. Ruim een kwart van de medewerkers bij de Rijksoverheid is werkzaam bij DGBD. Ondanks dat in 2020 de formatie met 379 FTE ten opzichte 2019 daalt (van 30.026 naar 29.647 FTE), blijft de instroom- en wervingsopgave voor DGBD onverminderd van belang. In 2020 gaat het DG ongeveer 1850 tot 2150 nieuwe medewerkers werven, zoals vermeld in het Jaarplan 2020 Belastingdienst. In de daaropvolgende jaren zijn slechts enkele honderden nieuwe medewerkers nodig omdat in 2020 de laatste deelnemers van de generieke vertrekregeling, die in 2016 is vastgesteld, vertrekken. Na 2023 neemt de benodigde instroom toe naar ongeveer 1400 tot 1750 per jaar. Dit heeft mede te maken met een toename van het aantal medewerkers die de pensioengerechtigde leeftijd bereiken. De instroomopgave per jaar is o.a. gebaseerd op de meerjarige formatie en budgetten en de geprognosticeerde uitstroom. De uitstroom varieert van jaar tot jaar tussen 4% tot 7% voor DG BD. Dit biedt kansen voor doorstroom en aantrekken van een nieuwe diversiteit aan medewerkers. Daarmee heeft het een positieve impact op de verdere ontwikkeling en cultuur van de organisatie de komende jaren. Tegelijkertijd vraagt het veel van de organisatie om de nieuwe medewerkers goed op te leiden en in te werken. Om de uitstroom (inclusief extra uitstroom vanwege de vertrekregeling) op te vangen en de instroom te realiseren zijn de wervingsinspanningen van DGBD sinds halverwege 2018 met succes geïntensiveerd, zo kunnen kandidaten in een dag het hele selectieproces doorlopen. In 2019 zijn ruim 3000 FTE ingestroomd. Er worden gedeeltelijk andere eisen gesteld aan medewerkers dan in het verleden, mede door de impact van technologische- en andere ontwikkelingen en verdergaande digitalisering op toezichts- en opsporingsfuncties en taken. Daarnaast worden er blijvend hoge eisen gesteld aan het beoordelingsvermogen van medewerkers en de menselijke maat, mede in het licht van de recente casuïstiek.
Krachtenveld	- Werving en selectie van medewerkers wordt door de Belastingdienst zelf uitgevoerd door de eigen Shared Service Organisatie O&P, volgens de rijksbrede en Belastingdienstspecifieke kaders. - Arbeidsmarkt: Het succes van de werving is mede afhankelijk van beschikbare kandidaten op de arbeidsmarkt. De arbeidsmarkt voor fiscalisten, accountants, data-analisten en ict'ers is krap. - Ter compensatie van de onderbezetting op eigen personeel is extra externe inhuur ingezet met negatieve budgettaire consequenties.
Behandeling	Werving is onderdeel van het programma Beheerst Vernieuwen, waarover in de Voortgangsrapportages aan de Tweede Kamer wordt gerapporteerd.
Ambtelijke beleidsopvattingen	Werving vraagt blijvende aandacht om de uitstroom van medewerkers op te vangen en de stabiliteit van de uitvoering te borgen.

DGBD: vernieuwingsportfolio	
Verantwoordelijk DG/directie	Bureau Investeringsagenda
Omschrijving inhoud	**Stand van zaken vernieuwingsprojecten** De Belastingdienst werkt aan verbetering van de systemen en processen in termen van modernisering en digitalisering van de bedrijfsprocessen. Hieruit is het vernieuwingsportfolio ontstaan. Het vernieuwingsportfolio bevat 42 actieve projecten; 36 projecten in uitvoering en 6 projecten in voorbereiding. Daarnaast bevat dit portfolio 10 generieke voorzieningen*. Tot nu toe zijn 24 projecten afgerond, waarvan 3 in 2019. De voortgang van het vernieuwingsportfolio van de Belastingdienst laat op dit moment overall een gemengd beeld laat zien, omdat: • er enerzijds nog steeds gewerkt wordt aan de toetsing van de vraag naar functionaliteiten op het Generiek portaal, waarin burgers en bedrijven digitaal hun zaken kunnen regelen met de Belastingdienst", waar vier vernieuwingsprojecten op wachten; • er anderzijds enkele projecten resultaat hebben geboekt. • De vernieuwingsprojecten nog niet de FTE besparingen opleveren welke in eerste instantie vanuit de investeringsagenda zijn ingeboekt. Binnen de Belastingdienst wordt op dit moment het Bestedingsplan Vernieuwing 2021-2024 uitgewerkt en afgestemd. Hierin worden de actieve projecten die na 2020 nog doorlopen, nieuwe voorgestelde projecten en generieke voorzieningen voor die periode opgenomen. Na afstemming met FEZ/IRF en goedkeuring van het Bestedingsplan Vernieuwing 2021-2024 zal de financiering vanuit de aanvullende post plaatsvinden. De afstemming met FEZ/IRF is gepland vanaf januari 2020. *Generieke voorzieningen betreffen standaard oplossingen die van toepassing zijn op meerdere processen.
Krachtenveld	De vernieuwingsprojecten leiden uiteindelijk tot verbeteringen voor burgers en bedrijven (extern),verbetering van de (interne) werkprocessen en tot besparingen binnen de Belastingdienst.
Behandeling	Conform P&C cyclus Belastingdienst en maandelijks de bestuurlijke notitie vernieuwing.
Ambtelijke beleidsopvattingen	**Uitdagingen** Er zijn meerdere ontwikkelingen, waaronder de beschikbare (IV) capaciteit, die het concernportfolio raken en een effect op de voortgang van het vernieuwingsportfolio van de Belastingdienst kunnen hebben. Dit kan o.a. leiden tot vertraging in de realisatie van deze projecten. In 2020 zal ook inzicht ontstaan in de effecten die van invloed zijn op de voortgang van de vernieuwing. Daarnaast blijft het belangrijk om nieuwe vernieuwingsprojecten aan te jagen zodat de taakstelling voor een (in ieder geval) zo groot mogelijk gedeelte kan worden ingevuld.

DGBD: Sturing en beheersing: Programma Managementinformatie/Risicomanagement (MI/RM)

Verantwoordelijk DG/directie	DGBD/C&F
Omschrijving inhoud	De Belastingdienst investeert in de randvoorwaarden voor de vernieuwing. Dit betreft het op orde brengen van personeel, ICT en de sturing en beheersing. Het programma MI/RM valt onder sturing en beheersing: op basis van data de best mogelijke sturingskeuzes in de uitvoering en het toezicht maken, de effecten meten, ervan leren en verantwoording afleggen over de gemaakte keuzes. Hierbij hoort ook: ervoor zorgen dat er een werkomgeving is waarin het behalen van resultaten wordt gestimuleerd. Om dit te realiseren, wordt geïnvesteerd in verbetering van de managementinformatie en in een integrale aanpak van risicomanagement. Op die manier kunnen gefundeerde beslissingen worden genomen en kan de dienst zich beter verantwoorden. Het programma MI/RM geeft hier (vanaf begin 2019) invulling aan. Naast de intern gevoelde noodzaak tot verbetering is in diverse externe onderzoeken onderkend dat: - er een beperkte relatie is tussen strategische doelen, uitvoering en onduidelijkheid over de doelstellingen; - beperkt inzicht en overzicht bestaat om beheerst te kunnen sturen en te verantwoorden; - daardoor is er ook geen of een beperkt beeld van de risico's die worden gelopen of mogen worden gelopen. Ten aanzien van managementinformatie geldt vanaf 2015 een onvolkomenheid vanuit de Algemene Rekenkamer. Doel van het programma is de Belastingdienst op keten- en concernniveau effectiever te laten sturen en verantwoorden. De producten, werkwijzen, kaders en de aanpak die het programma ontwikkelt, faciliteren het management van de Belastingdienst op strategisch (concern) en tactisch (keten, dienstonderdeel) niveau. Waar mogelijk ondersteunt het programma de implementatie van producten en werkwijzen.
Krachtenveld	Intern: De Belastingdienst is verantwoordelijk voor de realisatie van de activiteiten in de aanpak Beheerst vernieuwen. De sturing vindt primair plaats binnen de Belastingdienst. De voortgang van het programma wordt besproken in de driehoek Belastingdienst tussen eigenaar [redacted] FEZ/EA), opdrachtgever [redacted] en opdrachtnemer [redacted] [redacted] (EA) en [redacted] worden daarnaast bij de planvorming van de afzonderlijke projecten betrokken. Dit betreft met name de verschillende (meer strategische) projecten uit dit programma. In het bijzonder herijking KPI's, kaderstelling MI, MI dashboard, uitgavenmodel. Dat geldt ook voor participatie in het onderdeel risicomanagement. Voor beheerst vernieuwen worden AP-middelen gebruikt. Hiervoor dient de BD bestedingsplannen in die worden getoetst en vervolgens ook gemonitord door de IRΓ. De voortgang van het totale programma wordt gerapporteerd in de Viermaands rapportage Beheerst vernieuwen. Deze wordt ook aangeboden en besproken met minister en staatssecretaris zodat zij de voorgang kunnen monitoren.

Met opmerkingen [redacted] Hier toevoegen wat hier 11/01 over is aangekondigd?

Goede managementinformatie is cruciaal om de juiste besluiten te kunnen nemen. Een intensivering en versnelling in het op orde maken van de managementinformatie is daarom noodzakelijk.

Behandeling	De activiteiten van de aanpak Beheerst vernieuwen maken onderdeel uit van het Jaarplan Belastingdienst (zie ook separate fiche hierover). Aan de Eerste en Tweede Kamer wordt hierover verantwoording afgelegd via de voortgangsrapportages over het Jaarplan. Daarnaast wordt de Kamer waar nodig separaat over activiteiten geïnformeerd via Kamerbrieven. In de Tweede Kamer wordt primair het gesprek over Beheerst vernieuwen gevoerd in de AO's over het Jaarplan en de voortgangsrapportages. Specifiek aandachtspunt voor het programma MI/RM betreft herijking kritieke prestatie indicatoren (KPI's) voor de begroting 2021. Toegezegd is de Kamer te informeren over de (concept) set herijkte indicatoren in het voorjaar van 2020.
Ambtelijke beleidsopvattingen	De noodzaak de Belastingdienst toekomstbestendig te maken is onverminderd relevant. Het programma managementinformatie/risicomanagement moet bijdragen aan een gecoördineerde, samenhangende aanpak van de managementinformatie en een gecoördineerde uitvoering van deze aanpak. Uiteindelijk doel van de Belastingdienst is te voorzien in managementinformatie op keten en concernniveau die betrouwbare (juist, tijdig en volledig) informatie over het presteren van de Belastingdienst levert. Voor het realiseren van de activiteiten wordt zo veel mogelijk gebruikgemaakt van de reguliere lijn. De verantwoording over de realisering van de activiteiten wordt zoveel mogelijk ingebed in de reguliere p&c-cyclus. Voor de ketens Auto, Inning & Betalingsverkeer en Bezwaar, Beroep & Klachten is de veranderopgave op het gebied van MI en RM in kaart gebracht en is vastgesteld welke concrete verbeteringen kunnen worden doorgevoerd. Voor alle overige ketens is in 2019 het huidige ontwikkelniveau in kaart gebracht. Daarnaast zijn er op concernniveau diverse (deel)producten ontwikkeld op het gebied van strategisch risicomanagement, is een concerndashboard ontwikkeld voor de prestatie-indicatoren uit de begroting en is gewerkt aan een nieuwe set effectgerichte prestatie-indicatoren voor de Begroting IX 2021, waarmee de Belastingdienst kan sturen op het bereiken van zijn strategisch doel. In 2020 worden deze producten verder ontwikkeld en wordt ook de ketenaanpak voor het verbeteren van managementinformatie en risicomanagement vervolgd bij de huidige en volgende ketens.

DGBD: Sturing en Beheersing: Topstructuur

Verantwoordelijk DG/directie	DGBD/CDO&P
Omschrijving inhoud	Om de interne bestuurbaarheid te verbeteren is de topstructuur geïmplementeerd. Hierbij is opvolging gegeven aan de aanbevelingen van de Commissie Onderzoek Belastingdienst (2017): • De aansturing van de Belastingdienst vanuit het ministerie is vormgegeven via het reguliere [ ] Dit houdt in dat de aansturing plaatsvindt door middel van de driehoek eigenaar (de [ ], opdrachtgever (het directoraat-generaal Fiscale zaken) en uitvoerder (het directoraat-generaal Belastingdienst). Onder de hoede van de [ ] vindt er een onderzoek plaats naar het functioneren van het sturingsmodel en het driehoeksoverleg. De resultaten worden in maart/april 2020 verwacht. • In de Topstructuur Belastingdienst is er een duidelijke scheiding tussen beleid, uitvoering en control. De uitvoering heeft een prominente rol in de besluitvorming. Binnen het DGBD worden drie sturingsprincipes onderscheiden: - Lijnsturing (hiërarchisch) - Ketensturing - Sturing in de interne BD driehoek: kaderstelling – uitvoering – ondersteuning **Lijnsturing (hiërarchisch)** Het DGBD is een 'regulier' directoraat-generaal met een heldere lijnsturing. Deze sturing vindt plaats in de managementlijn van de [ ] naar [ ] op basis van managementafspraken en jaarcontract (P&C-cyclus). **Ketensturing** Ketens zijn de wijze waarop er, aanvullend op de primaire hiërarchische lijnsturing, binnen een matrix wordt samengewerkt om tot goede resultaten richting de burgers en bedrijven te komen. Binnen het DGBD worden 13 ketens onderscheiden. In de keten is samenwerking de norm. Vanuit het geheel wordt gekeken naar het functioneren en verbeteren van de keten. Van elke deelnemer aan de keten is duidelijk voor welk deel van de keten hij verantwoordelijk is en meer specifiek voor welke (deel)processen en producten als onderdeel van de keten hij verantwoordelijk is **Sturing in de interne BD driehoek: kaderstelling – uitvoering – ondersteuning** De kern van de topstructuur wordt gevormd door de interactie tussen de uitvoering, de kaderstelling (hoofd/concerndirecties) en de ondersteuning (corporate diensten en SSO's). Heldere afbakening van rollen en verantwoordelijkheden en rolvastheid zijn daarbij van groot belang. De uitvoering staat centraal, de lijn stuurt, maar dit betekent niet dat de uitvoering zelf alle ruimte heeft voor haar taakuitoefening. Directies opereren binnen kaders. Hoofd- en concerndirecties dragen zorg voor de implementatie van de (departementale) kaderstelling en vormen het koppelvlak van het DGBD met de rest van het ministerie. **Organisatie-aanpassing** De besturing- en organisatiestructuur zijn formeel in december 2018 aangepast. Toen is het nieuwe organisatiebesluit en het nieuwe

Met opmerkingen [ ] Moet hier niet een referentie in naar de nieuwe aangekondigde structuur.

	mandaatbesluit van het directoraat-generaal Belastingdienst vastgesteld en gepubliceerd. Daarmee stond de formele organisatie en aansturingslijnen vast en was de implementatie van de Topstructuur afgerond. De reorganisatie als gevolg van de implementatie van de Topstructuur Belastingdienst is in de zomer van 2019 afgerond. Dit betekent nog niet dat alle dienstonderdelen op volle sterkte zijn. In januari 2020 is de Auditdienst Rijk gestart met een onderzoek, dat inzicht moet geven in welke bijdrage de uitgangspunten, die ten grondslag liggen aan de nieuwe topstructuur, leveren aan het verbeteren van de sturing binnen de Belastingdienst. Wat gaat goed en wat kan beter? Doel is om lering uit te trekken en eventuele verbeteringen door te voeren. De resultaten van het onderzoek worden in juni 2020 verwacht. Het rapport is openbaar.
Krachtenveld	Het kabinet heeft in reactie op het rapport van de Commissie Onderzoek Belastingdienst (COB) aangegeven het [redacted] als besturingsmodel te hanteren voor de Belastingdienst. De projectgroep die de uitwerking van de Topstructuur ter hand heeft genomen, heeft indachtig het advies van het COB, hiervoor de samenwerking met het kerndepartement opgezocht.
Behandeling	Als activiteit in de pijler Sturing en Beheersing van Beheerst vernieuwen is de implementatie van de Topstructuur en de reorganisatie onderdeel van het Jaarplan Belastingdienst 2019. Daarover is naar de TK gerapporteerd in de voortgangsrapportages over het Jaarplan. In de AO's naar aanleiding van het Jaarplan en voortgangsrapportages is hierover het gesprek gevoerd met de TK.
Ambtelijke beleidsopvattingen	De implementatie van de Topstructuur en de reorganisatie zijn afgerond. De aandacht dient nu uit te gaan naar de werking van de topstructuur en het op volle sterkte krijgen van de dienstonderdelen. Het onderzoek naar de Topstructuur Belastingdienst loopt. De resultaten van het onderzoek worden in juni 2020 verwacht.

DGBD: Cultuur	
Verantwoordelijk DG/directie	DGBD/ Concerndirectie Organisatie en Personeel (in afstemming met eenheid O&P kerndepartement)

Omschrijving inhoud	**<u>Ministerie van Financiën</u>** Cultuur is een belangrijk vernieuwingsonderwerp voor het hele ministerie van Financiën en daarom onderdeel van het Verhaal en de Koers. Grofweg blijkt dat de cultuur binnen Financiën weinig ruimte biedt om fouten te mogen maken en dat er beperkt begrip is voor, en vertrouwen in, verschillende rollen en verantwoordelijkheden. Ministeriebreed zijn er onder meer de volgende acties en ontwikkelingen: *ADR-rapport 'Ongeschreven regels'* In mei 2019 is dit rapport uitgebracht en beschrijft de ongeschreven regels onder het management van het ministerie. Tevens is het rapport gedeeld met de Kamer. Opdrachtgevers waren de [redacted] en [redacted] Het rapport bevat aangrijpingspunten voor het versterken van cultuuraspecten. Conform de thema's van de Koers, waaronder samenwerken, worden de aanbevelingen van het rapport integraal opgepakt. Bijvoorbeeld in de vorm van refelectiebijeenkomsten, waarin medewerkers van het kerndepartement en de Belastingdienst reflecteren op de onderlinge samenwerking langs verschillende thema's. *Kennissessies cultuur* In aanwezigheid van de ambtelijke top van het ministerie en de Belastingdienst, en de staatssecretaris(sen), zullen twee kennissessies over cultuur georganiseerd worden door de eenheid O&P met als doel te leren van vergelijkbare cultuurtrajecten bij andere organisaties (in ieder geval KLM) in het voorjaar van 2020. **<u>Belastingdienst</u>** De afgelopen jaren is de visie op Cultuur en Leiderschap binnen de DG Belastingdienst ontwikkeld. In september 2018 is de visie in het DTBD vastgesteld en breed gecommuniceerd[1]. De visie vormt het fundament voor het opgestelde Plan van Aanpak (PvA) Leiderschap en Cultuur[2], dat begin 2019 van start is gegaan. De gekozen aanpak beoogt een synergie tussen drie invalshoeken: acties die op het concern als geheel zijn gericht (top-down), acties binnen de directies (bottom-up) en acties met een mengvorm van het voorgaande. In september 2019 heeft de staatssecretaris het opgestarte traject een boost gegeven door de benoeming van Cultuur tot vierde pijler[3] binnen de aanpak 'Beheerst Vernieuwen'. Cultuur is hierdoor één van de vier belangrijkste vernieuwingsonderwerpen van de Belastingdienst en beoogt het bereiken van een andere cultuur, zoals beschreven in de brief aan de Tweede Kamer[4]. De beoogde cultuur is een cultuur waarin burgers en bedrijven centraal staan. Hiervoor zijn o.a. heldere en concrete afspraken, samenwerken en een open en veilig klimaat essentieel. Bovendien stellen medewerkers van de Belastingdienst zich verantwoordelijk, geloofwaardig en zorgvuldig op[5]. De staatssecretaris is begin december 2019 geïnformeerd over de voortgang van de vierde pijler en de hierbij behorende acties[6]. Deze ontwikkeling (Cultuur vierde pijler van Beheerst Vernieuwen) heeft niet alleen een intensivering van het in gang gezette PvA, maar ook een aanpassing in capaciteit, budget en governance tot gevolg. Om de geplande intensivering mogelijk te maken, is een bestedingsplan noodzakelijk. De inzet van het DT BD is om in de voorjaarsbesluitvorming van 2020 het bestedingsplan gehonoreerd te hebben. Intensivering van het programma is dus onder voorbehoud van financiering. Onderdeel van de intensivering is een extern onderzoek (Deloitte) onder de medewerkers van de Belastingdienst die de huidige cultuur in kaart brengt (uitgezet 08 januari 2020). Na een analyse van de opgehaalde data worden de uitkomsten kwalitatief verdiept middels zogenaamde focusgroepen. Over

	de uitkomsten van het cultuuronderzoek wordt de Tweede Kamer geïnformeerd. Vervolgens kunnen de uitkomsten van het cultuuronderzoek, tezamen met de uitkomsten van het medewerkersonderzoek 2019 en de FNV enquête, aanleiding zijn om de gekozen aanpak te herijken in Q2 2020. Naast het externe onderzoek naar de huidige cultuur, is er een 'blik van buiten' ingericht voor het programma. Een externe klankbordgroep van gezaghebbende deskundigen zal de Belastingdienst gedurende de looptijd van het programma een spiegel voorhouden. Daarnaast spelen aanspreekpunten, bestaand uit leidinggevende en adviseurs van de verschillende directies, een belangrijke rol om vanuit de lijn de cultuurverandering vorm te geven. Tot slot heeft de staatssecretaris toegezegd aan de Kamer in december 2019 om alle leidinggevenden van de BD een ontwikkelassessment te laten doen (1500 ongeveer).
Krachtenveld	Tweede Kamer, DT BD
Behandeling	Cultuur is de vierde pijler binnen het programma Beheerst Vernieuwen programma, waarover in de Voortgangsrapportages aan de Tweede Kamer wordt gerapporteerd. Cultuur is ook opgenomen in het jaarplan.
Ambtelijke beleidsopvatting en	

[1] *Notitie missie, visie, strategie, waarden; DT BD B4 (14 maart 2019)*
[2] *Plan van Aanpak Cultuur en Leiderschap 2019 voor DTBD 140319; DTBD B9 (14 maart 2019)*
[3] *Kamerbrief invulling vierde pijler 'Cultuur', kenmerk: 2019-0000155141 (20 september 2019)*
[4] *Kamerbrief invulling vierde pijler 'Cultuur', kenmerk: 2019-0000155141 (20 september 2019)*
[5] *Kamerbrief invulling vierde pijler 'Cultuur', kenmerk: 2019-0000155141 (20 september 2019)*
[6] *Stand van zaken acties Leiderschap en Cultuur, (09 december 2019)*

ICT

DGBD: Integrale aanpak ICT	
Verantwoordelijk DG/directie	DGBD/cdIV&D
Omschrijving inhoud	In de Kamerbrief 'Uitkomsten ICT-portfolioproces Belastingdienst' van 28 mei 2019 is geconstateerd dat het in het verleden bij de Belastingdienst heeft ontbroken aan een integraal zicht op het ICT-portfolio. De komende jaren blijven vragen om een inspanning om de vraag naar en het aanbod van IV-capaciteit met elkaar in evenwicht te brengen. De brief schetst vervolgens de elementen van een samenhangende aanpak om te komen tot een situatie waarbij vraag en aanbod meer in evenwicht zijn, de technische schuld wordt verminderd en er ruimte is voor vernieuwing en voor beleidsinitiatieven. Als onderdelen van de samenhangende aanpak wordt hierna in afzonderlijke fiches achtereenvolgens nader ingegaan op: • IV-portfolioproces • Onderzoeksrapport EY: Doorlichting directie IV Belastingdienst • Onderzoeksrapport KPMG: IV-portfolio Belastingdienst • Ketenplannen Loonheffingen, Gegevens en Omzetbelasting • BIT-toets Modernisering IV • BIT-toets Inning Op basis van deze elementen wordt door de Belastingdienst/IV&D i.s.m. het kerndepartement gewerkt aan een steeds meer integrale aanpak op het gebied van ICT. Doel is om te komen tot meerjarig perspectief en een overzichtelijk en evenwichtig IV-portfolio.
Krachtenveld	Kaderstellende directie Belastingdienst: cdIV&D Belanghebbenden (Driehoek): [redacted] (opdrachtnemer) [redacted] (beleidsopdrachtgever) [redacted] (eigenaar)
Behandeling	In lijn met de Kamerbrief van 28 mei 2019 zal de Kamer voorjaar 2020 een brief ontvangen waarin de samenhangende aanpak van de IV-problematiek bij de BD wordt uitgewerkt.
Ambtelijke beleidsopvattingen	Een goed functionerende IV-organisatie is randvoorwaardelijk voor snelle, tijdige en correcte uitvoering van politieke wensen en (staand) beleid. Op dit moment is er nog sprake van een gefragmenteerd beeld. Er wordt hard gewerkt door de Belastingdienst i.s.m. het kerndepartement om steeds beter inzicht te krijgen in vraag en aanbod en daarmee een heldere prioriteringslijn.

DGBD: IV portfolioproces	
Verantwoordelijk DG/directie	DGBD, concerndirectie IV&D (voor kaders en richtlijnen)
Omschrijving inhoud	Het IV-portfolioproces ondersteunt het directieteam van de Belastingdienst bij de besluitvorming over de verdeling van de financiële middelen over IV-projecten. Centraal daarbij is de afstemming van de vraag IV-capaciteit op het aanbod daarvan. De vraag naar IV-capaciteit is jaarlijks substantieel hoger dan het aanbod en de vastgestelde budgetkaders hiervoor[7]. Dit vraagt om keuzes en prioritering. De governance van het portfolioproces van de BD is in 2018 in lijn gebracht met de Topstructuur. De [redacted] legt voorstellen voor herijking van de Portfolio voor aan het Driehoeksoverleg Belastingdienst ([redacted]). De portfolio wordt periodiek herijkt (3x per jaar) en moet op termijn synchroon lopen met de P&C-cyclus. Het borgen van het Belastingplan en nieuwe wetgeving en het borgen van de continuïteit zijn belangrijke prioriteringscriteria. In de portfolio worden 5 categorieën onderkend: • Beheer en Onderhoud • Jaaraanpassingen (staand beleid) • Nieuwe Wetgeving • Modernisering IV • Vernieuwing De portfolio-categorieën Beheer en onderhoud en jaaraanpassingen worden geduid als 'Continuïteit' en de overige categorieën als 'Vernieuwing'. Het IT-landschap van de Belastingdienst is omvangrijk en ook deels verouderd. Het merendeel van het beschikbare budget wordt dan ook besteed aan het onderhoud, waardoor de verdeling van het budget naar continuïteit en vernieuwing niet marktconform is. Om deze reden zijn vanuit het programma Beheerst Vernieuwen Aanvullende Post middelen beschikbaar voor Modernisering en Vernieuwing. Mede vanwege de druk op de arbeidsmarkt voor IT-personeel biedt aanvullend budget alleen niet de oplossing voor knelpunten in de portfolio. Het maken van keuzes blijft nodig om te komen tot een verantwoorde balans tussen continuïteit en vernieuwing.
Krachtenveld	Tweede Kamer, kerndepartement, Belastingdienst, overige opdrachtgevende departementen.
Behandeling	In lijn met de Kamerbrief van 28 mei 2019 zal de Kamer voorjaar 2020 een brief ontvangen waarin de samenhangende aanpak van de IV-problematiek bij de BD wordt uitgewerkt.
Ambtelijke beleidsopvattingen	Op dit moment is er nog sprake van een gefragmenteerd beeld. Er wordt hard gewerkt door de Belastingdienst i.s.m. het kerndepartement om beter inzicht te krijgen in vraag en aanbod en daarmee een heldere prioriteringslijn voor het IV-portfolio.

[7] Stand van zaken IV-portfolio 2020 per 10 januari 2020: De vraag naar IV-capaciteit overtreft in 2020 het aanbod en daarmee het beschikbaar financieel kader voor 2020. Op dit moment lopen de twee sporen (inhoudelijk en financieel) niet volledig gelijk. De omvang van het uit te voeren IV-portfolio BD 2020 kan pas definitief worden vastgesteld nadat de besluitvorming over de benodigde additionele middelen (onderdeel van Voorjaarsnotatraject) is afgerond. Dit is naar verwachting omstreeks april. Om te voorkomen dat de continuiteit van de BD dienstverlening en de verbeterinitiatieven in gevaar komen, worden aan de Driehoek Belastingdienst van 24 januari 2020 oplossingsvoorstellen voorgelegd.

DGBD: EY-rapport "Doorlichting directie IV" Up to date???	
Verantwoordelijk DG/directie	DGBD, cdIV&D
Omschrijving inhoud	In zijn Kamerbrief van 28 mei 2019 schetste de toenmalige staatssecretaris de uitkomsten van het IV-portfolioproces zoals de Belastingdienst dat in 2018 heeft doorlopen voor het portfolio 2019. In die brief gaf hij aan een aantal vervolgstappen te nemen waaronder twee onderzoeken door externe partijen. EY heeft een doorlichting uitgevoerd van de IV-organisatie van de Belastingdienst. Gekeken is naar alle stappen in de IV-voortbrenging. Daarbij is ook de continuïteitsborging in termen van onder meer bemensing en kennis onderzocht, evenals de mate van efficiency van de voortbrenging. EY stelt vast dat de IV-organisatie qua levering en voortbrenging nog niet voldoende in control is en dus verder moeten worden verbeterd. De instroom in combinatie met de uitstroom is nog onvoldoende om het aantal externen sterk te verminderen. Tevens is er aandacht nodig voor het versterken van de vaktechnische competenties. Ook blijft de kosten-efficiëntie van de voortbrenging achter bij die van vergelijkbare organisaties. De aanbevelingen van EY richten zich op het verbeteren van de besturing en de managementinformatie, de resultaatgerichtheid en het verbeteren van de procesbeheersing.
Krachtenveld	DGBD, cdIV&D
Behandeling	Het eindrapport van EY wordt samen met het rapport van KPMG aan TK en EK aangeboden.
Ambtelijke beleidsopvattingen	In de brief van 28 mei 2019 wordt geconstateerd dat er meer vraag dan aanbod is van IV-capaciteit. Zowel de vraag als de aanbodkant moeten hierin verbeteren. Om niet de kosten van IV verder te laten stijgen, is er een verdere verbetering van de effectiviteit (productiever worden) nodig. Naast de personele inzet is er ook een overvraag in IV materiele kosten (hardware / licenties).

DGBD: KPMG-rapport "IV-portfolioproces"

Verantwoordelijk DG/directie	DGBD, cdIV&D
Omschrijving inhoud	KPMG heeft het IV-portfolioproces van de Belastingdienst onderzocht. Het onderzoek van KPMG richtte zich op twee onderzoeksgebieden, te weten het IV-portfolioproces als zodanig en de hardheid van de cijfers die in dat proces worden gebruikt. Op hoofdlijnen constateert KPMG onder meer dat er, sinds de herijking van dit proces medio 2018, voortgang is geboekt met portfoliomanagement binnen de Belastingdienst. KPMG constateert dat het huidige volwassenheidsniveau laag is. Het IV-portfolioproces wordt gekenmerkt door het ontbreken van meerjarige, integrale planningen en beperkte prioritering op basis van financiële, kwalitatieve en kwantitatieve wegingscriteria. Ook wordt thans gefocust op de planning van het portfolio en wordt (te) weinig aandacht besteed aan het sturen op de daadwerkelijke realisatie hiervan. KPMG geeft aan dat voor het groeien naar hogere volwassenheidsniveaus in het algemeen 4 tot 5 jaar nodig is. De inzet van de afgelopen jaren door de Belastingdienst, zal met een gedegen planmatige meerjarige aanpak opgevolgd moeten worden. KPMG beschrijft dit in een stappenplan van 3 jaar. Daarnaast stelt KPMG evenals EY vast dat de brongegevens die ten grondslag liggen aan de IV-portfolio en de beheersmaatregelen verbetering behoeven om correctheid en volledigheid ervan te waarborgen. De geschiktheid van de brongegevens voor besluitvorming is daarmee beperkt. KPMG adviseert een planmatige verbetering van het IV-portfolioproces waarin zowel de kaderstelling, de uitvoering van het IV-portfolioproces als de control daarop duurzaam worden versterkt. KPMG beveelt verder aan om tot een gezonde balans in de IV-portfolio te komen tussen portfoliocategorieën als 'beheer en onderhoud', 'nieuwe wetgeving' en 'vernieuwing'. KPMG adviseert ook nadere verkenning van de mogelijkheden om tot fasering en prioritering te komen in de categorie 'beheer en onderhoud'.
Krachtenveld	DGBD, cdIV&D
Behandeling	Het eindrapport van KPMG wordt samen met het EY-rapport aan TK en EK aangeboden.
Ambtelijke beleidsopvattingen	In de brief van 28 mei 2019 wordt geconstateerd dat er meer vraag dan aanbod is van IV-capaciteit. Zowel de vraag als de aanbodkant moeten hierin verbeteren. Om niet de kosten van IV verder te laten stijgen, is er een verdere verbetering van de effectiviteit (productiever worden) nodig. Naast de personele inzet is er ook een overvraag in IV materiele kosten (hardware / licenties).

DGBD: Ketenplannen	
Verantwoordelijk DG/directie	DGBD, cdIV&D
Omschrijving inhoud	In zijn Kamerbrief van 28 mei 2019[8] schetst de toenmalige staatssecretaris zijn samenhangende aanpak van de ICT-problematiek bij de Belastingdienst. Deze aanpak start met het opbouwen van ICT-capaciteit binnen de desbetreffende keten en met het concretiseren van de zogeheten domeinarchitectuur. Tegelijkertijd wordt de beleidsagenda voor de keten in beeld gebracht en wordt bezien welke mogelijkheden er zijn om onderdelen van die beleidsagenda aan te passen om zo ruimte voor modernisering IV en vernieuwing te creëren. Gezamenlijk wordt bepaald welke maatregelen behulpzaam zijn en of in het uiterste geval een beleidsluwe periode voor die keten noodzakelijk is en wat dan de optimale periode is. Voor die periode wordt een plan opgesteld dat aantoont dat door modernisering (het wegwerken van de technische schuld) en procesvernieuwing de beheer- en onderhoudslast substantieel afneemt waardoor op zo kort mogelijke termijn weer ruimte ontstaat om nieuwe wetgeving te implementeren.
Krachtenveld	Indien een beleidsluwe periode noodzakelijk is voor het uitvoeren van een ketenplan, zal aangegeven worden of en op welke wijze wet- en regelgeving in de betreffende keten(s) tot uitvoering komt. En welke keuzes en prioriteringen hierbij (moeten) worden gemaakt. Dat raakt dus het handelingsperspectief van de wetgever, het fiscale beleid en ook de IV-strategie van de organisatie. De uitvoering van ketenplannen vereist een additionele inzet van mensen en daarmee ook een budgettaire impact
Behandeling	De geschetste aanpak is bij drie ketens gestart: Loonheffingen, Gegevens en Omzetbelasting. Eind december 2019 waren deze ketenplannen in eerste versie gereed. Zij worden nu verder geconcretiseerd en er wordt een objectieve, externe kwaliteitstoets uitgevoerd. Het ligt in de bedoeling de Kamer hierover in het voorjaar nader te informeren.
Ambtelijke beleidsopvattingen	

[8] Kamerstukken II 2018/2019 31 066, nr. 486

DGBD: BIT-toets MIV	
Verantwoordelijk DG/directie	DG Belastingdienst/IV- en Databeheersing
Omschrijving inhoud	Op concernniveau worden strategische (ICT-) programma's, projecten en releases van de Belastingdienst gemonitord op uitvoering en (risico)beheersing. De lijst met strategische projecten (projecten met ICT-component die groter is dan € 5 mln) wordt door de van de Belastingdienst actueel gehouden en gemeld op het Rijks ICT-Dashboard. Het programma Regie Modernisering IV-Landschap maakt onderdeel uit van deze lijst. Conform de afspraak die in de Ministerraad gemaakt is dat meerjarige ICT-projecten met een ICT-component van meer dan € 5 miljoen aan het Bureau ICT-toetsing (BIT) worden voorgelegd is het programma eind 2018 ter toetsing aangeboden. Het programma Regie Modernisering IV-Landschap kent als kerntaak het voeren van regie op de samenhang van verschillende in gang gezette initiatieven en monitoring op de uitvoering hiervan. Deze initiatieven staan in het teken van het omvormen van de huidige systemen voor de massale processen naar een toekomstvast 'slank' systemenlandschap, een wendbare en robuuste Informatievoorziening.
Krachtenveld	Toezegging aan de 2e Kamer: Technische schuld 30% eind 2022 Kamerstukken II 2017-2018, 31 066, nr. 403 (MIV): De stand per eind 2019 is 44%. In de huidige prognose van het project Modernisering IV-landschap wordt de 30% gehaald. BIT-toetsen worden uitgevoerd krachtens overheidsbrede afspraken. De verantwoordelijke bewindspersoon rapporteert uiteindelijk aan de TK.
Behandeling	Het MIV programma rapporteert jaarlijks over de stand van de technische schuld. Het Toets vindt momenteel plaats, het voorlopig conceptadvies wordt rond 10 januari 2020 verwacht. Naar verwachting zal aanbieding aan de 2e Kamer in het 1e kwartaal van 2020 plaatsvinden.
Ambtelijke beleidsopvattingen	

DGBD: BIT-toets Inning	
Verantwoordelijk DG/directie	DG Belastingdienst/IV- en Databeheersing
Omschrijving inhoud	Op concernniveau worden strategische (ICT-) programma's, projecten en releases van de Belastingdienst gemonitord op uitvoering en (risico)beheersing. De lijst met strategische projecten (projecten met ICT-component die groter is dan € 5 mln) wordt door de van de Belastingdienst actueel gehouden en gemeld op het Rijks ICT-Dashboard. Op deze lijst komt de Realisatie Doelarchitectuur Inning voor van de keten Inning en Betalingsverkeer. Hiermee wordt beoogd het inningsproces bij de BD te moderniseren en te stroomlijnen met als doel "een modern, robuust en goed toegerust inningsproces dat medewerkers in staat stelt om op een professionele wijze inningswerk te verrichten en dat ertoe leidt dat zoveel mogelijk burgers en bedrijven hun verplichtingen vrijwillig en op een eenvoudige wijze kunnen nakomen". Deze ontwikkeling voldoet aan de afgesproken criteria voor toetsing door het Bureau ICT-toetsing (BIT) en derhalve via de staatssecretaris van Financiën voor toetsing aangemeld (mei 2018). BIT heeft toets uitgevoerd en in augustus 2019 advies uitgebracht. Het BIT-advies is voorzien van een bestuurlijke reactie van de staatssecretaris, deze zijn tezamen in september 2019 aan de 2e Kamer aangeboden. De kern van het kritische advies van het BIT was om alleen vernieuwingen uit te voeren die nu echt noodzakelijk zijn en die de Belastingdienst aan kan en dat op basis van een goede onderbouwing en adequate sturing. In de bestuurlijke reactie wordt het advies onderschreven, verschillende aanknopingspunten worden gezien en aan sommige van deze punten wordt ook al gewerkt. De onderlinge samenhang en afhankelijkheden van de in de adviezen aangereikte maatregelen, vergen een gedegen integraal plan van aanpak. Dat wordt nu opgesteld.
Krachtenveld	BIT-toetsen worden uitgevoerd krachtens overheidsbrede afspraken. De verantwoordelijke bewindspersoon rapporteert uiteindelijk aan de TK.
Behandeling	De bestuurlijke reactie en BIT-advies zijn eind september 2019 aan de TK aangeboden. In de bestuurlijke reactie is aangekondigd dat een Plan van Aanpak wordt opgesteld ten behoeve van de effectuering van de BIT-adviezen. Een eerste versie van dit Plan van Aanpak komt binnenkort beschikbaar
Ambtelijke beleidsopvattingen	

DGBD: Stand van zaken implementatie AVG	
Verantwoordelijk DG/directie	Belastingdienst/concerndirectie Informatievoorziening en databeheersing (IV&D) voor kader en toezicht op gebruik van kaders. Voor de feitelijke implementatie zijn verantwoordelijk (conform topstructuur).
Omschrijving inhoud	De Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) is vanaf 25 mei 2018 van toepassing. De Belastingdienst heeft destijds aangegeven nog een jaar nodig te hebben. De staatssecretaris heeft in zijn brief van 28 mei 2019 de Kamer bericht dat de Belastingdienst in het vervolgtraject de maatregelen heeft kunnen realiseren, met uitzondering van het wegwerken van de achterstand bij het verwijderen van verouderde gegevens. De Belastingdienst heeft daarvoor een mitigerende maatregel genomen: de verouderde documenten worden in een zogenoemde datakluis geplaatst. In de brief heeft de staatssecretaris ook toegezegd de ADR te vragen een aanvullende audit te doen op de implementatie van de AVG bij de Belastingdienst. De Belastingdienst heeft een grote inspanning geleverd om te kunnen voldoen aan de AVG en blijft dat doen. Naleving van de AVG geen statisch gegeven, maar een proces dat voortdurend aandacht vergt. De genomen maatregelen en de gestelde kaders moeten worden onderhouden. De Belastingdienst blijft dus doorlopend werken aan maatregelen en kaders en streeft daarmee naar een duurzame naleving van de AVG. Het aanvullend onderzoek door de ADR is afgerond; maar nog niet gepubliceerd. De centrale boodschap van de ADR is dat de Belastingdienst met de aanbevelingen aan de slag is gegaan, maar dat er nog vervolgacties nodig zijn om alle bevindingen volledig op te lossen. In de aanstaande managementreactie zal de Belastingdienst haar reactie hierop geven.
Krachtenveld	Vanuit de politiek, media en toezichthouders is er veel aandacht voor de wijze waarop de Belastingdienst omgaat met persoonsgegevens. Naast bovengenoemd onderzoek doet de ADR o.a. een rijksbreed onderzoek naar de implementatie van de AVG (loopt nog). Ook daarin wordt de Belastingdienst onderzocht.
Behandeling	Het voldoen aan de AVG is een continu proces.
Ambtelijke beleidsopvattingen	

DGBD: Eherkenning	
Verantwoordelijk DG/directie	IV&D/DGBD

Omschrijving inhoud	Eherkenning is een open toelatingsstelsel voor authenticatiemiddelen en genotificeerd door de Europese Commissie onder de eIDAS verordening. Dit is een overheidsbrede 'generieke' oplossing. Het stelsel is ruim 8 jaar in ontwikkeling. De intentie van de (concept) WDO is deze verplicht te stellen en organisatie specifieke oplossingen uit te faseren. Het stelsel valt dan onder de verantwoordelijkheid van de Minister van BZK. Op dit moment is eHerkenning het enige stelsel dat beveiliging van gegevens op niveau substantieel biedt. Inmiddels zijn ruim 400 organisaties aangesloten, zo ook de Belastingdienst inclusief Douane. Verwacht wordt dat op korte termijn in Europa meer (bedrijfs)middelen op dit beveiligingsniveau worden genotificeerd. De Belastingdienst zal ook deze middelen moeten toelaten. De kosten van het stelsel worden gedragen door de gebruikers van het stelsel, (overheids)organisaties die diensten aanbieden, ondernemers die deze diensten afnemen en de erkende leveranciers van eHerkenningsmiddelen. Het wordt vaak vergeleken met DigiD. Maar bij DigiD wordt het middel uitgegeven door de Overheid en zijn de kosten anders geregeld. Die kosten worden via belastinginkomsten betaald door de overheidsorganisaties die DigiD inzetten. EHerkenningsmiddelen moeten door een bedrijf worden aangeschaft bij een door BZK erkende leverancier tegen een prijs van gemiddeld 45 euro per middel per jaar. DigiD wordt 'uitgegeven' door de overheid. De aanschaf van het relatief dure authenticatie middel staat op gespannen voet met het principe van 'kosteloos aangifte doen'. Hoewel er wel een wettelijke basis bestaat voor het verplichten van het gebruik van eHerkenning, is deze op dit moment nog onvoldoende 'deugdelijk bekend gemaakt'. Het advies aan de Minister is dan ook om de wettelijke basis te versterken in de regeling EBV. Op basis van de AVG moet de overheid gegevens van burgers en ondernemers op voldoende niveau beveiligen. De Autoriteit Persoonsgegevens spreekt uitvoeringsorganisaties hier ook op aan, zoals ook het UWV. Met de modernisering van zakelijke dienstverlening door de Belastingdienst op MBDz wordt niveau substantieel vereist vanwege de aard van de gedeelde gegevens (BSN, loonadministratie). Beveiliging van deze gegevens kan op dit moment alleen nog geleverd worden door eHerkenning. Per 1 januari 2020 is het, als je een bedrijf hebt, alleen voor de loonaangifte en de vennootschapsbelastingen, nog mogelijk om middels het commercieel verkrijgbare eHerkennning te communiceren met de Belastingdienst voor zakelijke dienstverlening achter het MBDz portaal. Hiervan maken voornamelijk bedrijven tot 10 man personeel gebruik. Ook kunnen zij kiezen voor een fiscaal dienstverlener of commerciële software. Eenmanszaken krijgen toegang met DigiD. Grotere ondernemingen wisselen System-2-system gegevens uit waarbij gebruik gemaakt wordt van PKI certificaten. Het eTD stelsel is nog niet uitontwikkeld waardoor de Belastingdienst bij implementatie van eHerkenning tegen kinderziektes aanloopt. Zoals dat de Wet op het Handelsregister registratie van bepaalde rechtspersonen niet toestaat (waaronder een pensioen-bv, ambassade of een kerkgenootschap). Dan is het ook niet mogelijk om eHerkenning aan te schaffen. De Belastingdienst heeft deze organisaties bericht en gevraagd of zij voorlopig gebruik willen maken van een fiscaal dienstverlener danwel commerciële software kunnen aanschaffen. Daarnaast zijn er momenteel lange wachttijden waardoor mogelijk niet iedere ondernemer op tijd het middel aan kan schaffen. Daarom is aan de Tweede Kamer gecommuniceerd dat ondernemers op verzoek uitstel kunnen aanvragen.

Met opmerkingen : Volgens mij mist hier het eea. De hele discussie over dat eHerkenning nu wel het enige middel is voor hen, terwijl de wet die dit verplicht nog niet is ingevoerd. En dat BD het al had ingevoerd en niet meer terug kon..

Krachtenveld	De Kamerleden Lodders en Omtzigt stellen kritische vragen over de grondslag verplichting van eHerkenning, de kosten die daarmee samenhangen en het gebrek aan een echte oplossing voor de organisaties die zich niet kunnen inschrijven in het Handelsregister
Behandeling	De Wet Digitale Overheid wordt 23 januari behandeld in de Tweede Kamer. Deze bevat het voorstel tot verplichtstelling van eherkenning. Voorafgaand aan deze behandeling zijn op 18 december kamervragen beantwoord door de Minister van BZK aangaande de implementatie van eherkenning bij de Belastingdienst en het principe van 'kosteloos aangifte doen'.
Ambtelijke beleidsopvattingen	Het gebruik van een overheidsbreed generiek authenticatiemiddel waarbij de organisatie specifieke authenticatievoorzieningen worden uitgefaseerd is een opvatting waar de Belastingdienst achter kan staan. Het op niveau brengen en onderhouden van een groot aantal specifieke voorzieningen is kostbaar. Daarbij brengt het voor burgers en bedrijven gemak om slechts 1 digitale sleutel te hebben. De keuze om authenticatiemiddelen te organiseren middels een open toelating tot een stelsel is goed uit te leggen. De Belastingdienst zou wel graag de optie openhouden voor publieke oplossingen binnen het publieke domein waar de markt onvoldoende of tegen te hoge kosten aan kan voldoen. De bekostiging van het stelsel door de deelnemers is een gedeelde opvatting mits kosten redelijk uit te leggen zijn. Ondernemers dragen bij vergelijkbaar als leges bij de aanschaf van een identiteitsbewijs of paspoort. Dit staat wel op gespannen voet met het principe van kosteloos aangifte kunnen doen wanneer een authenticatiemiddel alleen moet worden aangeschaft voor het doen van aangifte.

Met opmerkingen [redacted] Zijn er misschien nog ambtelijke beleidsopvattingen over hoe dit dossier tot nu toe is verlopen intern? ☺

DGBD: Proces damages	
Verantwoordelijk DG/directie	DGBD directies CAP, KI&S en CDC
Omschrijving inhoud	Een damage is een verstoring in het primaire proces van de Belastingdienst die leidt tot ongewenste effecten bij burgers, bedrijven en/of stakeholders van de Belastingdienst. Het gaat daarbij om verstoringen bij de Belastingdienst of bij onze partners zoals het UWV of bij banken, waarbij sprake is van één of meer van de volgende ongewenste effecten: - Benadeling van of hinder voor burgers, bedrijven of andere stakeholders; - Publiciteit met risico voor reputatieschade; - Benadeling van de kasstroom van het Rijk; - Massale onbeschikbaarheid van systemen voor de kantoorprocessen; - Datalekken, mits deze vanuit het meldpunt datalekken zijn aangemerkt als meldingsplichtig datalek. Om adequaat te reageren op procesverstoringen die de dienstverlening van de Belastingdienst raken, is een damageprocedure ingericht. Deze richt zich onder andere op het tijdig informeren van de staatssecretaris bij damages met een grote impact en de externe interactie met getroffenen.
Krachtenveld	Belastingdienst, burgers en bedrijven, de Tweede Kamer, Ministerie van Financiën, andere ministeries (omdat bijvoorbeeld de Belastingdienst de wetten en regels uitvoert die onder de verantwoordelijkheid van een ander beleidsministerie valt), toezichthouders, belangenorganisaties, (fiscaal) intermediairs en andere relevante stakeholders.
Behandeling	De directie Centrale Administratieve Processen (CAP) is verantwoordelijk voor het beheer van de damageprocedure. De eindverantwoordelijkheid voor het herstel van een damage is belegd bij de betreffende [redacted] van de Belastingdienst. De directie Klantinteractie en –services (KI&S) is verantwoordelijk voor de interactie naar burgers en bedrijven. Bij damages met een grote impact zorgt Bureau DG (BDG) samen met CDC en CAP, in afstemming met directie Communicatie van MinFin, voor een initiële melding aan de bewindspersoon. Het primaire doel van deze initiële melding is om de bewindspersoon zo snel mogelijk te informeren, mede vanwege de mogelijke publiciteit die een damage tot gevolg kan hebben. Om die reden is een verkorte afstemmingslijn afgesproken waarbij alleen de Belastingdienst en directie Communicatie (MinFin) een paraaf hebben. In de initiële melding wordt een afweging gemaakt of en hoe de Tweede Kamer geïnformeerd moet worden over de voorliggende damage. Het kan zijn dat er nog geen volledig beeld is van de damage, de impact van de damage of de oplossing, in die gevallen volgt zo spoedig mogelijk een vervolgnotitie. In deze vervolgnotitie worden ook eventuele budgettaire- of uitvoeringsgevolgen van de damage in kaart gebracht. Er vindt bij een vervolgnotitie afstemming plaats met de VT partners (FEZ en IRF) en andere betrokken organisatieonderdelen.
Ambtelijke beleidsopvattingen	

Douane

DGBD: Douane Algemeen	
Verantwoordelijk DG/directie	DGBD/UHB, DGBD/Douane, DGBD/P&O
Omschrijving inhoud	• De Douane is verantwoordelijk voor het toezicht op het EU buitengrensoverschrijdende goederenverkeer en daarnaast zorgt de Douane voor de heffing en inning van de binnenlandse accijnzen en verbruiksbelastingen en de handhaving hierop. • Dit wordt geconcretiseerd in de opgaves: ○ Afdracht; zorgen dat invoerrechten en belastingopbrengsten zo juist, tijdig en volledig mogelijk zijn. ○ Beschermen; de samenleving zo goed mogelijk beschermen tegen onveilige en ongewenste goederen. ○ Concurrentiepositie; bijdragen aan het versterken van de concurrentiepositie van de Europese Unie en Nederland. • Het werk varieert van het heffen en innen van invoerrechten en accijns tot het stoppen van verboden goederen in reizigersbagage, zeecontainers en postpakketten en het handhaven van internationale sanctiemaatregelen. • De Douane heeft drie belangrijke stakeholders: de EU, nationaal de diverse opdrachtgevende departementen (Opdrachtgevers-Opdrachtnemer Overleg; OOD) en het bedrijfsleven (Overleg Douane Bedrijfsleven). • De wijze waarop de Douane de taken uitvoert en de handhaving vorm geeft: de douane kent een gelaagde handhaving, waarin op basis van risico's de handhavingsinterventies worden bepaald. Het gaat om business rules bij de aangiftebehandeling, administratieve controles, daadwerkelijke opname van goederen (fysieke controles), waarbij hulpmiddelen zoals speurhonden en scans ingezet worden. De Douane werkt nauw samen met de publieke en private partners zoals Politie, KMar, IL&T, NVWA, Gemeenten, Havenbedrijven, Koepels van expediteurs en terminaloperators.
Krachtenveld	• De Douane werkt in een krachtenveld dat zich kenmerkt door een toename van diversiteit en complexiteit, in de actualiteit. • Het betreft een nationaal, Europees en Mondiaal krachtenveld. • Vanuit de EU komen wet- en regelgeving en toezicht. Zo heeft de Douane te maken met een stringent toezicht op de juiste en tijdige afdracht van rechten bij invoer aan de EU (Traditionele Eigen Middelen). De EU bepaalt ook meer en meer de handhaving (Europees risicobeleid); niet alleen safety & security maar ook prioriteiten/ criteria t.a.v. toezicht op fiscale belangen. • Nationaal heeft de Douane 8 opdrachtgevende departementen. In het Opdrachtgevers- Opdrachtnemersoverleg worden de prioriteiten vastgesteld.
Behandeling	Verwezen wordt naar separate fiches omtrent: - Integriteit - Brexit - Traditionele Eigen Middelen (zonnepanelen) - BD –breed fiche Ondermijning

Ambtelijke beleidsopvattingen	De Douane stelt een Strategisch meerjarenplan op dat antwoord moet geven op de volgende ontwikkelingen: • Volume groei aangiften; de groei van aangiftevolumes wordt veroorzaakt door de reguliere goederenstromen, door nieuwe logistieke business modellen zoals e-commerce en wijziging van Europese wet- en regelgeving (onder andere op het gebied van de BTW). • Innovatie en IT-oplossingen: de noodzaak om én in te zetten op innovatieve (IT) ontwikkelingen zoals een meer data gedreven organisatie én om tegelijkertijd een oplossing te vinden voor de bestaande (verouderde) ICT systemen. • Personeel: de Douane is nu een vakvolwassenorganisatie die een hoge productiviteit heeft gezien het aantal medewerkers met vele dienstjaren. De Douane staat aan het begin van een periode van transitie; de komende jaren gaan veel ervaren medewerkers met pensioen en veel nieuwe medewerkers zullen door zittende medewerkers ingewerkt moeten worden. Dat betekent dus tijdelijk een productiviteitsdaling.

DGBD: Brexit Douane

Verantwoordelijk DG/directie	DGBD/UHB, DGBD/C&F, DGFZ/AFP, SG/FEZ, BZ
Omschrijving inhoud	• De 3e lezing van de Withdrawal Agreement Bill in het Brits Lagerhuis is op 15 januari 2020 met positief resultaat afgerond en het resterende risico op een no deal per 31 januari 2020 is nihil. Pp 11 januari 2020 heeft BZ aangegeven dat alle no deal contingency voorbereidingen voor 31 januari 2020 afgeschaald kunnen worden. • In België, Frankrijk en Duitsland worden vergelijkbare stappen gezet en het VK heeft reeds voor de Kerst bekend gemaakt dat ze hun contingency voorbereidingen (Operation Yellowhammer) afschalen. • Gedurende de overgangsperiode blijft op douanegebied in het handelsverkeer EU-VK de EU-douanewetgeving van kracht. Dus feitelijk vinden de veranderingen op douanegebied pas plaats als de overgangsperiode eindigt. • Contingency voorbereidingen blijven relevant voor de situatie per 31 december 2020. Het is nog onzeker of de onderhandelingen met de Britten over de toekomstige relatie op alle onderwerpen voor 1 januari 2021 kunnen worden afgerond. Dit kan betekenen dat op onderdelen toch weer contingency maatregelen nodig zullen zijn vanaf 2021, naast preparedness maatregelen om de nieuwe relatie met het VK handen en voeten te geven. Samen met alle departementen is BZ al ver gevorderd in het maken van een overzicht van de mogelijk benodigde maatregelen per 2021. Daarnaast werkt BZ aan een interdepartementaal overzicht van de in 2019 gemaakt Brexit contingency kosten. • Douane heeft 928 fte geworven voor de Brexit. In afwachting van de feitelijke inwerkingtreding van de douaneprocedures worden de douaniers ingezet in de reguliere douaneprocessen om ervaring op te doen, ingezet op met de opdrachtgevers van Douane afgesproken aandachtsgebieden en/of (aanvullend) opgeleid. • Douane heeft de huisvesting en IT al voorbereid op de Brexit; de voortgang van de voorbereiding van het bedrijfsleven blijft lastig in te schatten.
Krachtenveld	• Financiën heeft geen invloed op de uitkomst van het besluitvormingsproces. • BZ coördineert de Nederlandse inbreng in Brussel. • Bij de onderhandelingen tussen het VK en de EU over een nieuwe handelsrelatie/handelsakkoord zal douane(samenwerking) een belangrijk onderwerp zijn, o.a. over trusted traders, wederzijdse bijstand en de uitwisseling van douanegegevens.

Met opmerkingen [redacted] ier nog iets meer info geven: dat we EY en Capgemini hebben geoordeeld over voorbereidingen Douane op Brexit, en ook wat nog onzekerheden zijn (bijvoorbeeld: bedrijven moeten dan zelf ook wel voldoende voorbereiden). Weet zelf laatste stand van zaken na deze brief die daar over gaat:

https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2019/09/20/kamerbrief-rapporten-douane-over-brexit

Zie verderop alleen iets over voorbereidingen ferry;s maar lijkt me niet het enige.

Behandeling	Douane bereidt zich nu voor op een Brexit per 31 december 2020 (mensen, huisvesting, middelen, IT). Tijdelijke huisvesting op ferrylocaties wordt waar mogelijk vervangen door permanente huisvesting Daarnaast blijft Douane aangesloten op interdepartementale structuren rondom de voorbereiding op Brexit (CECP en NCTV). De ferrymaatschappijen zijn op één na goed voorbereid. Met die betreffende ferrymaatschappij heeft Douane afspraken gemaakt opdat eind maart 2020 ook die ferrymaatschappij aan alle vergunningsvoorwaarden voldoet. Tot die tijd is de RTO-vergunning geschorst. Uit eigen kwalitatief onderzoek van de Douane van medio 2019 bleek dat veel bedrijven voldoende zijn geïnformeerd, maar dat zij wachten op politieke duidelijkheid over de datum en vorm van de Brexit voordat zij nader actie ondernemen. Nu die duidelijkheid er is kan het bedrijfsleven ook verder met de voorbereidingen. Het is de verantwoordelijkheid van het bedrijfsleven zelf om nu maatregelen te treffen. De Douane blijft zich, samen met andere betrokkenen, actief inzetten om ondernemers te informeren en te activeren. Douane houdt, in aanvulling op de rijksbrede communicatiestrategie, aandacht voor de ontwikkelingen en het up to date houden van communicatie-instrumenten voor het activeren van het bedrijfsleven op de Brexit. Ook is er uiteraard aandacht voor de interne Douanemedewerkers
Ambtelijke beleidsopvattingen	Voortgaan met de voorbereidingen op de Brexit Bijdragen aan overheidsbrede communicatie met het bedrijfsleven om ook die kant door te laten gaan met de voorbereiding.

DGBD: Belastingdienst Brexit

Verantwoordelijk DG/directie	FZ/AFP, DGBD (douane)
Omschrijving inhoud	**Brexit deal** Het te verwachten scenario is dat het VK uit de EU treedt per 31 januari 2020, gevolgd door een overgangsperiode tot en met 31 december 2020. • Tijdens de overgangsperiode verandert feitelijk niets in de fiscale en toeslagenrelatie met burgers en bedrijven. • Met Directie Vaktechniek is afgesproken dat bij iedere werkgroep een [redacted] aansluit, die de afspraken tussen het VK en de EU vertaalt naar de betekenis hiervan voor de situatie in Nederland. • In 2020 zal de informatie op intranet en website steeds actueel gehouden worden. Daarnaast zullen werkinstructies, belscripts en parametrisering in de IV-systemen met het oog op een materiële uittreding per 31-12-2020 gewijzigd moeten worden. **Brexit no deal** In december 2019 zijn de laatste aanpassingen gerealiseerd in de Omzetbelastingsystemen en worden deze momenteel getest. De overige 7 Belastingdienst-processen die impact ondergaan door een no-deal Brexit zijn hierop reeds voorbereid.
Krachtenveld	○ Financiën heeft geen invloed op de uitkomst van het besluitvormingsproces. ○ BZ coördineert de Nederlandse inbreng in Brussel.
Behandeling	Brexit staat regelmatig op de agenda van de MCEU/MR. In de TK wordt het debat primair gevoerd via de AO's over de voorbereiding van de Raad Algemene Zaken (minister BZ) en de Europese Raad (MP + Minister BZ), maar het is ook mogelijk dat de vakministers hierover bevraagd zullen worden.
Ambtelijke beleidsopvattingen	De volgordelijkheid van het proces (eerste uittreding regelen inclusief de financiële afwikkeling, dan de nieuwe relatie) is wat ons betreft de juiste opzet. Het is daarbij van belang om de eenheid in de EU27 positie te bewaren. Voortgaan met de voorbereidingen op de Brexit Bijdragen aan overheidsbrede communicatie met het bedrijfsleven om ook die kant door te laten gaan met de voorbereiding.

Met opmerkingen [redacted] Dit is niet meer aan de orde toch?

DGBD: Integriteit Douane	
Verantwoordelijk DG/directie	DGBD/UHB, DGBD/Douane, DGBD/P&O
Omschrijving inhoud	• De Douane doet werk dat voor criminelen interessant is. • De Douane heeft een integriteitsbeleid, dat onderdeel uitmaakt van het integriteitsbeleid van de Belastingdienst en past binnen de rijksbrede kaders en ontwikkelingen. • Het bevorderen van integer handelen en het voorkomen van integriteitsschendingen bestaat uit een geheel van samenhangende en elkaar aanvullende maatregelen; het integriteitsbeleid. • Het gaat om verschillende soorten maatregelen: ○ *autorisaties in geautomatiseerde systemen,* ○ *toegang tot en beveiliging van locaties,* ○ *functiescheiding,* ○ *screening (over de versterking daarvan is in augustus 2019 een brief naar de TK gestuurd),* ○ *en ook bepalen douaniers, die de opdracht hebben om gericht bepaalde goederen te controleren, niet zelf welke goederen dat zijn en ze krijgen het pas kort voor de controle te horen. Het zijn andere douanemedewerkers die dit voor hen bepalen.* • Het integriteitsbeleid van de Douane is dynamisch en wordt voortdurend bijgesteld aan de hand van nieuwe ontwikkelingen binnen het Rijksbeleid, wetenschappelijke inzichten en incidenten.
Krachtenveld	• De Douane kan niet eigenstandig over alle maatregelen beslissen. Douane moet rekening houden met het integriteitsbeleid van de BD en de rijksbrede kaders (Ministerie van Financiën, ministerie van BZK, ministerie van JenV). • De Douane ziet zich geconfronteerd met toenemende aandacht van media en politiek, mede door integriteitsschendingen en berichten dat de douane een onderzoek zou hebben "getorpedeerd" (Als de prooi de jager pakt). • Dit onderzoek betrof een onderzoek in opdracht van de Commissie Kennis en Onderzoek (CKO, voorheen bekend als Politie & Wetenschap) van de Politieonderwijsraad. De Politieonderwijsraad is een onafhankelijk adviesorgaan van het Ministerie van Justitie en Veiligheid. Het onderzoek vond plaats in het kader van bestrijding van ondermijnende criminaliteit en was gericht op de Rotterdamse haven. • De onderzoekers hebben besloten de definitieve versie niet te delen, omdat zij hun bevindingen niet goed genoeg konden valideren. • De verwachting is dat de TK ook de komende veel tijd en kritische aandacht zal hebben voor (het) integriteit(sbeleid) bij de Douane. Het gaat dan om vragen in hoeverre Douane meewerkt aan onderzoeken naar corruptie, en of de Douane niet meer moet doen aan screening.

Behandeling	• De Douane stelt een jaarplan integriteit 2020 op en werkt daarnaast aan een update van het strategisch plan integriteit en beveiliging over de periode 2020-2025. • In november 2019 hebben de Stas Fin en Min JenV een reactie naar de TK gestuurd ten aanzien van de gang van zaken bij het onderzoek 'Als de prooi de jager pakt' en geantwoord op specifieke vragen van de TK. De Kamer neemt daar nog geen genoegen mee en heeft in een SO van 20 december 2020 aanvullende vragen gesteld aan de Minister van Fin over het onderzoek en enkele specifieke vragen tav douane, waaronder continue screening. De verwachting is dat de TK door zal vragen tav meewerken aan onderzoek, integriteitsbeleid bij de douane. Gezien de aard van de vragen zullen ze worden beantwoord door minFIN en minJ&V gezamenlijk. Beantwoording daarvan is gaande.
Ambtelijke beleidsopvattingen	• Integriteit zal ook komende jaar ambtelijke, politieke en media aandacht blijven houden, ook in verband met de bijdrage van de douane in de aanpak van de ondermijnende criminaliteit • Bedacht moet worden dat steeds een afweging gemaakt moet worden tussen het belang van flexibiliteit en snelheid van de taakuitvoering (logistieke processen bedrijfsleven) en het belang van het treffen van beveiligingsmaatregelen. • Douane werkt mee aan wetenschappelijke onderzoeken, ook op het gebied van integriteit, dat is ook gebeurd bij het onderzoek Als de prooi de jager pakt.

DGBD: Traditionele Eigen Middelen (zonnepanelen) Douane	
Verantwoordelijk DG/directie	DGBD/UHB (coördinatie), DGBD/C&F, DGBD/Douane, GT/BFB, SG/BOA, SG/FEZ, DGRB/IRF, BZ/BHOS
Omschrijving inhoud	De Douane int namens de EU jaarlijks ca. € 3 mrd. aan TEM (invoerrechten waaronder anti dumpinheffingen). Hiervan wordt 80% afgedragen aan Brussel via de begroting van Buitenlandse Zaken. De resterende 20% van de geïnde middelen is rechtstreeks voor de Nederlandse schatkist (de zogenaamde perceptiekostenvergoeding, ter dekking van de gemaakte kosten door de nationale Douane). Bij de systematiek van de afdracht TEM heeft de Douane te maken met het risico dat nabetalingen aan de EU moeten worden gedaan in de vorm van een (extra) afdracht TEM en van vertragingsrente. Dit is het geval wanneer de Commissie van mening is dat er sprake is van een late of onvolledige afdracht TEM die aan de Douane te wijten is. Bevindingen Europese Commissie over douanerechten bij de import van zonnepanelen. • In april 2019 is Nederland door de Europese Commissie (hierna: de Commissie) geïnformeerd dat de Commissie van mening is dat Nederland een juridische interpretatiefout heeft gemaakt bij het bepalen van de douaneheffingen bij de import van zonnepanelen. Zodoende heeft Nederland volgens de Commissie verzuimd om op deze zonnepanelen de antidumpingrechten of compenserende rechten te heffen en af te dragen. Mede gesteund op het eerste inzicht van de Landsadvocaat deelt Nederland de visie van de Commissie niet. • De Commissie heeft Nederland verzocht om het fiscaal belang van de antidumpingheffing in kaart te brengen over de periode van 30 mei 2015 tot 1 maart 2017 en om deze middelen en de vertragingsrente alsnog af te dragen. Het gaat voor Nederland over deze periode om een bedrag van € 281 miljoen aan TEM en € 116 miljoen aan vertragingsrente (peildatum 15 december 2019). Het bedrag kan verder oplopen als de Commissie verzoekt om ook over de periode na 1 maart 2017 alsnog te berekenen en af te dragen. Het TEM bedrag kan dan in totaal oplopen tot € 666 miljoen, en de vertragingsrente € 176 miljoen (peildatum 15 december 2019). • Ook enkele andere lidstaten zijn door de Commissie onderzocht op de invoer van zonnepanelen.
Krachtenveld	• Commissie. • BZ/BHOS als verantwoordelijke voor het beleid inzake buitenlandse handel en als opdrachtgever voor de Douane. • Andere lidstaten die ook benaderd zijn door de Commissie.

Behandeling	Het komt vaker voor dat lidstaten door de Commissie worden geïnformeerd over een vermeende onjuiste toepassing van het douanerecht. Bij het in kaart brengen van het fiscaal belang in deze zaak is inmiddels gebleken dat het belang hier beduidend groter is dan in vergelijkbare gevallen uit het verleden. Dit komt omdat in Nederland in de betreffende periode een omvangrijke invoer van zonnepanelen heeft plaatsgevonden. Gelet op de aard van de juridische opstelling van de Commissie en de mogelijke precedentwerking, onderzoekt Nederland de juridische aspecten van het standpunt van de Commissie om nauwkeurig af te kunnen wegen of het wenselijk en zinvol is om een eventuele inbreukprocedure af te wachten. Het inwinnen van advies bij de Landsadvocaat maakt daarvan onderdeel uit. Nederland gaat dan ook voorlopig nog niet over tot betaling aan de Commissie. De Kamer wordt binnenkort per brief geïnformeerd over deze problematiek.
Ambtelijke beleidsopvattingen	Nederland gaat in gesprek met de andere betrokken lidstaten en met de Commissie om te onderzoeken wat mogelijke oplossingen zijn.

Overig inhoudelijk

DGBD: Afschaffen Vpb-betalingskorting	
Verantwoordelijk DG/directie	AFEP, DGFZ, **DGBD**
Omschrijving inhoud	In Miljoenennota van Prinsjesdag 2019 Voorgenomen maatregel tot afschaffen betalingskorting per 2021 is niet uitvoerbaar.
Krachtenveld	De betalingskorting Vennootschapsbelasting (Vpb) is een korting voor bedrijven bij het in één keer betalen van de belastingaanslag Vpb, die overigens ook voor andere belastingen bestaat. Afschaffen van de betalingskorting vpb kwam op tafel op basis van een verkennende groslijst opgesteld bij de Mid-Term Review in 2019. [redacted] heeft toen aangegeven dat het afschaffen van de betalingskorting Vpb zeker niet eerder dan 1 januari 2021 inpasbaar zou zijn, en dat een uitvoeringstoets nodig was om uitsluitsel te geven. Tijdens de hectiek van de augustusbesluitvorming in 2019 kwam de maatregel plotseling opnieuw ter sprake, waar de maatregel meeliep als dekkingsmaatregel per 1 januari 2021. De bij de augustusbesluitvorming betrokken partijen verkeerden in de veronderstelling dat het ging om een uitvoerbare maatregel. De uitvoerbaarheidscheck die toen is gedaan, bevestigde nogmaals dat een uitvoeringstoets nodig was, omdat het ETM-systeem (Enterprise Tax Management, invorderingssysteem van de Belastingdienst dat wordt uitgefaseerd) mogelijk zou worden geraakt. De besluitvorming was echter toen al afgerond. De ingangsdatum van 2021 is zonder voorbehoud in de Miljoenennota gepresenteerd. In de aanbiedingsbrief bij het pakket Belastingplan 2020 is aangegeven dat nog een uitvoeringstoets moest worden opgesteld. In oktober 2019 is de uitvoeringstoets vastgesteld. De uitvoeringstoets geeft aan dat de maatregel niet uitvoerbaar is per 1-1-2021. De gevolgen daarvan zijn te groot en daardoor onaanvaardbaar. Omdat de betalingskorting vpb niet per 2021 kan worden afgeschaft, ontstaat er binnen het inkomstenkader een tekort van €160 mln deze kabinetsperiode. Dit tekort zal elders moeten worden gecompenseerd met een lastenverzwaring van €160 mln. In de zomer van 2020 zal in principe de eerstvolgende besluitvorming over het inkomstenkader plaatsvinden. Uitfaseren ETM heeft absolute prioriteit bij de rationalisatie van de inningssystemen. Dit is bevestigd in het recente BIT-advies[9]. De planning gaat uit van een realisatie van uitfaseren ETM per eind 2021. N.a.v. deze conclusies is gevraagd om een aanvullende notitie met toelichting op de onuitvoerbaarheid (zie "Behandeling").
Behandeling	Er volgen in 2020 twee aanvullende notities n.a.v. de reactie van de voormalige staatssecretaris. Deze notities zijn op dit moment in voorbereiding: - Nadere toelichting op de onuitvoerbaarheid van de maatregel, met antwoorden op de vragen: 1. Wat zijn de knelpunten in het inningslandschap in de komende jaren? 2. Kan beter worden onderbouwd waarom de voorgenomen afschaffing van de betalingskorting Vpb onuitvoerbaar is? 3. Welke andere beperkingen zijn er bij IV-aanpassingen die de invordering raken (ook gelet op een nieuw regeerakkoord)? - Nadere toelichting op het proces rondom de augstusbesluitvorming en welke lessen hieruit zijn te trekken.
Ambtelijke beleidsopvattingen	

DGBD: Vervolgingskosten (kosten dwangbevel)	
Verantwoordelijk DG/directie	CAP DGBD (UHB/FJZ)
Omschrijving inhoud	In 2018 heeft de Nationale ombudsman onderzocht of vervolgingskosten -conform het beleid van de Belastingdienst- worden verlaagd bij een vermindering van de onderliggende aanslag. Op basis van procesmatige antwoorden van de Belastingdienst concludeerde de Ombudsman dat de kans op fouten klein is. Het gaat bij vervolgingskosten om aanmanings- en dwangbevelkosten. De vragen van de Ombudsman waren aanleiding voor de BD om vervolgens zelf onderzoek te doen naar het werkproces en de wijze waarop dit wordt nageleefd te kijken (september 2018). Gebleken is dat het proces niet op orde is; in zeer veel gevallen zijn de kosten ten onrechte niet verlaagd. De Nationale ombudsman is hierover onjuist geïnformeerd. Een eerste raming voor de periode 2014-2018 betreft ongeveer 400.000 gevallen voor een totaalbedrag van ongeveer € 31 mio. Het gaat om gevallen waarin de aanslag geheel of gedeeltelijk is betaald of is verrekend. Er zijn echter ook gevallen waarin betaald of verrekend is en waar de kosten wel zijn verlaagd.
Krachtenveld	Inmiddels heeft NRC Handelsblad een WOB-verzoek gedaan en zijn Kamervragen gesteld. Ook heeft de NO zijn onderzoek naar het verlagen en terugbetalen van vervolgingskosten heropend.
Behandeling	De Ombudsman is hierover op 28 november jl. eerst telefonisch en vervolgens ook schriftelijk geïnformeerd. De staatssecretaris heeft ook zelf contact opgenomen met de Ombudsman over deze kwestie. In een brief van 29 november jl. (inzake CAF 11) heeft de staatssecretaris de Kamer geïnformeerd over fouten bij het verlagen van vervolgingskosten door de Belastingdienst. De Ombudsman heeft daarop op 6 december jl. zijn onderzoek naar de verlaging van vervolgingskosten heropend. Inmiddels is beschreven welke stappen zijn ondernomen tussen september 2018 en oktober 2019. Er wordt nu onderzoek gedaan naar de aantallen benadeelde burgers en bedrijven en er wordt een plan van aanpak gemaakt om de benadeelden alsnog terug te betalen. Ook wordt onderzocht wat de oorzaak is van de ten onrechte niet verminderde kosten. Het betreft een ingewikkeld proces en onderzoek is niet eenvoudig. In het werkproces zijn inmiddels wel waarborgen ingebouwd om de kosten te verlagen na een vermindering van de aanslag (strenger toezicht op de verwerking), maar deze blijken in de praktijk niet afdoende te werken. Het gaat dan om toezicht op het proces van de handmatige verlaging van de kosten. Gebleken is dat ook in de systemen fouten zitten als het gaat om het verlagen van vervolgingskosten. Zodra duidelijk is wat de exacte oorzaak van het probleem is, wordt zo snel mogelijk aan een oplossing gewerkt, zodat dit niet meer kan gebeuren en dat burgers en bedrijven de teveel betaalde kosten zo snel mogelijk terugkrijgen.
Ambtelijke beleidsopvattingen	Het gaat om zeer grote aantallen en een bewerkelijke herstelactie die veel capaciteit gaat kosten. In veel gevallen gaat het om bedragen lager dan 7 euro. Het stellen van een doelmatigheidsgrens voor uit te betalen bedragen lijkt niet aan de orde. Het gaat immers om beleid waaraan de Belastingdienst niet voldoet. In 2020 is er naar verwachting voldoende ruimte om de terugbetaling binnen begroting IX artikel 1 op te vangen.

DGBD: Stand van zaken Schenk- en erfbelasting	
Verantwoordelijk DG/directie	DGBD/UHB
Omschrijving inhoud	**Algemene inleiding:** Eind 2017 bleek dat er problemen waren met betrekking tot de automatisering van de schenk- en erfbelasting. Het toenmalige ICT-systeem voldeed niet meer en moest vervangen worden door een nieuw te ontwikkelen systeem. De bouw van dit nieuwe systeem liep vertraging op en dit heeft geleid tot grote achterstanden in onder meer de verwerking van aangiften schenk- en erfbelasting. Het wegwerken van deze achterstanden kostte veel tijd en is uiteindelijk eind 2018 gerealiseerd met behulp van onder meer de inzet van extra mensen van andere dienstonderdelen. Inmiddels worden steeds meer stappen gezet in het op orde krijgen van ICT en de voorraden. **Lopende onderzoeken:** - De ADR is verzocht een vervolgonderzoek te doen naar de kwaliteit van de uitvoering van de erfbelasting en eventuele gevolgen voor de kasontvangsten. Onderwerp van onderzoek is of het te hanteren beleid en de voorgeschreven procedures voldoende zijn nageleefd. - In het AO-overleg van 25 september jl. is verder onder meer gevraagd inzichtelijk te maken hoe de raming en de uitkomsten van erfbelasting op elkaar aansluiten. U ontvangt hierover een aparte notitie met de onderzoeksopzet. - Het CPB doet onderzoek naar de grondslagontwikkeling van de erfbelasting. - Daarnaast wordt er een extern onderzoek gestart naar de (juridische) juistheid van fiscale besluitvorming. **Belastingrente erfbelasting** Vanaf 2017 wordt in de erfbelasting "tijdelijk geen" belastingrente in rekening gebracht vanwege de automatiseringsproblemen. Inmiddels wordt aan de randvoorwaarden om de belastingrente voor de erfbelasting aan te zetten voldaan. Het automatiseringssysteem voor de erfbelasting is technisch op orde en het normale verwerkingsritme van de aangiften erfbelasting is bereikt. Toch is door de Minister besloten om de belastingrente voor de erfbelasting nog niet aan te zetten. Bij het nemen van dit besluit is rekening gehouden met de uitkomsten van het nog lopende onderzoek van de ADR die mogelijk nog tot bevindingen kunnen leiden die in de overweging meegenomen moeten worden. Daarnaast is in deze afweging meegenomen het feit dat er vanuit de Tweede Kamer veel aandacht is voor dit dossier.
Krachtenveld	Op het departement is over dit onderwerp brede afstemming (UHB, FJZ, DGFZ, Communicatie, BOA, AFEP, C&F, Particulieren en HDFEZ). Voor onderzoek ADR vindt afstemming met ADR plaats. In de Tweede Kamer is vanuit de leden Omtzigt en Lodders veel aandacht voor dit onderwerp.
Behandeling	**Algemeen:** Stand van zaken wordt regelmatig gedeeld met de bewindspersonen en de Tweede Kamer. **Onderzoek ADR:** Zodra de onderzoeksopzet gereed is wordt deze met de bewindspersonen afgestemd en met de Tweede Kamer gedeeld. **Belastingrente:** Definitief besluit over aanzetten belastingrente na ontvangst ADR-rapport

Ambtelijke beleidsopvattingen	**Algemeen:** Schenk- en erfbelasting heeft de afgelopen jaren veel aandacht gekregen van de VCF. Belangrijk om hier bij beoordeling notities rekening mee te houden. **Onderzoek ADR:** Dit ADR onderzoek is het vierde ADR onderzoek op rij. Inzet is om de Kamer alle informatie te verschaffen die gewenst is zodat we hiermee de dialoog die is ontstaan rondom dit middel af kunnen ronden. **Belastingrente:** Vanuit operationeel oogpunt waren er geen belemmeringen om de belastingrente per 1 januari 2020 aan te zetten. Om fouten in de toepassing en berekening te voorkomen is adviseert de uitvoering om de belastingrente bij aanvang van een nieuw kalenderjaar aan te zetten (per 1-1-2021). Besluitvorming hierover moet nog plaatsvinden, mede omdat hier ook een budgettaire kant aan zit. Het budgettaire effect van een heel jaar rente uitzetten bedraagt ca. € 16 mln.

DGBD: Bezwaren	
Verantwoordelijk DG/directie	P/MKB/GO/CAP/Toeslagen/Douane/UHB
Omschrijving inhoud	De Belastingdienst worstelt al langere tijd met het tijdig behandelen van bezwaren. In de begroting is de doelstelling opgenomen om tussen de 90 en 95% van de bezwaren tijdig te behandelen (dat is in de meeste gevallen binnen een wettelijke termijn van zes weken). Deze doelstelling (het zgn. Awb-percentage) hebben we in ieder geval sinds 2013 niet meer gehaald. In 2019 is tot 1 december 66,9% van de bezwaren tijdig behandeld. De oorzaak hiervan verschilt per bezwaarstroom, maar met name een tekort aan capaciteit, beperkte managementinformatie en het uitblijven van verwachte werklastreductie als gevolg van vernieuwingen spelen een rol. In 2018 hebben we geconstateerd dat de voorraden steeds verder opliepen, waardoor burgers lang moeten wachten op een uitspraak op hun bezwaar. Toen zijn maatregelen getroffen om de achterstanden in 2019 weg te werken. Dat is voor een belangrijk deel gelukt. Bij de directie Particulieren resteert nog een oude voorraad bezwaren die nog moet worden weggewerkt. Voor 2020 hebben de directies Particulieren en MKB nog niet voldoende capaciteit beschikbaar om de instromende bezwaren te behandelen en daarnaast de beoogde voorraadreductie te realiseren. Om deze capaciteit te vergroten wordt naar ruimte gezocht (zowel financieel als qua prioritering). De Kamer is over de stand van zaken steeds geïnformeerd in de voortgangsrapportages op het Jaarplan. De Kamer wordt in het voorjaar van 2020 in de derde voortgangsrapportage weer geïnformeerd over de stand van zaken per 1 januari 2020.
Krachtenveld	De Tweede Kamer vraagt regelmatig naar de stand van zaken van het wegwerken van de achterstanden en waarom dat zo lang duurt. Het belang van het tijdig behandelen van bezwaren wordt Kamerbreed benadrukt.
Behandeling	De staatssecretaris ontvangt regelmatig een standvanzakennotitie hierover. Het onderwerp komt regelmatig terug in vragen bij de voortgangsrapportages of tijdens AO's.
Ambtelijke beleidsopvattingen	Allereerst moeten de achterstanden worden weggewerkt. Daarvoor is met name van belang dat de Belastingdienst voldoende capaciteit en middelen beschikbaar heeft. Er wordt gezocht naar oplossingen voor dit capaciteitsprobleem. Voor de langere termijn onderzoeken we hoe we de hoeveelheid bezwaren terug te dringen, vanuit het principe om het zoveel mogelijk in één keer goed te doen, om het aantal bezwaarschriften te minimaliseren. Daarnaast werken we aan het verbeteren van het proces van het behandelen van bezwaren, onder meer door het doorontwikkelen van het bezwaarsysteem. De verwachting is dat het Awb-percentage voor 2020 nog niet gehaald zal worden, maar dat het ten opzichte van 2019 wel zal verbeteren. Daarnaast wordt gekeken of de kpi's zoals deze in de begroting zijn opgenomen de juiste indicatoren zijn om op te sturen.

DGBD: Aanpak ondermijnende criminaliteit door de Belastingdienst	
Verantwoordelijk DG/directie	DGBD/UHB, DGBD/MKB, DGBD/Douane, DGBD/FIOD
Omschrijving inhoud	Bij ondermijnende criminaliteit is er sprake van (georganiseerde) misdaad die maatschappelijke structuren aantast en het vertrouwen daarin schaadt. Daarbij is er sprake van een vermenging tussen de boven- en de onderwereld, waarbij de integriteit van bestuur en bedrijfsleven wordt bedreigd en criminele activiteiten zich innestelen in woonwijken. Werkwijze De Belastingdienst hecht veel waarde aan de integrale aanpak van ondermijnende criminaliteit en is daarin een belangrijke partner voor politie, OM en gemeenten. De bijdrage van de Belastingdienst (m.n. MKB) kan bestaan uit: - terbeschikkingstelling van fiscale informatie; - uitvoeren van fiscale interventies (bijv. boekenonderzoeken en het toepassen van invorderingsmaatregelen(afpakken van vermogensbestanddelen); - Analyseren en traceren van geldstromen. het opsporen en bestrijden van georganiseerde criminaliteit, witwassen en corruptie (FIOD); - het afpakken van crimineel vermogen; - toezicht en controles op het EU-buitengrensoverschrijdende goederenverkeer op (lucht)havens om ondermijnende criminele verdienmodellen te verstoren (Douane). Vooral voor de FIOD geldt dat bij de inzet op de aanpak van ondermijning tevens de samenwerking met de politie wordt gezocht in gelijkwaardige samenwerkingsverbanden (zoals combiteams). Middelen en capaciteit De Belastingdienst stelt voor de integrale aanpak van ondermijnende criminaliteit een substantieel deel van de capaciteit ter beschikking. Deze capaciteit zal in de toekomst uitgebreid worden. - In Regeerakkoord Rutte III is incidenteel € 100 mln. en structureel € 10 mln. beschikbaar gesteld. Hiervan is € 1 mln. naar Belastingdienst gegaan. - Bij BVM 2019 heeft het kabinet een bedrag oplopend tot € 29 mln. structureel beschikbaar gesteld voor de Belastingdienst voor de aanpak van ondermijnende criminaliteit, witwassen en fraude-aanpak. - NJN 2019 € 110 mln incidenteel geld voor een breed offensief tegen ondermijning door met name JenV, Belastingdienst en Defensie. Er zal o.a. een landelijk multidisciplinair interventieteam (MIT) worden opgericht dat zich richt op het verstoren van de bedrijfsprocessen van criminele kopstukken en hun netwerken. - Aankomend VJN dient JenV in samenwerking met o.a. BD een aanvullende claim in voor structurele middelen. Naar verwachting bedraagt de claim ca. 200 mln. structureel. Binnen het kabinet is de afspraak gemaakt dat 55 mln. van deze claim met prioriteit wordt behandeld. Discussie zal dus nog plaatsvinden over de daadwerkelijke hoogte van het bedrag dat beschikbaar komt, en welke rol de BD krijgt in deze brede aanpak. Deze **gezamenlijke** claim wordt in beleidsbrief JenV en FIN opgenomen.

Krachtenveld	- De minister van JenV is de coördinerend minister bij de aanpak van ondermijnende criminaliteit. - Vanuit de oppositie is met name de SP kritisch op het beleid ten aanzien van het tegengaan van criminele geldstromen en het afpakken van crimineel vermogen. - Bij begrotingsbehandeling JenV is een motie van VVD en CDA aangenomen die oproept om voor begrotingsbehandeling 2021 de Kamer te informeren hoe aanpak ondermijning structureel gefinancierd kan worden. - Er wordt steeds vaker een beroep gedaan op de inzet van de verschillende onderdelen van de Belastingdienst. Met name door diverse burgemeesters (Aboutaleb, Halsema) wordt regelmatig gevraagd om extra capaciteit van de Belastingdienst. - Ook is er -met de bewustwording van het belang van de aanpak van de financiële stromen die samenhangen met de ondermijning- grotere behoefte aan de gedegen financiële recherchevaardigheden van de FIOD.
Behandeling	Politiek: De aanpak van ondermijnende criminaliteit wordt behandeld in debatten met de minister van JenV. De inzet van de Belastingdienst leidt regelmatig tot Kamervragen of een technische briefing/ronde tafel. Bestuurlijk: De Belastingdienst neemt deel aan het Strategisch Beraad Ondermijning voorgezeten door oud-burgemeester [redacted] En de Belastingdienst participeert in het samenwerkingsverband van de Landelijke en Regionale Informatie en Expertise Centra waarin de overheidspartners de aanpak van ondermijnende criminaliteit integraal wordt vormgeven.
Ambtelijke beleidsopvattingen	De Belastingdienst heeft naast haar fiscale taak ook een maatschappelijke taak om een bijdrage te leveren aan de rijksbrede aanpak om de samenleving te beschermen tegen fraude en ondermijnende criminaliteit. De Belastingdienst vindt de aanpak van ondermijnende criminaliteit belangrijk en draagt daar ook substantieel aan bij. Tegelijkertijd dient de Belastingdienst te kiezen binnen de beschikbare capaciteit en kan daarom niet altijd de door externe partijen gevraagde bijdrage leveren. Belangrijke kanttekening bij de toekomstige uitbreiding van capaciteit is dat het inzet en tijd vraagt om nieuwe medewerkers te werven, op te leiden en te begeleiden. Een knelpunt is ten eerste dat in de huidige krappe arbeidsmarkt (geschikte) kandidaten in veel gevallen niet of onvoldoende beschikbaar zijn en ten tweede dat zij na instroom vanzelfsprekend niet direct inzetbaar zijn.

DGBD: Beslagvrije voet	
Verantwoordelijk DG/directie	CAP
Omschrijving inhoud	Wet vereenvoudiging beslagvrije voet: deze wet maakt het voor de Belastingdienst mogelijk om proactief rekening te houden met het bestaansminimum. De beslagvrije voet is het deel van het inkomen waar schuldeisers geen beslag op mogen leggen. De beslagvrije voet is wettelijk bepaald als het absolute minimum dat nodig is om van te leven. Naar verwachting treedt de wet op 1 januari 2021 in werking. De Belastingdienst sorteert hierop gedeeltelijk voor met enkele tussenmaatregelen. De belangrijkste tussenmaatregelen zijn dat de Belastingdienst met ingang van 1 oktober 2019 in twee situaties (zoveel mogelijk) proactief rekening houdt met het bestaansminimum, namelijk: (1) in geval van een overheidsvordering (een vorm van vereenvoudigd bankbeslag) en (2) in geval van dwangverrekening van toeslagen. Alle partijen – behalve de Belastingdienst ook de gerechtsdeurwaarders en schuldeisers als het UWV, SVB, CJIB en gemeenten – gaan de beslagvrije voet straks op een uniforme wijze berekenen en uitvoeren. Hiertoe wordt ook een beslagregister ingevoerd dat dwanginvorderingsmaatregelen op een centrale plek registreert en dat gegevensuitwisseling mogelijk maakt.
Krachtenveld	UWV, SVB, CJIB, gemeenten en gerechtsdeurwaarders
Behandeling	Invoering van de wet is gepland op 1 januari 2021. In het voorjaar van 2020 zal de staatssecretaris van SZW daarover definitieve uitspraken doen. De Belastingdienst ligt op schema voor invoering per 1 januari 2021.
Ambtelijke beleidsopvattingen	De wettelijke beslagvrije voet geldt niet voor de kinderopvangtoeslag. Anders dan de andere toeslagen, heeft de kinderopvangtoeslag geen duidelijk inkomensondersteunend karakter, maar is deze gericht op bevordering van de arbeidsparticipatie. Een eventuele heroverweging van dit beleid is aan SWZ als beleidsverantwoordelijk departement.

DGBD: Rijnvarenden	
Verantwoordelijk DG/directie	DGBD/FJZ
Omschrijving inhoud	De Tweede Kamer heeft Kamervragen gesteld en met een motie aandacht gevraagd voor in Nederland wonende Rijnvarenden die onder het Nederlandse socialezekerheidsstelsel vallen en premie volksverzekeringen moeten betalen en problemen ervaren bij het terugvorderen van eerder door hun Luxemburgse werkgever onverschuldigd in Luxemburg betaalde premies (bijlage 1, 2 en 3). Hierdoor dreigt feitelijk dubbele premieheffing. De Tweede Kamer ziet met name als probleem dat werknemers de dupe worden van de handelwijze van hun werkgever. De problemen ontstaan namelijk omdat werkgevers zich niet houden aan de regels voor de vaststelling van de op de werknemer toepasselijke sociale zekerheid. Het beeld van de Belastingdienst en de SVB is dat de gesignaleerde problemen zich met name voordoen bij werkgevers die bewust fout handelen en dat hun werknemers daar mede vanwege financiële voordelen (een hoger netto loon en Luxemburgse tegemoetkomingen) in meegaan. De problematiek doet zich ook voor bij Rijnvarenden met een werkgever in bijvoorbeeld Cyprus en in andere branches zoals de luchtvaart (piloten).
Krachtenveld	De Rijnvarenden wenden zich om verschillende redenen tot Nederland voor een oplossing. Onder meer omdat verhaal op werkgevers niet altijd mogelijk is als gevolg van faillissementen en Luxemburg op grond van nationale premieheffing niet tot premierestitutie aan werknemers overgaat. In Luxemburg is premierestitutie namelijk gebonden aan termijnen en loopt via de werkgever, die op zijn beurt de premie aan de werknemer dient door te betalen. De verwachting is dat de Tweede Kamer zal blijven aandringen op een oplossing voor de Rijnvarenden. Nederland is echter geen partij bij de onterechte inhouding van Luxemburgse premies. Het aanpakken van werkgevers leidt voor deze Rijnvarenden niet tot een oplossing omdat dat in de tijd bezien volgt op de aanslagregeling in de inkomstenbelasting. Het beeld bij de procederende inspecteurs is overigens dat de werkgevers mogelijk de procedures tegen de aanslagen inkomstenbelasting/premie volksverzekeringen financieren en daarmee zorgen dat ook op werknemersniveau wordt vastgehouden aan de door de werkgever gevolgde lijn. SZW is beleidsverantwoordelijk voor de vaststelling van de verzekerings- en premieplicht, Financiën voor de heffing en inning van die premies. Verder spelen het Luxemburgse ministerie van Sociale Zekerheid en de Luxemburgse evenknie van de SVB een rol.
Behandeling	Begin 2020 zal een afvaardiging van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, het ministerie van Financiën en de uitvoeringsorganisaties over concrete casussen die de Belastingdienst uit dossiers heeft verzameld in Luxemburg in gesprek gaan met het ministerie van Sociale Zekerheid en de Luxemburgse uitvoeringsorganisatie om de eventuele mogelijkheden tot premierestitutie of premieverrekening in individuele gevallen te bespreken. Verder is in de reactie op de motie Lodders c.s. aangegeven dat voor bestaande gevallen waarvoor in het overleg met Luxemburg geen oplossing kan worden gevonden, wordt bezien welke unilaterale maatregelen juridisch mogelijk en wenselijk zijn. Na het overleg worden de mogelijkheden in samenspraak met SZW geïnventariseerd. Toegezegd is de Tweede Kamer op de hoogte te houden van de verdere stappen en ontwikkelingen rondom deze problematiek.

Ambtelijke beleidsopvattingen	De Belastingdienst is niet de bevoegde autoriteit om in overleg met (een) andere lidsta(a)t(en) te coördineren in welke lidstaat iemand verzekerings- en premieplichtig is en ook niet om een bilaterale verrekening te bewerkstelligen van in een andere lidstaat reeds betaalde socialeverzekeringspremies. Hof Den Bosch heeft in enkele specifieke gevallen voor de Rijnvarenden een oplossing geforceerd door de Nederlandse inkomensheffing te verminderen met de Luxemburgse premies.[10] Dit leidt echter tot een inbreuk op de heffingssystematiek waarbij ook precedentwerking in het oog moet worden gehouden. De lijn van Hof Den Bosch is dan ook in latere rechtspraak niet gevolgd.[11] Daarbij komt dat de Luxemburgse premies het meest verwant zijn met onze premie werknemersverzekeringen, zodat verrekening met inkomstenbelasting/premie volksverzekeringen al helemaal niet in de rede ligt. Tegen de Hofuitspraken is door ons (Hof Den Bosch) dan wel door belanghebbenden cassatieberoep ingesteld.

[10] Hof Den Bosch 28 augustus 2019, ECLI:NL:GHSHE:2019:3138, ECLI:NL:GHSHE:2019:3139, ECLI:NL:GHSHE:2019:3140, ECLI:NL:GHSHE:2019:3141.
[11] Hof Den Haag 3 september 2019, ECLI:NL:GHDHE:2019:2390.

DGBD: Rulings	
Verantwoordelijk DG/directie	DGBD/FJZ
Omschrijving inhoud	In een ruling wordt door de Belastingdienst binnen de wettelijke kaders zekerheid vooraf gegeven over de fiscale gevolgen van een voorgenomen rechtshandeling of transactie. Het verstrekken van zekerheid vooraf is een kernelement van de toezichtstrategie van de Belastingdienst en een belangrijk aspect van het Nederlandse vestigingsklimaat. Bovendien biedt het geven van zekerheid vooraf voordelen voor belastingplichtigen (zekerheid over toepassing van de wet) en Belastingdienst (minder inzet capaciteit controles achteraf). Alle belastingplichtigen, zowel burgers als bedrijven, kunnen zekerheid vooraf vragen. Met ingang van 1 juli 2019 zijn de regels voor de afgifte van rulings met een internationaal karakter op 3 punten aangescherpt. 1.Inhoud De Belastingdienst geeft niet langer zekerheid vooraf indien: • een bedrijf onvoldoende economische binding (economische nexus) heeft met Nederland, • het besparen van Nederlandse of buitenlandse belasting de enige of doorslaggevende reden is voor de rechtshandeling, of • de transactie plaatsvindt met een land dat is opgenomen in de Nederlandse lijst met laagbelastende landen 2.Proces van afgifte Het College Internationale Fiscale Zekerheid is binnen de Belastingdienst verantwoordelijk wordt voor de afgifte en coördinatie van alle rulings. Hierdoor wordt de afgifte van rulings centraal gecoördineerd om de eenheid van beleid en uitvoering, en de kwaliteit, te waarborgen. 3.Transparantie Van elke ruling met een internationaal karakter wordt een geanonimiseerde samenvatting op de website van de Belastingdienst gepubliceerd. Zo kan iedereen inzicht krijgen in de afspraken die de Belastingdienst met bedrijven maakt. Daarnaast wordt een openbaar jaarverslag gepubliceerd.

Krachtenveld	*Geheimhoudingsplicht* Rulings worden afgegeven aan individuele belastingplichtigen. Op grond van de geheimhoudingsplicht mag de Belastingdienst deze niet openbaar maken. Bij de buitenwacht is de indruk ontstaan dat het geheime deals betreffen die bijdragen aan belastingontwijking door internationaal opererende concerns. Door de publicatie van geanonimiseerde samenvatting wordt geprobeerd die indruk weg te nemen. Een deel van de Kamer dringt aan op publicatie van de rulings zelf. *Onderzoeken.* 1. Europese Commissie De EC vraagt regelmatig informatie over rulings op, ook over rulings met individuele bedrijven (bijv. Starbucks, Shell, IKEA en Nike). De EC heeft eerder geoordeeld dat sprake is van staatssteun bij Starbucks. Nederland is hier tegen in beroep gegaan. Het Europees Gerecht heeft Nederland in het gelijk gesteld en geoordeeld dat de EC niet heeft aangetoond dat NL een voordeel heeft gegeven aan Starbucks. Nederland heeft volgens het Gerecht dus geen staatssteun verleend aan Starbucks. De EC is niet in hoger beroep gegaan maar kan wel een nieuw besluit nemen waarin wordt geconcludeerd tot staatssteun. Daartegen kan NL weer in beroep gaan. Op dit moment vindt een verdiepend onderzoek naar mogelijke staatssteun plaats naar rulings met IKEA en Nike. Een ruling van Shell wordt, mede in verband met een klacht van Europarlementariër Tang, door de EC onderzocht. De uitkomst van het formele onderzoek IKEA wordt dit voorjaar verwacht. 2. Algemene Rekenkamer Op verzoek van de Tweede kamer doet de ARK onderzoek naar belastingontwijking en de rulingpraktijk. Uitkomsten van dit onderzoek worden begin dit jaar verwacht. 3. Commissie Jaarlijks doet een externe commissie (bestaande uit 2 externe hoogleraren en 4 medewerkers van MinFin/Belastingdienst) onderzoek naar de rulingpraktijk. De bevindingen worden extern gepubliceerd.
Behandeling	nvt
Ambtelijke beleidsopvattingen	*Bananenschillen* • De beeldvorming (over vermeende sweetheart deals) is hardnekkig. • Een mogelijke staatssteun veroordeling door de EC. • Eventuele kritiek dat, ondanks publicatie samenvattingen, de rulingpraktijk nog steeds onvoldoende transparantie zou zijn. • Waar bij toepassing in de praktijk ruimte bestond voor verschillende interpretatie van het nieuwe rulingbesluit, is doorgaans voor een strikte interpretatie gekozen. Door de aangescherpte rulingpraktijk is – op basis van de ervaringen van de Belastingdienst in het eerste half jaar – het aantal ingediende en afgehandelde rulingverzoeken sterk gedaald. Vanuit de Belastingdienst wordt het signaal gegeven dat hierdoor met dezelfde capaciteit minder toezicht mogelijk is, en de beschikbare capaciteit ook minder efficiënt kan worden ingezet. Deze gevolgen leiden mogelijk tot minder belastingopbrengst. Voorts ontstaat hierover onbegrip bij Belastingdienstmedewerkers. Er zijn geen mitigerende maatregelen genomen omdat het hier gaat om eerste indrukken van ervaren inspecteurs uit de Belastingdienst.

DGBD: SBF gevangenispersoneel	
Verantwoordelijk DG/directie	DG Belastingdienst/FJZ
Omschrijving inhoud	De belangenbehartigingsgroep SBFmoeteerlijk (oud-gevangenispersoneel) streeft een rechtspositionele verbetering en gelijke behandeling na van alle personen die vanaf 2010 vanwege overtolligheid tot aan hun pensioenleeftijd op non-actief zijn gesteld met een uitkering. Fiscaal is er echter een caesuur. Vanaf 2013 is er een versoepeling in de fiscale regelgeving tot stand gekomen waardoor vanaf dat moment recht op de arbeidskorting (een korting op de verschuldigde inkomstenbelasting) is ontstaan. De vertrekkers van het eerste uur hebben daar geen of slechts gedeeltelijk profijt van. De werkgever (J&V) heeft die wijziging op aanwijzing van de inspecteur overigens pas eind 2018 met terugwerkende kracht tot 2013 uitgevoerd. Daar zijn in 2019 2 series Kamervragen over beantwoord. De groep SBFmoeteerlijk heeft vervolgens in augustus 2019 (en eerder in maart 2019) van ons (afgestemd met J&V) een brief ontvangen. Die brief is op verzoek van de vaste commissie voor Financiën ook naar de Kamer gestuurd. De Kamer heeft een AO uitgeschreven om met de minister voor Rechtsbescherming en staatssecretaris Financiën overleg te hebben.
Krachtenveld	Fiscaal is er uiteindelijk voor de periode vanaf 2013 een juiste wetstoepassing bereikt. Daarmee is er binnen de hele groep van oud-gevangenispersoneel wel een verschil in uitkomst ontstaan. Latere vertrekkers zijn financieel beter af. Afhankelijk van de hoogte van de uitkering bedraagt de arbeidskorting in 2013 maximaal € 1.733 en in 2014 maximaal € 2.097.
Behandeling	AO is gepland op 5 februari 2020. In samenwerking met J&V wordt een dossier ter voorbereiding samengesteld voor de minister dan wel de nieuwe staatssecretaris.
Ambtelijke beleidsopvattingen	De nieuwe wettelijke bepaling voor het recht op de arbeidskorting (invoering Wet uniformering loonbegrip) geldt vanaf 1 januari 2013. De arbeidskorting is van toepassing bij loon uit tegenwoordige arbeid. Na de aanpassing per 2013 geldt dit ook voor loon genoten wegens tijdelijke inactiviteit als bedoeld in art. 7:628 BW voor een tijdvak van maximaal 104 weken. Voor de SBF-er houdt dit in dat vertrekkers van 2013 en later gedurende de eerste 24 maanden van hun uitkering recht hebben op de arbeidskorting. Ook degenen die al in 2011 of 2012 op non-actief zijn gesteld hebben vanaf 1-1-2013 recht op deze korting maar dan alleen nog gedurende de resterende maanden van de periode van 24 maanden na aanvang van hun uitkering. Als de vertrekkers van het eerste uur, die geen of beperkt profijt hebben gehad van de arbeidskorting, alsnog aanvullend inkomen krijgen zijn dat extra lasten die ten laste van de begroting van V&J moeten komen

DGBD: BSN in btw-identificatienummer	
Verantwoordelijk DG/directie	MKB
Omschrijving inhoud	Om de privacy van ondernemers met een eenmanszaak beter te waarborgen, is op 1 januari 2020 het btw-identificatienummer (btw-id) ingevoerd. Dit nieuwe nummer is niet, zoals het oude btw-nummer, gerelateerd aan het BSN van de ondernemer eenmanszaak. Daarmee voldoet de Belastingdienst aan de eis van de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) om per 1-1-2020 het BSN uit het btw-identificatienummer te halen, dat de belastingplichtige aan derden kenbaar maakt. Eenmanszaken houden hun oude btw-nummer wel voor het doen van OB-aangiften en de communicatie met de Belastingdienst.
Krachtenveld	• Eind 2019 hebben circa 1,3 miljoen ondernemers eenmanszaken een nieuw btw-identificatienummer ontvangen. • De Belastingdienst heeft hierover volop gecommuniceerd, waarbij ook de belastingautoriteiten in andere lidstaten geïnformeerd zijn. • Door aanvullende processtappen neemt de behandeltijd van het verstrekken van een btw-identificatienummer toe van 5 (interne prestatie-indicator van de Belastingdienst) naar 8 werkdagen. • De belangrijkste IV-voorzieningen zijn tijdig en conform de planning gerealiseerd. Alleen de monitoring en beheerfunctionaliteit moet nog worden afgemaakt in het eerste kwartaal van 2020. • Omdat het programma alleen realiseert wat strikt noodzakelijk is, is het nieuwe btw-identificatienummer niet digitaal ter beschikking gesteld aan belastingplichtigen. De digitale terbeschikkingstelling is wel wenselijk en zal via de normale portfoliokeuzes worden voorgelegd in eerste kwartaal van 2020. • De Autoriteit Persoonsgegevens is (naar tevredenheid) geïnformeerd over de voortgang van het project "bsn uit het btw-identificatienummer". De [redacted] heeft het eindejaarrapport over btw-id gestuurd aan de AP met daarin de conclusie dat de Belastingdienst er tijdig in is geslaagd om het bsn uit het btw-identificatienummer te verwijderen. De AP beslist na 1 januari 2020 over de afronding van hun onderzoek.
Behandeling	Nu de implementatie succesvol verliep, is het niet de verwachting dat de TK hierover nog vragen gaat stellen. De Kamer is hier bij de aanbieding van de 2e voortgangsrapportage over het Jaarplan Belastingdienst 2019 over geïnformeerd (30 oktober jl.).
Ambtelijke beleidsopvattingen	Doordat prioriteit is gegeven aan de implementatie van de factuurvariant is dit ten koste gegaan van de implementatie van de richtlijn EU btw E-commerce voor 2019. Dit kan boetes opleveren vanuit Europa. Uw voorganger is hierover geïnformeerd.

DGBD: Belastingtelefoon en Visitekaartje	
Verantwoordelijk DG/directie	DGBD / Klantinteractie & -services

Omschrijving inhoud	***Kern*** • De BelastingTelefoon was vanaf medio 2017 en doorlopend in 2018 en 2019 minder goed bereikbaar dan de afgesproken KPI voor telefonie. • Bovendien was de werkdruk vanaf medio 2017 te hoog. Streefcijfer daarvoor is 85% occupancy (ofwel: de tijd dat telefoniemedewerkers actief bezig zijn met het afhandelen van klantvragen). • Daarnaast voldeed de kwaliteit van beantwoording van complexe en/of niet veel voorkomende wet en regelgevingsvragen niet aan de norm. Om wel de norm te kunnen bereiken is in 2018 begonnen het gehele primair telefonieproces te herinrichten. Hierbij worden o.a. teams ingericht met specialismen voor specifieke vragen. • Er zijn AP-middelen beschikbaar gesteld voor 2019 en 2020 om de bereikbaarheid en de kwaliteit van de beantwoording te verbeteren. • Tijdens het Algemeen Overleg Belastingdienst van 6 december 2018 heeft de staatssecretaris van Financiën aangegeven de interactie met burgers en bedrijven (waaronder de BelastingTelefoon) te willen doorontwikkelen tot het visitekaartje van de Belastingdienst. Deze doorontwikkeling tot visitekaartje vindt plaats in plateaus. De maatregelen in het 1e plateau betroffen het verbeteren van de bereikbaarheid en de kwaliteit van Telefonie. ***Bereikbaarheid*** Met de bovengenoemde extra middelen is de bereikbaarheid in de voorgaande jaren verbeterd. De gemiddelde bereikbaarheid is toegenomen van 81% in 2018 naar 85% in 2019. De afgesproken bereikbaarheid incl. keuzemenu van 90% is nog niet gerealiseerd. De redenen daarvoor zijn: • Er komen meer inbound calls binnen dan voorzien, onder andere bij de werkstroom Auto als gevolg van het nieuwe inningsysteem. • Er was sprake van een hogere opleidingsinspanning dan gepland. Deze hogere opleidingsinspanning was weer het gevolg van een hogere uit- en doorstroom en daarmee instroom van nieuwe medewerkers dan gepland. • Er is sprake van een langere gesprekstijd dan gepland. Dit hangt samen met minder ervaring bij de vele nieuwe medewerkers. ***Werkdruk*** Om toch zoveel mogelijk burgers en bedrijven te kunnen helpen is in 2019 een werkdruk gerealiseerd van 91% i.p.v. de beoogde 85%. ***Kwaliteit*** De kwaliteit van de antwoorden op de niet veel voorkomende en complexe wet- en regelgevingsvragen is vanaf 2018 verbeterd. Er zijn vier metingen geweest in 2019. Eén meting liet een lager dan de norm resultaat zien. De overige metingen laten uitkomsten zien die in lijn liggen met de beoogde streefwaarden. De herinrichting van het primaire telefonie proces ligt op schema. ***2e plateau visitekaartje*** Het 2e plateau betreft een aantal maatregelen waarmee wordt toegewerkt naar een meer gepersonaliseerd en proactief klantcontactcenter.

	In de onderstaande visual is de doorontwikkeling van plateau 2 in het kort weergegeven. De horizon voor plateau 2 is 2021.  Voor de verdere doorontwikkeling naar een visitekaartje zal, afhankelijk van de beschikbaarheid van middelen en IV-capaciteit, worden gewerkt aan: 1. Telefonisch proactief benaderen van burgers en bedrijven; 2. Begrijpelijker brieven, formulieren en berichten; 3. Personalisatie van informatie via dynamische website; 4. Terugbellen (call me back); 5. Belverzoek initiëren vanuit het generiek portaal (call me now); 6. Chat en chatbot; 7. Klantsignalen en datafundament; 8. Notificeren via BD app. De in het 2e plateau voorziene maatregelen zijn deels afhankelijk van de IV-inzet. Voor het IV-portfolio bestaat een apart besluitvormingsproces binnen de Belastingdienst en het departement. De druk op het IV-portfolio interactie is groot, de maatregelen van plateau 2 concurreren met andere ontwikkelingen.

Krachtenveld	Er zijn toezeggingen gedaan aan de Kamer om de bereikbaarheid van de Belastingtelefoon, net als de kwaliteit van de beantwoording op peil te houden. Het realiseren van de afgesproken bereikbaarheid is bovendien een belangrijke stap in het herstellen van het vertrouwen in de interactie tussen de samenleving en de Belastingdienst.
Behandeling	• De werving en het opleiden van telefoniemedewerkers is thans gericht op een bereikbaarheid incl. keuzemenu van 90% en een werkdruk met een occupancy van 85% voor het eerste halfjaar van 2020, waaronder de komende IH-campagne. Het risico bestaat dat het telefoniebudget 2020 daarmee na de IH-campagne is uitgeput. Om te voorkomen dat hierdoor de bereikbaarheid na die periode moet dalen , worden financieringsopties uitgewerkt ten behoeve van de Voorjaarsbesluitvorming. Afhankelijk van de uitkomsten van deze besluitvorming zijn eventueel aanvullende keuzes nodig. • Parallel loopt er de zogenoemde werklastanalyses binnen de Belastingdienst, waarbij een analyse plaatsvindt van de meerjarige ontwikkeling van de werkpakketten voor meerdere dienstonderdelen in relatie tot de beschikbare middelen. • Voor telefonie lijkt voor het kunnen halen van de afgesproken KPI's meerjarig sprake van een aanvullende capaciteitsbehoefte. De besluitvorming over hetzij bijgestelde ambities hetzij extra middelen wordt meegenomen in de reguliere Voorjaarsnotabesluitvorming. • Een deel van de maatregelen van het 2e plateau is alvast zonder extra middelen in gang gezet, waarbij de uitgaven worden voorgefinancierd uit de eigen begroting. Verdere financieringsopties, zoals via een bestedingsplan, worden thans voorbereid.
Ambtelijke beleidsopvattingen	De notitie doorontwikkeling Visitekaartje 2e plateau is in juli 2019 besproken in de Minsterstaf. De notitie voortgang 1e en 2e plateau is besproken in de Bestuursraad van december 2019. De bereikbaarheid en kwaliteit van de Belastingtelefoon cf. KPI's krijgen is het belangrijkste doel, zeker gezien de aandacht voor deze problematiek in de Kamer. Daarbij is het terugdringen van de werkdruk (occupancy) onder telefoniemedewerkers belangrijk voor een stabiele langetermijn-oplossing. Er is in de afgelopen jaren meermaals extra investeringen gedaan om de bereikbaarheid en kwaliteit van de Belastingtelefoon op orde te krijgen. Hoewel dit tot enige verbeteringen heeft geleid, bleken deze toekenningen uiteindelijk toch onvoldoende.

Overig Toeslagen

DGBD: Kindgebonden budget	
Verantwoordelijk DG/directie	Toeslagen / DGBD-UHB
Omschrijving inhoud	Op een signaal van de Sociale Verzekeringsbank start Toeslagen automatisch kindgebonden budget (kgb) als ouders daar recht op hebben. Wanneer het recht op kindgebonden budget later vervalt, bijvoorbeeld omdat het inkomen is gestegen, vervalt het recht op kgb. Als er dan later opnieuw een recht ontstaat en de Belastingdienst over voldoende gegevens beschikt om dat te constateren, moet het kgb volgens de Wet op het kindgebonden budget automatisch herstarten. Eind 2018 kwam aan het licht dat het automatisch herstarten na het vervallen van recht op basis van (door zowel FIN en SZW) verkeerde interpretatie van de wet niet is ingebouwd in het toeslagen verstrekkingen systeem (tvs). Duizenden burgers liepen hierdoor kindgebonden budget mis. De ongeveer 250.000 burgers om wie dat sinds 2013 gaat, krijgen nu alsnog het juiste bedrag aan kgb. Dat kan in sommige gevallen oplopen tot enkele duizenden euro's per persoon. Het ministerie van SZW heeft hier ruim 400 miljoen euro voor gereserveerd. Toeslagen - belast met de hersteloperatie - heeft hiervoor een aparte projectorganisatie ingericht.
Krachtenveld	Eind 2018 is de omissie aan het licht gekomen en in die periode was er enige media- en politieke aandacht voor. Vanaf medio 2019 is gestart met de voorbereidingen en het herstel is gestart van september 2019 en loopt tot uiterlijk eind 2020. Het herstel verloopt voorspoedig en de media/politieke aandacht is tot nu toe beperkt. De meeste burgers met wie direct klantcontact is door de Vraag-afdeling in Den Haag, zijn vooral positief verrast over het feit dat zij een nabetaling krijgen. Zij hadden er geen rekening mee gehouden. Over het herstel vindt regelmatig overleg plaats met opdrachtgever SZW. Jaarlijks zijn er 5.000 tot 10.000 burgers die voor de kgb boven de vermogensgrens zitten, terwijl ze aan de overige voorwaarden voldoen. De nieuwe / juiste toepassing van art 5 lid 2 (automatisch opstarten als een burger weer recht op KGB krijgt en een andere toeslag heeft lopen), verhoogt het risico op automatisch starten van KGB in situaties met teveel vermogen. Bij het voorlopig toekennen proces 2019 is KGB opgestart voor circa 1100 burgers die eerder een stopzetting hebben gekregen in verband met overschrijding van de vermogensgrens. Dit is als damage aangemeld. Een memo met nadere toelichting en oplossingsrichting wordt binnenkort aan de minister aangeboden.
Behandeling	In 2019 heeft circa de helft van het aantal burgers hun nabetaling ontvangen. Dit waren de 'minder complexe zaken'. De andere helft volgt in 2020. Uiterlijk eind 2020 is het hersteltraject afgerond. De burgers die in 2020 een nabetaling krijgen, zijn burgers die bijv. ten tijde van het herstel in het buitenland woonden. Dit vergt nadere analyse en overleg met SZW en de SVB. Zo zijn er diverse doelgroepen gedefinieerd die specifieke actie vergen qua analyse en/of communicatie.
Ambtelijke beleidsopvattingen	

Proces, trajecten en onderzoeken

DGBD: Jaarplan en voortgangsrapportages	
Verantwoordelijk DG/directie	UHB en C&F
Omschrijving inhoud	De Belastingdienst is een organisatie die voortdurend in de belangstelling staat van de politiek. Om de Eerste en Tweede Kamer goed te informeren over de plannen en de resultaten van de Belastingdienst bestaat vanaf het jaar 2019 een nieuwe plannings- en rapportagestructuur. Deze structuur is naast de reguliere departementale begrotingscyclus gekomen. Deze nieuwe cyclus begint met een Jaarplan dat in november voorafgaand aan het jaar wordt verstuurd. In het Jaarplan wordt opgenomen met welke middelen (budget en formatie) welke resultaten bereikt zullen worden. In het Jaarplan wordt de uitvoerings- en toezichtstrategie[12] vertaald naar de concrete inzet van de capaciteit van de Belastingdienst per doelgroep. Daarnaast wordt ingegaan op de ontwikkelstappen van de Belastingdienst als onderdeel van Beheerst vernieuwen, dus ten aanzien van de cultuurverandering, de ICT en procesverbeteringen, sturing en personeel. Verder bevat het Jaarplan enkele specifieke thema's die van jaar tot jaar verschillen, zoals schulden, Brexit en digitale economie. Over de resultaten van de activiteiten uit het Jaarplan wordt drie keer gerapporteerd in de voortgangsrapportages. Deze zien steeds op een periode van vier maanden. De eerste twee voortgangsrapportages worden verstuurd in juni en oktober van het lopende jaar en de afsluitende rapportage tussen maart en mei van het volgende jaar. In deze rapportages wordt de status weergegeven van alle activiteiten uit het Jaarplan en worden successen en aandachtspunten uitgelicht. Omdat deze manier van plannen en rapporteren (per doelgroep) nieuw is voor de Belastingdienst, zijn in het eerste jaar (2019) slechts drie doelgroepen in beeld gebracht: particulieren, mkb-ondernemers en toeslaggerechtigden. Voor 2020 zijn daar schenk- en erfbelasting, buitenlands belastingplichtigen en grote ondernemingen aan toegevoegd. Ook in 2020 bevat het Jaarplan dus nog niet alle doelgroepen van de Belastingdienst. Er is sprake van een groeitraject van circa vijf jaar vanaf 2018. Het volgroeide product omvat dan alle activiteiten van de Belastingdienst. Deze nieuwe cyclus van plannen en rapporteren is ontstaan vanuit de wens van de Kamer om betere informatie te krijgen over de Belastingdienst. Voorheen werden halfjaarsrapportages gestuurd, die tientallen pagina's informatie bevatten over uiteenlopende onderwerpen waar op enig moment politieke aandacht voor was geweest. Dat maakte het niet goed mogelijk om een beeld te krijgen van hoe het alles overziend gaat met de Belastingdienst en bovendien was voortgang slecht te volgen. Daarom is het uitgangspunt van de nieuwe cyclus dat het Jaarplan en de rapportages een overzichtelijk beeld moeten geven van het werk van de Belastingdienst voor de doelgroepen. Verder is het belangrijk dat de voortgang van de verschillende activiteiten zichtbaar is en dat de rapportages niet verworden tot een verzameling van politieke aandachtspunten.
Krachtenveld	De wens van een betere informatievoorziening is Kamerbreed gedeeld. In het algemeen is positief gereageerd op het Jaarplan en de voortgangsrapportages.

[12] De uitvoerings- en toezichtstrategie is erop gericht dat burgers en bedrijven bereid zijn uit zichzelf fiscale regels na te leven, zonder dwingende en kostbare acties van de Belastingdienst.

Behandeling	Het Jaarplan wordt jaarlijks in november gestuurd. De voortgangsrapportages volgen in juni, oktober en tussen maart en mei. Naast het Jaarplan wordt ook een Werkplan opgesteld. Dit Werkplan is gericht op de interne en departementale sturing, onder meer op het gebied van financiën, personeel, IV, risico's etc. Het Werkplan is zowel randvoorwaardelijk voor als complementair aan het Jaarplan en wordt niet naar de Eerste en Tweede Kamer gestuurd. Drie keer per jaar wordt intern over de voortgang van het Werkplan gerapporteerd, als onderdeel van de interne verantwoordingscyclus binnen Financiën.
Ambtelijke beleidsopvattingen	Het Jaarplan en de voortgangsrapportages moeten stap voor stap verder uitgebreid en verbeterd worden. We moeten ervoor waken dat de overzichtelijkheid en toegankelijkheid behouden blijft. Er wordt bovendien op ingezet om het Werkplan eerder in de tijd vast te stellen binnen Financiën, zodat de randvoorwaardelijke functie hiervan voor het Jaarplan nog beter kan worden ingevuld.

DGBD: Strategische Heroriëntatie Belastingdienst (SHBD)	
Verantwoordelijk DG/directie	DG BD, concerndirectie Innovatie en Strategie
Omschrijving inhoud	Het doel van de Strategische Heroriëntatie Belastingdienst is het voeden en voeren van de strategische dialoog over de toekomst van de Belastingdienst. Hiermee wil de Belastingdienst inzicht krijgen in: - De meest relevante ontwikkelingen die op de Belastingdienst af kunnen komen; - Een eenduidige visie op 'wat de Belastingdienst in essentie doet en is', nu en in de toekomst (2030/2035). - Mogelijke handelingsperspectieven van de Belastingdienst (hoe kan de organisatie inspelen op de ontwikkelingen die nu en in de toekomst op de Belastingdienst afkomen); - Kansen (voor vernieuwing en innovatie in de organisatie) en bedreigingen op de middellange en lange termijn. Het traject is opgebouwd aan de hand van bouwstenen die als input dienen voor het opstellen van scenario's. De bouwstenen zijn: - Externe trends en ontwikkelingen die mogelijk impact hebben op de Belastingdienst of het fiscaal stelsel; - Ervaringen met vergelijkbare strategische oriëntaties bij andere organisaties uit de publieke en private sector; - Huidige inzet en wendbaarheid van resources binnen de organisatie (interne analyse); - Beelden over de rol en functie van de Belastingdienst bij interne en externe stakeholders. De resultaten uit de bouwstenen zijn input voor de scenario's. Binnen het SHBD-traject wordt onderscheid gemaakt tussen twee typen scenario's, beide gericht op 2030: - Contextscenario's: in de analyse van trends en ontwikkelingen is vooral gekeken naar mogelijke ontwikkelingen die op de Belastingdienst afkomen, zowel nu als in de toekomst. Dit zijn ontwikkelingen die buiten de invloedssfeer liggen van de Belastingdienst, maar waar zij wel gevolgen van ondervindt. - Strategische denkscenario's: deze schetsen de contouren van het speelveld (de handelingsruimte) van de Belastingdienst. Ze beschrijven verschillende varianten over hoe de Belastingdienst er in de toekomst uit zou kunnen zien. Toekomstscenario's en strategische opties zijn hulpmiddelen om onzekerheid hanteerbaar te maken. Het doel is inzicht te krijgen in synergie en wrijving tussen mogelijke externe ontwikkelingen en interne strategische opties. Vervolgens wordt de dialoog gevoerd over de implicaties van de strategische opties op de strategie en de uitvoering van de Belastingdienst.
Krachtenveld	Bij het ontwikkelen van de bouwstenen zijn de buitenwereld (zoals wetenschap, experts, maatschappelijk veld, andere uitvoeringsorganisaties, relevante stakeholders), de Belastingdienst zelf en het kerndepartement betrokken.

Behandeling	De opzet en inhoud van de SHBD is op verschillende momenten bestuurlijk besproken: Driehoek BD (21 mei 2019), werkoverleg Staatssecretaris (27 mei 2019), Bestuursraad (7 okt 2019) en informele bestuursraad (6 nov 2019). In de brief aan de Tweede Kamer Bouwstenen voor een beter belastingstelsel van 15 april 2019 is aan dit traject gerefereerd. Ook is in de lijst met lopende onderzoeken die 12 december naar de Tweede Kamer is gestuurd het onderzoek *Scenario ontwikkeling Strategische Heroriëntatie Belastingdienst* opgenomen. Er is verder nog geen toezegging gedaan om de Tweede Kamer hierover te informeren.
Ambtelijke beleidsopvattingen	De tussenresultaten uit de SHBD zijn het afgelopen jaar op verschillende niveaus geagendeerd, waarbij er ruimte is genomen om na te denken over de toekomst van de Belastingdienst op bestuurlijk niveau. Daarmee is een start gemaakt met de strategische dialoog binnen de organisatie. Vervolgstap: Voorgesteld is om de uitkomsten van de SHBD samen te brengen in een geïntegreerde strategische agenda waarin onderdelen uit de (verschillende) scenario's terugkomen. Hierin wordt ook uitkomsten uit de bestaande strategische trajecten meegenomen (o.a. Brede Maatschappelijke Heroverwegingen, Werk aan Uitvoering, maatwerk in dienstverlening). Dit wordt in Q1 2020 verder uitgewerkt.

DGBD: Uitvoeringstoets Belastingdienst	
Verantwoordelijk DG/directie	DGBD
Omschrijving inhoud	Met de uitvoeringstoets brengt de Belastingdienst in kaart wat voor de Belastingdienst de gevolgen zijn van voorstellen voor nieuwe wet- en regelgeving. De uitvoeringstoets bevat een integrale beoordeling van de impact van nieuwe wet- en regelgeving op de Belastingdienst. Het gaat om de volgende aspecten: • de interactie met burgers en bedrijven • de maakbaarheid van de systemen • de handhaafbaarheid • de fraudebestendigheid • de complexiteitsgevolgen • het risico op procesverstoringen • de uitvoeringskosten • de personele gevolgen • het moment van invoering Op basis van een weging van de in kaart gebrachte impact geeft Belastingdienst in het eindoordeel van de uitvoeringstoets aan of het voorstel wel of niet uitvoerbaar is. Het eindoordeel kan een of meer randvoorwaarden bevatten waaraan moet zijn voldaan om de uitvoering van het voorstel mogelijk te maken. De uitkomsten van de uitvoeringstoets zijn openbaar. Het beleidsverantwoordelijke ministerie stuurt de uitvoeringstoets met het voorstel mee naar de Ministerraad, de Raad van State en de Tweede Kamer. Dit maakt het mogelijk de gevolgen van voorstellen voor nieuwe wet- en regelgeving voor de Belastingdienst in de politieke besluitvorming mee te wegen. Bij lagere regelgeving wordt de uitvoeringstoets meegepubliceerd in Staatsblad, of Staatscourant. Uitgangspunt is dat voor het doorlopen van alle stappen voor het tot stand brengen van een uitvoeringstoets acht weken nodig is.
Krachtenveld	Politiek <> Opdrachtgevers Belastingdienst <> Belastingdienst
Behandeling	Voor iedere wijziging van wet- en regelgeving waar de Belastingdienst uitvoering aan moet geven moet de Belastingdienst worden verzocht om een uitvoeringstoets. In 2019 zijn ca. 140 toetsen opgesteld.
Ambtelijke beleidsopvattingen	n.v.t.

DGBD: Taakopdracht Werk aan Uitvoering	
Verantwoordelijk DG/directie	DGBD is betrokken vanuit haar rol als opdrachtnemer. Cd Innovatie & Strategie is verantwoordelijk voor de coördinatie vanuit de Belastingdienst. FEZ/EA: is betrokken vanuit haar rol als eigenaar en verantwoordelijk voor de coördinatie vanuit het kerndepartement. DGFZ: is betrokken vanuit haar rol als opdrachtgever.
Omschrijving inhoud	Het kabinet vindt de uitvoering van groot belang en is zich ervan bewust dat de uitvoering van beleid de afgelopen jaren onder druk is komen te staan. De continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening aan burgers en bedrijven is kwetsbaar en er is weinig ruimte beschikbaar om veranderingen in het beleid te realiseren. Het is noodzakelijk om structureel te investeren om goede dienstverlening te (blijven) bieden en de uitvoering toekomstbestendiger en wendbaarder te maken om nieuw beleid binnen redelijke termijnen te realiseren. Om meer inzicht te verkrijgen in de onderliggende oorzaken en te komen tot mogelijke oplossingen is gestart met de opdracht "Werk aan Uitvoering". Deze opdracht is gericht op het maken van een probleemanalyse en het opstellen van handelingsperspectieven ter verbetering van de uitvoering. De focus ligt daarbij op een aantal grote uitvoerders, te weten Belastingdienst, DUO, SVB en UWV. De opdracht is een van de pijlers binnen de ministeriële commissie uitvoering (MCU). Vlak voor het zomerreces 2019 is in de Ministerraad de taakopdracht voor het programma vastgesteld. Op 19 november 2019 is de kamer nader geïnformeerd over de opdracht. Werk aan Uitvoering gaat niet uit van 'quick fixes', maar streeft naar structurele verbeteringen van uitvoeringsproblematiek. De uitvoering moet fundamenteel vernieuwen en toekomstbestendig worden gemaakt. Centraal in de aanpak van de opdracht staat: • (Lange termijn) continuïteit van dienstverlening aan burgers en bedrijven; • De relatie tussen beleid en uitvoering. Het vermogen van de uitvoering om aan nieuw beleid invulling te geven; • Kwaliteit van de dienstverlening van uitvoerders aan burgers en bedrijven. De opdracht bestaat uit twee verschillende fases: • Fase 1: opstellen van de probleemanalyse (AFGEROND). Deze fase geeft inzicht in de ervaren problematiek en de oorzaken daarvan. Deze fase is eind december 2019 afgerond. • Fase 2: deze fase is gestart in januari 2020 en loopt tot in april 2020. Deze fase stelt handelingsperspectieven op voor het permanent verbeteren van de uitvoering. Bij het opstellen van de handelingsperspectieven wordt ook gekeken naar bredere toepasbaarheid binnen de uitvoering en naar bestaande voorbeelden in uitvoering.

Krachtenveld	De focus van de opdracht ligt op UWV, Belastingdienst, DUO en SVB. In nauwe samenwerking met de betrokken kerndepartementen OCW, Financiën en SZW en het ministerie van BZK. De handelingsperspectieven en de probleemanalyse wordt vanuit vier perspectieven bekeken: • de opdracht: invloed van politiek, beleid, regelgeving en taakstellingen; • de uitvoering: de rol en inzet van uitvoeringsorganisaties zelf; • de klant: verwachtingen en ervaringen van burgers en bedrijven; • de leereffecten van incidenten en goede praktijken bij eigen of andere (soortgelijke) organisaties.
Behandeling	Naar verwachting zullen de analyse en handelingsperspectieven voor de zomer van 2020 beschikbaar zijn. Het kabinet heeft toegezegd de kamer hierover te informeren. • Opdrachtgevers: • Opdrachtnemers: en van ABDTOPConsult. • Stuurgroep: Topberaad Inkomensondersteuning. • Externe klankbordgroep: en De (tussen)producten worden voorgelegd en besproken in de Ambtelijke Commissie Uitvoering en Ministeriële Commissie Uitvoering (MCU). De opdracht wordt in samenwerking met de betrokken organisaties uitgevoerd.
Ambtelijke beleidsopvattingen	Er zijn geen snelle oplossingen voor de uitdagingen waar de verschillende uitvoerders voor staan. Het vraagt tijd, betrokkenheid en inzet van uitvoering, beleidsmakers en politiek tezamen. Het gaat bij de probleemanalyse en het opstellen van de handelingsperspectieven dus nadrukkelijk om de gezamenlijkheid van beleid, politiek en uitvoering. Daarnaast wordt bij het opstellen van de handelingsperspectieven naar zowel meer radicalere oplossingen als naar meer concretere voorstellen gekeken.

DGBD: Lijst met lopende en afgeronde onderzoeken Belastingdienst	
Verantwoordelijk DG/directie	Belastingdienst/CD Innovatie & Strategie
Omschrijving inhoud	**Aanleiding** • 23 september 2019 zijn feitelijke vragen gesteld door lid Leijten over de eerste voortgangsrapportage op het Jaarplan 2019 Belastingdienst. • Tijdens het AO Belastingdienst op 25 september stelde lid Leijten vervolgvragen. De opgeleverde lijst met onderzoeken en adviezen in de voortgangsrapportage was onvolledig. • Vervolgens heeft de stas de toezegging gedaan om een lijst te verstrekken van externe adviezen van lopende en afgeronde onderzoeken bij de Belastingdienst in de afgelopen vijf jaar, inclusief de betrokken onderzoekbureaus **Kern** De Staatssecretaris heeft 12 december jl. een aangepaste lijst met onderzoeken van de Belastingdienst aan de Tweede Kamer gezonden. De lijst bevat een overzicht aan lopende en afgeronde onderzoeken en adviesopdrachten die in de periode van 2015 tot en met 2019 door de huidige onderdelen van de Belastingdienst zijn uitbesteed aan externe onderzoekbureaus en waarbij een onderzoeks- of adviesrapport is opgeleverd. **Toelichting** • Het ministerie van Financiën, c.q. Belastingdienst, houdt geen systematisch overzicht bij met de ingewonnen externe onderzoeken en adviezen. • De lijst dd 12 dec is zo volledig mogelijk. • Onderzoeken van de Auditdienst Rijk (ADR) zijn niet opgenomen: daarover wordt de Kamer halfjaarlijks geïnformeerd. Daarnaast voeren ook instanties als de Autoriteit Persoonsgegevens en de Nationale Ombudsman regelmatig formeel onderzoek uit bij de Belastingdienst. Deze onderzoeken worden op de sites van deze instanties gepubliceerd. • Het is helaas niet geheel duidelijk waarop de eerste lijst met onderzoeken, die besproken is tijdens het AO 25 september, gebaseerd was. Daar zitten bijvoorbeeld ook IBO's in. Aangezien deze IBO's niet door een externe commerciële partij zijn gedaan, zijn deze nu weggelaten.
Krachtenveld	• Mogelijk vraagt de Kamer zich af of het niet steeds dezelfde partijen zijn die opdrachten krijgen. Voor veel onderzoeken wordt gebruik gemaakt van Rijksbrede raamovereenkomsten. In deze raamovereenkomsten zijn steeds enkele marktpartijen opgenomen. De raamovereenkomsten zijn op basis van Europese aanbestedingen tot stand gekomen. • Naar aanleiding van de kamerbrief is door het Financieel Dagblad een artikel geschreven. Hierin wordt gemeld dat lopende en afgeronde onderzoeken samen rond 11 miljoen hebben gekost.
Behandeling	De kamerbrief inclusief lijst lopende en afgeronde onderzoeken staat geagendeerd op het AO van 4 maart 2020. Voor het AO wordt de lijst met lopende en afgeronde onderzoeken geactualiseerd.
Ambtelijke beleidsopvattingen	Onderzoek wordt uitbesteed vanwege capaciteit, objectiviteit en specialistische kennis. Systematisch bijhouden van lopende en afgeronde onderzoeks- en adviestrajecten is wenselijk.