

Eerste viermaandsrapportage Belastingdienst 2020 (1^e 4MR BD 2020) concept

0. Managementsamenvatting en bestuurlijk oordeel

Zoals ook in eerdere 4MR-rapportages is aangegeven heeft de Belastingdienst (BD) grote inspanningen verricht maar is er nog een lange weg te gaan.

Managementsamenvatting

Coronacrisis

Beleidsmatig

...

Met opmerkingen (1): Zoals afgesproken lever jij nog een beeld mbt de beleidsmatige consequenties van de Corona-crisis.

Bedrijfsvoering

Na het afkondigen van de Corona-maatregelen door het kabinet (intelligente lockdown) is het crisis management team (CMT) geactiveerd dat zich richt op het managen van de directe impact van de Corona-crisis op de bedrijfsvoering. Daarbij is de primaire focus gelegd op de vitale processen en zijn tevens richtlijnen uitgevaardigd inzake personele zaken, facilitaire zaken en ICT. Inmiddels worden voorbereidingen getroffen voor een meer structurele verlenging van de thuiswerkperiode en de benodigde 1,5m kantoor omgeving. Geconstateerd kan worden dat de Corona-maatregelen onder meer invloed heeft op o.a. de werving en productieve uren van personeel, de uitnutting van het budget, IV-vernieuwing en het tempo van verbeteren van de interne beheersing. Voor nadere informatie wordt verwezen naar paragraaf 2.7.

Ontvlechting Belastingdienst

De ontvlechting, zoals in gang gezet door de brief minister Hoekstra van 11 januari waarin hij aankondigde dat hij de aansturing van de Belastingdienst wilde versterken door de onderdelen Toeslagen en Douane als bestuurlijk zelfstandige onderdelen te positioneren binnen het ministerie van Financiën, naast de Belastingdienst, wordt verder uitgewerkt onder leiding van de stuurgroep Continuïteit en Ontvlechting. Hierbij is het uitgangspunt niet hoe en tot hoever ontvlochten zou moeten worden, maar uitgaan van wat is er nodig om drie volwaardige DG's in te richten. Daarnaast is aan de Tweede Kamer de toezegging gedaan om hen voor de zomer te informeren over de aanpak van de aangekondigde reorganisatie. Voor de stand van zaken wordt verwezen naar paragraaf 2.5.

Doelstellingen/KPI's

De KPI's geven inzicht in het presteren van de BD over de eerste 4 maanden van 2020. De belangrijkste KPI's die afwijken en de aandacht hebben, zijn: Percentage aangiften inkomensheffingen en vennootschapsbelasting tijdig ontvangen, Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn, Percentage kasontvangsten van MKB-ondernemingen onder een fiscaal dienstverlenersconvenant en Percentage toeslagen dat tijdig wordt uitbetaald. Voor nadere toelichting wordt verwezen naar paragraaf 1.1 (BD-breed), paragraaf 1.1.1 ((Douane) en paragraaf 1.1.2 (Toeslagen).

Financiën

Op artikel 1 (Belastingen) bedraagt het overschot ca. € 67,6 miljoen en het overschot op artikel 9 (Douane) bedraagt ca. € 9,4 miljoen. Voor nadere toelichting wordt verwezen naar hoofdstuk 2.

Met opmerkingen (2): Zodra het financiële beeld ontvangen is zullen we deze passage updaten. Lukt dit uiterlijk vr 21 mei a.s.?

Over de voortgang op de aanpak van de tekortkomingen die door de Algemene Rekenkamer en Auditdienst Rijk zijn geconstateerd, is gerapporteerd in paragraaf 2.6.

Beheerst vernieuwen

Om de Belastingdienst aan de eisen van deze tijd te laten voldoen en toekomstbestendig te maken, werkt de Belastingdienst aan een grondige modernisering. De richting daarvoor is bepaald in de aanpak van Beheerst vernieuwen, met als de pijlers ICT, personeel en sturing & beheersing. In 2019 is de aanpak uitgebreid met een vierde pijler: cultuur. Met deze pijler wordt o.a. geïnvesteerd in leiderschap en cultuur. Voor nadere toelichting wordt verwezen naar paragraaf 1.1.3.

Organisatie & Personeel

Op het gebied van Organisatie & Personeel spelen een groot aantal onderwerpen. Hierbij gaat het o.a. om Integriteitsbeleid (zie paragraaf 2.3), Arbeidsbeperkten en verzuim (zie paragraaf 2.3) en de Beheersing van de personele capaciteit (zie paragraaf 2.4).

Bestuurlijk oordeel

De Belastingdienst is de laatste tijd aanhoudend op een negatieve manier in het nieuws geweest. Het risico bestaat dat dit ook invloed zal hebben op de houding van belastingplichtigen. Mogelijk dat de bereidheid tot het betalen van belasting zal dalen en dat het bijvoorbeeld zal leiden tot meer vragen van burgers en bedrijven, bezwaren en juridische procedures. Ook bij eigen medewerkers merken we dat de berichten effect hebben. Er zijn signalen over toenemende onzekerheid en twijfel bij de uitvoering van het werk. Vragen over wat de menselijke maat is, zijn de instructies waarmee ik werk nog wel afdoende en houden die voldoende rekening met de recente ontwikkelingen, worden steeds manifester. Het management is hierover voortdurend en al langere tijd in gesprek met de medewerkers. Daarbij is essentieel dat er vanuit politieke en ambtelijke top mét het management wordt gediscussieerd en niet óver het management.

Met opmerkingen (3) Zou jij voor deze 1^e 4MR (zoals eerder tbv de 4MR) een tekstvoorstel mbt Bestuurlijk oordeel willen aanleveren? (NB: nog niet scherp hoe dit nu moet, gegeven de situatie met 3 DG's)

1. Strategische ontwikkelingen en risicobeheersing

1.1 Doelstellingen en kritische prestatie-indicatoren

In onderstaande tabel (kolom "Status") zijn de realisatiewaardes ingevuld.

Activiteit	KPI	Streefdatum/-waarde 2020	Status per 30 april 2020
			<i>Gerealiseerd/op schema/vertraagd/niet gelukt</i>
Algemene Doelstelling Bedrijven			
	Percentage aangiften omzetbelasting tijdig ontvangen	>95%	95,0% (gerealiseerd)
	Percentage aangiften loonheffingen tijdig ontvangen	>99%	99,0% (gerealiseerd)
	Juist en volledig doen van aangifte: structureel terugdringen van het nalevingstekort MKB ¹	<6%	- (tweejarige meting)
Burgers			
	Juist en volledig doen van aangifte: structureel terugdringen van het nalevingstekort Particulieren ²	<0,9%	jaarcijfer
Bedrijven en burgers			
	Percentage aangiften inkomensheffingen en vennootschapsbelasting tijdig ontvangen (*)	>94%	93,2% (vertraagd)
	Tijdige betaling van belastingen en premies	>98%	98,6% (gerealiseerd)
	Oninbare belastingen en premies	<0,6%	0,07% (gerealiseerd)

Percentage aangiften inkomensheffingen en vennootschapsbelasting tijdig ontvangen (*)

Op de vraag waarom bij de indicator 'percentage aangiften IH en VPB tijdig ontvangen' de streefwaarde niet is gehaald kan in het algemeen gesteld worden dat dit veroorzaakt wordt door een groter aantal aangiften wat is ontvangen buiten de gestelde termijn. Specifieker speelt ook dat het aantal aangiften wat via de uitstelregeling belastingconsulenten op basis van het inleverschema is binnen gekomen is verminderd van 13% naar 9% boven het inleverschema (norm 65%). Deze aangiften zullen nu in de eerste maanden van 2020 binnen komen. Het aantal aangiften wat via de uitstelregeling belastingconsulentenregeling per jaar wordt ontvangen was in 2018 2,8 miljoen en in 2019 3 miljoen. Daarnaast blijkt dat het aantal aangiften waarvoor geen uitstel wordt gevraagd en niet wordt ingeleverd ook gering is toegenomen.

Met opmerkingen (4) Wil jij voor de afwijking op deze KPI een toelichting aanleveren?

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

Activiteit	KPI	Streefdatum/-waarde 2020	Status per 30 april 2020
			<i>Gerealiseerd/op schema/ vertraagd/niet gelukt</i>
Dienstverlening			
	Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn (*)	90-95%	75,4% (vertraagd)
	Afgehandelde klachten binnen Awb-termijn	90-95%	94,2% (gerealiseerd)
	Klanttevredenheid	Minimaal 70% (>70%) van de bellers, website- en baliebezoekers scoort een 3 of hoger op de gehanteerde 5-puntsschaal (neutraal tot zeer tevreden) en maximaal 10% (<10%) van de bellers, website- en baliebezoekers scoort een 1,5 of lager	78,0% (telefonie) 84,9% (website) 80,1% (balie) ³ 7,4% (telefonie) 3,0% (website) 6,2% (balie)
	Zorgvuldig handelen van de BD	Minder klachten over het handelen van de BD dan vorig jaar	3.895 (gerealiseerd; t/m april 2019: 4.331)

Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn (*)

Over de eerste 4 maanden van 2020 was het concernpercentage Awb-conform afgehandelde bezwaren 75,4%. Dit ligt ver onder de norm. Over geheel 2019 was het percentage 68%. Belangrijkste oorzaak is de achterstand bij de bezwaarbehandeling IH, veroorzaakt door een tekort aan capaciteit.

Om nieuw binnenkomende bezwaarschriften IH met ingang van 1 januari 2020 Awb-conform te kunnen behandelen zijn de volgende maatregelen getroffen:

- inzet van extra uitzendkrachten en vaste capaciteit;
- bezwaarschriften worden toebedeeld via de zogenoemde pushmethodiek, waarbij behandelaars te behandelen bezwaren krijgen toegewezen in plaats van erom moeten verzoeken;
- de behandeling van nieuwe instroom vindt plaats door speciaal daaraan toegewijde teams die uitsluitend nieuwe instroom behandelen (indien de instroom voldoende werk biedt);
- de voorraad en instroom bezwaarschriften wordt thematisch opgepakt; vergelijkbare bezwaarschriften worden op onderwerp geclusterd en in eenduidige pakketten aangeboden aan de teams.

De prestatie-indicator zal vanwege het wegwerken van de oude voorraad IH ook in 2020 nog niet Awb-conform zijn, maar zal naar verwachting wel een stijgende tendens laten zien door bovengenoemde maatregelen. Kanttekening hierbij is dat de inzet van extra capaciteit op bezwaren gevolgen heeft voor de beschikbare capaciteit voor andere taken en werkzaamheden (Toezicht).

Met opmerkingen [5] Wil jij voor de afwijking op deze KPI een toelichting aanleveren? (wellicht dat de toelichting uit de vorige 4MR al deels bruikbaar is)

³ Het baliebezoek is in deze periode (m.n. half maart t/m april) niet representatief vanwege het Coronavirus (1 bezoeker was 100% tevreden).

Activiteit	KPI	Streefdatum/-waarde 2020	Status per 30 april 2020
			<i>Gerealiseerd/op schema/ vertraagd/niet gelukt</i>
Toezicht Belastingen			
	Percentage grote ondernemingen waarvan de klantbehandeling in de actualiteit beoordeeld is ⁴	89%	94,5% (gerealiseerd)
	Percentage gemeenten, provincies waarvan de mogelijkheid tot klantbehandeling in de actualiteit beoordeeld is	95%	97,3% (gerealiseerd)
	Percentage kasontvangsten van MKB-ondernemingen onder een fiscaal dienstverlenersconvenant (*)	6-8%	5,4% (vertraagd)
	Bruto correctie opbrengsten aangiftenbehandeling IH (betreft Particulieren en MKB) ⁵	€ 1,45 mld.	€ 874,8 mln. (op schema)
	Bruto correctie opbrengsten aangiftenbehandeling Vpb MKB	€ 1,50 mld.	€ 905,1 mln. (op schema)
	Bruto correctie opbrengsten boekenonderzoeken MKB	€ 735 mln.	€ 260,8 mln. (op schema)
	Bezwaren ingediend na een correctie door de BD (betreft IH)	<8%	6,8% (op schema)

Percentage kasontvangsten van MKB-ondernemingen onder een fiscaal dienstverlenersconvenant (*)

...

Met opmerkingen ☐ (6) ☐ : Wil jij een toelichting voor de afwijkende score aanleveren?

⁴ De term klantbehandeling in de actualiteit vervangt de term horizontaal toezicht uit de vorige begroting. Het streven is met grote ondernemingen waar mogelijk in de actualiteit te werken. Voor de ondernemingen die hiervoor in aanmerking komen, biedt horizontaal toezicht doorgaans de beste mogelijkheden om in de actualiteit te werken.

⁵ Betreft correcties op het verzamelinkomen.

Activiteit	KPI	Streefdatum/-waarde 2020	Status per 30 april 2020
			<i>Gerealiseerd/op schema/ vertraagd/niet gelukt</i>
Toeslagen			
	Rechtmatige toekenning van toeslagen	De score van fouten en onzekerheden ligt onder de rapporteringsgrens op artikelniveau ⁶	n.n.b.
	Het percentage definitief toegekende toeslagen met een terug te betalen bedrag ≤ € 500	91%	94,6% (gerealiseerd)

Activiteit	KPI	Streefdatum/-waarde 2020	Status per 30 april 2020
			<i>Gerealiseerd/op schema/ vertraagd/niet gelukt</i>
Inning			
	Achterstand invordering	3-3,5%	3,5% (gerealiseerd)
	Inning invorderingsposten binnen een jaar	55-65%	58,6% (gerealiseerd)

Activiteit	KPI	Streefdatum/-waarde 2020	Status per 30 april 2020
			<i>Gerealiseerd/op schema/ vertraagd/niet gelukt</i>
Massaal proces			
	Voorinvulling van gegevens IH (VIA)	65%	n.n.b. (zie rapportage augustus)
	Garantieregeling IH 2018: in maart aangifte gedaan, vóór 1 juli bericht	100%	n.n.b. (tussenstand per 7 mei: 49% berichten verstuurd)
	Definitief vaststellen toeslagen	85%	n.n.b.
	Percentage toeslagen dat tijdig wordt uitbetaald (*)	99,9% (minder verstoringen dan vorig jaar)	99,86% (niet gelukt)
	Afname van het aantal ernstige productieverstoringen (damages)	< 69	24 (op schema; t/m april 2019: 29)

⁶ Dit betreft het artikel van het desbetreffende beleidsdepartement.

Percentage toeslagen dat tijdig wordt uitbetaald (*)

Tijdig is als het voorschot voor de komende maand op de 20e van de voorafgaande maand voor 24.00 uur op de rekening van de toeslaggerechtigde is bijgeschreven. De oorzaak van niet tijdige betalingen van toeslagen kan zowel liggen bij verwerking van de Belastingdienst, bij de opgegeven informatie van burgers als bij de verwerking door de bank(en).

Doordat ING een massale uitbetaling te laat heeft doorgezonden hebben de andere banken pas 23 december de betalingen gekregen en kunnen bijschrijven bij de toeslaggerechtigden. Het is voor het eerst sinds de invoering van deze KPI dat we met een dergelijke verstoring te maken hebben. Hoewel de oorzaak van dit probleem buiten de Belastingdienst ligt, tellen de 'te late' betalingen mee in de berekening van de KPI. > toelichting hiernaast stond in de 3^e 4MR 2019.

Activiteit	KPI	Streefdatum/-waarde 2020	Status per 30 april 2020
			Gerealiseerd/op schema/ vertraagd/niet gelukt
FIOD			
	Percentage processen-verbaal dat leidt tot veroordeling/transactie	82-85%	84% (gerealiseerd)
	Gerealiseerde incasso-opbrengsten (mln. €) (*)	€ 128,3 mln.	€ 0,76 mln. (niet gelukt)
	Omgevingsgerichte strafonderzoeken (% opsporingsuren)	>40%	43% (gerealiseerd)

Gerealiseerde incasso-opbrengsten (*)

...

Met opmerkingen (7) Wil jij voor de afwijkende score een toelichting aanleveren? (als achtergrond is de toelichting uit de vorige 4MR laten staan)

Activiteit	KPI	Streefdatum/-waarde 2020	Status per 30 april 2020
			Gerealiseerd/op schema/ vertraagd/niet gelukt
Douane			
	Juiste invoeraangiften	≥ 100	jaarcijfer
	Waardering bedrijfsleven	≥ 100	jaarcijfer

Sinds 2018 zijn nieuwe prestatie-indicatoren geïntroduceerd ter vervanging van de outputgerichte indicatoren uit de vorige begrotingen. Met deze prestatie-indicatoren laat de Douane duidelijker de relatie zien tussen de strategische doelen voor Afdracht, Beschermen en Concurrentiepositie en de prestaties. Het moment van aangifte is belangrijk in de handhaving door de Douane. Met de behandeling van de aangiften kan de Douane het gedrag van aangevers beïnvloeden, door het inzetten van de Instrumenten van dienstverlening en toezicht. De Invoeraangifte vormt de basis van de juiste afdracht van douanerechten. De prestatie-indicator "juiste invoeraangiften" geeft weer hoe groot het aandeel juiste invoeraangiften is in het totaal. Het gaat daarbij om de invoeraangiften die voldoen aan de wettelijke eisen en die zijn ingediend in het aangiftesysteem AGS. Dit wordt uitgedrukt in een indexcijfer; het jaar 2016 geldt hierbij als indexjaar⁷.

⁷ Aangezien het streven is om een stabiel indexcijfer op te leveren loopt de periode van meting jaarlijks van oktober t/m september. In januari van het nieuwe jaar zijn de meeste aangiften afgerond.

Met opmerkingen (8) Zou jij voor de afwijkende score een toelichting willen aanleveren?

1.1.1 Douane

heeft opmaak toegepast (standaard)

Impact coronacrisis voor de Douane

De douane hanteert een drietal uitgangspunten bij de bepaling van de corona maatregelen; de gezondheid van de medewerker, het doorgaan van het EU-grensoverschrijdende goederenverkeer en de veiligheid van Europa en haar burgers. Op basis hiervan is in overleg met de opdracht gevende departementen en het kerndepartement, besloten tot het toepassen van een fors lager handhavingsniveau. Tevens is er besloten over de uitstelregelingen voor het bedrijfsleven in relatie tot de Douane-processen. Ter voorbereiding op de 1,5 meter wordt nu nagedacht over het herstellen van de primaire bedrijfsprocessen naar het oorspronkelijke handhavingsniveau.

Brexit

Ondanks de coronacrisis is er nu geen aanleiding om aan te nemen dat er uitstel van de transitieperiode volgt. De positie van de UK lijkt momenteel niet tot de verwachting dat de onderhandelingsstermijn van 1 juli wordt doorgeschoven. Het is nog onzeker of de onderhandelingen met het VK over de toekomstige relatie op alle onderwerpen voor 1 januari 2021 kunnen worden afgerond. Dit kan betekenen dat op onderdelen toch nog maatregelen nodig zullen zijn.

Programma strategie & ontwikkeling

De Douane werkt aan het opstellen van een Strategisch Meerjarenplan voor de periode 2020-2023. Er wordt vanuit drie strategische opgaven gewerkt naar concrete doelen, activiteiten en projecten die een effectieve bijdrage leveren aan de realisatie van de strategische opgaven. De komende periode vindt een externe validatie van deze opgaven en nadere uitwerking van de doelen en activiteiten plaats.

Verscherpte screening

De Douane screent conform wettelijke en beleidsmatige kaders. Recent is gestart met de versterking van screening. In 2020 is de Douane onder meer met diverse activiteiten bezig waaronder:

- implementatie van het kwetsbaarheden gesprek in het wervingsproces;
- het (opnieuw) vragen van de VOG bij functiewisselingen naar en binnen de Douane;
- het wetsvoorstel VOG politiegegevens dat bij de Tweede Kamer (bij inwerkingtreding geldt deze wet voor alle douanemedewerkers met een Boa-bevoegdheid);
- het uitbreiden van het aantal vertrouwensfuncties;
- dat door BZK wordt gewerkt aan het realiseren van een grondslag voor periodieke screening in de nieuwe cao (zodra dit mogelijk is, zal de Douane hier gebruik van gaan maken);
- beleidsvoorbereiding t.a.v. van continue screening.

Volumestijgingen

Met 4,5% van de Europese personele Douanecapaciteit houdt de Douane toezicht op 33% van de inkomende en uitgaande EU-goederenstromen. De tendens in de douane-unie is meer harmonisatie en stringente sturing op douanecontroles. Deze en toekomstige externe ontwikkelingen zoals groei van de wereldhandel en e-commerce zetten de positie van Nederland, op de vergelijkingslijsten die fysieke controles als hoofdmoot nemen, verder onder druk. De Douane is bezig in kaart te brengen wat deze ontwikkeling in volumes impliceert, onder andere vanuit IT- als handhavingsperspectief.

Prestaties

De coronacrisis heeft impact op de KPI's. De verwachting is dat een groot deel van de doelstellingen uit het jaarcontract niet worden gehaald dit jaar.

Budget

Douane meldt een overschot van € 7,4 mln. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door lagere uitnutting op het personeelsbudget. De onzekerheden over de toekomstige ontwikkelingen maakt het lastig om prognoses tot het eind van het jaar te geven.

Onvolkomenheden

In het kader van het Verantwoordingsonderzoek 2019 heeft de Algemene Rekenkamer (AR) een deelonderzoek bij de Douane uitgevoerd naar het integriteitsbeleid. De AR heeft geconcludeerd dat het integriteitsbeleid van de Douane in 2019 in hoge mate voldoet aan de eisen die daaraan in de Ambtenarenwet worden gesteld, echter de effectiviteit van het integriteitsbeleid kan worden vergroot. In 2020 wil de Douane hier verdere stappen in zetten.

E-commerce

De EU-richtlijn e-commerce wordt per 1 januari 2021 geïmplementeerd. MKB is trekker van het programma. De uitvoeringstoets (UTNS) van december 2019 laat zien dat de Belastingdienst 4 jaar nodig heeft voor de implementatie en dus op zijn vroegst 1 januari 2024 gereed is. Het programmateam e-commerce heeft aangegeven dat de structurele voorziening versneld kan worden naar 1 januari 2023.

De Staatssecretaris Fiscaliteit en Belastingdienst vindt het essentieel de implementatie, en dan met name de voor de EU relevante deelprocessen, dichtbij of het liefst op 1 januari 2022 te brengen. In februari jl. is er een onderzoek gestart naar schade-beperkende maatregelen om de tijdigheid zo mogelijk dichterbij te brengen. De resultaten hiervan zijn medio juni bekend. Dan zal ook besluitvorming over de definitieve te communiceren datum plaats vinden. De UTNS met implementatiedatum 1 januari 2022 wordt in de tussentijd opgesteld. Dan zal ook het effect op de raakvlakken (andere ketens) in de portfolio duidelijk moeten zijn. Voor e-commerce zijn bij VJN middelen beschikbaar gesteld (€ 13 mln. in 2020 en € 23 mln. structureel). Hiervan zijn voor 2020 en 2021 € 6 mln. en € 12 mln. vrijgegeven. Overige middelen worden vrijgegeven op basis van de nieuwe UTNS.

Specifiek voor Douane geldt dat de planning is dat de IOSS-validatiedatabase en het Douane aangiftesysteem (DECO) eind 2020 worden opgeleverd. Het werven en opleiden van extra medewerkers voor e-commerce vindt in 2021 plaats, waardoor er bij ingang van de wetgeving (1-1-2021) een tijdelijk lagere controlegraad is. Douane is voornemens een nieuwe handhavingstrategie te ontwikkelen voor e-commerce-zendingen. Door de effecten van de coronacrisis heeft dit vertraging opgelopen en is het niet zeker of deze al eind 2020 gereed is.

Met opmerkingen (9): Wat betekent deze afkorting?

1.1.2 Toeslagen

Ontvlechting

Aan het begin van de rapportageperiode is het besluit genomen Toeslagen bestuurlijk te ontvlechten van de Belastingdienst en Douane. Voor de directie Toeslagen komt de nieuwe bestuurlijke constellatie tegemoet aan een aantal knelpunten. Het is goed dat er politiek en bestuurlijk aandacht is voor de eigen opdracht van Toeslagen. Hoewel de doelgroep van Toeslagen voor 80% overlapt met die van de directie Particulieren, zijn het anders dan bij Particulieren vooral de kwetsbaren en sociaaleconomisch zwakkeren die in het middelpunt van de aandacht moeten staan. Het is van belang dat de komende maanden goed gekeken wordt naar de vorm en mate van ontvlechting, zodat bestaande synergieën niet verloren gaan en afhankelijkheden niet onnodig gecompliceerd worden.

Voorjaarsnota (VJN)

Voor de verruiming van de capaciteit voor de reguliere uitvoering, voor de vernieuwing van de dienstverlening (intensiveringsplan) en voor de uitvoering van het herstel zijn in ketenbrede samenwerking budgettaire claims en onderbouwingen opgesteld. Deze claims zijn vrijwel volledig toegekend. De opschaling die daarmee mogelijk gemaakt wordt stelt Toeslagen, ook zonder de Corona-crisis, voor de nodige uitdagingen. De huidige omstandigheden zijn belemmerend voor deze opschaling.

Met opmerkingen (10): Hierbij moet wel worden opgemerkt dat er nog wordt gewerkt aan een A4'tje voor het vrijgeven van de uitvoeringskosten voor 2020 en 2021 en aan een plan van aanpak voor vrijgave structurele middelen (vanaf 2022).

Continuïteit regulier proces

De werkzaamheden die verricht moesten worden voor de afwikkeling van de CAF11-zaak en het gevolg daarop, hebben in 2019 groot beslag gelegd op de capaciteit voor de reguliere uitvoering. Daarom is besloten de herstelorganisatie los te koppelen van de reguliere uitvoering. Dit is een belangrijke stap om weer in control te komen op de reguliere uitvoering en heeft in deze rapportageperiode geleid tot aanzienlijke verbetering van de voorraadniveaus.

Met opmerkingen (11): Ik neem aan dat dit geldt voor de reguliere Toeslagenorganisatie en dat deze voorraden nu bij de Herstelorganisatie liggen en niet weggewerkt zijn. > Graag een aanscherping.

Uitvoering Herstel Toeslagen (UHT)

Eén van de taken die inmiddels bij de herstelorganisatie ondergebracht zijn, is het samenstellen en verstrekken van dossiers aan mensen die daarom vragen. Voorafgaand aan de hiervoor genoemde ontkoppeling zijn twee series van ca. 20 dossiers opgeleverd. Het samenstellen van dossiers heeft onevenredig veel inspanning gekost, en heeft de reguliere uitvoering zwaar onder druk gezet. De uitlevering van de genoemde tranches heeft niet geleid tot negatieve publicitaire aandacht. Een andere taak die bij de herstelorganisatie is belegd is de verdere behandeling van CAF-11, het inrichten van de processen CAF-vergelijkbaar, hardheid van het stelsel/proportionaliteit en zaken met een kwalificatie opzet/grove schuld.

Corona

De gevolgen van de Corona-crisis en de maatregelen tegen de verspreiding van het virus zijn goed opgevangen. Op korte termijn is geregeld dat er massaal thuisgewerkt kon worden, wat gepaard is gegaan met productiviteitsstijgingen. De tijdige uitbetaling van toeslagen is niet in het geding geweest.

Op dit moment is niet te overzien wat de latere gevolgen van de Corona-crisis voor Toeslagen zullen zijn. Nu al zijn we nauw betrokken bij de compensatieregeling voor de eigen bijdrage voor de kinderopvangtoeslag en is er besloten om het uitsturen van vraagbrieven voor het toezicht op de kinderopvangtoeslag op te schorten. Ook is denkbaar dat bijvoorbeeld lagere inkomens over 2020 zullen leiden tot een instroom van nieuwe rechthebbenden.

Onvolkomenheid (Business Continuity Management)

Uit de (vertrouwelijke) concept rapportage van de Algemene Rekenkamer blijkt dat de onvolkomenheid met betrekking tot BCM is opgelost. Onvolkomenheden die de directie Toeslagen (deels) raken:

- Over het verbeteren van de managementinformatie van de Belastingdienst concludeert de AR dat dit gestaag vordert. Het programma MI/RM heeft voor de keten Toeslagen inmiddels een impactbepaling opgeleverd, aan de hand waarvan verdere stappen gezet kunnen worden in de implementatie. Over de aandachtspunten geeft de AR het volgende aan:
 - De herstelacties kindgebonden budget ligt op schema.
 - Het verbeteren van de fiscale processen van de Belastingdienst is in opzet afgerond.
 - De controle van toeslagen maakt duidelijk dat systematiek van rapporteringstoleranties moet worden aangepast. Primair is dit een aandachtspunt voor het directoraat-generaal Rijksbegroting, dat verantwoordelijk is voor de Rijksbegrotingsvoorschriften.

Werving

Bij de BVM 2020 is een fors bedrag toegekend aan Toeslagen. Een groot gedeelte van deze middelen is bestemd voor aanvullende capaciteit ten behoeve van UHT en de intensivering van de reguliere werkzaamheden. De Corona-crisis brengt extra risico's met zich mee voor de realisatie van dit wervingsplan. Zo kunnen begeleiding en opleiding niet op de gebruikelijke manier plaatsvinden, wat nadelige gevolgen kan hebben voor de kwaliteit en doorlooptijd hiervan. Hoewel de komende periode aanhoudend veel van Toeslagen gevraagd zal worden, moet onder andere met de schelding van reguliere werkzaamheden en de hersteloperatie, en de bijhorende extra capaciteit voor beide, de weg naar boven gevonden worden.

Risico

Het ingroei tempo en daarmee de uitnutting van de beschikbare middelen blijft een aandachtspunt. Dit geldt, mede gezien het grote politieke belang, ook voor de compensatie aan gedupeerden. Het tempo van uitvoering heeft een direct effect op de snelheid waarmee compensatie kan plaatsvinden. Het ritme van de budgettaire compensatiereeks (piek 2020) loopt niet gelijk op met het tempo van de uitvoering (piek 2021).

Met opmerkingen [] **(12):** [] KPI is wel afwijkend van de norm (zie &1.1). Norm is 99,9% terwijl score 99,86% is. Klein verschil maar toch! Staat hierover iets in de VMR? Zo ja, graag korte toelichting.

Met opmerkingen [] **(13):** [] graag heel kort aangeven wat dit is (aangezien de 4MR een zelfstandig leesbaar stuk moet zijn)

Met opmerkingen [] **(14):** Ik weet niet of Hainy hier al iets over heeft opgenomen, maar dit is de enige onvolkomenheid die in de VMR Toeslagen wordt genoemd.

Met opmerkingen [] **(15):** Deze 2 woorden kunnen volgens mij geschrapt worden omdat eea inmiddels bekend is. Zie ook &2.6 met onvolkomenheden (is input van [])

Met opmerkingen [] **(16):** Dit risico heb ik met [] gemaakt, maar ik zou graag wel willen aanstippen dat wij intern dit risico hebben gesignaleerd. Ik weet niet of wij zulke dingen normaliter ook met FEZ delen!

1.1.3 Voortgang aanpak Beheerst Vernieuwen

ICT

Het project Modernisering IV-Landschap (MIV) heeft tot doel om in de periode van 2019-2022 de ICT-systemen van de Belastingdienst robuuster en wendbaarder te maken. Dit is nodig om bij het doorvoeren van wetswijzigingen en andere procesvernieuwingen de continuïteit duurzaam te borgen en de doorlooptijd te verkleinen. Technisch verouderde applicaties worden zoveel mogelijk gesaneerd. Applicaties die een score voor technische kwaliteit hebben die lager is dan 50% krijgen het predicaat technische schuld. MIV heeft tot doel om in de periode van 2019-2022 de technische schuld van 52% naar 30% terug te brengen. In 2019 is het percentage technische schuld volgens planning gedaald tot 44% en is een integraal beeld op het ICT-portfolio opgebouwd. Over de uitkomst van het portfolioproces is de Tweede Kamer geïnformeerd. Hierin zijn een aantal vervolgstappen aangekondigd waaronder twee onderzoeken door externe partijen. KPMG heeft het IV-portfolio-proces onderzocht en EY heeft onderzoek gedaan naar de IV-organisatie van de Belastingdienst. De conclusies en aanbevelingen zullen worden opgepakt en langs de lijnen van de aangekondigde versterking besturing Belastingdienst vorm krijgen.

Personeel

Volgt via

Met opmerkingen [17] ; Zorg voor een update van de tekst hiernaast tbv de 1^e 4MR?

Met opmerkingen [18] ; Graag jouw input. (NB: Cd O&P) verwijst hiervoor naar jou)

Sturing en beheersing

De Belastingdienst heeft ingezet op de verbetering van de sturing en verantwoording. Het vernieuwde Jaarplan 2019 Belastingdienst en de daarbij behorende voortgangsrapportages waren daar het merkbare gevolg van. Omdat sturing integraal plaatsvindt op basis van betrouwbare managementinformatie en risicomanagement is in 2019 het programma managementinformatie/risicomanagement (MI/RM) gestart om de kwaliteit van managementinformatie en risicomanagement te verbeteren. Hiermee kan de Belastingdienst op keten- en concernniveau effectiever sturen en verantwoorden.

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 is een concerndashboard in ontwikkeling 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.

Programma MI/RM

In de afgelopen vier maanden heeft het programma MI/RM diverse mijlpalen behaald. Begin 2020 is voor het programma Managementinformatie en Risicomanagement de heroriëntatie van de aanpak afgerond. Dit heeft tot een vernieuwd programmaplan geleid. De belangrijkste wijzigingen ten opzichte van het vorige plan zijn:

- de aansturing van het programma door de inrichting van een stuurgroep;
- de intensivering van de ketenaanpak op het gebied van managementinformatie en risicomanagement door de middelketens versneld op te pakken;
- het verder standaardiseren van de producten en diensten van het programma;
- de start van het project compliance map onder deelprogramma concern MI.

Deze wijzigingen zorgden in de eerste maanden van 2020 voor een aanzienlijke verbetering op de ondersteuning van de ketens die het programma nu ondersteunt. Voor zes ketens is nu de huidige

Met opmerkingen [19] ; Zorg jij voor een update van de tekst hiernaast tbv de 1^e 4MR?

en gewenste situatie op het gebied van managementinformatie en risicomanagement in kaart gebracht. De impactbepalingsfase voor de ketens Toeslagen en Overige middelen is afgerond en de projectbrief is gestart. Voor de keten Schenk en Erf dreigt vertraging in relatie tot de afstemming over de opstelling van de impactbepaling. Het programma is verder gegaan met de uitvoeringsfase voor de ketens BBK (Bezwaar Beroep en Klachten), Innen & Betalen en Auto. Ondanks de beperkingen door de coronamaatregelen bleef het programma bij de ketens goed op stoom in april. Wel wordt een risico op vertraging gelopen bij de keten BBK in verband met remote toegang tot de data. De gevolgen voor de rest van het jaar zijn onzeker, mede afhankelijk van de snelheid en mate waarin de coronamaatregelen versoepeld zullen worden. Het totaaloverzicht voor de ketens inclusief de planning voor start en afronding is in het overzicht hieronder opgenomen:

Keten	Gestart	Gereed	Status	Stand van zaken
Innen en Betalen	2019	Q3 2020		Realisatiefase
Bezwaar, beroep en klachten	2019	Q3 2020		Realisatiefase
Auto	2019	Q3 2020		Realisatiefase
Toeslagen	Q1 2020	Q4 2020		Impactbepaling klaar, opstellen projectbrief
Overige middelen	Q1 2020	Q4 2020		Impactbepaling klaar, opstellen projectbrief
Schenk en Erf	Q1 2020	Q4 2020		Opstellen impactbepaling
Omzetbelasting	Q4 2020	Q3 2021		Te starten
Inkomensheffing	Q4 2020	Q3 2021		Te starten
Vennootschapsbelasting	Q4 2020	Q3 2021		Te starten
Loonheffing	Q1 2021	Q4 2021		Te starten
Douane	Q1 2021	Q4 2021		Te starten
FIOD	Q1 2021	Q4 2021		Te starten
Generiek kantoor en toezicht	Q4 2021	Q3 2022		Te starten
Gegevens	Q4 2021	Q3 2022		Te starten
Interactie	Q4 2021	Q3 2022		Te starten
IT voor IV	Q1 2022	Q4 2022		Te starten

Voor concern managementinformatie zijn belangrijke mijlpalen bereikt. Het nieuwe concerndashboard is gereed en wordt geïmplementeerd en de herijkte set KPI's voor de begroting is opgeleverd. Het programma onderkent wel een risico voor de overdracht van het project herijking KPI's aan de staande organisatie. De overige projecten van concern MI (uitgavenmodel, compliancemap en kaderstelling) liggen op planning om de producten dit jaar op te leveren. Voor de kaderstelling risicomanagement zijn in 2019 tien bouwstenen, concept-kaders, door het DT vastgesteld. In het tweede kwartaal 2020 is een van die bouwstenen, RM Governance, verder uitgewerkt. Deze bouwsteen zal in mei worden vastgesteld. De bouwstenen zijn afgestemd met HDPEZ. De voorbereidingen voor de SRA-sessie (SRA = ...) zijn gestart met panel leden. Het doel hiervan is de risicoparaagraaf in het Jaarplan 2021 te verbeteren. Daarnaast zijn diverse bijeenkomsten, (management)sessies, en trainingen gegeven om zo het bewustzijn omtrent en kennis van risico's en risicomanagement te vergroten en risicomanagement duurzaam te implementeren.

Voor de werkzaamheden van het programma heeft de coronacrisis nog beperkte impact gehad. Het werk voor de inrichting en doorontwikkeling van managementinformatie en risicomanagement in de zes ketens zijn grotendeels volgens planning gelopen. Opleidingsdagen van risicomanagement zijn tijdelijk opgeschort vanwege coronamaatregelen. De herplanning is gestart. Meerdere projecten die zich richten op managementinformatie op ketenniveau hebben te maken met vertraging.

Cultuur

In 2019 is de aanpak van Beheerst vernieuwen uitgebreid met een vierde pijler: cultuur. Met deze pijler wordt geïnvesteerd in leiderschap en cultuur en wordt meer aandacht besteed aan de menselijke maat in het werk van de Belastingdienst. Zoals toegezegd aan de Tweede Kamer, is inmiddels een extern bureau gestart met een onderzoek naar de cultuur binnen de Belastingdienst. De uitkomsten van het Cultuuronderzoek en het medewerkersonderzoek dat eind 2019 heeft plaatsgevonden geven belangrijke input voor de verder invulling voor de vierde pijler. In de eerste 4 maanden van 2020 is

Met opmerkingen (20): Zou jij dit begrip heel kort willen toelichten?

Met opmerkingen (21): Het is bijna eind mei. Is het al vastgesteld?

Met opmerkingen (22): Wat betekent deze afkorting.

Met opmerkingen (23): Zou jij de tekst hiernaast willen updaten tov de 1^{ste} 4MR? (Cd G&P / verwijst hiervoor naar jou)

1.2 Risicomanagement

Volgt via

Met opmerkingen (24) : Zorg jij voor
aanlevering die 1-op-1 kan worden overgenomen op
afgesproken datum.

1.3 Integriteitsbeleid

In de eerste periode van 2020 is vooral aandacht besteed aan preventieve en organisatorische voorzieningen en dan met name van datgene wat bij de directies ingeregeld moest worden, zoals het aanwijzen van de integriteitscoördinatoren (ico's) en het opleveren van een inmiddels goedgekeurd basisprofiel voor deze rol. Maandelijks overleg is ingeregeld om de integriteitscoördinatoren mee te nemen in de ontwikkelingen en onderlinge afstemming over de uitvoering te krijgen. Dit verloopt inmiddels door de coronacrisis via webex. Professionalisering van het integriteitsnetwerk is hiermee gestart en wordt verder vormgegeven met onder meer behulp van een basisopleiding voor de integriteitscoördinatoren, die in het tweede kwartaal digitaal plaatsvindt. Met de integriteitscoördinatoren is een jaarplan integriteit 2020 opgesteld. De eigen jaarcontracten van de dienstonderdelen, zijn als bijlage bij dit jaarplan opgenomen. Voor de vertrouwenspersonen wordt gezamenlijk met Financiën aangesloten bij de uniforme basiseisen voor de vertrouwenspersonen van het IPIM (Interdepartementaal Platform Integriteitsmanagement).

De medewerkers van de Belastingdienst hebben begin mei 2020, dus buiten de eerste periode van vier maanden, via de publicatie van twee interviews in het E-zine van Financiën kennis kunnen maken met de twee personeelsraadspersonen die zijn aangesteld om signalen op te halen over mogelijke knelpunten in het werkproces e.d. In die berichtgeving is aangekondigd dat de raadspersonen actief de organisatie in zullen gaan.

In de rapportages aan de Tweede Kamer heeft de Douane gerapporteerd over de onderzoeken die plaatsvinden naar mogelijke uitbreiding van screening voor specifieke functies, als onderdeel van het uitgebreide programma dat zij hebben om Integriteit in met name de havens te borgen.

In de eerste vier maanden van 2020 is het onderdeel integriteit van het Personeelsreglement Financiën zoveel mogelijk geactualiseerd en wnra-proof gemaakt. Daarmee wordt de motie Omtzigt inzake extra bescherming voor klokkenluiders bij de Belastingdienst geïmplementeerd, doordat de bescherming van klokkenluiders bij het gehele departement wordt uitgebreid, vooruitlopend op de Rijksbrede implementatie van een nieuwe EU-richtlijn. Ook de voormalige richtlijn loonbeslag, die uitgaat van het opleggen van sancties wanneer een medewerker te maken krijgt met loonbeslag, is veranderd in een richtlijn niet-nakomen-financiële-verplichtingen, waarbij veel meer wordt uitgegaan van het bieden van zorg aan medewerkers die financiële problemen hebben. Het mogelijk treffen van sancties wordt voortaan veel meer afhankelijk van de omstandigheden van het geval.

In de Bestuursraad zijn afspraken gemaakt over het behandelen van vermoedens van fiscale integriteitsschendingen. De opheffing van de geheimhoudingsplicht van de inspecteur zal pas plaatsvinden nadat een commissie over het verzoek heeft geoordeeld en de aanvraag zal niet meer worden gedaan bij een ernstig vermoeden van een integriteitsschending, doch bij een vermoeden van een ernstige integriteitsschending. Deze besluitvorming wordt thans geoperationaliseerd. Met deze wijzigingen wordt beoogd om veel meer uit te gaan van het vertrouwen in de medewerkers. De verwachting is dat het aantal integriteitsmeldingen door de verandering van het fiscale en financiële regime zal dalen.

De intranetsite van de Belastingdienst wordt constant geactualiseerd met informatie over gewijzigde regelgeving, zoals de nieuwe gedragscode Integriteit Rijk, en ook met nieuwe handreikingen en procesbeschrijvingen. De informatievoorziening over integriteit op intranet is up-to-date. Doel is dat alle medewerkers en leidinggevendenden kunnen beschikken over betrouwbare en actuele informatie op het gebied van integriteit en over de voorzieningen voor het doen van

meldingen en het vragen van advies. Deze informatie is uit de aard der zaak aanbodgericht, medewerkers moeten de informatie over de beschikbare meldpunten, de te raadplegen vertrouwenspersonen en de informatie over wat verwacht wordt bij integer handelen (zoals de Gedragslijn Integriteit Rijk) op een makkelijke plaats kunnen vinden.

Het onderzoeks- en afdoeningsproces rondom schendingen wordt versterkt onder meer door de oprichting van het Onderzoeksbureau Integriteit Financiën, dat ook de onderzoeken naar integriteitsmeldingen voor de Belastingdienst zal doen. De formalisering van dit onderzoeksbureau wordt in de tweede viermaandsperiode verwacht. Aan de juridische en procesmatige kant van het afwikkelen van het melden wordt met name in het tweede kwartaal verder gewerkt. Om tot een gemeenschappelijk normgevoel te komen, wordt maandelijks over de gemelde vermoedens van integriteitsschendingen anoniem gerapporteerd en gecommuniceerd met de dienstonderdelen. In de tweede viermaandsperiode krijgt de integriteitscoördinator van iedere directie zelf een raadpleegfunctie om de voortgang van de afwikkeling van gemelde schendingen te kunnen monitoren.

2. Inzicht in de bedrijfsvoering

2.1 Uitgaven en ontvangsten (budgettair beeld)

Artikel 1:

Het overschot 2019 bedraagt € 67,558 miljoen en kan in de volgende onderdelen uitgesplitst worden:

-/- € 3,345 miljoen resultaat op het uitgavenkader artikel 1 (excl. uitgaven BIR);

+/- € 13,684 miljoen hogere apparaatsontvangsten en

+/- € 57,219 miljoen resultaat op uitgaven en ontvangsten BIR, doorberekende kosten vervolging en ontvangsten uit boetes en schikkingen.

Het algemene beeld is dat het uitgavenkader conform prognoses is gerealiseerd. Echter hierin zijn verschillen tussen diverse posten zichtbaar. Dit komt omdat per 1 januari 2019 de nieuwe budgetstructuur (o.a. verdere uitsplitsing materiële budgetten) is geïmplementeerd. Op basis van de 3e VMR-en van de dienstonderdelen wordt bezien waar een technische herschikking van de ramingen doorgevoerd moet worden. Vooralsnog worden de hogere ontvangsten verklaard door diensten aan derden voor huisvesting en facilitaire zaken. Dit komt door de hoge betaalbereidheid van (met name) overheidsdiensten en is zichtbaar in de onverwacht lage debiteurenstand bij SSO CFD. Ook zijn er detachingsinkomsten bij verschillende dienstonderdelen ontvangen waarmee vooraf geen rekening is gehouden. In het eerste kwartaal 2020 zal C&F de dienstonderdelen vragen om hun ontvangstenramingen te actualiseren. Het resultaat op uitgaven en ontvangsten BIR, doorbelaste kosten vervolging en ontvangsten boetes en schikkingen is nagenoeg conform de ramingsnotitie uit september en tijdig gemeld.

Artikel 9:

De realisatie op artikel 9 is nagenoeg conform de afgegeven prognoses. Het overschot bedraagt € 9,394 miljoen. De onderuitputting op personeelskosten valt hierbij het meeste op. Het overschot is grotendeels toe te schrijven aan de achtergebleven werving 2e tranche 2019 en lagere uitgaven voor onregelmatigheidstoeslag. Het aantal te vervullen vacatures is niet gehaald. Daarnaast zijn de vacatures die gepland stonden in 2019 doorgeschoven naar 2020.

Bovenstaande cijfers wijken af van die in de DG-rapportage (DGR). Dit komt omdat hierin nog actualisaties zijn gedaan t.o.v. de cijfers in de DGR die begin dit jaar zijn opgeleverd.

2.2 Investeringsportfolio (ICT)

...

NB:

Op 20 mei heeft [] een update gegeven t.a.v. de oplevering van de Info t.b.v. de 1^{ste} 4MR. Op basis van de data zoals door BIA uit SharePoint, geeft hij aan dat er nog een inspanning nodig is:

Tabel financiën: bevat nog een fors aantal onduidelijkheden.

Tabel risico's: bevat slechts twee risico's. Buikgevoel zegt dat dat (te) weinig is. Moet nader uitgezocht worden. Zo is er al een aantal keer zichtbaar dat er een financieel probleem en risico is daar waar de prognoses fors afwijken van de meerjarige budgetten.

Met opmerkingen [] (25) [] Zorg jij (of []) voor een beknopte summary bij het financieel (net als de vorige keer; zie hiernaast) zodat het financiële beeld ook naar bestuurlijk niveau wordt getild.

Met opmerkingen [] ((26): []) Graag jouw input

2.3 Kengetallen

	Norm	Realisatie per 30-04-2020 versus doelrealisatie in 2020	Prognose per 31-12-2020
1 Externe inhuur	Maximaal 10%	Belastingen: 13,2% Douane: 1,7%	Belastingen: 15,0% Douane: 2,9%
2 Uurloon externe inhuur	Maximaal € 225 excl. BTW	Geen uurloon > € 225,-	Geen uurloon > € 225,-????
3 Betaaltermijn facturen	Minimaal 95%	96,6%	...%
4 Banenafpraak arbeidsbeperkten	Minimaal 2,35% (999,9 Fta / plaatsen)	50% van de norm 504,3 Fta / plaatsen	550 Fta / plaatsen
5 Verzuimnorm	(zie onderstaande tabel)	6,2%	6,0%...% (o.a. langdurige ziektegevallen is onderdeel van ons verzuim)

Toelichting bij afwijkende scores:

Ad 1 Externe inhuur

De Roemernorm voor externe inhuur is maximaal 10%. Over 2019 was de realisatie nog 10,9% en lag daar dichtbij. Met de splitsing naar een eigen artikel voor Douane komt het percentage van de Belastingdienst boven de 10% uit. Door budgettaire aanpassingen bij Voorjaarsnota is het budget van externe inhuur bij Belastingen met ca. € 150 mln. gestegen van 11,7% naar 16,3% ten opzichte van de totale personele uitgaven. De prognose is dat het percentage inhuur voor 2020 op 15,0% uitkomt. De toename van uitgaven voor externe inhuur vindt plaats bij Toeslagen, voor het verbeteren dienstverlening en borgen stabiliteit van cruciale processen.

Ad 3 Betaaltermijn facturen

Het totale percentage bedraagt 96,6%, ligt boven de norm en is onder te verdelen in Belastingen (96,8%) en Douane (92,9%).

Ad 4 Banenafpraak arbeidsbeperkten

Fta staat voor full time arbeidsparticipant; dat wil zeggen een arbeidsparticipatiebaan van 25,5 uur. De stand van zaken op 31 december 2019 was 340 participatiebanen. In de periode tussen 1 januari 2020 en 30 april jl. is een toename gerealiseerd van ca. 165 banen.

Het groeipad dat is voorgesteld aan en waartoe besloten is in aan het DT BD op 30/01/2020 is ruim 200 banen per jaar in de periode tussen begin 2020 en eind 2024, waarbij wordt uitgegaan van 28.000 fte (in 2024) Belastingdienst-breed en een verwacht quotumpercentage van 3,05% (= ca 1200 fta) voor de Belastingdienst, eveneens in 2024.

Voor 2020 betekent dat een minimale realisatie van 210 banen per 31 december 2020. Dit betekent dat er in de resterende maanden van 2020 (na 1 mei) nog 45 banen gerealiseerd moeten worden om tot 550 participatiebanen te komen. Hierbij is wel rekening gehouden met uitstroom maar nog geen rekening gehouden met de ontvlechting van Toeslagen en Douane, noch met de toegekende formatie zoals opgenomen in de Voorjaarsnota. De verwachting is dat dit aantal (550 fta), ondanks de COVID-19 pandemie, gerealiseerd kan worden.

Ad 5 Verzuimnorm

Het gerealiseerde verzuim (6,2%) over de eerste vier maanden van 2020 is hoger dan de gestelde norm (5,7%). Wel zijn de verzuimcijfers licht gedaald t.o.v. dezelfde periode vorig jaar (i.e. 6,3%). De Belastingdienst verwacht dat dit binnenkort zichtbaar wordt in de voortschrijdende verzuimcijfers. Het bijzonder verlof is in de eerste vier maanden van 2020 gestegen. Met ingang van maart worden de verzuimcijfers en het bijzonder verlof dagelijks gemonitord in verband met COVID-19. De verzuim- en verlofcijfers worden wekelijks gerapporteerd aan het CMT BD-breed. De Belastingdienst volgt de rijksbrede COVID-19 richtlijnen met betrekking tot verlof en verzuim. De Belastingdienst blijft in 2020 werken aan het verlagen van het verzuimcijfer. Zo is de basis arbo-

Met opmerkingen ☐ (27): ☐ Wat is de prognose voor geheel 2020?

Met opmerkingen ☐ (28): ☐ Wat is de prognose voor geheel 2020?

Met opmerkingen ☐ (29): ☐ Zou je bij het percentage van 2,35% ook het aantal fta willen aangeven zodat de vergelijking met de realisatie en prognose kan worden gemaakt? (Ook goed om daar weer percentages bij te vermelden)

Met opmerkingen ☐ (30): ☐ Wat is de prognose voor geheel 2020?

Met opmerkingen ☐ (31): ☐ Is dit ook besloten in het DTBD? Welk DTBD was dit (datum)?

Met opmerkingen ☐ (32): ☐ Rijksbreed toch?

Met opmerkingen ☐ (33): ☐ Kan ik toevoegen "voor de BD" ?

Met opmerkingen ☐ (34): ☐ Zou jij het cijfer van vorig jaar willen aanleveren? (wellicht dat dit nadien nog iets anders is geworden dan destijds in de 1^{ste} 4MR 2019 is opgenomen!)

Met opmerkingen ☐ (35): ☐ Zou je een paar tekstregels willen aanleveren met de maatregelen die de BD neemt om het verzuim te verlagen?

Met opmerkingen ☐ (36): ☐ De 4MR cijfers ikt corona dienen nog te worden gestroomlijnd met de corona rapportage die in mei gemaakt zal worden (C&F ☐

C&F, UHB en de bewindspersonen gaan nog in gesprek om deze rapportage vorm te geven. Zodra hier meer over bekend is, zal met Cd O&P geschakeld worden.

dienstverlening door SSO O&P sinds 2020 uitgebreid met telefonische triage op dag vijf, zodat snel duidelijk is of en welke interventies ingezet kunnen worden voor een snelle terugkeer van de medewerker. Verder is er een trainingsaanbod voor leidinggevend en om het goede (en soms moeilijke) gesprek met de medewerker te voeren bij (frequent) verzuim.

In onderstaande tabel zijn de verzuimpercentages van de dienstonderdelen (primaire processen) weergegeven. Het percentage dat tussen haakjes staat, is het cijfer op basis van 2 decimalen.

	Verzuimnorm 2020 (%)	Realisatie per 30- 04-2020
D-G: BELASTINGDIENST	5,7	6,2 (6,20)
BELASTINGDIENST IV-KETEN	4,5	4,7 (4,67)
BELASTINGDIENST GO	4,0	4,5 (4,47)
BELASTINGDIENST PDB	6,9	6,9 (6,92)
BELASTINGDIENST CAP	7,5	7,8 (7,84)
BELASTINGDIENST MKB	5,5	5,5 (5,50)
BELASTINGDIENST DOUANE	5,4	6,4 (6,41)
BELASTINGDIENST TOESLAGEN	8,0	8,8 (8,80)
BELASTINGDIENST KI&S	9,0	9,9 (9,91)
BELASTINGDIENST FIOD	4,5	4,3 (4,32)

2.4 Beheersing personeel

a. Huidige personeelsbestand

Het huidig personeelsbestand ziet er als volgt uit. De geprognoseerde bezetting ultimo 2020, uitgesplitst voor de externe inhuur en uitzendkrachten is vermeld op basis van de aangegeven verplichtingen en/of contracturen:

	Formatie budgetbrief 2a*	Huidige bezetting april 2020*			Prognose bezetting ultimo 2020*		
Directie	Ambtelijk	Ambtelijk	Extern	Uitzendkr	Ambtelijk	Extern	Uitzendkr
CAP	3.489	2.980	13	158	2.950	15	165
Grote Ondernemingen	2.491	2.412	2	-	2.491	1	-
KI&S	1.506	1.176	24	1.130	1.562	30	683
MKB	6.835	6.490	15	1	6.660	9	-
Particulieren	2.177	2.013	1	313	1.897	-	-
Bureau DG	30	29	-	4	27	3	-
Bureau IA	18	13	4	-	18	3	-
CD Communicatie	134	133	15	-	134	6	-
CD Datafundamenten en Analyse	283	225	47	1	265	50	-
CD Organisatie & Personeel	46	41	2	-	46	2	-
CD Vaktechniek	146	136	-	1	154	1	-
CFD-Facilair	1.152	1.014	31	230	1.096	36	201
Controlen Financiën	120	104	42	2	130	p.m.	-
DGBel	0	3	-	-	-	-	-
FIOD	1.506	1.520	29	-	1.544	19	-
Fiscale en Juridische Zaken	55	51	-	-	58	-	-
Innovatie en Strategie	38	39	2	-	39	-	-
IV	2.974	2.946	758	13	3.044	706	p.m.
IV en Databeheersing	56	63	14	-	71	16	-
SSO F&M	244	227	9	-	241	10	-
SSO O&P	720	744	55	29	753	86	38
Switch	64	250	55	-	227	p.m.	p.m.
Uitvoering en Handchavingsbeleid	62	68	-	-	62	-	-
Totaal BD	24.145	22.678	1.119	1.861	23.469	993	1.087
*Alle waarden in Fte.							
*Extern en uitzendkr abt contracturen							

	Formatie budgetbrief 2a	Huidige bezetting april 2020			Prognose bezetting ultimo 2020		
Directie	Ambtelijk	Ambtelijk	Extern	Uitzendkr	Ambtelijk	Extern	Uitzendkr
Douane	5.695	5.262	17	26	5.410	27	26
Toeslagen	1.116	901	16	162	948	125	121

Tabel 1: Formatie en bezetting per 30 april 2020, plus uitsplitsing externe inhuur en uitzendkrachten (uitgedrukt in FTE o.b.v. vastgestelde contracturen). De prognose betreft een inschatting van directies.

- De bezetting van ambtelijk personeel per 30 april 2020 is 2.115 Fte, bijna 7%, lager dan de formatie.
- De Belastingdienst heeft bij de Voorjaarsnota budget geclaimd ten behoeve van (1) het borgen van de stabiliteit, (2) herstel Toeslagen, en (3) het verbeteren van de dienstverlening. De Ministerraad heeft op 9 april jl. ingestemd met een intensivering van gemiddeld € 400 mln. per jaar voor apparaatsuitgaven van de Belastingdienst. Op basis daarvan is de formatie bij recente Budgetbrief 2a verhoogd.
- Onder punt c van deze paragraaf wordt verder ingegaan op de risico's van de onderbezetting.
- Het meerjarig beeld laat zien dat de formatie afneemt van 30.027 Fte in 2019 naar 28.670 Fte in 2024; een afname van ruim 1350 Fte. Voor een aantal onderwerpen (o.a. e-commerce en Toeslagen) zijn vanaf 2021 meerjarig middelen gereserveerd in afwachting van nadere onderbouwing. Indien deze middelen t.z.t. definitief worden toegekend, is meerjarig slechts sprake van een licht dalend kader.

	Toegestane formatie				Mutatie*				Toegestane formatie				Mutatie*				Toegestane formatie			
	2019	2020	#	%	2020	2021	#	%	2020	2021	#	%	2022	2023	2024		2022	2023	2024	
Directie	3.264	3.499	275	8,4%	3.499	3.250	-258	-7,4%	3.499	3.250	-258	-7,4%	2.894	2.902	2.810		2.894	2.902	2.810	
C&P	2.431	2.491	60	2,5%	2.491	2.495	4	0,1%	2.491	2.495	4	0,1%	2.481	2.417	2.396		2.481	2.417	2.396	
Crane Ondernemingen	1.267	1.506	239	18,9%	1.506	1.448	-57	-3,8%	1.506	1.448	-57	-3,8%	1.277	1.204	1.175		1.277	1.204	1.175	
M&S	5.957	6.835	878	14,7%	6.835	6.828	-7	-0,0%	6.835	6.828	-7	-0,0%	6.603	6.522	6.469		6.603	6.522	6.469	
Perzullen	2.186	2.177	-9	-0,4%	2.177	2.176	-1	-0,0%	2.177	2.176	-1	-0,0%	2.085	1.966	1.973		2.085	1.966	1.973	
Bureau DG	32	30	-2	-6,3%	30	28	-2	-6,7%	30	28	-2	-6,7%	25	25	25		25	25	25	
Bureau JA	18	18	0	0,0%	18	18	0	0,0%	18	18	0	0,0%	20	20	20		20	20	20	
CO Communicatie	148	134	-14	-9,5%	134	135	1	0,7%	134	135	1	0,7%	133	131	131		133	131	131	
CO Datafuncties en Analyse	242	283	41	16,9%	283	284	1	0,4%	283	284	1	0,4%	279	279	279		279	279	279	
CO Organisatie & Personeel	50	46	-4	-8,0%	46	48	2	4,3%	46	48	2	4,3%	48	48	48		48	48	48	
CO Vaktechniek	139	146	7	5,0%	146	151	5	3,4%	146	151	5	3,4%	151	151	151		151	151	151	
CO-Productie	1.110	1.152	42	3,8%	1.152	1.158	6	0,5%	1.152	1.158	6	0,5%	1.146	1.147	1.147		1.146	1.147	1.147	
Control en Financien	103	120	17	16,5%	120	139	19	15,8%	120	139	19	15,8%	139	137	137		139	137	137	
HOA	1.443	1.506	63	4,4%	1.506	1.565	59	3,9%	1.506	1.565	59	3,9%	1.509	1.531	1.531		1.509	1.531	1.531	
Hoofde en Juridische Zaken	55	55	0	0,0%	55	61	6	10,9%	55	61	6	10,9%	61	58	58		61	58	58	
Innovatie en Strategie	38	38	0	0,0%	38	40	2	5,3%	38	40	2	5,3%	40	39	39		40	39	39	
IV	2.935	2.974	39	1,3%	2.974	3.069	95	3,2%	2.974	3.069	95	3,2%	2.769	2.769	2.769		2.769	2.769	2.769	
IV en Databeheer	56	56	0	0,0%	56	58	2	3,6%	56	58	2	3,6%	58	58	58		58	58	58	
SSO T&M	244	244	0	0,0%	244	241	-3	-1,2%	244	241	-3	-1,2%	239	237	237		239	237	237	
SSO O&P	745	720	-25	-3,0%	720	672	-48	-6,7%	720	672	-48	-6,7%	662	655	652		662	655	652	
Switch	64	64	0	0,0%	64	30	-34	-53,1%	64	30	-34	-53,1%	30	30	30		30	30	30	
Uitvoering en Handhavingbeleid	57	62	5	8,8%	62	64	2	3,2%	62	64	2	3,2%	64	59	59		64	59	59	
Totaal	23.549	24.345	596	2,5%	24.345	23.745	-600	-2,5%	24.345	23.745	-600	-2,5%	22.759	22.353	22.179		22.759	22.353	22.179	

* Indien er een positief getal staat neemt het formatieve kader toe.

	Toegestane formatie				Mutatie*				Toegestane formatie				Mutatie*				Toegestane formatie			
	2019	2020	#	%	2020	2021	#	%	2022	2023	2024		2022	2023	2024		2022	2023	2024	
Directie	5.554	5.695	141	2,5%	5.695	5.680	-15	-0,3%	5.695	5.680	-15	-0,3%	5.680	5.629	5.629		5.680	5.629	5.629	
Totaal	924	1.118	192	20,7%	1.118	1.242	128	11,3%	1.118	1.242	128	11,3%	891	892	892		891	892	892	

Tabel 2: Meerjaren formatie en mutaties 2019-2024.

b. Inrichten wervingsprocessen om noodzakelijke instroom te realiseren

Meerjarig inzicht in personele behoefte

- Het meerjarig inzicht in kwaliteit en kwantiteit van personeel is opgenomen in het MPP Min Fin. Eind 2019 is het MPP Min Fin opgesteld.
- Aan de MPP's 2020-2024 wordt nu gewerkt. De eerste versies zijn omstreeks 1 april opgeleverd. De definitieve versies, incl. de formatie op basis van budgetbrief 2b, zijn medio 2020 gereed, passend binnen de jaarplancyclus. Daarmee zijn ze ingebed in de P&C-cyclus. Deze MPP's vormen de basis voor de prioriteiten in het strategisch personeelsbeleid, dat verder wordt uitgewerkt op basis van een aantal rode draden (thema's die over dienstonderdelen heen relevant zijn en voor besluitvorming worden voorgelegd aan het DT BD).
- Tevens zijn de MPP's mede de basis voor de wervings- en opleidingsplannen die per dienstonderdeel worden opgesteld. Vanuit de paraplu-notitie "Leren en ontwikkelen" wordt momenteel gewerkt aan kaders voor de opleidingsplannen.
- Het totale beeld voor de belastingdienst wordt voorzien in september/oktober. Daarna worden de MPP's van de Belastingdienst en het kerndepartement verwerkt tot één MPP Min Fin, dat uiterlijk november 2020 gereed is.
- De werving wordt op dit moment nog programmatisch aangestuurd, waarbij het de intentie is het programma Instroom in de loop van het jaar over te dragen aan de staande organisatie.

Raming en realisatie in- en uitstroom t/m april 2020

- In onderstaande tabel wordt de raming en realisatie met betrekking tot de formatie, bezetting, in- en uitstroom per tertiaal in 2020 weergegeven. Deze raming is eind 2019 per vier maanden opgesteld op basis van het toen bekende financiële kader en de verwachte uitstroom. Vanwege het destijds dalend kader in 2021 en verder (stapsgewijs naar ca. 27.500 fte in 2024; 28.670 fte in 2024 na Budgetbrief 2a 2020) bleef de geraamde bezetting onder de maximaal toegestane formatie.
- De instroom in deze eerste viermaandsperiode (T1) is ca. 100 fte lager dan geraamd; een deel van de in dit tertiaal voorziene instroom schuift door naar het volgende tertiaal.
- De uitstroom was in deze periode relatief hoog doordat in maart een groot aantal medewerkers vertrok met een vaststellingsovereenkomst. Deze uitstroom was voorzien.

	T1	T2	T3
Formatie	30.956	30.956	30.956
Bezetting eind kwartaal (raming)	29.010	29.210	29.210
Bezetting eind kwartaal (realisatie)	28.841	-	-
Uitstroom per kwartaal (raming)	-1.140	-400	-600
Uitstroom per kwartaal (realisatie)	-1.179	-	-
Instroom per kwartaal (raming)	950	600	600
Instroom per kwartaal (realisatie)	837	-	-
Saldo geraamd	-190	200	-
Saldo gerealiseerd	-342	-	-

Tabel 3: Raming en realisatie formatie, bezetting, in- en uitstroom per tertiaal in 2020. Daarbij is tevens het saldo van de instroom minus de uitstroom weergegeven. De raming is eind 2019 per tertiaal opgesteld op basis van het destijds geldende formatieve kader.

Impact Voorjaarsnota op werving/instroom

- Met de aanvullende middelen vanuit de Voorjaarsnota neemt de instroomopgave in 2020 en 2021 toe naar ruim 5000 Fte cumulatief over beide jaren, waarvan ca. 850 Fte reeds is ingestroomd. De verdeling van de toegenomen instroomopgave over de resterende tertialen van 2020 en 2021 is onder meer afhankelijk van de vertaling van toegekende bedragen naar de benodigde capaciteit (vast/inhuur) en de bijbehorende wervingsbehoefte per dienstonderdeel. Dit proces vindt momenteel plaats en wordt begin juni afgerond. De in tabel 3 opgenomen raming van de instroom per tertiaal in 2020 zal op basis daarvan in de volgende 4MR worden aangepast, waarbij een doorkijk zal worden gegeven naar 2021.
- De claims bij Voorjaarsnota hebben met name impact op de capaciteit bij KI&S, CAP, Toeslagen en IV. Voor een deel wordt hier al anticiperend op geworven. De benodigde capaciteit wordt ingevuld met nieuwe werving, interne doorstroom en waar nodig met externe inhuur en uitzendkrachten.
- De werving- en selectiecapaciteit van de SSO O&P wordt opgeschaald om te kunnen voorzien in de toegenomen wervingsbehoefte in 2020 en 2021. Daarnaast blijft de Belastingdienst inzetten op zichtbaarheid op de arbeidsmarkt als aantrekkelijke werkgever.

c. Risico's en consequenties t.a.v. kwaliteit en beschikbare capaciteit van personeel

- De werklust voor de Belastingdienst neemt door stijgende volumes (zoals de groei van het aantal ondernemers, het aantal klantcontacten en het aantal bezwaarschriften) eerder toe dan af. Dit roept spanning op. Er zijn werklustanalyses gemaakt voor de dienstonderdelen waar burgers en bedrijven rechtstreeks mee te maken hebben. Deze werklustanalyses geven inzicht in de verhouding tussen de formatie en de werklust, rekening houdend met de productiviteitsontwikkeling. Het beeld dat daarbij naar voren komt is dat de formatie voor het toezicht en de massale administratieve processen steeds meer onder druk komt te staan. Met de Voorjaarsnota zijn aanvullende middelen beschikbaar gekomen om dit risico te ondervangen.
- Het risico bestaat dat niet tijdig kan worden ingespeeld op de toegenomen instroombehoefte als gevolg van de Voorjaarsnota. Dit hangt enerzijds samen met de beschikbare werving- en selectiecapaciteit en anderzijds met het absorptievermogen bij dienstonderdelen, mede gelet op de grote aantallen die in 2019 en 2020 reeds zijn ingestroomd. Daarbij levert de huidige situatie rondom Covid-19 vertraging op in het instroomproces, doordat selectiegesprekken in afwachting van tooling gedurende ca. 2 weken niet door konden gaan en het selectieproces op afstand minder efficiënt kan worden uitgevoerd. Er worden maatregelen getroffen zoals het vergroten van de instroomcapaciteit en digitaal werven om de werving- en selectiecapaciteit op te schalen. De verwachting is echter dat de bezetting eind 2020 nog niet in lijn met de (verhoogde) formatie zal zijn. Dit leidt tot risico's voor onder andere de bereikbaarheid van de Belastingdienst voor belastingplichtigen, de bezwaarafhandeling en het toezichtsniveau.
- Het succes van de werving is mede afhankelijk van voldoende aanbod van geschikte kandidaten op de arbeidsmarkt. In algemene zin doet de Belastingdienst het goed op de arbeidsmarkt. Dat neemt niet weg dat er specifieke vacatures zijn die over het algemeen of op bepaalde locaties moeilijk te vervullen zijn vanwege de krapte op de arbeidsmarkt. Bijvoorbeeld vacatures voor data-specialisten, IT'ers, hogere vaktechnische functies en

accountants. Dit wordt op verschillende manieren opgevangen, bijvoorbeeld door de werving te richten op kandidaten met minder werkervaring, het bij- en omscholen van interne medewerkers of het verplaatsen van het werk naar andere locaties.

- Verder geldt dat de impact op de formaties van de ontvlechting van de Douane en Toeslagen nog niet bekend is. Momenteel wordt nog gewerkt aan de exacte uitwerking daarvan.

2.5 Ontvlechting

De ontvlechting, zoals in gang gezet door de brief minister Hoekstra van 11 januari waarin hij aankondigde dat hij de aansturing van de Belastingdienst wilde versterken door de onderdelen Toeslagen en Douane als bestuurlijk zelfstandige onderdelen te positioneren binnen het ministerie van Financiën, naast de Belastingdienst, wordt verder uitgewerkt onder leiding van de stuurgroep Continuïteit en Ontvlechting.

Deze stuurgroep bestaat uit vertegenwoordigers van het kerndepartement () en de topbestuurders van de Belastingdienst ().

Op 29 april heeft de stuurgroep Continuïteit en Ontvlechting een bijeenkomst gehouden waarbij richtinggevend afspraken zijn gemaakt over de ontvlechting.

Hierbij is het uitgangspunt niet hoe en tot hoever ontvlochten zou moeten worden, maar uitgaan van wat is er nodig om drie volwaardige DG's in te richten.

Daarbij zal worden gestart met de concerndirecties waarbij voor iedere directie afzonderlijk wordt gekeken of en in hoeverre er sprake zou moeten zijn van een ontvlechting dan wel samenwerkingsafspraken. Dit kan voor iedere concerndirectie anders zijn waarbij ook het tempo verschillend kan zijn. De SSO's worden hierbij (vooralsnog) buiten beschouwing gelaten. De komende tijd zal gezamenlijk (Belastingdienst, Toeslagen, Douane in afstemming met kerndepartement) de nodige energie op de inrichting van de DG's worden gezet en wat daarvoor nodig is.

Daarnaast is aan de Tweede Kamer de toezegging gedaan om hen voor de zomer te informeren over de aanpak van de aangekondigde reorganisatie.

2.6 Voortgang aanpak tekortkomingen geconstateerd door AR/ADR

Op 20 mei heeft de Algemene Rekenkamer haar rapport over de verantwoording 2019 aan de Tweede Kamer aangeboden. De Algemene Rekenkamer is positief over de stappen die de Belastingdienst heeft ondernomen om de onvolkomenheden op te lossen. Dit is terug te zien in een afname van het aantal onvolkomenheden, van acht in 2018 naar vijf in 2019. De Algemene Rekenkamer beschouwt de volgende onvolkomenheden als opgelost:

- Legacy;
- Strategisch Personeelsbeleid;
- Bedrijfscontinuïteitsbeheer.

De Belastingdienst zal voor de resterende onvolkomenheden én aandachtspunten van de Algemene Rekenkamer en de bevindingen van de Auditdienst Rijk een plan van aanpak opstellen. De reeds bekende onvolkomenheden, aandachtspunten en bevindingen hebben een plan van aanpak en er wordt voortgebouwd op de maatregelen inclusief planning die vorig jaar in gang zijn gezet. Voor de nieuwe aandachtspunten van de Algemene Rekenkamer en bevindingen van de Auditdienst Rijk wordt momenteel gewerkt aan het in kaart brengen van de te nemen maatregelen inclusief een planning. Een overzicht van de onvolkomenheden, aandachtspunten en bevindingen is als volgt:

Nr.	Onderwerp	Aanpak aanwezig
<i>Onvolkomenheden</i>		
1.	Managementinformatie	Ja
2.	M&O-beleid kleine belastingmiddelen: erf en schenkbelasting	Ja
3.	Verbijzonderde interne controles: heffing en inning	Ja
4.	Verplichtingenbeheer	Ja
5.	Prestatieverklaringen	Ja
<i>Aandachtspunten</i>		
1.	Interne fiscale beheersing BD	Ja
2.	Beheer rechten systeembeheerders BD	Ja

3.	Kindgebonden budget	Ja
4.	Integriteitsbeleid Douane	Nieuw
5.	Het ontbreken van toereikend inzicht in de financiële aspecten van het IT-landschap	Nieuw
Bevindingen ADR		
1.	Legacy-problematiek	Ja
2.	Kwaliteit IV-organisatie	Nieuw
3.	Bedrijfsvoeringsfunctionaliteiten	Ja
4.	Verbijzonderde interne controles	Ja
5.	Verplichtingenbeheer	Ja

De inzet is erop gericht om de openstaande onvolkomenheden en aandachtspunten zoveel mogelijk in 2020 op te lossen. Mogelijke risico hierbij is dat de COVID-19 crisis op onderdelen tot vertraging kan leiden.

Voor het versterken van de governance voor het oplossen van de onvolkomenheden, aandachtspunten en bevindingen in 2020 zijn de volgende maatregelen genomen:

- Het in stand houden van de monitoringscommissie onder leiding van de HDFEZ, waar onder andere C&F en ADR aan deelnemen. De monitoringscommissie bespreekt de voortgang van de onvolkomenheden en stuurt waar nodig bij.
- Het opstellen van een overkoepelend beeld, waarin onder andere de aspecten eigenaarschap per onvolkomenheid en monitoring –en control aan bod komen.
- Het monitoren van de aanpak van de onvolkomenheden maakt deel uit van de planning- en controlcyclus van de Belastingdienst.
- Het rapporteren over de aanpak van de onvolkomenheden vindt in principe aansluitend en gelijktijdig plaats met de rapportagemomenten van de departementale planning- en controlcyclus.
- Het organiseren van gesprekken tussen de dossierhouder van de onvolkomenheid van de Belastingdienst, HDFEZ, Algemene Rekenkamer en Auditdienst Rijk om de gap vast te stellen tussen de huidige stand van zaken en de maatregelen die nodig zijn om de onvolkomenheid op te lossen. Aan de controlerende instanties (AR en ADR) wordt gevraagd of ze de gap herkennen, of ze zich kunnen vinden in de voorgenoemde maatregelen en of zij nog aandachtspunten/risico's zien.
- Het invullen van een monitoringsoverzicht, waarin de maatregelen die met de controleurs zijn afgestemd worden voorzien van een concrete planning.

2.7 Overig bedrijfsvoering

Gevolgen Coronacrisis voor de bedrijfsvoering

Na het afkondigen van de Corona-maatregelen door het kabinet (intelligente lockdown) is het crisis management team (CMT) geactiveerd dat zich richt op het managen van de directe impact van de Corona-crisis op de bedrijfsvoering. Daarbij is de primaire focus gelegd op de vitale processen en zijn tevens richtlijnen uitgevaardigd inzake personele zaken, facilitaire zaken en ICT:

- Voor de vaststelling van de vitale processen is aansluiting gezocht met de eerder geïnventariseerde bedrijfskritische processen in kader BCM. Deze processen worden continu gemonitord door het CMT (momenteel via een wekelijkse rapportage). In het algemeen kan gesteld worden dat –dankzij de grote inzet en flexibiliteit van veel medewerkers– de vitale processen goed zijn blijven doorlopen. Begin mei bestaan er nog een aantal aandachtspunten (oranje).
- De richtlijnen voor personeel, facilitair en ICT waren in eerste instantie uitgevaardigd tot 28 april, maar zijn ge-update na verlenging van de lockdown-periode tot 20 mei. Inmiddels worden voorbereidingen getroffen voor een meer structurele verlenging van de thuiswerkperiode en de benodigde 1,5m kantoor omgeving.

Geconstateerd kan worden dat de Corona-maatregelen onder meer invloed heeft op o.a. de werving en productieve uren van personeel, de uitnutting van het budget, het behalen van de KPI's, IV-vernieuwing en het tempo van verbeteren van de interne beheersing.

Vakanties van personeel zijn deels vooruitgeschoven evenals werkzaamheden (o.a. fysieke inspecties bij burgers en bedrijven). Deze combinatie zal onherroepelijk gevolgen hebben voor de

Met opmerkingen [37]: Is dit nog actueel? Zo ja, dan graag aangeven welke dit zijn?

nabije toekomst, omdat dan op beide gebieden een inhaalslag moet worden gemaakt. Dit risico neemt, versterkt door een tragere werving, toe naarmate de lockdown langer duurt.

De kwaliteit van een adequate bedrijfsvoering kan onder druk gekomen omdat snelheid van handelen in crisissituaties soms belangrijker is dan kwaliteit. Dit geldt zowel voor de interne bedrijfsvoering als voor de kwaliteit van de werkzaamheden van de uitvoering van nieuwe regels die onder hoge druk tot stand zijn gekomen.

Het risico van rechtmatigheidsissues is aanwezig alhoewel daar uiteraard op wordt gelet door CMT (bijv. door uitgifte van valvers).

Voor de regie en coördinatie van vraagstukken met betrekking tot toezicht, handhaving en wetstoepassing is in april het programma Corona geïnstalleerd. Dit programma komt eind mei met een overzicht van issues en aanvullende maatregelen.

Primaire processen die naar verwachting niet conform tijdplanning zullen zijn beschreven

De Belastingdienst (inclusief Toeslagen en Douane) heeft in het jaarplan ingezet op een versteviging van de ondersteunende en primaire processen.

In het laatste 6 weken van de VMR-periode is veel aandacht uitgegaan naar het beheersen van de gevolgen van de Corona-effecten op de huidige operationele processen, hetgeen ten koste gaat van de voortgang van verbetertrajecten. Daarnaast staat de capaciteit van verbetertrajecten onder druk door (a) minder beschikbare uren door o.m. thuisonderwijs en de focus op acute Corona-maatregelen alsmede (b) door het moeizaam kunnen verhogen van capaciteit door extra inhuur. Verbetertrajecten kennen individueel kleine vertragingen, maar vele kleine vertragingen opgeteld hebben uiteindelijk invloed op de algehele voortgang. Het risico bestaat dat dit vertragingseffect in de tweede VMR-periode groter is dan in de eerste VMR-periode.

Een overzicht van de status van de in het werkplan 2020 genoemde aandachtsgebieden:

Geplande actie werkplan	Status
Aanscherping kaderstelling	In de afgelopen periode zijn nieuwe kaders opgesteld voor AO/IC en VIC. Tevens is een dekkader RM (governance) verder uitgewerkt en wordt aan de kaders MI gewerkt. In de afronding/besluitvorming is lichte vertraging opgetreden als gevolg van Corona. De doelstelling was dat in 2020 door de dienstonderdelen een Plan van Aanpak (PvA) voor de implementatie van de kaders ontwikkeld zou worden teneinde dit in jaarcontract 2021 op te nemen. Inwerken van externe inhuur voor dit nieuwe traject is momenteel ook lastig. Door deze combinatie van factoren is het onzeker of de PvA's tijdig gereed zijn voor de jaarcontracten 2021.
Identificatie van risico's	De risico's in de jaarcontracten zijn opgenomen en vormen mede input voor een actuele Strategische risico-analyse (SRA) van het DTBD zoals voorzien in juni 2020. Verder wordt op deze plaats verwezen naar paragraaf 1.2 van deze 4MR.
Opvolging signalen en risico's	Deze activiteiten zijn uitgevoerd, met dien verstande dat een aantal wijzigingen in de focus en planning zijn doorgevoerd vanwege Corona (verbeterde monitoring van kleine en grote geldstroom op mogelijke Corona-effecten)

Geplande actie werkplan	Status
Roadmap Internal Control Statement	In de afgelopen periode is een plan van aanpak opgesteld inclusief gap analyse en planning op hoofdlijnen. In de afronding/besluitvorming is lichte vertraging opgetreden als gevolg van Corona. Hierdoor is er minder tijd overgebleven voor nadere uitwerking in 2020 hetgeen effect kan hebben op de concreetheid van plannen in de jaarcontracten 2021.
Ontwikkelen van integraal risicomanagement en verbeterde stuurinformatie	In de afgelopen periode is het projectplan herijkt en opnieuw vastgesteld. In paragraaf 1.1 van deze 4MR (Beheerst vernieuwen) is inzicht gegeven in de voortgang van het programma.
Voortgang IV vernieuwing	In de afgelopen periode zijn onderzoeken afgerond van EY (naar IV-organisatie) en KPMG (naar portfolio-sturing). De bevindingen uit bovengenoemde rapporten worden projectmatig opgepakt binnen IV. Daarnaast heeft het BIT advies uitgebracht over het programma MIV (Modernisering IV-landschap) . Op basis van het advies zullen onder meer de activiteiten voor 2021 en 2022 opnieuw beoordeeld en geprioriteerd worden op basis van hun verwachte rendement. Voor IV vernieuwing; zie toelichting hierna.

De Algemene Rekenkamer heeft in haar rapport over 2019 een drietal onvolkomenheden als opgelost gerapporteerd. Dit betreft aspecten van bedrijfsvoering. Op deze plaats wordt hiervoor verwezen naar par. 2.6.

De effecten en de impact van Corona op de resultaten van IV zijn vooralsnog beperkt, maar hoe langer de maatregelen aanhouden hoe meer nadelige gevolgen we in de komende periode zullen gaan zien. Bij andere dienstonderdelen (bijv. D&FA) wordt aangegeven dat de vernieuwing vertraging oploopt, onder meer omdat externe medewerkers vanuit huis geen toegang tot sommige systemen hebben (beveiliging). Tevens wordt aangegeven dat testen vanuit huis bijna niet mogelijk is.

<nadere toelichting waar nodig na afronding analyses VMR>

Met opmerkingen [38]: Is dit nog actueel? Zo ja, dan graag hier de concrete tekst hier opnemen

Met opmerkingen [39]: Zorg jij dat deze input uiterlijk ma 25 mei as bij beschikbaar is.

Integrale beveiliging

In het werkplan 2020 zijn diverse onderdelen van integrale beveiliging (o.a.....) benoemd waarover de dienstonderdelen in de viermaandsrapportages (VMR) rapporteren.

Op basis van de ingediende VMR-en wordt het actuele beeld opgemaakt en, waar nodig, zal er bijsturing plaatsvinden.

Tot nu toe zijn er geen bijzonderheden op integrale beveiliging te melden, behoudens dat er wordt gewerkt aan een "spoedprocedure" waar een medewerker zich kan melden als hij of zij zich bedreigt voelt.

Verder wordt er door SSO-CFD gewerkt aan het versterken van de fysieke toegangsbeveiliging (pasjes).

Met opmerkingen [40]: Zou je een aantal voorbeelden willen noemen zodat de tekst iets meer inhoud krijgt?

3. Managementgesprekken met ☐

3.1 Actiepunten uit vorige managementgesprekken

1 Inzichtelijk maken welke keuzen voorliggen bij werklastanalyses en deze integraal bezien bij IV (dus inclusief ketenplannen, bestedingsplannen).

Voortgang: Bij voorjaarsnota zijn extra middelen voor de IV-organisatie beschikbaar gekomen. Ondanks de extra middelen zal de portfolioraad keuzes moeten maken binnen de beschikbare schaarse budgetten en capaciteit. De uitkomst hiervan voor 2020 wordt voorgelegd aan de Driehoek op 28 mei. De uitkomst voor planjaar 2021 wordt naar verwachting in september/oktober in de Driehoek geagendeerd.

Het meerjarig inzicht loopt, conform de toezegging aan de Kamer en de afspraken in de voorjaarsbesluitvorming, mee in de verbeteracties die worden ingezet in het integrale plan van aanpak IV. De aanbevelingen van EY en KPMG worden hierin opgenomen. Voor de ketenplannen is in de voorjaarsnota incidenteel budget vrijgegeven. Onder regie van IV&D wordt gewerkt aan een verdere uitwerking en verdeling van deze middelen. Voor de keuzes die voorliggen bij de werklastanalyses CAP, P, MKB betreft dat het toezicht. Daar is nu een werkgroep voor die voor oktober met een onderzoeksrapport komt.

2 Inzichtelijk maken wat er met het vrijgegeven budget van de Aanvullende Post is gebeurd bij het indienen van claims bij Voorjaarsnota.

Voortgang: Dit overzicht is opgesteld. Elk half jaar wordt over de bestedingsplannen gerapporteerd aan het VT-directeurenoverleg.

3 In de 4MR ook rapporteren over risico's genoemd in het externe jaarplan.

Voortgang: Op basis van de VMR-en van de dienstonderdelen wordt het risicobeeld opgesteld met de belangrijkste concernbrede risico's van de BD. Hierbij wordt aangesloten op de risico's in het externe jaarplan.

4 Bij de beleidsbrief wijzen op de risico's van de inzet van incidentele middelen ten opzichte van structurele middelen.

Voortgang: Dit is op totaalniveau van de begroting Financiën gelukt. De meeste claims zijn structureel gereserveerd. Alleen moeten voor specifieke reeksen nog concretere plannen van aanpak worden aangeleverd voordat deze van artikel 10 naar de Belastingdienst worden overgeboekt. De Belastingdienst werkt hard aan de uitwerking van de plannen van aanpak om tijdig met FEZ en IRF structurele afspraken te maken over de inzet van de middelen en de monitoring hiervan. Wel wordt opgemerkt dat het telkens weer incidenteel – onder voorwaarden – toekennen van middelen, niet bijdraagt aan het toekomstvast maken van de uitvoeringsorganisatie en capaciteitsopbouw. Bij besluitvorming over de plannen van aanpak is het zaak duidelijkheid te verschaffen over structurele inzet van de middelen.

5 Tijdig signaleren als operationele risico's met betrekking tot (het werven van) personeel zich gaan voordoen vanwege budgettaire krapte.

Voortgang: In de reguliere budgetrapportages wordt gemonitord dat de beschikbaar gestelde middelen daadwerkelijk tot uitputting komen. Dit vergt ook extra inspanningen op het gebied van werving en selectie en, indien werving niet mogelijk is, tijdige bijsturing door bijvoorbeeld inhuur of uitzendkrachten. Gelet op de voorjaarsmiddelen is geborgd dat capaciteit op peil kan blijven. Zoals aangegeven vergt dit ook extra inspanning op het gebied van werving en selectie. Bij voorjaarsnota zijn de financiële middelen georganiseerd, maar is het in operationele zin een forse uitdaging om de wervingscapaciteit op te schalen. De operationele risico's zijn, vanwege COVID-19 en politiek-bestuurlijke risico's vanwege werving voor Toeslagen 2 (herstelactie), eerder toegenomen dan afgenomen.

schreef eerder: Ik zou hiervan maken (en niet hier heel de risicoparagraaf over gaan doen); Dit is niet meer aan de orde. Het is nu wel zaak goed te monitoren dat de beschikbaar gestelde middelen daadwerkelijk tot uitputting komen. Dit vergt ook extra inspanningen op het gebied van werving en selectie.

Met opmerkingen [41]; Kan deze opmerking vervallen omdat eea voldoende is meegenomen in de tekst hierboven?