Jaarplan 2021

Belastingdienst, Toeslagen, Douane

CONCEPT

20200928 FINALE INTEGRALE LEESVERSIE

Inhoud

Voorwoord 5
Over dit jaarplan 6
De Belastingdienst in 2021 7
Leeswijzer 7
Maatschappelijke context 8
COVID-19 8
Betrouwbare organisatie 8
Rekening houden met kwetsbare mensen 8
Werk aan uitvoering 9
Nieuwe beleidsvoornemens 9
Overige ontwikkelingen 9
Organisatorische ontwikkelingen 10
Zelfstandige positionering 10
Gebruik maken van de blik van buiten; extern toezicht 10
Inzicht vergroten en daardoor prestaties verbeteren 11
Uitvoering en toezicht 12
Uitvoerings- en toezichtstrategie 12
Onze strategie evolueert 12
Keuzeproces 14
Zo doen we ons werk 15
Wetgeving 15
Doenvermogen 15
Uitvoerbaarheid wetgeving 15
Internationale regelgeving 16
Burgers 17
Activiteiten voor 2021 18
Bedrijven 24
Midden en Kleinbedrijf 24
Activiteiten voor 2021 25
Grote ondernemingen 30
Activiteiten voor 2021 31
FIOD 33
Activiteiten voor 2021 3433
Thema's Belastingdienst 36
Impact COVID-19 36

CONCEPT

E-commerce ... 37
Werken voor verschillende opdrachtgevers ... 37
Brexit ... 37
Overzicht belastingmiddelen ... 38
Wat hebben we er voor nodig? ... 39
Introductie ... 39
Personeel ... 39
Activiteiten in 2021 ... 40
Cultuur ... 42
Activiteiten in 2021 ... 42
ICT ... 43
Activiteiten in 2021 ... 43
Gegevens en gegevensbescherming ... 45
Activiteiten in 2021 ... 46
Sturing en beheersing ... 47
Activiteiten in 2021 ... 48
Risicoparagraaf ... 52
Toeslagen in 2021 ... 56
Achtergrond ... 56
Doelstellingen voor 2021 ... 57
Directoraat-generaal Toeslagen ... 58
Focusgebieden ... 59
Herstel van vertrouwen ... 59
Gemaakte fouten in het verleden herstellen en compenseren ... 60
Continuïteit van betalingen borgen ... 60
Dienstverlening toesnijden op verschillende groepen ... 60
Verstevigen van de relatie met onze opdrachtgevers ... 61
Extern toezicht ... 61
Wetgeving ... 61
Uitvoering en toezicht ... 63
Inleiding ... 63
Burgers en instellingen ... 63
Reguliere uitvoering ... 63
Onze aanpak in 2021 ... 64
Dienstverlening ... 65
Onze aanpak in 2021 ... 65

CONCEPT

Toezicht en fraudebestrijding 67
Hersteloperatie 7069
Personeel 7271
Activiteiten in 2021 7271
Cultuur 7372
ICT 7473
Sturing en beheersing 7574
Risicoparagraaf 7674
Douane in beeld 7675
Wie we zijn en wat we doen 7675
Wat onze doelen zijn 7775
Wat ons definieert 7876
Welke externe ontwikkelingen relevant zijn 7977
Uitvoering en toezicht 8381
Dienstverlening en Toezicht 8482
Slimme handhaving, soepele logistiek 8584
Data-gedreven organisatie 8786
Wat we willen bereiken 8988
Effectief handhaven 8988
Een professionele en integere Douane 9089
Risicomanagement 9392
Programmatisch aansturen op strategische doelen 9493
Slot 9493
KPI's 9594
Feiten en cijfers 9594
Risicoparagraaf 9695

CONCEPT

Voorwoord

Gezamenlijk voorwoord van [ ], [ ] en [ ] volgt in de definitieve versie

CONCEPT

Over dit jaarplan

Met dit Jaarplan 2021 Belastingdienst, Toeslagen en Douane zetten we een nieuwe stap in de doorontwikkeling van het jaarplan: we brengen een jaarplan uit met daarin de activiteiten van Belastingdienst, Toeslagen én Douane. Bovendien zijn nu zowel de fiscale als niet-fiscale opsporingsactiviteiten van de FIOD opgenomen in het hoofdstuk Belastingdienst. In dat hoofdstuk zijn er nog meer uitbreidingen: zo is er aandacht voor alle belastingwetten en niet alleen voor de grote vier[1] en wordt de behandeling van zeer vermogende personen toegelicht.

In drie afzonderlijke hoofdstukken komen de activiteiten in 2021 van respectievelijk Belastingdienst, Toeslagen en Douane aan bod.

We leggen uit welke keuzes we hebben gemaakt, waarom we die keuzes hebben gemaakt en wat burgers en ondernemers hier van merken.

De opbouw van dit jaarplan met drie afzonderlijke hoofdstukken is een voorbode van de splitsing van de huidige Belastingdienst in drie volwaardige, zelfstandige directoraten-generaal binnen het ministerie van Financiën: Belastingdienst, Toeslagen en Douane. Het kabinet heeft tot deze ontvlechting besloten om de huidige Belastingdienst minder omvangrijk en minder complex te maken, zodat goede dienstverlening aan en uitvoering voor burgers en bedrijven kan worden verzekerd. De afzonderlijke organisaties worden slagvaardiger en kunnen op deze manier doelgerichter aan de slag met de eigen uitvoeringsopgaven. Ontvlechten betekent niet elkaar loslaten. Er ligt een gezamenlijke opgave om de ontvlechting zodanig vorm en inhoud te geven dat deze daadwerkelijk beantwoordt aan het ermee beoogde doel: het verbeteren van de dienstverlening aan burgers en bedrijven. Het proces van ontvlechting zal enkele jaren duren. 2021 is het laatste jaar van een gezamenlijk jaarplan voor Belastingen, Toeslagen Douane. Vanaf 2022 heeft elke DG een eigen jaarplan.

[tekst wordt nog aangevuld met toelichting/speerpunten per DG]

CONCEPT

[1] Inkomstenbelasting, Loonbelasting, Omzetbelasting, Vennootschapsbelasting

De Belastingdienst in 2021

Leeswijzer

In de inmiddels driejarige traditie van het uitbrengen van een jaarplan voor de Belastingdienst lichten we toe welke activiteiten we voor burgers en bedrijven in 2021 gaan uitvoeren. We leggen uit welke keuzes we hebben gemaakt, waarom we die keuzes hebben gemaakt en wat burgers en ondernemers hier van merken. We lichten ook toe wat er voor nodig is om burgers en bedrijven centraal te stellen, tegelijkertijd efficiënt te werken én rekening te houden met burgers en bedrijven die maatwerk nodig hebben. Voor het realiseren van al deze ambities hebben we onze medewerkers hard nodig. Daarom willen we meer ruimte bieden voor vakmanschap en een goede werkgever voor onze medewerkers zijn.

Het directoraat-generaal Belastingdienst is verantwoordelijk voor de uitvoering van en het toezicht op de naleving van de fiscale wet- en regelgeving, inclusief opsporing en strafrechtelijke vervolging. Uiteraard blijft dienstverlening ook in 2021 een belangrijk onderdeel van onze uitvoering. De Belastingdienst blijft in 2021 nog activiteiten uitvoeren voor Toeslagen en Douane. De drie directoraten-generaal zullen in de toekomst nauw samenwerken; op dit moment wordt nader uitgewerkt hoe deze samenwerking vorm wordt gegeven.

Hierna gaan we in op de maatschappelijke context waarbinnen de Belastingdienst opereert en op organisatorische ontwikkelingen. Vervolgens lichten we toe welke keuzes we voor 2021 maken vanuit onze missie, visie en strategie. Als eerste beschrijven we in het hoofdstuk "Uitvoering en toezicht" onze activiteiten voor burgers. Daarna beschrijven we onze activiteiten voor MKB-ondernemingen en grote ondernemingen. Een uitbreiding ten opzichte van het vorige jaarplan is dat wij in een aparte paragraaf de activiteiten van de FIOD beschrijven. Aansluitend bespreken we een aantal specifieke thema's voor de Belastingdienst, die vanwege de actualiteit of vanwege hun belang extra worden toegelicht. We sluiten dat deel af met een overzicht in tabelvorm van de belastingwetten die wij uitvoeren. In het onderdeel "Wat hebben we er voor nodig?" beschrijven we wat essentieel is voor een goede uitvoering van de belastingwetgeving. Daarbij gaat het om onze medewerkers, om onze cultuur, om de manier waarop we met onze gegevens omgaan en data-analyse toepassen en om ICT. Om het goede te doen en om te zien of we dat goede ook goed doen zijn sturing en beheersing onmisbaar. De instrumenten die we daarvoor inzetten beschrijven we ook in dat onderdeel.

Concept

Maatschappelijke context

Onze activiteiten worden in eerste instantie bepaald door de politieke opdracht aan de dienst. Daarnaast zijn maatschappelijke ontwikkelingen en, soms zelfs in hoge mate, de actualiteit van invloed. Samen vormen deze factoren de context, de omgeving, waarbinnen we onze opdracht moeten uitvoeren en waarop wij zo goed mogelijk moeten inspelen. Enkele onderwerpen uit deze maatschappelijke context die voor 2021 relevant zijn, lichten wij hier uit.

COVID-19

De impact van COVID-19 op het maatschappelijke leven is groot. Natuurlijk vanwege de ziekte zelf en de gevolgen ervan voor diegenen die ziek zijn geworden of een naaste hebben verloren maar ook vanwege de economische effecten. De (economische) effecten van het (intelligent) op slot gaan van ons land zullen ook in 2021 nog ingrijpend zijn. Het kabinet heeft in 2020 in hoog tempo wet- en regelgeving ingevoerd die ervoor moest zorgen dat het voortbestaan van ondernemingen waar mogelijk kon worden verzekerd en werkgelegenheid kon worden behouden. Die regelingen zullen ook in 2021 werk van ons vragen, zowel waar het onze dienstverlening aan burgers en bedrijven betreft, bijvoorbeeld op het gebied van inning , als waar het gaat om het vaststellen of terecht of onterecht gebruik van de regelingen is gemaakt. Verderop in dit jaarplan is COVID-19 een van de thema's.

Betrouwbare organisatie

Burgers en bedrijven moeten ons kunnen vertrouwen. Hun vertrouwen in ons is de afgelopen jaren stabiel geweest: xx% vond de afgelopen jaren de Belastingdienst wel betrouwbaar tot helemaal betrouwbaar[2]. Ook in 2020 is het vertrouwen in onze organisatie ..... (PM)

Diverse onderzoeken en de kritische blik van politiek en media hebben een aantal situaties aan het licht gebracht waarin burgers onbedoeld gedupeerd zijn door fouten van de Belastingdienst. We zijn er bijvoorbeeld niet altijd in geslaagd om consequent en consciëntieus wet- en regelgeving tijdig te implementeren en na te leven, zoals bijvoorbeeld bij de invoering van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG).

In de brief van 14 september 2020 "Op weg naar de beste Belastingdienst voor Nederland"[3] hebben we al aangegeven welke concrete activiteiten we oppakken om structureel beter te gaan presteren op terreinen waarop het nu nog niet goed gaat. Onderdeel van onze aanpak is dat we bij ons handelen meer oog hebben voor de gevolgen hiervan voor burgers en bedrijven. Deze focus is ook bedoeld om het vertrouwen bij burgers en bedrijven te behouden of waar nodig te vergroten. Zij moeten immers kunnen blijven uitgaan van een betrouwbare en dienstverlenende organisatie, die passend handelt en hen respectvol bejegent.

Rekening houden met kwetsbare mensen

Er is een toenemend besef dat er mensen zijn voor wie het moeilijk is in deze maatschappij volwaardig mee te draaien. Daarbij gaat het vaak om meervoudige problematiek: laaggeletterd, anderstalig, niet thuis in de digitale wereld en een laag doenvermogen[4]. Overheidsorganisaties, waaronder de Belastingdienst, hebben de afgelopen jaren ingezet op digitalisering en op zoveel mogelijk massale processen. Standaardisering en uniformering zijn daarbij de leidende begrippen. Daarbij is de individuele benadering van de burger soms in het gedrang gekomen en is de menselijke maat deels

[2] Bron:
[3] Vindplaats
[4] Zie voor een nadere toelichting blz. 15

CONCEPT

'weggeorganiseerd'. Daar willen we verandering in aanbrengen: meer oog voor de menselijke maat en waar nodig en mogelijk individuele behandeling, ook bij de uitvoering van onze massale, gedigitaliseerde processen.

Werk aan uitvoering

Bij alle grote uitvoeringsorganisaties staat de continuïteit van dienstverlening aan burgers en bedrijven onder druk. De oorzaken van de huidige problemen in de uitvoering zijn divers: verouderde ICT, personeelstekorten en complexe wetten, regels en beleid. Hierdoor is de uitvoering te ingewikkeld geworden. Medewerkers in de uitvoering staan dan soms voor een zeer moeilijke opgave en de dienstverlening kan daardoor in de knel komen.

Veel van de opgaven waar wij voor staan moeten in gezamenlijkheid overheidsbreed opgepakt worden. We hebben daarom meegewerkt aan de probleemanalyse in het rapport Werk aan Uitvoering dat in 2020 door het kabinet aan de Tweede Kamer is aangeboden. Op basis van de Werkagenda voor de Uitvoering werken we overheidsbreed samen aan onderwerpen als dienstverlening in de toekomst, versnellen van de digitale agenda, het vernieuwen van wet- en regelgeving en het opruimen van verouderde wetten. Dit alles moet leiden tot een betere dienstverlening aan burgers en bedrijven.

Nieuwe beleidsvoornemens

In 2021 vinden verkiezingen plaats waarbij de leden van de Tweede Kamer worden verkozen; die verkiezingen leiden tot het formeren en aantreden van een nieuw kabinet. Dat zal zijn Regeerakkoord presenteren, waarvan een deel van de maatregelen betrekking zal hebben op belastingen. Daarmee raken ze de Belastingdienst als uitvoerder van de belastingwetgeving.

We brengen als uitvoeringsorganisatie onze kennis en ervaring in in wetgevingstrajecten en willen die ook onder de aandacht brengen van de partijen die aan een Regeerakkoord gaan werken. Zo kunnen we samen zorgen voor wetten die na te leven en uit te voeren zijn. De formele uitvoeringstoets, die ook wordt meegestuurd met het wetsvoorstel naar de Tweede Kamer, is een belangrijk instrument om de gevolgen voor de uitvoering van tevoren zichtbaar te maken. Een extra toets, de zogeheten doenvermogentoets, moet waarborgen dat burgers en bedrijven die nieuwe wettelijke regels kunnen begrijpen en er naar kunnen handelen.

Met enkele maatregelen uit het Belastingplan 2021 is een start gemaakt met de doenvermogentoets; daarbij is gekeken naar die maatregelen waarbij burgers zelf in actie moeten komen.

Overige ontwikkelingen

In ons werk moeten we inspelen op ontwikkelingen als verdergaande digitalisering, internationalisering, technologische vernieuwingen en het delen of hergebruiken van goederen waar burgers en vaak kleine bedrijven hun verdienmodel van hebben gemaakt. Het is belangrijk om dit soort ontwikkelingen zo ver mogelijk van tevoren te signaleren omdat ze relevant kunnen zijn voor onze keuzes en prioritering.

2027490 03874

Organisatorische ontwikkelingen

In de brief van 14 september 2020 "Op weg naar de beste Belastingdienst voor Nederland" is de ambitie neergezet: we willen de beste Belastingdienst voor Nederland worden, door eenvoudige, effectieve en doelmatige wetgeving, klantgerichte dienstverlening, effectief toezicht en fraudebestrijding en door de organisatie op orde te hebben.[5]

We moeten geruisloos en goed ons werk doen en ervoor zorgen dat burgers en bedrijven zo gemakkelijk en zo goed mogelijk aan hun fiscale verplichtingen kunnen blijven of gaan voldoen. Dat vergt veranderingen op een aantal gebieden: meer oog voor burgers en bedrijven, meer dienstverlening op maat, meer ruimte voor vakmanschap. Tegelijkertijd willen we wat goed gaat behouden.

We gaan er eerst voor zorgen dat onze basis beter op orde is. Het onderdeel "Wat hebben we er voor nodig?" bevat daarvoor een aantal activiteiten op het gebied van personeel en cultuur, ICT, gegevens en gegevensbeveiliging en sturing en beheersing.

Medewerkers ervaren dat het vele dat goed gaat wordt overschaduwd door wat niet goed gaat; ze hebben daar last van omdat ze het gevoel hebben niet meer trots te kunnen zijn op het feit dat ze bij de Belastingdienst werken. We zoeken naar de oorzaken van wat fout is gegaan. Voor een deel liggen die in onze cultuur. Daarom gaan we daar mee aan de slag, onder andere te bevorderen dat dilemma's (tijdig) besproken worden en te reflecteren op wat beter kan. De ontvlechting van Belastingdienst, Toeslagen en Douane moet ons helpen om ons meer te concentreren op onze eigen taken. Daardoor kunnen we onze aandacht beter richten op de gevolgen van ons handelen voor burgers en bedrijven.

Zelfstandige positionering

In de loop der jaren hebben we er veel nieuwe taken bij gekregen en is de complexiteit van onze organisatie flink toegenomen. Bovendien zijn veel ervaren medewerkers vertrokken, zijn in verschillende processen achterstanden ontstaan en zijn ICT-systemen verouderd. Om de complexiteit te verminderen heeft de minister van Financiën besloten om de onderdelen Belastingdienst, Douane en Toeslagen te ontvlechten. Deze drie organisaties worden als volwaardige, zelfstandige directoraten-generaal binnen het ministerie van Financiën gepositioneerd. Door te ontvlechten kan elke directeur-generaal (DG) voortvarend met zijn uitvoeringsopgave aan de slag gaan. De span of control van de DG wordt verkleind, waardoor de top dichter bij de werkvloer kan komen te staan. Dit heeft onder andere als doel nieuwe incidenten te voorkomen of deze sneller en tijdig te signaleren en waar nodig bij te sturen. Zo komt er ook meer focus op de uitvoering en versterken we de dienstverlening aan burgers en bedrijven. De veranderingen worden zorgvuldig en stap voor stap uitgevoerd, met veel aandacht voor de haalbaarheid en risico's en in nauw overleg met medewerkers, medezeggenschap en de vakbonden. Dit proces zal meerdere jaren duren.

Gebruik maken van de blik van buiten; extern toezicht

Bij een aantal onderwerpen (dienstverlening, cultuur, ICT, domeinarchitecturen, managementinformatie en risicomanagement) maken we gebruik van klankbordgroepen met mensen van buiten onze organisatie of van externe deskundigen. Zij kijken met de 'blik van buiten' naar onze organisatie en kunnen ons met hun specifieke expertise verder helpen. Met hun bevindingen en aanbevelingen kunnen we waar nodig beter worden.

[5] Verwijzing naar Kamerbrief

heeft opmaak toegepast: Nederlands (standaard)

CONCEPT

De staatssecretaris Toeslagen en Douane en de staatssecretaris Fiscaliteit en Belastingdienst hebben medio 2020 aangekondigd een vorm van extern toezicht op de Belastingdienst te zullen inrichten. Het kan bijdragen aan het versterken van het vertrouwen in de dienst. De staatssecretarissen willen een organisatie in het leven roepen die breed toezicht houdt en die met een overkoepelende blik risico's aankaart, maar ook met gezag kan aangeven waar het wel goed gaat. Met een meer gestructureerde en geïnstitutionaliseerde vorm van toezicht kan er, zo is hun verwachting, effectiever en efficiënter onderzoek worden gedaan naar specifieke onderwerpen, kan er snel worden ingespeeld op risico's in de actualiteit en kunnen tegelijkertijd dwarsverbanden en bredere ontwikkelingen worden gesignaleerd. Extern toezicht zal niet alle problemen oplossen, maar kan, zo is de verwachting, wel bijdragen aan een continue beweging van leren en verbeteren.

Inzicht vergroten en daardoor prestaties verbeteren

\We streven er naar dat burgers en bedrijven uit zichzelf (fiscale) regels naleven, zonder dwingende en kostbare acties van de Belastingdienst. Dit doel is leidend bij het maken van keuzes omtrent de inzet van onze medewerkers in de uitvoering en het toezicht. Wij willen inzicht in het effect van onze strategie en we willen ons lerend vermogen vergroten. Dat is voor onszelf van groot belang, maar ook om verantwoording te kunnen afleggen aan onze omgeving. In 2021 gaan wij daarom werken met een nieuwe set kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) die beter aansluit op ons strategische doel, het nastreven van structurele bereidheid tot naleving van wettelijke verplichtingen ten aanzien van de Belastingdienst door burgers en bedrijven. Met de scores op deze KPI's kunnen we dan bepalen in welke mate we onze doelen realiseren. Dit inzicht moet ons helpen om ons prestatieniveau (verder) te verhogen, onze slagkracht te vergroten en de juiste keuzes te maken.

We willen transparant zijn over onze keuzes en onze resultaten. Daar hoort bij dat we daarover verantwoording afleggen. We willen '*in control*' zijn en dat ook laten zien. Daarom werken we aan een zogeheten *in control framework* dat is gebaseerd op internationale standaarden om uiteindelijk een *in control statement* naar buiten te brengen. We hebben als doel om uiterlijk begin 2023 tot zo'n *in control statement* over 2022 te komen. In 2021 moeten we daarvoor op een aantal gebieden (risicomanagement, interne controle, managementinformatie) al forse stappen zetten. Dit alles is erop gericht om een samenhangend en uitgebalanceerd geheel te maken van al onze activiteiten, waardoor we beter in staat zijn om onze doelen te realiseren.

concept

Uitvoering en toezicht

Uitvoerings- en toezichtstrategie

[VISUAL]

Onze meerjarige strategie geven we inhoud met de inzet van verschillende instrumenten:

- Reguliere uitvoering: bij onze reguliere uitvoering (behandelen van aangiften en verzoeken, inning) handelen we adequaat. Dat wil zeggen tijdig, zorgvuldig, deskundig en op een passende en respectvolle manier;
- Voorkomen van fouten: we proberen maximaal te voorkomen dat burgers en bedrijven fouten maken. Anders gezegd: we maken het hen gemakkelijk om het goed te doen;
- Dienstverlening: we bieden aan burgers en bedrijven goede, op maat gesneden dienstverlening. Hierbij hoort ook dat wij hen proactief, tijdig en duidelijk informeren over hun rechten en plichten;
- Toezicht en opsporing: met ons toezicht en onze opsporing treden we gepast corrigerend op wanneer dat nodig is.

Onze strategie moet er voor zorgen dat het niveau van naleving zo hoog mogelijk is en de continuïteit van belastingopbrengsten wordt geborgd. De behandeling die burgers en bedrijven krijgen stemmen we af op het gedrag dat zij laten zien.

Dit alles betekent dat de Belastingdienst, waar mogelijk in samenwerking met publieke en private partijen:

- burgers en bedrijven een **adequate behandeling** geeft (juist, tijdig, proportioneel);
- burgers en bedrijven **effectief informeert** over hun rechten en plichten;
- ernaar streeft om het voor burgers en bedrijven **zo makkelijk mogelijk te maken** om te voldoen aan (fiscale)verplichtingen;
- **op gepaste wijze corrigerend optreedt** bij niet-naleving.

Ons personeelsbeleid en onze ICT moeten het mogelijk maken onze strategie uit te voeren. Zo moeten we beschikken over voldoende vakbekwame medewerkers en het ontwerp en de inrichting van onze processen moeten het voor burgers, bedrijven én onze medewerkers gemakkelijker maken om het goed te doen. Dit alles is niet in één jaar gerealiseerd; we belopen een ontwikkelpad waarbij we elk jaar verdere stappen zetten. Jaarlijks vertalen wij de strategie naar concrete activiteiten per doelgroep, dat wil zeggen per groep van burgers of bedrijven met samenhangende kenmerken; zie daarvoor de tabellen met onze activiteiten voor burgers en bedrijven in 2021.

Onze strategie evolueert

Regelmatig houden wij onze strategie tegen het licht; interne en externe ontwikkelingen kunnen het nodig maken om veranderingen in onze aanpak door te voeren. Voor 2021 doen we dat bij drie van onze instrumenten: dienstverlening, toezicht en opsporing (fraudeaanpak).

CONCEPT

Fundamentele transformatie van de dienstverlening
We verbeteren onze dienstverlening stap voor stap. Tegelijkertijd blijkt het realiseren van een grootschalige verbetering en modernisering lastig. De vraag is hoe we al onze plannen sneller succesvol tot uitvoering kunnen brengen. Om deze vraag te beantwoorden loopt er een extern onderzoek gericht op een grondige vernieuwing van onze dienstverlening. Dit onderzoek richt zich op alle (onderliggende) processen en geeft een integraal beeld van onze dienstverlening. Het onderzoek wordt uitgevoerd in twee delen: in de eerste fase wordt een probleemanalyse gedaan en in de tweede fase worden op basis van die analyse handelingsperspectieven geschetst. Het eerste deel van het onderzoek is medio 2020 gereed gekomen.[6] Het tweede deel van het onderzoek wordt eind 2020 afgerond en moet concrete aanbevelingen bevatten voor het verbeteren van onze dienstverlening in 2021 en verder. Ook de aanbevelingen van een in 2020 gehouden beleidsdoorlichting dienstverlening zullen in de verbeterplannen worden meegenomen. Bij het opstellen van de plannen zal rekening worden gehouden met de overheidsbrede visie op dienstverlening die in het kader van de Werkagenda voor de uitvoering wordt opgesteld. In de voortgangsrapportages over het jaarplan 2021 gaan we in op de manier waarop we aanbevelingen uit het onderzoek opvolgen.

Bepalen acceptabel niveau van toezicht achteraf
Ons werk bestaat uit reguliere uitvoering, dienstverlening, toezicht en fraudebestrijding. Een goed evenwicht tussen deze activiteiten is noodzakelijk om het gedrag van burgers en bedrijven zodanig te beïnvloeden dat zij uit zichzelf (fiscale) regels naleven. Ten behoeve van dit goede evenwicht, gaan we onderzoeken wat een acceptabel niveau van toezicht achteraf is. Aanleiding voor dit onderzoek vormt de geconstateerde afname in aantal van activiteiten in het toezicht achteraf (boekenonderzoeken, handmatig gecontroleerde aangiften) door de Belastingdienst.

Onderzocht wordt wat de mogelijke oorzaken zijn van deze afname. Hierbij worden verschillende ontwikkelingen meegenomen,zoals:

- het verleggen van de focus in het toezicht achteraf naar aangiften met een groter fiscaal belang en risico,
- de stijging van het aantal belastingplichtigen en
- de daling van de beschikbare bezetting die mede is veroorzaakt door de uitstroom van toezichtmedewerkers als gevolg van de vertrekregeling meegenomen.

Bij het bepalen van een acceptabel niveau van toezicht achteraf wordt rekening gehouden met het gegeven dat ook bij een hogere bezetting niet aan elke aangifte met een (verhoogd) risico-indicatie aandacht kan worden gegeven. Het onderzoek naar het niveau van toezicht moet ons helpen te komen tot inzet van toezichtcapaciteit die optimaal bijdraagt aan de compliance[7].

Aanpak van fraude
We werken aan een herijking van onze aanpak van fraude. Doel daarvan is een aanpak te ontwikkelen die fraude effectief voorkomt en bestrijdt, waarbij gepaste middelen worden ingezet, gemaakte keuzes kunnen worden onderbouwd en waarborgen bij de selectie van aan te pakken fraudegevallen worden nageleefd. Daardoor kunnen we burgers en bedrijven die bewust de regels overtreden aanpakken en onderscheiden van diegenen die een onbewuste fout maken.

[6] Verwijzing naar bijlage bij zomerbrief

[7] De bereidheid om aan de (fiscale) verplichtingen te voldoen. Het Engelse woord *compliance* kent niet een Nederlands equivalent dat exact hetzelfde uitdrukt. Het woord 'naleving' komt het meest in de buurt.

heeft opmaak toegepast: Nederlands (standaard)

CONCEPT

Fraude is het meest effectief te bestrijden door fraudebestendige wetgeving, door barrières op te werpen en door frauduleuze aangiften of aanvragen tegen te houden. Als er eenmaal fraude wordt gepleegd, dan is bij de bestrijding ervan zowel sprake van toezicht als van opsporing; er is een overgangssfeer tussen de in te zetten instrumenten (vanuit het administratieve recht of vanuit het strafrecht). Dit vraagt om het continueren van de goede onderlinge samenwerking vanuit het toezicht door de Belastingdienst, de opsporing door de FIOD en de vervolging door het Openbaar Ministerie.

Bij deze aanpak dragen we vanuit onze wettelijk taak en vanuit onze maatschappelijke rol bij aan de bestrijding van fraude en de aanpak van ondermijning en witwassen. Daarbij handelen we in overeenstemming met de juridische kaders, waaronder die op het gebied van rechtsstatelijkheid.

Keuzeproces

Meestal handelen we aangiften, verzoeken en dergelijke gewoon in onze reguliere processen af en merken burgers en bedrijven pas iets van die verwerking als de aanslag op de mat valt. Wanneer er wel aanleiding is contact te hebben, doen we dat, uitgaande van onze uitvoerings- en toezichtstrategie, op basis van drie beleidsinstrumenten: voorkomen van fouten, dienstverlening en toezicht en opsporing. Met alle instrumenten streven we hetzelfde na: we willen dat het in één keer goed gaat. En als we niet-naleving tegenkomen, moeten we uiteraard corrigeren.

Een groot deel van ons werk organiseren we in (semi-)massale processen; dat is efficiënt en gezien de te verwerken volumes absoluut noodzakelijk. Het werk dat niet in massale processen kan worden verricht is vaak complexer en vraagt meestal meer tijd en inzet.

In de aanpak moeten keuzes gemaakt worden, zodat we onze capaciteit zo doelmatig en doeltreffend mogelijk kunnen inzetten en een acceptabel toezichtniveau kunnen borgen. En met de beschikbare capaciteit kunnen we niet álles doen. We bepalen onze acties op basis van inzicht in het niveau van naleving, in het risico dat er fouten worden gemaakt en in het gedrag van burgers en bedrijven, waarbij we rekening houden met de ons ter beschikking staande mensen en middelen. Keuzes maken wij waar mogelijk op basis van het te bereiken effect, rekening houdend met de beschikbare capaciteit en met een afweging van kosten en baten. Op basis van het beschikbare inzicht in het niveau van naleving en de oorzaken van niet-naleving kijken we welke mix van instrumenten het grootste effect op de naleving zal hebben. Er is ook geen strikte scheiding te maken tussen de instrumenten; zo streven we ernaar dienstverlenend te zijn in al onze processen.

Het (meerjarig) inzicht in het niveau van naleving verkrijgen wij onder andere door middel van steekproeven. Door een representatief aantal aangiften te controleren krijgen we inzicht in de mate waarin de verschillende rubrieken in de aangifte correct worden ingevuld; daardoor kunnen we gerichter actie ondernemen. De uitkomst van de steekproeven dient ook om aan te kunnen geven waar, na inzet van alle middelen, onbekende risico's in onze aanpak zitten. Het aselecte karakter van steekproeven zorgt bovendien voor een zekere onvoorspelbaarheid in ons toezicht: iedereen kan in beginsel controle verwachten.

We investeren in data(analyse) voor risicodetectie. Daarbij hebben we, mede gezien het verleden, extra aandacht voor het voldoen aan de juridische vereisten en bouwen we waarborgen in op het gebied van (onder andere) rechtsstatelijkheid, privacy (AVG) en non-discriminatie.

[VISUAL INZET CAPACITEIT T.B.V. DIENSTVERLENING, TOEZICHT, INNING, BEZWAAR & ADMINISTRATIEVE PROCESSEN O.B.V. GEGEVENS 2019]

CONCEPT

Zo doen we ons werk

[VISUAL]

Wetgeving

Doenvermogen

De roep om vereenvoudiging van het belastingstelsel klinkt steeds luider. In 2020 zijn bouwstenen voor een nieuw belastingstelsel aan de Tweede Kamer aangereikt. Deze –ambtelijke- bouwstenen kunnen worden gebruikt door politieke partijen in hun verkiezingsprogramma's, bij de kabinetsformatie en bij het opstellen van het Regeerakkoord. Een van de hoofdlijnen van de bouwstenen was vereenvoudiging van wet- en regelgeving. Daarbij is ook aandacht gevraagd voor een integrale toets op uitvoerbaarheid bij nieuw fiscaal beleid.

Hoe een nieuw belastingstelsel er ook uit zal zien, de vraag zal altijd zijn of burgers en bedrijven die wetgeving eenvoudig en zonder fouten kunnen naleven. Hun handelingsperspectief gaat zwaarder meetellen bij de beoordeling van nieuwe wetgeving doordat het zogeheten doenvermogen structureel een rol gaat spelen in het proces van wet- en regelgeving. Zo wordt bij internetconsultaties aan maatschappelijke organisaties gevraagd mee te denken; hun inbreng wordt vervolgens opgenomen in de Memorie van Toelichting bij het wetsvoorstel zodat iedereen kennis kan nemen van wat deze organisaties namens hun cliënten hebben ingebracht. Overigens wordt rekening houden met het doenvermogen niet beperkt tot het wetgevingsproces: onze strategie om de maatschappelijke en fiscale dienstverleners te ondersteunen ('help de helper') is er op gericht hulp dichter bij burgers te organiseren, waardoor zij in hun eigen omgeving worden geholpen, terwijl we rekening houden met hun specifieke situatie en mogelijkheden.

Doenvermogen

In een rapport uit 2017 van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) 'Weten is nog geen doen' worden de redenen om een toets op het doenvermogen in het wetgevingsproces te introduceren onderbouwd. De WRR constateert dat er een behoorlijk verschil bestaat tussen wat van burgers wordt verwacht en wat zij daadwerkelijk aankunnen. De groep voor wie de eisen soms te hoog gegrepen zijn, is niet beperkt tot een kleine groep 'kwetsbaren'. Ook mensen met een goede opleiding en een goede maatschappelijke positie kunnen in situaties verzeild raken waarin hun redzaamheid ontoereikend is, zeker op momenten dat het leven tegenzit. Dat is niet omdat hun inteligentie of kennis tekortschiet, maar omdat er een beroep wordt gedaan op allerlei andere mentale vermogens, zoals het vermogen om in actie te komen, om het hoofd voldoende koel te houden, en om vast te houden aan goede voornemens. Met het begrip doenvermogen wordt gedoeld op het vermogen om een doel te stellen en een plan te maken, om in actie te komen, vol te houden en om te kunnen gaan met verleidingen en tegenslag.

Uitvoerbaarheid wetgeving

De uitvoering is gebaat bij eenvoudige, solide en misbruik- en fraudebestendige wetgeving. Met uitvoeringstoetsen geven we integraal inzicht in de gevolgen voor de uitvoering van voorstellen voor nieuwe wet- en regelgeving.

2027490 03874

Vastgestelde uitvoeringstoetsen worden bij indiening van het wetsvoorstel meegestuurd naar de Tweede Kamer, als bijlage bij de Memorie van Toelichting. Of, bij lagere regelgeving, gepubliceerd in de Staatscourant.

We zijn niet alleen uitvoerder van belastingwetten, maar voeren ook wetten uit waarvoor het opdrachtgeverschap niet bij het ministerie van Financiën ligt, maar bij een ander ministerie. Ook daarvoor stellen we uitvoeringstoetsen op. Het gaat soms om Europese regelgeving, soms om formele wetten en soms om lagere regelgeving. In totaal kennen we een 15-tal opdrachtgevers, waarvoor we op jaarbasis meer dan 140 voorstellen voor wet- en regelgeving beoordelen met een uitvoeringstoets. Daarnaast stellen we jaarlijks voor 60 tot 80 amendementen verkorte uitvoeringstoetsen op. Deze zijn minder diepgaand en de uitspraken die er in gedaan worden kennen daarom meer voorbehouden. Het aantal uitvoeringstoetsen neemt de afgelopen jaren gestaag toe. De toename is te verklaren door een steeds groter wordende vraag van de politiek om wet- en regelgeving te wijzigen, bijvoorbeeld vanwege spoedreparaties.

Uitvoeringstoetsen

Ook als wij betrokken worden bij taken van andere overheden voeren we een uitvoeringstoets uit. Zo hebben we voor het ministerie van VWS de wetgeving op het gebied van het tabaksbeleid getoetst, voor het ministerie van BZK wetgeving op het gebied van de digitale overheid en voor het ministerie van SZW op het gebied van de schuldenproblematiek. Ook voor het toetsen van lagere regelgeving weet men ons steeds vaker te vinden.
De Belastingdienst ontvangt met enige regelmaat verzoeken om niet-fiscale taken of taken met een duaal karakter (fiscaal/niet-fiscaal) uit te voeren. Deze verzoeken zijn op zichzelf bezien vaak logisch en ook juridisch gezien is er niets mee mis, maar het aanvaarden van dat soort extra taken is voor de Belastingdienst ongewenst, gelet op de stapeling van taken en de noodzaak om te focussen op de kerntaken van de Belastingdienst. Om die focus te behouden is een afwegingskader opgesteld voor de beoordeling van nieuwe niet-fiscale of duale taken; uitgangspunt daarbij is 'nee-tenzij'.

Internationale regelgeving

In toenemende mate beïnvloedt internationale regelgeving onze uitvoeringspraktijk. Met name in EU-verband zijn er veel regelingen die zijn bedoeld om misbruik van belastingwetgeving tegen te gaan die diep kunnen ingrijpen in de manier waarop ondernemingen en hun adviseurs hun fiscale zaken regelen. Een voorbeeld van zo'n bepaling is de *mandatory disclosure* die vereist dat ondernemingen en hun adviseurs de belastingautoriteiten informeren over bepaalde potentieel fiscaal agressieve structuren. Regulering van een steeds verder groeiende internationale handel leidt ook tot de noodzaak onze uitvoeringspraktijk aan te passen en onze processen anders in te richten. E-commerce is hiervan een actueel voorbeeld.

In toenemende mate werken we samen met belastingdiensten van andere landen, binnen de Europese Unie maar ook daarbuiten, om gezamenlijk vast te stellen of de belastingafdracht van internationaal opererende bedrijven en van burgers met bezittingen in meerdere landen juist is.

2027490 03874

Burgers

[VISUAL BURGERS]

Burgers komen op veel verschillende manieren en op verschillende momenten in aanraking met de Belastingdienst. Ze doen jaarlijks aangifte inkomstenbelasting, krijgen een erfenis of een schenking of ze wonen in het buitenland en hebben financiële relaties met Nederland.

Om een aanpak voor de doelgroep burgers te kunnen bepalen, moet er een beeld zijn over de mate van naleving, waar burgers fouten maken en wat de oorzaak van deze fouten is. Om inzicht te krijgen in het niveau van naleving voeren we elke twee jaar een steekproef uit. We controleren aangiften voor de inkomstenbelasting, die door middel van een statistische steekproef zijn geselecteerd. Het inzicht dat uit deze steekproeven voortkomt, is input voor een meerjarenplan. Op basis van dit meerjarenplan kiezen we de onderwerpen waarop we onze aandacht gaan richten en de handhavingsinstrumenten die we inzetten. Ook maatschappelijke ontwikkelingen, belangrijke gebeurtenissen in het leven of de behandeling van kwetsbare groepen kunnen aanleiding zijn om bepaalde keuzes te maken. Voorbeelden in onze aanpak zijn het vooraf invullen van gegevens in de aangifte inkomstenbelasting, de HuBa-campagne (Hulp Bij aangifte) waarmee we groepen burgers ondersteunen, relatiebeheer waarmee wij maatschappelijk dienstverleners ondersteunen bij hun hulp aan specifieke groepen burgers of vormen van communicatie (informatie op de website, een gerichte publiciteitscampagne, versturen van brieven) wanneer de situatie van een burger wijzigt.

In ons reguliere proces boeken we succes met het verminderen van het aantal nog te behandelen bezwaren. Dat aantal zal begin 2021 zover zijn afgenomen dat we de afdoeningstermijn niet meer eenzijdig hoeven te verlengen. Voortaan kan de afdoeningstermijn in samenspraak tussen bezwaarmaker en medewerker worden bepaald, rekening houdend met de feiten en omstandigheden. Omdat we minder tijd kwijt zijn aan de behandeling van bezwaren kan een deel van de vrijkomende capaciteit weer worden ingezet in het behandelproces van aangiften en aanvullingen.

CONCEPT

Onze activiteiten voor burgers in 2021



Inkomstenbelasting (niet-winst) incl. buitenland en Schenk- en Erfbelasting

Reguller proces

Opleggen aanslagen	C
Innen aanslagen	C
Inwinnen en verstrekken van gegevens	C
Behandelen klachten, bezwaar- en beroepschriften	C

Voorkomen van fouten

Verbeteren online aangiftevoorziening en vooringevulde aangifte *	→
Inzetten gerichte handhavingscommunicatie *	→
Verbeteren online informatie en elektronisch berichtenverkeer *	→
Digitalisering M-biljet	→

Dienstverlening

Beantwoorden (telefonische) vragen en gerichte belacties en (digitale) berichtgeving *	C
Voeren vooroverleg	C
Inzetten specialistenteams nabestaanden, scheiden en eigen woning bij Belastingtelefoon	C
Samenwerken maatschappelijke dienstverleners, o.a. Kennisnetwerk *	C
Hulp verlenen bij aangifte *	C

Toezicht

Massaal en individueel behandelen van aangiften	C
Uitvoeren thematisch toezicht, o.a. e-commerce, verhuld vermogen, premieheffing, 30% regeling *	→
Uitvoeren intensief toezicht	C
Uitvoeren steekproeven *	C
Opsporen en vervolgen *	C

Vernieuwing

HuBa *	↘
Ontwikkelen (live)chat functionaliteit *	↘
Doorontwikkelen call back bij telefonische vragen door Belastingtelefoon *	↘

Voorkomen van fouten

Vooraf ingevulde aangifte inkomstenbelasting

Om het voor de burger zo eenvoudig mogelijk te maken om digitaal aangifte te doen vullen we zoveel mogelijk gegevens vooraf in en vragen hem deze gegevens te controleren en aan te vullen. De kans op fouten wordt met de vooraf ingevulde aangifte verkleind. We kunnen steeds meer gegevens vooraf invullen. In 2021 zullen voor het eerst ook gegevens over het restant persoonsgebonden aftrek vooraf ingevuld worden. Het restant persoonsgebonden aftrek is het gezamenlijke bedrag van de in het kalenderjaar op de belastingplichtige drukkende persoonsgebonden aftrekposten die niet in dat kalenderjaar kunnen worden verrekend. Is er in een jaar onvoldoende inkomen om de persoonsgebonden aftrek te kunnen verrekenen, dan wordt de resterende persoonsgebonden aftrek doorgeschoven naar het eerstvolgende jaar. Dat bedrag aan restant persoonsgebonden aftrek (PGA) wordt afzonderlijk op het aanslagbiljet vermeld.

Digitale aangifte inkomstenbelasting

Vanaf het voorjaar van 2021 kunnen emigrerende en immigrerende belastingplichtigen via MijnBelastingdienst.nl digitaal aangifte inkomstenbelasting doen. Het huidige dikke pak papier waarmee veel fouten gemaakt worden, wordt vervangen door een uitnodiging tot het doen van aangifte.Deze uitnodiging ontvangt de burger zowel op papier als in de digitale berichtenbox van MijnOverheid. Vervolgens kan er voor gekozen worden om op Mijn Belastingdienst in te loggen om digitaal aangifte te doen.

Samen aangifte doen

Belastingplichtigen die in het aangiftejaar gescheiden stimuleren we om samen aangifte te doen. De praktijk leert dat samen aangifte doen in scheidingssituaties tot 64% minder fouten leidt. Door bijvoorbeeld vooraf een brief te sturen, komen we tegemoet aan de behoefte bij burgers om in zo'n bijzondere situatie goed geïnformeerd te worden. In het aangifteprogramma worden zij - door gerichte vragen en een uitgebreidere toelichting - beter ondersteund bij het correct invullen van de waardering van het woongenot als 'Ontvangen partneralimentatie'. Ook in onze permanente voorlichting over scheiden is deze informatie opgenomen.

Dienstverlening

Persoonlijk en op maat

Door op het juiste moment en op de meest passende manier in contact te zijn met burgers willen we onze dienstverlening verbeteren. Allereerst door waar mogelijk te voorkomen dat contact nodig is, bijvoorbeeld door duidelijke voorlichting voorafgaand aan de aangifteperiode of in een specifieke situatie, zoals hiervoor is toegelicht. En als dat contact wel nodig is, vereenvoudigen we de interactie tussen burgers, dienstverleners en ons. Door gebruik te maken van beschikbare gegevens streven we ernaar de interactie persoonlijker te maken en meer te richten op de noodzakelijke handelingen die burgers moeten verrichten; daarbij kunnen we hen dan specifieke en passende ondersteuning bieden. Natuurlijk monitoren we of onze verbeteringen werken en of ze aansluiten op de behoefte.

De COVID-19-crisis heeft ons laten zien dat ook alternatieve vormen van dienstverlening werken: het bellen ter vervanging van de traditionele HuBa-campagne op locatie is positief gewaardeerd. We zetten deze werkwijze in 2021 voort.

CONCEPT

Telefonisch contact

In 2021 wordt de voorziening om een telefoonnummer en bericht achter te laten verder uitgebouwd. In 2020 is deze mogelijkheid voor burgers geïntroduceerd. Bij piekmomenten kan de wachttijd oplopen, en voor een beperkt aantal thema's kunnen burgers hun telefoonnummer en een bericht achterlaten, zodat wij hen zodra onze capaciteit dat toelaat op een later moment terugbellen.

Onze medewerkers van de Belastingtelefoon zetten we ook in om actief burgers te bellen. Dit doen we onder andere om ze te helpen tijdig hun verplichtingen na te komen. In 2021 wordt deze activiteit uitgebreid. Wanneer wij zien dat iemand wel de vooraf ingevulde gegevens heeft opgehaald, maar de aangifte nog niet heeft ingestuurd, bellen we om diegene er aan te herinneren dat er tijdig aangifte moet worden gedaan.

We hebben gemerkt dat in het jaar dat mensen AOW gaan genieten vaak dubbele heffingskorting wordt toegepast. Dat leidt bij het definitief vaststellen van de aanslag later tot een terug te betalen bedrag. In 2021 gaan we in situaties waarin we zien dat het verkeerd gaat mensen informeren en hen er op wijzen dat ze bij een van de instanties de heffingskorting moeten laten stopzetten.

Bij de Belastingtelefoon zijn voor de complexere vragen op het gebied van wet- en regelgeving voor diverse thema's specialistenteams ingericht. Voorbeelden van thema's zijn 'Eigen woning en box 3', 'Aftrekposten' en 'Inkomsten en Heffingskortingen'. Hoewel deze aanpak leidt tot het vaker doorverbinden van de vraagsteller, blijkt uit onderzoek dat burgers dat geen probleem vinden als ze daarmee uiteindelijk in één contact goed geholpen zijn.

We investeren in training van medewerkers van de Belastingtelefoon om met meer empathie gesprekken te voeren. Deze training is door alle zittende medewerkers gevolgd en is een vast onderdeel geworden in de basisopleiding.

Chatten

De mogelijkheden van live-chat worden in 2021 in een pilot beproefd. Op basis van de ervaringen in de pilot wordt de chatmogelijkheid in een volgende fase eerst nog kleinschalig verder uitgewerkt. In die uitwerking worden ook de mogelijkheden van chatbot[8] verkend. Met het bieden van een chatmogelijkheid willen we doelgroepen bereiken die nu onvoldoende geholpen kunnen worden: of omdat bellen een te hoge drempel opwerpt (bijvoorbeeld voor doven en slechthorenden) of omdat andere vormen van contact eigentijdser zijn (jongeren).

Duidelijke taal

In 2021 gaan we verder met het vereenvoudigen van onze brieven, berichten en formulieren; hoeveel dat er worden hangt af van de omvang en de complexiteit van het te vereenvoudigen document.

Digitalisering

In 2021 wordt op basis van een in het najaar 2020 vastgestelde app-strategie de ontwikkeling van app's verder ter hand genomen. Al onze apps zullen dan een zelfde opzet hebben, waardoor ze voor burgers en bedrijven herkenbaar zijn en gemakkelijker te gebruiken.

[8] Chatbot: Een chatbot neemt deel aan een getypte dialoog via internet, waarbij de gebruiker een vraag intikt en de chatbot antwoord geeft,

CONCEPT

Ondersteuning

Een deel van de burgers laat zich ondersteunen bij contacten met de Belastingdienst. Voor sommigen is dat eenmalig en voor anderen structureel. Een beperkt aantal burgers doet een beroep op een beroepsmatige fiscale dienstverlener. Een groot deel van de ondersteunde burgers zoekt hulp bij een maatschappelijk dienstverlener. Om deze maatschappelijke dienstverleners op hun beurt te ondersteunen bouwen we aan een duurzame relatie. Dit doen we door minimaal tweemaal per jaar contact op te nemen en door het organiseren van bijeenkomsten in het voor- en najaar, door nieuwsbrieven te versturen en door ondersteuning via een kennisnetwerk (www.belastingdienst.nl/kennisnetwerk). In het kennisnetwerk is het Forum Informeren, Leren en Samenwerking ontwikkeld. Iedere binnenkomende vraag beantwoorden we binnen 48 uur. Ingewikkelde vragen worden behandeld door een vakinhoudelijke specialist.

We blijven op basis van een convenant dat loopt van 2019 tot 2022 inzetten op het samenwerken met de bibliotheken. De bibliotheek zoekt de samenwerking met maatschappelijke dienstverleners die burgers in de bibliotheek willen helpen met belasting- en toeslagzaken. Zo wordt een landelijk dekkend netwerk van hulp bij belasting- en toeslagenzaken gevormd. Wij ondersteunen deze maatschappelijke dienstverleners bij hun rol van hulpbieder. Zo zorgen we er samen voor dat burgers een goede aangifte kunnen indienen.

Al enkele jaren leveren we via zogeheten Stellateams[9] ondersteuning aan burgers en bedrijven die minder zelfredzaam zijn. We kijken waar we de Stellateams kunnen versterken, bijvoorbeeld door hen meer ruimte te geven om problemen op te lossen. We gaan onderzoeken hoe we burgers die schulden hebben, een (tijdelijk) verminderd doenvermogen hebben of laaggeletterd zijn, meer direct kunnen helpen. Door deze initiatieven kunnen we problemen voorkomen en als die zich toch voordoen ze ook sneller oplossen. En we kunnen signaleren welke wetgeving in de praktijk niet uitpakt zoals die was bedoeld.

Burgers die in het buitenland wonen én die in Nederland (incidenteel) activiteiten verrichten kunnen aanlopen tegen specifieke belastingvraagstukken, bijvoorbeeld op het gebied van de inkomstenbelasting of de premies volksverzekeringen (wanneer ze niet in Nederland wonen en wel in Nederland verzekerd zijn). Datzelfde geldt voor personen die tijdelijk in Nederland wonen en werken als expats. Voor deze groepen hebben we een kennis- en expertisecentrum ingericht dat hen kan ondersteunen.

Burgers ondersteunen bij schulden

Wanneer burgers een betalingsachterstand oplopen, kunnen ze een betalingsregeling krijgen. Zo willen we voorkomen dat schulden onnodig oplopen. In 2021 gaan we burgers beter en actiever informeren over ons incassoproces en de mogelijkheden daarin. Dat doen we door het verbeteren van de informatie op de website. Op het Kennisnetnetwerk voor onze maatschappelijke partners voegen we relevante informatie over de incassoprocessen voor de doelgroep toe, zodat zij de burgers nog beter kunnen helpen. Ook doen we weer mee aan de publiekscampagne “Kom uit je schuld” van het ministerie van Sociale Zaken.

Maatschappelijk verantwoord incasseren

We starten een pilot met een vorderingenoverzicht. In dat overzicht kunnen burgers zelf online zien welk bedrag aan belastingschuld nog openstaat en wanneer dat betaald moet zijn. Voor zover onze capaciteit het toelaat zullen we burgers met betalingsachterstanden actief benaderen om het oplopen van hun schulden te voorkomen.Daarnaast gaan we burgers actief wijzen op de mogelijkheden voor het treffen van een persoonlijke betalingsregeling of voor het krijgen van kwijtschelding. In 2021 treedt de Wet vereenvoudiging beslagvrijevoet in werking. Wij zorgen ervoor dat in het invorderingsproces rekening

[9] Stellateams bieden individuele hulp in complexe situaties waarin mensen ergens in onze organisatie zijn vastgelopen; vaak is sprake van een schrijnende situatie die acuut ingrijpen vergt

CONCEPT

wordt gehouden met het bestaansminimum. Hierdoor voorkomen we dat burgers als gevolg van de invordering van schulden door ons onder het bestaansminimum komen.

Toezicht en fraudebestrijding

Voor het toezicht en de fraudebestrijding bij burgers hebben we een aantal mogelijkheden die wij al naar gelang de situatie in kunnen zetten. Zo is er bijvoorbeeld steekproefsgewijs toezicht, voeren we acties uit gericht op bepaalde thema's en is er individuele handmatige behandeling.

Onze aanpak is er op gericht fouten te voorkomen. We proberen burgers een goede aangifte te laten doen of geven hen de mogelijkheid fouten te verbeteren. Daarom sturen we in sommige gevallen een brief als iemand al aangifte inkomstenbelasting heeft gedaan en we vermoeden dat er een fout is gemaakt; we vragen de burger dan nog eens naar de aangifte te kijken en eventueel een verbeterde aangifte in te dienen. We kunnen er ook voor kiezen om zelf de burger te bellen en hem dit voor te leggen.

Elk voorjaar maken we een keuze welke risico's in de aangiften we gaan behandelen. Die keuze wordt onder andere gebaseerd op informatie uit de steekproef, nalevingsbeelden en uit effectmetingen (o.a op het gebied van afkoop lijfrenten en echtscheiding en eigen woning). Ook themagerichte aanpakken bepalen de keuze voor te behandelen aangiften. Omdat de reguliere processen, bijvoorbeeld de behandeling van bezwaren, voorrang hebben in de toedeling van capaciteit moet het aantal te behandelen risico's meestal gedurende het jaar worden verkleind.

Onze selectiemethodes kunnen er toe leiden dat sommige burgers in het toezicht achteraf worden betrokken. Dat kan zijn omdat het vermoeden bestaat dat er onjuiste gegevens verstrekt zijn maar het kan ook zijn dat er sprake is van veel gemaakte fouten. Ons toezicht is dan ook gericht op het verkrijgen van meer inzicht in de oorzaken van die fouten. Vervolgens wordt onderzocht welke verbetermogelijkheden er zijn; daarbij wordt gekeken welk instrument het beste kan worden ingezet. Soms kiezen we voor een pilot om meer inzicht te krijgen. Thema's voor 2021 zijn: Resultaat Overige Werkzaamheden (ROW), persoonsgebonden budget (PGB), onverklaarbare uitgaven en contante giften.

Contante giften

Voorbeeld van zo'n te behandelen risico betreft de aftrekbaarheid van contante giften. De beoordeling daarvan is lastig en kost veel tijd. Bovendien is er een behoorlijke kans op misbruik. Er worden daardoor ook veel procedures over deze aftrek gevoerd. Vanwege deze uitvoeringsproblemen is een wetsvoorstel ingediend om de mogelijkheid van aftrek voor deze giften met ingang van 2021 wettelijk uit te sluiten. We zullen burgers hier tijdig over inlichten. Ze kunnen er dan voor kiezen hun giften voortaan via de bank te doen. In 2021 zullen we extra aandacht aan dit onderwerp besteden.

Individuele behandeling

Wij onderscheiden ook een doelgroep Zeer Vermogende Personen (ZVP). Vanwege het financiële belang, de complexiteit en de mogelijke fiscale risico's krijgt deze groep een individuele behandeling. Tot de doelgroep ZVP behoren de families met de grootste vermogens. Meestal zijn deze families verbonden aan (grote) bedrijven, in Nederland, maar ook in andere landen. Onze aandacht gaat als eerste uit naar de families met de grootste financiële belangen en de grootste fiscale risico's (die veelal samenhangen met emigratie, overlijden of echtscheiding). Eind 2021 hebben tussen de 600 en 700 families met hun bijbehorende vennootschappen individuele aandacht gekregen. Eind 2024 zijn dat er maximaal 1.500. Bij de behandeling is vaak sprake van complexe problematiek zoals de toepassing van de

2027490 03874

bedrijfsopvolgingsregeling en de bedrijfsopvolgingsfaciliteit, de fiscale afhandeling van overlijdens en woon- en vestigingsplaatsproblematiek.

Wanneer we naar een familie kijken, worden alle natuurlijke personen en rechtspersonen bezien, die juridisch en economisch met elkaar verweven zijn. Het gaat dan veelal om tientallen individuele belastingplichtigen. Bij de start van de behandeling wordt het hele plaatje in beeld gebracht. Op basis daarvan wordt een strategisch behandelplan opgesteld. Daarin wordt risicogericht gekozen wat wel en wat niet wordt opgepakt en op welke manier.

Fraudebestrijding

Van burgers wordt verwacht dat zij hun belastingaangiften op tijd, juist en volledig doen. Als blijkt dat dat niet het geval is, treden we op. Hiervoor hebben we verschillende vormen van toezicht en waar nodig ook de mogelijkheid om over te gaan tot strafrechtelijke inzet via de FIOD en het Openbaar Ministerie. De FIOD heeft voor de opsporing van fiscale en financieel-economische fraude een wettelijke taak. Zie verder onder het kopje FIOD in dit jaarplan, waar ook het op burgers betrekking hebbende thema 'onverklaarbare uitgaven' is beschreven.

CONCEPT

Bedrijven

[VISUAL BEDRIJVEN]

Midden en Kleinbedrijf

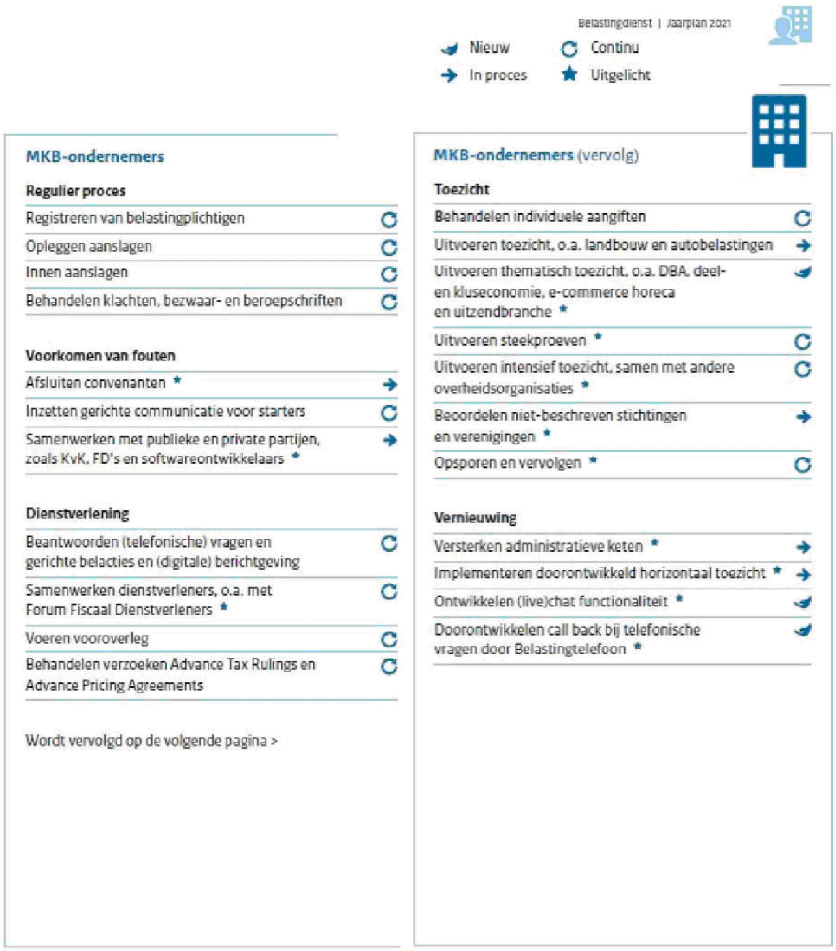
We onderscheiden MKB-ondernemingen en grote ondernemingen. De doelgroep MKB blijft groeien en bestaat per 1 juli 2020 uit zo'n 2,4 miljoen entiteiten; daarnaast zijn er ruim 300.000 stichtingen en verenigingen die nu voor geen enkel middel belastingaangifte doen maar mogelijk wel aangifteplichtig zijn. Een entiteit kan een enkele onderneming zijn, maar ook een samenstel van verbonden ondernemingen en natuurlijke personen. Bij MKB-ondernemingen richten we ons waar mogelijk op hun fiscaal dienstverleners; ongeveer 75% van de MKB-ondernemers maakt namelijk gebruik van een fiscaal dienstverlener.

We onderscheiden verschillende groepen van MKB-ondernemers (onder andere groot, midden en klein), waarbij elke groep bepaalde kenmerken deelt. Er is een begin gemaakt met de ontwikkeling van behandelstrategieën voor deze groepen met gezamenlijke kenmerken. Begin 2021 zullen deze behandelstrategieën gereed zijn om in 2021 en latere jaren fasegewijs ingevoerd te worden. Uiteindelijk is het doel om het gehele MKB-segment af te dekken en zo in zijn totaliteit 'onder toezicht' te hebben. Door vanuit de klant(groep) – en de specifieke kenmerken daarvan - te redeneren kunnen mogelijke oorzaken van naleving/niet-naleving in beeld worden gebracht. Zo'n beeld bestaat onder andere uit gegevens over de mate van compliance en over de kasopbrengsten. Op basis daarvan bepalen we een integrale aanpak voor de groep, waarbij we, rekening houdend met de beschikbare capaciteit, alle instrumenten uit het handhavingspalet inzetten. Bij de keuzes voor de inzet van handhavingsinstrumenten zoeken we steeds naar de inzet van dat instrument dat gegeven het gewenste effect het meest doelmatig is.

De coronacrisis heeft voor veel MKB-ondernemingen aanzienlijke gevolgen gehad. Voorheen winstgevende bedrijven komen soms ineens in financieel zwaar weer. Ook fiscaal heeft dat dan gevolgen. Goede informatie-uitwisseling met fiscaal dienstverleners heeft ertoe geleid dat ondernemers snel van de (tijdelijke) coronaregelingen gebruik konden maken. Deze samenwerking zetten we in 2021 voort.

CONCEPT

Activiteiten voor 2021



Voorkomen van fouten

Ook voor bedrijven willen we het gemakkelijk maken aan hun verplichtingen te voldoen, zodat zij het ook in één keer goed doen. De registratie als belastingplichtige is de eerste stap om ze op te nemen in onze massale processen. Vanuit de systemen van het bedrijf kunnen aangiften worden verstuurd en met behulp van onze systemen kunnen aanslagen worden opgelegd. We werken aan het digitaliseren van de huidige papieren startersaangifte voor de BTW. Daarin hebben we vertraging opgelopen omdat de ICT-capaciteit voor andere prioriteiten moest worden ingezet. De planning is nu dat de digitalisering van de startersaangifte in 2022 kan worden gerealiseerd.

Registratie

De eerste stap bij de uitvoering van belastingwetten is het in beeld brengen wie belastingplichtig is. Daarvoor hebben we een registratieproces. In 2021 gaan we extra aandacht besteden aan de plicht voor ondernemers om zich tijdig en juist te registreren en om zich tijdig uit te schrijven. Een van de doelen daarbij is om onbekende buitenlandse rechtspersonen te identificeren die Nederlands onroerend goed bezitten. De aandacht zal zich ook richten op buitenlandse uitzendbureaus die internationaal arbeid beschikbaar stellen. Bij stichtingen en verenigingen is onze strategie er op gericht hen te stimuleren zich tijdig te registreren voor die belastingen waarvoor ze (mogelijk) aangifteplichtig zijn. Misbruik van registratie, vooral in het kader van carrouselfraude, zal in dit verband ook worden aangepakt.
Ook het tijdig doen van aangifte krijgt extra aandacht, onder andere door te bellen wanneer een ondernemer te laat is met inleveren en door ondernemers die niet reageren uit te schrijven.
Sluitstuk is de extra aandacht voor het tijdig uitschrijven. Dat geldt zowel ondernemers die een aantal zogeheten nihilaangiften voor de omzetbelasting doen omdat ze helemaal geen omzet meer hebben als voor ondernemers die hun onderneming hebben gestaakt. Vermoedelijk zal het aantal stakende ondernemers als gevolg van de coronacrisis toenemen.

Met ons meerjarige programma 'Versterking Administratieve Ketens' willen we MKB-ondernemers ondersteunen in de gehele keten van 'administreren tot het doen van aangifte en betalen', zodat onnodige fouten bij het administreren en bij het doen van aangifte (en betalingen) worden voorkomen. De ondernemer heeft hierdoor eerder duidelijkheid omtrent zijn financiële positie en komt hierdoor achteraf minder voor verrassingen te staan. We willen dit bereiken door samen met de markt en met onze ketenpartners een ononderbroken en gesloten keten te ontwikkelen waarin administratieve processen op elkaar zijn aangesloten en ongestoord, veilig en snel verlopen, zowel voor ondernemers, hun fiscaal dienstverleners en onszelf. Zo ontstaat er een veilige keten van gegevens waarbij fouten vroegtijdig worden voorkomen en de ondernemer in één keer goed administreert.

Automatisch ingevulde winstaangifte ZZP-ers

Door ondernemers zoveel mogelijk vroegtijdig te ondersteunen bij het administreren worden fouten in de administratieve keten voorkomen en heeft de ondernemer eerder zekerheid. In de tweede helft van 2020 is samen met een groep softwareleveranciers een proef gedaan waarbij ondersteunende fiscale informatie tijdens het boekhouden wordt aangeboden aan de ondernemer. Deze vorm van ondersteuning wordt in 2021 doorontwikkeld en in overleg met de markt breder ter beschikking gesteld.
Het concept van de automatisch ingevulde winstaangifte, waarbij de aangifte zoveel mogelijk geautomatiseerd wordt opgesteld vanuit de boekhoudsoftware van de ondernemer, is op kleine schaal beproefd. In 2021 wordt in samenwerking met de markt van softwareontwikkelaars onderzocht hoe dit concept breder in de markt is in te zetten voor de groep van ondernemers die zelf aangifte doen.

2027490 03874

Dienstverlening

Samenwerking

Als er nieuwe wetgeving wordt ingevoerd, zorgen we voor gerichte communicatie aan fiscaal dienstverleners en salarisadministrateurs. We organiseren zogeheten intermediairdagen, netwerkbijeenkomsten en expertsessies en we zetten fora in (Forum Fiscaal Dienstverleners, Forum Salaris en Forum Horizontaal Toezicht). Informatieoverdracht en ondersteuning zijn de hoofddoelen van deze activiteit, waarbij het beoogde effect is dat zij weten wat ze moeten doen en weten waar ze terecht kunnen met hun vragen. Met behulp van deze kennis kunnen fiscaal dienstverleners vervolgens goede aangiften doen voor hun klanten. Het bereik van deze dienstverleningsinstrumenten is de afgelopen jaren sterk gestegen, zeker het online deel ervan. De waardering van de deelnemers is hoog en stijgt nog steeds.

Telefonisch contact

De Belastingtelefoon speelt een belangrijke rol bij onze dienstverlening aan MKB-ondernemers. Via het telefoonkanaal kunnen ondernemers en fiscaal dienstverleners inhoudelijke vragen stellen. Deze vorm van dienstverlening helpt om fouten te voorkomen. Jaarlijks beantwoordt de Belastingtelefoon 3,4 miljoen telefonische vragen van ondernemers en hun dienstverleners. We zetten de Belastingtelefoon ook in om zelf ondernemers en hun adviseurs te benaderen, bijvoorbeeld om startende ondernemers te waarschuwen dat zij hun aangifte moeten indienen.

We starten een pilot waarbij we beginnende ondernemers de mogelijkheid bieden om persoonlijk contact te hebben met een van onze medewerkers.

Toezicht en fraudebestrijding

Horizontaal toezicht via de fiscaal dienstverleners

We spreken van horizontaal toezicht wanneer het toezicht is gebaseerd op vertrouwen tussen de Belastingdienst en de ondernemer of diens adviseur, waarbij afspraken tussen hen worden gemaakt over de wijze waarop men met elkaar omgaat. Die afspraken leggen wij vast in convenanten. Bij horizontaal toezicht via fiscaal dienstverleners steunen wij op het werk dat de fiscaal dienstverlener voor de ondernemer doet. Fiscaal dienstverleners en ondernemingen die aangesloten zijn bij deze vorm van horizontaal toezicht hebben de kennis en de wil om hun fiscale verplichtingen tijdig, juist en volledig na te komen. Ons toezicht kan daardoor worden aangepast. Horizontaal toezicht via de fiscaal dienstverleners richt zich op het MKB en op middelgrote ondernemingen die niet in aanmerking komen voor een individueel convenant. De in 2019 vastgestelde hoofdlijnen voor de doorontwikkeling van horizontaal toezicht zijn in 2020, in nauwe samenwerking met de koepel-, branche en beroepsorganisaties van fiscaal dienstverleners, geconcretiseerd. Die uitwerkingen zullen begin 2021 worden vastgelegd in een nieuwe Leidraad horizontaal toezicht fiscaal dienstverleners. De feitelijke implementatie kan daarmee van start gaan. Vanaf 2021 zullen nieuwe convenanten met fiscaal dienstverleners worden afgesloten met een looptijd van vijf jaar.

Bij de doorontwikkeling van horizontaal toezicht via de fiscaal dienstverleners gaat het bijvoorbeeld om hoe we omgaan met geschilpunten in de aangifte, over een snelle afhandeling van aangiften en verzoeken en over hoe een convenant door de fiscaal adviseur of door ons kan worden beëindigd.

CONCEPT

Buitenlandse uitzendbureaus

Doel bij het toezicht op buitenlandse uitzendbureaus die in Nederland arbeidskrachten ter beschikking stellen is om de compliance in positieve zin te beïnvloeden. Het streven is dat de buitenlandse uitzendbureaus juist, tijdig en volledig aangifte doen én betalen om zodoende te voldoen aan de inhoudingsplicht voor loonbelasting/premies werknemersverzekeringen en inkomensafhankelijke bijdrage ZVW. De voorkeursstrategie is om meer in de actualiteit te werken, zodat we eerder en sneller invloed kunnen uitoefenen op het nalevingsgedrag. Dat doen we met name door eerder een controle in te stellen bij nieuwe signalen (ook van externe publieke en private partijen) en door branchegegevens te verzamelen en deze te vergelijken met gegevens van de te controleren onderneming. Daarnaast maken we een betere en snellere samenwerking en gegevensuitwisseling met buitenlandse instanties mogelijk, waardoor er informatie voorhanden is die we kunnen aanhouden tegen de informatie die de ondernemer verstrekt. Ook hebben we het voornemen om onbekende inhoudingsplichtigen die internationaal arbeidskrachten ter beschikking stellen op te sporen.
De verwachting is dat we hierbij op termijn gebruik kunnen gaan maken van de Wet arbeidsvoorwaarden gedetacheerde werknemers in de EU (WagwEU). Dat doen we dan op basis van informatie die wij nog moeten ontvangen uit controles op de naleving van deze wet. Deze wet behelst sinds 2020 een meldingsplicht voor bepaalde buitenlandse werkgevers en buitenlandse zelfstandigen die (tijdelijk) werkzaamheden in Nederland verrichten.

Fraudebestrijding en Externe Overheidssamenwerking

Het voorkomen, tegengaan en waar nodig herstellen van de fiscale gevolgen van bewust niet-compliant gedrag beslaat het hele scala van beschikbare handhavingsinstrumenten. Het binnen wettelijke kaders delen van informatie en uitvoeren van gezamenlijke interventies met overheidspartners, is hier onderdeel van.

Een belangrijke bijdrage in het kader van de fraudebestrijding wordt geleverd via speciale teams voor de projectmatige aanpak van fiscale fraudethema's. Voorbeelden van een dergelijke aanpak zijn het bestrijden van misbruik door middel van zogeheten turboliquidaties en het bestrijden van BTW-Carouselfraude. Ook deelname aan integrale overheidsbrede samenwerkingsverbanden is onderdeel van deze activiteiten.

We werken samen met andere overheidsinstanties en we stemmen onze activiteiten af met de FIOD om te komen tot een afgewogen en effectieve inzet van fiscaal toezicht en opsporing en om een keuze te maken voor een bestuurlijke en/of strafrechtelijke aanpak. De overheidsbrede samenwerking heeft als doel voorkoming en terugdringen van belasting- en premiefraude, fraude met toeslagen en uitkeringen en overtredingen van arbeidswetgeving en daarmee samenhangende misstanden. De samenwerking vindt onder andere plaats binnen de Landelijke Stuurgroep Interventieteams (LSI). De aanpak van ondermijning vindt plaats binnen de Regionale Expertise- en Informatiecentra (RIEC's) en het Multidisciplinair Interventieteam (MIT).

Turboliquidaties

In 2021 richten we ons in de vorm van een pilot op het krijgen van meer zicht op mogelijk misbruik bij zogeheten turboliquidaties. Een turboliquidatie is een snelle manier om een BV, stichting of andere rechtspersoon te liquideren (opheffen). Dit is een administratief proces waaraan voorwaarden verbonden zijn. Zo mogen er bijvoorbeeld geen baten zijn. In de pilot worden aard, ernst en omvang van deze vorm van bedrijfsbeëindiging onderzocht, waarbij wij ons richten op de naleving van fiscale regels. Een eerste

CONCEPT

analyse[10] lijkt uit te wijzen dat de belangen groot zijn. Er is echter nog weinig verdiepend onderzoek gedaan naar mogelijke fiscale nalevingstekorten en het voorkomen of bestrijden daarvan. De Belastingdienst is regelmatig een betrokken en benadeelde partij. In de pilot werken we nauw samen met de FIOD en andere overheidsinstanties.

[VISUAL KEUZEPROCES MKB]

CONCEPT

[10] TK 2019-2020, 29 911, nr. 253

Grote ondernemingen

[VISUAL INDIVIDUELE KLANTBEHANDELING]

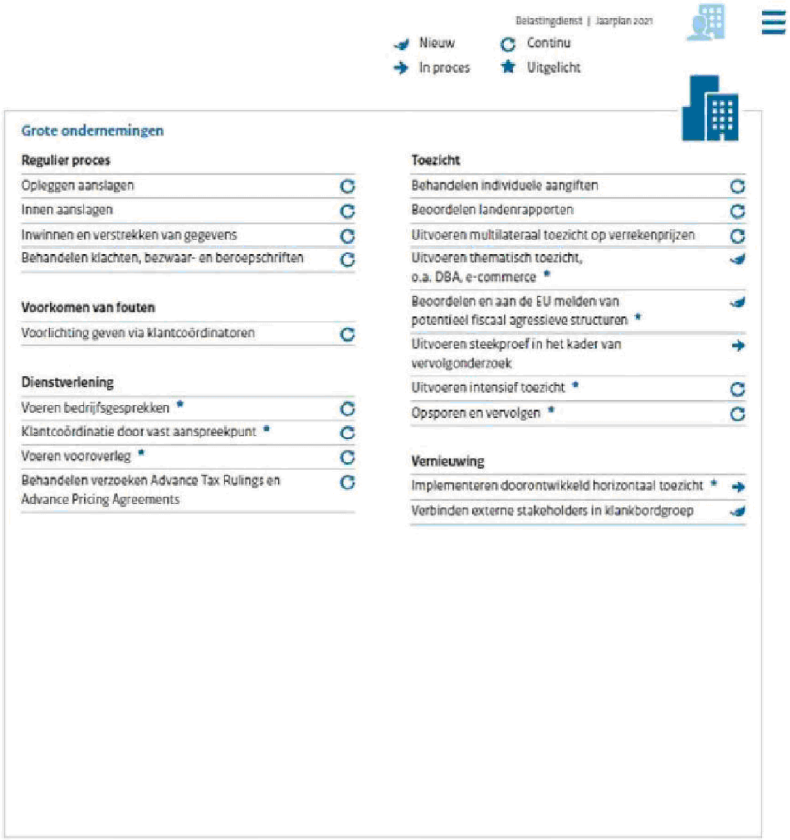
Bij de 8.600 grootste ondernemingen kiezen we voor individuele klantbehandeling, waarbij we zoveel mogelijk in de actualiteit werken. We passen maatwerk toe op basis van het klantbeeld. Het klantbeeld vormt de basis voor een behandelstrategie op maat van de desbetreffende onderneming (of groep van ondernemingen met dezelfde kenmerken), met de bijbehorende keuzes die we in het toezicht maken op basis van de beschikbare capaciteit.

We gaan een zakelijke werkrelatie aan met de onderneming en met de (fiscale) adviseurs en accountants die door de ondernemingen zijn ingeschakeld. Individueel contact en bedrijfsgesprekken spelen daarbij een belangrijke rol. Die zakelijke werkrelatie zetten we in voor onze dienstverlening, om vragen te beantwoorden, nalevingsgedrag te beïnvloeden en om fiscaal relevante onderwerpen te bespreken en zo mogelijk in de actualiteit op te lossen. We werken met multidisciplinaire teams, waarbij de klantcoördinator de spin in het web is. Hij onderhoudt de werkrelatie en is het eerste aanspreekpunt voor de grote onderneming. Bij signalen van mogelijke onjuistheden streven we ernaar dat de onderneming zelf zijn verantwoordelijkheid neemt en onjuistheden zelf rechtzet. Wanneer de onderneming dat niet doet, pakken wij het signaal in het toezicht op.

De coronacrisis heeft voor een aantal ondernemingen aanzienlijke gevolgen gehad. Voorheen winstgevende bedrijven komen soms ineens in financieel zwaar weer. Ook fiscaal heeft dat dan zijn repercussies. In de individuele klantbehandeling bij grote ondernemingen kunnen we maatwerk leveren en snel beoordelen wat de gepaste actie is. Die kan variëren van dienstverlening tot extra invorderingsactiviteiten.

CONCEPT

Activiteiten voor 2021



Voorkomen van fouten

Ook bij grote ondernemingen is het voorkomen van fouten een belangrijk onderdeel van onze behandelstrategie; in het kader van de individuele klantbehandeling hoort het bij de rol van de klantcoördinator om een bedrijfsgesprek te voeren bij de grote ondernemingen waarin zowel lopende zaken als actuele ontwikkelingen met een fiscaal belang worden besproken. Waar de fiscale gevolgen onduidelijk zijn, kan een onderneming verzoeken om vooroverleg.

Dienstverlening

Vast aanspreekpunt

Bij grote ondernemingen verloopt de communicatie via een vast aanspreekpunt: de [redacted] [redacted] Wij merken echter dat grote ondernemingen soms ook de Belastingtelefoon bellen.

Om het vaste aanspreekpunt zo goed mogelijk in te zetten voor contacten met de grote ondernemingen, wijzen we hen er op dat zij hun klantcoördinator kunnen bellen voor alle fiscaal-inhoudelijke vragen. Dat voorkomt dat zij via de Belastingtelefoon alsnog moeten worden doorverwezen.

Toezicht en fraudebestrijding

Verschillende thema's die in dit jaarplan bij MKB-ondernemingen zijn toegelicht, gelden ook voor grote ondernemingen. Zo zullen we ook bij grote ondernemingen onderzoeken of er sprake is van misbruik van turboliquidaties. In onze activiteiten binnen de individuele klantbehandeling hebben we aandacht voor specifieke internationale fiscale risico's; deze spelen bij uitstek bij grote ondernemingen. Naast deze doelgroep overstijgende onderwerpen, zijn er ook enkele specifieke onderwerpen voor grote ondernemingen, die we hierna toelichten.

Internetkansspelen

Een maatregel die aandacht vraagt is de mogelijkheid voor ondernemingen om per 1 maart 2021 een vergunning te krijgen waarmee vanaf 1 september 2021 legaal internetkansspelen kunnen worden aangeboden. Ondernemingen worden daarvoor vanaf dat moment ook belastingplichtig voor de kansspelbelasting. Ook buitenlands belastingplichtigen moeten dan geregistreerd worden. We werken aan een plan om het toezicht in te richten. Daarbij zal ook aandacht worden besteed aan het registratieproces voor nieuwe belastingplichtigen.

Horizontaal toezicht

In 2019 is de basis gelegd voor het nieuwe horizontaal toezicht. In 2020 hebben we verduidelijkt hoe een grote onderneming kan opteren voor een individueel convenant en welke voorwaarden dan gelden. We zijn gestart met de implementatie van de veranderingen. Met alle ongeveer 1.800 grote ondernemingen die deelnemen in horizontaal toezicht bespreken we wat de veranderingen voor hen betekenen. Als dat nodig mocht zijn, hebben zij tot eind 2022 de tijd om aanpassingen door te voeren.
Speciaal voor de grootste bedrijven van Nederland, de zogenoemde Top 100, geldt het volgende. Voor elk bedrijf in deze groep stellen we jaarlijks een individueel toezichtplan op, afgestemd op het nalevingsgedrag. Bij het opstellen van dat plan maken we de afweging in hoeverre we met de desbetreffende organisatie in de actualiteit en volgens de uitgangspunten van horizontaal toezicht kunnen werken. Vanuit een transparante werkrelatie hebben we zicht op de fiscale strategie van de onderneming en kunnen we onze aanpak afstemmen op de mate waarin de onderneming fiscale risico's heeft geïdentificeerd en beheerst.

Vastgoedondernemingen

In 2021 besteden we meer aandacht aan de buitenlandse grote vastgoedondernemingen met vastgoed in Nederland. We beginnen met het verfijnen van het klantbeeld en hebben contact over de risico's die deze ondernemingen zelf hebben geïdentificeerd. Doel daarvan is om de risico's bij deze ondernemingen beter in beeld hebben en te beoordelen in hoeverre we in de actualiteit kunnen werken.

CONCEPT

FIOD

[VISUAL PROCES FIOD]

De Fiscale Inlichtingen en Opsporingsdienst (FIOD) is de opsporingsdienst van het ministerie van Financiën die organisatorisch onderdeel uitmaakt van de Belastingdienst. De FIOD heeft de verantwoordelijkheid voor het opsporen en bestrijden van fiscale en financieel-economische fraude. De mogelijkheid het strafrecht in te zetten is een wezenlijk onderdeel in de fraudebestrijding; daarmee draagt de FIOD bij aan het bevorderen van de compliance als strategisch doel van de Belastingdienst. Ook na de ontvlechting van Belastingdienst, Toeslagen en Douane blijft de FIOD de opsporingsdienst voor al deze directoraten-generaal.

De FIOD werkt nauw samen met andere overheidspartners, zoals toezichthouders, andere bijzondere opsporingsdiensten, politie en ook steeds vaker met de private sector. De FIOD en het Openbaar Ministerie zijn hierbij onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Ten behoeve van de opsporing op het gebied van de fiscale en financieel-economische fraude is een handhavingsarrangement afgesloten, dat leidend is voor de activiteiten van de FIOD en van het Functioneel Parket van het Openbaar Ministerie. Het handhavingsarrangement strekt zich uit over de periode 2020 – 2023; er staan afspraken in over de opsporing en de vervolging op alle gebieden waarvoor de FIOD verantwoordelijk is. Het arrangement komt tot stand in samenspraak met alle partners, zodat de handhavingsactiviteiten zo goed mogelijk op elkaar aansluiten.

Wat de FIOD concreet binnen de gekozen thema's doet in een bepaald jaar, en dus gaat doen in 2021, is uiteindelijk afhankelijk van de signalen die op dat moment strafrechtelijk relevant zijn. De verwerving van de signalen is een continu proces van toezichtactiviteiten, meldingen, aangiftes en analysewerkzaamheden. Ook internationale contacten zijn regelmatig aanleiding om opsporingsactiviteiten op te starten.

Bij de keuzes die in het proces worden gemaakt gelden de volgende uitgangspunten:

- De landelijke doelstellingen per thema zoals opgenomen in het handhavingsarrangement vormen het uitgangspunt voor de intake van zaken.
- De inhoud van de zaak - en daarmee het realiseren van impact/effect - is en blijft leidend.

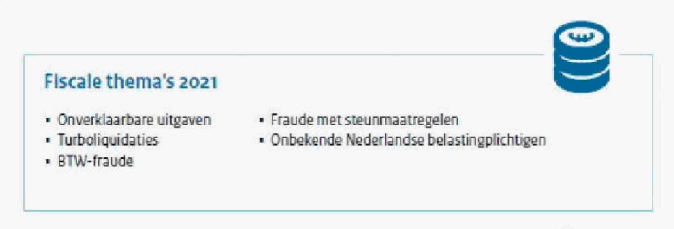
De FIOD werkt omgevingsgericht en streeft met partners naar een maximaal handhavingseffect.

Fraude is grensoverschrijdend. Globalisering en snelle technologische ontwikkelingen zorgen ervoor dat er steeds meer mogelijkheden voor fraude ontstaan. De FIOD heeft veelvuldige internationale contacten, zowel bilateraal als multilateraal. De uitwisseling van informatie is hierbij een belangrijk punt van aandacht. Initiatieven als de Joint Chiefs of Global Tax Enforcement (J5), een operationele samenwerking tussen de fiscale opsporingsdiensten van Australië, Canada, het Verenigd Koninkrijk, de Verenigde Staten en Nederland om fiscale en financieel-economische fraude aan te pakken en het Financial Criminal Investigation netwerk (FCI, snelle en geautomatiseerde vergelijking van operationele informatie) zijn voorbeelden van de internationale aanpak door de FIOD.

De inrichting van het Europees Openbaar Ministerie (EOM), dat in 2021 zijn werk zal beginnen, is zeer relevant voor de FIOD. Een deel van de FIOD capaciteit zal worden ingezet en aangestuurd onder leiding van dat EOM. Het gaat dan om zaken die betrekking hebben op de eigen middelen van de Europese Unie.

CONCEPT

Activiteiten voor 2021



Fiscale fraude

De FIOD besteedt 500.000 uren aan signalen ingebracht door de Belastingdienst, Toeslagen en Douane. Dat zijn signalen van fraude op het werkterrein van de Belastingdienst zelf en ook door ons aangebrachte signalen op het terrein van andere wet- en regelgeving, zoals witwassen, faillissementsfraude en corruptie.

De fraudebestrijding op deze werkterreinen kent twee belangrijke doelgroepen: burgers en bedrijven. De FIOD heeft daarbij de focus op personen en bedrijven die het anderen mogelijk maken te frauderen (de zogenoemde facilitators). Fraudebestrijding gebeurt zowel in individuele gevallen als themagericht. Voorbeelden van de thematische benadering zijn de aanpak van beroepsfraudeurs en van carrouselfraude.

Voor 2021 zijn enkele thema's vastgesteld, die in het kader van de bestrijding van fiscale fraude extra aandacht zullen krijgen; die extra aandacht werkt door in de opsporingsactiviteiten van de FIOD. De keuze voor deze onderwerpen is door een aantal factoren bepaald: enerzijds maatschappelijke en politieke belangstelling en/of toezeggingen aan de Kamer, anderzijds de noodzaak tot het verkrijgen van een voldoende informatiepositie van de Belastingdienst om een goede eigen risico-inschatting, analyse en validatie te kunnen maken. Met name dat laatste is van belang om adequaat te kunnen antwoorden op vragen vanuit de politiek en maatschappij. De fiscale thema's voor 2021 zijn: onverklaarbare uitgaven, BTW-fraude, turboliquidaties en fraude met steunmaatregelen COVID-19. De eerste twee worden hieronder toegelicht. Turboliquidaties staan beschreven in het onderdeel MKB en de fraude met steunmaatregelen bij het thema COVID-19.

Onverklaarbare uitgaven

Het betreft natuurlijke personen die uitgaven doen voor bijvoorbeeld vastgoed, voertuigen, antiek en kunst, die op basis van de opgegeven inkomsten en vermogens onverklaarbaar zijn. Dit onderwerp raakt niet alleen de belastingheffing, maar ook de ondermijnende criminaliteit. Dit betreft natuurlijke personen zonder inkomen en personen met inkomen die meer uitgeven dan volgens de in de belastingaangiften opgenomen inkomens en vermogens mogelijk zou zijn.

BTW-fraude

De naam carrouselfraude wordt gebruikt voor vele vormen van grensoverschrijdende btw-fraude. Vanaf 2021 valt dit in het mandaat van het Europees Openbaar Ministerie. Dit blijft vanwege de grote financiële belangen een belangrijk aandachtspunt. Met name de ontwikkelingen op het gebied van e-commerce en de daarmee gepaard gaande fraude en fraude met diensten vragen extra aandacht. Samenwerking met onder meer de Douane en de Belastingdienst, maar ook met banken en andere private organisaties is van

2027490 03874

groot belang in de aanpak. De fraude lijkt per individuele aangifte gering maar door de massaliteit is het fenomeen groot. Met het delen van expertise kan fraude eerder worden gedetecteerd en gerichter worden aangepakt. Vooral de ambitie om de (internationale) criminele samenwerkingsverbanden die achter de fraude zitten aan te pakken, maakt nationale en internationale samenwerking (m.n. EU samenwerking) onontbeerlijk.
Ten slotte is er de blijvende aanpak van reguliere BTW-fraudes, zodat ondernemers zich voldoende realiseren dat fraude met de BTW-afdracht gevolgen heeft.

Financieel-economische fraude

Naast bovengenoemde werkzaamheden heeft de FIOD een belangrijke rol in het voorkomen en bestrijden van misbruik en oneigenlijk gebruik van wet- en regelgeving op de uitgaande financiële stromen in het publieke domein (bijvoorbeeld subsidies) en op het gebied van financiële en economische (ordenings)wetgeving. De FIOD draagt daarmee bij aan de financiële veiligheid van Nederland. De FIOD is verantwoordelijk voor de opsporing op het gebied van een brede schakering van beleidsterreinen en werkt daarbij nauw samen met de diverse toezichthouders en andere relevante partijen.

De keuzes die daarin worden gemaakt, zijn enerzijds bepaald door de relaties met andere opdrachtgevende ministeries (en het daarvoor ter beschikking gesteld budget) en anderzijds door maatschappelijke en politieke ontwikkelingen, die ook -in toenemende mate- leiden tot intensiveringsprogramma's (en extra middelen) van de regering op verschillende terreinen (bijvoorbeeld witwassen en ondermijning).

In de tabel worden enkele speerpunten genoemd in de bestrijding van de aantasting van de integriteit van het financiële en economische stelsel. Het gaat om vormen van criminaliteit die de openbare orde bedreigen. De invulling van de concrete opsporingsactiviteiten binnen het domein financieel-economische opsporing is in het kader van het in de inleiding van dit onderdeel genoemde handhavingsarrangement verder uitgewerkt.

Onderstaand worden enkele speerpunten genoemd in de bestrijding van de aantasting van de integriteit van het financiële en economische stelsel. Vormen van criminaliteit die de openbare orde bedreigen. De invulling van de concrete opsporingsactiviteiten binnen het domein financieel economische opsporing is in het kader het eerdergenoemde handhavingsarrangement nader uitgewerkt.

- Witwassen: De FIOD zet in op een integrale aanpak via het Anti money Laundering Centre (AMLC) en het stimuleren van publiek private samenwerking o.a. met de banken en neemt deel aan intensieve internationale samenwerking op dit terrein.
- Faillissementsfraude: Versterking integrale overheidsaanpak en ontwikkeling kenniscentrum.
- Corruptie: FIOD acteert op niet ambtelijke corruptie en focust op 'omkoping'
- Terrorismefinanciering: Aandacht voor de financiële stromen die met terroristische activiteiten samenhangen inclusief buitenlandse financieringen van in Nederland gevestigde instellingen die daarin een rol kunnen spelen.
- Ondermijning: is vrijwel altijd verbonden met een van de thema's binnen het takenpakket van de FIOD. De focus ligt op onderliggende financiële stromen, ongeacht de aard van de gronddelicten. Intensieve samenwerking met MKB. FIOD maakt deel uit van het door de minister van Justitie en Veiligheid geïnitieerde landelijk opererende multidisciplinaire interventieteam (MIT) dat zich zal richten op het verstoren van criminele bedrijfsprocessen en het oppakken van criminele kopstukken (en hun netwerken), waaronder financiële en digitale facilitators.
- Financiële cybercrime: De FIOD heeft een speciaal team op gebied van cybercrime. Huidige thema's zijn cryptocurrencies en cybercrime facilitators.

2027490 03874

Thema's Belastingdienst

Impact COVID-19

De COVID-19-crisis heeft grote (economische) gevolgen voor burgers en bedrijven. De Belastingdienst wil inzicht krijgen in de effecten van de COVID-19-omstandigheden en van de getroffen maatregelen voor ondernemingen. Daarom laten we onderzoek doen naar de vraag wat de crisis betekent voor ondernemingen en voor het kunnen voldoen aan hun fiscale verplichtingen (naleving). Het onderzoek levert inzicht op in de houding van ondernemingen ten aanzien van de (fiscale) steunmaatregelen en in de vraag of de mate waarin een onderneming bedrijf getroffen is invloed heeft op het vertrouwen in de Belastingdienst, op de belastingmoraal en op de intentie om aan fiscale verplichtingen te voldoen. Deze inzichten kunnen ons helpen bij het bepalen van de (behandel)strategie en de keuze voor de inzet van (handhavings-)instrumenten.

De Belastingdienst richt zich op het waar mogelijk ondersteunen van ondernemingen die door de COVID-19-crisis in de problemen zijn gekomen. Tegelijkertijd moeten we rekening houden met het feit dat de regelgeving in een uiterst kort tijdsbestek tot stand is gekomen en dat deze daardoor extra gevoelig is voor misbruik en oneigenlijk gebruik. We zullen dus controles gaan uitvoeren op de naleving van de voorwaarden van het steunpakket. FIOD is alert op signalen van misbruik met persoonlijke beschermingsmiddelen en van misbruik van steunmaatregelen en opereert daarbij langs drie lijnen:

- Verwerven en opwerken van operationele signalen;
- Organiseren van samenwerkingsfora (zowel binnen de organisatie als met de relevante omgeving) om trends te onderkennen;
- Preventie.

Onze focus bij (grote) ondernemingen ligt – nog meer dan normaal – op dienstverlening. Ondernemingen krijgen waar mogelijk ruimte om problemen op te lossen waar zij in het kader van COVID-19 tegen aan lopen. Door COVID-19 wijzigen hun vooruitzichten soms snel. Dat vraagt ook flexibiliteit van ons, want hierdoor zullen naar verwachting veel vraagstukken aan ons voorgelegd worden waarbij spoed geboden is. Dit vraagt om individueel maatwerk. Bij grote ondernemingen is onze strategie van individuele klantbehandeling daarbij behulpzaam.

We verwachten in 2021 meer betalingsproblemen bij (grote) ondernemingen, direct door COVID-19 en indirect doordat uitstel van betaling in sommige gevallen leidt tot grotere betalingsachterstanden. Medio 2020 was er voor zo'n tien miljard euro aan uitstel van betaling aangevraagd. Dit leidt tot meer werk in de invordering. We voorzien een toename van insolventie en sanering en ook een toename in het aantal beroepschriften bij afwijzende beschikkingen op verzoeken om uitstel of kwijtschelding. Ook bij ZZP'ers en bij burgers zullen naar verwachting meer betalingsproblemen voorkomen (0-urencontracten, oproepkrachten, ontslagen medewerkers). Hun verzoeken om uitstel van betaling en kwijtschelding zullen we voortvarend behandelen.

We hebben een specifieke pagina op onze website met alle actuele informatie over COVID-19. Burgers en bedrijven kunnen zo gemakkelijk vinden wat de Belastingdienst doet om hen te ondersteunen.

Covid-19 heeft in 2021 ongetwijfeld ook impact op onze eigen productie. Hoe groot die impact is, is op dit moment nog niet te zeggen, omdat dat vooral afhangt van de ontwikkelingen rond het virus en de van toepassing zijnde overheidsmaatregelen.

CONCEPT

E-commerce

De verkoop van goederen en (digitale) diensten via digitale kanalen, zoals platformen, kent al geruime jaren een gestage groei. In Europa groeit de omvang in 2020 naar verwachting met 10 tot 12%, mede als gevolg van COVID-19.

Op basis van signalen dat BTW en invoerrechten door aangevers worden ontdoken door te lage waardes op te geven zijn we in 2020 een aanpak gestart om deze acute nalevingstekorten terug te dringen en tegelijkertijd kennis op te doen die ons in staat stelt voor de langere termijn een nieuwe, toekomstgerichte aanpak te ontwerpen. Deze aanpak wordt in 2021 gecontinueerd. Onze aanpak is geleidelijk verschoven van repressief door middel van op zichzelf staande boekenonderzoeken naar een combinatie van bedrijfsbezoeken en boekenonderzoeken. Die bedrijfsbezoeken zijn maatwerkgesprekken in een samenwerkingsverband met Douane; zij hebben tot doel de naleving door die bedrijven te bevorderen.

Tegelijkertijd zijn we bezig met de voorbereidingen voor de nieuwe EU wetgeving op e-commerce. De regelgeving dient op 1 juli 2021 inwerking te treden. Op basis van de uitvoeringstoets kan de wetgeving in Nederland per 1 januari 2022 worden uitgevoerd. In overleg met de Europese Commissie en de andere lidstaten wordt onderzocht wat de mogelijkheden zijn.[11] Voor bedrijven betekent deze regelgeving bijvoorbeeld dat straks het doen van aangifte binnen de EU gemakkelijker wordt gemaakt. Zij kunnen de BTW voor alle EU-lidstaten straks bij één lidstaat aangeven en afdragen. Om dit mogelijk te maken werken we er hard aan om onze automatiseringssystemen hiervoor gereed te maken. Hiervoor wordt een tijdelijke organisatie neergezet zodat aan alle EU-verplichtingen wordt voldaan en worden er interne opleidingen ontwikkeld. We gaan burgers en bedrijven in 2021 informeren en gericht voorlichten over wat er voor hen verandert.

Werken voor verschillende opdrachtgevers

De Belastingdienst is verantwoordelijk voor de uitvoering en handhaving van de fiscale wetgeving en voert in opdracht voor het ministerie van Financiën de volgende taken uit:

- heffing en inning van de rijksbelastingen en de sociale premies (premies volksverzekeringen, premies
- werknemersverzekeringen en inkomensafhankelijke bijdragen zorgverzekeringswet)
- controle en het toezicht op de nakoming van fiscale verplichtingen
- opsporing van fiscale fraude.

Daarnaast voeren we ook taken uit voor andere opdrachtgevers, deze zijn opgenomen in onderstaande tabel.

[VISUAL: OVERZICHT OPDRACHTGEVERS]

Brexit

We hebben ons in 2020 voorbereid op een Brexit langs de lijnen van het zogeheten Terugtredingsakkoord. Voor een aantal belastingmiddelen (met name de inkomensheffing, de vennootschapsbelasting en de loonheffingen) is overgangsrecht opgesteld. Burgers en bedrijven kunnen hierdoor in 2021 goed inspelen op de veranderde situatie. De voorbereidingen voor de omzetbelasting (VAT en BTW) zullen in 2021 nog doorlopen.

In 2020 hebben de EU en het Verenigd Koninkrijk (VK) op slechts weinig fiscale terreinen duidelijke afspraken kunnen maken over de wijze van terugtreding van het VK uit de EU. Dit heeft tot gevolg dat op

[11] TK 2019-2020, 35 527, nr. 5

CONCEPT

veel terreinen het scenario van een Brexit zonder nadere afspraken is gevolgd. Naar verwachting zullen in 2021 aanvullende werkzaamheden in het kader van de Brexit nodig zijn om effectief en efficiënt met het Verenigd Koninkrijk te kunnen samenwerken.

In het kader van gegevensuitwisseling en het tegengaan van financiële criminaliteit (FIOD) wordt waar mogelijk teruggevallen op verdragen in OESO-verband en op bilaterale samenwerkingsafspraken.[12] Deze processen wijzigen op zich niet ingrijpend, hoewel bepaalde informatie niet meer geautomatiseerd aan het VK geleverd zal kunnen worden; daar zal eerst een informatieverzoek voor moeten worden gedaan.

Overzicht belastingmiddelen

We zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van 17 fiscale wetten. Daarvan zijn er vier groot, vanwege het aantal belastingplichtigen en de belastingopbrengst. Dat zijn: omzetbelasting, inkomstenbelasting, loonbelasting en vennootschapsbelasting. De andere belastingmiddelen zijn kleiner, zowel in het aantal belastingplichtigen dat ermee te maken heeft als in de opbrengst. Toch is het belang ervan niet te onderschatten. We hebben ze samen met de vier grote opgenomen in een tabel. Bij de behandeling van de overige middelen hanteren we de uitvoerings- en toezichtstrategie die we ook bij de grote belastingmiddelen toepassen.

[VISUAL: TABEL MET OVERZICHT BELASTINGMIDDELEN EN OPBRENGST PER MIDDEL]

CONCEPT

[12] OESO: Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling. De Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling is een samenwerkingsverband van 37 landen om sociaal en economisch beleid te bespreken, te bestuderen en te coördineren.

heeft opmaak toegepast: Nederlands (standaard)

Wat hebben we er voor nodig?

Introductie

In het voorgaande hoofdstuk hebben we onze keuzes voor 2021 beschreven en wat deze betekenen voor burgers en bedrijven. Dit hoofdstuk gaat over wat we nodig hebben om onze (meerjarige) plannen te verwezenlijken. Dit doen we aan de hand van concrete doelstellingen en activiteiten voor 2021. Het gaat dan om ons personeelsbeleid, ons leiderschap en onze cultuur, onze ICT en onze managementinformatie. We besteden ook aandacht aan de wijze waarop wij gegevens verwerken in de hele cyclus van ontstaan tot verwijdering. Al deze factoren maken onderdeel uit van het totale functioneren van de Belastingdienst en zijn voor de realisatie van onze missie, visie en strategie net zo onmisbaar als de activiteiten gericht op de doelgroepen. De basis moet immers op orde zijn om burgers en bedrijven optimaal van dienst te kunnen zijn.

Personeel

We willen natuurlijk een goede werkgever zijn, met aandacht voor het welbevinden van de medewerkers, met een divers personeelsbestand en met een werkomgeving die medewerkers stimuleert om zichzelf te kunnen zijn. Met een werkklimaat waarin medewerkers signalen afgeven over dingen die niet goed gaan of die beter kunnen. En waarin ze onderwerpen aankaarten die ongewenste effecten hebben, zowel voor burgers als bedrijven als voor hun eigen collega's. We willen burgers en bedrijven correct en respectvol behandelen en zo behandelen we ook onze eigen medewerkers en collega's. Daarom bieden we bijvoorbeeld ook zorg aan medewerkers die privé in problemen zijn geraakt, die (langdurig) ziek zijn of aan medewerkers die geraakt zijn door de strafrechtelijke aangifte tegen de Belastingdienst in 2020.

CONCEPT

Activiteiten in 2021



Instroom van nieuwe medewerkers

[VISUAL IN- EN UITSTROOM MEDEWERKERS]

Ook in een tijd waarin het belang van ICT steeds verder toeneemt, blijven medewerkers ons belangrijkste kapitaal. Zij zorgen ervoor dat we onze taken zo goed mogelijk uitvoeren en hun optreden is van invloed op het beeld dat burgers en bedrijven hebben van onze organisatie. Tot en met 2020 zijn veel medewerkers uitgestroomd, vooral als gevolg van de vertrekregeling maar ook vanwege normale uitstroom. De uitstroom als gevolg van de vertrekregeling wordt in de jaren 2021 en volgende gevolgd door uitstroom van zowel medewerkers die de AOW-leeftijd bereiken als de normale uitstroom (veranderen van werkgever).

In 2020 zijn aan de Belastingdienst extra financiële middelen toegekend om de continuïteit te versterken; door deze financiële ruimte is het mogelijk extra mensen aan te nemen. Daardoor blijft werving ook in 2021 onverminderd van belang.

Dankzij het aangepaste instroomproces zijn we afgelopen jaren in staat geweest om jaarlijks grote aantallen nieuwe medewerkers te kunnen werven, selecteren en in te laten stromen. Ook bij ons geldt

2027490 03874

dat medewerkers die zijn uitgestroomd ervaring en vakkennis met zich meenemen. Die kennis en ervaring moeten weer worden opgebouwd bij de nieuwe medewerkers.

Wij willen een inclusieve organisatie zijn. Bij de werving en selectie worden de selectieteams divers samengesteld en worden selecteurs getraind in het selecteren zonder (voor)oordeel vooraf.

We hebben een meerjarig programma om arbeidsparticipanten in dienst te nemen. Het doel voor 2021 is om als Belastingdienst, Toeslagen en Douane samen een instroom van 200 arbeidsparticipanten te realiseren.

Leren en ontwikkelen

[VISUAL LEREN EN ONTWIKKELEN]

De grote instroom van nieuwe medewerkers vergt van onze organisatie grote inspanningen op het gebied van inwerken, opleiden en begeleiden. We vinden het belangrijk dat nieuwe medewerkers zich voor langere tijd willen verbinden aan onze organisatie. Alleen zo kunnen we een personeelsbestand opbouwen dat op basis van vakkennis en opgebouwde ervaring het (vaak) complexe werk aan kan. We zorgen er onder andere met een uitgebreid "onboarding" programma voor dat nieuwe medewerkers goed landen in de Belastingdienst. Zo hebben zij een goede start.

Uiteraard besteden we aandacht aan het behoud van zittende medewerkers: investeren in de ontwikkeling en in de doorgroeimogelijkheden van medewerkers is belangrijk om nieuwe medewerkers klaar voor de start te maken en zittende medewerkers vakbekwaam te houden, medewerkers voor te bereiden op een andere loopbaanstap en ongewenste uitstroom te voorkomen. We stimuleren medewerkers om zelf de regie te nemen om te leren en zich te ontwikkelen en we scheppen de voorwaarden om ze te ondersteunen. We sluiten daarbij zoveel mogelijk aan bij de medewerker. Continu blijven leren vergroot de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, maakt onze organisatie wendbaarder en zorgt ervoor zorgen dat we de kennis hebben die nodig is om ons werk te verrichten.

De klassieke manier van leren staat onder druk: leren en ontwikkelen op afstand en grootschalig digitaliseren zijn noodzaak geworden. De ervaringen van de COVID-19-periode worden benut om onze opleidingen te moderniseren en er een kwalitatieve verbeterslag in te maken. Het uitgangspunt wordt: online waar het kan, slimmer offline waar het moet. Zolang fysiek lesgeven niet of beperkt mogelijk is zijn we aangewezen op de digitale leeromgeving. De opgave om in de digitale wereld een gelijkwaardig opleidingsaanbod te bieden als in de fysieke wereld is enorm. Wanneer dat maar beperkt lukt, heeft dat onmiddellijk gevolgen voor nieuw ingestroomde en zittende medewerkers. We gaan ons opleidingsaanbod moderniseren door fysieke opleidingen om te zetten naar online opleidingen. De eerste vijf fiscale basisopleidingen zijn al gedigitaliseerd, waaronder invordering en omzetbelasting. In samenspraak met de afnemers zullen we bepalen welke opleidingen bij deze omzetting in 2021 prioriteit krijgen.

Vitaliteitschecks en (online) trainingen voor werkdruk

In 2021 bieden we de vitaliteitscheck@home aan. Afhankelijk van de ontwikkelingen met betrekking tot de COVID-19-richtlijnen wordt in 2021 mogelijk de "reguliere" vitaliteitscheck weer aan medewerkers aangeboden. Iedere medewerker heeft via de Belastingdienstacademie toegang tot het standaard trainingsaanbod en er zijn adviseurs beschikbaar die kunnen helpen de juiste keuzes uit dat aanbod te maken. Bovendien is er afhankelijk van de specifieke vraag van een directie of team maatwerk mogelijk.

2027490 03874

Cultuur

We werken aan een open en inclusieve cultuur, waarin medewerkers worden gewaardeerd, vakmanschap centraal staat en samenwerking de standaard is. In die gewenste cultuur zijn dilemma's bespreekbaar, denken we na over wat beter kan en is er ruimte voor tegenspraak. Signalen vanaf de werkvloer komen tijdig naar boven en worden opgepakt door de top.

Er is veel ruimte voor medewerkers om deel te nemen aan activiteiten van netwerken van, voor en door medewerkers, zoals BProud (LHBTI), BJong (Jong) en Vier de verschillen (mensen met een psychische kwetsbaarheid). Een ambassadeur diversiteit in de top van onze organisatie ondersteunt deze netwerken.

Na de herijking van het leiderschaps- en cultuurprogramma in 2020 werken we 2021 verder aan het vaststellen wat de gewenste cultuur is en starten we activiteiten die daaraan bijdragen.

De gewenste cultuur bestaat uit vijf kernbegrippen:
(1) burgers en bedrijven centraal,
(2) gaan voor resultaat,
(3) samenwerking,
(4) een open en veilig werkklimaat,
(5) verandering begint bij jezelf.

Voor 2021 ligt de focus op burgers en bedrijven centraal en op een open en veilig werkklimaat. Met name dat laatste is een belangrijke voorwaarde voor de cultuurverandering die we willen bereiken.

Activiteiten in 2021



In 2021 zetten we op het gebied van cultuur de volgende stappen:

- Binnen elke directie gaan medewerkers aan de hand van de aandachtsgebieden in gesprek over onze opgave. Daarbij maken zij gebruik van de bevindingen en aanbevelingen van een onderzoek onder medewerkers, van een door de FNV uitgevoerde enquête onder medewerkers en van een extern uitgevoerd cultuuronderzoek.

2027490 03874

- We delen actief goede voorbeelden van de gewenste cultuur. Dat werkt inspirerend en maakt gewenst voorbeeldgedrag duidelijk zichtbaar.
- Leidinggevenden krijgen een ontwikkelassessment met als doel de gewenste leiderschapskwaliteiten te ontwikkelen.
- Medewerkers hebben nu niet altijd de mandaten die bij hun verantwoordelijkheden horen. Wij gaan mandaten en verantwoordelijkheden zo dicht mogelijk bij elkaar brengen, zodat medewerkers hun verantwoordelijkheid ook kunnen nemen. We kunnen elkaar daar dan ook beter op aanspreken.

ICT

Voor de uitvoering van al onze processen hebben we betrouwbare en bij voorkeur wendbare ICT-voorzieningen nodig. Hierna beschrijven we met welke activiteiten we in 2021 onze doelen willen realiseren.

De Belastingdienst wordt steeds meer een ICT-intensieve organisatie. Voor vrijwel al ons werk en al onze ambities is ICT nodig; niet als doel op zich, maar als middel om doelen te helpen bereiken. Dat geldt voor de communicatie met burgers en bedrijven (via portalen en system-to-system communicatie), voor de massale verwerking van gegevens (voorwaarde voor bijvoorbeeld de vooraf ingevulde aangifte) en voor alle andere massale processen. Daarom is het belangrijk in ICT te investeren. Structurele capaciteit is belangrijk om de continuïteit van de primaire processen te waarborgen en de mogelijkheden om vernieuwingen door te voeren te vergroten. Daarnaast is ICT ook van belang voor onze mogelijkheden om samen te werken met anderen (bijvoorbeeld door de systemen die in gebruik zijn bij de Belastingdienst en bij het Ministerie van Financiën beter op elkaar te laten aansluiten).

Activiteiten in 2021



ICT-verbeterprogramma

Een aantal externe onderzoeken heeft ons een veelheid aan adviezen en aanbevelingen opgeleverd om onze ICT beter en wendbaarder te maken. Om met al deze adviezen aan de slag te gaan is er een driejarig verbeterprogramma opgesteld dat tot doel heeft onze ICT-organisatie zodanig te verbeteren, dat deze

doelmatiger en effectiever kan opereren.[13] Dit draagt bij aan de realisatie van onze doelen en die van onze politieke en beleidsmatige opdrachtgevers. Het programma kent vijf sporen. Deze richten zich op onze interne organisatie, namelijk op de manier waarop we de ICT voortbrengen. Realisatie van de doelen leidt tot een efficiënte en effectieve inzet van ICT, die ten goede komt aan burgers en bedrijven: we kunnen nieuwe wetgeving sneller invoeren en we kunnen in onze dienstverlening aan burgers en bedrijven sneller inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen.

Om in te kunnen spelen op actuele omstandigheden en mogelijkheden concretiseren we de planning telkens voor de aankomende zes maanden. Concrete resultaten op de vijf sporen in 2021 zijn:

- versterkte sturing op realisatie van waarde in het ICT-portfolio onder andere door een consistente benadering van de ICT-vraag en het ICT-aanbod;
- verbetering effectiviteit en efficiëntie van de ICT-uitvoeringsorganisatie;
- IV-portfolio richten en besturen vanuit de strategie;
- realisatie van een resultaatgerichte cultuur binnen de ICT-uitvoeringsorganisatie;
- verbeterd life cycle management[14].

Portfoliomanagement

Ons ICT-portfolio bestaat uit projecten op het gebied van continuïteit, implementeren wetgeving, modernisering IV (verkleinen technische schuld, vergroten wendbaarheid en verbeteren kostenverhouding onderhoud versus vernieuwing) en vernieuwing. De vraag naar ICT-capaciteit blijft onverminderd groot en laat ook voor 2021 door de stapeling van initiatieven een continu spanningsveld zien ten opzichte van de beschikbare capaciteit. Dit vraagt om voortdurende aandacht in de besturing van het ICT-portfolio en de inzet van ICT-capaciteit. Hierbij is het bij elkaar brengen van vraag en aanbod een randvoorwaarde.

Concrete activiteiten in 2021:

- regie en coördinatie op het besluitvormingsproces van het concernportfolio;
- monitoring en analyse van de voortgang van de uitvoering;
- ontwikkeling van beleidskaders, richtlijnen en methoden op het gebied van concernportfolio- en projectmanagement;
- inzicht in en overzicht over het integrale concernportfolio;
- kwaliteitsverbetering van portfolio- en projectmanagement.

Wegwerken achterstallig onderhoud

[VISUAL DOELSTELLING VERMINDERING ACHTERSTALLIG ONDERHOUD]

Bij onze geautomatiseerde systemen is sprake van veel achterstallig onderhoud. Dat maakt onze ICT duur en weinig wendbaar. Daardoor is er nauwelijks ruimte voor vernieuwing. We zijn daarom hard bezig om dat achterstallig onderhoud stapsgewijs terug te dringen. We drukken het uit in een 'percentage technische schuld'. Dat percentage bedroeg in 2018 nog 52, in 2019 44 en het doel is het eind 2022 terug te hebben gebracht tot 30. Om 30% eind 2022 te halen is de doelstelling voor eind 2021 een technische schuld van maximaal 34%. We kijken hoe we bij het wegwerken van het achterstallig onderhoud voorrang kunnen geven aan die systemen waar onze acties het meeste rendement opleveren.

[13] Verwijzing naar Kamerbrief plus bijlage opnemen

[14] Het proces van het beheer van de gehele levenscyclus van een product of systeem, van het idee via het ontwerp en de fabricage tot service en uiteindelijke verwijdering van het product of systeem

heeft opmaak toegepast: Nederlands (standaard)

CONCEPT

Werken onder architectuur

Bij onze automatisering stellen we vooraf zo goed mogelijk vast aan welke eisen nieuwe voorzieningen moeten voldoen en hoe we deze zo betrouwbaar en wendbaar mogelijk kunnen ontwerpen en realiseren. Bij dit werken onder architectuur horen domeinarchitecturen die jaarlijks worden bijgesteld aan de hand van de dan geldende inzichten. Daarnaast is het van belang om vooraf goed inzicht te hebben in het noodzakelijke onderhoud en beheer van alle voorzieningen, zodat de daarvoor benodigde capaciteit vooraf bekend is en het onderhoud tijdig uitgevoerd kan worden. Dit onderhoud en beheer leggen we vast in beheer- en onderhoudsplannen. In 2021 verbeteren we de beheer- en onderhoudsplannen; we zorgen voor een beter meerjarig inzicht in de ontwikkeling van dat beheer en onderhoud. Uiterlijk in het derde kwartaal van 2021 hebben we een geactualiseerd overzicht van de vernieuwingen die we moeten realiseren en wat dat betekent voor de beheers- en onderhoudslast.

Werken aan onze werkomgeving

We kijken in 2021 ook naar onze eigen kantoorautomatisering. De vernieuwing daarvan blijft aandacht vragen omdat de werkomgeving op een aantal onderdelen verouderd is. Wij werken toe naar een omgeving die aansluit op onze partners binnen de Rijksoverheid. Dat helpt ons gebruik te maken van (versies van) applicaties die breed in gebruik zijn. Dat helpt ons in de dagelijkse uitvoering van onze taken bij het samenwerken en zorgt ervoor dat we een goede en aantrekkelijke werkgever blijven. Dit is nodig en belangrijk om in een gespannen arbeidsmarkt ICT'ers te behouden en jonge, goed opgeleide ICT'ers aan te kunnen trekken.

Marktconform en gestandaardiseerd inrichten van infrastructuur

We zetten meer in op het marktconform en gestandaardiseerd inrichten van onze infrastructuur. Doel voor 2021 is het beleid op basis waarvan de technische voorzieningen worden ingezet, marktconform te herijken (het zogeheten platformallocatiebeleid). Daarmee voorkomen we onnodige dubbele technische voorzieningen en bevorderen we de flexibiliteit. Verbeteringen op dit gebied steunen een hoge beschikbaarheid, bedrijfscontinuïteit (BCM), informatiebeveiliging, schaalbaarheid en kosteneffectiviteit.

Gegevens en gegevensbescherming

We hebben voor het uitvoeren van onze kerntaken een van de grootste gegevensverzamelingen binnen de overheid. Het betrouwbaar omgaan met gegevens is daarom van het grootste belang.

De toenemende aandacht voor privacy en gegevensbescherming en de roep om meer transparantie benadrukken het belang van een betrouwbare informatievoorziening. Verantwoord omgaan met persoonsgegevens staat of valt met een adequate beveiliging van die gegevens. Recente voorbeelden hebben nogmaals het belang van een goede implementatie van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) en de Archiefwet aangetoond. Hierbij moet continu worden ingespeeld op de verdergaande digitalisering en technologische vernieuwing.

We werken aan het beter beheersen van de wijze waarop gegevens worden verwerkt in de hele levenscyclus van ontstaan tot verwijdering. We zetten in op verbetering van het beleggen van taken en verantwoordelijkheden (datagovernance) en op de sturing op gegevensgebruik (integraal datamanagement). Ook zetten we in op het moderniseren van de manier waarop we gegevens modelleren, vastleggen en delen. Daardoor krijgen we beter zicht op welke gegevens voor welk doel worden gebruikt, wat de juridische grondslag is voor het gebruik en wat de kwaliteit is van de gebruikte gegevens. We kunnen daar dan ook beter op sturen. We richten hiervoor nieuwe technische

CONCEPT

voorzieningen in om, zowel binnen als buiten de organisatie, gecontroleerd toegang tot gegevens te kunnen verlenen en het aantal kopieën van gegevens in de organisatie terug te dringen.

Een meerjarenprogramma zorgt voor het onder strakke (aan)sturing brengen van gegevensverwerkingen. We gaan van ontsluiten naar aansluiten. Dat betekent dat data zoveel mogelijk in de oorspronkelijke bronadministraties blijven, we stoppen met kopiëren van data. De bronadministraties worden de komende jaren opnieuw gemodelleerd, zodat de data altijd herleidbaar zijn naar de wet- en regelgeving waarop ze betrekking hebben.

Activiteiten in 2021

In het kader van 'Bedrijfsprocessen op orde' worden alle onze bedrijfsprocessen in de komende drie jaar doorgelicht. Ze moeten integraal gaan voldoen aan de eisen van gegevensbescherming en gebruik van gegevens volgens de AVG, BIO en de Archiefwet.

In 2021:

- werken we aan het verbeteren van het beleggen van taken en verantwoordelijkheden binnen de organisatie en het opzetten van een control framework voor de verschillende aspecten van gegevensgebruik (de datagovernance). Om de huidige mate van volwassenheid van datamanagement te meten en de volgende stap in de ontwikkeling te identificeren, wordt bij elk onderdeel van onze organisatie gebruik gemaakt van een assessment op basis van het zogeheten Data Management Maturity-model.
- vullen we de taken en verantwoordelijkheden die de directies op het gebied van datamanagement hebben concreet in door implementatie van het zogeheten data-stewardschap op strategisch en tactisch niveau.zetten we ook in op het aanpassen van de manier waarop we gegevens modelleren, vastleggen en delen. Daardoor krijgen we beter zicht en betere sturing op welke gegevens voor welk doel worden gebruikt, wat de juridische grondslag is voor het gebruik en wat de kwaliteit is van de gebruikte gegevens.
- wordt door aanschaf van software en aanpassing van de werkprocessen een eerste stap gezet in het inrichten van nieuwe technische voorzieningen om, zowel binnen als buiten de organisatie, gecontroleerd toegang tot gegevens te kunnen verlenen en het aantal kopieën van gegevens in de organisatie terug te dringen. Daarmee bereiken we de situatie dat gegevens zoveel mogelijk op één manier worden verkregen en op één plaats worden beheerd. In 2021 beginnen we met het omzetten van bestaande gegevensstromen naar de nieuwe voorziening.

(PM eventueel aanvullen op basis van PvA Herstellen, Verbeteren, Borgen)

CONCEPT

Sturing en beheersing

We hebben een goed inzicht nodig in de prestaties en risico's van onze uitvoeringsprocessen, zodat we daarop kunnen sturen, ze kunnen beheersen en hierover verantwoording kunnen afleggen. De stappen die we daarvoor in 2021 zetten worden hierna toegelicht.

We verbeteren onze sturing en beheersing. Parallel daaraan werken we aan het oplossen van alle door de Algemene Rekenkamer geconstateerde onvolkomenheden voor de organisatie.

De strakke aanpak van de tekortkomingen in de bedrijfsvoering heeft zijn vruchten afgeworpen. Die aanpak heeft erin geresulteerd dat er drie hardnekkige onvolkomenheden zijn opgelost. Op dit moment resteren nog vijf onvolkomenheden. Voor het verbeteren van het M&O-beleid (misbruik en oneigenlijk gebruik), de uitvoering van de schenk- en erfbelasting, de uitvoering van de verbijzonderde interne controles, het verplichtingenbeheer en de afgifte van onderbouwde prestatieverklaringen zijn naar het oordeel van de Algemene Rekenkamer al belangrijke verbeterstappen gezet, die in 2020 tot resultaat moeten leiden. In mei 2021 zal de Algemene Rekenkamer oordelen of voor deze onderwerpen het predicaat 'onvolkomenheid' kan vervallen.

CONCEPT

Activiteiten in 2021



Managementinformatie en risicomanagement

In 2021 gaan we door met het verder professionaliseren van de sturing en de beheersing. Het programma Managementinformatie en Risicomanagement (MI/RM) focust in 2021 op twee onderwerpen: het verbeteren van de sturing en beheersing en het vergroten van de kennis bij het management en het stimuleren van eigenaarschap.

Het verbeteren van de sturing en de beheersing

In 2021 zetten we voort waar we in 2020 aan zijn begonnen:

- We ontwikkelen producten voor managementinformatie ter ondersteuning van de besturing van de Belastingdienst;

- *control risk self assessments* zijn onderdeel van ons instrumentarium;
- We scheppen waarborgen voor strategisch risicomanagement. Een daarvoor ontwikkelde training bieden we ook in 2021 aan;
- We hebben een instrument voor strategische risicoanalyse (SRA) gebruikt bij het opstellen van dit jaarplan. Dit instrument zetten we ook de komende jaren in;
- We hebben kritische prestatie indicatoren opgesteld die beter aansluiten bij onze strategie (zie blz ...). We werken die in 2021 verder uit.

De Belastingdienst is georganiseerd in directies; een aantal daarvan is verantwoordelijk voor een deel van het primaire proces van de dienst. Die directies behandelen een bepaalde doelgroep (burgers, MKB-ondernemers, grote ondernemingen). Andere directies zijn verantwoordelijk voor een bepaalde activiteit of een bepaald aspect (inning, interactie, gegevens).

Om samenwerking over de directies heen te bevorderen hebben we zogeheten ketens ingericht, waarin alle partijen die betrokken zijn bij het onderwerp van de keten samenwerken. In 2020 zijn zes van dergelijke ketens ondersteund bij het op orde brengen van hun managementinformatie en risicomanagement. Voor deze ketens zijn de randvoorwaarden voor sturing en beheersing neergezet, zijn dashboards ontwikkeld en is het risicomanagement verder ontwikkeld. In 2021 zijn de volgende vier ketens (inkomensheffing, loonheffing, omzetbelasting en vennootschapsbelasting) aan de beurt. In 2021 werken we ook met de FIOD aan de verdere versterking van de managementinformatie en het risicomanagement. (Douane pm)

<u>Professionalisering managementinformatie</u>

Per keten wordt een impactbepaling gedaan om te zien wat de huidige stand van zaken is op het gebied van managementinformatie en risicomanagement. Daaruit volgt dan de veranderopgave. Vervolgens wordt er voor iedere keten een plan van aanpak op maat gemaakt met daarin de stappen die gezet moeten worden om de managementinformatie en het risicomanagement verder te brengen. Op basis van deze eerste twee stappen wordt een veranderstrategie bepaald waarbij er voorwaarden gecreëerd worden voor een duurzaam resultaat. Na deze planfase start de bouw van de daadwerkelijke nieuwe managementinformatie en van de risicomanagementproducten. Hoewel de plannen op maat zijn voor iedere keten, zijn er, om de ketens met elkaar te kunnen vergelijken, ook standaard producten, zoals het standaard ketendashboard waarin managementinformatie is opgenomen die voor alle ketens gelijk is. Aan het einde van het proces vindt een evaluatie plaats.

Vergroten kennis en stimuleren eigenaarschap

In de tweede plaats krijgen in 2021 bijzondere aandacht:

- het binnen de organisatie verder vergroten van de bewustwording over en kennis van managementinformatie en risicomanagement;
- het stimuleren van eigenaarschap bij diegenen die hiervoor verantwoordelijk zijn;
- het borgen van dat eigenaarschap.

Het programma MI/RM heeft in 2020 diverse producten opgeleverd, waaronder het concern dashboard, ketendashboards, risicomanagementbouwstenen en de handreiking ketendoelen. Ook in 2021 zal het programma producten opleveren ter ondersteuning van de sturing en beheersing. Het gebruik van deze producten en diensten is een voorwaarde voor succesvol sturen en beheersen op de lange termijn. Daarom worden trainingen en workshops georganiseerd voor specialisten, teamleiders en managers.

CONCEPT

Deze hebben als doel het kennisniveau over de producten te vergroten zodat het denken over sturing en beheersing wordt geïntegreerd in de dagelijkse praktijk, onder andere in de reguliere planning- en control cyclus. Waar mogelijk sluiten we aan bij het programma Leiderschap en Cultuur.

Om te zorgen dat de producten en diensten ook echt dagelijks worden gebruikt, zijn trainingen en workshops alleen niet voldoende, maar is breed gevoeld eigenaarschap cruciaal. Het programma stimuleert dit door verschillende bijeenkomsten te organiseren op het hoogste bestuurlijke niveau.

'in control zijn'

Als organisatie willen we aantoonbaar *'in control'* [15]zijn. Daarom werken we verder aan het verbeteren van de interne beheersing. Op die manier moeten we op een meer gestructureerde manier inzicht krijgen in de stand van zaken ten aanzien van de *control* op de vier typen doelstellingen die we hebben: strategisch, operationeel, financieel en voldoen aan wet- en regelgeving.

We maken een samenhangend geheel van

- instrumenten en maatregelen die we nu al inzetten om onze organisatie te sturen en om risico's te beheersen;
- ingezette verbeteractiviteiten op bijvoorbeeld het terrein van risicomanagement en managementinformatie;
- activiteiten ten aanzien van leiderschap en cultuur;
- nog te ontwikkelen aanvullende verbetermaatregelen.

We gaan daarom werken aan de verbinding van de sturings- en beheersingsactiviteiten in een zogeheten *in control framework* dat is gebaseerd op internationale standaarden.

We willen uiteindelijk een onderbouwd *in control statement* (ICS) kunnen afgeven, waarin we een verklaring afleggen over de kwaliteit van onze interne beheersing. Een ICS beschrijft welke stappen het management heeft genomen om 'in control' te zijn en te blijven, welke risico's er zijn, in hoeverre de risico's geaccepteerd worden en hoe die beheerst worden. Een ICS geeft antwoord op de vraag in hoeverre het management grip heeft op de processen ten behoeve van het realiseren van de organisatiedoelen.

Van overheidsorganisaties wordt verwacht dat we transparant zijn en dat we ons verantwoorden. Dat is niet van de ene op de andere dag gerealiseerd. We hebben als doel om uiterlijk begin 2023 tot zo'n *in control statement* (over 2022) te komen. In 2021 moeten we daarvoor op een aantal gebieden (risicomanagement, interne controle, managementinformatie) al forse stappen zetten. We brengen in 2021 verder in kaart waar verbeterpunten zitten en in welke stappen we die aanpakken. De reikwijdte van een ICS kan verschillen; begin 2021 bepalen we daarom wat een realistisch ambitieniveau is voor een ICS over 2022. Een ICS betekent overigens niet dat er niets meer mis gaat. Het stimuleert wel een gestructureerde aanpak om de interne beheersing op een hoger niveau te brengen, de bewustheid daarover te vergroten en geïdentificeerde risico's bewust(er) al of niet te accepteren.

'In control' betekent dat de organisatie in staat is om richting te geven aan de organisatie en haar processen en beheersmaatregelen om de doelstellingen te realiseren. 'In control' betekent ook dat de organisatie risico's en onzekerheden beheerst.

2027490 03874

[VISUAL TIJDPAD IMPLEMENTATIE IN CONTROL FRAMEWORK/IN CONTROL STATEMENT]

heeft opmaak toegepast: Engels (Verenigde Staten)

Prestaties meten

Voor het begrotingsjaar 2021 hebben we nieuwe prestatie-indicatoren ontwikkeld. Deze prestatie-indicatoren geven inzicht in het effect van onze strategie en vergroten ons lerend vermogen. Onderdeel van de nieuwe prestatie-indicatoren zijn zogeheten subjectieve indicatoren, waarmee we de ervaringen van burgers en bedrijven structureel kunnen monitoren. Daarnaast maken we met objectieve indicatoren onze prestaties inzichtelijk. In 2021 worden de prestatie-indicatoren nog uitgebreid. De aanvullende prestatie-indicatoren worden opgenomen in Artikel 1 van de begroting IX 2022.

CONCEPT

Risicoparagraaf

Zoals aangekondigd in het jaarplan 2020 is voor het jaarplan 2021 voor het eerst een strategische risicoanalyse (SRA) uitgevoerd. Dit is tevens het startpunt voor de verdere ontwikkeling en implementatie van integraal risicomanagement op het niveau van de Belastingdienst. In de komende periode zal daarbij de nadruk liggen op het verder versterken van de risicobeheersing.

Uit de SRA zijn initieel 21 risico's (zie tabel pagina 55) naar voren gekomen die van invloed kunnen zijn op het realiseren van de (strategische) doelstellingen van de Belastingdienst. De risico's zijn onder meer ontleend aan meerjarige strategische trendanalyses, de door dienstonderdelen gerapporteerde risico's en interne en externe onderzoeken en rapportages. Om een gestructureerde opvolging en rapportage mogelijk te maken zijn de risico's uitgebreid gedocumenteerd en vastgelegd in een risicoregister. Daarbij is tevens een eerste inschatting gemaakt van de huidige effectiviteit van de risicobeheersing.

Conform de nieuwe, interne, governance voor het risicomanagement zal het risicoregister periodiek worden herzien en waar nodig worden aangepast of aangevuld met risico's die niet eerder waren voorzien. De ervaring leert dat door regelmatig het risicoregister te evalueren, in combinatie met een analyse van de relevante interne en externe ontwikkelingen, het risicobeeld met verloop van tijd vollediger en scherper wordt. Om de risicobeheersing verder te versterken zullen tevens, als onderdeel van de reguliere P&C-cyclus, voortgangsrapportages plaatsvinden met betrekking tot de risico ontwikkeling en de uitvoering van beheersmaatregelen.

We maken nu nadrukkelijker een onderscheid tussen risico's op concernniveau en de risico's op operationeel c.q. procesniveau. Daarbij wordt geborgd dat er zowel top down als bottom up verbinding wordt gemaakt tussen de diverse risico's.

Op basis van de SRA uitkomsten en de huidige weging en inzichten worden de volgende 7 risico's, in alfabetische volgorde, door het management van de Belastingdienst als de belangrijkste risico's gezien. Dit betekent dat de ontwikkeling en beheersing van deze risico's intensief wordt gevolgd en regelmatig wordt besproken in het directieteam. De overige 14 risico's worden eveneens gevolgd maar met een lagere frequentie besproken, afhankelijk van de omvang van het risico.

Besturingsrisico

Dit betreft het risico dat de sturing in en op de organisatie (strategie, beleid, structuur en/of communicatie) onduidelijk en daardoor ontoereikend is, waardoor verschillende organisatiedoelstellingen zoals de correcte uitvoering van processen en de vernieuwing niet voldoende worden gerealiseerd. Meer specifiek kunnen de gevolgen hiervan onder meer zijn dat efficiëntie doelstellingen niet worden gehaald, de interne compliance met wet- en regelgeving niet is geborgd, niet of onvoldoende onder ICT/IV architectuur wordt gewerkt, de beschikbare capaciteit niet optimaal wordt ingezet. Door deze gevolgen zal het vertrouwen in de Belastingdienst afnemen, waardoor de rechtsstatelijkheid van de Belastingdienst onder druk komt.

Naast de reeds eerder doorgevoerde nieuwe topstructuur voor de Belastingdienst, waarbij onder andere ketensturing werd geïntroduceerd, en de lopende programma's Beheerst Vernieuwen en Management Informatie/Risicomanagement, is onder meer voor het verder verkleinen van dit risico politiek besloten tot het ontvlechten van Toeslagen en Douane uit de Belastingdienst. Het complexe en ingrijpende karakter van deze ontvlechting brengt op zichzelf weer (besturings)risico's met zich mee.

2027490 03874

Cultuurrisico

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

Voor het beheersen van dit risico speelt het Leiderschaps- en cultuurprogramma een belangrijke rol. Binnen dit uitgebreide en langdurige programma wordt onder andere gewerkt met speciale sessies voor managers en medewerkers. Dit programma is geïntensiveerd, rekening houdend met medewerkers onderzoeken, de aanbevelingen van Deloitte, die een cultuuronderzoek heeft uitgevoerd, de externe klankbordgroep die is ingericht en de uitkomsten van de FNV enquête.

ICT beveiligingsrisico

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

Voor de beheersing van dit risico is een groot aantal beheersmaatregelen getroffen waaronder algemene en specifieke normenkaders en richtlijnen, fysieke beveiligingsmaatregelen en maatregelen op het gebied van bewustzijn en personele integriteit. Het beleid en de maatregelen worden periodiek geëvalueerd, aan de hand van risico analyses, waarbij rekening wordt gehouden met de laatste technische ontwikkelingen.

Personeelsrisico

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

Maatregelen om dit risico te beheersen zijn onder meer de meerjarige personeelsplanning in combinatie met de financiële planningscyclus, het strategisch O&P beleid en de daarmee samenhangende implementatiestrategie 2020-2025 en een uitbreiding en intensivering van de wervingsactiviteiten.

Projectmanagement risico

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

CONCEPT

Naast de reguliere beheersmaatregelen, zoals beleidskaders, portfoliomanagement en projectrapportages, zal mede naar aanleiding van de rapportages van KPMG, EY en het Bureau ICT Toetsing, de meerjarige Integrale Aanpak IV en het programma Regie Modernisering IV daar waar nodig worden bijgesteld.

Reputatierisico

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

Voor de beheersing van dit risico wordt een geïntegreerde aanpak gehanteerd die bestaat uit mediabeleid, speciale campagnes, interne communicatie en proactief reputatiemanagement. Onder reputatiemanagement vallen onder meer monitoring, stakeholder management, issue management, reputatiemeting en PR/organiseren werkbezoeken.

Veiligheidsrisico

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

Naast fysieke maatregelen (toegangsbeveiliging, beveiligingsmedewerkers, etc.) wordt ook door middel van werkinstructies, trainingen, meldingsprocedures en de bedrijfsmaatschappelijke ondersteuning van medewerkers geprobeerd dit risico te beheersen.

CONCEPT

Samenvatting risicoregister DGBD

Dit is een samenvattend totaal overzicht van de 21 concernrisico's die initieel zijn vastgesteld. Deze risico's kunnen alle van invloed zijn op het realiseren van de doelstellingen van de Belastingdienst. Door middel van periodieke sessies zal, mede aan de hand van relevante interne en externe ontwikkelingen, dit risicoregister worden geëvalueerd en waar nodig worden aangevuld.

	Risiconaam	Verkorte omschrijving risico (gebeurtenis)
1	Besturingsrisico	Ontoereikende organisatiebesturing (strategie, beleid, structuur, communicatie)
2	Budgetrisico	Het toegekende budget is niet voldoende
3	Compliance risico (intern)	Belastingdienst voldoet zelf niet aan wet- en regelgeving
4	Continuïteitsrisico	Interruptie van operationele processen voor korte of langere periode
5	Cultuurrisico	Onvoldoende verandervermogen organisatie
6	Datakwaliteitsrisico	Kwaliteit van gebruikte/benodigde data is onvoldoende
7	Frauderisico (intern)	Medewerkers plegen fraude
8	ICT beveiligingsrisico	ICT systemen worden gehackt of anderszins gecompromitteerd
9	ICT Infrastructuur risico	ICT systemen hebben ontoereikende capaciteit of functionaliteit
10	Innovatierisico	Nieuwe bedrijfs/verdienmodellen bemoeilijken handhaving
11	Integriteitsrisico	Medewerkers of (senior) managers handelen niet integer
12	Invorderingsrisico	Belastingaanslagen worden niet voldaan om financiële redenen
13	Juridisch risico	Kwaliteit van vaktechnische producten is onvoldoende
14	Nalevingsrisico (extern)	Toenemende overtreding, ontduiking of ontwijking van fiscale regels
15	Personeelsrisico	Tekort aan gekwalificeerde medewerkers, specialisten en/of managers
16	Politiek risico	Politieke steun voor de Belastingdienst neemt af of valt weg
17	Projectmanagement risico	Onvoldoende of niet tijdige resultaten van programma's en projecten
18	Rapportage risico	Verantwoordingsrapportages bevatten fouten of onvolkomenheden
19	Reputatierisico	Algemeen vertrouwen in de Belastingdienst neemt af of vervalt
20	Veiligheidsrisico	Fysiek of verbaal geweld of bedreigingen tegen medewerkers
21	Wetgevingsrisico	Wetten of regelgeving zijn niet (volledig) uitvoerbaar

CONCEPT

Toeslagen in 2021

Achtergrond

In het toeslagenstelsel gaat jaarlijks bijna € 13 miljard om en het bereik van het stelsel is toegenomen tot 7,5 miljoen toeslagen voor ruim 5 miljoen huishoudens. Deze Toeslagen vormen een directe inkomensondersteuning aan huishoudens in de tegemoetkoming van kosten voor vitale voorzieningen zoals zorg, wonen en de opvang van kinderen. De wettelijke taak van Toeslagen is om deze toeslagen juist, tijdig en rechtmatig toe te kennen en uit te betalen. Rechtmatigheid, klantgerichtheid en efficiëntie zijn hierbij reeds lange tijd de leidende principes geweest.

De ontwikkelingen van de afgelopen jaren en de huidige maatschappelijke context van Toeslagen hebben duidelijk gemaakt dat de uitvoering een grote mate van zorgvuldigheid, actualiteit en gerichtheid op de mensen die hiervan afhankelijk zijn vergt. Snelheid en efficiëntie in het tijdig uitbetalen van de voorschotten zijn van groot belang om de burgers in staat te stellen om de kosten van deze primaire behoeften te kunnen dragen. Belangrijke aspecten in onze uitvoering zijn: het zo accuraat mogelijk berekenen en toekennen van voorschotten, het snel en correct verwerken van doorgegeven mutaties en het zo snel mogelijk uitsluitsel geven met het definitief beschikken.

Doordat in het stelsel wordt uitgegaan van de actuele inkomens- en gezinssituatie in combinatie met complexe grondslagen, ontstaat een hoog aantal terugvorderingen en nabetalingen. Zo zijn er bij definitieve toekenning jaarlijks 2,3 miljoen terugvorderingsbeschikkingen en 1,5 miljoen nabetalingen. Een substantieel deel van deze terugvorderingen leidt tot stapeling van verplichtingen en uiteindelijk problematische schulden. Jaarlijks komen hierdoor 300.000 terugvorderingen in de dwanginvordering, wat betekent dat er beslag kan worden gelegd op het inkomen van de burger. Een van de belangrijkste uitdagingen is dat de vormgeving en uitvoering van het stelsel niet goed aansluiten bij het denk- en doenvermogen van huishoudens.

Om dit terug te dringen worden verbeteringen voorgesteld. Enerzijds door ervoor te zorgen dat toeslaggerechtigden snel weten waar zij aan toe zijn en dat ze tijdig krijgen waar zij recht op hebben en anderzijds de mogelijke terug- en nabetalingen bij de definitieve vaststelling zo klein mogelijk te laten zijn. Gedurende het jaar doen zich vaak wijzigingen voor in de individuele gegevens die voor een huishouden het recht op toeslag bepalen, zoals een hoger of lager inkomen of een verhuizing. Anders dan bij een belastingaangifte wordt van de burger actie verlangd om dit spoedig door te geven. Dat vraagt veel van het doenvermogen van burgers. De doelgroep van toeslaggerechtigden is omvangrijk en kent een grote verscheidenheid aan kenmerken en redzaamheid. Die mate van zelfredzaamheid kan ook tijdelijk worden beïnvloed als zich in het persoonlijk leven een bijzondere gebeurtenis voordoet, zoals een echtscheiding of het krijgen van een kind. Dat vraagt om een uitvoeringsorganisatie die niet alleen feilloos de massale uitbetalingen borgt, maar ook rekening houdt met persoonlijke feiten en omstandigheden en hier vervolgens naar handelt.

Het is belangrijk dat missie, visie en strategie aansluiten op de terechte verwachtingen die burgers hebben. In de samenleving is er tevens een breed gedragen opvatting dat het huidige toeslagenstelsel grondig moet veranderen. Ook de problematiek rondom de toeslagenaffaire vindt voor een deel zijn oorsprong in de kern van het huidige stelsel van Toeslagen. Er worden daarom verkenningen en scenario's gemaakt om tot een fundamenteel nieuw toeslagenstelsel te komen. Bij een eventuele herziening van het toeslagenstelsel is het van belang dat er rekening gehouden wordt met het vermogen van burgers om regelingen goed te begrijpen en weten wat ze moeten doen. Daar waar van burgers initiatieven en handelingen worden verwacht om hun rechten en plichten uit te oefenen, zullen we al in de ontwerpfase onze uitvoeringservaring en kennis van het effect op burgers inbrengen. In 2020 zijn de activiteiten

daarvoor gestart. We weten echter dat een stelselwijziging jaren in beslag neemt. Daarom richten we ons tegelijkertijd ook op verbeteringen die we in het huidige systeem kunnen aanbrengen op basis van een aangepaste missie, visie en strategie. De focus ligt daarbij op het herstel van vertrouwen, gemaakte fouten in het verleden herstellen en compenseren, continuïteit van betalingen borgen en de dienstverlening beter toesnijden op verschillende groepen toeslaggerechtigden.

Doelstellingen voor 2021

De belangrijkste doelstellingen voor 2021 zijn het op orde brengen en houden van onze basis en vanuit die basis werken aan het verdere herstel van vertrouwen. Daarvoor is nodig dat er waar nodig maatwerk wordt geboden en dat de dienstverlening verder wordt uitgebreid en vernieuwd. Voor de burgers wordt dit in 2021 op de volgende manieren zichtbaar:

- Binnen Toeslagen werkt de Herstelorganisatie onverminderd hard door aan het herstellen en compenseren van de zaken van gedupeerde ouders.
- Burgers kunnen rekenen op tijdige betalingen, deskundige antwoorden op vragen en een betrouwbare informatievoorziening.
- Burgers hebben contact met medewerkers die goed toegerust, opgeleid en beschikbaar zijn om huishoudens persoonlijk te kunnen helpen en waar nodig ook voor een langere tijd. Daarmee dragen we gezamenlijk de zorg voor het op orde brengen en houden van toeslagzaken.
- Met een doorlopende landelijke voorlichtingscampagne worden mensen geïnformeerd over de algemene werking van een toeslag en herinnerd aan het feit dat het tijdig wijzigen belangrijk is als er in de thuissituatie iets verandert. Het streven is om terugbetalingen zoveel mogelijk te voorkomen of te beperken.
- Burgers krijgen een digitale mogelijkheid om op verzoek snel en eenvoudig informatie en documenten naar Toeslagen toe te sturen. Dit zal worden aangeboden naast de bestaande mogelijkheid per post en op papier. Eerst wordt voor de Herstelorganisatie de mogelijkheid van digitaal uploaden gerealiseerd en later zal dit Toeslagen breed voor een ieder beschikbaar komen.
- Om mogelijk hoge terugvordering te voorkomen worden in de situatie dat de kinderopvangtoeslag lijkt af te wijken van actuele gegevens ouders hierop met brieven, appberichten of andere passende middelen geattendeerd. Deze attendering moet ertoe leiden dat ouders hun toeslaggegevens checken en waar nodig aanpassen.
- Toeslagen maakt meer capaciteit beschikbaar om in een zo vroeg mogelijk stadium eventuele fouten in de aangevraagde toeslag op te sporen en daarmee mogelijke terugbetalingen van burgers te voorkomen.
- Zowel bij bezwaar, (mogelijke) fouten of uitvraag bewijsstukken worden huishoudens zoveel mogelijk in staat gesteld om dit toe te lichten per telefoon, brief of balie. Vergeten mensen te reageren dan worden ze door Toeslagen daaraan herinnerd.
- Beslissingen van Toeslagen die afwijken van wat mensen zelf hebben aangegeven worden goed en begrijpelijk gemotiveerd. Dit doen we in ieder geval in onze brieven en beschikkingen. Eventueel is een aanvullende toelichting door een medewerker van Toeslagen mogelijk, met advies over een vervolgactie.
- Het digitale Toeslagenaanvraagsysteem, de website en de brieven en berichten die naar de mensen worden gestuurd worden steeds getoetst op begrijpelijkheid, op gebruikersgemak, reageren en contact zoeken. Als iemand er desalniettemin niet uitkomt dan ziet de aanvrager direct met wie men contact kan opnemen ter ondersteuning.
- We gaan structureel en meerdere keren per jaar onderzoek doen of burgers tevreden zijn over de uitvoering.
- Het wetsvoorstel Wet verbetering uitvoerbaarheid toeslagen bevat een aantal maatregelen die gericht zijn op het verbeteren van de praktische rechtsbescherming. Een groot deel van deze maatregelen treedt per 2021 in werking of ziet op het berekeningsjaar 2021. Zo krijgen burgers extra rappelleringen en de mogelijkheid tot het geven van een zienswijze bij bepaalde definitieve vaststellingen wanneer een besluit mogelijk als onevenredig kan worden ervaren.

CONCEPT

Directoraat-generaal Toeslagen

Vanuit de ontvlechtingsopgave van de Belastingdienst is een nieuw Directoraat-generaal Toeslagen opgericht (hierna: DG Toeslagen). Hiermee kan Toeslagen met meer focus op de uitvoeringsopgaven aan de slag, zonder dat de continuïteit in gevaar komt. Daarnaast is er voldoende aandacht voor de samenwerking op de vraagstukken die zowel Toeslagen, Belastingdienst als Douane aangaan. Alle drie blijven ze gebruik maken van een gezamenlijke infrastructuur en de afstemming die daarvoor nodig is regelen ze onderling. Voor eventuele escalatie richten we een gezamenlijk driehoeksoverleg in, waarbij de [redacted] de opdrachtgevers en [redacted] samen aan tafel zitten. De Belastingdienst zal ook in toekomst nog activiteiten uitvoeren, die in dienst staan van het primaire proces voor Toeslagen. Voor de functies en activiteiten waarvan we overeenkomen dat deze bepalend zijn voor de eigenstandige en gerichte sturing op taak en doelgroep zal daadwerkelijke ontvlechting en overkomst naar DG Toeslagen in gang worden gezet volgens het daarvoor geldende zorgvuldige proces van reorganisatie, medezeggenschap en betrokkenheid van belanghebbenden.

Het DG Toeslagen is als opdrachtnemer verantwoordelijk voor de uitvoering van de toeslagenregelgeving van de opdrachtgevers, zijnde het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Daarnaast voert het DG Toeslagen de Algemene wet inkomensafhankelijke regelingen van het Ministerie van Financiën uit. De relatie met de opdrachtgevers is geïntensiveerd om de beleidsdoelstellingen, resultaten en beoogde effecten voor de burgers in samenhang te kunnen bezien, zowel voor de korte, middellange en lange termijn. Hierbij worden naast de doelstellingen van 2021 gekeken naar verdere verbetermogelijkheden binnen het huidige stelsel op het gebied van vereenvoudiging en het aanpakken van onbedoelde effecten. Daarnaast wordt net als in 2020 ook in 2021 geparticipeerd in de verkenning en ontwikkeling van een duurzame, structurele transformatie van het toeslagenstelsel op langere termijn.

De medewerkers van Toeslagen verdienen en krijgen binnen het DG Toeslagen veel aandacht, zorg en sturing. De langdurig turbulentie laat niemand ongemoeid. Al in 2020 werken we met elkaar aan erkenning en verwerking van alles wat op de organisatie is afgekomen. En vanuit die gedeelde ervaringen werken we in 2021 verder aan hoe we met elkaar de gewenste samenwerking en organisatie hebben die past bij zowel de huishoudens als de medewerkers. De drie grote veranderbewegingen op gebied van uitvoering en dienstverlening, cultuur en ontvlechting worden in samenhang met de medewerkers niet alleen besproken, maar ook met hen gerealiseerd. Deze programma's zijn in 2020 opgebouwd en lopen in 2021 door.

Met de ontvlechting start voor Toeslagen ook een separate verantwoordingscyclus. In de Rijksbegroting 2021 heeft DG Toeslagen een eigen begrotingsartikel (hoofdstuk IX ministerie van Financiën, artikel 13). Voor 2021 omvat deze begroting nog niet alle uitgaven van Toeslagen. Diensten die worden afgenomen van onderdelen van de Belastingdienst, bijvoorbeeld op het gebied van de belastingtelefoon en de geautomatiseerde verwerking van toeslagbeschikkingen en uitbetalingen, staan nog op de begroting van de Belastingdienst. Bezien zal worden of en in welke mate het zinvol is dienstonderdelen van de Belastingdienst te ontvlechten en dus uiteindelijk, na afstemming met de medezeggenschap, voor een deel over te hevelen naar het DG Toeslagen. Dat zou zich dan ook vertalen naar de begroting. Ten aanzien van die begroting is er sprake van een groeitraject; aan het einde daarvan zullen alle directe uitgaven in de eigen begroting van Toeslagen zijn opgenomen. De detailuitwerking en voorbereiding zal zijn zwaartepunt in 2021 hebben, waarbij doorvoering zoveel mogelijk per 2023 wordt voorzien. In dit proces heeft medezeggenschap en betrokkenheid van de belanghebbende medewerkers een grote rol.

In 2021 worden de volgende stappen in de organisatieontwikkeling van DG Toeslagen gezet:

- De huidige reguliere Toeslagenorganisatie en de uitvoeringsorganisatie Herstel worden in hun geheel ongewijzigd ondergebracht in het DG Toeslagen;

2027490 03874

- Om te zorgen dat het DG Toeslagen in een minimale basis volwaardig kan starten wordt deze in een tijdelijke vorm ingericht en bemenst. Parallel daaraan wordt het formele proces van organisatieontwerp en -inrichting gestart conform de rijksbrede kaders die daarvoor gelden;
- Van een aantal door Belastingdienstdirecties uitgevoerde generieke processen zal worden geanalyseerd wat de voor- en nadelen van ontvlechting zijn. Op basis van deze analyses zal besluitvorming plaatsvinden;
- In nauwe afstemming met de medezeggenschap zullen de formele stappen worden gezet die nodig zijn om het DG Toeslagen formeel te verankeren;
- Met de Shared Service Organisaties van de Belastingdienst zullen dienstverleningsovereenkomsten worden opgesteld;
- Daar waar door de overige onderdelen van de Belastingdienst ook diensten en taken voor Toeslagen worden verricht zullen samenwerkingsafspraken worden gemaakt. Het gaat dan bijvoorbeeld over het gebruik maken van gegevens en over activiteiten in de invordering;
- Eventuele opsporingshandelingen blijven bij de FIOD;
- In overleg met de Belastingdienst zullen afspraken worden gemaakt over ontwikkeling en beheer van gezamenlijke kaders;
- Ten slotte zal in overleg met alle relevante partijen worden gewerkt aan een uitbreiding van het begrotingsartikel Toeslagen (artikel 13).

Focusgebieden

Er zijn geen makkelijke oplossingen voor de problemen van het huidige stelsel. Miljoenen Nederlanders ontvangen toeslagen en deze zijn vaak een belangrijk bestanddeel van hun inkomen. Vanuit budgettair perspectief en rechtvaardigheid is gekozen om burgers gericht te ondersteunen op basis van hun actuele inkomen en actuele gezinssituatie. Hierdoor wordt de financiële toegankelijkheid van zorg, een huurwoning en kinderopvang met toeslagen geborgd. Ook wordt het instrument van toeslagen geregeld benut voor het realiseren van een evenwichtig koopkrachtbeeld. De gerichtheid van de toeslagen zorgt voor complexiteit en het werken in de actualiteit voor onzekerheid over het recht op toeslag. De vormgeving en uitvoering van het stelsel sluiten niet altijd goed aan bij het doenvermogen van burgers. Dat geldt des te meer voor kwetsbare groepen of huishoudens die onder druk staan door bijvoorbeeld de Toeslagen-affaire of ingrijpende levensgebeurtenissen als ziekte of een scheiding. Om uiteenlopende redenen hebben burgers soms niet de (mentale) ruimte om de acties uit te voeren die het toeslagenstelsel van ze vraagt. In de uitvoering vraagt deze beleidsmatige complexiteit lenigheid van de uitvoering, zowel in betrouwbaarheid als maatwerk. Om aan de maatschappelijke verwachtingen te voldoen zijn er een viertal focusgebieden in 2021 om dit mede te realiseren:

Herstel van vertrouwen

In de Toeslagen-affaire is door de vasthoudendheid en verontwaardiging vanuit de maatschappij en politiek zonneklaar geworden dat de hardheden in het Toeslagenstelsel niet langer acceptabel zijn. Dit geldt ook voor de veel te beperkte ruimte om buiten de standaardwerkwijzen tot passende besluiten en verstrekkingen aan Toeslagaanvragers te komen. Dit heeft ertoe geleid dat er diepe onvrede en ongeloof is over het besef dat eerdere inzichten en signalen vanuit huishoudens, uitvoering en maatschappelijke organisaties niet eerder tot de wijsheid en aanpassingen hebben geleid. De oorzaken en de gevolgen hebben zich over een lange periode voorgedaan en hebben een grote impact op het leven van burgers, op het vertrouwen in de overheid en de politiek en op onze medewerkers die zich dagelijks in deze cruciale en zware praktijk inzetten. Onze belangrijkste opgave is om het geschonden vertrouwen te herstellen. Dat doen we door nu en in de directe toekomst de omslag te maken naar een organisatie die niet alleen betrouwbaar en efficiënt is in de massale uitvoering, maar ook op persoonlijk niveau benaderbaar en aanspreekbaar is. Dat is een organisatie die open staat, dienstbaar is en luistert naar diegenen die niet

CONCEPT

altijd even makkelijk de weg weten te vinden om het zelf goed te doen. Maar ook voor hen die vinden dat wij fouten maken of dingen anders moeten doen staan wij open. Ook als wij daarop worden aangesproken, bijvoorbeeld door middel van een bezwaar, dan helpt Toeslagen in het goed adresseren daarvan.

Gemaakte fouten in het verleden herstellen en compenseren

In 2020 is een aparte organisatie opgericht (Uitvoeringorganisatie Herstel Toeslagen – UHT) die het herstellen en compenseren van verkeerde en onevenredig harde besluiten in het verleden met betrekking tot kinderopvangtoeslag als doel heeft. De complexe en specifieke regelgeving hiervoor vraagt een grote inspanning die alleen met grote zorgvuldigheid goed kan worden uitgevoerd. In 2021 zijn wij hier nog steeds hard mee bezig. Het besef dat dit niet tot een snelle afronding leidt waar deze gedupeerde ouders, naast erkenning, juist naar verlangen weegt zwaar, en daarom spannen we ons tot het uiterste in. In de voortgangsrapportages (VGR) aan de Tweede Kamer worden alle inspanningen periodiek toegelicht, inclusief de actuele stand van zaken en de planning.

Continuïteit van betalingen borgen

Voor de toeslaggerechtigde huishoudens is het van wezenlijk belang dat de betalingen tijdig en zo accuraat mogelijk plaatsvinden. Wij houden onze basis op orde. Dat doen we door achterstanden te voorkomen, efficiënte verwerkingen en tijdige betalingen te borgen, de wettelijke behandeltermijnen na te leven, de informatiehuishouding structureel te verbeteren en door rechtmatige besluiten te nemen met oog voor relevante individuele feiten en omstandigheden. We werken in de actualiteit om de zekerheid over het toegekende bedrag zo groot mogelijk te maken, we hanteren de menselijke maat en borgen rechtsbescherming en een adequate handhaving. De toeslaggerechtigde huishoudens staat daarin centraal.

Dienstverlening toesnijden op verschillende groepen

Ontwikkelingen in de maatschappij laten zien dat er veel huishoudens zijn die om uiteenlopende redenen een behandeling vragen die beter aansluit bij hun persoonlijke situatie. Een standaardbehandeling past hen niet en kan leiden tot problematiek waar zij zonder hulp niet of nauwelijks uit kunnen komen. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om laaggeletterden of mensen die minder digivaardig zijn. Het gaat ook om mensen die in ingrijpende of complexe situaties zitten en om die reden een andere behandeling nodig hebben. Naar verwachting zullen de gevolgen van COVID-19 ook leiden tot nieuwe kwetsbare groepen, bijvoorbeeld van mensen die als gevolg van het virus zijn geconfronteerd met inkomsten die zijn weggevallen waardoor ze in de schulden zijn terechtgekomen. Deze mensen moeten vaak bij meer overheidsinstanties aankloppen om hun zaken weer op orde te krijgen. Dat lukt vaak niet zonder hulp. Samenwerking met publieke en private partijen, zoals met gemeenten en maatschappelijke dienstverleners als het om toeslagen gaat, kan helpen om structurele problemen te voorkomen. Ook in onze eigen processen gaan we deze kwetsbare groepen zo goed mogelijk ondersteunen als het gaat om het regelen van toeslagen.

De samenleving verwacht van ons dat we meegaan in de ontwikkeling van meer gepersonaliseerde dienstverlening die mogelijk is dankzij digitalisering. We laten ons hierbij door onze omgeving inspireren en zorgen ervoor dat onze dienstverlening zich voortdurend blijft vernieuwen. Daarbij is het ook van belang te beseffen dat er mensen zijn voor wie het moeilijk is in deze maatschappij mee te draaien. Daar moeten we onze behandelwijze op aanpassen: waar nodig individuele behandeling en oog voor de menselijke maat, ook bij de uitvoering van onze massale, gedigitaliseerde processen. Het uitvoeren van

CONCEPT

een toets op het zogeheten doenvermogen bij nieuwe wet- en regelgeving moet ervoor zorgen dat wijzigingen bijdragen aan de genoemde omslag.

De urgentie voor verbeteringen in de uitvoering van het bestaande stelsel is hoog. Daarom gaan we aan de slag met het vernieuwen van onze dienstverlening. Drie opgaven staan daarbij centraal: het vergroten van de zekerheid bij het toekennen van toeslagen, het hanteren van een menselijke maat en adequate handhaving in ons optreden. Bij het thema 'Vernieuwing' wordt dit verder uitgewerkt.

Verstevigen van de relatie met onze opdrachtgevers

Een betere uitvoering voor huishoudens vraagt ook om aanpassingen in (uitvoerings)beleid, wet- en regelgeving. Om tot zinvolle verbeteringen en vereenvoudigingen te komen om daarmee onbedoelde hardheden en andere onbedoelde en ongewenste effecten weg te nemen en te voorkomen is een nauwe samenwerking met de opdrachtgevende departementen noodzakelijk. Het Verbeterprogramma Kinderopvangtoeslag dat sinds eind 2018 met het ministerie van Sociale zaken en werkgelegenheid wordt uitgevoerd en ook de wijzigingen in het Belastingplan 2021 laten zien hoe effectief dat kan zijn, maar ook dat dit nog geen vanzelfsprekendheid is. De afstand tussen beleid en uitvoering is in afgelopen jaren zeer groot gebleken en dat geldt eigenlijk in dezelfde mate voor de relatie met burgers, politiek en maatschappelijk veld. In 2020 zijn samenwerkingstrajecten met alle beleidsdepartementen afgesproken en opgestart. Dat start met het uitwisselen van kennis van elkaars werkveld, het analyseren en verkennen van beleidsdoelstellingen en uitvoeringsgevolgen en het treffen van de voorbereiding voor daaruit voortvloeiende oplossingsmogelijkheden in (wets)wijzigingen per 2022. Daar wordt ook het maatschappelijk veld bij betrokken, door expert sessies en burgerpanels, en door bij het doen van onderzoek niet alleen te kijken naar gegevens in de processen over burgers, maar ook informatie en feedback rechtstreeks van burgers te vragen worden processen geoptimaliseerd. Het rapport Werk Aan Uitvoering ondersteunt de bovenstaande werkwijze en om hier uitvoering aan te geven is het belangrijk om actief en assertief de beleidsdepartementen te betrekken in de effecten van beleid voor uitvoering en burgers. Het programma Vernieuwing Dienstverlening vervult bij het regisseren een belangrijke brugfunctie.

Extern toezicht

De staatssecretaris van Toeslagen en Douane en de staatssecretaris van Fiscaliteit en Belastingdienst hebben medio 2020 aangekondigd een vorm van extern toezicht op de Belastingdienst, Toeslagen en Douane te zullen inrichten. Dit draagt bij aan het versterken van het vertrouwen in de diensten. Daartoe wordt in 2021 een organisatie in het leven geroepen die breed toezicht houdt, met een overkoepelende blik risico's aankaart, maar die ook met gezag kan aangeven waar het wel goed gaat. Met een gestructureerde en geïnstitutionaliseerde vorm van extern toezicht kan er effectiever en efficiënter onderzoek worden gedaan naar specifieke onderwerpen, kan er snel worden ingespeeld op risico's in de actualiteit en kunnen er tegelijkertijd dwarsverbanden en bredere ontwikkelingen worden gesignaleerd. Extern toezicht draagt verder ook bij noodzakelijke continue beweging van leren en verbeteren.

Wetgeving

In het Belastingplan 2021 en diverse andere wetgevings- en beleidstrajecten zijn wijzigingen opgenomen die gericht zijn op het versterken van de menselijke maat, het verbeteren van de praktische rechtsbescherming voor burgers en het voorkomen van schrijnende situaties als gevolg van toeslagpartnerschap.

Als voorbeeld: het aanbrengen van een knip in het toeslagjaar. Burgers zullen voortaan niet meer met terugwerkende kracht toeslagpartners worden wanneer ze trouwen of een kind krijgen. De huidige situatie leidt tot onbegrip bij burgers. Vaak moeten toeslagen worden terugbetaald.

De wijzigingen bevatten ook besluiten die burgers ten goede komen doordat ze meer rechtsbescherming bieden en die de uitvoering verbeteren. Voorbeelden daarvan zijn extra rappelleringen en de mogelijkheid

2027490 03874

tot het geven van een zienswijze bij bepaalde definitieve vaststellingen wanneer een besluit mogelijk als onevenredig kan worden ervaren.

Daarnaast zijn er wettelijke maatregelen getroffen in de Toeslagenaffaire die het mogelijk maken om ouders, die meer dan vijf jaar geleden geconfronteerd zijn met de hardheid van het systeem, het bedrag te laten ontvangen dat ze volgens de nieuwe jurisprudentie toen onterecht hebben moeten terugbetalen, de zogenoemde hardheidsregeling. Tot de wettelijke maatregelen behoort ook de hardheidsclausule om in toekomstige situaties te voorkomen waarbij de uitvoering van wet- en regelgeving op het gebied van toeslagen tot niet voorziene en ongewenste gevolgen leidt. Zo wordt voorkomen dat wat in het verleden mis is gegaan in de toekomst nog een keer kan gebeuren. Daarnaast is in het kader van de Toeslagenaffaire een vangnetbepaling opgenomen in de wet. Die is bedoeld voor getroffen ouders die in zeer schrijnende situaties zitten en waarbij de overige regelingen onvoldoende hulp bieden.

CONCEPT

Uitvoering en toezicht

[VISUAL TOESLAGEN]

[ACTIVITEITENTABEL MET OVERZICHT VAN ALLE ACTIVITEITEN IS NOG IN BEWERKING]

Inleiding

Toeslagen voert toeslagregelingen uit voor de ministeries van Binnenlandse Zaken (huurtoeslag), Sociale Zaken en Werkgelegenheid (kindgebonden budget en kinderopvangtoeslag) en Volksgezondheid, Welzijn en Sport (zorgtoeslag), die gezamenlijk vallen onder de Algemene wet inkomensafhankelijke regelingen (Awir) waarvoor het ministerie van Financiën beleidsverantwoordelijk is.

Het doel van de Awir is om inkomensafhankelijke regelingen op elkaar af te stemmen en om een correcte behandeling van toeslaggerechtigden te bevorderen. Voor een doelmatige uitvoering is gekozen voor één uitvoeringsloket, het DG Toeslagen. Door gebruik te maken van het fiscale inkomensbegrip is het mogelijk een goede aansluiting te krijgen met de draagkracht van een burger. In dit hoofdstuk beschrijven we onze activiteiten van uitvoering en toezicht voor toeslaggerechtigden. Het hoofdstuk bevat daarnaast nader uit te lichten thema's. In het hierna volgende hoofdstuk gaan we in op de uitvoering van de activiteiten binnen de Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen (UHT). We maken dus nadrukkelijk onderscheid tussen de huidige, reguliere, uitvoering van onze taken en het herstel van het verleden.

Burgers en instellingen

De doelgroep toeslaggerechtigden is ~~bestaat uit een~~ zeer omvangrijk~~e groep~~. Het merendeel van de burgers wil het graag goed doen. En zolang er geen of weinig aanpassingen nodig zijn in de gegevens waarop de toekenning is gebaseerd, loopt het proces goed. Er is slechts een kleine groep burgers die niet compliant is en bewust onjuiste gegevens gebruikt bij de aanvraag of mutatie. Met de inrichting van onze processen proberen we dit misbruik tegen te gaan. De Belastingdienst beschikt over een belangrijk gegeven voor de doelgroep toeslaggerechtigden: het inkomensgegeven. Dit gegeven maakt dat de samenwerking tussen beide diensten belangrijk is. Zowel Toeslagen als de Belastingdienst proberen ~~beide~~ steeds meer in de actualiteit te werken, want hoe sneller de Belastingdienst het definitieve inkomen vaststelt, hoe sneller wij ~~Toeslagen kan~~kunnen overgaan tot de definitieve vaststelling van de toeslag.

We werken nauw samen met publieke en private partijen die dezelfde burger als doelgroep hebben~~eft~~. Door nauwe banden met andere dienstverleners organiseren we dat we vroegtijdig kunnen interveniëren en ondersteuning kunnen organiseren als er ook andersoortige problemen blijken te zijn, zoals bijvoorbeeld schuldenproblematiek.

Om toeslaggerechtigden optimaal te ondersteunen hebben we inzicht nodig in veelgemaakte fouten, in hun ~~de~~ behoefte aan ondersteuning ~~bij burgers~~ en ook in hoe zij ons handelen ervaren. Zo vergroten we ons lerend vermogen en zijn we steeds beter in staat om behandeling op maat te bieden en problemen te voorkomen.

Reguliere uitvoering

Omdat toeslagen bedoeld zijn als actuele inkomensondersteuning, is het van belang dat we in ons reguliere proces zorgvuldig en snel handelen. In het reguliere proces worden nieuwe aanvragen en mutaties verwerkt; zij leiden tot een ~~en beschikt als~~ voorlopige toekenning. Op basis daarvan ~~deze beschikkingen~~ keren we het voorlopig toegekende toeslagbedrag maandelijks uit. Als er geen bijzonderheden zijn, keren we de eerste of gewijzigde toeslag uiterlijk acht weken na binnenkomst van de aanvraag of mutatie uit. Na het bekend worden van het definitieve inkomen berekenen we het recht op de toeslag definitief. Als er sprake is van een nabetaling keren we die uit en bij een door toeslaggerechtigden terug te betalen bedrag, innen we dit~~eze bedragen~~. Het definitief toekennen doen we zoveel mogelijk in het jaar volgend op het toeslagjaar, zodat we burgers zo snel mogelijk zekerheid

Met opmerkingen (1): Wat doen we met het word 'huishoudens'? overal waar burger of toeslaggerechtigde stond is er huishouden van gemaakt. Technisch vast juister, maar in het spraakgebruik? Bovendien erg onpersoonlijk. Idem ‚het toeslaggerechtigde huishouden'. Ik had het al een paar keer aangepast waar ik het te storend vond, maar het woekert overal

Met opmerkingen ((2): Bezien in relatie tot Achtergrond; dubbel?

Met opmerkingen [3]: Deze komen hierna nergens aan bod

CONCEPT

kunnen geven. We streven naar minimaal 85% van de voorlopige toekenningen definitief te berekenen in het jaar volgend op het toeslagjaar. Zekerheid bieden is pas mogelijk nadat het inkomen definitief is vastgesteld, wat ~~ar~~ enige tijd ~~overheen~~ kan durengaan.

Een eenmaal toegekende toeslag wordt voortgezet als er een nieuw toeslagjaar aanbreekt, tenzij de ~~het~~ toeslaggerechtigde ~~huishouden~~ de toeslag zelf stopzet of er een wijziging in de situatie is ontstaan waardoor het recht op de toeslag vervalt. Het voortzetten van de toeslag gebeurt grotendeels geautomatiseerd. Om er in het opvolgende toeslagjaar ~~er~~ voor te zorgen dat de hoogte van de toeslag goed aansluit bij het actuele inkomen van het huishouden, wordt de hoogte van de toeslag op basis van het bij de Belastingdienst bekende meest actuele inkomensgegeven waar nodig herberekend. Indien wijzigingen worden aangebracht, informeren we het toeslaggerechtigde huishouden hierover en vragen expliciet om de wijziging te controleren. De ~~Het~~ toeslaggerechtigde ~~huishouden~~ is immers verantwoordelijk en het beste op de hoogte van de actuele of aankomende situatie. Wanneer er echter sprake is van vaststaande feiten (wel of geen zorgverzekering, het sluiten van een huwelijk) is controle niet noodzakelijk.

Zowel in ons reguliere proces als in het toezicht wordt zo veel mogelijk gebruik gemaakt van betrouwbare gegevens uit authentieke – of derdenregistraties. Door deze gegevens zo veel mogelijk geautomatiseerd te vergelijken met gegevens uit de aanvraag of mutatie kunnen we snel de hoogte van het recht vaststellen of bij twijfel direct contact opnemen. Hiermee voorkomen we fouten en eventuele terugvorderingen en maken we het gemakkelijker voor burgers. Daarmee is ook in de reguliere uitvoering een ontwikkeling ingezet om de dienstverlening in de fase van toekenning van een toeslag te verbeteren en waar mogelijk rekening te houden met bijzondere omstandigheden. We kunnen zo eerder een juiste toeslag vaststellen, wat leidt tot een vermindering van het aantal bezwaren, beroepen en klachten.

Onze aanpak in 2021

Verminderen van terugbetalingen en nabetalingen

Toeslagen zijn voorschotten op basis van grotendeels geschatte gegevens. Het recht en de hoogte van de toeslagen is onder meer afhankelijk ~~zijn~~ van het huishoudinkomen in het toeslagjaar. De exacte hoogte van het inkomen komt pas na afloop van het toeslagjaar vast te staan. Dan kan ~~, waarmee~~ de definitieve toekenning kan worden berekend en kunnen er ~~na afloop van het toeslagjaar~~ terugvorderingen en nabetalingen plaatsvinden. De toeslaggerechtigde is verantwoordelijk voor een correcte schatting van het inkomen op basis waarvan maandelijks uitbetaling van het voorschot plaatsvindt. Bij de aanvraag wordt van huishoudens een schatting van het jaarinkomen gevraagd over het jaar waarop de aanvraag betrekking heeft. Huishoudens hebben bij wijzigingen in de situatie, zoals in het inkomen of het beëindigen van kinderopvang, ook zelf de verplichting om deze zo snel mogelijk door te geven. Op basis daarvan kan een herberekening van het recht op de toeslag worden gemaakt. Deze systematiek is lastig voor burgers en daarom wordt in 2021 gezocht naar mogelijkheden om huishoudens te helpen door actief op wijzigingen te attenderen.

Met opmerkingen [4]: Wat is nu de concrete actie in 2021? Dit is een beschrijving – overhevelen naar reguliere uitvoering? Of jaartal 2021 invoegen? Suggestie in de tekst gedaan

Actuele inkomensgegevens bij automatisch continueren

In de praktijk blijkt vooral het schatten van het inkomen moeilijk, met name voor burgers zonder vast inkomen, zoals ondernemers. Ook blijkt uit onderzoek dat huishoudens zich niet altijd bewust zijn van de noodzaak om (inkomens)wijzigingen tijdig door te geven. Deze groep wordt geholpen door bijvoorbeeld bij de jaarlijkse berekening voor het komende jaar gebruik te maken van het laatst bekende inkomen en dit te toetsen bij de ~~het~~ toeslaggerechtigde ~~huishouden~~. Bovendien gaan we in 2021 ~~geven we~~ een signaal geven aan de huishoudens wanneer we zien dat de door hen verstrekte gegevens aanzienlijk afwijken van de onze. We streven ernaar de interactie met de burger zo vroeg mogelijk in het proces te laten plaats-vinden.

Met opmerkingen [5]: Idem opmerking bij vorige paragraaf

Kwaliteit van gegevens

CONCEPT

Een van de belangrijkste knelpunten bij de uitvoering van toeslagregelingen zijn de terugbetalingen van onterecht ontvangen voorschotten. Daarom worden verdere verbetermaatregelen doorgevoerd in de uitvoering van de kinderopvangtoeslag. Deze maatregelen passen in onze aanpak om het maken van fouten zoveel mogelijk te voorkomen en om meer in de actualiteit te werken. Dankzij een wettelijke verplichting die in 2020 is ingevoerd, ontvangen we in 2021 maandelijks gegevens van kinderopvangorganisaties. Op basis van deze gegevens, over de duur en de kosten van de kinderopvang, wordten ouders die een kinderopvangtoeslag ontvangen gericht gevraagd de juistheid van deze gegevens te bevestigen. Wanneer de aanvraag afwijkt van de ontvangen gegevens wordt de aanvrager gevraagd welke gegevens juist zijn: de gegevens die bij de aanvraag zijn aangeleverd of de gegevens die wij van de kinderopvanginstelling hebben ontvangen. Indien nodig kan de aanvrager zelf wijzigingen in zijn aanvraag aanbrengen. Dat kan inmiddels ook via de door ons ontwikkelde kinderopvangtoeslag-app. In 2021 wordt bij een afwijkingen tevens een wijzigingsvoorstel aan de aanvrager voorgelegd, waarmee kan worden ingestemd of van kan worden afgeweken. Hiermee is het voor aanvragers nog makkelijker om een goede aanvraag in te dienen.

Verminderen (administratieve) last

Met opmerkingen [6]: Idem opmerking bij eerdere paragrafen

Om fouten te voorkomen is het proces ingericht op het vooraf invullen van gegevens in de aanvraag en op het verwerken van wijzigingen voor de huishoudens, zodat zelf invullen niet meer nodig is. Ook worden huishoudens geattendeerd op de noodzaak om een gegeven te wijzigen wanneer Toeslagen dat niet voor een huishouden kan of mag doen.

Voor het recht op zorgtoeslag wordt gebruik gemaakt van gegevens van zorgverzekeraars. Het afsluiten van een zorgverzekering is voorwaarde voor het recht op zorgtoeslag. Toeslagen gaat de mogelijkheid onderzoeken om een rechtstreekse koppeling te maken is in het burgerportaal zodat direct geverifieerd wordt of er sprake is van een zorgverzekering. Het resultaat van deze controle wordt meteen aan de burger teruggekoppeld. In het verleden duurde een dergelijke controle soms maanden, waardoor een fout in de aanvraag kon leiden tot terugvorderingen. Door deze controle in 2021 te versnellen wordt toezicht in de actualiteit uitgevoerd en worden terugvorderingen voorkomen. Bovendien wordt direct aan de aanvrager uitgelegd dat en waarom hij geen recht op zorgtoeslag heeft en waarom dat zo is.

Dienstverlening

De toeslagregelingen zijn voor veel huishoudens die er voor het eerst mee in aanraking komen lastig. Bij het aanvragen moeten veel gegevens vooraf ingevuld worden, er moet een schatting gemaakt worden van het jaarinkomen en bijvoorbeeld van het aantal uren kinderopvang dat wordt afgenomen. Ook kennis van de grondslagen ontbreekt bij veel huishoudens begrijpelijkerwijs kennis van de grondslagenbij veel huishoudens. Dit brengt onzekerheid met zich mee. Mensen met een hulpvraag zoeken antwoorden een hulpvraag tot gevolg via onze de beschikbare kanalen van Toeslagen of in hun via de directe omgeving. van huishoudens. Ook zijn er huishoudens die gebruik maken van het netwerk van maatschappelijk dienstverleners waar wij Toeslagen steeds nauwer mee samenwerkent. Voor huishoudens is het van belang dat het proces van aanvraag tot uitkering van het voorschot goed en snel verloopt. Dit brengt voor ons een spanningsveld met zich mee tussen massaliteit, tijdigheid en rechtmatigheid.

Onze aanpak in 2021

Makkelijker bewijsstukken aanleveren

Het komt regelmatig voor dat huishoudens wordt gevraagd om hun recht op een toeslag aan te tonen, bijvoorbeeld door de aanvraag te onderbouwen met bewijsstukken. We gaan het voor burgers gemakkelijker maken om op deze informatieverzoeken te reageren. Daarom wordt een portaal ingericht

2027490 03874

met een uploadfunctie voor burgers. Met de uploadfunctie kunnen gescande bewijsstukken direct worden aangeleverd en hoeven ze niet meer per post opgestuurd te worden. Het uitvraagproces kan hierdoor sneller verlopen en het risico van zoekraken van stukken wordt geminimaliseerd. Dit is ook een impuls voor de kwaliteit van de informatiehuishouding van Toeslagen.

Eenvoudig op de hoogte worden gehouden en wijzigingen doorgeven via de kinderopvangtoeslagapp

Via de kinderopvangtoeslagapp kunnen eenvoudig wijzigingen worden doorgegeven en krijgen ouders de mededeling dat er een bericht klaarstaat. We zullen het gebruiksgemak van de app verhogen door meer velden voor de aanvrager voor in te vullen (bijvoorbeeld door een lijstje van de BSN's van de kinderen te tonen en de aanvrager een keuze te laten maken). Dit vermindert de kans op het maken van fouten.

Vernieuwing dienstverlening

Met opmerkingen [7]: Opbouw hoofdstuk door te bezien

We willen voor huishoudens het gebruiksgemak zo groot mogelijk maken en fouten voorkomen. Ook wordt aan huishoudens zo snel mogelijk zekerheid geboden over waar ~~hetgeen~~ ze (geen) recht op hebben. Dit vermindert onzekerheid. Daarom vernieuwen we onze dienstverlening. Kern daarvan is:

- Het werken met actuele gegevens en het vroegtijdig signaleren van wijzigingen;
- Persoonlijke begeleiding bij huishoudens met hulpvraag
- Digitalisering waar mogelijk inzetten voor vereenvoudiging;
- K~~Door~~ kennis op ~~te~~ bouwen over de verschillende doelgroepen en inzicht ~~te~~ krijgen in de ervaringen van toeslaggerechtigden bij het doorlopen van het toeslagenproces.
- B~~Door b~~urgerpanels een rol ~~te~~ geven (zoals bij de herstelorganisatie) om inzicht te krijgen in de moeilijkheden die ~~over waar~~ burgers in de verschillende processen ~~moeilijkheden~~ ondervinden.

Daarbij staan drie elkaar versterkende opgaven centraal. Gezamenlijk bepalen ze de veranderkoers. Die opgaven zijn:

- Vergroten toekenningszekerheid: in 2021 is er meer capaciteit beschikbaar om zo vroeg mogelijk in het proces eventuele fouten in de aangevraagde toeslag op te merken, zodat die fouten snel hersteld kunnen worden, waardoor terugbetalingen zoveel mogelijk worden voorkomen. Onverwachte en grote terugbetalingen zijn een bron van financiële onzekerheid en stress en leiden zelfs tot schuldenproblematiek. Dit te meer omdat juist bij de meest kwetsbare inkomensgroepen de grootste afhankelijkheid van toeslagen is en terugvorderingen relatief hoog zijn en daarmee snel tot betalingsproblemen leiden.
- Meer menselijke maat: er wordt meer ingezet op persoonlijke begeleiding van huishoudens die dat nodig hebben en op het borgen van rechtsbescherming. Als feiten en omstandigheden er om vragen moeten burgers kunnen rekenen op meer persoonlijke dienstverlening en maatwerk. Onze gewone dienstverlening ~~De reguliere dienstverlening door Toeslagen~~ aan huishoudens wordt uitgebreid. De menselijke maat houdt ook in dat beginselen van behoorlijk bestuur leidend zijn bij elke stap in de uitvoering van de toeslagregelingen. Dat betekent concreet het volgende:
    - Verspreid over Nederland zijn er locaties waar huishoudens fysiek met toeslagvragen geholpen kunnen worden; naast onze balies zijn er Toeslagen Service Punten. We zullen deze mogelijkheden vaker onder de aandacht brengen en aanbieden. Naast de balies en de Toeslagen Service Punten wordt nader onderzocht of er meer plekken zijn om dienstverlening uit te breiden. Bijvoorbeeld bij andere instanties die helpen bij het invullen van formulieren;

CONCEPT

- Het digitale toeslagenaanvraagsysteem, de website en de brieven en berichten die we naar burgers sturen worden verder aangepast; het gaat dan om leesbaarheid, invulgemak en laagdrempelige interactiemogelijkheden;
- Ouders worden met brieven, appberichten of via andere kanalen geattendeerd als grondslagen van hun toeslag lijken af te wijken van actuele opvanggegevens. Gegevens kunnen worden gecheckt en ouders kunnen de toeslag eventueel laten aanpassen;
- Beslissingen worden goed en begrijpelijk gemotiveerd wanneer deze afwijken van gegevens die de burger heeft aangeleverd; ook wordt zoveel mogelijk vooraf contact gezocht en er wordt ~~ook~~ uitleg gegeven over mogelijkheden voor huishoudens om actie te ondernemen;
- Actief contact zoeken met burgers die een bezwaar indienen om samen duidelijk te krijgen waar de oorzaak van het bezwaar is gelegen (een fout van de toeslaggerechtigde, een fout van ons, een echt geschil);
- Goed opgeleide medewerkers beschikbaar hebben voor persoonlijke begeleiding van huishoudens die dat nodig hebben. Waar nodig blijven deze medewerkers ook persoonlijk voor langere tijd benaderbaar voor die burger, zodat toekomstige problemen kunnen worden voorkomen.

- Adequate handhaving: rechtmatigheid, rechtsbescherming en naleving van plichten zijn kernbegrippen in onze strategie. Daar waar naleving niet vanzelfsprekend is, handelen we zorgvuldig. We vullen het toezicht op een effectieve en rechtmatige wijze in om te voorkomen dat burgers foutieve informatie aanleveren. Daardoor borgen we een juiste uitbetaling van toeslagen. Met een doorlopende landelijke voorlichtingscampagne worden huishoudens geïnformeerd over het toeslagenproces en over het feit dat het heel belangrijk is een toeslag aan te passen bij wijzigingen in de persoonlijke situatie.

Toezicht en fraudebestrijding

Aanvragen en mutaties die worden ingediend willen we zo snel en goed mogelijk verwerken, zodat we de (aangepaste) uitkering van de toeslag binnen de daarvoor gestelde termijn van ~~8~~acht weken kunnen starten.

De combinatie van een veelheid aan grondslagen, het werken met schattingen en onbekendheid met eventuele plichten die het aanvragen en ontvangen van toeslagen met zich meebrengen, maakt ~~is~~ het nodig om toezicht uit te oefenen~~voeren~~. Ons toezicht is erop gericht om onbewuste en bewuste fouten ~~top~~ te sporen ~~detecteren~~ en te beoordelen, zodat zoveel mogelijk ~~we de rechtmatigheid van~~ toekenningen rechtmatig zijn. ~~zo hoog mogelijk houden.~~

Onze aanpak in 2021

Inzicht

Afhankelijk van het type risico en de vermoedelijke oorzaak van een risico bepalen wij hoe we handelen. In het toezicht wordt beoordeeld of aan alle voorwaarden voor een toeslag wordt voldaan. Als dat niet het geval is, wordt aanvullende informatie opgevraagd. Het aanleveren van bewijsstukken is laagdrempelig door de uploadfunctie in het portaal.

CONCEPT

Als uit onze analyses blijkt dat er bij bepaalde onderdelen van de aanvraag vaak fouten worden gemaakt, wordt dat thematisch opgepakt. Die toeslaggerechtigde huishoudens waar de kans op het maken van de desbetreffende fout het grootst is, worden hierop geattendeerd. Indien noodzakelijk worden ~~bepaalde~~ bewijsstukken opgevraagd zodat wij kunnen controleren of de toeslag rechtmatig is.

Behandeling op maat

In 2021 ontwikkelen we een behandelkeuzemodel, dat kijkt naar opvallende aanvragen voor een toeslag. De opzet is om te komen tot een model dat maatwerk biedt; dat kan gaan om hulp voor de aanvrager in de vorm van persoonlijke begeleiding, om een attentiebrief, om het gebruik van informatie van derden, maar ook om een toezichtactie zoals het aanbrengen van een correctie of het instellen van een terugvordering. Het model geeft de behandelaar meer mogelijkheden tot maatwerk, van dienstverlening tot toezicht. Daardoor werkt het model gerichter en wordt onnodige belasting van de burger en de medewerker voorkomen. Het uiteindelijke resultaat zal een verhoogde toekenningszekerheid zijn die dichter op de actualiteit zit.

Fraudebestrijding

Fraude met toeslagen kent drie hoofdvormen:

- Misbruik, zowel individueel als in georganiseerd verband, van gegevens uit het Landelijk Register Kinderopvangcentra en Peuterspeelzalen (LRKP)
- Samenspanningsfraude
- Fraude die verband houdt met adressen

Met onze fraudeaanpak richten we ons op die gevallen waarbij in georganiseerd verband sprake is van samenspanning tussen de aanvragers en de zogeheten facilitators (degenen die de fraude door de aanvragers mogelijk maken) en bij het misbruik maken van LRKP-gegevens. Vaak gaat het om het verstrekken van valse stukken, waarbij de vervalsing kwalitatief zo goed is dat deze met het blote oog nauwelijks meer van echt is te onderscheiden. Hierdoor wordt letterlijk een papieren schijnwereld gecreëerd die niets van doen heeft met de werkelijkheid.

Samenwerking

Kern van onze aanpak is om fraude zo vroeg mogelijk te onderkennen. Risicoanalyse, die blijft ~~uiteraard~~ binnen de wettelijke kaders, helpt ons daarbij; die analyse doen we op basis van (eigen) objectieve gegevens. We werken bij de bestrijding van misbruik en oneigenlijk gebruik samen met anderen. Relevante gegevens van derden koppelen we aan onze eigen informatie. We maken gebruik van data-analyse en handelen op basis van signalen en fraudemeldingen die zowel van binnen als van buiten onze eigen organisatie komen. In de Landelijke Stuurgroep Interventieteams (LSI) en in het kader van de Landelijke Aanpak Adreskwaliteit (LAA) werken we samen met andere overheidsinstanties.
De inzet van het strafrecht wordt steeds meer een onderdeel van ons totale handhavingspalet. Het strafrecht zetten we vooral in op de drie hoofdvormen van fraude waarop we ons in onze fraudeaanpak richten. We werken hierin nauw samen met de FIOD.

Waarborgen

Om fouten te voorkomen bouwen we een aantal extra waarborgen in, waaronder een bredere toepassing van het vier-ogenprincipe. Daarnaast zetten we in op het verbeteren van het kennisniveau van de medewerkers, onder andere door het aanstellen van vaktechnische aanspreekpunten. Dit is in 2020 reeds

CONCEPT

in gang gezet en in 2021 worden er meer vacatures opengesteld en worden verder aanvullende opleidingen gevolgd.

CONCEPT

Hersteloperatie

In 2019 en 2020 zijn wij veelvuldig in het nieuws gekomen omdat toeslaggerechtigde huishoudens in het verleden gedupeerd zijn en door de onevenredig strenge wetgeving en ons toedoen in het nauw zijn gekomen. Daardoor is het vertrouwen in onze organisatie ernstig geschaad. Onze belangrijkste opdracht is om te werken aan het herstel van vertrouwen. Om voor alle getroffen ouders een zorgvuldig en snel herstel mogelijk te maken is begin 2020 een aparte herstelorganisatie van start gegaan, naast de reguliere uitvoeringsorganisatie Toeslagen. ~~De samenhang tussen herstel- en reguliere uitvoeringsorganisatie en de borging van de herstelorganisatie in de reguliere uitvoeringsorganisatie wordt gewaarborgd door overleggen waarbij beide organisatieonderdelen vertegenwoordigd worden.~~
De Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen (UHT) richt zich op het recht doen aan de getroffen ouders en doet dat op basis van een zorgvuldige communicatie en persoonlijke dienstverlening naar de ouders.

De herstelorganisatie heeft de volgende taken:

- het opstellen van uitvoeringsregelingen en van uitvoeringsbeleid om te komen tot de compensatie of financiële vergoedingen aan getroffen ouders;
- het informeren van de ouders via bijeenkomsten en persoonlijke dienstverlening op een open en transparante wijze;
- het inrichten van een loket (digitaal, telefonisch en fysiek) waar ouders zich kunnen melden en terecht kunnen met hun vragen;
- het zo snel mogelijk vaststellen en op de juiste manier uitkeren van de compensatie of financiële vergoedingen;
- het bevorderen van ondersteuning van ouders bij een mogelijke samenloop van problemen, bijvoorbeeld ten aanzien van de schuldsanering.

[VISUAL KERNWAARDEN HERSTELORGANISATIE]

Het eindresultaat van de herstelorganisatie is dat alle dossiers zijn afgehandeld. Het is daarbij logisch dat de meest schrijnende gevallen voorrang krijgen. Op basis van persoonlijk contact wordt de mate van urgentie vastgesteld. Het is de bedoeling om eind 2020 xx% van de dossiers te hebben behandeld. De doelstelling voor 2021 is xx% van de dossiers te behandelen en de resterende xx% in 2022. We willen ook graag weten of we het in de ogen van de ouders goed doen; daarom zal de mate van tevredenheid bij burgers regelmatig worden gemeten.

De herstelorganisatie neemt zoveel mogelijk zelf het initiatief om getroffen ouders te benaderen en hun zaak in behandeling te nemen. Een cruciale rol is weggelegd voor de persoonlijke zaakbehandelaars van de ouders. Iedere ouder krijgt een eigen persoonlijke zaakbehandelaar die met de ouders in gesprek gaat, met de ouders gaat meedenken, samen met hen de informatie verzamelt die nodig is voor een goede beoordeling en erop toe zal zien dat ouders de voor hen optimale oplossing krijgen. Het gaat hier om een groep medewerkers die speciaal voor deze taak zijn toegerust.

Wanneer ouders nog geen zaakbehandelaar toegewezen hebben gekregen, kunnen ze terecht bij het serviceteam gedupeerden kinderopvangtoeslag. Dat geldt ook voor ouders die met vragen zitten. Gedupeerde ouders hebben soms bredere hulp en ondersteuning nodig. Bijvoorbeeld op het gebied van werk, huisvesting, gezondheid of schuldhulpverlening. Gemeenten kunnen deze hulp vanuit hun expertise bieden, staan dichter bij de ouders en hebben vaak veel meer zicht op eventuele meervoudige

CONCEPT

problematiek. In samenwerking met de VNG en gemeenten wordt verder gewerkt aan een aanpak waarbij gedupeerde ouders worden geïnformeerd over het hulpaanbod van de gemeenten en -indien gewenst- worden zij direct in contact gebracht met hun gemeente. Daarnaast wordt brede communicatie ingezet om deze ouders te bereiken vanuit zowel Toeslagen als de gemeenten, VNG en andere betrokken partijen.

Om een zo goed mogelijk beeld te hebben van wat gedupeerde ouders en hun kinderen van ons verwachten hebben wij een ouderpanel en een kindpanel ingesteld. Het ouderpanel adviseert ons vanuit het ouderperspectief zowel gevraagd als ongevraagd over het uitvoeringsbeleid, over de concrete uitvoering en over de communicatie in het kader van de hersteloperatie. Het kindpanel brengt het kindperspectief voor ons in beeld.

[VISUAL VERSCHILLENDE DOELGROEPEN/REGELINGEN HERSTELOPERATIE]

CONCEPT

Wat hebben we er voor nodig?

Introductie

In het voorgaande hoofdstuk hebben we onze keuzes voor 2021 beschreven en wat deze betekenen voor toeslaggerechtigden. Dit hoofdstuk gaat over wat we nodig hebben om onze (meerjarige) plannen te verwezenlijken. Dit doen we aan de hand van concrete doelstellingen en activiteiten voor 2021. Het gaat dan om ons personeelsbeleid, ons leiderschap en onze cultuur, onze ICT en onze managementinformatie. Al deze factoren maken onderdeel uit van het totale functioneren van Toeslagen en zijn voor de realisatie van onze missie, visie en strategie net zo onmisbaar als de activiteiten die direct gericht zijn op onze doelgroep. De basis moet immers op orde zijn om toeslaggerechtigden optimaal van dienst te kunnen zijn.

Personeel

We hebben voldoende en goed toegeruste medewerkers nodig. Instroom van nieuwe medewerkers en het opleiden en ontwikkelen van alle medewerkers zijn speerpunten voor 2021. Ze worden hierna toegelicht.

Onze aanpak in 2021

~~Activiteiten in 2021~~

Instroom van nieuwe medewerkers

Zoals in de paragrafen hiervoor is beschreven, zijn wij bezig met de versteviging van onze basis, met het doorvoeren van proceswijzigingen en met het uitvoeren van herstelwerkzaamheden. Om aan al deze ambities uitvoering te kunnen geven moet onze personele bezetting structureel worden vergroot, zowel kwalitatief als kwantitatief. Nieuwe medewerkers zijn nodig om de continuïteit van werkzaamheden te waarborgen en de veranderde aanpak in de uitvoering vorm te geven. Tot nu toe zijn werkzaamheden vooral uitgevoerd door medewerkers op MBO-niveau. Een nieuwe werkwijze – waarbij wordt uitgegaan van de menselijke maat en het meewegen van individuele omstandigheden – maakt dat het niveau van het werk kwalitatief hoger wordt, wat vraagt om meer HBO-opgeleide medewerkers. Dit zorgt voor veel personele bewegingen. Daarbij is aandacht voor loopbaanontwikkeling van eigen medewerkers en het in vaste dienst nemen van ervaren uitzendkrachten. Daarnaast zal ook externe instroom nodig zijn.

In 2021 is de bezetting gepland op 1.360. Rekening houdend met een beperkte uitstroom van ca. 40 fte gaan we ca. 85-90 fte werven. Werving blijft dan ook in 2021 onverminderd van belang. De grote~~enorme~~ werving- en opleidingsinspanning in 2020 heeft laten zien dat met externe factoren zoals de COVID-19 rekening moet worden gehouden, maar ook met interne factoren zoals absorptievermogen. Het is een ~~zware~~ opgave voor de organisatie om de ~~grote hoeveelheid aan~~ nieuwe medewerkers goed op te nemen, op te leiden en te begeleiden.

In deze cijfers is nog niet het effect opgenomen van de uitbreiding bij de ketenpartners in de Belastingdienst die werkzaamheden voor ons uitvoeren. Het gaat dan om de Belastingtelefoon, de inning en uitbetaling en huisvesting en ICT. De zelfstandige positionering van Toeslagen als directoraat-generaal met eigen stafafdelingen is ook nog niet in deze cijfers verwerkt.

CONCEPT

Leren en ontwikkelen

[VISUAL LEREN EN ONTWIKKELEN]

De instroom van nieuwe medewerkers vergt van onze organisatie inspanningen op het gebied van inwerken en begeleiding. We vinden het belangrijk dat nieuwe medewerkers zich voor langere tijd willen verbinden aan onze organisatie. Alleen zo kunnen we een personeelsbestand opbouwen dat op basis van vakkennis en opgebouwde ervaring het (vaak) complexe werk aan kan. Nieuwe medewerkers behouden, hen binden en boeien wordt de grote opgave voor 2021 en latere jaren. Wanneer we ervoor zorgen dat nieuwe medewerkers goed 'landen' bij Toeslagen, maken ze een vliegende start. Zo voorkomen we teleurgestelde verwachtingen en uitstromen.

Uiteraard wordt aandacht besteed aan het behoud van zittende medewerkers: blijven investeren in ontwikkeling en werkplezier. Investeren in de ontwikkeling en in de doorgroeimogelijkheden van medewerkers is een belangrijk instrument om nieuwe medewerkers klaar voor de start te maken en zittende medewerkers vakbekwaam te houden, medewerkers voor te bereiden op een andere functie en ongewenste uitstroom te voorkomen. We stimuleren medewerkers om zelf de regie te nemen om te leren en zich te ontwikkelen en we scheppen de voorwaarden om ze te ondersteunen. We sluiten daarbij zoveel mogelijk aan bij het niveau van de medewerker. Continu blijven leren vergroot de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, maakt onze organisatie wendbaarder en zorgt ervoor zorgen dat we kennis hebben die nodig is om ons werk te verrichten.

Leidinggevenden zijn met hun medewerkers in gesprek over hun behoefte aan ontwikkeling en over hun individuele mogelijkheden. De opleidingsmogelijkheden zijn vergroot door de investeringen in de vernieuwing van de dienstverlening, maar betekenen ook dat er nieuwe en aanvullende kwaliteiten en kennis nodig zijn. Dat maakt dat personeelsontwikkeling een bovengemiddelde noodzaak is waarop in 2021 sterk zal worden gestuurd.

De klassieke manier van leren staat onder druk: leren en ontwikkelen op afstand en grootschalig digitaliseren zijn noodzaak geworden. De ervaringen van de COVID-19-periode worden benut om onze opleidingen te moderniseren en er een kwalitatieve verbeterslag in te maken. Het uitgangspunt wordt: online waar het kan, slimmer offline waar het moet.

Cultuur

De toeslagenaffaire ~~is breed in de media uitgemeten met veel publieke verontwaardiging en oordelen. Dit heeft zich geuit in vele Kamerdebatten geweest, aangifte bij het OM, de ontvlechting van de Belastingdienst en diverse personele wisselingen in de ambtelijke en politieke top geweest. In deze context vol met spanning wordt onder een publiek vergrootglas gezocht naar herstel van vertrouwen.~~ Maakt iInvesteren in leiderschap en cultuur ~~is daarmee~~ urgent en noodzakelijk. Wij moeten werken

~~Het staat buiten kijf dat Toeslagen in gezamenlijkheid moet werken~~ aan een nieuw ~~wenkend~~ perspectief. Voor de getroffen ouders, de medewerkers zelf, en om het vertrouwen in onze organisatie ~~de dienst~~ te herstellen en de geloofwaardigheid terug te winnen.

We streven naar een open en veilig klimaat waar medewerkers zich veilig voelen, waar dilemma's worden gedeeld en besproken en waar wordt gereflecteerd op wat beter kan. Een klimaat waarin fouten mogen worden gemaakt, waarin fouten op het juiste niveau worden gemeld, en waar nadrukkelijk van fouten wordt geleerd.

In het najaar 2020 is gestart met het bouwen aan een toekomstbestendige cultuur binnen Toeslagen en deze activiteiten worden in 2021 vervolgd.

Onze aanpak in 2021

÷

- Gespreksrondes met zowel leidinggevenden als medewerkers onder professionele (externe) begeleiding. Hierbij wordt gekeken naar de samenhang in het kwadrant: ik, jij, wij als team~~,~~ en wij als organisatie.
- Leidinggevenden en medewerkers worden getraind in gespreksvoering.
- De top van Toeslagen volgt een ontwikkelassessment om hen te ondersteunen in de ontwikkeling van de gewenste leiderschapskwaliteiten.
- Leidinggevenden voeren een 360 feedbackscan uit.
- Resultaten uit bovenstaande gesprekken (waardenkompas) worden onderdeel van de reguliere gesprekscyclus (conform Gesprekscyclus Rijk) zodat sprake is van structurele borging.
- Het managementteam van Toeslagen verbindt zich met de medewerkers door periodiek (digitale) werkoverleggen te bezoeken en via bijeenkomsten en/of webinars de medewerkers te informeren over actuele ontwikkelingen. Tijdens deze bijeenkomsten worden medewerkers actief uitgenodigd zich uit te spreken.

Om een gewenst werkklimaat te krijgen en te behouden moet men permanent met elkaar in gesprek zijn. Enerzijds dus een proces van ~~met een~~ lange adem waarin nieuw gedrag in het onbewust handelen moet slijten, maar anderzijds wordt daarmee het regelmatig en open met elkaar reflecteren op prestaties en onderlinge samenwerking het nieuwe normaal. Dat moet in het dagelijks handelen worden verweven.

Met opmerkingen [8]: Moeizame passage. Herschrijven?

We blijven bouwen aan e~~E~~en toekomstbestendige organisatie, die ten dienste staat van de samenleving, die bijdraagt ~~bij~~ aan een financieel gezond Nederland en die bovenal betrouwbaar en betrokken is. ~~Dat is waaraan we blijven bouwen.~~

ICT

Toeslagen is een ICT-intensieve organisatie. Voor vrijwel al onze taken en ambities is ICT nodig; niet als doel op zich, maar als middel om doelen te helpen bereiken. Dat geldt voor de communicatie met burgers, voor de massale verwerking van gegevens en voor alle andere interne massale processen. Structurele capaciteit op Toeslagsystemen is belangrijk om de continuïteit van de primaire processen te waarborgen en de mogelijkheden om vernieuwingen door te voeren te vergroten. Het aantal vernieuwings- en verbeterwensen neemt alleen maar toe, waardoor het tekort aan voor Toeslagen inzetbare ICT-capaciteit steeds nijpender wordt. In 2020 is vanuit het vernieuwingsprogramma geïnvesteerd in onze ICT-voortbrengingsorganisatie. Dat heeft meer wendbaarheid en effectiviteit opgeleverd, bijvoorbeeld op testgebied. ~~ en snellere verbindingen.~~ In 2021 wordt met de vele wetswijzigingen een zwaar beroep ~~daarop~~ op de ICT gedaan.

Onze aanpak in 2021

Onze aanpak moet leiden tot voor ~~Voor~~ burgers merkbare ICT-resultaten. Dat zijn:

1. In 2021 kan de burger na een verzoek van Toeslagen voortaan ook digitaal zijn bewijsstukken aanleveren aan de Herstel Organisatie Toeslagen en later ook voor de reguliere Toeslagen organisatie. Aansluitend biedt dit ook mogelijkheden voor digitaal indienen van bezwaar en klachten via het toeslagen burger portaal.
2. Toeslagen realiseert met behulp van procesmining en klantonderzoek een datagedreven monitor van het toeslagenproces. Dat geeft inzicht in welke mate burgers adequaat geholpen worden dan

wel waar zich knelpunten lijken voor te doen, die aangepakt moeten worden. Daarmee kunnen op een abstract niveau patronen worden ontdekt; bijvoorbeeld kan onderzocht en verbeterd worden de link met het op de website raadplegen van bepaalde onderwerpen en mutaties en fouten in het aanvraagproces op hetzelfde onderwerp.

3. In 2021 wordt in het toeslagen portaal gebouwd aan meer persoonlijke en door de huishoudens raadpleegbare informatie over invorderingen, betalingen en betalingsregelingen. Aansluitend wordt dit aangevuld met online betaaldiensten.
4. De Kinderopvangtoeslag App gaat de burger meer signaleren op wijzigingen in diens omstandigheden om daarmee terugvordering van te veel uitbetaalde toeslag te voorkomen.
5. In 2021 wordt het scala aan toegangs- en machtigingsvoorzieningen voor het toeslagen portaal verbreed voor burgers en ketenpartners.
6. Toeslagen voert verbeteringen op het gebied van informatiehuishouding uit om op verzoek van burgers sneller klantdossiers te kunnen samenstellen ~~op verzoek van burgers~~.

De ICT-werkzaamheden van Toeslagen zijn vervlochten met die van de Belastingdienst~~overige ketens.~~ Dit zal naar verwachting in 2021 zo blijven. De afhankelijkheid van prioritering en capaciteit bij onderdelen van de Belastingdienst (gegevens, inning, interactie) ~~de generieke ketens v~~vormt een risico voor ~~om~~ de continuïteit van onze dienstverlening ~~te kunnen garanderen.~~
Een afnemend ICT-budget in combinatie met politieke wensen maakt het zowel voor ~~Het terugbrengen van IV-kaders in combinatie met de politieke agenda levert ambitieuze uitdagingen voor zowel~~ de Belastingdienst als voor Toeslagen moeilijk om noodzakelijke ICT-voorzieningen te realiseren. ~~Naar verwachting zullen deze uitdagingen ook in 2021 aanhouden.~~ In 2021 wordt onderzocht welke ontkoppelingen we in het kader van ontvlechting kunnen realiseren, zodat onderlinge afhankelijkheden ~~voor alle partijen~~ wordt verminderd.

Naar verwachting zullen Brexit en COVID-19 een zeer beperkte impact hebben op Toeslagen.

Sturing en beheersing

We hebben een goed inzicht nodig in de prestaties en risico's van onze uitvoeringsprocessen, zodat daarop gestuurd kan worden, beheersmaatregelen kunnen worden getroffen en verantwoording kan plaatsvinden. De stappen die we daarvoor in 2021 zetten worden hierna onder 'in control' toegelicht. Daarnaast gaan we kwalitatieve verbeterstappen doorvoeren in de uitvoering van de AVG met als doelstelling om in 2021 bestaande omissies in kaart te brengen en vervolgens een plan van aanpak op te stellen om deze op te lossen.

Onze aanpak in 2021

In 2021 wordt gestuurd op de volgende resultaten:

- Informatiebeveiliging;
- Medewerkerstevredenheid;
- Herijking KPI's: in het kader van vernieuwing van de dienstverlening worden de huidige KPI's geëvalueerd, waarbij aanbevelingen zullen worden gedaan om ze beter aan te laten sluiten bij de uitvoering en dienstverlening met oog voor de burger.
- Het meten van burgertevredenheid is in 2020 geïmplementeerd als onderdeel van het vernieuwingsprogramma; dat gebeurt door middel van een structureel tevredenheidsonderzoek dat meerdere keren per jaar rapporteert over hoe burgers onze dienstverlening ervaren.

Met opmerkingen [ ]: Volgende zin is onbegrijpelijk

2027490 03874

Als organisatie willen we *'in control'* zijn. Daarom wordt gewerkt aan het verbeteren van de interne beheersing. Op die manier moeten we op een gestructureerde manier inzicht krijgen in de stand van zaken ten aanzien van de *control* op de vier typen doelstellingen die we hebben: strategisch, operationeel, financieel en rechtmatig.

We gaan werken aan een zogeheten *in control framework* dat is gebaseerd op internationale standaarden om uiteindelijk een *"in control" statement* te kunnen afgeven. Van organisaties als de onze wordt verwacht dat we transparant zijn en ons verantwoorden. Dat is niet van de ene op de andere dag gerealiseerd. We hebben als doel om tot zo'n in control statement te komen. In 2021 moeten we daarvoor op een aantal gebieden (risicomanagement, interne controle, managementinformatie) al forse stappen zetten.

[VISUAL TIJDPAD IMPLEMENTATIE IN CONTROL FRAMEWORK/IN CONTROL STATEMENT]

heeft opmaak toegepast: Engels (Verenigde Staten)

Risicoparagraaf

Het belang van effectief risicomanagement is voor de partners die samen de keten Toeslagen vormen inmiddels een gegeven. Toeslagen heeft in 2020 in intensieve samenwerking met het Programma MI/RM een risicoregister opgesteld voor de going concern Toeslagen. Deze verbreden we verder naar het hele DG Toeslagen.

In 2021 werken we verder aan het op duurzame wijze implementeren van integraal risicomanagement binnen Toeslagen. Dat betekent onder meer het drie keer per jaar agenderen en bespreken van risico's en beheersmaatregelen op tactisch en strategisch niveau, het benoemen van risico-eigenaren binnen de keten, zorg dragen voor voldoende gekwalificeerde middelen voor het uitvoeren van de risicomanagementactiviteiten binnen de keten, zorg dragen voor besluitvorming waarin voldoende aandacht wordt besteed aan eventuele risico's en de benodigde beheersmaatregelen.

Strategische doelstellingen, daaraan gerelateerde kpi's en daarvan afgeleide risico's worden in 2021 in een Strategische Risicoanalyse (SRA) samengebracht. Dan stellen we ook vast wat de belangrijkste strategische risico's voor Toeslagen zijn.

Douane in beeld

Wie we zijn en wat we doen

De Douane houdt toezicht op het EU-grensoverschrijdende goederenverkeer, heft en int invoerrechten en belastingen en handhaaft wet- en regelgeving op het gebied van veiligheid, economie, gezondheid en milieu. Daarnaast heft en int de Douane in het binnenland accijnzen en verbruiksbelastingen. Zo draagt de Douane bij aan een:

- solide financiering van de publieke taken;
- een veilige samenleving;
- een sterke, aantrekkelijke en eerlijke (interne) markt.

De Douane voert opdrachten uit op grond van het Douanewetboek van de Unie (DWU) en tientallen Europese verordeningen. Samen met andere lidstaten en de Europese Commissie stelt Nederland deze EU-wetgeving vast en wordt het Europees douanebeleid geformuleerd. In de Wereld Douane Organisatie werkt Nederland ook mondiaal aan beleidsvorming op douaneterrein. Hierdoor profiteert het bedrijfsleven in én buiten de EU van gestroomlijnde procedures.

Daarnaast is er nationale wet- en regelgeving, zoals de Algemene douane wet (Adw), op grond waarvan de Douane opdrachten uitvoert.

CONCEPT

De opgave van de Douane wordt samengevat met de letters ABC:

- Afdracht van invoerrechten, belastingen en accijnzen (A)
- Bescherming van de samenleving (B)
- Versterking van de Nederlandse en Europese concurrentiepositie (C)

[visual met ABC doelstellingen]

Wat onze doelen zijn

Afdracht

Naast de bepalingen bij invoer heeft de Douane op grond van nationale wetgeving, de opdracht om in het binnenland toezicht te houden op (de productie, de opslag en het voorhanden hebben van) accijns- en verbruiksbelasting-goederen. De Douane heft en int de invoerrechten, BTW en accijns – samen goed voor ongeveer 15 miljard euro per jaar. Hiervan vloeit circa 80% naar de Nederlandse staat; de invoerrechten worden grotendeels afgedragen aan de EU. De Douane zet zich in om het betalen van de belastingen, waar de Douane voor opgesteld staat, zo makkelijk mogelijk te maken. Onder meer door goede voorlichting, eenvoudige aangifteprocedures en zo toegankelijk en betrouwbaar mogelijke ICT-systemen. Tegelijkertijd controleren we of iedereen zijn fiscale verplichtingen nakomt. Dat doet de Douane niet steeds op dezelfde manier. Op basis van onze kennis van goederen, bedrijven en logistieke ketens schatten we risico's in en voeren we vervolgens gerichte goedereninspecties en administratieve onderzoeken uit. Enerzijds treden we op tegen belastingfraude, anderzijds helpen we bedrijven en burgers die de regels willen naleven zo goed mogelijk.

Binnen het ministerie van Financiën is het directoraat-generaal Fiscale Zaken de opdrachtgever voor deze douanetaken.

Bescherming

Behalve dat we belastingen heffen en innen, beschermt de Douane de samenleving tegen allerhande risico's. We zorgen er voor dat goederen die schadelijk, gevaarlijk of anderszins ongewenst zijn niet via ons land de EU binnenkomen of uitgaan. Zo houden we verboden medicijnen, verdovende middelen en grondstoffen voor drugs en explosieven tegen. Maar ook beschermde plant- en diersoorten, die vaak illegaal worden verhandeld. Verder let de Douane op grote sommen contant geld en waardepapieren, want die kunnen wijzen op witwassen of terrorismefinanciering. We houden toezicht op de internationale handel in zogenaamde strategische goederen, zoals bijvoorbeeld militaire goederen en dual use goederen (goederen voor tweeërlei gebruik), en op naleving van sanctiemaatregelen tegen diverse landen en regimes. Verder controleren we bijna alle goederen die worden binnengebracht via onze havens en op onze luchthavens op nucleaire straling.

Het toezien op de naleving van wetgeving op het gebied van veiligheid, gezondheid, economie en milieu (VGEM) doet de Douane in opdracht van andere ministeries.

[visual met opdrachtgevende departementen]

Concurrentiepositie

Ook heeft de Douane een belangrijke economische opdracht: het versterken van de concurrentiepositie van de Nederlandse en Europese handel en industrie. Onder meer door extreem laaggeprijsde producten en vervalste merkartikelen te weren van onze markt. Maar vooral ook door bonafide ondernemers zo goed mogelijk te faciliteren. De Nederlandse Douane is een handhavingsorganisatie die bij het uitvoeren van de taken, de logistieke processen zo min mogelijk wil verstoren en eventuele knelpunten op dit vlak

2027490 03874

wil voorkomen en verhelpen. Daarom zoeken we voortdurend naar de balans tussen handhaving en handelsfacilitatie.

Wat ons definieert

De Nederlandse Douane is één van de meest efficiënte douanediensten ter wereld. In internationale benchmarks, zoals de Logistic Performance Index van de Wereldbank en de Trade Facilitation and Paperless Trade Implementation van de Verenigde Naties, staat de Nederlandse Douane in de top.

Hiermee onderscheidt Nederland zich als handelsland bij uitstek. De mainports Rotterdamse haven en luchthaven Schiphol hebben een groot belang bij een sterke Douane, evenals het overige Nederlandse bedrijfsleven dat sterk internationaal georiënteerd is. Relevant voor Nederland, want mede op basis van dit soort omstandigheden bepalen multinationale bedrijven waar zij zich vestigen. Het optreden en de reputatie van de Douane zijn daarmee van invloed op onze economie, werkgelegenheid en welvaart. Bovendien profiteert ook de Europese Unie van een efficiënte Douane.

De kracht van de Douane ligt in de eerste plaats in het vakmanschap en de betrokkenheid van de medewerkers. Het personeelsbestand was lange tijd stabiel en is in verband met de voorbereidingen op de Brexit het afgelopen anderhalf jaar met 20 procent uitgebreid. De Douane wordt gezien als een aantrekkelijke werkgever die veel investeert in kennis en kunde van het personeel.

Nederland speelt een sleutelrol in de mondiale handel en distributie en heeft een belangrijke positie in het goederenverkeer binnen de EU. Veel goederen komen de EU binnen via Nederland.

De haven van Rotterdam heeft internationaal gezien een zeer belangrijke rol in het zeevervoer. Het is de 10e zeehaven in de wereld en binnen Europa de grootste verwerker van havengoederen. In 2019 verwerkte Nederland de meeste havengoederen van alle lidstaten: ca. 17% van alle havengoederen van de EU. In 2019 werd ca. 12% van alle vracht en post(pakketten) van de EU op Nederlandse luchthavens in- of uitgeladen.

Ook Schiphol heeft een belangrijke rol in het goederenverkeer in Nederland en de EU. Voor goederenoverslag is Schiphol de derde luchthaven van Europa, na Parijs en Frankfurt. Daarbij heeft 86% van alle goederen die via lucht via Schiphol worden vervoerd een herkomst of bestemming buiten de EU.

Een andere belangrijke sterkte van de Nederlandse Douane ligt in de samenwerking met partijen binnen en buiten de overheid. We werken nauw samen met bijvoorbeeld andere overheidsorganisaties, waarbij we streven naar geïntegreerd grensmanagement. Dit betekent dat we controles gezamenlijk met andere handhavers (zoals de Nederlandse Voedsel en Warenautoriteit (NVWA), de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) en de Koninklijke Marechaussee) uitvoeren, ieder binnen de eigen bevoegdheden. Ladingcontroles doen we idealiter op logische rustmomenten in de logistiek en als het kan op één locatie. Hierbij nemen wij nadrukkelijk de rol van ladingregisseur op ons, en als zodanig worden we ook door onze partners erkend.

Alle betrokken instanties én het bedrijfsleven hebben baat bij de aanpak van geïntegreerd grensmanagement. Als samenwerkende organisaties opereren we vanuit één gezamenlijke planning, waarbij we controles beter op elkaar afstemmen en deze daardoor efficiënter kunnen afhandelen. Bovendien werken we zoveel mogelijk met gezamenlijke risicoprofielen, waardoor het toezicht in totaliteit aan kwaliteit wint. Marktpartijen hebben –als het even kan- nog maar met één controleloket te maken, waardoor ze minder administratieve lasten ervaren.

De Douane heeft de opdracht om een evenwicht te bewaren tussen enerzijds handhaving en anderzijds facilitering van het bonafide bedrijfsleven. Daarbij moet bedacht worden dat ook in het geval van facilitering, bepaalde administratieve en toezichtlasten onvermijdelijk blijven, wil de Douane verantwoord kunnen handhaven.

2027490 03874

De Nederlandse Douane overlegt periodiek met het bedrijfsleven over onder andere de uitleg van de douanewetgeving en de wijze van toezicht en controle. Het Overleg Douane Bedrijfsleven (ODB) met de koepels van het bedrijfsleven (o.a. VNO NCW, FENEX en TLN), is daar een voorbeeld van. Het ODB is namens de Nederlandse overheid bij de WTO aangemeld als National Committee on Trade Facilitation. Vertegenwoordigers van de NVWA, de ILT en de ministeries van Buitenlandse Zaken en Economische Zaken nemen ook deel aan dit overleg.

Het ODB en de Douane hebben een gezamenlijke strategische ontwikkelagenda opgesteld. Met deze agenda slaan Douane en bedrijfsleven de handen ineen om de douaneafhandeling én de handhaving te verbeteren. Zo is bijvoorbeeld afgesproken dat de Douane de beschikbaarheid van aangiftesystemen verbetert en het bedrijfsleven inzicht geeft in welke risico's extra aandacht krijgen. Het bedrijfsleven verbetert op haar beurt de kwaliteit van de ingediende aangiften en vergroot het kennisniveau op het gebied van douane binnen hun organisaties.

De Douane wordt gezien als een betrouwbare en transparante partner die openstaat voor de dialoog en die dat ook proactief opzoekt. De wijze waarop de Brexit is aangepakt is daarvan een voorbeeld. De Douane investeert (samen met de wetenschap en het bedrijfsleven) veel in onderzoek en innovaties, om de uitvoering en de handhaving zo te kunnen inrichten dat de handel maximaal wordt gefaciliteerd.

Om adequaat te kunnen reageren op de ontwikkelingen van de komende jaren, is de Douane voortdurend bezig met innovatie en het investeren in mensen en middelen. We passen steeds slimmere technologieën en werkmethoden toe, richten geavanceerde trainingscentra in en blijven inzetten op samenwerking met wetenschap en onderwijs. Zo beschikken we over de modernste scan- en detectiemiddelen, hebben we een eigen, state of the art laboratorium, en zijn er opleidingen voor het douane-vak op bachelor en master niveau ontwikkeld.

Welke externe ontwikkelingen relevant zijn

COVID 19

COVID-19 heeft grote gevolgen voor de internationale handel, de logistiek en de Douane. De internationale handel is sterk afgenomen, met uitzondering van e-commerce die juist verder toenam.

Enkele vervoersmodaliteiten, waaronder het containerverkeer vanuit Azië, zijn tijdelijk fors afgenomen, waar andere modaliteiten, zoals luchtvracht, zijn gestegen. Het aantal passagiersvluchten was fors afgenomen en bevindt zich nog lang niet op het oude niveau. De vraag is of, en zo ja in hoeverre, deze veranderingen een blijvend karakter hebben. Zolang mondiaal de Coronacrisis voortduurt, is een en ander moeilijk te voorspellen.

Vanaf de start van de crisis heeft de Douane de dienstverlening en de continuïteit van de afhandeling van aangiften gewaarborgd. Dit om te voorkomen dat burgers en bedrijven met vragen blijven zitten en goederen vast komen te staan. Daarbij is medewerking verleend door met voorrang en zo snel mogelijk medische hulpgoederen douane technisch af te handelen.

De handhaving wordt aangepast op basis van eventuele nieuwe RIVM-maatregelen en de gevolgen van COVID-19 voor de volumes en het karakter van het goederen- en reizigersverkeer. De verwachting is dat dit ook in 2021 het geval zal zijn. Het aanpassen van de handhaving vindt plaats in overleg met de opdrachtgevende beleidsdepartementen in het Opdrachtgevers-Opdrachtnemer Overleg Douane (OOD).

Brexit

De Brexit heeft voor de Douane grote gevolgen. Het betekent een structurele groei van het aantal aangifteregels, inclusief het noodzakelijke toezicht en de controle hierop. Wanneer bijvoorbeeld wordt afgesproken om alle invoerrechten af te schaffen, worden, omdat het fiscaal belang om hiermee te frauderen kleiner wordt, de risico's op te lage waarde en onjuiste indeling kleiner. Een onjuiste indeling of

CONCEPT

te lage waarde van goederen verlaagt de verschuldigde douanerechten dan immers niet meer. De risico's op fraude met oorsprong worden groter omdat er een fiscaal belang is om te doen alsof goederen in het VK gemaakt zijn, en dus in aanmerking komen voor het preferentiële nultarief, terwijl ze eigenlijk uit een ander land komen.

De Brexit betekent ook veel nieuwe bedrijven en toezicht en controles op nieuwe locaties, zoals de ferryterminals. Op deze gevolgen wordt het toezicht van de Douane aangepast.

Om deze gevolgen op te kunnen vangen, hebben we ons grondig op Brexit voorbereid. Bijvoorbeeld door het aannemen en opleiden van extra personeel en het aanpassen van ICT-systemen. Het voorkomen van onnodig logistiek oponthoud in het handelsverkeer met het VK is van groot belang en hier zijn veel maatregelen op ingezet, maar het risico blijft bestaan. Om dit risico te mitigeren is ook een goede voorbereiding door het bedrijfsleven noodzakelijk. De Douane blijft het bedrijfsleven hiertoe oproepen, hierin ondersteunen en faciliteren.

De Brexit is uniek: er is geen ervaring met de situatie dat een lidstaat uit de EU treedt. Wanneer zich als gevolg van Brexit onvoorziene gebeurtenissen voordoen, zal mogelijk een beroep gedaan worden op de wendbaarheid en flexibiliteit van de Douane.

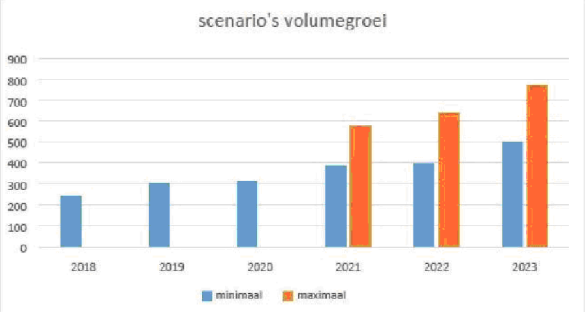
De mate van voorbereiding van het bedrijfsleven op de Brexit blijft een zorgpunt. Uiteindelijk bepalen bedrijven welke goederen ze verhandelen en zijn zij zelf verantwoordelijk voor het voldoen aan hun douaneverplichtingen. Omdat ze geen ervaring hebben met het vervullen van douaneformaliteiten, is dit voor een groot aantal bedrijven een behoorlijke uitdaging. De vraag blijft of deze bedrijven zich voldoende gerealiseerd hebben dat douaneformaliteiten complex kunnen zijn en dat een goede voorbereiding, toegespitst op de bedrijfsspecifieke situatie, noodzakelijk is.

Ondanks alle voorbereidingen van de Douane en het bedrijfsleven is het niet uit te sluiten dat er ergens in de logistieke processen en/of de afhandeling van douaneprocedures verstoringen optreden in het goederenverkeer tussen het VK en Nederland. Dit geldt vooral voor de eerste maanden van 2021.

Groei aangiftevolumes

De omgeving waarin de Douane opereert is sterk in beweging. Aangiftevolumes stijgen sterk door onder meer wetswijzigingen, de Brexit, sterke groei van e-commerce en algemene wereldwijde handelsgroei. Europese regelgeving vereist bovendien dat het merendeel van aangiften vanaf 2023 in de actualiteit wordt verwerkt. De Europese Commissie stelt steeds nadrukkelijker eisen aan de uitvoering van douanetaken in de lidstaten.

De Douane schat, op basis van macro gegevens en eigen ervaring, dat het aantal aangifteregels voor de Nederlandse Douane vanaf 2021 fors gaat toenemen. In 2019 beoordeelde de Douane 300 miljoen aangifteregels. Naar verwachting stijgt dit aantal in 2023 naar minimaal 500 miljoen en maximaal 775 miljoen volgens het hieronder weergegeven tempo.



[bron: AO Kamerbrief Douane 15 september 2020]

Veruit de grootste stijging van voor de Douane van belang zijnde goederenstromen wordt echter veroorzaakt door tal van nieuwe verplichtingen als gevolg van gewijzigde Europese wet- en regelgeving. Er zal vaker, meer digitaal en eerder (real time) aangifte moeten worden gedaan.

De gewijzigde Europese wet- en regelgeving betreft een uitgebreid en ingewikkeld complex aan regels. De nieuwe verplichtingen hebben grote gevolgen voor ondernemers en Douane. Ze worden fasegewijs ingevoerd.

Een voorbeeld van een nieuwe wettelijke verplichting, is dat in het kader van 'safety and security', vanaf maart 2021 voor alle postpakketen en koerierszendingen digitaal aangifte moet worden gedaan op het moment van binnenbrengen in de EU. Hierdoor krijgen de douaneorganisaties van de EU eerder en beter zicht op deze stromen en kunnen ze beter handhaven op met name de smokkel van verboden goederen. Het leidt op jaarbasis tot een stijging van meer dan 100 miljoen aangifteregels.

Een ander voorbeeld is dat vanaf 1 juli 2021, bij invoer in het vrije verkeer van de EU, de btw-vrijstelling van 22 euro komt te vervallen voor postpakketen en koerierszendingen. Dit tenzij de Europese Commissie het voorstel van Nederland en Duitsland overneemt om de ingangsdatum te verschuiven naar 1 januari 2022.

Het doel van de maatregel is het creëren van een level playing field voor ondernemers binnen en buiten de EU. Deze wijziging is onderdeel van het wetgevende pakket op basis van de EU-richtlijn e-commerce en leidt tot een andere wijze van aangeven en nieuwe vereenvoudigde aangifte procedures naar keuze en tot tientallen miljoenen aangiften.

Wanneer een bedrijf gebruik maakt van de vereenvoudigde douaneprocedure voor het doen van een aangifte, genaamd 'Inschrijving In de Administratie van de Aangever (IIAA)', moeten er meer en real time aangiften worden ingediend. Deze wijziging heeft tot doel de Douane eerder en meer zicht te geven op de goederenstroom van ondernemers die gebruik maken van deze faciliteit en daardoor de mogelijkheid om de handhaving te verbeteren. Deze wijziging kan leiden tot ca. 180 miljoen aangifteregels in 2023.

Noodzaak tot vernieuwing

De sterke groei van aangiftevolumes en de verdere digitalisering van handelsstromen vragen om aanpassing van de handhaving en een nieuwe manier van werken waar data en automatisering een centrale rol innemen. Bedrijven gebruiken technologieën om beter in control te zijn over hun supply chain, zoals kunstmatige intelligentie, Internet of Things, sensortechnologie en blockchain. Ter bescherming van de concurrentiepositie van Nederland als handelsland dient de Douane hierin mee te

CONCEPT

groeien. Bovendien bieden dergelijke technologieën ook gereedschappen voor de Douane om handelsstromen beter inzichtelijk te maken en om nog beter toezicht te kunnen houden. Dit vereist niet alleen technologische aanpassingen, maar ook andere functieprofielen en competenties dan die voorhanden zijn in het huidige personeelsbestand plus een cultuur waarin innovatie breed worden gedragen.

Realiseren IT-opgave

Tot en met 2023 is er doorlopende druk op de IT. Dit in verband met de implementatie van het Douane Wetboek van de Unie (DWU) dat in 2016 in werking trad. In 2025 loopt de overgangstermijn af en dient de Douane te voldoen aan alle eisen uit het DWU, waaronder volledig digitale uitwisseling van informatie tussen bedrijven en douaneautoriteiten. De effecten op de Douane hebben betrekking op het aanpassen van bestaande systemen om deze in lijn te brengen met wetgeving, het elektronisch uitwisselen van informatie met centrale systemen van DG-TAXUD of andere lidstaten en het onderbrengen van bepaalde functionaliteiten in centrale systemen in plaats van in nationale systemen. Bovendien dienen aangiften steeds meer vooraf en/of in de actualiteit (real-time) verwerkt te worden.

Veranderingen als deze hebben (met name in de periode tot en met 2023) een grote impact op het IT-portfolio, maar vereisen ook een hoge verandercapaciteit van de organisatie en een consistente uitvoering van processen.

Toenemende invloed EU op de handhaving

De EU kent één buitengrens met daarbinnen vrij verkeer van goederen. Als goederen eenmaal de buitengrens gepasseerd zijn, worden ze niet meer gecontroleerd. Het is daarom van belang dat alle lidstaten op een juiste, eenduidige en effectieve manier toezicht houden aan de buitengrens. De douaneorganisaties van de lidstaten werken hiervoor steeds meer samen. Kennis, inzichten en ervaringen worden uitgewisseld.

Zo neemt Nederland deel aan Europese werkgroepen die gaan over de wijze waarop goederen tegen welk tarief aan douanerechten moeten worden ingedeeld, de bepaling van de waarde van goederen en hoe vanaf 2021 de nieuwe wetgeving op het gebied van e-commerce zal worden uitgevoerd. Het doel van deze werkgroepen is om verschillen tussen lidstaten in douaneafhandeling zoveel mogelijk te voorkomen.

Daarbij bepaalt de EU (Commissie) ook in steeds grotere mate de wijze van handhaving door de douaneorganisaties van de lidstaten. Een voorbeeld daarvan is het Europese kader voor risicobeheer. Dit kader houdt in dat gemeenschappelijke risicocriteria en -normen, controlemaatregelen en prioritaire controlegebieden worden vastgesteld en dat er afspraken zijn over de onderlinge uitwisseling van informatie over risico's en resultaten. Juiste heffing en inning van douanerechten en een effectieve handhaving zijn immers in het gemeenschappelijke belang van de EU en haar lidstaten, en dus ook in het belang van Nederland.

Aanpak ondermijnende criminaliteit

Het Kabinet Rutte III heeft een integrale aanpak in werking gezet om beter zicht te krijgen op ondermijnende criminaliteit en om te komen tot een effectievere bestrijding daarvan. De Douane draagt hieraan bij door onder meer een verhoging van de handhavingsinzet op in- en uitvoer van drugs en drugsprecursoren en op verkooppunten voor (illegale) accijnsgoederen en criminele gelegenheidsstructuren rond zee- en luchthavens. De structurele inpassing in de taken van de Douane van activiteiten op het gebied van ondermijning, is een vraagstuk dat de komende jaren expliciet aandacht behoeft. Hierbij moet onder andere gedacht worden aan het bewaken van integriteit bij de grote instroom van nieuw personeel (door bijvoorbeeld het versterken van screening) en het slimmer kunnen optreden tegen criminaliteit.

2027490 03874

Uitvoering en toezicht

[visual nu foto van containers]

De Nederlandse Douane heeft de ambitie om in de top van de wereld te blijven en om een billijk evenwicht te bewaren tussen het controleren (en soms tegenhouden) van goederen op fiscale en veiligheidsaspecten en tegelijkertijd de logistieke stroom zo min mogelijk te vertragen. Daarom gaat de Douane door met innoveren, en wordt onverminderd de samenwerking met externe partners in het publieke en private domein gezocht.

De Douane kent tal van activiteiten die als handhavingsorganisatie worden uitgevoerd op grond van het Douanewetboek van de Unie (DWU) en nationale wet- en regelgeving zoals de Algemene Douane Wet (Adw). Daarnaast zijn er op basis van relevante ontwikkelingen strategische thema's waar de Douane in de aanpak de focus op richt.

In dit hoofdstuk komen de verschillende doelen en de daaruit voortvloeiende activiteiten aan de orde.

Douane	
Regulier proces	**Toezicht en ondermijning**
Minimaliseren oninbare bedragen →	Risicogericht toezicht en handhaving vergroten ★ ↻
Handhaving volgt ontwikkelingen handelsstromen (COVID-19) ↻	Cyclisch toezicht ontwikkelen ↻
Brexit gevolgen in uitvoering brengen →	Intensiveren controles op nakomen eisen ontheffing, vergunning of wettelijke status →
Aantal juiste aangiften vergroten ↻	Vergroting handhavingsinzet in- en uitvoer drugs(precursoren), illegale accijnsgoederen en criminele gelegenheidsstructuren →
Uitvoering geven aan afspraken niet-fiscale taken opdrachtgevers en EU ↻	Gerichte interventiestrategie in EU verband →
Faciliteren bedrijfsleven ↻	Samenwerking en gegevensuitwisseling met andere overheidsdiensten vergroten ✓
Effectievere handhaving	**Personeel**
Innoveren en moderniseren van de handhaving →	Intensiveren werving nieuwe medewerkers ★ ↻
Risicogerichte controles effectiever maken ↻	Kernwaarden, cultuur en leiderschap verbeteren →
Informatiepositie op compliance, toezicht en handhaving vergroten ↻	Integriteitsbewustzijn vergroten, versterken screening ✓
Validatie van risicoselectie en risicovinding intensiveren ↻	**Vernieuwing en thema's**
Sturen met prestatieindicatoren ABC verbeteren ★ ↻	Doorontwikkeling kwaliteitsmanagementsysteem →
Versterking relatie met nationale opdrachtgevers →	Ontwikkelen datagedreven, gedifferentieerde handhaving →
Dienstverlening	Ontwikkelen datamanagement en informatiebeleid →
Structurele afstemming bedrijfsleven ↻	Ontwikkeling robuuste en schaalbare technische infrastructuur →
Digitale toegankelijkheid en dienstverlening uitbreiden ↻	Onderzoek en ontwikkeling cloudcomputing ✓
Meer eenheid en samenhang in dienstverlening ↻	Ontwikkeling Basis Data Infrastructuur met lenW ✓
Informatiepositie van klantmanagement vergroten ✓	Risicomanagement van onzekerheden, risico's en kansen uitbreiden →
Informatiepositie integraal grensmanagement vergroten ↻	

✓ Nieuw ↻ Continu
→ In proces ★ Uitgelicht

2027490 03874

Dienstverlening en Toezicht

Een extern onderzoek naar de dienstverlening is als bijlage aan de zomerbrief van de Belastingdienst naar de Tweede Kamer gestuurd. Ook de dienstverlening van de Douane is daarbij onderzocht. De onderzoekers constateren hierin geen grote knelpunten. Uit het onderzoek blijkt wel dat bedrijven meer digitale dienstverlening door de Douane verwachten. De Douane heeft de opgave dit de komende jaren te realiseren.

In het onderzoek wordt de structurele afstemming met de koepels van het bedrijfsleven genoemd als sterk punt van de Douane; ervaringen van bedrijven worden gebruikt om de dienstverlening te verbeteren. Daarnaast is het evenwicht tussen het uitvoeren van toezicht en het faciliteren van het bonafide bedrijfsleven in de opdracht van de Douane verankerd.

Het belangrijkste aandachtspunt is dat de mate waarin douaneprocessen zijn gedigitaliseerd, nog niet geheel aansluit bij de behoeften en verwachtingen van bedrijven. Daarnaast kan de handhaving - waar dienstverlening onderdeel van uitmaakt - beter worden geïntegreerd met die van andere handhavers aan de grens en kan de visie op dienstverlening worden aangescherpt. De Douane pakt dit op door onder andere aan te sluiten bij de ontwikkeling van de Digitale Transportstrategie van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en de samenwerking met andere inspectiediensten en de Inspectieraad uit te breiden.

Voor het borgen van het voortdurend en steeds beter voldoen aan de verwachtingen van zowel onze opdrachtgevers als onze klanten werken we binnen de Douane aan de doorontwikkeling van ons kwaliteitsmanagementsysteem. Het uitgangspunt is één Douane, met landelijke, uniforme processen. Dit draagt ertoe bij dat de Douane voorspelbaar en betrouwbaar is voor het bedrijfsleven en voor zijn handhavingspartners. Om dit vorm te geven is het programma 'Douane Aantoonbaar In Control' ingesteld dat het management ondersteunt bij het vaststellen van het beleid op het gebied van kwaliteitsmanagement en het uniform beschrijven van de processen. Gelet op de hoeveelheid processen die moeten worden beschreven zal dit een meerjarig traject zijn. In 2021 zullen de eerste procesketens op het vanuit kwaliteitsmanagement beoogde niveau beschreven zijn.

Ook brengt de Douane inhoudelijk meer samenhang aan tussen de diverse kanalen waarlangs men contact heeft met burgers en bedrijven (telefoon, digitale portalen, brievenpost, website, e-mail, apps, social media en bedrijfsbezoeken).

Telefonische vragen van bedrijven over hun dossier worden inmiddels centraal afgedaan, wat bijdraagt aan eenheid van beleid en uitvoering. De planning is dat in 2021 de medewerkers van de Douane beschikken over de actuele klanthistorie van de vragensteller. Daarnaast wordt de komende jaren de digitale dienstverlening aan bedrijven verder uitgebreid. Bedrijven kunnen nu al via EU-portalen bepaalde douanevergunningen aanvragen. Dit aantal wordt de komende jaren stapsgewijs uitgebreid. Daarnaast is de planning dat eind 2020 het portaal Mijndouane.nl start, waarmee bedrijven nationale vergunningen (op bijvoorbeeld het gebied van accijns) kunnen aanvragen. De bedoeling is dat in 2021 bedrijven via dit portaal, bij wijze van service, ook zelf het moment van een fysieke controle kunnen inplannen. Dit uiteraard behalve wanneer er sprake is van een hoog risico, zoals bijvoorbeeld bij vermoedens met betrekking tot verdovende middelen. Ook zal de digitale toegankelijkheid en de toegang tot overheidsinformatie worden vergroot.

Momenteel wordt ook het proces klantmanagement van de Douane vernieuwd, waarbij het gaat om het toepassen van cyclisch toezicht, gericht op het vergroten van de compliance en controle van de wettelijke eisen aan ontheffingen, vergunningen en wettelijke status. Hiervoor breiden we de mogelijkheden van risicoafweging en risicoafdekking uit, ondersteund door dashboards. Voor 2021 en een deel van 2022 staat het ontwikkelen en het beproeven van het risicoafwegingstraject op de planning. De vernieuwing

CONCEPT

van ons klantmanagement leidt tot een meer actueel en continu toezicht op bedrijven en een betere verantwoording van de gemaakte keuzes.

De Douane wil het risico op oninbare bedragen minimaliseren en daarnaast intern en extern verantwoording kunnen afleggen op basis van een controleerbare audit trail. Daarom streven we naar werken in de actualiteit – zowel bij het vaststellen en innen van verschuldigde bedragen, als bij het uitbetalen van bedragen en het bepalen van de financiële ruimte van de klant. De Douane wil daarmee voorkomen dat bedragen ten onrechte niet worden geïnd of uitbetaald en daardoor ten laste komen van de nationale begroting. Voortbouwend op wat in de afgelopen jaren al is neergezet, wordt in 2021 een gemoderniseerde administratie voor zekerheidstelling ontwikkeld. Dit door het samenvoegen van meerdere applicaties tot één applicatie, welke ook in lijn is met het DWU.

CONCEPT

Activiteiten in 2021

Structurele afstemming bedrijfsleven
Digitale toegankelijkheid en dienstverlening uitbreiden
Doorontwikkeling kwaliteitsmanagementsysteem
Meer eenheid en samenhang in dienstverlening
Risicogericht toezicht en handhaving vergroten
Informatiepositie van klantmanagement vergroten
Cyclisch toezicht ontwikkelen
Minimaliseren oninbare bedragen

Slimme handhaving, soepele logistiek

De wijze waarop de Douane haar kerntaken vervult is gebaseerd op het uitgangspunt dat toezicht gehouden wordt op honderd procent van de goederen met een verminderd aantal interventies op logische momenten in de logistieke keten van het bonafide bedrijfsleven. Tegen deze achtergrond streeft de Douane ernaar om op basis van slimme technieken (bijv. autodetectie van data en goederen) grote(re) volumes goederenstromen geautomatiseerd te kunnen controleren, zodat logistiek oponthoud kan worden voorkomen. En als slimme technieken bepaalde risico's (nog) niet kunnen detecteren, dan past de Douane plaats, tijdstip en aard van de handhaving aan, aan de kennis die de Douane heeft van de handelsketens. Dit noemen we gedifferentieerd handhaven.

De Douane wil een lerende organisatie blijven en is bekend met de kwetsbaarheden van het werken met algoritmen en heeft hier checks op ingebouwd in het proces. Deze kennis leidt tot het indelen van goederen in verschillende stromen, die ieder een eigen handhavingsmix hebben.

De Douane is in staat om (geautomatiseerd) onderscheid te maken tussen goederenstromen, al naar gelang de betrouwbaarheid van het betrokken bedrijfsleven. Op elk van deze stromen is een andere controledruk, handhavingsmethodiek en bijpassend instrumentarium van toepassing. Kort gezegd komt het erop neer, dat minder ingrijpende en op compliance gerichte interventies buiten de logistiek worden uitgevoerd bij bewezen betrouwbare bedrijven en veilige ketens en meer in de logistiek ingrijpende controles bij onbekende en overige bedrijven.

De Douane wil toezicht kunnen blijven houden op een steeds grotere hoeveelheid aangiften en goederen, door mensen en middelen op een slimme en innovatieve manier in te zetten. De grotere hoeveelheid aangiften en goederen maakt handhaving gestuurd door geavanceerd data-gedreven risicobeheer, met behulp van hoogstaande autodetectie, steeds belangrijker.

Gedifferentieerde handhaving leidt tot een effectievere en efficiëntere inzet van mensen en middelen. In 2021 gaat de Douane verder met het beproeven en implementeren hiervan, in vervolg op de in 2020 uitgewerkte kaders, toezichtscenario's en compliance-gerichte interventies.

In 2021 wordt ook verder gewerkt aan de autodetectie van data. Hierbij wordt (her)gebruik gemaakt van data afkomstig uit zowel interne als externe bronnen, om door middel van algoritmen aangiftedata te verrijken. Op die manier kan onderscheid worden gemaakt in de verschillende goederenstromen en kunnen risicobeheer en gedifferentieerde handhaving worden verbeterd.

Daarnaast gaat de Douane door met het ontwikkelen van technologie voor autodetectie in het scanproces van goederen. In 2021 worden vervolgstappen gezet voor het valideren van beproefde algoritmen en het ontwikkelen en implementeren van algoritmen voor scanapparatuur. Uiteraard wordt bij het gebruik van algoritmen rekening gehouden met de relevante Rijksbrede kaders, kwetsbaarheden en risico's.

De Douane wil effectiever handhaven. Effectievere handhaving betekent onder meer dat de Douane nog beter zicht wil krijgen op risico's en op welke manier die het best afgedekt kunnen worden. Dit krijgen we bijvoorbeeld door het uitvoeren van wetenschappelijk getoetste steekproeven. Dit moet vervolgens leiden tot een betere voorselectie op waar controles worden ingezet, waardoor de handhaving gerichter (minder last voor het bedrijfsleven) en effectiever (hogere pakkans) wordt. Voor bedrijven met ontheffing, vergunning of wettelijke status (AEO) betekent effectievere handhaving dat het douanetoezicht is gericht op controle van compliance (het nakomen van de eisen verbonden aan die ontheffing, vergunning of wettelijke status).

De aansturing en uitvoering van het beleid op het gebied van ondermijnende drugscriminaliteit wordt versterkt. De Douane zal zich de komende jaren blijven inspannen om de smokkel van verdovende middelen, gericht en in samenwerking met de publieke en private partners, te bestrijden.

Op basis van de ondermijningsbeelden voor de haven van Rotterdam, de Luchthaven Schiphol en de havens van Zeeland en West-Brabant (waaraan de Douane heeft meegewerkt), worden nieuwe initiatieven ontwikkeld. Zo wordt het HARC-team uitgebreid waarin zeehavenpolitie, FIOD en Douane onder leiding van het OM samenwerken in de haven van Rotterdam. De Douane richt zich ook meer op de logistiek achter de drugshandel en gaat daartoe liaisons plaatsen in distributielanden.

De Douane gaat deel nemen aan het Multidisciplinair Interventie Team. In dit team werken alle betrokken toezicht- en opsporingsdiensten intensief samen bij het bestrijden van ondermijnende criminaliteit. De Douane blijft actief zoeken naar mogelijkheden om in samenwerking de aanpak te verbeteren. Dit doen we onder andere in de diverse overleggen waaraan we deelnemen, zoals de Haventafel van Rotterdam, het bestuurlijke overleg met de havens van Zeeland en West-Brabant, de RIEC's en het overleg Beveiliging en Publieke Veiligheid Schiphol.

Daarnaast doen we als Douane al het mogelijke om de totstandkoming van wet- en regelgeving ten behoeve van de uitvoering van onze taken optimaal te beïnvloeden. Onder meer door een actieve rol te

spelen in het internationale regelgevende speelveld. Wij hanteren samen met verschillende onderdelen van het Ministerie van Financiën een gerichte interventiestrategie in EU-verband (en andere internationale verbanden), om daar aandacht te vragen voor de specifieke uitdagingen waar we als Douane en Nederland voor staan.

Afgelopen periode is een beleidsdoorlichting Douane 2012-2018 uitgevoerd. De resultaten van deze beleidsdoorlichting zullen na akkoord van de Ministerraad door het Kabinet aan de Tweede Kamer worden gestuurd naar verwachting voor het einde van 2020. De uitkomsten en adviezen zullen in 2021 worden meegenomen in de doorontwikkeling van het handhavingsbeleid- en strategie Douane.

CONCEPT

Activiteiten in 2021

Innoveren en moderniseren van de handhaving	→
Risicogerichte controles effectiever maken	↻
Informatiepositie op compliance, toezicht en handhaving vergroten	↻
Validatie van risicoselectie en risicovinding intensiveren	↻
Intensiveren controles op nakomen eisen ontheffing, vergunning of wettelijke status	→
Vergroting handhavingsinzet in- en uitvoer drugs(precursoren), illegale accijnsgoederen en criminele gelegenheidsstructuren	→
Gerichte interventiestrategie in EU verband	→

Data-gedreven organisatie

De Douane verwerkt gegevens over personen (zoals hun nationaliteit) en over de herkomst van goederen, voertuigen en dergelijke in verschillende processen en systemen. Hiervoor bestaat een wettelijke basis in het DWU. Het gebruik van deze gegevens is noodzakelijk, gelet op het feit dat de Douane verantwoordelijk is voor het toezicht op grensoverschrijdend goederenverkeer, waarbij nationaliteit of land van herkomst een essentieel kenmerk is.

De Douane wil zich in de uitvoering van de werkprocessen –mede met oog op de voorziene volumegroei van het aantal aangiften- in veel hogere mate laten leiden door data en de kennis/informatie die daaruit kan worden afgeleid. Om dit te realiseren wordt ingezet op data-management, data-analyse en de daarvoor benodigde infrastructuur.

Het primaire doel is dat het management van de Douane permanent de beschikking heeft over actuele, betrouwbare en samenhangende sturingsinformatie voor voortdurende verbetering. Data worden eenduidig en consistent vastgelegd, vertaald in bruikbare inzichten en ter beschikking gesteld aan de daarvoor geautoriseerde medewerkers.

De Douane heeft een krachtige informatiepositie opgebouwd rond grensoverschrijdende goederenstromen en actoren in de wereldwijde handel en logistiek. Data komen uit eigen bronnen, uit die van andere overheidsdiensten, het bedrijfsleven en uit publieke bronnen. In het kader van data-analyse werkt de Douane aan algoritmes, die grote hoeveelheden informatie kunnen verwerken en op basis daarvan kunnen leiden tot bijvoorbeeld beleidsaanpassingen. Omdat we leren van eerdere ervaringen, worden deze algoritmes steeds verfijnder. Dit proces willen we meer structureel en op grotere schaal uitvoeren en de resultaten ervan breder in de organisatie gebruiken.

Om de Douane verder te ontwikkelen tot een data-gedreven organisatie, is in de eerste plaats gedegen datamanagement nodig. Hiertoe gaat de Douane een aantal functies (her-)inrichten. Er wordt gestart met de opzet van een Datawerkorganisatie. Dit omdat de activiteiten, kennis en competenties rondom datagebruik binnen de Douane nu nog in hoge mate versnipperd zijn. Door de uitvoerende rollen onder centrale aansturing te brengen, wordt de Douane hierin slagvaardiger en doeltreffender.

Ook zal een zogenoemde Data maturity-meting worden uitgevoerd, om vast te stellen in hoeverre het gegevensmanagement van de Douane 'volgroeid' is. Deze toets kan input leveren voor de vervolgstappen, zoals voor de inrichting van Data Governance: de tactische, strategische én functionele besturing op rechtmatige en proportionele gegevensverwerking van kwalitatief hoogstaande gegevens.

In het verlengde hiervan ligt de aandacht op het implementeren van informatiebeleid. Met behulp van een inventarisatie van de wettelijke eisen en beleidswensen voor de informatiehuishouding, wordt een roadmap voor beleidsimplementatie in het kader van de Data Governance opgesteld. Uitkomsten van in 2020 uitgevoerd onderzoek naar het gebruik van risicosignalen, fraudeverdenkingen en nationaliteit worden hierbij meegenomen.

Verder starten we in 2021 met de realisatie van een Douane Datafundament. Dit gaat op termijn het huidige Enterprise Datawarehouse vervangen. Ook komt er een eerste uitwerking van onze datamodellering.

De Douane werkt niet alleen aan de structuur en de kwaliteit van data, maar ook aan de realisatie van een robuuste en schaalbare technische infrastructuur: de Digitale Snelweg Douane. Dit initiatief omvat naast het opvangen van de stijgende aantallen aangiften ook het optimaliseren van de transactiesystemen en het uitvoeren van performance-tests. Binnen de Digitale Snelweg Douane nemen we alle voorziene wetswijzigingen mee, voor zowel infrastructuur als applicaties. Met deze geïntegreerde aanpak wordt voorkomen dat we per deelontwikkeling keuzes maken die niet werkbaar zijn voor het geheel.

In 2021 wordt een performance-testomgeving ingericht, om inzicht te krijgen in knelpunten, mogelijke verbetermaatregelen en kosten. Vervolgens gaan we stapsgewijs aan de slag met de infrastructuur en de verschillende applicaties waarbij de volgorde wordt bepaald door de wettelijke deadlines die voor de bijbehorende transactiesystemen gelden.

Een andere ontwikkeling is Cloudcomputing, een vorm van technologie waarbij diensten op aanvraag worden afgenomen. Voor het gebruik van die diensten wordt betaald, niet voor de aanschaf van hard- of software. De Douane gaat in 2021 verder onderzoek doen naar de mogelijkheden hiervan, onder meer als onderdeel van de Digitale snelweg en het verbeteren van de basis voor het delen van diensten met andere organisaties. De overgang van het huidige IV-landschap naar een cloud zal in stappen gaan en meerdere jaren vergen. Ook zal Cloudcomputing niet voor alles kunnen worden toegepast.

Sinds enkele jaren is de Douane, samen met andere overheidsorganisaties en het bedrijfsleven, betrokken bij de ontwikkeling van een platform voor eenduidige en veilige data-uitwisseling tussen overheid en bedrijven. Ons doel hierbij is onze informatiepositie verder te verbeteren. Andersom kan de Douane met behulp van dit platform eigen data delen met andere partijen. Dit ontwikkeltraject is nauw verbonden met de Basis Data Infrastructuur (BDI) van de Digitale Transport Strategie van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.

2027490 03874

Activiteiten in 2021

Ontwikkelen datagedreven, gedifferentieerde handhaving	→
Ontwikkelen datamanagement en informatiebeleid	→
Ontwikkeling robuuste en schaalbare technische infrastructuur	→
Onderzoek en ontwikkeling cloudcomputing	✓
Ontwikkeling Basis Data Infrastructuur met IenW	✓
Samenwerking en gegevensuitwisseling met andere overheidsdiensten vergroten	✓
Informatiepositie integraal grensmanagement vergroten	↻

Wat we willen bereiken

[Visual 51/59 foto nu mdw bij schip]

De algemene doelstelling van de Douane en het hieruit voortvloeiende reguliere proces komen, langs de lijnen van de ABC-doelen, tot uiting in een aantal meetbare gegevens. Dit is voor de Douane een manier om zicht te houden op de behaalde resultaten en te monitoren of deze in lijn zijn met de gestelde doelen en de (met de opdrachtgevende ministeries) gemaakte afspraken.

De Douane wil een professionele en integere organisatie zijn, zicht houden op de aanwezige risico's om hier waar mogelijk op aan en bij te sturen. De Douane heeft hierbij gekozen voor een programmatische aanpak. In dit hoofdstuk wordt op deze onderdelen ingegaan.

Effectief handhaven

De Douane wil effectief handhaven. In hoeverre dit gerealiseerd wordt komt onder andere tot uitdrukking in de aan de ABC-opdracht van de Douane gekoppelde prestatie-indicatoren: 'Juiste aangiften' (A), 'Uitvoering afspraken niet-fiscale taken' (B) en 'Waardering bedrijfsleven' (C). Deze indicatoren zijn opgenomen in 'Artikel 9 Douane' in de Rijksbegroting IX, 2020.

De prestatie-indicatoren met betrekking tot bezwaar en klachten van artikel 1 zijn vanaf dit begrotingsjaar ook onder artikel 9 opgenomen.

Als gevolg van de coronacrisis en mogelijk ook de uitwerking van de Brexit, kan de realisatie van prestatie indicatoren beïnvloed worden door fluctuatie in de aantallen aangiften en bijstellingen in het toezicht van de Douane. Door de (tijdelijke) wijzigingen in de uitvoering vanwege het vooropstellen van de gezondheid van medewerkers, kan ook de waardering van het bedrijfsleven anders uitvallen.

Activiteiten in 2021

Sturen met prestatieindicatoren ABC verbeteren ★	↻
Handhaving volgt ontwikkelingen handelsstromen (COVID-19)	↻
Brexit gevolgen in uitvoering brengen	→

CONCEPT

Juiste invoeraangiften

De juistheid van de invoeraangifte is een belangrijke graadmeter voor het vaststellen van de fiscale compliance. Een juiste invoeraangifte betekent dat de juiste afdracht van de bij invoer verschuldigde belastingen kan worden vastgesteld. De prestatie-indicator 'Juiste invoeraangiften' geeft weer hoe groot het aandeel juiste invoeraangiften is in het totaal aantal invoeraangiften. Meer specifiek gaat het om de via het aangiftesysteem van de Douane ingediende invoeraangiften die voldoen aan de wettelijke eisen.

Door nalevings-, toezichts- en handhavingsinterventies beïnvloed de Douane de compliance, met als doel deze jaarlijks op een hoger peil te brengen.

Activiteiten in 2021

Aantal juiste aangiften vergroten

Uitvoering afspraken niet-fiscale taken

De B-doelstelling van de Douane, beschermen van de samenleving, betreft de niet-fiscale taken die de Douane in opdracht van beleidsdepartementen uitvoert. Deze opdrachtgevende beleidsdepartementen zijn de Ministeries van Financiën, Buitenlandse Zaken, Economische Zaken en Klimaat, Infrastructuur en Waterstaat, Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Justitie en Veiligheid en Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

De realisatie van de afspraken over de uitvoering van de douanetaken is onderwerp van gesprek in het 'Opdrachtgevers-Opdrachtnemersberaad Douane' (OOD). De prestatie-indicator 'Uitvoering afspraken niet-fiscale taken' is via dit beraad in overleg met de betrokken partijen ontwikkeld en richt zich op de mate waarin de Douane de (periodieke) afspraken over deze douanetaken is nagekomen. Deze indicator is over het jaar 2020 voor het eerst in werking getreden.

Activiteiten in 2021

Uitvoering geven aan afspraken niet-fiscale taken opdrachtgevers en EU

Waardering bedrijfsleven

De waardering van het bedrijfsleven is een indicator voor de doelstelling 'Versterken van de concurrentiepositie' (C-doelstelling). Voor het meten en verbeteren van de dienstverlening van de Douane aan het bedrijfsleven wordt het instrument Bewijs van Goede Dienst ingezet. Hierin zijn doelstellingen opgenomen die in samenspraak met het bedrijfsleven tot stand zijn gekomen en waaraan zowel de Douane als het bedrijfsleven grote waarde hechten. Doelstellingen zijn bijvoorbeeld gericht op bereikbaarheid, betrouwbaarheid, vakkennis en minimale verstoring van logistieke processen. Via een onder het bedrijfsleven uitgezette enquête wordt onderzocht hoe de Douane op deze doelstellingen scoort.

Activiteiten in 2021

Faciliteren bedrijfsleven

Een professionele en integere Douane

De Douane wil een wendbare en integere organisatie zijn, met een evenwichtig personeelsbestand.

Wendbaar wil zeggen dat de dienst ontwikkelingen in de omgeving tijdig onderkent en in staat is hier op een slimme manier op te anticiperen.

CONCEPT

Integer houdt in dat douanepersoneel eerlijk en betrouwbaar is en volledig ten dienste van de belangen van de Nederlandse en Europese samenleving opereert.

Evenwichtig betekent dat het personeelsbestand een goede afspiegeling vormt van de maatschappij en daarmee ook een meer herkenbare overheid wordt.

Personeelsbestand

De opgave om het personeelsbestand op peil te houden is groot. De uitstroom van personeel vanwege pensioen is de komende jaren aanzienlijk, waarbij er ook altijd nog overige uitstroom van personeel is. De totale wervingsbehoefte is groter dan deze uitstroom. De Douane kent begin 2021 namelijk nog een onderbezetting.

De wervingsinspanningen zijn erop gericht hierop in te lopen. Daarbij zal, bijvoorbeeld ten gevolge van taakintensivering of –uitbreiding, het formatieve kader veranderen. Zo wordt al concreet uitbreiding van de capaciteit voorzien voor controle op e-commerce.

Voor 2021 is de verwachting dat de wervingsbehoefte tussen de 650 en 850 FTE bedraagt. Wanneer het lukt deze behoefte in te vullen, wordt de onderbezetting de komende jaren geleidelijk teruggebracht. De response op Douane vacatures is overigens goed.

De Douane onderzoekt momenteel hoe de capaciteit voor werven, selecteren en opleiden kan worden uitgebreid, zodat meer dan 600 vacatures per jaar kunnen worden opengesteld. Dit is nodig om in 2021 voldoende personeel beschikbaar te hebben. Waar dat kan, wordt anticiperend op de uitstroom geworven. Daarmee worden meer mogelijkheden gecreëerd voor overdracht van kennis en ervaring.

De inzet is om kennis, expertise en vakmanschap te waarborgen, ondanks de grote uitstroom van personeel. Als gevolg van de hoge uitstroom verliest de Douane kennis en ervaring en kan de werklast fors toenemen. Daarbij wil de Douane nog slimmer en gerichter handhaven. Huidige en nieuwe medewerkers moeten daardoor andere manieren van werken leren en leren functioneren op een werkpakket dat beïnvloed wordt door de inzet van nieuwe en verbeterde technologieën en in een veranderende organisatiecultuur.

Zo worden nieuwe medewerkers in het primair proces eerst intensief opgeleid voordat ze op de werkplek aan de slag gaan. In 2021 zal het opleidingshuis van de Douane tegen het licht gehouden worden. Het werven en opleiden van het grote aantal nieuwe medewerkers in de aanloop naar de Brexit gaf de Douane extra urgentie om de bestaande wens tot modernisering van de startopleidingen aan te pakken. Er is een vliegende start gemaakt met taakgericht opleiden om op die manier personeel zo spoedig mogelijk inzetbaar te hebben. De verwachting is dat de Douane op die manier medewerkers gemotiveerd kan krijgen en ook kan houden. De evaluatie van taakgericht opleiden is positief ontvangen en deze wijze van opleiden zal verder uitgewerkt, ontwikkeld en verbeterd worden.

Leiderschap en cultuur

Een ander belangrijk thema is leiderschap en cultuur. Hieromtrent heeft de Douane een programma in uitvoering. Professionaliteit en integriteit spelen hierin een belangrijke rol. Het gaat erom dat iedereen zich bewust is en blijft van zijn of haar integriteit en hier verantwoordelijkheid voor neemt.

Het programma, waar ook de medezeggenschap bij betrokken is, loopt tot en met 2023. Het programma is gebaseerd op kernwaarden en leiderschapskwaliteiten. Deze worden uitgewerkt in concrete voorbeelden die vervolgens meegenomen worden in dialoogsessies, intervisie, permanente educatie en de ontwikkeling van managementvaardigheden.

Om na te gaan of het programma daadwerkelijk tot verbeteringen leidt, gaat een externe partij gedurende de looptijd meten in hoeverre medewerkers zich identificeren met de strategische doelen van

2027490 03874

de organisatie, of duidelijk is welke bijdrage men hieraan kan leveren, of men in lijn hiermee werkt en of dit tot uiting komt in het concrete gedrag van henzelf, hun collega's en leidinggevenden.

Integriteit

De Douane heeft veel aandacht en een concrete aanpak op het gebied van integriteit en we zijn ons bewust van onze kwetsbaarheid. Immers, douaniers beschikken over gevoelige informatie en hebben toegang tot beveiligde terreinen. Dat maakt douaniers interessant voor criminele organisaties. We doen er dan ook alles aan om de kwetsbaarheid van onze medewerkers te verminderen. Hiervoor wordt bijvoorbeeld de functiescheiding aangescherpt. Dit doen we door medewerkers alleen te autoriseren tot die douanelocaties en systemen die ze nodig hebben voor hun taak. Ook is het zo geregeld dat douanemedewerkers van tevoren niet weten welke goederen zij gaan controleren; andere medewerkers selecteren deze voor hen.

De Douane heeft de afgelopen jaren belangrijke stappen voorwaarts gezet op het gebied van het ontwikkelen en uitvoeren van het integriteitsbeleid, maar het is ook duidelijk dat de criminele wereld blijft zoeken naar nieuwe wegen om douanemedewerkers te beïnvloeden en te corrumperen. Daarmee is het integriteitsbeleid nooit af en zullen we ons blijvend moeten inspannen om integriteit binnen de organisatie te waarborgen.

De Algemene Rekenkamer concludeert in het Verantwoordingsonderzoek 2019 Ministerie van Financiën en Nationale Schuld (IXB) dat het integriteitsbeleid van de Douane in hoge mate voldoet aan de wettelijke eisen. De in dit onderzoek vastgestelde verbeterpunten worden in 2021 door de Douane opgepakt door het inzetten van drie versterkingstrajecten.

Er zal worden gestart met het beter ondersteunen van medewerkers op de werkvloer met voorlichting en dilemmatrainingen en het meten van de effectiviteit van het huidige integriteitsbeleid. De nulmeting van de effectiviteit van het integriteitsbeleid vindt plaats in het laatste kwartaal van 2020 en in 2021 zal er gestart worden met trainingen als onderdeel van het programma leiderschap en cultuur.

Daarnaast laat de Douane een wetenschappelijk onderzoek uitvoeren dat zich richt op de vraag of de op het voorkomen van het corrumperen van medewerkers gerichte aanpak van de Douane, afdoende aansluit bij de ontwikkelingen binnen criminele organisaties op dit terrein. De vraag is met name of er blinde vlekken zijn in de aanpak en hoe we het integriteitsbeleid duurzaam en toekomstbestendig kunnen versterken. Het eindrapport wordt in de zomer van 2021 opgeleverd.

Tot slot zal ingezet worden op het versterken van de screening door het inzetten van verschillende maatregelen met eigen tijdspaden en afhankelijkheden, waaronder:

- het (opnieuw) overleggen van een Verklaring Omtrent Gedrag (VOG) bij alle functiewisselingen vanuit de Belastingdienst of Toeslagen naar de Douane of functiewisselingen binnen de Douane;
- het als vast onderdeel van de wervingsprocedure invoeren van een gesprek met iedere sollicitant over mogelijke (financiële) kwetsbaarheden;
- het uitbreiden van het aantal vertrouwensfuncties zodat op meer functies een screening door de AIVD wordt uitgevoerd;
- het bij indiensttreding of bij de periodieke screening van een douanemedewerker die tevens buitengewoon opsporingsambtenaar (BOA) is, niet alleen op grond van justitiële, maar ook op grond van politiegegevens weigeren van een VOG;
- de huidige periodieke screening, zoals bij BOA's en vertrouwensfuncties, ook voor andere functies laten gelden, zoals bijvoorbeeld voor data analisten en profielbeheerders;
- het continue screenen van specifieke doelgroepen binnen de Douane.

Overige relevante personeelsaspecten

CONCEPT

Andere in dit kader relevante aspecten op het personele vlak hebben betrekking op leren en ontwikkelen en de strategische personeelsopgave. Hierbij wordt gedacht aan het verder implementeren van taakgericht opleiden in het curriculum van de Douaneopleidingen, het stimuleren van de ontwikkelmogelijkheden van medewerkers en het behouden van en/of doorgroeien naar gericht vakmanschap, gedegen ondersteuning vanuit de Kennis Infrastructuur en het verder brengen van de samenwerking met externe (opleidings)partners (intentieverklaring).

Bij permanent leren en professionaliseren hoort ook het meegaan in de mogelijkheden die ICT biedt. Een intern programma dat zich hierop richt, is de ontwikkeling van de Digitale Werkruimte Douane voor medewerkers. Het ondersteunt het zaakgericht werken en draagt bij aan standaardisatie van werkprocessen. Hiermee wordt de medewerker beter bediend, komt er beter bruikbare operationele stuurinformatie en wordt de uitvoering meer wendbaar. De Digitale werkruimte is in de basis gerealiseerd. In 2021 vindt uitbreiding plaats met het klantbeeld en verhoging van de beschikbaarheid. De kern van de werkzaamheden komt te liggen op het toepassen en implementeren van de Digitale Werkruimte en de achterliggende concepten (zaakgericht werken, volledig digitaal, flexibel routeren en toedelen van werk, integrale toegang tot alle noodzakelijke informatie).

Activiteiten in 2021

Intensiveren werving nieuwe medewerkers
Kernwaarden, cultuur en leiderschap verbeteren
Integriteitsbewustzijn vergroten, versterken screening

Versterking van de relatie met de nationale opdrachtgevers

Met de komst van het Opdrachtgevers–Opdrachtnemeroverleg Douane (OOD) in 2017, is de relatie met de opdrachtgevende beleidsdepartementen sterk geïntensiveerd. Het opdrachtgeverschap zal verder worden versterkt doordat het ministerie van Financiën (directoraat-generaal Fiscale Zaken), als verantwoordelijke voor het algemene douanebeleid, een coördinerende rol voor alle opdrachtgevers gaat vervullen.

Activiteiten in 2021

Versterking relatie met nationale opdrachtgevers

Risicomanagement

De Douane onderschrijft de toegevoegde waarde van risicomanagement. Op alle niveaus ontwikkelt het risicobewustzijn zich en het beweegt geleidelijk naar een volgende fase van (risico)volwassenheid. Het doel van de Douane blijft om steeds beter en op een effectieve wijze om te gaan met onzekerheden in de snel veranderende omgeving en de hieraan gerelateerde risico's en kansen. De Douane heeft hiervoor de risico's en onzekerheden in kaart gebracht die betrekking hebben op en te relateren zijn aan de ontwikkelingen waar de Douane de komende jaren mee geconfronteerd gaat worden.

De Douane wil groeien naar een risicovolwassen organisatie waarin risicomanagement in samenhang, zowel op strategisch, als op tactisch en operationeel niveau wordt uitgevoerd. De focus ligt thans op strategisch en tactisch risicomanagement. Met een expliciet in de organisatie ingebed

CONCEPT

risicomanagementproces krijgt de Douane steeds meer zicht op de toekomst en vergroot de Douane de kans op het behalen van de gestelde korte en (middel)lange termijn doelstellingen. Daarnaast is het een stevig fundament voor het nemen van strategische beslissingen (strategievorming).

De Douane vindt het belangrijk om transparant te zijn over de risico's en werkt aan een mechanisme (cultureel en instrumenteel) waarin binnen de organisatie over risico's kan worden gerapporteerd.

Dat gaat verder dan het instrumenteel opnemen van risico's in een planning en control cyclus en vraagt om een groeiende mate van risicobewustzijn bij alle medewerkers van de Douane.

Dit betekent dat de cultuur en interventies erop gericht zijn de risico's op een gestructureerde wijze voor iedereen inzichtelijk en bespreekbaar te maken. Alleen zo ontstaat er een eenduidig en gedeeld beeld over de belangrijkste risico's (prioritering) en worden gedetecteerde risico's niet over het hoofd gezien.

De Douane behandelt het implementeren van het risicomanagementproces en het vergroten van het risicobewustzijn binnen de organisatie als een veranderproces. De organisatie accepteert dat leren, evalueren en bijsturen tijd kosten en dat dit zich ontwikkelt in stappen naar een steeds hoger niveau van risicovolwassenheid.

Activiteiten in 2021

Risicomanagement van onzekerheden, risico's en kansen uitbreiden →

Programmatisch aansturen op strategische doelen

Om de focus te houden op het realiseren van de ambitie, de daaraan gekoppelde doelen en de uitvoering van de daartoe benodigde activiteiten kiest de Douane in 2021 voor een programmatische aanpak. Deze aanpak kan vanaf 2021 een bijdrage leveren aan een integrale aanpak van thema's binnen de Douane met veel aandacht voor samenwerking met de buitenwereld, waaronder bedrijfsleven en wetenschap.

De aanpak loopt langs twee lijnen. In de eerste plaats gaat de Douane ICT (infrastructuur) uitbreiden om de door ondernemers ingediende aangifteregels elektronisch te kunnen verwerken, anders komen de goederen stil te staan. In de tweede plaats gaat de Douane haar handhaving aanpassen. Doel is om bij de voorziene stijging van het volume aan aangifteregels en nog meer data, nog gerichter te controleren.

Slot

De Douane ziet toe op de fiscale integriteit en veiligheid van het EU buitengrensoverschrijdend goederenverkeer en van het binnenlandse toezicht op de integriteit en afdracht van accijnzen. Tegelijkertijd wordt van de Douane een bijdrage verwacht aan de concurrentiekracht van Nederland en de Europese Unie, bijvoorbeeld door controles uit te voeren met een zo minimaal mogelijke inbreuk in de logistiek. Ontwikkelingen vragen om focus van de Douane om de belangen van de Nederlandse samenleving zo goed mogelijk te blijven dienen. Daarnaast wordt de Douane geconfronteerd met een groot aantal ontwikkelingen.

Dit zorgt ervoor dat de Douane de komende jaren voor grote uitdagingen staat, maar het laat de ambitie van de Douane onveranderd: de Douane blijft in de top van de wereld en blijft een billijk evenwicht bewaren tussen het controleren (en soms tegenhouden) van goederen op fiscale en veiligheidsaspecten, waarbij tegelijkertijd de logistieke stroom zo min mogelijk wordt vertraagd.

2027490 03874

KPI's

Prestatie-indicator	Waarde 2018	Waarde 2019	Streefwaarde 2020	Streefwaarde 2021
Juiste invoeraangiften	91	97	≥100	≥100
Uitvoering afspraken niet-fiscale taken	n.v.t.	n.v.t.	≥95%	≥95%
Waardering bedrijfsleven	107,2	105,8	≥100	≥100
Afgehandelde bezwaren binnen de Awb-termijn	78%	89%	90-95%	≥90%
Afgehandelde klachten binnen de Awb-termijn	9 8%	98%	90-95%	≥95%

n.v.t. = Waarde 2018 en 2019 niet van toepassing omdat de indicator vanaf 2020 in werking is getreden.

[visual 55/59 welke onderstaande KPI's moet bevatten]

Feiten en cijfers

[visuals Massale processen, Toezicht en opsporing]

CONCEPT

Risicoparagraaf

Overkoepelende maatregelen

Maatregelen welke zijn gericht op het voeren van regie om de gestelde doelen blijvend te realiseren

- Monitoren van de kwantitatieve doelstellingen/ prestatie-indicatoren
- Risicomanagement in samenhang strategisch, tactisch en operationeel niveau uitvoeren
- Programmatische aansturing met een integrale aanpak van thema's

Risico's voortkomend uit externe ontwikkelingen

Onverwachte gebeurtenissen als gevolg van Brexit

- Aanpassing van het toezicht aan de nieuwe risico's
- Monitoren ontwikkelingen vanuit programma Brexit
- Flexibele houding om in te kunnen spelen op ontwikkelingen

Enorme toename aanbod van aangiften leidt tot knelpunten in de ICT en handhaving

- Afstemming Douane - Bedrijfsleven en individuele bedrijven over de gevolgen en implementatie van de wijzigingen
- Scenario ontwikkeling
- Onderzoek naar balans tussen uitvoering en IT om volumegroei bij te houden (Digitale Snelweg Douane)

Risico's voortkomend uit interne organisatie

Onvoldoende slagen in tijdig werven en opleiden van geschikte medewerkers

- Koppelen strategisch personeelsplan aan formatie en instroom
- Anticiperend werven op uitstroom
- Waar mogelijk verhogen capaciteit van werving, selecteren en opleiden
- Versneld en gericht opleiden

Integriteitsincidenten

- Versterken moreel vakmanschap/bewustwording en nemen verantwoordelijkheid
- Trainingen op dit gebied (als onderdeel van programma leiderschap en cultuur)
- Versterken screening (diverse onderdelen)
- Versterken maatregelen op meest risicovolle functies

Ontbreken integrale inrichting en governance van gegevensmanagement

- Inrichting datawerkorganisatie (t.b.v. integraliteit)
- Opstellen integraal informatiebeleid (t.b.v. governance)
- Ontwikkeling Douane Datafundament (opvolger Enterprise Datawarehouse)
- Ontwikkeling Basis Data Infrastructuur

Organisatiecultuur niet flexibel genoeg

- Inspelen op onzekerheden
- Interventiestrategie aanpassen, resultaatgericht
- Verandering van gevraagde competenties
- Leiderschaps- en cultuurprogramma gericht op vijf kernwaarden en acht leiderschapskwaliteiten