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

Leeswijzer:
Deze 2e 4MR BD 2020 is gebaseerd op de aanschrijving van HDFEZ, waarbij het gegeven is dat Douane en Toeslagen geen eigen jaarplannen 2020 hebben. Voor zover aan de orde, is apart aandacht besteed aan Douane en Toeslagen.

0. Managementsamenvatting en bestuurlijk oordeel

Managementsamenvatting

Coronacrisis: impact op beleid- en bedrijfsvoering
- Beleidsmatig: tekstuele input door
- Bedrijfsvoering: tekstuele input door

Ontvlechting Belastingdienst: eerste fase wordt uitgewerkt
Minister Hoekstra heeft in zijn brief van 11 januari aangekondigd dat hij de aansturing van de Belastingdienst wil versterken door de onderdelen Toeslagen en Douane als bestuurlijk zelfstandige onderdelen te positioneren binnen het ministerie van Financiën, naast de Belastingdienst. De ontvlechting wordt verder uitgewerkt onder leiding van de stuurgroep Continuïteit en Ontvlechting en is m.n. vanwege de verwevenheid en complexiteit van de procesdirecties een uitdaging. Voorgestelde stapsgewijze wijzigingen moeten bijdragen aan het oplossen van de uitdagingen van de drie onderdelen, waarbij tegelijkertijd wordt gewerkt aan de inrichting in de basis van volwaardige DG's per 1 januari 2021. Voor de stand van zaken wordt verwezen naar paragraaf 1.1.

Beleidsmatige prioriteiten: Belastingen, Douane en Toeslagen
Belangrijke prioriteiten bij de Belastingen betreffen het toezicht, betere interactie met burgers, betrouwbare en stabiele kernprocessen. Diverse beleidsdossiers hebben hiernaast de afgelopen maanden de nodige aandacht gevraagd binnen de Belastingdienst, waaronder de fraudesignaleringsvoorziening (FSV), E-herkenning, Nationaliteiten, Bezwaarafhandeling, Niveau toezicht achteraf en Dwangsomarrest. Zie ook paragraaf 1.2.
Bij Toeslagen ligt de aandacht bij de continuïteit van het regulier proces, de Uitvoering Herstel Toeslagen (UHT) en de werving. Zie ook paragraaf 1.3.
Belangrijke onderwerpen bij Douane waren en zijn de Brexit, het Programma strategie & ontwikkeling, de volumestijgingen en E-commerce. Zie ook paragraaf 1.4.

Doelstellingen/KPI's: grotendeels op schema
De KPI's geven inzicht in het presteren van de BD (incl. Toeslagen en Douane) over de eerste acht maanden van 2020. In vergelijking met de eerste viermaandsperiode is het aantal KPI's waarbij de score achterblijft toegenomen. De KPI's die op basis van de realisaties afwijken, zijn:
- Percentage aangiften inkomensheffingen en vennootschapsbelasting tijdig ontvangen;
- Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn;
- Percentage kasontvangsten van MKB-ondernemingen onder een fiscaal dienstverlenersconvenant;
- Achterstand invordering;
- Afname van het aantal ernstige productieverstoringen/damages;
- Percentage processen-verbaal dat leidt tot veroordeling/transactie;
- Gerealiseerde incasso-opbrengsten (FIOD).

De politiek meeste relevante KPI is de Awb-termijn. Over de eerste 8 maanden van 2020 was het BD-brede percentage afgehandelde bezwaren 79,1% (1e 4MR: 75,4%). Dit is een verbetering t.o.v. vorige viermaandsperiode maar wijkt af van de doelstelling. Dit heeft met name te maken met de bezwaren IH. Ultimo 2019 waren er reeds grote voorraden waarvan de Awb-termijn verstreken was. Ondanks dat er een stijgende trend waarneembaar is zal de doelstelling van 90% naar verwachting niet realiseerbaar zijn in 2020. Voor nadere details wordt verwezen naar paragraaf 1.2 (Belastingen), paragraaf 1.3 (Toeslagen) en paragraaf 1.4 (Douane).

Beheerst vernieuwen: langzaamaan vooruit
Gestaag werkt de Belastingdienst verder aan de modernisering die met de aanpak Beheerst vernieuwen wordt gerealiseerd. Centraal staan vier pijlers: Personeel, ICT, Cultuur en Sturing en beheersing. Sinds de start van de aanpak in april 2018 zijn veel stappen gezet. Dat ondanks

Coronamaatregelen als thuiswerken ook in de voorbije maanden hard is doorgewerkt, is een teken dat de Belastingdienst op de goede weg is. Dit neemt niet weg dat er de komende jaren nog veel werk te verzetten is bij de Belastingdienst.
Om de voortgang Beheerst Vernieuwen te volgen werd tot voor kort een specifieke bijlage bij de 4MR gemaakt en was er een Driehoek Beheerst vernieuwen ingesteld. Op 27 maart 2020 is besloten het volgen van Beheerst vernieuwen te integreren in de reguliere verantwoordingslijn. Voor de activiteiten die deel uit maken van de aanpak Beheerst vernieuwen wordt het Jaarplan 2020 gevolgd. Voor informatie over de voortgang van de activiteiten wordt verwezen naar hoofdstuk 2 van deze 4MR.

Risicomanagement: risico's toegenomen
De afgelopen maanden zijn turbulent geweest en nog steeds. Onverwachte gebeurtenissen zoals de Coronacrisis hebben een enorme impact op de organisatie. Daarnaast zijn er de afgelopen periode meerdere externe rapporten uitgekomen inzake wel voorziene risico's (bijv. inzake toeslagen herstel en diverse IV-rapporten) en waren er niet-voorziene incidenten (zoals rond de Fraudesignaleringsvoorziening) die eveneens een hoge prioriteit hebben om te mitigeren en daarmee veel managementaandacht vroegen (en vragen). Voor nadere toelichting wordt verwezen naar paragraaf 3.1.

Financiën: overall beeld onderschrijding
tekstuele input door

Organisatie & Personeel: instroomdoel van 2500 fte wordt naar verwachting behaald
In de maanden mei tot en met augustus zijn er 571 fte ingestroomd en 401 fte uitgestroomd. In totaal zijn er tot en met augustus 1408 fte ingestroomd en 1583 fte uitgestroomd. De instroom in de periode tot en met augustus was 42 fte lager dan geraamd en de uitstroom was 17 fte minder dan geraamd. De Coronamaatregelen hebben voor een vertraging in het werving- en selectieproces gezorgd doordat werving op afstand meer afstemming vereist en er minder gesprekken per dag konden plaatsvinden. Inmiddels is de werving- en selectiecapaciteit uitgebreid en heeft er een versnelling in het proces plaatsgevonden. De verwachting voor het derde kwartaal is dat de achterstand kan worden ingelopen en het instroomdoel van 2500 fte behaald wordt.

Onvolkomenheden: afname aantal onvolkomenheden
In het Verantwoordingsonderzoek 2019 zijn drie onvolkomenheden (Legacy, Strategisch Personeelsbeleid en Bedrijfscontinuïteitsbeheer) opgelost. Op dit moment resteren nog vijf onvolkomenheden. In het Verantwoordingsonderzoek over 2019 concludeerde de Algemene Rekenkamer dat er al belangrijke verbeterstappen zijn op deze resterende onvolkomenheden. In 2020 zullen wij de strakke sturing die reeds was ingezet op deze onvolkomenheden voortzetten.

Bestuurlijk oordeel
Het bestuurlijk oordeel van de drie DG's wordt in verbinding gezien met de separate gesprekken. Deze worden los van elkaar opgesteld en tijdig aangeleverd.

1. Strategische ontwikkelingen

1.1 Generieke ontwikkelingen Belastingen, Toeslagen en Douane

Coronacrisis

Beleidsmatige impact
- Tekstuele input door:

Effecten op de KPI's uit de begroting
- Tekstuele input door:

Impact op de bedrijfsvoering
Tekstuele input door:

Ontvlechting Belastingdienst, Toeslagen en Douane

Op 11 januari heeft de minister van Financiën de Tweede Kamer geïnformeerd over het voornemen de Belastingdienst te ontvlechten en Toeslagen en Douane te verzelfstandigen tot directoraten-generaal. De drie dienstonderdelen kennen eigenstandige maatschappelijke doelen, hebben elk een eigen inhoudelijke en maatschappelijke uitdagingen en vergen ook een eigen aanpak. Door de drie onderdelen zelfstandig positioneren is het mogelijk deze specifieke aanpak te ontwikkelen. De verwachting is dat daardoor de dienstverlening aan burgers en bedrijven sneller verbeterd.

In de eerste twee fasen van de ontvlechting, die liepen van 11 januari tot 1 juli 2020, is de politieke en ambtelijke top versterkt. Er zijn twee nieuwe staatssecretarissen benoemd en drie nieuwe directeuren-generaal. Dit zorgt voor focus op de afzonderlijke taken, voor bestuurlijke aandacht en meer kracht om de diensten aan te sturen. Tevens kunnen zo eventuele problemen eerder worden gesignaleerd zodat deze ook eerder kunnen worden opgelost. Op 15 juli hebben de staatssecretarissen van Financiën de Tweede Kamer geïnformeerd over het afronden van de eerste twee fasen van de ontvlechting en de voornemens voor fase 3a die duurt tot 1-1-2021.

In juli is fase 3a gestart. Deze fase is gericht op het inrichten van de twee nieuwe directoraten generaal. Zo worden de medewerkers van de directie Douane gekoppeld aan Douane en de medewerkers van de directie Toeslagen aan Toeslagen. De medezeggenschap heeft op 22 september een positief advies uitgebracht over deze koppeling. Uiterlijk 1 januari 2021 zal deze koppeling gerealiseerd zijn. Na de koppeling is de omvang van de Belastingdienst teruggebracht van 33.000 naar 26.000 fte en van 23 naar 21 directies. Diversie juridische regelingen en besluiten, zoals mandaat- en organisatiebesluiten worden op deze nieuwe situatie aangepast.

Daarnaast wordt in fase 3a de ondersteuning van de nieuwe DG's ingericht. De nieuwe DG's worden integraal verantwoordelijk voor hun eigen maatschappelijke opgaven. Zo heeft Toeslagen in de rijksbegroting die op 15 september verscheen een eigen begrotingsartikel gekregen per 1 januari 2021. Deze integrale verantwoordelijkheid betekent dat de bedrijfsvoering gaat aansluiten op die nieuwe verantwoordelijkheid en wordt versterkt. Gezien het doel om specifiek beleid voor de eigen opgave te maken en ook om het parlementaire proces zelf te verzorgen zullen nieuwe staffuncties toegevoegd worden aan de nieuwe DG's. Op 7 september heeft de stuurgroep Continuïteit en Ontvlechting vastgesteld dat voor de ondersteuning in ieder geval 50 fte nodig is bij Toeslagen en 50 fte bij Douane. Momenteel loopt het overleg met de medezeggenschap en het DGO over deze nieuwe functies, de aanpassing van de organisatie van DG Toeslagen en DG Douane aan deze nieuwe functies en de invulling van deze functies. De Belastingdienst heeft getoetst of deze functies echt nieuwe zijn en niet al worden uitgevoerd door de medewerkers van de Belastingdienst. De conclusie was helder: het zijn nieuwe functies die passen bij de nieuwe verantwoordelijkheden.
In mei heeft de IDGBD samen met de pDGBD een inventarisatie gehouden op welke wijze de 21 directies van de Belastingdienst samenwerken met Toeslagen en met Douane. De intensiteit en wijze van samenwerking verschilde enorm, maar alle 21 directies werken samen. De

Met opmerkingen : Zoals in juli jl. besproken met input onderlinge afstemmen (dus en om inconsistenties en/of dubbelingen te vermijden.

Met opmerkingen Zoals in juli jl. besproken met en input onderlinge afstemmen (dus en om inconsistenties en/of dubbelingen te vermijden.

verzelfstandiging van de nieuwe DG's betekent dat deze samenwerking in de tweede helft van 2020 tegen het licht wordt gehouden. Sinds 1 september is het project samenwerkingsafspraken van start gegaan. De 21 directies van de Belastingdienst maken per directie en per vorm van samenwerken afspraken met Douane en met Toeslagen: wordt de samenwerking ongewijzigd, gewijzigd, afgebouwd of gestopt in het kalenderjaar 2021. Per 1 januari 2021 is er door dit project een helder beeld van wat DG Belastingdienst, DG Toeslagen en DG Douane van elkaar mogen verwachten in het kalenderjaar 2021.

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

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

In 2021 start fase 3b. In deze fase wordt bezien of en zo ja of er verdergaande ontvlechting gaat plaats vinden. Daarbij wordt bezien of ontvlechting van technische systemen en organisatorische wijziging zal bijdragen aan een betere dienstverlening voor bedrijven en burgers. Dit proces zal zorgvuldig gebeuren. Indien besloten wordt tot overplaatsing van medewerkers, zal dat plaatsvinden nadat hierover advies gevraagd is van de medezeggenschap op basis van aangepaste organisatie- en formatieplannen. Het plan van aanpak voor fase 3b zal ter vaststelling voorgelegd worden aan de stuurgroep Continuïteit en Ontvlechting op 15 december 2020.

Op 14 september 2020 hebben de staatssecretarissen van Financiën aan de Tweede Kamer laten weten dat de ontvlechting nu al positieve effecten heeft: er is complexiteitsreductie en de Belastingdienst kan zich meer concentreren op de uitvoering van fiscale taken.

1.2 Doelstellingen en kritische prestatie-indicatoren (Belastingen)

Met het oog op de ontvlechting van de Belastingdienst wordt in deze 4MR, voor zover de informatie beschikbaar is, apart ingezoomd op de onderdelen Belastingen, Toeslagen en Douane. Belangrijke onderwerpen voor DG Belastingen zijn o.a.:

FSV (Fraudesignaleringsvoorziening), project 1043
De aandacht van de media voor de vervolgaanpak FSV, het project 1043, het rapport van de Autoriteit Persoonsgegevens en het gebruik van nationaliteit in geautomatiseerde systemen is in de tweede vier maanden zeer sterk aanwezig geweest. De aandacht hiervoor zal de komende periode onverminderd hoog zijn en betekent voor de directie Particulieren vervolgwerkzaamheden, zoals het beantwoorden van vervolgvragen over FSV, de beoordeling van alle applicaties op het gebied van AVG, het opstellen van gegevensverwerkingseffectbeoordelingen (GEB's). Het onderzoek naar FSV en ook projectcode 1043 krijgt een vervolg. [redacted] Particulieren heeft in mei 2020 de opdracht gekregen van de IDG om een feitenonderzoek uit te voeren en een feitenrelaas op te stellen over projectcode 1043. Het feitenonderzoek heeft als start een opdrachtformulering waarin opgenomen te beantwoorden vragen. Dit feitenrelaas wordt in september 2020 opgeleverd met het verzoek om decharge. In het feitenrelaas projectcode 1043 staat beschreven welke werkzaamheden de Belastingdienst heeft verricht in het kader van projectcode 1043. Gedurende het onderzoek zijn nog meer vragen opgekomen en is richting Kamer, in de brief van 10 juli 2020, aangegeven dat nader onderzoek nodig is. Het nader duiden van dit onderzoek is onderhanden en wordt in samenhang met onder andere vervolgonderzoek FSV en CAF-werkzaamheden vormgegeven. In de Kamerbrief van 10 juli jl. is aangekondigd dat alle CAF-werkzaamheden 'on hold' zijn gezet. Dit heeft als gevolg dat de Belastingdienst de gehele manier waarop intensief toezicht wordt uitgeoefend nogmaals wordt beoordeeld of dit voldoet aan de AVG en indien nodig worden aangescherpt.

E-herkenning

Tekstuele input door:

Vervolgingskosten
Tekstuele input door:

E-commerce
Tekstuele input door: (zie ook tekst Douane)

Nationaliteiten
Tekstuele input door:

Bezwaarafhandeling
tekstuele input door (ism directie Particulieren)

Niveau toezicht achteraf
Tekstuele input door: (zit ook in OVID-rapportage)

Dwangsomarrest
De Belastingdienst moet op basis van jurisprudentie een te laat ingediende aangifte omzetbelasting als bezwaarschrift behandelen. In oktober 2019 heeft de Hoge Raad geoordeeld dat de huidige geautomatiseerde afdoening van deze bezwaarschriften niet AWB-conform is. Voor de belastingplichtige zit het belang van het dwangsomarrest niet in de verschuldigde belasting. Hij betaalt namelijk de omzetbelasting die hij zelf (te laat) aangeeft. Als gevolg van de uitspraak kan de Belastingdienst wel dwangsommen verschuldigd worden. Een dwangsom wordt verschuldigd als – na ingebrekestelling – de uitspraak op bezwaar niet (alsnog) tijdig plaatsvindt. Nu de Belastingdienst volgens de Hoge Raad contra legem handelt brengt dit publicitaire, politieke en financiële risico's met zich. Afgelopen jaar is dan ook gezocht naar een oplossing. Een ICT-oplossing is niet mogelijk vanwege een overvolle portefeuille (btw-ID en E-commerce). Overigens is het ook de vraag of via geautomatiseerde afdoening in alle gevallen aan de eisen van de AWB kan worden voldaan. Alle te laat ingediende aangiftes handmatig als bezwaar behandelen kost structureel minimaal 130 FTE. Bestaand personeel erop inzetten, betekent dat andere toezichttaken niet uitgevoerd kunnen worden. Een wetgevende oplossing is door de wetgever als 'moeilijk haalbaar' bestempeld, maar de gesprekken hieromtrent lopen nog. Het beeld is voorts dat bij de 'Inkomensheffing', 'Loonheffingen' en 'Schenk- en erfbelasting' een werkwijze wordt gehanteerd die eveneens op gespannen voet staat met het dwangsom-arrest. Aangezien het een andere heffingssystematiek en automatisering betreft, worden de gevolgen en oplossingen aldaar separaat in kaart gebracht.

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

Activiteit	KPI	Streefdatum/-waarde 2020	Status per 31 augustus 2020
			Gerealiseerd/op schema/ vertraagd/niet gelukt
Algemene Doelstelling			
Bedrijven			
	Percentage aangiften omzetbelasting tijdig ontvangen	>95%	94,9% (op schema)
	Percentage aangiften loonheffingen tijdig ontvangen	>99%	99,0% (op schema)
	Juist en volledig doen van aangifte: structureel	<6%	- (tweejarige meting)

	terugdringen van het nalevingstekort MKB[1]		
Burgers			
	Juist en volledig doen van aangifte: structureel terugdringen van het nalevingstekort Particulieren[2]	<0,9%	jaarcijfer
Bedrijven en burgers			
	Percentage aangiften inkomensheffingen en vennootschapsbelasting tijdig ontvangen (*)	>94%	90,1% (vertraagd)
	Tijdige betaling van belastingen en premies	>98%	98,5% (op schema)
	Oninbare belastingen en premies (**)	<0,6%	0,07% (op schema)

Percentage aangiften inkomensheffingen en vennootschapsbelasting tijdig ontvangen (*)
Bij deze KPI blijft de score achter. De huidige realisatie is alleen gebaseerd op de inkomensheffingen. De doelstelling is nog niet gerealiseerd en kent een zeker seizoenspatroon. In verband met de Coronacrisis is besloten (voorlopig) geen herinneringen en aanmaningen te versturen. Hierdoor zal de KPI dit jaar waarschijnlijk niet gerealiseerd worden.

Oninbare belastingen en premies (**)
Er zit een bekende meetfout in de KPI. Vanaf komend jaar wordt de berekeningsmethode aangepast en verdwijnt deze meetfout. De fout is lastig te kwantificeren maar komt naar schatting uit op € 200 mln. voor de oninbaarlijdingen. Dit zou betekenen dat de KPI zonder die fout een waarde heeft van circa 0,2 %, dit is vooralsnog ver onder de norm. Het grote verschil tussen de norm en de huidige waarde komt vooral door de veranderde invorderingsmethodiek (dynamisch monitoren).

Met opmerkingen | Wat is dit?

Activiteit	KPI	Streefdatum/-waarde 2020	Status per 31 augustus 2020
			Gerealiseerd/op schema/ vertraagd/niet gelukt
Dienstverlening			
	Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn (*)	90-95%	79,1% (vertraagd)
	Afgehandelde klachten binnen Awb-termijn	90-95%	92,4% (op schema)
	Klanttevredenheid	Minimaal 70% **(>70%)** van de bellers, website- en baliebezoekers scoort een 3 of hoger op de gehanteerde 5-puntsschaal (neutraal tot zeer tevreden) en maximaal 10% **(<10%)** van de bellers, website- en baliebezoekers scoort een 1,5 of lager	(op schema) 80,2% (telefonie) 84,8% (website) 80,0% (balie)[3] (op schema) 6,1% (telefonie) 2,6% (website) 6,2% (balie)

1 Het nalevingstekort MKB en Particulieren betreft uitsluitend de positieve correcties (correcties ten nadele van de belastingplichtige).
2 Zie voetnoot hierboven.
3 Het baliebezoek is in deze periode niet representatief vanwege het Coronavirus.

	Zorgvuldig handelen van de BD	Minder klachten over het handelen van de BD dan vorig jaar	6.701 (op schema) NB: Over dezelfde periode 2019 waren meer klachten, namelijk 8.179.

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

Activiteit	KPI	Streefdatum/-waarde 2020	Status per 31 augustus 2020
			Gerealiseerd/op schema/ vertraagd/niet gelukt
Toezicht Belastingen			
	Percentage grote ondernemingen waarvan de klantbehandeling in de actualiteit beoordeeld is[4]	89%	93,7% (op schema)
	Percentage gemeenten, provincies waarvan de mogelijkheid tot klantbehandeling in de actualiteit beoordeeld is	95%	97,0% (op schema)
	Percentage kasontvangsten van MKB-ondernemingen onder een fiscaal dienstverleners convenant (*)	6-8%	5,5% (vertraagd)
	Bruto correctie opbrengsten aangiftebehandeling IH (betreft Particulieren en MKB)[5]	€ 1,45 mld.	€ 1.208,6 mln. (op schema)
	Bruto correctie opbrengsten aangiftenbehandeling Vpb MKB	€ 1,50 mld.	€ 1.271,6 mln. (op schema)
	Bruto correctie opbrengsten boekenonderzoeken MKB	€ 735 mln.	€ 471,2 mln. (op schema, maar niet goed voorspelbaar vanwege de coronacrisis)
	Bezwaren ingediend na een correctie door de BD (betreft IH)	<8%	7,4% (op schema)

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

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

Het percentage kasopbrengsten MKB-ondernemingen onder FD-convenant ligt met 5,5% net onder de norm van 6%. Nadere analyse maakt inzichtelijk dat over 2019 het aantal FI-nummers MKB met 6% is toegenomen. Dit betreft vooral een toename bij de FI-nummers geen FD-convenant. Nieuwe ondernemers zijn voor een groot deel kleine ondernemers die geen of beperkt gebruik maken van de fiscale dienstverlening, zogenaamd zelf aangevers. De kasstroom MKB is over 2019 met 5% gegroeid. Ook hier vooral de groei bij de FI-nummers geen convenant. Bij de FI-nummers met convenant is er wel ook sprake van een groei van de kasstroom. Dit dan in mindere mate. Overigens zijn we als Belastingdienst vanwege bovenstaande reden niet tevreden over deze KPI. Daarom is voor de begroting 2021 een nieuwe KPI bepaald: "het aantal registraties waarmee MKB-ondernemers participeren in FD-convenanten".

Met opmerkingen Geen FD-convenant?

Met opmerkingen idem

Met opmerkingen : Zou je deze toelichting iets meer willen (laten) aanscherpen zodat ook voor niet-ingevoerde mensen duidelijk is wat hier staat.

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

Achterstand invordering (*)

De relatieve betalingsachterstand is gedaald van 7,0% naar 6,7%. Dit komt voor 0,2% door een afname van het achterstandsbedrag (teller) met € 0,5 miljard tot € 15,8 miljard en voor 0,1% door een toename van de voortschrijdende 12-maandsopbrengst (noemer) van € 233 miljard naar € 236 miljard.

In de opbouw van deze KPI komt 3,6% (was 3,7%) door uitstel Corona. De achterstand zonder uitstel Corona is gedaald van 3,3% naar 3,1% (norm 3,0-3,5%).

Het achterstandsbedrag is het nettoresultaat van een toename en een afname. De toename (€ 0,3 mld.) bestaat met name uit uitstel Coronabij de klantsegmenten MKB en KO en het nagenoeg stoppen van de invordering. De afname (€ 0,8 mld.) zit bijna geheel bij het klantsegment GO. De duiding naar betaling, verrekening of bezwaar vraagt nader onderzoek.

De 12-maandsbelastingopbrengsten zijn toegenomen vergeleken met juli door hogere opbrengsten in augustus dit jaar vergeleken met vorig jaar. In deze 12-maandsopbrengsten uit het 'Corona effect zich nu in 6 van de 12 maanden op de belastingmiddelen loonheffing, omzetbelasting en vennootschapsbelasting. De hogere opbrengsten in augustus kunnen erop wijzen dat debiteuren ruimte hebben om te betalen. De vraag die nog open blijft is: Zijn deze hogere opbrengsten eenmalig of meer structureel?

Met opmerkingen : Zou je deze toelichting iets meer willen (laten) aanscherpen zodat ook voor niet-ingevoerde mensen duidelijk is wat hier staat.

Activiteit	KPI	Streefdatum/-waarde 2020	Status per 31 augustus 2020
			Gerealiseerd/op schema/ vertraagd/niet gelukt
Massaal proces			
	Voorinvulling van gegevens IH (VIA)	65%	71,3% (gerealiseerd)
	Garantieregeling IH 2018: in maart aangifte gedaan, vóór 1 juli bericht	100%	100% (gerealiseerd)
	Definitief vaststellen toeslagen	85%	65,5% (op schema)
	Percentage toeslagen dat tijdig wordt uitbetaald	99,9%	99,88% (op schema)
	Afname van het aantal ernstige	<69 (minder verstoringen dan vorig jaar)	57 (vertraagd) NB: Over dezelfde periode 2019 waren er minder

	productieverstoringen/ damages (*)		productiestoringen, namelijk 51.

Afname van het aantal ernstige productieverstoringen/damages (*)
Tot en met augustus zijn er 57 damages geweest ten opzichte van 51 over dezelfde periode van vorig jaar. De toename komt door een aantal werkzaamheden die handmatig uitgevoerd moesten worden, m.n. de herstelwerkzaamheden Toeslagen en Corona. De meeste damages raken verhoudingsgewijs een klein aantal belastingplichtigen en worden meer als damage gekwalificeerd vanwege imagoschade. De oorzaken van de damages zijn zeer divers zoals (bouw)fouten in de programmatuur en mainframe verstoringen en raken meerdere domeinen.

Met opmerkingen Wat voor damages kwam door Corona. Graag iets meer duiding.

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

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

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

Gerealiseerde incasso-opbrengsten (*)
Voor de realisatie van de incasso is FIOD afhankelijk van de ketenpartners, het OM en de Zittende Magistratuur (ZM). De ZM is op slot gegaan door de Coronacrisis. Dit heeft invloed op de resultaten van onze onderzoeken en de afdoening. De verwachting is nog steeds dat maximaal 50% van de geplande zittingsruimte van FIOD-onderzoeken dit jaar nog beschikbaar komt. Het FP en de FIOD hebben nieuwe richtlijnen voor opsporing en vervolging opgesteld. Een belangrijk besef daarbij is dat verlies aan zittingsruimte niet kan worden ingehaald. Dit dwingt tot rigoureuze keuzes voor het bepalen van zaken met een alternatieve afdoening (zonder tussenkomst rechter). De doelstelling gaat niet gehaald worden. Er is moeilijk een goede prognose af te geven, omdat de FIOD geen invloed heeft op welke zaken wel op zitting komen.

1.3 Doelstellingen en kritische prestatie-indicatoren (Toeslagen)

Zoals al in paragraaf 1.1 is aangegeven, wordt i.v.m. de ontvlechting van de Belastingdienst, voor zover de informatie beschikbaar is, apart ingezoomd op de onderdelen Belastingen, Toeslagen en Douane. Belangrijke onderwerpen voor het DG Toeslagen betreffen:

Coronacrisis
Ondanks de hectische periode, zijn de te grote werkvoorraden waar de directie Toeslagen aan het begin van het jaar mee te maken had, flink teruggedrongen.
De werving loopt in principe goed, naar verwachting stromen tot en met december maandelijks 50 nieuwe fte binnen. Dit is een heel mooi resultaat. Onvermijdelijke keerzijde is echter dat het inwerken en begeleiden van zoveel nieuwe collega's een zware wissel gaat trekken op de tijd en aandacht van reeds aanwezige, ervaren medewerkers. In termen van productiecapaciteit betekent dit dat in september en oktober de productiecapaciteit als gevolg van de instroom tijdelijk zal dalen. Wel moet opgemerkt worden dat de opgave naar beter geschoolde capaciteit meer aandacht vergt omdat deze breder is en omdat hiervoor goede timing en brede afstemming nodig is.
De aangifte bij het Openbaar Ministerie van het vermoeden van het ambtsmisdrijf knevelarij en het misdrijf beroepsmatige discriminatie, en het oordeel van de AP dat verwerkingen van de (dubbele) nationaliteit door Toeslagen onrechtmatig, discriminerend en daarmee onbehoorlijk zijn en zware overtredingen zijn van de AVG, zijn hard aangekomen bij medewerkers en leidinggevenden van Toeslagen. In deze periode waarin mogelijkheden tot persoonlijk contact beperkt zijn als gevolg van de Coronacrisismaatregelen, wordt geprobeerd zo goed mogelijk een luisterend oor te bieden.

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

Activiteit	KPI	Streefdatum/-waarde 2020	Status per 31 augustus 2020
			Gerealiseerd/op schema/ vertraagd/niet gelukt
Toeslagen			
	Rechtmatige toekenning van toeslagen	De score van fouten en onzekerheden ligt onder de rapporteringsgrens op artikelniveau[6]	jaarcijfer
	Het percentage definitief toegekende toeslagen met een terug te betalen bedrag ≤ € 500	91%	94,9% (op schema)

Alle begrotings-KPI's zullen naar verwachting worden gerealiseerd in 2020, behalve de tijdigheid van afdoening van bezwaren na definitieve toekenningen. De realisatie voor deze indicator heeft in de eerste maanden van het jaar een te grote achterstand opgelopen om deze in het restant van het jaar nog te kunnen realiseren.

De verwachte uitgaven over 2020 liggen in lijn met de meest recente budgetbrief. Wel zijn twee factoren van invloed op de interne beheersing en de informatievoorziening:
- Vanwege ontwikkelingen binnen en buiten Toeslagen zijn de prognosecijfers onzeker. Toeslagen werkt plannen uit voor nieuwe dienstverleningsconcepten en burgerbenadering. Onder meer de inhuurbehoefte als gevolg hiervan kent een aanzienlijke mate van onzekerheid is in de afgelopen maanden gebleken.
- De administratieve verwevenheid van Toeslagen regulier en UHT maakt het lastig om zicht te krijgen op de budgetuitputting en de prognoses. Ook wordt een deel van de uitgaven van de centrale staf van DG Toeslagen verwerkt in de administratie van Toeslagen, waarbij blijkt dat planningen frequent wijzigen.

Verbetermaatregelen Kinderopvangtoeslag (KOT)
Er wordt goede voortgang geboekt bij het realiseren van de verbetermaatregelen KOT. Zo is in juli gestart met de KOT-app. Daarnaast is Toeslagen in juli is gestart met het definitief toekennen van

6 Dit betreft het artikel van het desbetreffende beleidsdepartement.

toeslagen over 2019. Dit proces loopt voorspoedig; eind augustus lag het percentage op 65% t.o.v. 62% het jaar ervoor.
Toeslagen heeft te maken met een stapeling van nieuwe wetgeving, rechterlijke uitspraken, herstel, uitvoeringstoetsen en wijzigingen in het kader van het belastingplan. Dit past niet allemaal op hetzelfde moment in de IV-portfolio. Een deel van de veranderingen is aanvankelijk opgevangen door handmatige behandeling uit te voeren, wat ook weer druk zet op de bezetting. Een belangrijke pijler van het risicogerichte toezicht is de risicoclassificatie. Deze is, samen met de opvolging van fraudesignalen in het kader van het onderzoek naar FSV, stilgelegd omdat er geen goedgekeurde GEB lag. Het herschrijven en goedgekeurd krijgen van GEB's duurt langer dan wenselijk en verwacht.

Tegemoetkoming eigen bijdrage kinderopvang (KOT)
In nauwe samenwerking met de Sociale Verzekeringsbank (SVB) en het ministerie van SZW is de Tegemoetkoming eigen bijdrage kinderopvang (KOT) gerealiseerd; dit als onderdeel van het pakket coronamaatregelen. De SVB verzorgt de beschikkingen en betalingen, evenals het eerstelijns klantcontact. In juli is een eerste uitbetaling gerealiseerd; een tweede herstelronder volgt in september. Toeslagen heeft de processen rondom beroep en bezwaar ingericht, maar vanwege onvoldoende capaciteit is de afwikkeling hiervan uitbesteed. Verder merkt Toeslagen dat diverse onderzoeken evenals de werving inclusief daaropvolgende training vertragen, omdat dit digitaal moet verlopen. Ook leidt de Coronacrisis tot een risico bij de klantgerichte dienstverlening aan burgers vanwege de inkomensonzekerheid als gevolg van Corona en de bijbehorende correcties bij het definitief toekennen.

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

1.4 Doelstellingen en kritische prestatie-indicatoren (Douane)

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

Coronacrisis
In de eerste viermaandsrapportage is geschetst hoe de Douane de crisisstructuur activeerde om de impact van de Coronacrisis op de primaire douaneprocessen te beheersen en tot het minimum te beperken. In de piek van de crisis is besloten, in overleg met de opdrachtgevers, om een fors lager handhavingsniveau toe te passen. Door het Recoveryteam (crisisteam) zijn protocollen opgesteld om het werk uit te kunnen voeren, passend binnen de richtlijnen en regels van het RIVM. Naar mate de verspreiding van het virus afnam zijn, met inachtneming van de geldende maatregelen, de werkzaamheden opgeschaald. Er is gekozen voor een stapsgewijze opschaling naar respectievelijk 60%, 80% en 100% van het handhavingsniveau. Elke stap is voorafgegaan door een evaluatie om te bezien of de werkzaamheden veilig en effectief konden worden uitgevoerd. De crisisorganisatie is sinds 1 juli verder afgeschaald en alleen het DLCC en het Recoveryteam zijn nog actief. Het DLCC monitort de actuele situatie en adviseert het MT Douane. De Coronacrisis blijft daarmee een vast agendapunt tijdens deze vergaderingen. Het Recoveryteam houdt zich bezig met het actief bijstellen van bestaande en ontwikkelen van nieuwe protocollen. Inmiddels heeft een interne evaluatie plaatsgevonden op het functioneren van de crisisorganisatie en worden de eerste aanpassingen doorgevoerd. Tevens wordt gestart met een evaluatie van de crisisstructuur en crisisbesluitvorming door een externe partij. Doel van deze evaluaties is de organisatie voor te bereiden op mogelijk nieuwe calamiteiten en geleerde lessen te implementeren. De prestaties voor het jaarcontract 2020 zijn in 2019 vastgesteld op basis van het scenario No-Deal Brexit. Begin

Met opmerkingen Staat DLCC voor Douane Landelijk Tactisch/Coordinatie Centrum?

2020 werd duidelijk dat sprake is van een transitiefase. Met enige vertraging, vanwege de Coronacrisis, heeft dit geleid tot een herijking van de handhavingsniveaus en doelstellingen. De Douane scoort echter op een groot deel van de doelstellingen onder planning als gevolg van de tijdelijke afschaling van de douanewerkzaamheden. Op 10 juni is met het MT Douane een sessie gehouden met als doel om de set toprisico's te herijken. Op grond van deze sessie zijn deze toprisico's geactualiseerd, maar zijn geen nieuwe risico's gesignaleerd. Er zijn wel twee risico's toegevoegd aan de risicotabel als gevolg van een verfijning van de huidige risico's 2019-3 (groei E-commerce) en 2019-23 (volumegroei aangiftes). Dit om de beheersbaarheid te verbeteren.

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

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

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

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

2. Voortgang aanpak Beheerst Vernieuwen

De aanpak Beheerst vernieuwen wordt gekenmerkt door investeren in een stevige basis. Centraal staan vier pijlers: Personeel, ICT, Cultuur en Sturing en beheersing.

2.1 ICT

Verbeteren portfolioproces
Een goed en systematisch uitgevoerd portfolioproces zorgt voor inzicht in ons ICT-portfolio. Hierdoor is het mogelijk prioriteiten te stellen en op het portfolio te sturen. Dat wordt gedaan aan de hand van een gedetailleerde planning voor zes kwartalen. Voor de langere termijn wordt een meerjarenplan opgesteld met een horizon van vijf jaar. Dit plan laat zien in welke richting de automatisering van de BD-processen zich ontwikkelt. Zowel de zes-kwartalenplanning als het meerjarenplan vinden hun basis in de domeinarchitecturen, de beschikbaarheid van ICT-aanbod en het implementatievermogen. Nieuwe initiatieven moeten passen binnen het meerjarenbeleidsplan en moeten binnen de Belastingdienst worden afgestemd. Lopende activiteiten zijn de:

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

In 2020 zijn tot nu toe resultaten geboekt op kaderstelling portfoliocategorieën en beheer en onderhoud. Ook zijn stappen gezet in het afstemmen van de architectuur/portfoliomanagement met de planning- en controlcyclus. Het proces richting de Driehoek (DGBD/SG/DGFZ) begint verder vorm te krijgen. Dit is gericht op meer inzicht en overzicht van het portfolio, keten- en Belastingdienst-breed. Daarnaast is een eenduidige businesscasemethodiek voor grote projecten en een uitvoeringsevaluatie van uitgevoerde vernieuwingsprojecten vastgesteld.
Er worden risico's/knelpunten voorzien op de bestuurlijke context zoals: de bestuurlijke opsplitsing Belastingdienst, ketenbelangen versus concernbelangen, wisselende vraag en verwachting vanuit de Driehoek (DGBD/SG/DGFZ) en vertraging in de realisatie van het geprioriteerde portfolio.

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

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

Verkleinen vraag ICT

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

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

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

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

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

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

2.2 Personeel

In deze paragraaf geeft [ ] Belastingdienst inzicht in de ontwikkeling van het Strategisch Personeelsbeleid. Het gaat om de volgende onderwerpen:

a. Meerjarig inzicht in kwaliteit en kwantiteit van personeel: huidige personeelsbestand en toekomstige personeelsbehoefte; inrichten wervingsprocessen om noodzakelijke instroom te realiseren; en risico's en consequenties t.a.v. kwaliteit en beschikbare capaciteit van personeel.
In de 2e 4MR 2020 wordt ingegaan op de gevolgen van de onderbezetting op de productie en mogelijke effecten op de KPI's. Ook wordt ingegaan op de 'delta' tussen de benodigde bezetting en de hiervoor begrote aantallen (uitgesplitst in vast personeel, extern, UZK). Tevens wordt beschreven wat de oorzaken zijn van de *gap*, de achterliggende wervingsinspanning, welke acties ondernomen zijn, wat de effecten zijn en wat de vervolgacties zijn;

Met opmerkingen [ ] O&P levert in- en uitstroom cijfers, UHB levert de resterende informatie.

In de maanden mei t/m augustus zijn er 571 fte ingestroomd en 401 fte uitgestroomd. De instroom in de periode t/m augustus was ca. 42 fte lager dan geraamd de uitstroom was 17 fte minder dan geraamd. De verwachting voor het derde kwartaal is dat de achterstand kan worden ingelopen en het instroomdoel van 2500 fte behaald wordt.

I.v.m. Corona moet er rekening gehouden worden met beperkende maatregelen. De afgelopen vier maanden is er vertraging geweest in het wervingsproces omdat selecteren op afstand om meer afstemming vraagt en er minder gesprekken per dag plaats konden vinden. Inmiddels is het wervings- en selectieproces ingericht zodat het ook onder de huidige omstandigheden reguliere doorlooptijden worden gerealiseerd. Het is echter moeilijk te voorspellen of er in de toekomst beperkende maatregelen zullen zijn. Bovendien kost inwerken en begeleiden van nieuwe medewerkers in de huidige omstandigheden meer tijd en begeleidingscapaciteit dan gebruikelijk, waardoor het langer duurt voordat nieuwe medewerkers inzetbaar zijn.

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

Tabel 1: Formatie en bezetting per 31 juli 2020, plus uitsplitsing externe inhuur en uitzendkrachten (uitgedrukt in FTE o.b.v. vastgestelde contracturen). De prognose betreft een inschatting van directies.

b. Organisatie en formatie;

Het meerjarig inzicht in het personeel is als volgt:

Tabel 2: Meerjaren formatie en mutaties 2019-2024.

Meerjaren formatie 2019 -2024

	Toegestane formatie		Mutatie*		Toegestane formatie		Mutatie*		Toegestane formatie		
Directie	**2019**	**2020**	**#**	**%**	**2020**	**2021**	**#**	**%**	**2022**	**2023**	**2024**
CAF	3.264	3.522	258	7,9%	3.522	3.272	-250	-7,1%	2.916	2.923	2.831
Grote Ondernemingen	2.431	2.544	113	4,6%	2.544	2.564	20	0,8%	2.571	2.522	2.500
KI&S	1.267	1.506	239	18,9%	1.506	1.449	-57	-3,8%	1.277	1.204	1.175
MKB	6.957	6.791	-166	-2,4%	6.791	6.644	-147	-2,2%	6.670	6.621	6.589
Particulieren	2.186	2.177	-9	-0,4%	2.177	2.211	34	1,6%	2.169	2.087	2.094
Bureau DG	32	29	-3	-9,4%	29	27	-2	-6,9%	25	24	24
Bureau IA	18	18	0	0%	18	18	0	0,0%	20	20	20
CD Communicatie	148	134	-14	-9,5%	134	140	6	4,5%	133	131	131
CD Datafundamenten en Analyse	242	283	41	16,9%	283	287	4	1,4%	282	276	276
CD Organisatie & Personeel	50	48	-2	-4,0%	48	50	2	4,2%	50	50	50
CD Vaktechniek	139	146	7	5,0%	146	151	5	3,2%	151	151	151
CFD-Facilitair	1.110	1.182	72	6,5%	1.182	1.205	23	1,9%	1.178	1.181	1.181
Control en Financien	103	120	17	16,5%	120	139	19	15,8%	139	137	137
HOD	1.410	1.521	111	7,9%	1.521	1.560	39	2,5%	1.558	1.551	1.551
Fiscale en Juridische Zaken	55	55	0	0%	55	61	6	10,9%	61	58	58
Innovatie en Strategie	38	38	0	0%	38	40	2	5,3%	40	39	39
IV	2.935	2.975	40	1,4%	2.975	3.070	95	3,2%	2.769	2.764	2.762
IV en Databeheersing	58	69	11	23%	69	71	2	2,9%	71	71	71
SSO IT&MI	244	244	0	0%	244	241	-3	-1,1%	239	237	237
SSO O&P	743	719	-24	-3,2%	719	671	-48	-6,6%	661	654	651
Switch	64	68	4	6%	68	34	-34	-50,0%	34	34	34
Uitvoering en Handhavingsbeleid	57	62	5	8,8%	62	64	2	3,2%	64	59	59
Totaal	**23.549**	**24.251**	**702**	**3,0%**	**24.251**	**23.968**	**-283**	**-1,2%**	**23.077**	**22.772**	**22.500**

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

	Toegestane formatie		Mutatie*		Toegestane formatie		Mutatie*		Toegestane formatie		
Directie	**2019**	**2020**	**#**	**%**	**2020**	**2021**	**#**	**%**	**2022**	**2023**	**2024**
Douane	**5.554**	**5.695**	**141**	**2,5%**	**5.695**	**5.681**	**-14**	**-0,2%**	**5.681**	**5.630**	**5.630**
Toeslagen	**924**	**1.117**	**193**	**20,9%**	**1.117**	**1.242**	**125**	**11,2%**	**891**	**862**	**862**

- De ruimte die ontstaat door uit- en doorstroom, wordt enerzijds opgevuld door tijdelijke inhuur en anderzijds door werving en interne doorstroom.
- Die flexibele inzet van medewerkers vraagt om medewerkers die willen ontwikkelen en (extra) inzet op het gebied van opleiden en begeleiden. Dat draagt eveneens bij aan het zijn van een wendbare organisatie.
- De concretisering per DG en directie vindt plaats in de wervings- en opleidingsplannen, die in het 3e tertiaal worden opgesteld.
- **Realisatie in- en uitstroom T2 2020 + prognose rond 7 september (gegevens zijn nog niet beschikbaar) + haalbaarheid doelstelling 2020**
  Dit tertiaal zijn er 571 fte ingestroomd en 401 fte uitgestroomd. De instroom is daarmee 29 fte achter gebleven bij de raming van 600 fte. De uitstroom komt overeen met de raming van 400 fte. Vermoedelijke verklaring voor de lagere instroom is de ontstane vertraging in het selectieproces als gevolg van de situatie rondom Covid-19. We liggen nog steeds in lijn met het instroom doel van 2500 fte instroom in 2020. Mede door de huidige werkvoorraad bij de SSO O&P en de opschaling van de capaciteit bij de SSO O&P is verwachting dat de instroom gecompenseerd kan worden in het derde tertiaal.
- De werving werd sinds halverwege 2018 programmatisch aangestuurd om de grotere aantallen benodigde nieuwe medewerkers te kunnen werven. In 2019 en de eerste twee tertialen van 2020 zijn stappen gezet ten behoeve van een stabiel instroomproces, waardoor per **<1 september, tenzij..>** van een programmatische aansturing kan worden overgegaan op sturing in de lijn. Op verzoek van de Belastingdienst heeft de ADR een audit uitgevoerd op de werking van het instroomproces, **<iets over uitkomsten ADR audit indien tijdig bekend>.**
- Voor de werving is een planningsproces ingericht waarbij een Belastingdienst-brede vacatureplanning elke vier maanden wordt geactualiseerd en aangevuld. Daartoe wordt elke vier maanden een uitvraag gedaan bij directies (rond 1 januari, 1 mei en 1 september). Het inzicht in de wervingsvraag per directie op korte termijn is daarmee verbeterd, dit draagt bij aan optimale inzet van de beschikbare werving- en selectiecapaciteit en tijdige (bij)sturing indien nodig.
- De werving- en selectiecapaciteit van de SSO O&P is de afgelopen periode opgeschaald om te kunnen voorzien in de als gevolg van de Voorjaarsnota toegenomen wervingsbehoefte in 2020 en 2021. Daarnaast blijft de Belastingdienst inzetten op zichtbaarheid op de arbeidsmarkt als aantrekkelijke werkgever, o.a. door inzet van doelgroep campagnes.

Onboarding
Door corona kon het generieke onboarding-programma, waarin nieuwe medewerkers kennismaken met de Belastingdienst, tijdelijk niet doorgaan. Er is een digitaal alternatief ontwikkeld, waarmee vanaf juli gewerkt wordt. Het alternatieve programma bestaat o.a. uit deelname aan een Webinar en (digitale) beëdiging. Verdere opvang en inwerken van nieuwe medewerkers wordt binnen de directies verzorgd.

2.3 Sturing & beheersing

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

Wat is er opgeleverd?
Bij Concern MI zijn de prestatie-indicatoren (KPI's) in samenwerking met dienstonderdelen herijkt en opgenomen in de begroting van de Belastingdienst. De activiteiten en middelen in de begroting zijn transparanter gemaakt en recent aan de Tweede Kamer toegelicht in de Kamerbrief "Verbeterd inzicht in de begroting van Financiën"[7]. In deze brief is de Tweede Kamer onder andere geïnformeerd over de herijkte KPI's die het bereiken van het strategische doel van de Belastingdienst beter meetbaar maken en inzicht geven in o.a. naleving door burgers en bedrijven.
Het programma heeft stappen gemaakt om een gedegen risicomanagement binnen de Belastingdienst neer te zetten. De Bouwsteen Risicomanagement Governance is ontwikkeld en ook goedgekeurd door het DT BD. Er worden regelmatig sessies georganiseerd met het management. Begin deze zomer is een eerste strategisch risicoanalyse (SRA) met het Team Belastingdienst gehouden om de concernrisico's voor 2021 te bepalen. Deze SRA wordt als input gebruikt voor de risicoparagraaf in het Jaarplan 2021. Ook zijn verschillende andere programma's en projecten ondersteund door middel van risicosessies inclusief het documenteren van de risico's in een risicoregister en een risicostrategiekaart. Daarnaast is er sinds 2019 opleiding voor het management van de Belastingdienst. Een voorbeeld is de Top-1500 training. I.v.m. coronamaatregelen was de opleiding tot augustus 2020 opgeschort. In september 2020 zijn de eerste sessies weer gegeven.
Het programma ondersteunt zes ketens met het verbeteren van de managementinformatie en het risicomanagement. De zes ketens zijn: Auto, "Beroep, Beroep en Klachten" (BBK), Innen & Betalen (I&B), Overige middelen (OVM), Toeslagen en Schenk & Erf (S&E). Ondanks de impact van de Coronamaatregelen lopen de werkzaamheden bij de ketens voorspoedig. Bij BBK is de afronding fase 1 van het IH-ketendashboard gerealiseerd. De doelensessies bij keten I&B zijn georganiseerd en de input voor het concept ketenjaarplan 2021 is gedeeld. Bij Toeslagen is de risicolog (going concern) overgedragen voor beheer aan het ketenbureau. De projectbrief is formeel goedgekeurd door S&E. Mogelijke vertragende kwesties daar gelaten, loopt het werk voor alle zes ketens dit jaar af.
Ten behoeve van de managementinformatie zijn kaders opgesteld en is de topstructuur van de Belastingdienst verder uitgewerkt door middel van de uitwerking en verankering van de ketenspelregels. In samenwerking met alle deelprogramma's is de handleiding ketendoelen opgesteld en gedeeld met de stuurgroep programma MI/RM. De handleiding kan ingezet worden bij het vertalen van de concerndoelen richting de ketens en bij het opstellen van specifieke doelen en prestatie-indicatoren. Hiermee creëert het programma meer uniformiteit in de aanpak bij de verschillende ketens.

Wat wordt er nog opgeleverd?
In het vierde kwartaal van 2020 wordt vanuit Concern MI een aantal instrumenten opgeleverd, waarmee vanaf 2021 actief gestuurd kan worden.
Het eerste product is het concerndashboard 2.0. Met dit dashboard wordt inzicht gegeven in de ontwikkeling van de (herijkte) KPI's van de Belastingdienst, waarmee het overzicht om beheerst te kunnen sturen en verantwoorden verbetert.
Ook wordt het uitgavenmodel 2019 opgeleverd. Dit model geeft inzicht in de uitgaven en bestede personele capaciteit langs drie assen (per [redacted]proces, per doelgroep en per belastingmiddel).[8]
Ten slotte worden ook de kaders op MI en de compliance-map opgeleverd. Deze map geeft, in de vorm van een dashboard, inzicht in de mate van "zekerheid" dat belastingopbrengsten vanuit handhavings- en uitvoeringsperspectief structureel de schatkist binnenkomen. De compliance-map geeft daarmee ook inzicht in de factoren die ten grondslag liggen aan het uitvoerings-en handhavingsrisico.

7 Kamerstukken II 2019/20, 35300-IX, nr. 21
8 In het uitgavenmodel is ook informatie opgenomen over DG Toeslagen en DG Douane.

De drie instrumenten geven op concernniveau inzicht. Daarnaast ondersteunt het programma de ketens met het verbeteren van de managementinformatie en het risicomanagement.
Vanaf eind 2020 zal de ondersteuning voor vier nieuwe ketens worden opgestart: Inkomensheffing, Loonheffing, Omzetbelasting en Vennootschapsbelasting. Daarnaast wordt de FIOD ondersteund. De exacte planning hangt samen met de afronding van de lopende ketens. Ook wordt in 2021 het standaard ketendashboard opgeleverd.

2.4 Cultuur

In de maanden mei tot en met augustus is cultuur een vast onderwerp van gesprek in de top van de Belastingdienst en Financiën. Daarin, en ook in alle gesprekken binnen directies van de Belastingdienst, is veel aandacht geweest voor de aangifte die in mei 2020 tegen de Belastingdienst is gedaan en de impact daarvan op medewerkers. In de bijeenkomst van het Team Belastingdienst op 3 juli is gesproken hoe de BD op basis van het cultuuronderzoek van Deloitte, de FNV-enquête en het medewerkers-onderzoek verder werkt aan leiderschap en cultuur en om de aandachtsgebieden nader te duiden. Afgesproken is dat de aandachtsgebieden 'open en veilig werkklimaat' en 'burgers en bedrijven centraal' prioriteit krijgen. Het programmateam voert gesprekken met alle directies over de activiteiten de komende periode en hoe directies in de uitvoering kunnen worden ondersteund. Dit leidt tot een werkplan per directie met prioriteit voor deze twee aandachtsgebieden, waarin ook de medewerker wordt betrokken. Het programmateam is gestart met een ronde langs de directies om te inventariseren wat de behoeften daarin zijn. Op basis van de decentrale plannen wordt in oktober de gezamenlijke vervolgaanpak vastgesteld. De medezeggenschap is hierbij betrokken. Ook de reflecties en adviezen van de externe klankbordgroep vormen belangrijke input voor de vervolgstappen.
De ontwikkelassessments voor leidinggevenden zijn voorbereid. De ABD start in september 2020 met het afnemen van het ontwikkelassessment bij de Top-75. Het aanbestedingsdocument voor de overige ontwikkelassessments is op Tenderned geplaatst. Eind 2020 wordt een keuze gemaakt voor één of twee aanbieders die vanaf februari 2021 de ontwikkelassessments bij de andere 1.425 leidinggevenden afnemen.

Met opmerkingen Wordt hier DT BD bedoeld?

Met opmerkingen Reactie Nee, hier wordt team BD bedoeld.

3. Risicomanagement en integriteitsbeleid

3.1 Risicomanagement

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

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

Uitvoering Strategische risicoanalyse (SRA)
De afgelopen verslagperiode is een strategische risicoanalyse (SRA) uitgevoerd. Voor het identificeren en beoordelen van de risico's werd een zogenaamd SRA-panel door het programma MI/RM samengesteld dat bestond uit vertegenwoordigers van 22 dienstonderdelen.
Op basis van een eerste concept risicoregister (gebaseerd op o.a. meerjarige strategische trendanalyses, de door dienstonderdelen gerapporteerde risico's en interne en externe onderzoeken en rapportages) hebben de panelleden uitgebreid feedback kunnen geven en ook nieuwe risico's kunnen aandragen. Vervolgens heeft het panel risicoscores toegevoegd. Naast het (globaal) inschatten van de omvang van de risico's, werd de panelleden ook gevraagd om de mate van risicobeheersing aan te geven. In het risicoregister zijn alle risico's gedocumenteerd aan de hand van bronmateriaal.

De uitkomsten van dit proces zijn vervolgens aangeboden aan de Top-25 en het DT BD voor verdere discussie en validatie (geheel in lijn met de nieuwe RM-governance). Dit heeft ertoe geleid dat zeven zogenaamde toprisico's zijn vastgesteld (zie hieronder).

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

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

De vastgestelde toprisico's
Het DT heeft op 17 september initieel de volgende zeven toprisico's vastgesteld:
- Besturingsrisico: ontoereikende sturing in en op de organisatie (strategie, beleid, structuur en/of communicatie);
- Cultuurrisico: onvoldoende verandervermogen van de organisatie;
- ICT-beveiligingsrisico: systemen van de Belastingdienst worden gehackt of anderszins gecompromitteerd;
- Personeelsrisico: tekort aan gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers, specialisten en managers;
- Projectmanagementrisico: onvoldoende of niet tijdige resultaten van programma's en projecten;

- Reputatierisico: afnemend of vervallen algemeen vertrouwen in de Belastingdienst;
- Veiligheidsrisico: fysiek of verbaal geweld of (juridische) bedreigingen van medewerkers of onderdelen van de Belastingdienst.

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

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

Ontwikkeling risico's vorige verslagperiode
In het jaarplan en werkplan 2020, werd nog uitgegaan van de oude – meer operationele systematiek- voor het benoemen en rapporteren van risico's. Deze risico's zijn nu in de onderstaande tabel verwerkt als onderdeel van de concernrisico's. Hieruit wordt tevens duidelijk dat niet alle nu in de SRA top-7 gedefinieerde risico's in voorgaande plannen op de risicolijst stonden.

Strategisch risico	Operationeel risico	S*	Opmerkingen/beheersmaatregelen
Besturing (SRA top 7)	- Volumestijging e-commerce - Vraag en aanbod ICT - Onzekerheid rond Brexit - Onvoldoende discipline financieel beheer	B B B B	- zie sectie Douane - Verbeterprogramma portfolioproces - zie sectie Douane - aanscherping verplichtingenbeheer en prestatieverklaringen
Continuïteit	- Vervanging/uitfasering ETM - Stilvallen life-cycle-management van devices		- project ETM - aanvullende maatregelen IV
Compliance	- Beëindigen BSN-gebruik BTW-nr. - Niet tijdige invoering MOSS - Onvoldoende Interne fiscale beheersing; - Fraudesignaleringsvoorziening (FSV) niet compliant met AVG - Niet tijdige invoering EU Single Digital Gateway - Nog niet volledige invoering EU Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) - Verbetering afhandeling bezwaar, niet voldoen aan Awb	B B B B B B B	- opgelost - tijdelijke noodoplossing - speciale projectaanpak heeft grootste risico's weggenomen, 2e tranche gestart- na stopzetting is project opgestart voor probleemanalyse en oplossingen - project loopt en heeft bestuurlijke aandacht - project loopt en heeft bestuurlijke aandacht - aanvullende financiële middelen zijn nodig voor uitbreiding capaciteit
ICT beveiliging (SRA top 7)	- Veiligheidsissues met Webex - Vertrouwelijke FIOD-informatie in onbevoegde handen		- nadere instructies medewerkers - zeer veel verschillende maatregelen (awareness medewerkers, beveiliging, etc.)
Naleving	- Afnemende naleving fiscale regels door belastingplichtigen	B	- in september is weer gestart met boekenonderzoeken en controles

Strategisch risico	Operationeel risico	S*	Opmerkingen/beheersmaatregelen
Personeel (SRA top 7)	- Vertraagde aanslagen S&E	B	- programma S&E
	- Werving, instroom, uitstroom, spanning op de arbeidsmarkt	B	- continue werving, positionering arbeidsmarkt, opleiding en doorgroei
	- Vernieuwing werkprocessen	B	- werklastanalyses
	- Onvoldoende opschaling KI&S voor UHT	N	- Zie sectie inzake Toeslagen
	- Onvoldoende resources voor procesuitval en bezwaren Box 3	N	- HR uitspraak afwachten inzake mogelijkheid massale afhandeling
	- Onvoldoende resources voor extra werk OB dwangsomarrest	N	- Notitie hd FJZ/P
	- Onvoldoende toezichtresources uitvoering teruggave dividend belasting (n.a.v. SOFINA besluit)	N	- UTNS analyse maken voor impact - nog beheersingsmaatregel te definiëren
	- Onvoldoende resources voor uitvoering teruggave dwangbevel kosten	N	- nog beheersingsmaatregel te definiëren
	- afnemende motivatie en inzetbaarheid door thuiswerken	B	- beperkt toestaan van fysieke bijeenkomsten
Projectmanagement (SRA top 7)	- Niet tijdige vernieuwing OB systemen	B	- Besluitvorming vertraagd en financiering onzeker
	- Onvoldoende IV capaciteit voor aanpassingen Box 3	N	
Wetgeving	- Niet voldoen aan EU richtlijn BTW e-commerce per 1-1-2021	B	- speciaal programma
	- Niet tijdige invoering Roettax	B	-tijdelijke oplossing gevonden, def - -
	- Niet tijdige invoering EBV	N	oplossing in ontwikkeling - nog beheersingsmaatregel te definiëren
	- Onvoldoende IV capaciteit en behandelresources voor aanpassingen Box 3	N	- nog beheersingsmaatregel te definiëren

Met opmerkingen waar staat dit voor?

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

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

Herstelorganisatie
In de afgelopen vier maanden is door de herstelorganisatie veel aandacht besteed aan de vertaling van beleid naar de uitvoeringsprocessen, het bemensen van de organisatie, het verdere ontwerp en de inrichting van communicatie- en interactieprocessen en de benodigde (nieuwe) IV-ondersteuning. De daarbij noodzakelijke randvoorwaarden zoals geaccordeerde beleidskaders, behandelkaders en instructies hebben echter grote vertraging opgelopen, mede als gevolg van onderbezetting op een groot aantal (ondersteunende) processen en de noodzakelijk gebleken

"maatwerk aanpak". Hierdoor is de massale productiestart noodgedwongen uitgesteld tot 1 november a.s. De belangrijkste uitvoeringsrisico's die van invloed zijn op de productiestart per 1 november zijn:

1. tijdige oplevering van alle noodzakelijke IV-voorzieningen;
2. tijdige oplevering van alle benodigde gedetailleerde beoordelings- en behandelkaders;
3. ontoereikende vaktechnische capaciteit en kwaliteitsregie;
4. onvoldoende beheersing van de betaalprocessen door de vele verschillende betaalmodaliteiten (compensatie, declaraties, OGS *[opzet of grove schuld]* tegemoetkoming, etc.).

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

Douane
Op 10 juni jl. is door het MT Douane wederom een sessie gehouden om de toprisico's te herijken. Op grond van deze sessie zijn er geen nieuwe risico's gesignaleerd maar de omschrijving van twee toprisico's (groei E-commerce en volumegroei aangiftes), is verfijnd om de beheersbaarheid te verbeteren. Hierdoor zijn er nu zeven toprisico's (was 5).
De risico's worden (ongeveer) tweemaandelijks geagendeerd op het MT Douane om de actuele stand van zaken en de voortgang te bespreken. Daarnaast wordt ook op het niveau van de regio's en afdelingen risicomanagement stapsgewijs steeds vaker en concreter toegepast.
In verband met het onderkende integriteitsrisico's is de Douane gestart met de versterking van de screening. Deze versterking vraagt tijd en aandacht, mede omdat rekening dient te worden gehouden met aspecten van privacy en arbeidsvoorwaarden. Andere maatregelen die in dit kader worden genomen zijn o.a. het houden van "kwetsbaarheden"-gesprekken, het invoeren van VOG's (Verklaringen omtrent gedrag) bij functiewisselingen en het aanwijzen van meer functies die getoetst dienen te worden door de AIVD (Algemene Inspectie- en Veiligheidsdienst).
Met betrekking tot de Brexit-voorbereidingen zijn alle interne doelstellingen van de Douane gerealiseerd. De nationale (en Europese) douanesystemen zijn daarbij meerdere malen getest. Tevens hebben ruim 76.000 bedrijven eind juli voor de vierde maal een brief ontvangen over de (mogelijke) gevolgen van de Brexit. Desondanks kan niet worden uitgesloten dat zich onvoorziene situaties voordoen waardoor verstoringen optreden in douaneprocessen en het goederenverkeer.

< Deze zijn eerder gemeld, maar komen niet bij Douane en Toeslagen naar voren. Waar deze onder te brengen?
- CAF11 (Toeslagen);
- TEM/Zonnepanelen (Douane);>

Met opmerkingen [redacted] Dit een vraag/opmerking van [redacted]
Nog even naar vragen bij [redacted] CAF11 en TEM bij [redacted] – Dus kijk wat er in de 1ste 4MR is gerapporteerd en daar update opvragen bij hen beiden.

Met opmerkingen [redacted] Reactie van [redacted] Over CAF 11 stond in de 1e 4MR niet direct iets gemeld, in principe is deze ook zo goed als afgerond. In de VMR van UHT staat hier ook niets specifieks meer over gemeld.

Risico's uit lopende procedures rondom fiscale wetgeving
Belangrijke risico's die gelopen worden als gevolg van o.a. rechtszaken van burgers en bedrijven tegen de Belastingdienst inzake de interpretatie van toepassing van de belastingwetgeving zijn ook opgenomen. Hieronder is de lijst van de lopende cassatieprocedures opngeomen (gebasseerd op de recente GBB-lijst).

Categorie	Issue	Huidige situatie	Statu
Lopende procedures[1]	**Heffingskorting voor buitenlandse belastingplichtigen uit EU/EER** HR arrest (dd 19-7-2019) dat algemene heffingskorting (AHK) onderdeel is van het tarief, waardoor het vrijgestelde inkomen van een EU-ambtenaar niet mag meetellen voor de afbouw van de AHK, waardoor deze alsnog recht hebben op het belastingdeel van de AHK (in 2019: max. € 608 pp)	- Mogelijk nieuwe procedures als we deze groep niet proactief tegemoet zouden komen - Er wordt bekeken of er actie ondernomen moet worden. Dit ligt bij DGFZ. Precieze stavaza wordt nog nagegaan	Monitoring vereist

	Teruggaaf dividendbelasting aan buitenlandse beleggingsfondsen[2] ~13.000 verzoeken om teruggaaf van dividendbelasting van buitenlandse beleggingsfondsen (budgettair belang ~€ 2 miljard plus rente)	- [redacted] heeft advies aan de HR in ons voordeel uitgebracht - We wachten op arrest HR - Op 30/9 vindt een mondeling pleidooi procedure plaats	Monitoring vereist
	De speelautomaten in de Kanspelbelasting (KSB) De vraag of de heffing van KSB i.p.v. omzetbelasting voor de aanbieders van speelautomaten een buitensporige last vormt. Potentieel grote claims (honderden miljoenen) van exploitanten als zaak verloren wordt	- Eén zaak gewonnen bij het gerechtshof; eén zaak verloren en schadevergoeding van ruim 1,3 miljoen toegekend - Wachten op arrest HR	Monitoring vereist
	De excessieve renteaftrek zaken in de vpb Renteaftrek van miljoenen euro's bij overnames door private equity fondsen. Eén zaak is gewonnen bij het gerechtshof; A-G Wattel heeft HR geadviseerd dit oordeel te bevestigen. Tweede zaak is deels verloren.	- In de eerste zaak wachten op arrest - In de tweede zaak zowel cassatieberoep als verweer indienen namens de Stas	Monitoring vereist
	BTW (aftrek voorbelasting) en banken[2] Publicitair gevoelige BTW zaak over de mate van aftrek van voorbelasting bij een bank. Financiele belang bij de banken bedraagt ruim € 500 mln.	- Namens Stas cassatieberoep ingesteld, door onjuiste berekeningen van het Hof - Wachten op conclusie [redacted]	Monitoring vereist
	Massaal gevoerde procedure over de box 3-heffing vanaf 2017 Geschil is de (rechts)vraag of de box 3-heffing op regelniveau in strijd is met het Europese verdrag van de rechten van de mens	- Inspecteur heeft het verweerschrift eind juni 2020 ingediend bij de Rechtbank - Wachten op mondelinge behandeling en uitspraak Rechtbank	Monitoring vereist

Categorie	Issue	Huidige situatie	Status
Lopende procedures[1]	**Tipgeverszaak** De zaak draait om de vraag of [redacted] het bewijs heeft geleverd dat de rekeninghouder in de jaren waarvoor de aanslagen zijn opgelegd Luxemburgse bankrekeningen heeft aangehouden en niet heeft verantwoord in de belastingaangifte	- HR is van oordeel dat informatie tipgever betrouwbaar is - Hof Amsterdam buigt zich nu over resterende rechtsvragen (identificatie, voortvarendheid) - Parallelle zaken al in voordeel van Inspecteur beslist	Monitoring vereist
	Airbnb Inkomsten uit tijdelijke verhuur van deel van eigen woning via Airbnb volgens gerechtshof onbelast.	- Namens de Stas cassatieberoep ingesteld tegen twee hofuitspraken. Conclusie van [redacted] in ons voordeel. - De HR heeft afgelopen vrijdag (18/9) beslist dat de huuropbrengst [redacted] is belast. De stas is hierover geïnformeerd.	Monitoring vereist
	Overlijdensuitkering uit reis- en ongevallenverzekering MH17 De overlijdensuitkering uit een reis- en ongevallenverzekering van de werkgever van een slachtoffer van de MH17-vliegramp is volgens het gerechtshof belast als loon (bij de zuster van het slachtoffer).	- [redacted] heeft advies aan de HR in ons voordeel uitgebracht: overlijdensuitkering voor nabestaande MH17-slachtoffer is belast.	Monitoring vereist
	Geen aftrek voorbelasting bouw woning met daarop zonnepanelen Geen aftrek voorbelasting (BTW) ingeval van de bouw van een woning met daarop zonnepanelen (bekend bij wetgeving).	- In afwachting conclusie [redacted]	Monitoring vereist

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

3.2 Integriteitsbeleid

In de tweede periode van 2020 is in het kader van de preventie verder gewerkt aan de organisatie van het integriteitsstelsel. Het vanwege Coronamaatregelen omzetten van het periodieke fysieke overleg met integriteitscoördinatoren van Belastingdienst, Douane en Toeslagen en van het overleg Netwerk Integriteit dat samen met Financiën wordt vormgegeven naar een Webex-overleg, is inmiddels goed ingeregeld. De basiskeergang integriteitsmanagement is door een eerste groep integriteitscoördinatoren via Webex gevolgd. Door de digitale vorm kon slechts een eerste beperkte groep deelnemen.

De integriteitscoördinatoren hebben inmiddels, op basis van de vastgestelde en aangepaste autorisatiestructuur voor het registratiesysteem voor melding en afdoening van integriteitsschendingen, autorisatierechten ter raadpleging gekregen voor hun eigen directie. Het jaarverslag Integriteit 2019, inclusief geanonimiseerde casuïstiek, is als onderdeel van het Financiën-brede jaarverslag Integriteit geaccordeerd en gepubliceerd op de website van Financiën en op de intranetsites van de Belastingdienst en van het ministerie.

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

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

Op basis van de VMR's (viermaandsrapportages) van de dienstonderdelen kan het volgende geconcludeerd worden:

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

- Het aantal gemelde vermoedens van integriteitsschendingen geeft een dalend beeld. Waar in 2019 ruim de helft van de schendingen niet-disciplinair werd afgedaan, is dat in het eerste half jaar van 2020 het overgrote deel. In de tweede VMR's van de dienstonderdelen is een lager aantal vermoedens van integriteitsschendingen gerapporteerd dan in het registratiesysteem.

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

4. Inzicht in de bedrijfsvoering Belastingen, Douane en Toeslagen

4.1 Financiën: uitgaven en ontvangsten (budgettair beeld)

Met opmerkingen In de 4MR kijken of we hem niet meer kunnen inklappen op instrumentniveau.

Samenvattend beeld
Verwachting voor geheel 2020 is dat op artikel 1 per saldo een meevaller van € 169 mln. wordt verwacht. Hiervan hangt € 90 mln. samen met de Belasting- en invorderingsrente (BIR) en boetes en schikkingen. Op de direct beïnvloedbare posten op artikel 1 betreft het een meevaller van € 80 mln. (op de € 2,7 miljard). Artikel 9 (Douane) laat een overschot van € 21,8 mln. zien.

Met opmerkingen Zou je hier (net als bij de 1e 4MR) in een paar tekstregels een samenvattend beeld willen geven. De fijnproevers kunnen dan daarna scrollen naar de nadere details.

Nadere details
Hieronder vindt u een nadere detaillering en toelichting op de financiën.

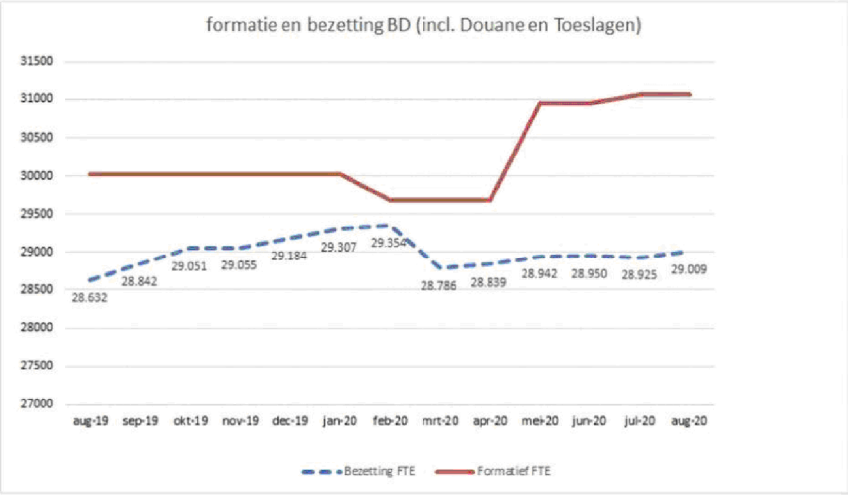
		a. Artikel	c. Budgetstand 3F	d. Gereali-seerd 31-08-2020	e. Vermoede-lijk beloop obv real t/m aug	Prognose Rapportage DGR	f. Over-/onder-schrijding 2020 (=e-c) versa bel aug tov 3F	f. Over-/onder-schrijding 2020 (=e-c) DGR tov 3F	g. Realisatie in %
Apparaat DGBel									
Uitgaven	**Totaal**	**1**	**2.035.932**	**1.732.525**	**2.744.634**	**2.778.317**	**-91.298**	**-57.615**	**61%**
	Personeel totaal	1.3	2.462.114	1.495.902	2.362.433	2.395.069	-99.681	-67.045	61%
S	Eigen personeel	1.3.1	2.070.858	1.287.316	2.032.216	2.032.216	-38.642	-38.642	62%
S	Inhuur externen	1.3.2	382.274	203.464	322.000	354.626	-60.274	-27.648	53%
S	Overig personeel	1.3.3	8.982	5.121	8.216	8.216	-766	-766	57%
	Materieel totaal	1.4	373.818	236.623	382.201	383.258	8.383	9.440	63%
S	Materieel ICT	1.4.1	14.570	1.467	20.849	20.849	6.279	6.279	10%
S	Bijdrage aan SSO's	1.4.2	228.809	178.288	211.353	211.353	-17.456	-17.456	78%
S	Overig Materieel	1.4.3	130.439	56.868	150.000	151.056	19.561	20.617	44%
Ontvangsten	**Totaal**	**1**	**54.157**	**35.172**	**52.246**	**76.334**	**-1.911**	**22.177**	**65%**
	Apparaatontvangsten	1.62	54.157	35.172	52.246	76.334	-1.911	22.177	65%
Programma DGBel									
Uitgaven	**Totaal**	**1**	**603.949**	**328.578**	**613.800**	**596.081**	**10.026**	**-7.693**	**54%**
	Bekostiging	1.41	56.930	6.406	56.913	56.930	-17	0	11%
	Garanties	1.42	295	188	295	0	0	-295	64%
	Bijdrage aan ZBO's	1.43	16.934	9.670	16.898	16.898	-36	-36	57%
S	Waarderingskamer	1.43.1	1.987	2.017	2.051	2.051	64	64	101%
S	Kadaster	1.43.2	2.006	706	2.395	2.395	389	389	35%
S	Kamer van Koophandel	1.43.3	4.345	128	4.278	4.278	-67	-67	3%
S	Overige bijdrage ZBO's/RWT's	1.43.4	8.596	6.820	8.174	8.174	-422	-422	79%
	Bijdrage aan (inter)nationale organisaties	1.44	7.945	94	7.770	270	0	-7.500	1%
S	Internationale Douaneraad	1.44.1	175						0%
S	Bijdragen overige internationale organis	1.44.2	7.770	94	7.770	270	0	-7.500	1%
	Opdrachten	1.45	323.350	150.925	329.455	329.455	6.105	6.105	47%
S	ICT Opdrachten	1.45.1	263.187	117.309	265.222	265.222	2.035	2.035	45%
S	Overige opdrachten	1.45.2	60.163	33.616	64.233	64.233	4.070	4.070	56%
	Bijdrage agentschappen	1.46	98.495	66.220	92.470	92.522	-6.025	-15.973	67%
S	Bijdrage Logius	1.46.1	95.302	64.165	89.277	79.890	-6.025	-15.412	67%
S	Bijdrage CIBG	1.46.2	193		193	193	0	0	0%
S	Bijdrage overige agentschappen	1.46.3	3.000	2.054	3.000	2.439	0	-561	68%
	Rente	1.52	100.000	95.075	110.000	110.000	10.000	10.000	95%
Ontvangsten	**Totaal**	**1**							
Specifieke or	**Totaal**	**1**	**639.981**	**593.137**	**730.000**	**730.000**	**90.019**	**90.019**	**94%**
	Bekostiging	1.41	113.827	89.097	110.000	110.000	-3.827	-3.827	78%
	Rente	1.52	410.377	371.915	450.000	450.000	39.623	39.623	91%
	Boetes en schikkingen	1.56	115.777	132.124	170.000	170.000	54.223	54.223	114%
Saldo uitgaven - niet-belastingontvangsten			**2.745.743**	**1.432.794**	**2.576.188**	**2.568.064**	**-169.380**	**-177.504**	**52%**

Artikel 1 (Belastingen, incl. Toeslagen)

Apparaatsuitgaven: personele uitgaven

Eigen personeel
Naar verwachting zal de uitputting op eigen personeel uitkomen op circa € 2.030 mln. met een onzekerheid van +/- 5 mln. voor de laatste maanden. De onzekerheid zit het hem in de realisatie van de wervingsopgave, de definitieve afspraken rond de thuiswerkvergoeding en raming van IKB kosten.
Er zijn verschillende methoden gebruikt door C&F om de prognose te benaderen.

De eerste is via de budgetbrieven zoals opgegeven door de dienstonderdelen (DGrapportage, excl. concern). Die geven een budgetprognose van € XX mln. Gecorrigeerd voor een interne doorbelasting van opleidingskosten van € XX mln., is een externe realisatie van € XX een onderbouwde prognose vanuit de informatie van de dienstonderdelen.
Deze berekening wordt gevalideerd door de realisatie tot nu toe van € XX mln. te extrapoleren. Rekening houdend met de thuiswerkvergoeding (ca. € 18 mln. ingeschat) kom je dan op een prognose van € 2.030 mln.
De personele uitgaven worden met name bepaald door de mate waarin formatie ook daadwerkelijk bezet is. De Belastingdienst is bij verschillende dienstonderdelen nog onderbezet (zie paragraaf over personeel en werving). Hieronder vindt u inzicht in de formatielijn ten opzichte van de bezetting.



In januari daalt de formatielijn ten opzichte van 2019 (dalend kader). Bij de start van het jaar is een financiële ramingscorrectie toegepast van € 60 mln., omdat voorzien was dat personeel geleidelijk zou instromen en dat in 2020 nog veel mensen gebruik zouden maken van de vertrekregeling (in februari en in september). Door te sturen op spanning is al te grote onderuitputting voorkomen op de personeelsbudgetten. In april is dit in de besluitvorming van de voorjaarsnota verwerkt. Ondanks oproepen in januari aan de dienstonderdelen om boven formatief te werven en extra inspanning bij de wervingscapaciteit, is terug te zien dat de invulling van vacatures niet snel gaat. Daarom zijn veel voorjaarsmiddelen in april gelijk omgezet in inhuurbudgetten.
Op een andere plek in de 4MR kunt u de analyse vinden over hoe de onderbezetting in capaciteit wordt opgevangen en welk effect het heeft op de prestaties van de Belastingdienst.
De meevaller op het totaal is als volgt op hoofdlijnen te verklaren. De invalshoeken die hieronder staan genoemd, corresponderen niet 1-op-1 met de gegevens uit de begrotingsadministratie.

Totaal mutatie eigen personeel	-40 mln.
1. Corona	
Meevaller OV-kosten	-21
Meevaller reis- en verblijfkosten	-5
Meevaller opleidingen/congressen	-7
2. Loonontwikkeling	
Vrijval CAO reservering VJN (0,9%)	-14
Schatting thuiswerkingvergoeding	+18
IKB meevaller	-7
3. Wervingsopgave	
Financiële correctie (spanning)	+60

Met opmerkingen Concept – moeten we nog in kiezen wat beste manier van presenteren is. En we moeten via VMR een integrale check laten doen via DO-control op de voorjaarmiddelen.

Financiële vertaling onderbezetting vs formatie	-65+8,7+10,5+4,7+2+18
4. Onderuitputting voorjaarsmiddelen	
MKB (bezwaar)	-8,7
CAP (Toeslagen 1, 2 en stabiliteit)	-10,5
Toeslagen regulier (Toeslagen 1)	-4,7 (is naar inhuur UHT)
IV	-2
KI&S	-15 (is naar inhuur/uzk)

Externe inhuur
Op externe inhuur wordt een onderschrijding voorzien van ca. € 60 mln. Dat kent verschillende oorzaken.
De grootste factor hierbij is dat bij de IV-organisatie ca. € 20 mln. minder inhuur nodig is dan inzichtelijk was gemaakt bij de meerjarenraming (totale toegevoegde inhuurmiddelen in 2020 was € 69 mln.). C&F heeft IV gevraagd wat het effect is op de IV-dagen. Aan die beantwoording wordt door IV momenteel gewerkt.

Totaal mutatie inhuur	-60 mln.
1. IV	
Toeslagen 1	-2,5
MJR IV	-20,7
2. Voorjaarsmiddelen	
Toeslagen 1	-4,7
Toeslagen 2	+9
Toeslagen 3	-1
Menselijke maat	-1,5
E-commerce	-1,9
Incidentele doublure claim Bereikbaarheid	-7
Stabiliteit CAP (combinatie Toeslagen 1)	-6
Ketenplan gegevens - CAP	-0,9
Ketenplan LH - MKB	-0,5
3. Bestedingsplannen	
Beheerst vernieuwen - concern	-2,9
Afgekeurde kasschuif vernieuwing julibrief	-3,8
MI/RM	-3,6
Bestedingsplan vernieuwing/IA	-6,5
4. Overig	
Prijsbijstelling inhuur niet ingezet	-7
Verschil intern-extern start 1e BB	-6,2
Overige dienstonderdelen	PM

Op eerder toegekende middelen van de aanvullende post voor de Investeringsagenda of bestedingsplannen worden niet alle middelen dit jaar besteed. Projecten zijn vertraagd door Corona of bestuurlijke onduidelijkheid of niet gestart vanwege IV-portfolio afwegingen. Hier ontstaat een extra onderuitputting van ca. € XX mln. De Belastingdienst stelt voor deze middelen via de eindejaarsmarge door te schuiven naar 2021, zodat de gealloceerde middelen beschikbaar blijven voor de te realiseren doelen.

TABEL BESTEDINGSPLANNEN/IA van concern 3e BB + actuele MARAPS/IA rapportage

Met opmerkingen nog naar kijken. De discrepantie moet nog duidelijk verklaard worden. Waarom er in de VJN zoveel extra is geclaimd en er een forse onderuitputting. En wat dit betekent voor de capaciteit (het aantal IV-dagen) en de realisatie.

Met opmerkingen Naar toelichting moet naar kijken.

Apparaatsuitgaven: materiele uitgaven

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

Bijdrage SSO
De bijdragen SSO kent met name uitgaven voor huisvesting die via het Rijksvastgoedbedrijf lopen. De Belastingdienst is het Single Point of Contact (SPC) voor het ministerie van Financiën. Het Rijkvastgoedbedrijf schakelt met 1 SPC per ministerie. De prognose kent een meevaller van € 17,5 mln. Dit komt omdat de reservering van € 36 mln. die bij voorjaarsnota is gecreëerd voor bedrijfsvoeringskosten die samenhangen met de formatie uitbreiding (conform HAFIR) niet dit jaar geheel hoeft te worden aangesproken. De werving blijft immers achter, dus worden er ook geen bijbehorende FTE kosten gemaakt voor huisvesting, facilitair, ICT en werkplek en dergelijke. De verwachting is wel dat de voorziening structureel nodig zal zijn voor bijbehorende kosten als de capaciteit/bezetting conform formatie is.

Materieel overig
De komende 4 maanden zal circa 55% van de uitgaven nog gerealiseerd moeten worden. CFD geeft aan dat oplevering van bestellingen traditiegetrouw in de laatste maanden plaatsvinden. De huidige prognose is een tekort van € 20 mln. Deze kan gedekt worden door een herschikking van bijdrage SSO. Voor de facilitaire zaken meldt CFD wel een potentieel risico dat € XX mln. dit jaar niet gerealiseerd wordt.

Apparaatsontvangsten
Op de apparaatsontvangsten is het voorstel om de apparaatsontvangsten gelijk aan raming te houden. Het risico is zeer reëel dat er meer ontvangsten binnenkomen. Dat geven de dienstonderdelen ook aan. Maar met CFD en IV zal overlegd worden in hoeverre in het kader van eindejaarsturing facturen betaald gesteld kunnen worden in 2021.

Met opmerkingen nog naar kijken maandag

Verwachte begrotingsmutaties (x € 1.000)	
Desaldering CFD diensten	
Desaldering IDVP afspraken IV	
Desaldering diensten I-SZW	

Programma-uitgaven

Bijdrage internationale organisatie
Bij de julibrief is gemeld dat ongeveer € 7,5 miljoen aan vertragingsrente wordt verwacht te moeten betalen aan de EU.
Deze € 7,5 miljoen ligt nu voor in Brussel en het is aan de Commissie om de renterekeningen te sturen. Als zij daar meer tijd voor nemen, dan komt de rekening in 2021. Via de Douane-attachee wordt nadrukkelijk verzocht de rekeningen dit jaar te sturen.

Met opmerkingen Is dit Douane – TEM – de zonnepanelen misschien??

Met opmerkingen Toch vanwege de onderuitputting.
Anders gaat het volgend jaar toch ten koste van andere beleidsprioriteiten.

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

Bijdrage Logius
De rijksbrede afspraken rond de financiering van de Generieke Digitale Infrastructuur verplichten de Belastingdienst om mee te betalen aan Logius diensten. Op de bijdrage Logius doet zich een meevaller voor van ca. € 6 mln. Dat betreft met name meevallers op DigiD en Digimachtigen en het feit dat de doorbelasting Mijnoverheid minder tegenvalt dan verwacht.
De aanname in de prognose is dat – consistente gedragslijn met voorgaande jaren – dat de Belastingdienst aan het eind van het jaar 25% van de jaaropdracht 2021 gaat bevoorschotten. De tarievennota 2021 is echter door BZK nog niet vastgesteld. In de PL en het OBDO

wordt de komende weken nog gediscussieerd over de tariefstelling Mijnoverheid, die meerdere afnemers te duur vinden.

Met opmerkingen [redacted] Is de BD ook een afnemer? Wat vindt de BD van de tariefstelling? (en meerdere of meerderheid)

Programma-ontvangsten

Ontvangsten kosten vervolging
In het kader van de Kostenwet verhaalt de Belastingdienst de gemaakte administratieve kosten voor met name dwangbevelen, aanmaningskosten en invorderingskosten. Voor wat betreft de ontvangstenraming Kosten Voor vervolging is het erg onzeker te ramen vanwege de besluiten van de staatssecretaris om in verband met Corona dit soort invorderingsprocessen 'on hold' te zetten. Op basis van de realisatie t/m augustus (€ 89 mln.), wordt een kleine tegenvaller van ca. € 3,8 mln. verwacht bij de ontvangsten. Hierbij is ook relevant om op te merken dat dit jaar niet verwacht wordt dat de herstelkosten naar aanleiding van opmerkingen van de Nationale Ombudsman dit jaar plaats zullen vinden. In september is de staatssecretaris daarover in gesprek gegaan met de Nationale Ombudsman dat herstel in 2021 in gang zal worden gezet.

Belasting- en invorderingsrente
Via de werkgroep BIR met deelnemers DGBD, FEZ en DGFZ worden de ramingen voor de Belasting- en invorderingsrente geactualiseerd. De meest recente uitkomst van het ramingsmodel bedraagt voor 2020 € 460 mln. aan ontvangsten en € 110 mln. aan uitgaven. Ten opzichte van de huidige begrotingsstanden (stand MJN 2020) is er momenteel per saldo voor 2020 sprake van een verwachte meevaller van € 40 mln. Onderliggend vallen de ontvangsten ca. € 50 mln. mee en de uitgaven € 10 mln. tegen. Hierbij wordt aangetekend dat de realisatie van de BIR van maand op maand kan fluctueren.

GRAAG CHECKEN OP DE DUBBELTELLING BRUTO BOEKEN ZOALS VORIG JAAR LAAT ONTDEKT WERD

[redacted] MEER TOELICHTING NODIG – hebben we te fors bijgesteld? Effect overloop naar volgende jaren?

Boetes en schikkingen
Ook bij boetes en schikkingen wordt een meevaller verwacht. Het gaat om circa € 65 mln.
[redacted] - MEER TOELICHTING NODIG – hebben we te fors bijgesteld? Effect overloop naar volgende jaren?

Artikel 9 (Douane)

Tabel: budgettair overzicht 2019 kas Douane (duizend euro; - = onderschrijding)

		a. Artikel	c. Budgetstand 3F	d. Gerealiseerd 31-08-2020	e. Vermoedelijk beloop obv real t/m aug	Prognose Rapportage DGR	f. Over-/onderschrijding 2020 (=e-c) versn bel ons	f. Over-/onderschrijding 2020 (=e-c) DGR tov 3	g. Realisatie in %
Apparaat DGBel Douane									
Uitgaven	**Totaal**	**9**	**416.809**	**253.947**	**399.635**	**402.261**	**-17.174**	**-14.548**	**61%**
	Personeel totaal	9.3	414.023	252.440	396.611	399.237	-17.412	-14.786	61%
S	Eigen personeel	9.3.1	403.687	248.466	390.556	390.556	-13.131	-13.131	62%
S	Inhuur externen	9.3.2	10.177	3.858	5.900	8.526	-4.277	-1.651	38%
S	Overig personeel	9.3.3	159	116	155	155	-4	-4	73%
	Materieel totaal	9.4	2.786	1.507	3.024	3.024	238	238	54%
S	ICT	9.4.1	1.235	436	914	914	-321	-321	35%
S	Bijdrage aan SSO's	9.4.2	1.524	109	150	150	-1.374	-1.374	7%
S	Overig materieel	9.4.3	27	960	1.960	1.960	1.933	1.933	3585%
Ontvangsten	**Totaal**	**9**		**378**	**605**	**605**	**0**	**0**	
	Apparaatontvangsten	9.62	605	378	605	605	0	0	62%
S	Ontvangsten verrichte werkzaamheden derden	9.62.1	605	378	605	605	0	0	62%
Programma DGBel Douane									
Uitgaven	**Totaal**	**9**	**30.182**	**7.581**	**25.530**	**25.480**	**-4.652**	**-4.702**	**25%**
S	Rekostging		0	833	906	856	906	856	
	Bijdragen aan ZBO's en RWT's	9.43	0	176	1.100	1.100	1.100	1.100	
S	Overige bijdrage ZBO/RWT	9.43.4	0	176	1.100	1.100	1.100	1.100	
	Opdrachten	9.45	28.045	7.375	20.824	20.824	-7.221	-7.221	26%
S	ICT opdrachten	9.45.1	3.831	198	3.301	3.301	-530	-530	5%
S	Overige opdrachten	9.45.2	24.214	7.177	17.523	17.523	-6.691	-6.691	30%
	Bijdrage agentschappen	9.46	2.137	30	2.700	2.700	563	563	1%
S	Bijdrage aan overige agentschappen	9.46.3	2.137	30	2.700	2.700	563	563	1%
Saldo uitgaven - niet-belastingontvangsten			**446.991**	**261.150**	**424.560**	**427.136**	**-21.826**	**-19.250**	**58%**

Apparaatsuitgaven: personele uitgaven

Eigen personeel

De prognose van de Douane voor uitgaven eigen personeel is € 390 mln. Dat blijkt uit de uitputtingsanalyse voor eigen personeel. De onderuitputting van ruim € 13 mln. ontstaat mede door onderbezetting van het reguliere personeel (dus niet Brexit). Het doel om de reguliere formatie en bezetting op peil te krijgen is een forse opgave. Het jaar is gestart met een onderbezetting van meer dan XX personen en de verwachting is dat er eind december nog steeds een onderbezetting zal zijn van ca. XX fte's. Ook zijn de toelagen van personeel lager dan geraamd. Dit heeft vooral te maken met het op een later moment instromen van vooral Brexit-medewerkers waardoor zij ook op een later moment onregelmatigheid gaan werken. Dit is mede verklaarbaar door het voorschrift om nieuwe medewerkers op een juiste manier te begeleiden en niet zelfstandig werkzaamheden te laten verrichten. Latere instroom heeft ook effect op de opleidingen en reiskostenvergoedingen.

Met opmerkingen was ziek en vult maandag aan.

Inhuur externen

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

Programma-uitgaven

Bijdrage ZBO

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

Overige opdrachten

Op overige opdrachten wordt een prognose gedaan van € 6,7 mln. lager dan budget. Een deel is de herschikking naar bijdrage ZBO (€1,1 mln.), een ander deel is de vertraging van de bestelling van scanapparatuur (€2,3 mln.) en overige mutaties (€ 3,3 mln.). De vertraging detectiesystemen zijn bij julibrief aangemeld als kasschuif. De aanvraag tot kasschuif is niet gehonoreerd. Voor 2021 zal Douane een passende oplossing vragen aan FEZ.

Bijsturingsopties DGBD
FEZ heeft gevraagd om bijsturingsopties in kaart te brengen voor bijsturing van het vermoedelijk beloop. C&F had deze instructie in augustus meegenomen in de aanschrijving 3e budgetbrief. In september heeft de hoofddirecteur C&F het verzoek herhaald aan de dienstonderdelen.
Dienstonderdelen IV en CFD geven aan dat ze verwachten met moeite de huidige prognoses te realiseren, laat staan te kunnen versnellen.
Via de ontvangsten kan in theorie bijsturing georganiseerd worden. Zo brengt de Belastingdienst uitgaven in rekening voor facilitaire zaken bij andere overheidspartijen. Deze klanten kunnen gebeld worden met de vraag of zij bereid zijn om de factuur in januari te betalen in plaats van december. Maar gelet op het feit dat het met name overheidspartijen zijn, is de kans klein dat zij mee zullen werken. Een ander voorbeeld is dat voor categoriemanagement nog € 2,4 mln. in rekening gebracht moet worden bij AFM, Nationale Politie en UWV. De factuur kan verlaat worden, maar AFM, Nationale Politie en UWV zullen dat als klant waarschijnlijk niet waarderen. Deze ontvangsten zitten nu nog in het vermoedelijk beloop.
Conform afspraken met FEZ heeft C&F inzichtelijk welke projecten ten behoeve van goedgekeurde bestedingsplannen dit jaar vertragen of niet tot besteding leiden. Er is circa € XX mln. aan onderuitputting op middelen ontvangen uit de aanvullende post. Deze zitten in het saldo van het vermoedelijk beloop. Het heeft de voorkeur van de Belastingdienst om deze middelen bij najaarsnota terug te geven aan het generale beeld in combinatie met een afspraak over het weer beschikbaar stellen in latere jaren (via de eindejaarsmarge). Hiermee verslechtert het vermoedelijk beloop voor 2020, en blijven de middelen beschikbaar voor het doel waarvoor het gegeven is.

Verplichtingenprognose artikel 1 (Belastingen, incl. Toeslagen)

De verplichtingenprognoses zijn redelijk in lijn met de huidige stand in het systeem IBOS. Alleen op inhuur wordt een verplichtingenbijstelling verwacht naar boven, die niet in lijn is met het prognosebeeld kas. De uitzonderingen zijn.

Eigen personeel (voorzet van [ ] – [ ] EN [ ] MAANDAG NODIG)
In 2017 is de vertrekregeling verplicht. De uitgaven voor SWITCH zijn in 2020 dus alleen k en geen v (ca. 80 mln.)
Het mobiliteitscontract (Shuttle) kent een afwijkend ritme k=v (is in 3 F bij augustus reeds verwerkt).

Met opmerkingen [ ] Zou je dit iets meer willen uitschrijven zodat het ook voor niet-ingevoerden leesbaar is.

Inhuur (voorzet van [ ] – [ ] EN [ ] MAANDAG NODIG)
Normaal gesproken wordt aan het eind van het jaar het merendeel van de inhuur ingelegd als verplichtingen op raamcontracten voor het volgende jaar (inhuur/uitzendkrachten). In 2020 is van belang om te kijken naar het jaarbudget 2021 als uitgangspunt te nemen. In 2020 wordt echter meer verplichtingen aangegaan dan het kasbudget 2021. Dat komt omdat er ook verplichtingen in 2020 nog zijn aangegaan die betrekking hebben op 2020. Eind 2019 was de situatie dat er grote tekorten waren voorzien bij IV en KI&S en Particulieren. Als oplossing is toen voor maximaal zes maanden (of korter) verplicht ten opzichte van het jaarbudget 2020. Voor IV, KI&S en Particulieren zijn daardoor in 2020 meer verplichtingen aangegaan dan normaal.
Tevens is bij het jaarverslag 2019 een correctie gedaan, in overleg met FEZ en ADR, op uitzendkrachten CFD en zijn ADR-correcties doorgevoerd op inhuur waar ophoging van het verplichtingenbudget nodig is in 2020 (ca. € 66 mln.).
Bovenstaande zaken zijn verwerkt in 3F. Ten opzichte van de 3F-standen blijkt dat de laatste verplichtingenprognose ca. € 19 mln. hoger is dan budget. Dat komt deels door € 6 mln. extra benodigde inhuur voor Particulieren en doordat de verambtelijking bij KI&S is vertraagd waardoor meer inzet van uitzendkrachten wordt verwacht.

Tabel: budgettair overzicht verplichtingen 2020 DGBel (duizend €

Artikel 1	Belastingen verplichtingen	a. Artikel	c. Budgetstand 3F 20200713	d. Gerealiseerd 31-08-2020	e. Prognose PSM 31-08 2020	e. Vermoedelijk beloop	f. Over-/onderschrijding 2019 (=e-c)	g. Realisatie in %
Apparaat DGBel								
Uitgaven	**Totaal**	**1**	**2.847.189**	**1.678.984**	**2.847.062**	**2.838.713**	**-8.476**	**59%**
	Personeel totaal	1.3	2.414.371	1.454.990	2.460.277	2.409.298	-5.073	60%
	Eigen personeel	1.3.1	1.991.058	1.262.572	2.024.236	1.967.236	-23.822	63%
	Inhuur externen	1.3.2	414.331	190.019	427.846	433.846	19.515	46%
	Overig personeel	1.3.3	8.982	2.400	8.195	8.216	-765	27%
	Materieel totaal	1.4	432.818	223.994	386.785	429.414	-3.404	52%
	Materieel ICT	1.4.1	14.570	7.620	18.360	20.849	6.279	52%
	Bijdrage aan SSO's	1.4.2	228.809	193.864	184.212	211.353	-17.455	85%
	Overig Materieel	1.4.3	189.439	22.510	184.213	197.213	7.774	12%
Programma DGBel								
Uitgaven	**Totaal**	**1**	**837.022**	**167.547**	**594.776**	**975.294**	**138.272**	**20%**
	Bekostiging	1.41	56.930	5.881	0	56.913	-17	10%
	Vergoeding proceskosten	1.41.1	56.913	5.881	0	56.913	0	10%
	overige programma uitgaven	1.41.2	17			0	-17	0%
	Garanties	1.42	450	0	0	450	0	0%
	Garantie procesrisico's	1.42.1	450			450	0	0%
	Bijdrage aan ZBO's	1.43	16.934	12.084	14.967	16.898	-35	71%
	Waarderingskamer	1.43.1	1.987	2.017	2.017	2.051	64	101%
	Kadaster	1.43.2	2.006	2.706	2.000	2.395	389	135%
	Kamer van Koophandel	1.43.3	4.345	114	2.424	4.278	-67	3%
	Overige bijdrage ZBO's/RWT's	1.43.4	8.596	7.246	8.526	8.174	-422	84%
	Bijdrage aan (inter)nationale organisaties	1.44	7.945	71	7.815	7.770	-175	1%
	Internationale Douaneraad	1.44.1	175	0	0	0	-175	0%
	Bijdragen overige internationale organis	1.44.2	7.770	71	7.815	7.770	0	1%
	Opdrachten	1.45	544.950	138.405	498.190	673.450	128.500	25%
	ICT Opdrachten	1.45.1	383.187	108.686	339.913	378.187	-5.000	28%
	Overige opdrachten	1.45.2	161.763	29.719	158.277	295.263	133.500	18%
	Bijdrage agentschappen	1.46	109.813	11.106	73.805	109.813	0	10%
	Bijdrage Logius	1.46.1	106.620	4.730	71.733	106.620	0	4%
	Bijdrage CIBG	1.46.2	193	0	190	193	0	0%
	Bijdrage overige agentschappen	1.46.3	3.000	6.375	1.882	3.000	0	213%
	Rente	1.52	100.000	0	0	110.000	10.000	0%
	Belasting- en invorderingsrente	1.52.1	100.000			110.000	10.000	0%
Totaal uitgaven			**3.684.211**	**1.846.531**	**3.441.838**	**3.814.007**	**129.796**	**50%**

Verplichtingenprognose artikel 9 (Douane)

DOUANE PM – hopelijk maandag beter

Met opmerkingen Enig idee of en wanneer input volgt?

4.2 ICT: het investeringsportfolio (ICT)

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

Op dit moment is sprake van een 18-tal grote projecten, waarvan één project (Digitaal archief) is afgerond (End-of-Project-Report moet nog worden ingediend) en één project (Stroomlijnen Rood/Blauw) on hold staat. Daarmee is sprake van 16 actieve Grote Projecten. Dit is ongewijzigd ten opzichte van de 1e 4MR 2020. Door twee projecten (Keuzeregeling Elektronisch Berichten Verkeer (KEBV) en Uitfaseren Enterprise Task Management (ETM)) wordt rood gescoord. De twee projecten die de 1e 4MR rood scoorden (keten Auto) zijn nu geel gescoord.

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

Uitfaseren ETM scoort rood omdat vertraging is opgetreden bij het ontwikkelen van de webservices. Het aantal geel (9) en groen (5) scorende projecten laat een verslechtering zien. De projecten hebben in brede zin te maken met vertragingen.

4.3 Personeel en organisatie: Belastingen, Toeslagen en Douane (kengetallen)

	Norm	Realisatie per 31-8-2020 versus doelrealisatie in 2020	Prognose per 31-12-2020
1 Externe inhuur	Maximaal 10%	Douane 1,5% Belastingen 13,6%	Douane 2,1% Belastingen 15,1%
2 Uurloon externe inhuur	Maximaal € 225 excl. BTW	Geen inhuur aanwezig boven € 225,-	geen
3 Betaaltermijn facturen	Minimaal 95%	97,4%	>95%
4 Banenafspraak arbeidsparticipanten (*)	Minimaal 2,35%	516,1 arbeidsplaatsen	550 FTA
Verzuimnorm (**)	(zie onderstaande tabel)	Belastingen 5,9% Douane 6%	5,7%
5 Personeelsgesprekken (***)	Minimaal 80% van de medewerkers heeft de gesprekcyclus Rijk doorlopen en geregistreerd in P-Direkt.[9]	22%	80%
6 Aantal vrouwen in ABD-functies (****)	ABD-functies worden voor tenminste 30% bezet door vrouwen	31,8%	idem

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

Ad 1 Externe inhuur
De richtlijn voor externe inhuur is maximaal 10% (comply or explain). Over 2019 was de realisatie nog 10,9%. Met de splitsing naar een eigen artikel voor Douane komt het percentage van de Belastingdienst boven de 10% uit. Door budgettaire aanpassingen bij Voorjaarsnota is het budget van externe inhuur bij Belastingen met ca. € 150 mln. gestegen van 11,7% naar 16,3% ten opzichte van de totale personele uitgaven. De afgelopen maanden is gebleken dat niet alle budget aan inhuur wordt uitgenut. De prognose is dat het percentage inhuur voor 2020 op 15,1% uitkomt. De meeste uitgaven voor inhuur zitten bij de dienstonderdelen IV, KI&S en Toeslagen

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

Ad 3 Betaaltermijn facturen
De betaaltermijn voor facturen scoorde boven de norm en was bij Belastingen 97,6% en bij Douane 93,6%.

Ad 4 Banenafspraak arbeidsparticipanten
De Belastingdienst-brede realisatie van de afspraak m.b.t. arbeidsparticipanten was in de afgelopen periode 422,5 FTA, terwijl de doelstelling 550 FTA is. Realisatie ultimo 2020 van doelstelling is reëel. De huidige aanpak wordt gecontinueerd.

Ad 5 Personeelsgesprekken
De realisatie (22%) blijft achter bij de doelstelling (80%). Er wordt een inhaalslag voorzien aangezien veel personeelsgesprekken aan het einde van het jaar gevoerd worden.

Ad 6 Aantal vrouwen in ABD-functies
Op 31 juli 2020 waren van de 130 Topmanagers-functies er 105 functies ingevuld, waaronder 33 door vrouwen. Dit is een percentage van 31,8%.

Tabel Verzuimnorm 2020:

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

Toelichting bij de tabel met de Verzuimnorm:
De Belastingdienst-brede realisatie was in de afgelopen periode 5,9% (doelstelling: 5,7%). Realisatie eind dit jaar lijkt realistisch. De aanpak die binnen verschillende organisatieonderdelen is ingezet op het terugdringen van verzuim (regieteams, invoering sociaal medische overleggen, trainingen voor leidinggevenden, gesprek met frequent verzuimers) lijkt effect te hebben. Het verzuim binnen de Belastingdienst daalt in de afgelopen maanden gestaag (6,2% in januari). Corona heeft een beperkt (positief) effect. Er zijn minder ziekmeldingen; echter de re-integratie van langdurig zieken wordt bemoeilijkt door het thuiswerken.

Met opmerkingen Graag ook de realisatiecijfers over de periode t/m aug. 2020 aanleveren (net als bij de 1e 4MR)

Met opmerkingen Reactie nemen we mee

4.4 Voortgang aanpak tekortkomingen geconstateerd door AR/ADR

Algemene Rekenkamer
De inzet is erop gericht om de openstaande onvolkomenheden en aandachtspunten zoveel mogelijk in 2020 op te lossen. Hier vindt strakke sturing op plaats door de inzet van de volgende acties:
- Voor de start van het jaarlijkse onderzoek naar de bedrijfsvoering door de Algemene Rekenkamer (september) worden in afstemming met de Rekenkamer, ADR en FEZ per onvolkomenheid en aandachtspunt de 'gap' vastgesteld tussen de huidige stand van zaken en de gewenste situatie, en een plan van aanpak hoe de gewenste situatie te realiseren en daarmee de onvolkomenheid op te lossen. Per onvolkomenheid zijn gedetailleerde monitoroverzichten beschikbaar met de (reeds in gang gezette) maatregelen inclusief een planning. Inmiddels zijn alle gap-gesprekken gevoerd.
  - De monitoring van de aanpak van de onvolkomenheden en aandachtspunten maakt deel uit van de planning- en control cyclus van de Belastingdienst. Het rapporteren vindt gelijktijdig plaats met de rapportagemomenten van de departementale planning- en control cyclus. De verantwoordelijke directeuren rapporteren in de viermaands rapportage over de voortgang van de acties uit het plan van aanpak.
  - Binnen Financiën functioneert sinds 2019 onder leiding van FEZ een monitoringscommissie die maandelijks de stand van zaken doorneemt, bepaalt waar nodig aanvullende actie moet worden ondernomen. is lid van deze commissie. FEZ rapporteert periodiek aan en de bewindslieden (M-staf).

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

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

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

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

De Algemene Rekenkamer heeft inmiddels bekend gemaakt in het Verantwoordingsonderzoek 2020 de volgende nieuwe aandachtsgebieden te onderzoeken:
- Herstelorganisatie Toeslagen;
- M&O-beleid algemeen (handhaving en preventie);
- FIOD (uitvoering in relatie tot IT);
- Fraude Signalering Voorziening (met IT-component).

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

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

Auditdienst Rijk
De Auditdienst Rijk heeft de voortgang op de geconstateerde bevindingen onderzocht en heeft deze vastgelegd in de interim rapportages. Deze worden momenteel met de betreffende dienstonderdelen afgestemd.

4.5 Overig bedrijfsvoering

Gevolgen Coronacrisis voor de bedrijfsvoering

Na het afkondigen van de Coronamaatregelen door het kabinet (intelligente Lock down) is het Crisis Managementteam (CMT) geactiveerd dat zich richt op het managen van de directe impact van de Coronacrisis op de bedrijfsvoering. Daarbij is de primaire focus gelegd op de vitale processen en zijn tevens richtlijnen uitgevaardigd inzake personele zaken, facilitaire zaken en ICT:

- Voor de vaststelling van de vitale processen is aansluiting gezocht met de eerder geïnventariseerde bedrijfskritische processen in kader Business Continuity Management (BCM). Deze processen worden continu gemonitord door het CMT (momenteel via een wekelijkse rapportage). In het algemeen kan gesteld worden dat –dankzij de grote inzet en flexibiliteit van veel medewerkers- de vitale processen goed zijn blijven doorlopen.
- De richtlijnen voor personeel, facilitair en ICT waren in eerste instantie uitgevaardigd tot 28 april, maar zijn geüpdatet na verlenging van de Lock down-periode tot 20 mei. Inmiddels worden voorbereidingen getroffen voor een meer structurele verlenging van de thuiswerkperiode en de benodigde 1,5-meter-kantooromgeving.

Geconstateerd kan worden dat de Coronamaatregelen onder meer invloed hebben op de werving en productieve uren van personeel, de financiële uitnutting alsmede vooralsnog in beperkte mate het behalen van de KPI's, IV-vernieuwing en het tempo van verbeteren van de interne beheersing.

Inmiddels wordt door de Coronamaatregelen een achterstand opgebouwd in werkzaamheden (o.a. fysieke inspecties bij burgers en bedrijven). Vakanties van personeel zijn vooruitgeschoven. Deze combinatie zal onherroepelijk gevolgen hebben voor de nabije toekomst, omdat dan op beide gebieden een inhaalslag moet worden gemaakt. Dit risico neemt, versterkt door een tragere werving, toe naarmate de Lock down langer duurt.

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

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

Toeslagen
De tijdige uitbetaling van toeslagen is niet in het geding geweest. Op dit moment is niet te overzien wat de latere gevolgen van de Coronacrisis voor Toeslagen zullen zijn. Nu al zijn we nauw betrokken bij de compensatieregeling voor de eigen bijdrage voor de kinderopvangtoeslag en is er besloten om het uitsturen van vraagbrieven voor het toezicht op de kinderopvangtoeslag op te

Met opmerkingen Bestaat dit team CMT nog, en wat is er tijdens de periode dat thuiswerken de norm is? Wat zijn belangrijke besluiten geweest van het CMT team.

Met opmerkingen Kun je dit nu we een langere periode het nieuwe normaal hebben voorbeelden geven om dit te concretiseren ter onderbouwing.

Met opmerkingen Wat is er na 20 mei tot medio augustus gebeurd.
Hoe zo voorbereidingen, deze periode is toch van het nieuwe normaal?

Met opmerkingen Graag dit actualiseren naar de huidige stand van zaken en gevolgen.

Met opmerkingen Is dit aan de orde geweest? Of speelt dit nog, graag concreet voorbeeld.

Met opmerkingen Heeft het CMT met de rechtmatigheidsissues te maken gehad? Zo hoeveel en in welke mate werkt dit door bij de ADR/AR

schorten. Ook is denkbaar dat bijvoorbeeld lagere inkomens over 2020 zullen leiden tot een instroom van nieuwe rechthebbenden.

Douane

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

Internal systeem control: voortgang focuspunten jaarplan

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

Alhoewel veel aandacht is uitgegaan naar niet in het jaarplan opgenomen zaken (bijv ontvlechting en FSV) alsmede het beheersen van de gevolgen van de Coronaeffecten op de huidige operationele processen en het thuiswerken niet helpt in het creatieve proces van verbetertrajecten, hebben we -met enige vertraging op een aantal aspecten- goede voortgang op onze plannen kunnen boeken.

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

Geplande actie werkplan	Status
Aanscherping kaderstelling	In de afgelopen periode zijn nieuwe kaders vastgesteld voor AO/IC en , evenals een deelkader RM (governance). De kaders MI zijn nagenoeg gereed. De dienstonderdelen is gevraagd een Plan van Aanpak (PvA) voor de implementatie van de kaders te ontwikkelen teneinde dit in jaarcontract 2021 op te nemen. De kaders voor verplichtingenbeheer zijn aangescherpt n.a.v. de bevindingen jaarafsluiting 2019 en het kader prestatieverklaringen is vastgesteld.
Identificatie van risico's	Hiervoor wordt verwezen naar paragraaf ... (risico's) en .... (Beheerst vernieuwen) van deze 4MR.
Opvolging signalen en risico's	Deze activiteiten zijn uitgevoerd worden uitgevoerd, waarbij Corona-effecten bijzondere aandacht krijgen
Roadmap Internal Control Statement	Het Plan van aanpak op hoofdlijnen en de roadmap is door DTBD vastgesteld. Met dienstonderdelen wordt intensief besproken hoe ze tot een eigen PvA komen, waarvan de implementatie van de nieuwe kaders RM, AO/IC, en MI onderdeel uitmaken. Daarbij wordt ook samenwerking gezocht met lopende programma's als Cultuur&Leiderschap, MI/RM en IV verbetertraject. Voor douane en toeslagen moet nog besloten worden of en op welke wijze ze aan dit traject meedoen.
Ontwikkelen van integraal risicomanagement en verbeterde stuurinformatie	In hoofdstuk .. van deze 4MR (Beheerst vernieuwen) is inzicht gegeven in de voortgang van het programma.
Voortgang IV vernieuwing	Het IV verbeterprogramma is gestart, waarbij de bevindingen van de onderzoeken door EY (naar IV-organisatie) en KPMG (naar portfolio- sturing). Alsmede het BIT-advies over het programma MIV (Modernisering IV-landschap) worden meegenomen. Hiervoor wordt verwezen naar paragraaf ...

Met opmerkingen Is deze afgestemd met Toeslagen en Ook actualiseren hoe het staat met de CAF11. Hoe loopt dit met uitbetaling.

Met opmerkingen Is deze afgestemd met Douane, met

Met opmerkingen Ook actualiseren en onderbouwen met voorbeelden.
TEM zien we ook niet terug. Kan dit opgevangen worden. ect

Met opmerkingen Graag korte zin om leesbaarheid te vergroten. Eerste deel van de zin weglaten. Spreekt voor zich.
Met enige vertraging op een aantal aspecten. Kun je deze concreet benoemen? Gaat het bijvoorbeeld ook om operationele processen

Met opmerkingen Wanneer zijn de plannen gereed?

Met opmerkingen Zin loopt niet en wat probeer je te zeggen? Concreet wat krijg bijzondere aandacht.

Met opmerkingen Kun je het tijdpad aangeven.

Met opmerkingen Wanneer vindt besluitvorming plaats.

Met opmerkingen taal

Met de AR zijn gap-gesprekken gevoerd naar aanleiding van haar rapport over 2019, dit omvat een aantal aspecten van bedrijfsvoering. Op deze plaats wordt hiervoor verwezen naar paragraaf ...

Met opmerkingen: Welk rapport. Graag ook gap-gesprekken toelichten.

Alle dienstonderdelen geven aan bezig te zijn om de interne beheersing te verbeteren, onder meer in het kader van het Internal control framework dat de grondslag vormt voor een toekomstig Internal control statement. Prioritering en inzet van schaarse capaciteit is hierbij een terugkerend thema; zo zijn onder meer een aantal onderzoeken uitgesteld of afgeblazen om de werkdruk niet nog verder op te laten lopen.

Met opmerkingen: taal

Met opmerkingen: iet concreter wat is afgeblazen/vertraagd en wat betekent dit concreet. Wordt er ook wat gedaan om de werkdruk omlaag te krijgen om deze zaken van de grond te krijgen.

De afronding van de implementatie van het Tax control framework (TCF) voor de acht grootste fiscale risico's is vergevorderd (met enige vertraging in laatste punten door Corona-effecten). In de afgelopen VMR-periode is de risico-analyse opnieuw uitgevoerd en is een 2e tranche vcan risico's geselecteerd die in de 3e VMR-periode zullen worden opgepakt.

Met opmerkingen: In de vorige 4MR is dit ook benoemd, kun je nu wat concreter zijn wat dat betekent op de specifieke punten.

Met opmerkingen: Zin toevoegen dat hier in de 3de 4MR over verantwoord/gerapporteerd.

4.6 Integrale beveiliging

In het werkplan 2020 zijn diverse onderdelen van integrale beveiliging benoemd waarover de dienstonderdelen in de viermaandsrapportages rapporteren. Eerder is op basis van de ingediende eerste VMR-en 2020 geconstateerd dat op het gebied van integrale beveiliging geen uitzonderlijke bevindingen naar voren kwamen.
De voortgang op de gerapporteerde punten uit de eerste 4MR is als volgt:

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

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

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

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

4.7 Waivers

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

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

Soms zullen er toch waivers nodig zijn als gevolg van onverwachte, niet te voorziene, ontwikkelingen (bijv. bij forse vertragingen als gevolg van het betwisten van een

gunningsbeslissing). Tot en met 1 september waren er 13 contracten die met een door [redacted] afgegeven waiver zijn afgesloten. De onderliggende waiverrapportage biedt inzicht in geplaatste opdrachten waarvan de aanbestedingsprocedures zijn uitgevoerd na toestemming van [redacted] zoals beschreven onder artikel 11 van het mandaatbesluit van de Belastingdienst.

5. Managementgesprekken met

5.1 De stand van zaken naar aanleiding van de acties uit de vorige gesprekken

Hieronder is voor de de stand van zaken vermeld n.a.v. de vorige gesprekken.

5.1.1 De stand van zaken acties Belastingdienst

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

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

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

Particulieren
Voortgang: Voor de behandeling van bezwaren IH is door de directie Particulieren voor 2020 - net als in 2019 - een Plan Van Aanpak Bezwaar (PvA bezwaar) opgesteld en in uitvoering gebracht. Zoals bekend wordt de kwaliteit van de productie van de medewerkers getoetst. Voor de behandeling van bezwaren door uitzendkrachten geldt bovendien de werkafspraak, dat alle correspondentie met belastingplichtigen wordt verzonden zodra deze door een ervaren begeleider is tegen gelezen en ondertekend.

Doelstellingen PvA bezwaar 2020

1. Voorraad bezwaarschriften excl. box 3 per ultimo 2020	19.500
2. Voorraad verzoeken per ultimo 2020	9.500
3. Voorraad niet-tijdige bezwaarschriften (excl. box 3) is per 31 december 2020	5-10% van de totale voorraad (excl. box 3) per 1-1-2020
4. Cumulatief Awb conform percentage bezwaarschriften per ultimo 2020	70-75%

Ad 1 en Ad 2: De voorraad bezwaren en verzoeken IH van de directie Particulieren bedroeg begin januari 143.322. Dit is inclusief de Bezwaar en verzoeken die nog niet op naam staan. Deze bestond uit 27.423 bezwaren, 16.037 verzoeken en 99.862 box 3 bezwaarschriften waartegen massaal bezwaarprocedures lopen.
De voorraad per ultimo augustus bestaat uit 17.205 bezwaren, 16.976 verzoeken en 147.799 box 3 bezwaarschriften. De reductie van de voorraad is in lijn met het plan van aanpak, m.u.v. de voorraad bezwaren box 3.
De voorraaddoelstelling bezwaarschriften per ultimo 2020 is nu al gehaald. Deze voorraaddoelstelling is gericht op een voorraad van 19.500 bezwaarschriften excl. box 3 per ultimo 2020.
De geplande afname van de voorraad verzoeken verloopt naar tevredenheid en zal naar verwachting ook gehaald worden. Deze voorraaddoelstelling is gericht op een voorraad van 9.500 verzoeken per ultimo 2020.

Ad 3: De voorraad niet-tijdige bezwaren per ultimo augustus is 13.087, waarmee de oorspronkelijke voorraaddoelstelling per 1 juli 2020 (=2700) niet is gehaald. De realisatiedatum van de doelstelling verschuift naar 31 december 2020. De verwachting is dat niet-tijdige bezwaarschriften (excl. box 3) per 31 december 2020 5-10% is ten opzichte van de totale voorraad exclusief box 3 op 1 januari 2020. Ultimo 2020 moet deze voorraad zijn teruggebracht naar maximaal 2.700 bezwaren. Dit is opgenomen in een addendum bij het plan van aanpak.

Ad 4: Het AWB-conform behandelen van de bezwaarschriften exclusief box 3 die na 1 januari 2020 zijn binnengekomen, verloopt vrijwel conform doelstelling. Dit percentage is ultimo augustus 89,7% en bevindt zich daarmee net buiten de beoogde bandbreedte van 90-95%.
Het cumulatieve percentage AWB-conform (dus incl. de oude voorraad) is per ultimo augustus 62,1% en laat een stijgende trend zien. Verwachting is dat dit percentage ultimo 2020 tussen de 70 en 75% uitkomt.

Box 3: De voorraad bij directie Particulieren bedroeg begin januari 99.862 box 3 bezwaarschriften waartegen massaal bezwaarprocedures lopen.
De voorraad per ultimo augustus bestaat uit 147.799 box 3 bezwaarschriften. De voorraad bezwaren box 3 over de jaren 2017 en 2018, die vallen onder de massaal bezwaarprocedure, stijgt nog steeds. Ook voor bezwaren 2019 is de massaal bezwaarprocedure van toepassing. De procedure bij het Europees Hof over de jaren 2016 en ouder, komende procedures voor de Hoge Raad over de jaren 2017 tot en met 2019 en een mogelijke compensatieregeling box 3, kan extra inzet van medewerkers vragen. Die inzet is nu nog niet in de planning meegenomen.

<u>MKB</u>
Er is een stijgende lijn te zien voor de afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn. Het huidige percentage is 77%, ten opzichte van 74% in de 1e VMR 2020 en 63% in de 3e VMR 2019.
De score op afhandeling bezwaar hangt samen met de ontwikkeling van de voorraad bezwaren. De geïntensiveerde aanpak bezwaar en de procesoptimalisatie van de behandeling van bezwaarschriften bij de directie MKB is in 2020 gecontinueerd als in 2019 - een Plan Van Aanpak Bezwaar (PvA bezwaar) opgesteld en in uitvoering gebracht.

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

Voortgang: Dit actiepunt loopt bij het dienstonderdeel KI&S (Klantinteractie en services); ook in relatie tot de notitie over onderbezetting van de staatssecretaris Toeslagen en Douane. De belastingtelefoon heeft de bereikbaarheid na de eerst Coronamaanden goed op orde gekregen. Opleidingen zijn weer gestart waardoor ook de pool op orde kan worden gebracht. Mede door lagere call aanbod (-10%) is de werkdruk op gewenste niveau en is het ziekteverzuim licht gedaald. Het aanbod aan calls n.a.v. het herstarten van invorderingsprocessen is verwerkbaar met de beschikbare capaciteit. Er is intensief overleg met de andere onderdelen v.w.b. herstarten van processen. Behoudens een aantal piekmomenten lijkt het aanbod goed verwerkt te kunnen worden.

De bereikbaarheid was de laatste 4 maanden op niveau. De prognose voor de bereikbaarheid komt voor het hele jaar net onder norm van 90% uit, namelijk op 89%. T/m aug. is de bereikbaarheid gestegen naar 87% van 83.9 % t/m april. De prognose voor occupancy komt net boven de norm van <85 % uit, namelijk op 86%. Tot en met augustus was de occupancy 88, dit is een ruime daling ten opzicht van de occupancy t/m april van 91.5%.

Overig:
- *Telefonisch hulp bij aangifte is voor het eerst met succes aangeboden. Burgers die i.v.m. Corona geen HUBA in maart en april ontvingen, konden nu alsnog geholpen worden.*
- *Om een eventuele 2e golf Covid-19 op te kunnen vangen zijn voorbereidingen in gang gezet om het aantal thuiswerkplekken (nu 700) uit te breiden voor informanten. Levering van devices en USB-kabels worden pas over 2 maanden verwacht, waardoor nu nog eigenmiddelen moeten worden ingezet door de informanten (Dit is een risico).*
- *Als gevolg van privacywetgeving mag het BSN-nummer vanaf 1-1-2021 niet meer uitgevraagd worden in de welkomsttekst van de belastingtelefoon. De informant moet deze uitvragen. De impact op de duur van een gesprek wordt momenteel onderzocht, verwachting is dat dit rond de 10 -20 seconde ligt. Op jaarbasis betekent dit een extra benodigde capaciteit van 15-30 FTE.*
- *De onderuitnutting wordt ingeschat op €0 tot -€3 mln. en is afhankelijk van het call aanbod tot het eind van het jaar.*
- *De huidige bezetting is 2075 fte (wv 1136 fte EP), eind april was dit nog 2129 (wv 1175 fte EP). De prognose is dat de bezetting eind van het jaar 2298 fte betreft. (of dit werkelijk gehaald wordt is maar de vraag, maar door de huisvestingsproblematiek kan je de daling ook niet zo door trekken en tevens is nu pas weer de opleiding opgestart, nadat deze stil kwam te liggen door Corona.)*

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

Voortgang: Conform aanschrijving FEZ levert DG-control/team begrotingszaken op 21 september de prognosecijfers aan. Tevens staat er een themabijeenkomst met FEZ gepland op 29 september om de voortgang en wijze van rapporteren t.a.v. verplichtingen te bespreken.

Met opmerkingen [ ]

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

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

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

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

Met opmerkingen [ ]; graag naam brief, kenmerk, datum, etc opvragen en hier vermelden

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

Met opmerkingen [ ] Verzoek uitgezet.

5.1.2 De stand van zaken acties Toeslagen

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

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

Ref.	Doelstelling	Risiconaam	Risico oorzaak	Risico gebeurtenis	Risico gevolg	K*I	Risicogebied
KTS. 05	alle	Mismatch management-aandacht versus behoefte	Als gevolg van: extreme druk op het topmanagement door wisselende prioriteitsteling en / of politiek aandacht	bestaat de kans dat: de aansturing van de operatie niet eenduidig is, geen consistente interpretatie kent, te weinig aandacht geeft op de resultaten en te weinig leidt tot corrigerende maatregelen	waardoor: de (operationele) doelstellingen van de keten niet gehaald worden	20	Proces management

KTS. 11	alle	Door de politieke druk onvoldoende feedback geven op de effecten van de uitvoering	Als gevolg van: grote politieke druk	bestaat de kans dat: er onvoldoende feedback wordt gegeven aan de politiek wat wel/niet voor de uitvoering haalbaar is	waardoor: negatieve effecten op de uitvoering kunnen ontstaan	16	Politiek-maatschappelijk risico
KTS. 12	alle	Door behoefte om te voldoen aan politieke druk wil het Kabinet (de Staatsecretaris) sneller gaan dan wat haalbaar is voor de uitvoering	Als gevolg van: Politieke druk	bestaat de kans dat: het Kabinet en of de staatsecretaris toezeggingen doet mede door te weinig inhoudelijke en gedegen operationele kennis	waardoor: die lastig of onvoldoende tijdig uitgevoerd kunnen worden en de uitvoering onnodig en verkeerd onder druk komt te staan	16	Politiek-maatschappelijk risico
KTS. 23	Rechtmatige toekenning van toeslagen (vergroten toekenningszekerheid)	Onvoldoende behandeling door kwaliteitsmeting	Als gevolg van: beperkte uitvoering van (structurele) kwaliteitsmetingen binnen Kantoor Toeslagen op handmatige verwerkingen	bestaat de kans dat: de uitkomsten van handmatige verwerkingen minder betrouwbaar zijn	waardoor: er mogelijke sprake is van onrechtmatige toekenning en of de werking niet juist plaatsvindt	16	Nalevings risico
KTS. 27	Rechtmatige toekenning van toeslagen (vergroten toekenningszekerheid)	Onvolkomenheden in TVS doordat wet- en regelgeving lastig te interpreteren is	Als gevolg van: het feit dat wet- en regelgeving lastig volledig te vertalen is in business rules	bestaat de kans dat: er fouten ontstaan welke later hersteld moeten worden	waardoor: er imago- / reputatieschade ontstaat	16	ICT wijzigings risico
KTS. 28	Klantgerichte dienstverlening aan burgers	Coronacrisis leidt tot onzekerheid inkomen en correcties DT	Als gevolg van: toenemende inkomensonzekerheden bij burgers door de Coronacrisis	bestaat de kans dat: burgers relevante informatie niet tijdig en/of correct doorgeven	waardoor: er bij de DT veel correcties plaatsvinden en of aanzienlijke toename van bezwaren ontstaan	16	economisch risico
KTS. 07	Efficiënte uitvoering van processen	Slechte opvang of opvang die teveel begeleiding vraagt van nieuwe medewerkers	Als gevolg van: de inzet van veel nieuwe medewerkers	bestaat de kans dat: deze niet adequaat opgevangen begeleid en opgeleid worden	waardoor: de geplande productiviteit en kwaliteit (menselijke maat) niet gerealiseerd wordt en daarmee ook de gestelde doelen niet worden gerealiseerd.	15	Personeels risico

KTS. 01	*allen*	*Verschuivende politieke opdracht*	*Als gevolg van: een verschuivende politieke opdracht die niet in lijn is met aansturing van de organisatie (rechtmatig klantgericht en efficiënt)*	*bestaat de kans dat: het niet mogelijk is om consistente besluiten te nemen*	*waardoor: de doelstellingen van Toeslagen niet worden gerealiseerd.*	*12*	*Besturings risico*
KTS. 02	*alle*	*Inconsistente aansturing leidt tot verkeerde besluiten*	*Als gevolg van: wisselende besturingslijnen van de veranderingen (zoals van de intensiveringsopdracht of UHT organisatie) ten opzichte van de bestaande organisatie van Toeslagen*	*bestaat de kans dat: bestuurlijk verkeerde of inconsistente besluiten worden genomen die niet goed (kunnen) worden uitgevoerd*	*waardoor: de doelstellingen van de keten niet worden gerealiseerd*	*12*	*project governance risico*
KTS. 08	*alle*	*Single point of knowledge*	*Als gevolg van: het feit dat specifieke kennis bij slecht enkele medewerkers aanwezig is*	*bestaat de kans dat: bij uitval van die medewerkers en of extra druk op de betreffende medewerkers processen stagneren*	*waardoor: de doelstellingen van de keten niet worden gehaald.*	*12*	*Continuiteits risico*

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

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

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

ONTWIKKELING VAN DE BEZETTING TSL I

Cluster	Bezetting 31-12-2019	Formatie 2020	Bezetting 31-08-2020	Uitstroom (WMNW)	Verwachte uitstroom (Overig)	Verwachte instroom	Verwachte bezetting ultimo 2020	Verwachte over-bezetting	Verwachte gemidd. bezetting	Formatie 2021
Management	64,2		67,3	0,0	-4,4	1	63,9		63,9	
Staf	49,7		52,0	0,0	-1,5	2	52,5		49,2	
Regie	120,0	981	134,1	-1,0	-5,3	7	134,8	102,1	127,9	1.106
Productie	704,3		679,6	-29,5	-13,2	206	841,9		708,4	
TOTAAL	***928,2***	***981***	***922,0***	***-30,5***	***-24,5***	***216***	***1.083,1***	***102,1***	***939,4***	***1.106***

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

Instroom obv Wervingsplan

ONTWIKKELING VAN DE BEZETTING TSL II; UHT								
Bezetting 31-08-2020	Formatie 2020	Instroom	# mdw	fte	Verwachte bezetting ultimo 2020	Verwachte overbezetting	Verwachte gemidd. bezetting	Instroom met terugwerkende kracht in P direkt te verwerken
72,1	161,0	MKB	86	86	86		51,6	
		P	23	23	23		14,4	
		TSI	18	17,8	17,8		12,5	
		Div Do	91	90,3	90,3		66,1	
		SCT team	4	3,4	3,4		1,7	
		werving	30	30	30		10,0	
72,1	*161,0*		*252,0*	*250,5*	*250,5*	*89,5*	*156,3*	

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

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

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

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

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

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

5.1.3 De stand van zaken acties Douane

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1 Toeslagen I

Binnen het kader van het intensiveringsplan Toeslagen I is de achterliggende periode gewerkt aan:

- de verdere opschaling d.m.v. werving en opleiding voor de directie Toeslagen (o.a. instroom medewerkers E, opstart 5e locatie per september) t.b.v. wegwerken achterstanden en kwalitatieve versterking;
- het verder invullen van afspraken met ketenpartners over opschaling en bijdrage aan vernieuwingsdoelstellingen (2020: opschaling SSO O&P t.b.v. werven en opleiden, CFD t.b.v. groei organisatie en huisvesting, versterking capaciteit IV (o.a. testcapaciteit), DF&A, ondersteuning vanuit CDC, voorbereiding opschaling voor uitvoerende ketenpartners, concretisering planvorming vervolgd in september in proces ketenjaarplan 2021;
- verbetermaatregelen KOT (Kinderopvang Toeslag) heeft twee concrete producten opgeleverd m.b.t. de dienstverlening: lancering kinderopvangtoeslag app om raadplegen en doorgeven wijzigingen te vereenvoudigen en publiekscampagne om te attenderen op het belang van het doorgeven van wijzigingen;
- het participeren in beleidsvoorstellen om de grondslagen en uitvoering van toeslagen te vereenvoudigen;
- het ontwikkelen van de koers en richting voor de vernieuwing van dienstverlening, met drie centrale opgaven: vergroten toekenningszekerheid, meer menselijke maat en adequate handhaving. Dit is een lopend proces samen met opdrachtgevers wat in september/oktober vervolg krijgt;
- het opleveren van een concept programmaplan dat in september wordt goedgekeurd in de program board en de basis is voor verdere planvorming, ook in de keten;
- een aantal verbeterprojecten dat reeds is opgestart: (verbeteren informatiehuishouding, inrichten klantreismonitor & analyse, implementatiecoördinatie wetgeving, digitale ondersteuning dienstverlening (o.a. uploadfunctionaliteit), verandercommunicatie) en een aantal starts in het najaar (uitbreiden verbetermaatregelen naar andere regelingen, implementatie menselijke maat/versterken vaktechnische kennis, verbeteren werkprocessen burger geïnitieerd werk TSL, verbeteren klantinteractie i.s.m. KI&S en balies);
- de opgestelde meerjarenbegroting die het uitgangspunt blijft voor het financiële kader voor Toeslagen I. Via het proces van de derde budgetbrief hebben de ketenpartners, op basis van de feitelijke uitputting en forecast, bijstellingen voor 2020 opgegeven. Dit geeft per saldo een onderuitputting in 2020. In afstemming met de ketenpartners richt het programma zich op zoveel mogelijk realiseren van de benodigde startbezetting voor 2021.

2 Toeslagen II

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

3 Intensiveren en versnellen IV

Bij Voorjaarnota 2020 heeft de Belastingdienst extra middelen toegekend gekregen voor onder meer het verbeteren van de IV-organisatie. Voor het overhevelen van deze extra middelen was nadere planvorming nodig. Dit plan is aangeleverd en de middelen voor IV zijn structureel overgeheveld naar de begroting van de Belastingdienst. Met de IRF is afgesproken dit najaar nader in te vullen hoe zij in het proces verder wordt meegenomen en hoe effecten vanuit het programma worden gemeten. Het programma is voor de zomer van de planningsfase naar de executiefase gegaan. De trekkers zijn grotendeels benoemd en voor belangrijke thema's zijn werkgroepen opgezet. Ook zijn er (korte termijn) tussenresultaten en (lange termijn) eindresultaten gedefinieerd. De beoogde doelen voor 2020 zijn daarmee vastgesteld. In de IV-bijlage van de Zomerbrief die naar de Kamer gaat, staan deze opgenomen. Het gaan dan bijvoorbeeld om het opzetten van gestandaardiseerde rapportages voor zowel portfolioplanning als voor projectrealisatie, die aansluiten op rapportages als deze aan [redacted] en bewindslieden, met als doel om tot completere en betere stuur- en verantwoordingsinformatie te komen.
De langere termijn doelen, zoals opgenomen in het programmaplan onder de vijf sporen (1. Doorontwikkeling IV-portfolioproces, 2. Doorontwikkeling IV-uitvoeringsorganisatie, 3. Verbetering van de lijn- respectievelijk ketensturing, 4. Resultaatgerichte cultuur IV-uitvoeringsorganisatie en 5. Life-cycle management) worden periodiek herijkt en vastgesteld. Het programmateam organiseert integratiesessies om de samenhang en afhankelijkheden tussen de sporen te bewaken. Om binnen de directie IV de brede veranderopgave kwalitatief gestalte te geven is een veranderorganisatie opgezet. Die veranderorganisatie omvat een aantal verandertafels (o.a. bedrijfsvoering, organisatie & personeel, cultuur), elk onder leiding van een lid van het MT IV. De regie op de verandertafels ligt bij de regietafel in het MT IV onder leiding van [redacted] IV. Er is een [redacted] aangesteld voor de veranderorganisatie welke zal worden ondersteund door een team van medewerkers.

4a Ketenplan Loonheffing (LH)

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

Financiële uitputting/prognose (conform 2e VMR)

Ketenplan Loonheffingen	budget	besteding tm aug	prognose

Totaal	2.261.936	105.464	1.622.467

Het Ketenplan Loonheffingen is op dit moment nog niet bestempeld als Belastingdienst breed dossier met politieke toezeggingen. Ook het voor 2021 benodigde budget is op dit moment nog niet volledig toegewezen. Tijdens de modernisering is het noodzakelijk om terughoudend om te gaan met wetgeving die impact heeft op de te moderniseren kernapplicaties en commitment af te geven op partieel beleidsluw.

4b Ketenplan Gegevens

De doelstellingen van het ketenplan Gegevens zijn: het terugdringing van de technische schuld, verhoging van de wendbaarheid, beheersing van gegevensstromen, verhoging van de kwaliteit van gegevens en transparante verantwoordelijkheidsverdeling. Dit moet het fundament vormen voor regie op eigen gegevens door de burger.
Voor de uitvoering van het ketenplan Gegevens is de inzet benodigd van zes multidisciplinaire teams. Momenteel zijn vier van deze beoogde zes teams geformeerd. Het aandeel van CAP-gegevens hierin bestaat uit de business owner en product owner rollen, alsmede de proces- en gegevensdeskundigen. De opleiding voor twee groepen medewerkers tot datamodelleur zijn ingepland voor september en oktober. Hiermee is de basis gelegd uitwerking van standaards en processen en voorbereiding van migratie van alle gegevensstromen.
De financiële uitputting tot en met 31 augustus 2020 is tot nog toe beperkt tot € 31.448 (totale toegezegde budget voor 2020 is € 1,5 mln.). De prognose is dat niet het gehele budget 2020 zal worden uitgeput in 2020. Een exacte prognose is nu nog niet te geven. Wel is bij de derde Budgetbrief aangegeven dat een bedrag van € 645.000 niet zal worden uitgeput. Voor 2020 en 2021 is de verwachting het budget, volgens plan, volledig uit te nutten.

5 E-commerce

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

NOG TE VERWERKEN:

Afkomstig van [ ] en is de reeks van particulieren.

Project	Budget 2020	Realisatie 2020	Prognose 2020	Budget t/m 2020	Realisatie t/m 2020	Prognose t/m 2020	Afwijking
Klantoptimalisatie Schenk- en Erfbelasting AANGEPAST	€ 3.082.380	656.260	3.142.524	€ 29.626.249	27.200.129	29.686.393	€ -60.144

Toelichting:
De realisatie t/m 2019 is € 26.543.869 (dit komt niet overeen met SAP doordat er in 2018 op verkeerde CPI codes tijd is geschreven). Het budget t/m huidig jaar is daarmee 3.082.380 + € 26.543.86 en de prognose 3.142.524 + € 26.543.869.