



Ministerie van Financiën

Extern Jaarplan Belastingdienst 2019

Versie 0.4

Datum 17 september 2018
Status Concept

Colofon

Titel Jaarplan Belastingdienst 2019

Auteur(s) UHB en C&F

Bijlagen 3

Inlichtingen UHB:
C&F:

Inhoud

1 Naar een jaarplan Belastingdienst 'nieuwe stijl'—7

- 1.1 Aanleiding—7
- 1.2 Kernboodschap—7
- 1.3 Context—8
- 1.4 Dilemma's—11

2 Uitvoering en toezicht—12

- 2.1 Belastingdienst in beeld: fact & figures—12
- 2.2 Inleiding—12
- 2.3 Uitvoerbaarheid en handhaafbaarheid van wetgeving—12
- 2.4 Uitvoerings- en toezichtstrategie—13
- 2.5 Doelgroep particulieren/niet-winst—14
- 2.5.1 Kenmerken van de doelgroep; nalevingsbeeld—14
- 2.5.2 Beschikbare capaciteit; noodzakelijke inzet—15
- 2.5.3 Activiteiten in 2019—15
- 2.6 Doelgroep MKB-ondernemers—17
- 2.6.1 Kenmerken van de doelgroep; nalevingsbeeld—17
- 2.6.2 Beschikbare capaciteit; noodzakelijke inzet—17
- 2.6.3 Activiteiten in 2019—17
- 2.7 Doelgroep Toeslaggerechtigden—18
- 2.7.1 Kenmerken van de doelgroep; nalevingsbeeld—18
- 2.7.2 Beschikbare capaciteit; noodzakelijke inzet—19
- 2.7.3 Activiteiten in 2019—19
- 2.8 Specifieke thema's—20
- 2.8.1 Brexit—20
- 2.8.2 Herijking rulingpraktijk—21
- 2.9 Doelgroep overstijgende thema's—22

3 Personeel—24

- 3.1 Werving—24
- 3.2 Implementatie topstructuur—25
- 3.3 Leiderschap en samenwerking—25

4 ICT—27

- 4.1 ICT op orde—27
- 4.2 Vernieuwingsprojecten—28

5 Sturing en beheersing—29

- 5.1 Managementinformatie—29
- 5.2 Risicomanagement—29
- 5.3 Doorontwikkeling planning & control cyclus—30

Bijlage I: Ontwikkelstappen Jaarplan—32

Bijlage II: Risicoparagraaf—33

Bijlage III: ICT-projecten aan te melden bij BIT—34

1 Naar een jaarplan Belastingdienst 'nieuwe stijl'

1.1 Aanleiding

(t.z.t. relatie bezien met oplegbrief)

In zijn brief van 14 juni 2018¹ heeft de staatssecretaris van Financiën aangekondigd jaarlijks een Jaarplan Belastingdienst en een Jaarverslag Belastingdienst aan de Tweede Kamer te sturen "In het kader van een gestructureerde wijze van plannen en rapporteren die past binnen de reguliere plannings- en rapportagestructuur." De brief zegt ook al iets over de inhoud van het Jaarplan: "In het Jaarplan Belastingdienst zal opgenomen worden met welke middelen (budget en formatie) welke resultaten bereikt zullen worden. Het Jaarplan bevat ook de Handhavingsbrief. Immers, met de Handhavingsbrief wordt de uitvoerings- en toezichtstrategie vertaald naar de concrete inzet van de capaciteit van de Belastingdienst. Daarnaast zal in het jaarplan Belastingdienst expliciet worden opgenomen welke ontwikkelstappen de Belastingdienst gaat zetten ten aanzien van ICT en procesverbeteringen, verbetering van de sturingsinformatie en personeel."

Het Jaarplan Belastingdienst 2019 is de eerste versie van dit jaarplan Belastingdienst 'nieuwe stijl'. Er is sprake van een ontwikkeltraject binnen de Belastingdienst zelf: niet alle onderdelen van het plan zijn zo ver uitgewerkt dat al sprake is van een integraal, voldragen jaarplan – de komende tijd moet het jaarplan daarom werkende weg verder ontwikkeld worden. In bijlage 2 bij de 19^e Halfjaarsrapportage (vindplaats) is ten aanzien van de Handhavingsbrief (nu hoofdstuk 2 'Uitvoering en toezicht' van dit jaarplan) geschetst waarom sprake is van een groeipad en hoe lang dat groeitraject zal duren: "De totstandkoming van een integraal en sturend handhavingsdocument op centraal niveau dat goed inzicht geeft in de samenhang tussen prestaties, prestatieniveaus en benodigde middelen en dat aansluit bij de handhavingsstrategie, vergt inzet van de hele organisatie. Dit is niet in één jaar gerealiseerd. Het opvolgen van de aanbevelingen uit diverse onderzoeken, waaronder het rapport van de Algemene Rekenkamer over het Handhavingsbeleid (2016), is hiervoor noodzakelijk en zal naar verwachting drie tot vijf jaar duren."

Bij een Jaarplan hoort een Jaarrapportage. Voor het eerst in 2020 zal zo'n Jaarrapportage, die aansluit op het Jaarplan 2019, verschijnen. Ook de Jaarrapportage zal mee evolueren met de ontwikkeling van het Jaarplan en onderwerp van overleg zijn met de Tweede Kamer. (visual over p&c-cyclus in relatie tot TK)

1.2 Kernboodschap

De Belastingdienst voert een cruciale maatschappelijke taak uit. Daarom wil de Belastingdienst voor de samenleving (de politiek, belastingplichtigen, toeslaggerechtigden, samenwerkingspartners) aanspreekbaar zijn op zijn prestaties en op de keuzes die hij maakt in uitvoering en toezicht. Dit jaarplan heeft de ambitie

Met opmerkingen []: Dit zinnetje markeert de overgang van de handhavingsbrief naar uitvoering en toezicht. Mag van mij in de voorgaande alinea worden gedaan waar gesproken wordt over de Handhavingsbrief.

Met opmerkingen [] Advies: andere term gebruiken. Vestigt onnodig de aandacht op deze passage.

¹ TK 2017-2018, 31 066, nr. 410

daarin concreet en transparant te zijn. Dit jaarplan beschrijft de stappen die in 2019 worden gezet op weg naar een betere Belastingdienst.

Minister en staatssecretaris hebben bij verschillende gelegenheden, waaronder overleggen met de Kamer, de situatie van de Belastingdienst kernachtig samengevat: "Al met al zijn de problemen bij de Belastingdienst complex, hardnekkig en omvangrijk en vergt het een lange adem om hieruit te komen." Dit citaat is ontleend aan de brief van 26 april 2018², waarin de staatssecretaris zijn aanpak van de problemen, te typeren als 'Beheerst vernieuwen', uiteenzet.

Er wordt een zware wissel getrokken op de zittende medewerkers: zij zijn het belangrijkste kapitaal van de Belastingdienst en zij moeten er, samen met de nieuw te werven medewerkers en ondanks het vertrek van veel collega's, voor zorgen dat de Belastingdienst de continuïteit in zijn reguliere processen waarborgt en een aanvaardbaar niveau van uitvoering en toezicht handhaaft. Kern van de sturing van de Belastingdienst is de uitvoerings- en toezichtstrategie; hoofdstuk 2 licht deze toe en werkt deze uit. Deze strategie ziet op een wijze van uitvoering en van toezicht waarin op zo efficiënt en effectief mogelijke manier instrumenten worden ingezet die de regelnaleving bevorderen. Om het prestatieniveau van de Belastingdienst – terug op peil te brengen, heeft de staatssecretaris in de hiervoor genoemde brief van 26 april 2018 de ontwikkelopgave voor de Belastingdienst beschreven. Die opgave berust op drie pijlers: personeel (waaronder werving), ICT en sturing. Deze pijlers, die randvoorwaardelijk zijn voor een succesvolle realisatie van de uitvoerings- en toezichtstrategie, worden toegelicht in de hoofdstukken 3, 4 en 5. Met 'Beheerst Vernieuwen' doet de Belastingdienst een stap terug (in veranderambitie en -tempo) om daarna beter te kunnen presteren en mogelijk daarmee zelfs eerder de doelen te realiseren dan wanneer op de twee jaar geleden ingeslagen weg was doorgegaan.

1.3 Context

Een Jaarplan Belastingdienst 2019 kan niet in isolement tot stand komen. De politieke opdracht aan de dienst en maatschappelijke verwachtingen en omstandigheden zijn bepalend voor de activiteiten van de dienst. Daarnaast zijn er factoren binnen de organisatie zelf die sterk van invloed zijn op de slagkracht van de dienst. Hierna komen de belangrijkste interne en externe factoren aan de orde.

De Fiscale beleidsagenda

De Belastingdienst is een uitvoerings- en toezichtsorganisatie die de geldende wetgeving op het terrein van fiscaliteit, douane en toeslagen uitvoert. Tegelijkertijd is die wetgeving niet statisch: hij ontwikkelt zich als uitwerking van politieke wensen (het Regeerakkoord van een nieuw kabinet), door Europese en andere internationale ontwikkelingen, als gevolg van jurisprudentie (bijvoorbeeld reparatiewetgeving) of in reactie op signalen vanuit de uitvoeringspraktijk (fiscaal dienstverleners, de Belastingdienst zelf). De 'Fiscale beleidsagenda', die de staatssecretaris op 23 februari 2018 aan de Tweede Kamer heeft gestuurd³, presenteert vijf beleidsprioriteiten:

1. aanpakken van de internationale belastingontwijking en -ontduiking,
2. lasten van burgers verlichten,

² TK 2017-2018, 31 066, nr. 403

³ TK 2017-2018, 32 140, nr. 33

3. aantrekkelijk houden van het fiscale vestigingsklimaat,
4. vergroening van het belastingstelsel,
5. inzetten op een betere uitvoerbaarheid en handhaafbaarheid van het belastingstelsel.

Laatstgenoemde prioriteit zal als kompas dienen bij elke aanpassing van wetgeving; dat dient zowel de compliance, die immers begint bij begrijpelijke en uitvoerbare regelgeving, als de uitvoeringsmogelijkheden door de Belastingdienst zelf. De Belastingdienst levert de onderbouwing in de vorm van uitvoeringstoetsen, die inzicht geven in de uitvoerbaarheid, de handhaafbaarheid, de fraudebestendigheid en de uitvoeringskosten.

Beheerst vernieuwen

'Beheerst Vernieuwen' is een vernieuwingsoperatie die tot doel heeft te komen tot een moderne uitvoering en modern toezicht. De Belastingdienst staat voor de opgave om werkprocessen te moderniseren zonder de continuïteit in gevaar te brengen. Uitvoering en toezicht moeten daarbij ondertussen op een aanvaardbaar peil blijven. De in het kader van Beheerst Vernieuwen geformuleerde doelen op het gebied van personeel, ICT en sturing en managementinformatie vormen de basis om de stabiliteit en de kwaliteit van de uitvoering te borgen (zie hiervoor de hoofdstukken 3, 4 en 5). Met de aanpak van Beheerst Vernieuwen worden ook enkele door de Algemene Rekenkamer geconstateerde onvolkomenheden aangepakt (legacy/modernisering IV, personeelsbeleid en sturing/managementinformatie). De in de brief Beheerst Vernieuwen benoemde activiteiten zijn overwegend Belastingdienst-intern gericht. Toch zijn de in dit jaarplan opgenomen activiteiten op het gebied van Personeel, Informatievoorziening en ICT en Sturing en managementinformatie als randvoorwaarden zeer relevant voor de vernieuwing van de Belastingdienst.

Strategische ontwikkelingen

De Belastingdienst moet in zijn strategie inspelen op ontwikkelingen in de samenleving. Denk daarbij aan een toenemende internationalisering, aan ontwikkelingen in het ondernemerschap (steeds flexibeler), aan een breed verschijnsel als digitale economie⁴. Opgave voor de dienst is om zo dicht mogelijk op de actualiteit een adequaat antwoord te vinden op deze ontwikkelingen. Soms lukt dat niet en moet een beroep worden gedaan op de wetgever om een nieuw maatschappelijk fenomeen op te nemen in wet- of regelgeving. Omdat wetgeving per definitie volgend is op maatschappelijke ontwikkelingen, moet voor de tussentijd in de uitvoeringspraktijk een aanpak worden uitgedacht. **Voorbeeld**

Arbeidsmarkt

De Belastingdienst zet in 2019 de in 2018 gestarte intensieve werving van personeel (zie hoofdstuk 3 – **getal uit hoofdstuk 3**) voort. Dat gebeurt in een krappe arbeidsmarkt waar binnen de categorieën medewerkers die de Belastingdienst zoekt schaarste bestaat (fiscalisten en accountants, ICT'ers, data-analisten). Dit gegeven vraagt om een arbeidsmarktstrategie voor zowel de korte als de lange termijn. In het op te stellen Meerjarige Organisatie- en Personeelsplan (**wanneer gereed?**)

⁴ Digitale economie beslaat een breed scala aan onderwerpen die onder andere voortkomen uit de verandering in de manier waarop we communiceren, de wijzigende bedrijfsmodellen, het gebruik van data en de nieuwe (innovatieve) technologieën als blockchain.

zullen de trends en ontwikkelingen, waaronder die op de arbeidsmarkt (flexibilisering), worden beschreven die van invloed kunnen zijn op de Belastingdienst en zullen de consequenties daarvan voor het personeelsbeleid in kaart worden gebracht.

Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)

De Belastingdienst verkrijgt gegevens van derden en levert op zijn beurt ook gegevens aan veel (overheids)instanties. Daarmee is de Belastingdienst een van de grootste gegevensverwerkende instanties in Nederland. De inwerkingtreding van de AVG per 25 mei 2018 heeft daardoor ingrijpende gevolgen. Per die datum had de Belastingdienst een 'basispositie' AVG nagenoeg op orde, maar daarmee de AVG zeker nog niet volledig geïmplementeerd. Vanaf 25 mei 2018 zou daarvoor naar verwachting nog een jaar nodig zijn. Dat betekent dat de Belastingdienst voor een deel van het jaar 2019 nog activiteiten verrichten om AVG-conform te worden.

Digitaliseringsagenda overheid

Als een van de grote overheidsdienstverleners en een van de voorlopers op het gebied van digitale uitwisseling van gegevens met burgers en bedrijven (denk aan de elektronische aangifte) levert de Belastingdienst een belangrijke bijdrage aan de realisatie van de Kabinetsvoornemens ten aanzien van de digitale overheid. Vanuit het oogpunt van burger en bedrijf is het daarbij van belang dat er sprake is van één herkenbaar, consistent overheidsbeleid, zodat burgers en bedrijven weten wat hun rechten en plichten op dit gebied zijn. De coördinerend bewindspersoon, de staatssecretaris van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft in dat kader op 13 juli 2018 de 'Agenda Digitale Overheid 'NL DIGIbeter'' naar de Tweede Kamer gestuurd. Daarin schetst hij een aantal beleidsuitgangspunten van het Kabinet die ook voor de Belastingdienst gelden. Gebruik van data, mogelijkheden van techniek, grondrechten en autonomie van burgers zijn onderwerpen die ook voor de inrichting van de Belastingdienstprocessen betekenis hebben. De beleidsdoelstelling is om het digitaliseringstempo van de overheid op te schroeven om 'zo aan te blijven sluiten bij de behoeften van burgers en de ontwikkelingen in de samenleving'. Ook de Belastingdienst zal in deze tempoversnelling mee moeten. Daarbij geldt dat de zorg voor diegenen die (nog) niet mee kunnen komen in deze vergaande digitalisering niet uit het oog moet worden verloren: de Belastingdienst zal aan deze groep voorzieningen bieden waardoor zij aan hun verplichtingen kunnen voldoen.

Externe invloeden

Naast de genoemde strategische ontwikkelingen zullen er altijd actuele zaken spelen waar de Belastingdienst op in moet spelen en die van invloed zijn op zijn inzet van capaciteit en zijn aanwending van middelen. Voorbeelden daarvan zijn de Brexit (zie 2.3.6) en de interpretatie van de Autoriteit Persoonsgegevens over het BurgerServiceNummer (BSN) als Btw-registratienummer. Dergelijke zaken doen een groot beroep op de capaciteit van de Belastingdienst die de keuzemogelijkheden voor inzet van mensen en middelen navenant beperken.

Met opmerkingen In het het btw nummer

Dilemma's

Hoofdstuk 2 beschrijft de uitvoering van het toezicht door de Belastingdienst in 2019 voor de drie genoemde doelgroepen (particulieren, MKB-ondernemers en toeslaggerechtigden). Bij die uitvoering en dat toezicht doet zich een aantal dilemma's voor. Een deel daarvan geldt voor alle dienstonderdelen van de Belastingdienst. Voor zover er sprake is van dilemma's voor een specifieke doelgroep komen ze in de desbetreffende hoofdstukken terug.

Personeel

Ten gevolge van de uitstroom van ervaren medewerkers is er zowel een kwantitatieve als een kwalitatieve mismatch tussen de benodigde medewerkers en de aanwezige medewerkers. Door een forse inzet op instroom (zie hoofdstuk 3) zal de kwantitatieve mismatch in 2019 bij sommige dienstonderdelen naar verwachting kleiner worden. Het dichtlopen van de kwalitatieve mismatch zal tijd vergen: degenen die instromen zullen moeten worden opgeleid in wat de Belastingdienst specifiek van medewerkers vraagt en zij zullen moeten worden begeleid in hun nieuwe functie. Een goede opvang voorkomt dat zij teleurgesteld weer uitstromen. Het inwerken vergt dus tijd en menskracht die daardoor niet aan het primaire proces kan worden besteed. Dit is een investering waarbij de kost voor de baat uitgaat, maar waarmee in de plannen wel rekening moet worden gehouden.

Verandertempo

Met 'Beheerst Vernieuwen' is er voor gekozen de veranderopgave van de Belastingdienst stap-voor-stap aan te pakken. Dat betekent dat de geplande vermindering van het werk (in de traditionele administratieve/handmatige zin van het woord) in een lager tempo worden gerealiseerd, terwijl medewerkers die in bepaalde processen werkzaam waren, vaak al zijn vertrokken. Dat vraagt om (tussen)oplossingen die geld kosten (tijdelijke inhuur) of die ten koste gaan van andere werkzaamheden (vaak in het toezicht). Het gaat dus om het vinden van een balans tussen verandermogelijkheid en verandernoodzaak.

Wetgeving

De implementatie van nieuwe wetgeving vergt veel van de Belastingdienst, vooral in de ICT. Dat pleit voor terughoudendheid in wetgevende ambities. Tegelijkertijd is het zo dat er vanuit vereenvoudigingsoptiek door de Belastingdienst wordt gepleit voor wetswijzigingen die de uitvoering en het toezicht gemakkelijker moeten maken. De paradox is dus dat dergelijke gewenste wetgeving soms afstuit op de onmogelijkheid deze (snel) in te voeren.

Innovatie

De Belastingdienst wil innoveren, maar komt daar niet of nauwelijks aan toe vanwege de noodzakelijke aandacht voor het borgen van de continuïteit. Daar komt bij dat menskracht die randvoorwaardelijk is voor innovatie (denk aan ICT'ers en data- en businessanalisten) juist bijzonder schaars is. Dit betekent het stellen van prioriteiten in de allocatie van mensen en middelen. Daarbij moet worden geaccepteerd dat niet elke innovatie succesvol zal zijn; mislukken hoort nu eenmaal bij nieuwe dingen ontdekken en beproeven.

Met opmerkingen Graag kijken hoe in de volgende hoofdstukken een relatie te leggen met deze dilemma's.

Met opmerkingen Zou dit kopje niet beter vereenvoudiging kunnen heten?

2 Uitvoering en toezicht

2.1 Belastingdienst in beeld: fact & figures

Visual met daarin de volgende elementen met actuele gegevens:

- # burgers als belastingplichtig voor IHNW
- # burgers als toeslaggerechtigden
- # kleine ondernemingen
- # middelgrote ondernemingen
- # grote ondernemingen
- belastingopbrengsten in €, dezelfde gegevens als HHB2018
- toeslagen in €, zelfde gegevens als HHB2018
- # fte met dezelfde indeling als de HHB2018
- *toelichting op grote werkstromen als heffing, telefonie, bezwaar in #*

2.2 Inleiding

Sturing van de Belastingdienst vindt plaats op basis van de uitvoerings- en toezichtstrategie. Deze strategie is in 2017 door de Belastingdienst vastgesteld en op hoofdlijnen neergelegd in de begroting IX 2018⁵. Het is niet de eerste keer dat de Belastingdienst zijn uitvoerings- en toezichtstrategie beschrijft en deelt met de Tweede Kamer: bij brief van 12 december 2017⁶ is de Handhavingsbrief Belastingdienst 2018 door de staatssecretaris aan de Tweede Kamer aangeboden.

Na een algemene beschrijving van de uitvoerings- en toezichtstrategie van de Belastingdienst volgt de kern van dit hoofdstuk: de beschrijving van de drie doelgroepen particulieren voor het onderdeel inkomensheffing-niet winst, toeslaggerechtigden en MKB-ondernemers, hun keuzeprocessen en de acties in 2019. De combinatie van efficiënte uitvoering en evenwichtig toezicht vraagt om het maken van keuzes en het stellen van prioriteiten, gebaseerd op inzicht in resultaten en effecten. Het zal daarbij duidelijk zijn dat de gewenste vernieuwingen in uitvoering en toezicht zeker in 2019 nog niet hun volle beslag zullen hebben. De Belastingdienst zal, uitgaande van de huidige uitvoeringspraktijk en gegeven de beschikbare mensen en middelen, zo goed mogelijk zijn taken uitvoeren. De Belastingdienst heeft extra geld gekregen om de gevolgen van het vertrek van veel ervaren medewerkers op te vangen en zo de continuïteit van de bedrijfsprocessen te borgen, maar dit zal zeker ook nog in 2019 nog een forse wervings- en opleidingsinspanning vergen.

2.3 Uitvoerbaarheid en handhaafbaarheid van wetgeving

Voorwaarde voor doeltreffende en doelmatige uitvoering en toezicht door de Belastingdienst is solide, eenvoudige en fraudebestendige wet- en regelgeving. Met uitvoeringstoetsen en quickscans geeft de Belastingdienst inzicht in de gevolgen voor de uitvoering van voorstellen voor nieuwe wet- en regelgeving (gevolgen voor de processen, voor interactie, mogelijke fraude enz.).

⁵ <https://over-ons.belastingdienst.nl/wp-content/uploads/2017/02/Handhavingsstrategie-Belastingdienst.pdf>

⁶ TK 2017-2018, 31 066, nr. 390

Gewijzigde veldcode

Uitvoeringstoetsen komen tot stand in nauwe samenwerking tussen de verschillende onderdelen van de Belastingdienst, waarbij elk onderdeel vanuit zijn eigen werkterrein en deskundigheid een bijdrage levert. Om een indruk te geven: de Belastingdienst heeft in 2017 122 voorstellen voor wet- en regelgeving beoordeeld met een uitvoeringstoets. Daarnaast zijn voor ca. 60 amendementen quickscans opgesteld. De hieraan bestede tijd wordt niet afzonderlijk geadministreerd. Gemiddeld wordt elk jaar een honderdtal uitvoeringstoetsen opgesteld. Daaraan leveren zo'n 200 medewerkers een bijdrage (waaronder enkele voltijds, een aantal in deeltijd en een aantal incidenteel). De Belastingdienst is niet alleen uitvoerder van fiscale wetgeving, maar voert ook wetten uit waarvoor het opdrachtgeverschap bij andere departementen ligt (toeslagen, loon- en premiedomein, opsporing). Ook voor die wetsvoorstellen voert de Belastingdienst uitvoeringstoetsen uit.

2.4 Uitvoerings- en toezichtstrategie

De hoofdlijn

De strategie laat zich in één zin samenvatten: De Belastingdienst streeft er naar dat burgers en bedrijven bereid zijn uit zichzelf (fiscale) regels na te leven, dat wil zeggen zonder (dwingende en kostbare) acties van de kant van de Belastingdienst. Deze strategie moet er voor zorgen dat het nalevingstekort, en daarmee het bedrag aan verschuldigde belasting dat niet binnenkomt, zo klein mogelijk is en de continuïteit van belastingopbrengsten en de rechtmatige betaling van toeslagen worden geborgd. De strategie is er op gericht – waar mogelijk in samenwerking met publieke en private partners (1) een omgeving te creëren waarin het maken van fouten zoveel mogelijk wordt voorkomen, (2) het burgers en bedrijven gemakkelijk te maken goede aangiften en aanvragen te doen en (3) de mate en intensiteit van zijn toezicht af te stemmen op het gedrag van burgers en bedrijven. Daar waar burgers en bedrijven regels bewust niet willen naleven of frauderen, dwingt de Belastingdienst naleving af.

Jaarlijks vertaalt de Belastingdienst zijn strategie per doelgroep, dat wil zeggen per groep van burgers of bedrijven met samenhangende kenmerken. Keuzes worden zo veel mogelijk bepaald op basis van het te bereiken effect. Niet alleen het fiscale belang is daarbij relevant, maar ook de invloed op de belastingmoraal. Dit betekent dat er telkens wordt gekeken welke mix van instrumenten het grootste effect op de compliance zal hebben.

Om de mate van naleving te bepalen hanteert de Belastingdienst vier factoren om de bereidheid tot regelnaleving (compliance) te meten: juiste en tijdige registratie, tijdige aangifte, juiste en volledige aangifte en tijdige betaling. (visual?)

Keuzeruimte binnen toezicht

De échte ruimte om te kiezen in de inzet van toezichtcapaciteit is beperkt. Belastingdienst is immers zowel een uitvoerende als een toezichthoudende dienst, en in de praktijk zullen de uitvoerende processen altijd voorgaan op de toezichthoudende taken. Alle toeslagen moeten maandelijks worden uitgekeerd, alle aanslagen opgelegd en alle ingediende bezwaarschriften afgedaan. Daarmee ligt een groot deel van de beschikbare capaciteit vast. Daarnaast is er vaak een deel van de capaciteit al gereserveerd voor activiteiten die op politiek niveau zijn toegezegd. En er is een deel van de capaciteit dat is vastgelegd doordat de Belastingdienst zelf

bepaalde toezeggingen heeft gedaan of afspraken heeft gemaakt (bijvoorbeeld met andere handhavers over de inzet bij gemeenschappelijke acties) of zich in de begroting heeft vastgelegd op bepaalde prestatieafspraken. Wat overblijft is de capaciteit die tot op zekere hoogte variabel inzetbaar is; de keuze is dan welke werkzaamheden worden uitgevoerd. Er zal altijd moeten worden gekozen, aan de hand van risicoprofielen, zichtbaarheidscriteria, de intuïtie van medewerkers, dan wel andere invalshoeken. Het is uitgesloten om op alle gevallen gericht toezicht uit te oefenen. Voorkomen moet worden dat toezicht het sluitstuk wordt. Bij onvoldoende capaciteit heeft dit op de langere termijn een eroderend effect op de spontane wetsnaleving.

De inzet van instrumenten

Om de naleving te bevorderen of te borgen zet de Belastingdienst een reeks van instrumenten in. De inzet is erop gericht zoveel problemen te voorkomen in plaats van fouten achteraf te herstellen. De aanpak varieert van relatief goedkope, weinig arbeidsintensieve activiteiten, zo vroeg mogelijk uit te voeren in het proces tot dure, arbeidsintensieve activiteiten met een toegespitst bereik. Onder die laatste categorie vallen de boekenonderzoeken. Een boekenonderzoek is een relatief duur en arbeidsintensief instrument. Soms is een telefoontje, brief, bedrijfsbezoek of gesprek met de fiscaal dienstverlener vaak even effectief en zeker efficiënter. Boekenonderzoeken worden dus steeds gerichter ingezet. Net als alle andere belastingdiensten maakt de Nederlandse Belastingdienst een beweging van een risicogerichte benadering, waarin achteraf controles worden gedaan op de belastingplichtigen die waarschijnlijk een verkeerde aangifte deden, naar een strategie waarin verkeerde aangiftes zoveel mogelijk worden voorkomen. In die aanpak is een boekenonderzoek het sluitstuk in plaats van 'het' middel om compliance te bereiken.

Een nieuwe loot aan de boom is het digitaal toezicht, waarbij risicomodellen worden ontwikkeld die het mogelijk maken dat toezicht subjectgericht (dus de aangifte integraal bekijken) wordt uitgevoerd in plaats van objectgericht (per rubriek van de aangifte, bijvoorbeeld de eigen woning). Er wordt steeds meer gebruik gemaakt van data-analyse ten behoeve van zowel interactie als toezicht.

De volgende instrumenten in de verschillende fasen van het proces zijn te onderscheiden:

- Activiteiten in dienstverlening en activiteiten gericht op het voorkomen van fouten (diverse vormen van contact met de belastingplichtige, voorinvullen, afsluiten convenanten, vooroverleg, inzet dienstverleners)
- Activiteiten om juiste aanslagen op te leggen en toeslagen toe te kennen (digitaal toezicht, controle vanachter het bureau, controle ter plaatse - boekenonderzoeken)
- Fraudbestrijding (samenwerking met externe (overheids)partners, opsporing, boeteoplegging).

2.5 Doelgroep particulieren/niet-winst

2.5.1 Kenmerken van de doelgroep; nalevingsbeeld

(visual is leidend, tekst aanpassen n.a.v. visual)

Met opmerkingen ☐ Goed punt. Wat betekent dit? En wordt hier nog op ingegaan?

Met opmerkingen ☐ Goede uitleg.

Met opmerkingen ☐ Zoals??

8,7 miljoen burgers⁷ hebben met de Belastingdienst te maken omdat ze aangifte doen voor de inkomensheffing; het beeld van de Belastingdienst in de samenleving wordt voor een belangrijk deel bepaald door hun ervaringen. Met de vooraf ingevulde aangifte is de Belastingdienst er in geslaagd het burgers veel makkelijker te maken om aan hun verplichtingen te voldoen. De mate waarin burgers in staat zijn zelf, dus zonder hulp, aan hun verplichtingen te voldoen verschilt. De digitalisering speelt bij deze doelgroep een steeds grotere rol: ruim 98% doet, met of zonder hulp, inmiddels digitaal aangifte.

2.5.2 Beschikbare capaciteit; noodzakelijke inzet

Ruim 90% van de capaciteit binnen de doelgroep particulieren/niet-winst wordt ingezet op uitvoeringsactiviteiten die vastliggen en waarbij de Belastingdienst alleen keuzevrijheid in de wijze van uitvoeren. Bezwaar- en beroepschriften moeten worden behandeld binnen wettelijke termijnen, ingediende aangiften moeten leiden tot definitieve aanslagen enz. Voor de resterende 10% van de capaciteit is er een zekere keuzevrijheid waarop deze in te zetten. Deze capaciteit wordt besteed aan de behandeling van risicovolle aangiften en de bestrijding van fraude. (visual)

Met opmerkingen Ik zou hier wat meer over opschrijven. Wat zit er in die 90%?

2.5.3 Activiteiten in 2019

Bevorderen van het doen van juiste aangiften; voorkomen van fouten

Om fouten te voorkomen zet de Belastingdienst communicatie in: jaarlijks worden in de aangifteperiode burgers gewezen op specifieke issues in hun aangifte. Opzet daarbij is om de groep bij wie zich zo'n issue voordoet, zo precies mogelijk te identificeren en vervolgens gericht te benaderen.

Voorbeelden zijn: scheiden en eigen woning, studiekosten, afkoop lijfrenten. (boxje met aansprekend voorbeeld)

De volgende activiteiten zijn bedoeld om het doen van aangifte verder te vergemakkelijken, waardoor de kwaliteit van de ingediende aangiften bevordert wordt:

- Het aanpassen van de online aangiftevoorziening bij de rubrieken eigen woning en giften, die daardoor overzichtelijker worden. Daarnaast wordt gewerkt aan het aanpassen van de rubriek resultaat uit overige werkzaamheden voor de aangifte over het jaar 2019
- Kwaliteitsverbetering van de gegevensstromen die nu al in de vooraf ingevulde aangifte (VIA) staan (bijvoorbeeld de bankgegevens van kinderen en loon)
- Het voor de VIA ontsluiten van bij de Belastingdienst al aanwezige gegevensstromen (bijvoorbeeld leningen tussen particulieren ter financiering van de eigen woning)
- Onderzoek naar nieuwe gegevensstromen, zoals bij de rubriek resultaat uit overige werkzaamheden. Daarnaast worden voorbereidingen getroffen voor het wetgevingstraject rond de financieringskosten bij de eigen woning.
- Het kunnen doen van aangifte op mobiele apparaten.

In 2019 wordt onderzocht hoe we voor burgers met een eenvoudige fiscale situatie ook een eenvoudig digitaal aangiftebiljet kunnen bieden. Dit houdt in dat zij in eerste instantie alleen de voor hen relevante rubrieken zien, vooraf ingevuld. Blijkt

⁷ Voetnoot toelichting op 8,7 mln.

dit na controle in orde, dan kan de aangifte ingediend worden. Klopt het niet, dan kan dit in de online aangifte voorziening aangevuld of gewijzigd worden.

Ondersteunen van dienstverleners

Burgers maken bij het doen van aangifte gebruik van hulp; vaak organiseren zij die in hun eigen omgeving (familie, vrienden), maar zij doen ook een beroep op meer professionele hulp bij aangifte: van de Belastingdienst zelf en van maatschappelijke dienstverleners als sociaal raadslieden, belastingwinkels, vakbonden, seniorenorganisaties en welzijnsinstellingen. Deze dienstverleners bieden jaarlijks zo'n 900.000 burgers hulp. De Belastingdienst bevordert deze ondersteuning door 'de helpers te helpen' met informatie en trainingen. Een bijzondere vorm van ondersteuning, die zich niet richt op het doen van aangifte, betreft de informatiebijeenkomsten 'schuldhelpverlening gemeenten'. Deze bijeenkomsten maken de gemeenten wegwijs binnen de Belastingdienst zodat zij voor burgers die problematische belasting- of toeslagenschulden hebben de juiste weg weten te bewandelen.

Handmatige/individuele behandeling (toezicht)

Aangiften waarin fouten zijn gemaakt, worden zowel handmatig (individueel) als geautomatiseerd (massaal) gecorrigeerd. Geautomatiseerde correctie vindt voornamelijk plaats op de rubrieken loon en heffingskortingen. Voor de behandeling van de aangifte over 2018 worden nieuwe rubrieken (welke?) toegevoegd aan dit instrument, zodat op deze rubrieken minder handmatige behandeling nodig is en de burger sneller een definitieve (?) aanslag krijgt. Bij de behandeling wordt specifieke aandacht besteed aan de belangrijkste nalevingstekorten zoals die naar voren komen uit de onderzoeksteekproef die jaarlijks op het bestand van aangiften wordt getrokken. Voor de aangifte over 2018 (te behandelen in 2019) betreft dit de volgende categorieën: eigen woning, resultaat overige werkzaamheden, aftrek lijfrentepremies en aftrek AOV-premies. De resterende toezichtcapaciteit wordt besteed aan het behandelen van de meest risicovolle aangiften zoals die uit de selectie naar voren komen.

Bezwaar, beroep, klachten

De behandeling van bezwaar- en beroepschriften en klachten is een punt van zorg; extra inzet van capaciteit, die ten koste gaat van andere (toezicht)activiteiten, blijkt telkens nodig. Sinds maart 2018 is het mogelijk om digitaal bezwaar voor de inkomensheffing in te dienen; daarmee is een eerste stap gezet in de verbetering van het bezwaarproces. *P.M. aanvullen*

Aanpak van fraude

Samen met de FIOD en het Openbaar Ministerie worden fraudezaken aangepakt. De aandacht gaat vooral uit naar vormen van systeemfraude, waarbij facilitators voor een grote groep belastingplichtigen onjuiste aangiften doen op het gebied van aftrek zorgkosten of giften.

2.6 Doelgroep MKB-ondernemers

2.6.1 Kenmerken van de doelgroep; nalevingsbeeld (visueel is leidend, tekst aanpassen n.a.v. visueel)

De doelgroep MKB bestaat uit zo'n twee miljoen entiteiten. Een entiteit kan een onderneming zijn, maar ook een samenstel van gerelateerde ondernemingen en natuurlijke personen. Het aantal MKB-entiteiten groeit jaarlijks met circa 100.000; binnen dat ondernemersbestand vinden veel mutaties plaats. Op basis van de criteria fiscaal belang en fiscaal risico wordt in de aanpak een scheiding aangebracht tussen het middenbedrijf (ongeveer 400.000 ondernemingen) en het kleinbedrijf (ongeveer 1.600.000 ondernemingen). Het MKB draagt jaarlijks circa € 70 miljard bij aan de schatkist; 95% van dit bedrag komt van de ondernemingen uit het middenbedrijf. Het ondernemersbestand kent een grote dynamiek, niet alleen door de voortdurende mutaties daarin door startende en stakende ondernemingen, maar ook door de grote diversiteit in omvang, van middelgrote bedrijven tot ZZP'ers en burgers die louter fiscaal als ondernemer worden aangemerkt. Deze diversiteit wordt verder versterkt door grote verschillen in economische activiteiten, feitelijk nalevingsgedrag (compliance niveau) en de mate van zelfredzaamheid.

Met opmerkingen Deze 70 miljard betreft alleen belastingdeel en niet het premiedeel van de loonheffingen? Premies dragen ook bij aan de schatkist. Anders heel duidelijk maken dat het hier om belastingen gaat en niet het premiedeel (volksverzekeringen en werknemersverzekeringen).

2.6.2 Beschikbare capaciteit; noodzakelijke inzet

De geschetste dynamiek in het ondernemersbestand stelt hoge eisen aan het - gegeven de beschikbare capaciteit - invulling geven aan een passende handhavings- en toezichtstrategie. Het grote aantal ondernemingen, de forse verschillen in omvang en mate van compliance noodzaken niet alleen tot het maken van keuzes maar maken die ook mogelijk. Een kleine 95% van de capaciteit wordt ingezet op uitvoeringsactiviteiten die vastliggen en waarbij de Belastingdienst alleen keuzevrijheid in de wijze van uitvoeren (behandelen van bezwaar- en beroepschriften, klachten, behandeling van aangiften en opleggen van aanslagen, vooroverleg, boekenonderzoeken en politieke toezeggingen in het kader van overheidsbrede samenwerking in de fraudebestrijding). Voor de resterende ongeveer 5% van de capaciteit is er in zekere mate keuzevrijheid hoe deze in te zetten. Deze 5% wordt met name ingezet op de relatie met fiscaal dienstverleners, het geven van voorlichting en het doen van actualiteitsbezoeken.

Met opmerkingen Aan wat? Ook dit kan uitgebreider.

Met opmerkingen Vastliggen omdat dit bij de wettelijke taak van de BD behoort? Kan je bv zeggen "wettelijk vastliggen dan wel politieke toezeggingen betreffen"?

En: in welke mate ligt Toezichtscapaciteit vast? Dan wel in welke mate maakt Toezichtsactiviteiten uit van de 5% vrije capaciteit

2.6.3 Activiteiten in 2019

Activiteiten in dienstverlening en activiteiten gericht op het voorkomen van fouten
Om zoveel mogelijk onjuiste aangiften te voorkomen, wordt de samenwerking gezocht met softwareontwikkelaars en fiscaal dienstverleners, door onder andere convenanten af te sluiten. Ook het geven van voorlichting (op intermediairdagen) maakt onderdeel uit van deze activiteiten. Inspanning op de actualiteit wordt fiscale begeleiding geboden bij de vergoedingen voor aardgasschade, zodat betrokkenen niet voor onverwachte fiscale gevolgen komen te staan.

Behandeling aangiften

Op de eerste plaats staat de nakoming door de Belastingdienst van de verplichting een aanslag voor de inkomstenbelasting binnen de wettelijke termijn op te leggen. Als de belastingplichtige op wele wijze dan ook reageert op een aanslag, wordt

deze reactie altijd door de Belastingdienst in behandeling. Denk hierbij aan het behandelen van ingediende verzoekschriften, bezwaarschriften, verzoeken om vooroverleg, negatieve aangiftes omzetbelasting en verzoeken om uitstel van betaling.

Toezicht

De inzet van de beschikbare toezichtcapaciteit ligt zoals gezegd grotendeels vast. De in de begroting opgenomen streefwaarden met betrekking tot de correctieopbrengsten voor inkomensheffing en vennootschapsbelasting door boekenonderzoeken bepalen in hoge mate de selectie van de te controleren aangiften.

Gerichte toezichtacties

Bij het toezicht op MKB-ondernemers is sprake van op branches of aspecten gerichte interventies. De huidige startersaanpak en de aanpak van nalevingstekorten in de horeca, de landbouw en ten aanzien van buitenlandse kentekens wordt gecontinueerd. In 2019 wordt deze aanpak uitgebreid naar de uitzendbranche en naar de handelaren in tweedehandsauto's en zal er extra aandacht zijn voor het gebruik van zogeheten keurmerkkassa's (onder andere in de horeca). Op verzuim van de aangifteplicht omzetbelasting zal sneller worden gereageerd om oplopend verzuim te voorkomen.

Fraudebestrijding

In 2019 zal extra capaciteit worden ingezet ten behoeve van het programma Vermogen in het Buitenland. Zowel gegevensuitwisseling gerelateerd aan belastingontduiking als constructiebestrijding maakt onderdeel uit van dit programma. Er zijn deelprojecten die zich richten op: verzwegen bankrekeningen, stalling van immateriële activa in tax havens, een fiscaal dienstverlener die belastingontwijkende constructies aanbiedt en op het materiaal de Panama- en Paradisepapers hebben opgeleverd.

2.7 Doelgroep Toeslaggerechtigden

2.7.1 Kenmerken van de doelgroep; nalevingsbeeld

(visual is leidend, tekst aanpassen n.a.v. visual)

De doelgroep toeslaggerechtigden bestaat uit een zeer omvangrijke en diverse groep natuurlijke personen en die zich kenmerkt door een wisselende mate van redzaamheid; een deel van de toeslaggerechtigden is laaggeletterd. Het merendeel van de burgers is bereid om het goed te doen. Er is ook een kleine groep burgers die niet compliant is en bewust onjuiste gegevens gebruikt bij de aanvraag of mutatie. Jaarlijks wordt op basis van bijna 7 miljoen voorlopige toekenningen aan ca. 5 mln. huishoudens in totaal ca. € 12,6 mld. voorschot uitbetaald. Per jaar leidt dit tot zo'n 90 tot 100 miljoen betalingen. Op jaarbasis worden ca. 2 miljoen terugvorderingen ingesteld, waarvan ca. 200.000 gevallen in de invordering terechtkomen. Ieder jaar pakken burgers bijna 3 miljoen keer de telefoon om een vraag te stellen over toeslagen.

Met opmerkingen Dat klopt niet "zoals gezegd". Ik zit juist te zoeken naar teksten over hoe toezichtcapaciteit wordt ingezet. Hierboven staat alleen dat 95% van capaciteit vastligt vanwege uitvoeringsactiviteiten. Zie vraag hierboven

Met opmerkingen Boekenonderzoeken is dus een toezichts taak. Betreft boekenonderzoeken een politieke toezegging of wettelijke taak? Ik zou dat duidelijk maken. Hierboven wordt dat niet duidelijk. Nu lees boekenonderzoek hierboven als een verplichte UITVOERENDE taak. Het is dacht ik een toezichtstaak die nu door de Kamer verplicht is opgelegd. Als dat niet klopt dan graag omschrijven wat het dan wel is.

2.7.2 Beschikbare capaciteit; noodzakelijke inzet

PM

De verbetervoorstellen voor de kinderopvangtoeslag leggen in 2019 een groot beslag op de capaciteit waarvoor keuzevrijheid bestaat (.. fte). Daardoor bedraagt de in 2019 beschikbare capaciteit voor toezicht ... fte. Deze capaciteit wordt ingezet op de in 2.3.5.3 opgenomen activiteiten.

2.7.3 Activiteiten in 2019

Muteren voor burgers en attenderen van burgers

Deze activiteiten zijn erop gericht dat burgers zoveel mogelijk goede aanvragen doen en tijdig mutaties doorgeven, waardoor het aantal terugvorderingen (en de hoogte ervan) afneemt. Wanneer de Belastingdienst over actuele gegevens beschikt wordt het inkomen dat door de burger gebruikt is voor het aanvragen van het voorschot op een toeslag door de Belastingdienst zelf aangepast. Wanneer de Belastingdienst niet helemaal zeker of een nieuw gegeven tot aanpassing van een toeslag moet leiden, ontvangen burgers een brief of worden ze gebeld over een mogelijke wijziging van hun inkomen of van een ander relevant gegeven voor toeslagen.

Help de helper

Samen met een uitgebreid netwerk van onder andere sociaal raadslieden, intermediairs en Toeslagen Servicepunten (TSP's) krijgen burgers die dat nodig hebben hulp bij het indienen van een aanvraag of mutatie. Er zijn een 155 TSP's, daarmee is er landelijke dekking. In de Randstad is de dekkingsgraad qua aantallen TSP hoger. Buiten de Randstad zijn er TSP's gevestigd die in de loop van de week op diverse locaties werken. TSP's kunnen aanvragen/wijzigingen van toeslagen regelen via het Portaal voor TSP's, zonder dat een DigiD van de toeslaggerechtigde nodig is.

Een andere voorziening om burgers te helpen is gebaseerd op overeenkomsten met zogeheten Toeslagendienstverleners (TDV). Deze helpen ook bij het vervullen van toeslagformaliteiten. Het gaat om gemeentes, bewindvoerders, juridisch loketten, kleinere welzijnsorganisaties, maar ook om kinderopvangorganisaties en verhuurders. In totaal zijn het er 557 en ook hier is er een landelijke dekking. Met een inbelcode kunnen zij telefonisch contact opnemen met het Belcentrum van Toeslagen en in bijzijn van de toeslaggerechtigde vragen stellen over individuele dossiers.

Aan toeslagen service punten/ouderenbonden/sociaal raadslieden wordt voorlichting gegeven. Deze bestaat uit gesprekken, opleidingen, het verstrekken van voorlichtingsmateriaal en het koppelen met een accountmanager toeslagen om de lijnen zo kort mogelijk te houden. De Belastingdienst biedt ondersteuning aan en investeert in voorzieningen voor deze dienstverleners.

Massaal Automatisch Continueren en Inkomen

Vanaf eind 2015 voert Toeslagen jaarlijks de actie MAC (Massaal Automatisch Continueren) en inkomen uit. Bij deze actie bepaalt de Belastingdienst voor de meerderheid van de toeslagbetrokkenen een nieuw inkomen op basis van de beschikbare inkomensgegevens. Op deze manier krijgt de burger het voorschot waar hij recht op heeft en worden hoge terugvorderingen na afloop van het jaar zoveel mogelijk voorkomen. In het kader van de MAC krijgt de burger een brief of wordt hij

er via het portaal 'mijn toeslagen' op gewezen dat het inkomen is aangepast. Indien hij akkoord is, hoeft hij niets te doen. Zo niet, dan kan hij zelf een wijziging doorvoeren.

Buitentoezicht

Bij twijfel of de gepresenteerde digitale of administratieve werkelijkheid overeenkomt met de echte werkelijkheid kan er buitentoezicht worden ingesteld; dat gebeurt door medewerkers vanuit het segment MKB. De onderzoeken kunnen leiden tot het terugvorderen van eerder verstrekte voorschotten of tot het opleggen van boetes of het instellen van strafrechtelijke vervolging. Thematische en doelgerichte acties gericht op specifieke groepen of situaties met een verhoogd risico maken onderdeel uit van deze aanpak. (Welke?)

Verbetermogelijkheden Kinderopvangtoeslag

Het Kabinet heeft besloten dat de Belastingdienst verantwoordelijk blijft voor de uitvoering van de Kinderopvangtoeslag en dat een aantal knelpunten in de uitvoering zal worden aangepakt. Een van de maatregelen is het uitbreiden van de gegevensstroom van kinderopvangorganisaties naar de Belastingdienst. Een tweede maatregel betreft het intensief begeleiden van burgers bij wie er kans is op het ontstaan van problematische schulden. Op basis van een voorspellend model wordt in beeld gebracht bij wie binnen zes maanden dwanginvorderingsmaatregelen kunnen worden verwacht. Via casemanagement wordt dan ingegrepen: de casemanager legt contact met de burger om gezamenlijk na te gaan hoe tot een betalingsregeling kan worden gekomen. Een derde maatregel betreft een verbetering van de digitale dienstverlening: de Belastingdienst gaat ouders ondersteunen bij het vooraf schatten van het aantal opvanguren en gaat hen attenderen op de noodzaak om wijzigingen door te geven.

Fraudeaanpak

De nadruk bij het inzetten van het strafrecht ligt op het detecteren en voorkomen van grootschalige georganiseerde fraude en op het zo snel mogelijk afpakken van wederrechtelijk verkregen vermogen. In samenwerking met FIOD en Landelijk Parket worden afspraken gemaakt over de aan te pakken zaken. Fraudezaken die niet door FIOD en OM worden opgepakt, worden administratief afgedaan. Dit betekent dat er een bestuurlijke boete wordt opgelegd of dat wordt volstaan met een terugvordering van ten onrechte verstrekte toeslagen.

2.8 Specifieke thema's

2.8.1 Brexit

Door de Brexit ontstaat er een nieuwe buitengrens voor Nederland en de EU. Direct gevolg is dat voor het goederenverkeer van en naar het VK douaneformaliteiten nodig zijn en dat de Douane hierop toezicht moet uitoefenen. Dat raakt de hele Douane-organisatie, de directie Grote Ondernemingen, die voor Douane toezichtwerkzaamheden verricht, maar ook de directies MKB en FIOD. De Brexit betekent een structurele forse groei van het aangiftevolumen, inclusief het noodzakelijke toezicht hierop. Maar de Brexit betekent ook meer en nieuwe klanten en het inrichten van nieuwe processen, zoals voor het ferry-verkeer vanuit onder meer Rotterdam en IJmuiden. Het personeelsbestand van de directie Douane zal, rekening houdend met verschillende scenario's, de komende jaren met 750 tot 930

fte groeien, hetgeen een grote impact op de organisatie heeft en veel vraagt van het absorptievermogen. Bovendien heeft de Brexit een grote impact op de Douane-systemen.

Voor Grote Ondernemingen zijn er gevolgen voor verschillende belastingmiddelen onder andere de BTW. Wanneer het VK geen onderdeel meer uitmaakt van de EU, zal het VK voor de btw-richtlijn en de Wet OB worden behandeld als een zogenoemd "derde land". De leveringen en diensten van en aan het VK zullen – vergelijkbaar met andere derde landen – een andere btw-kwalificatie krijgen, waarbij intra-communautaire transacties zullen plaatsmaken voor import en export. In de vennootschapsbelasting zijn de gevolgen zichtbaar in onder meer de Fusierichtlijn. Wanneer het VK uit de EU/EER treedt, vallen grensoverschrijdende fusies tussen bedrijven die gevestigd zijn in Nederland en het VK niet langer onder toepassing van de EU-fusierichtlijn. De vrijstelling in de Nederlandse fiscale wetgeving is in dat geval niet langer van toepassing. Een ander voorbeeld betreft de fiscale eenheid. Wanneer het VK uit de EU/EER treedt zijn fiscale eenheden tussen Nederlandse entiteiten die verbonden zijn via in het VK gevestigde maatschappijen niet langer mogelijk. Als gevolg van de Britse EU/EER uittreding zullen fiscale eenheden die reeds bestaan via in het VK gevestigde entiteiten eindigen en dit zal mogelijk leiden tot heffing van vennootschapsbelasting

Op grond van de verwachte impact van de Brexit op de toepassing van de fiscale wet- en regelgeving zoals die binnen EU-verband geldt, schat de Belastingdienst in dat het aantal verzoeken om vooroverleg en het toezicht op de juiste en volledige verwerking van de wijzigingen in de belastingaangiften van Grote Ondernemingen toeneemt. De directie Grote ondernemingen houdt rekening met een extra capaciteitsbeslag van 25 fte. *(al in 2019?)*

Ook MKB-ondernemers zullen de effecten van de Brexit ondervinden *(aantal fte)*. De aanpak is er op gericht MKB-ondernemers met gerichte communicatie maximaal voor te bereiden. Daarnaast wordt de eigen organisatie ingericht om verwachte pieken in werkaanbod op te kunnen vangen. Dat laatste ziet in het bijzonder op het door de inspecteur afgeven van zogeheten art. 23-vergunningen voor de BTW.

Een harde Brexit leidt ertoe dat het VK niet meer deelneemt aan de politieke en justitiële samenwerkingsverbanden. Daardoor zullen opsporingshandelingen, zoals informatie-uitwisseling, tijdrovender en complexer worden. Ook zullen er toenemende verschillen in jurisdicties zijn die ervoor zorgen dat criminelen meer fraude kunnen plegen. Door dit alles zal een harde Brexit een groter beslag leggen op de personele capaciteit van de FIOD *(aantal fte)*.

2.8.2 *Herijking rullingpraktijk*

De staatssecretaris van Financiën heeft in zijn brief van 18 februari 2018 aangekondigd de rullingpraktijk voor rulings met een internationaal karakter te willen herzien. Planning is eind 2018 voorstellen hiertoe naar de Tweede Kamer gaan. In 2019 zal de Belastingdienst de nieuwe vormgeving van de rullingpraktijk implementeren. Mogelijke wijzigingen op het gebied van transparantie over rulings vergen, afhankelijk van het definitieve plan van de staatssecretaris, in 2019 potentieel (?) de nodige capaciteit van de Belastingdienst *(aantal fte)*.

2.9 Doelgroep overstijgende thema's

Fraudebestrijding en aanpak ondermijnende criminaliteit (p.m. per activiteit aangeven hoeveel capaciteit ermee gemoeid is)

In het regeerakkoord wordt nadrukkelijk aandacht geschonken aan de aanpak van fraude en ondermijnende criminaliteit. Een belangrijk onderdeel hiervan is de integrale samenwerking; daarbij wordt gekeken welke publieke- of private partij de beste mogelijkheden heeft effectieve barrières op te werpen om fraude te voorkomen of te bestrijden. Deze aanpak heeft ook gevolgen voor het werk van veel onderdelen van de Belastingdienst (Particulieren, MKB, Grote ondernemingen, Toeslagen, Douane, FIOD). Bij de aanpak van fraude werkt de Belastingdienst samen met andere overheden in de vorm van verschillende samenwerkingsverbanden zoals LSI (Landelijke Stuurgroep Interventieteam), LIEC/RIEC (Landelijk/Regionaal Informatie en Expertise Centrum), FEC (Financieel Expertise Centrum) en IKZ (Informatie Knooppunt Zorgfraude).

Bestrijding van ondermijnende criminaliteit maakt onderdeel uit van de taakgebieden van de FIOD. In 2019 zal extra analysecapaciteit worden ingezet om de verschillende verschijningsvormen van ondermijning in kaart te brengen. In samenwerking met de andere overheidsorganisaties wordt gewerkt aan het opstellen van lokale en regionale ondermijningsbeelden. Met name de regionale ondermijningsbeelden zijn voor de Belastingdienst van belang omdat op basis hiervan prioriteiten kunnen worden gesteld. Vanuit die prioriteiten maakt de Belastingdienst keuzes voor wat betreft de inzet van capaciteit. Daarnaast zal de FIOD in voorkomende gevallen ondermijning gerelateerde onderzoeken doen.

Het afpakken van crimineel en/of illegaal verkregen inkomen en/of vermogen (waaronder de fiscale invordering) heeft een hoge prioriteit van dit Kabinet⁸. Het innen van, binnen de samenwerkingsverbanden, opgelegde aanslagen is een tijdrovend en arbeidsintensief proces. Integraal zicht op inkomens- en/of vermogensbestanddelen ontbreekt vaak. Het in een zo vroeg mogelijk stadium zicht krijgen op verhaalsmogelijkheden inclusief de (internationale) juridische mogelijkheden is één van de speerpunten van de Belastingdienst binnen de aanpak van fraude en ondermijnende criminaliteit.

Verhuld vermogen

Het programma Vermogen in het buitenland (VIB) richt zich op het aanpakken en bestrijden van verhuld vermogen in het buitenland. De doelstelling van dit programma is om belastingplichtigen niet in de verleiding te laten komen inkomen en vermogen buiten beeld van de fiscus te houden door dit in het buitenland te stallen. In het Regeerakkoord staat dat naar aanleiding van de Panama Papers de informatiepositie en opsporingscapaciteit van de Belastingdienst wordt versterkt. Om in de toekomst verhuld vermogen effectief te kunnen blijven bestrijden zijn nieuwe competenties en de inzet van extra capaciteit noodzakelijk. Het kabinet heeft daarom incidenteel € 17 miljoen beschikbaar gesteld, zodat het programma Vermogen in het buitenland (VIB) kan worden geïntensiveerd. Voor 2019 bedraagt de intensivering € 2 miljoen en voor de jaren 2020 tot en met 2022 € 5 miljoen per jaar.

Met deze impuls gaat VIB zich richten op ingewikkelde structuren waarbij de vestigingsplaats verhuld wordt, zaken waarbij belastingplichtigen op voorhand informatie weigeren te verstrekken en zaken waarbij intensief gebruik gemaakt

Met opmerkingen Graag check door

wordt van deskundige facilitators, zoals advocaten en adviseurs. Meer concreet wordt de inzet verschoven van projectbasis naar een opbouw van dedicated teams met specifieke kennis voor de complexere zaken. Vanaf 2019 start VIB, naast circa 20 reguliere projecten, tientallen nieuwe onderzoeken. Er worden (nieuwe) medewerkers aangetrokken met internationale oriëntatie, bestaande uit een mix van data-analisten, (forensische) accountants, controlemedewerkers, een fiscaal procesadvocaat en fiscalisten.

Doorontwikkeling horizontaal toezicht (volgt deze week)

Toezichtsplannen Wet DBA en deeleconomie (zie mails [redacted] 21/8)([redacted] vroegtijdig betrekken bij deze passage)

Met opmerkingen [redacted] Tekst over verhouding vermogen heb ik suggesties op basis van de brief die op P-dag naar TK is gegaan. Ik zou wat meer uitweiden waarom VIB zich richt op ingewikkelde structuren. Het gaat om dat er steeds meer sprake is van juridisering van de "tegenpartij". Dit vergt weer nog betere inzet van de kant van de FIOD/BD. Eerder hebben we woorden "advocaten en adviseurs" geschrapt uit de brief omdat beeld kan oproepen dat deze personen per definitie fout volk betreft. Context ontbreekt nu

3 Personeel

3.1 Werving

De Belastingdienst is een grote, dynamische organisatie met bijna 28.000 medewerkers. Ruim een kwart van de medewerkers van de Rijksoverheid is hier werkzaam. Op het gebied van personeel en werving ligt er voor de Belastingdienst een omvangrijke opgave. De uitdaging is het realiseren van een ordentelijke en beheerste modernisering en het tegelijkertijd toerusten van het personeel voor de modernste manieren interactie met en toezicht op burgers en bedrijven. Daarbij vindt een verschuiving plaats naar meer hoger gekwalificeerde medewerkers en moeten de gevolgen van de uitstroom van personeel opgevangen worden. De personele uitstroom en verschuiving naar meer hoger gekwalificeerd personeel maken de uitvoering van de taken door de Belastingdienst kwetsbaar. Daartoe wordt voor 2019 sterk geïnvesteerd in de werving van personeel.

In 2019 bedraagt de verwachte instroombehoefte ca 2.000 FTE (PM – discussie voeren over verwachte versus realiseerbare behoefte). De inzet van nieuw geworven personeel gaat primair worden ingezet op het borgen van de continuïteit: het probleemloos doorlopen van de heffing en inning van belastingen en de uitkering van toeslagen, en het zorgen voor een aanvaardbaar peil van onder andere dienstverlening, bereikbaarheid en toezicht.

In 2019 wordt op het gebied van werving het volgende gerealiseerd:

- Voldoende instroom en doorstroom om de stabiliteit van de uitvoering te borgen;
- Een zodanige inrichting van het instroomproces dat de jaarlijkse instroom geborgd is.

Concrete activiteiten die daartoe in 2019 gaan plaatsvinden, zijn:

- De Belastingdienst gaat vier functiegroepen permanent werven: fiscalisten, accountants, data-analisten en IT-ers.
- Nieuwe medewerkers moeten sneller inzetbaar zijn. De Belastingdienst ontwikkelt in 2019? Of ook al in 2018? een programma gericht op introductie en begeleiding van nieuwe medewerkers en gaat meer aandacht besteden aan interne doorstroom.
- De selectieprocedures worden verkort, zodat de huidige termijn van 5-8 maanden tussen het bekend worden van de vacature tot aan daadwerkelijke instroom, wordt verkort naar 1-4 maanden. PM – check is dit meetbaar.
- De Belastingdienst maakt naast het eigen Employability Center gebruik van marktpartijen die gespecialiseerd zijn in werving en selectie. Daarnaast wordt aangesloten op Rijksbrede wervingsprogramma's.
- Uitzendkrachten worden versneld aangenomen om op die plekken waar de taakuitvoering kwetsbaar is, snel extra capaciteit beschikbaar te hebben.
- Intensiveren van de arbeidsmarktcommunicatie om de Belastingdienst stevig neer te zetten als aantrekkelijke werkgever.
- Voor de middellange termijn komt er een Meerjarige Personeelsplanning (2019-2023). Dit plan beschrijft de trends en ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op het personeel van de Belastingdienst en hoe daarop te anticiperen.

Met opmerkingen [] Deze zin loopt niet lekker

Met opmerkingen [] Voor een insider is dit een volkomen logische zin. Voor een externe lezer roept deze zin vragen op.

Met opmerkingen [] Er bestaat hier al veel goed geformuleerde tekst op, zoals in de brief Beheerst vernieuwen. OP die teksten is geoeftend, dus zou dat vooral gebruiken. Knip en plakken!

Met opmerkingen [] Is instroombehoefte hetzelfde als voldoende instroom?

Met opmerkingen [] Is het mogelijk om dit te kwantificeren?

Met opmerkingen [] Zou aangeven dat dit nu in 2018 ook al gebeurd en dat we daar in 2019 mee doorgaan

Met opmerkingen [] Intensiever dan in 2018? Wat doe je in 2019 concreet aan communicatie beter dan in 2018?

3.2

Implementatie topstructuur

Naar aanleiding van de aanbevelingen van de Commissie onderzoek Belastingdienst is de herinrichting van de topstructuur van de Belastingdienst voortvarend opgepakt. Een goede aansturing vanuit het departement begint met goede sturing binnen de Belastingdienst zelf. Kernelementen van deze nieuwe topstructuur zijn: een duidelijke scheiding tussen beleid, uitvoering en control, het verleggen van de focus in de top naar de aansturing van het primaire proces en een verkleining van het aantal managementlagen. Ook het consequent doorvoeren van lijnsturing en het invoeren van een onafhankelijke control- en risicomanagerfunctie maken onderdeel uit van de implementatie van de topstructuur.

Voor de implementatie van de nieuwe topstructuur is in 2017/2018 ?? gestart met het inrichten van de lagen onder de topstructuur, in lijn met de afgesproken organisatieprincipes. Met de afronding van de implementatie wordt een belangrijke stap gezet naar een toekomstvaste organisatiestructuur.

In 2019 wordt voor de implementatie van de topstructuur het volgende gerealiseerd:

- De implementatie van de topstructuur is in 2019 afgerond.
- Alle medewerkers zijn geplaatst conform de in de topstructuur beschreven organisatiestructuur.

Concrete activiteiten die daartoe in 2019 gaan plaatsvinden, zijn:

- Het afronden van de laatste 4 van de 24 organisatie- en formatierapporten en deze voorleggen voor een adviesaanvraag aan de medezeggenschap.
- Een gestructureerd overleg met de medezeggenschap over de implementatiestappen in dit traject.
- Een ordentelijke afronding van het plaatsingsproces in 2019, waarbij alle betrokken medewerkers weten waar ze aan toe zijn. PM – check op juistheid.
- Uiterlijk xx maanden (PM – check datum) na afronding van de implementatie vindt een evaluatie plaats, waarbij de werking van de uitgangspunten uit de topstructuur in de praktijk centraal zullen staan.

3.3

Leiderschap en samenwerking

PM – tekst aanpassen o.b.v. nieuwe versie ontwikkelspoor "leiderschap" (CS 20/9)
PM – check onderliggende documentatie (richting, kaders, normen/waarden)

Om te werken vanuit de visie en strategie van de Belastingdienst en om de gewenste verandering van koers en resultaten te realiseren is een passende bedrijfscultuur van vitaal belang. De Belastingdienst heeft daartoe een gemeenschappelijke richting ontwikkeld, met waarden en normen, die niet alleen bepalen hoe er met de buitenwereld wordt omgaan, maar ook hoe er binnen de organisatie met elkaar wordt omgegaan: met medewerkers, met het management en met de taken van de Belastingdienst. Voor elk van deze aspecten vindt een vertaling plaats naar een concreet en normatief kader.

Binnen deze bedrijfscultuur wordt ook gewerkt aan kaders ten aanzien van leiderschap. De leiding van de Belastingdienst moet beschikken over een managementstijl waarin daadkracht, gezamenlijkheid en het vermogen verbindingen te leggen in balans is. Deze leiderschapskaders worden nu verder ontwikkeld, waarbij rekening wordt gehouden met onder meer inzichten vanuit de wetenschap, de aansluiting op ontwikkelingen ten aanzien van leiderschap binnen de Rijksoverheid en het kerndepartement en de aansluiting op de missie, visie en

Met opmerkingen En de invulling hiervan? Ook iets in 2019?

Met opmerkingen Wat wordt verstaan onder 'implementatie'?

Met opmerkingen Wordt er ook voor gezorgd dat alle directies voldoende bemand zijn?

topstructuur van de Belastingdienst. Een brede gedragsverandering binnen de organisatie zal starten met voorbeeldgedrag vanuit de top: duidelijk, menselijk en rolvast leiderschap.

In 2019 wordt op het gebied van leiderschap het volgende gerealiseerd:

- Management en medewerkers investeren in een betere samenwerking.
- Medewerkers en het management zijn meer bewust van elkaars betekenis van leiderschap en hoe hier invulling aan te geven.
- Visie, strategie en resultaten van de Belastingdienst zijn bekend bij alle medewerkers.

Concrete activiteiten die daartoe in 2019 gaan plaatsvinden, zijn onder meer:

- Leidinggevend en medewerkers werken volgens het in de topstructuur beschreven sturingsmodel (lijnsturing en ketensturing).
- Er komt permanente aandacht voor leiderschapontwikkeling.
- De visie van de Belastingdienst is vastgesteld en wordt actief bekend gemaakt binnen de organisatie.
- Leiderschap is een vast onderwerp van de periodieke voortgangsgesprekken tussen [] van de Belastingdienst en []
- PM – check cultuuronderzoek ADR nav brief Beheerst vernieuwen

Met opmerkingen [] Is dit tastbaar en kan er in 2019 hierover gerapporteerd worden?

Met opmerkingen [] Heel goed maar misschien nog niet voorsorteren op de ADR.

4 ICT

4.1 ICT op orde

PM – brede wens om kwantitatieve tussenstappen 2019. Wordt uitgezet bij IV&D.
PM – staat van huidige ICT weergeven. Huidige technische schuld en kostenverhouding. Eerder benoemen parameterbrief.

PM – herschikken paragraaf: duidelijker onderscheid ICT/architectuur, technische schuld, wendbaarheid en vernieuwing.

Het informatievoorzieningslandschap (IV-landschap) van de Belastingdienst omvat ongeveer 900 applicaties, waarvan een kleine 400 zijn ontwikkeld door de IV-organisatie en ruim 500 lokaal ontwikkelde applicaties. Het is een groot en uiterst complex landschap, onder meer door het grote aantal ingewikkelde koppelingen en onderlinge afhankelijkheden. Dit IV-landschap wordt gekenmerkt door zodanig hoge onderhouds- en beheerkosten dat binnen het beschikbare budget nog nauwelijks ruimte voor vernieuwing blijft. Daarnaast is in veel gevallen sprake van suboptimale of verouderde systemen, waardoor de continuïteit van de bedrijfsprocessen op middellange en langere termijn in gevaar komt. Aanpassingen vanuit bijvoorbeeld nieuwe wet- en regelgeving vragen vaak grote inspanningen.

De Belastingdienst vormt het huidige IV-landschap om naar een toekomstvast 'slank' systemenlandschap en een wendbare en robuuste informatievoorziening. Met lagere onderhouds- en beheerlasten, die ruimte creëren voor een stabiel groter aandeel aan inspanning voor vernieuwing. En waar ook functionele wijzigingen sneller en tegen lagere kosten kunnen worden doorgevoerd. De wendbaarheid van het systeemlandschap wordt daardoor verbeterd en daarmee het handelingsperspectief voor de wetgever.

Vanwege de noodzaak om complexe delen van het IV-landschap te moderniseren/vernieuwen, de afhankelijkheden die daarbij bestaan tussen domeinen en de schaarste in de portfolioruimte, is het noodzakelijk dat eerst domeinarchitecturen worden opgesteld zodat de doorontwikkeling van het proces- en IV-landschap de komende jaren 'onder architectuur' plaatsvindt. De 19 domeinen die de Belastingdienst kent, corresponderen allen met een keten of dienstonderdeel uit de Topstructuur.

In 2019 wordt op het gebied van ICT het volgende gerealiseerd:

- Doorontwikkeling van het proces- en IV-landschap in lijn met architectuurkaders
- Een verdere verkleining van de technische schuld
- Een verdere vergroting van de wendbaarheid (doorlooptijd terugbrengen)
- Een gezondere kostenverhouding tussen onderhoud en vernieuwing

Concrete activiteiten die daartoe in 2019 gaan plaatsvinden, zijn:

- Uiterlijk in de eerste helft van 2019 zijn alle 19 domeinarchitecturen voor de Belastingdienst vastgesteld.
- In 2019 wordt het eerste evenredige gedeelte van de technische schuld teruggedrongen. Streven is om het aantal applicatie met achterstallig onderhoud (technische schuld) terug te dringen van nu ca. 50% naar ca. 30%.
- In 2019 worden lagere onderhouds- en beheerlasten op onderdelen reeds zichtbaar. Streven is om in 2022 een kostenverhouding tussen onderhoud en vernieuwing van 70/30 te realiseren.

Met opmerkingen Resultaten zijn prima maar wel heel abstract. Op basis van deze formuleringen is het niet mogelijk om over de voortgang te rapporteren afgezet tegen de geformuleerde resultaten

Met opmerkingen Wat is het concrete doel?

Met opmerkingen Durven we hier een concreet doel aan te verbinden voor 2019? Om in 2022 goed uit te komen moet je ongeveer weten wat in 2019 moet worden gerealiseerd

- Voor een aantal systemen wordt in 2019 in kwalitatieve zin verbetering van wendbaarheid geconstateerd. Deze wendbaarheid van applicaties wordt bepaald op basis van scores op vragen waarmee de wendbaarheid van een applicatie wordt uitgedrukt, in lijn met de systematiek van de jaarlijkse Parameterbrief aan de Tweede Kamer.

4.2

Vernieuwingsprojecten

De Belastingdienst staat voor de opgave om werkprocessen te moderniseren en tegelijkertijd de continuïteit te borgen. Deze vernieuwingsprojecten moeten bijdragen aan:

- Beter toezicht en invordering door risico-gestuurd toezicht en invordering in te voeren, doorlooptijden te verkorten, de interne processen te digitaliseren en te vernieuwen en de handhavingsmethodes te verbeteren.
- Betere interactie met en dienstverlening aan belastingbetalers door de door de gebruiker gewenste kanalen te ontsluiten, doorlooptijden te verkorten, één klantbeeld te creëren en de interne processen te digitaliseren en te vernieuwen en effectievere methodes in te zetten.
- Goedkopere processen door te digitaliseren en te automatiseren, fouten te reduceren, onnodige interactie te voorkomen en te concentreren op werk dat waarde toevoegt.
- Meer in control door de managementinformatie voor sturing en verantwoording en het daaraan gerelateerde instrumentarium te ontwikkelen.

De kern van de vernieuwing is de modernisering van de interactie met burger en bedrijf, informatiegestuurd toezicht, de ontwikkeling van data-analyse, de ontwikkeling van managementinformatie voor de sturing, en modernisering van het IV-landschap. Om deze doelstellingen te bereiken zoekt de Belastingdienst aansluiting op de vele technische en digitale uitdagingen en maatschappelijke ontwikkelingen en verwachtingen waarmee hij zich geconfronteerd ziet. Succesvolle vernieuwing is alleen mogelijk als de Belastingdienst de drie grote kwetsbaarheden voortvarend aanpakt: de gevolgen van de uitstroom van personeel, de complexe en verouderde ICT en de sturing.

In 2019 wordt op het gebied van projecten het volgende gerealiseerd:

- Het realiseren en implementeren van standaardoplossingen, zogenoemde generieke voorzieningen.
- Het uitvoeren van projecten ten behoeve van procesvernieuwingen
- Het coördineren, aansturen en aanjagen van de vernieuwing.

Om te borgen dat projecten bijdragen aan de eerder in deze paragraaf genoemde doelen, wordt voor elk project door middel van een *business case* inzichtelijk gemaakt in welke mate het desbetreffende project bijdraagt aan:

- Het reduceren van werk (werkpakketreductie).
- Het verminderen van de doorlooptijd.
- Het verlagen van het continuïteitsrisico.
- Het verbeteren van de handhavingsmogelijkheden of instrumentarium.
- Het verhogen van de digitaliseringsgraad van de processen.
- Het verhogen van de medewerkerstevredenheid.
- Het verhogen van de klanttevredenheid.
- Het vergroten van de sturingsmogelijkheden.

Met opmerkingen [] Mooie ontwikkeling. Roep ook verwachtingen op die haaks staan op de boodschap die nu wordt afgegeven over de onmogelijkheden van het landschap. Miz belangrijk dat heel goed wordt aangegeven welke onderdelen wendbaarder zijn geworden en voor welke middelen en wetten dat dus geldt en opgaat.

Met opmerkingen [] De relatie tussen de hiervoor genoemde doelen en jaarresultaten wordt onvoldoende duidelijk gelegd. Tevens zijn de resultaten niet concreet en daarom niet navolgbaar gaandeweg het jaar. Wat wil je nu echt hebben bereikt aan het eind van het jaar en hoe verhoudt zich dat tot de meerjarige doelen op dit gebied?

Met opmerkingen [] Ik dacht dat dit woord inmiddels was verboden in de BD. Dat is mij zeer onlangs nog verstaan gegeven door collega's UHB. Overigens terecht. Ik zou dan ook hier een ander woord gebruiken.

5 Sturing en beheersing

5.1 Managementinformatie

Om meer *in control* te komen is een forse inhaalslag geboden voor de Belastingdienst. Sturing op *going concern* en vernieuwing is alleen mogelijk als er adequate en samenhangende informatie beschikbaar is over prestaties, budget en de inzet van personeel en ondersteunende middelen. Om over de vereiste stuurinformatie te beschikken is een omvangrijke slag nodig in de gegevens en administraties van de Belastingdienst.

Zo worden beleidsdoelen op strategisch niveau nog onvoldoende vertaald tot doelstellingen en stuurindicatoren op operationeel niveau. Een koppeling tussen doelen, budgetten en verantwoordelijkheden binnen de Belastingdienst is bovendien onvoldoende helder. Gewerkt wordt aan een beter inzicht in de uitgaven per proces, subject en wet en vooral op de verwachte ontwikkeling van deze uitgaven. Al deze ontwikkelingen maken straks onderdeel uit van een samenhangende aanpak van de verbetering van managementinformatie binnen de Belastingdienst.

In 2019 wordt op het gebied van managementinformatie het volgende gerealiseerd:

- Er is een duidelijke relatie gelegd tussen de hoofddoelstelling van de Belastingdienst (compliance) en de daarvan afgeleide subdoelstellingen
- Er is inzicht in de toerekening van ontvangsten en uitgaven naar middel, doelgroep (subject) en proces.
- Het management ontvangt samenhangende sturingsinformatie over doelen, prestaties, budget en de inzet van personeel en ondersteunende (ICT-) middelen. Dit vormt de basis voor de externe informatievoorziening.
- Verdere stappen naar een verbetering van de bedrijfsvoeringssystemen voor het kunnen genereren van ondersteunende managementinformatie.

Concrete activiteiten die daartoe in 2019 gaan plaatsvinden, zijn:

- Actualiseren en uitbouwen van de uitvoerings- en toezichtstrategie van de Belastingdienst, als belangrijke basis voor managementinformatie.
- Uitwerking en vaststellen van de samenhang tussen doelen en indicatoren op verschillende niveaus door ontwikkeling van een beleidstheorie gekoppeld aan de uitvoerings- en toezichtstrategie.
- Uitwerking en vaststellen van een processenmodel en het hierop aanpassen van de instrumenten voor het toerekenen van uitgaven naar middel, doelgroep en proces.
- Stroomlijnen van interne stuur- en verantwoordingsrapportages, die daarbij optimaal gebruik maken van de beschikbare managementinformatie op verschillende niveaus en vaststellen van kaders voor managementinformatie.
- In 2019 wordt een systeem ingericht ten behoeve van een structurele voorziening van managementinformatie op het gebied van financiën en personeel. Daarbij wordt tevens ingezet op verbeteringen van (project)administraties binnen de Belastingdienst.

5.2 Risicomanagement

PM – benoemen veel beschikbaar over risico's, maar samenhang, kwaliteit, structuur ontbreekt.

Met opmerkingen [] Voor een buitenstaander een te vaag begrip

Met opmerkingen [] Graag concreter maken

Met opmerkingen [] Gaan we dit allemaal realiseren in 2019?

Met opmerkingen [] Miz de goede activiteiten. Het zijn veel 'nadenk' activiteiten. Het is belangrijk dat al dit nadenken een plek krijgt en daadwerkelijk wordt geïmplementeerd. Kan dat worden opgenomen?

Risicomanagement maakt onlosmakelijk deel uit van een professionele planning en controlcyclus. Bij lijnsturing is risicomanagement een instrument van het primaire proces en geniet dit aandacht vanuit hoogste leiding vanuit de Belastingdienst. Risicomanagement binnen de Belastingdienst moet gaan verworden tot een continu proces, waarbij periodiek risico-analyses gemaakt worden en bekeken wordt of de weging van bestaande risico's nog klopt, er nieuwe risico's zijn of er risico's zijn die zich niet meer voor kunnen doen. De doelen en gedetecteerde risico's worden daarbij toebedeeld aan (keten)verantwoordelijken in de lijn en maken onlosmakelijk onderdeel uit van de planning & control-cyclus.

Risico's dienen integraal en in samenhang te worden gezien, in combinatie met een eenduidige structuur en handvatten voor medewerkers en management op verschillende niveaus. Internationale vergelijkingen op dit terrein leren dat het implementeren van risicomanagement een zaak van lange adem is. Dit omdat een cultuuromslag nodig is om voor een goede werking en inbedding van risicodenken en -management in de praktijk.

In 2019 wordt op het gebied van risicomanagement het volgende gerealiseerd:

- Het op orde brengen van de basis van risicomanagement. Centraal daarbij staan de ontwikkeling van het risico-instrumentarium en het onderbrengen van risicomanagement in de planning & controlcyclus.

Concrete activiteiten die daartoe in 2019 gaan plaatsvinden, zijn:

- Een meerjarig plan van aanpak gericht op een structurele implementatie van risicomanagement.
- Het omzetten van de huidige versnipperde aanpak van risico's naar een meer integrale aanpak, via o.a. definities, risicocategorieën, risicoweging en risicomonitoring. Daarbij zal ook aansluiting worden gezocht op de topstructuur en binnen producten uit de planning & control cyclus.
- Uitvoeren van een risicoassessment met de top van de Belastingdienst, gericht op de strategische meerjarendoelen.
- **PM – business continuity management**

Met opmerkingen Yep belangrijk om dit te doen!

5.3

Doorontwikkeling planning & control cyclus

De interne planning & control cyclus van de Belastingdienst is gericht op een optimale cyclus van planning, sturing en verantwoording. Vanuit verschillende trajecten en onderzoeksrapporten zijn aanbevelingen gedaan deze cyclus verder te ontwikkelen. Dit om van een incrementele (ad hoc) cyclus door te groeien naar meer volwaardige en structurele planning & control.

De basis hiervoor is inmiddels gelegd. Dit heeft geleid tot een voorspelbare planning & control cyclus die verder vooruit kijkt. Van hieruit verschuift nu de focus naar de uitvoering van deze ontworpen cyclus: het beter werkend krijgen ervan in de praktijk. Doel is een goed functionerende planning & control-cyclus die ook aansluit bij de begrotingscyclus van het Rijk en straks optimaal wordt ondersteund vanuit stuur- en managementinformatie.

In 2019 wordt op het gebied van de doorontwikkeling van de planning & control cyclus het volgende gerealiseerd:

- Een beter functionerende interne planning & control cyclus om het management van de Belastingdienst te voorzien van de juiste informatie om te handelen.

- Een verbeterde aansluiting tussen de interne planning & control cyclus en externe informatievoorziening.
- Een goede inbedding van het Jaarplan Belastingdienst in deze cyclus, inclusief de voortgang- en verantwoordingsrapportages hierover.

Concrete activiteiten die daartoe in 2019 gaan plaatsvinden, zijn:

- Een versnelling van de interne planning & control-cyclus. Tenminste twee jaar voorafgaande aan het uitvoeringsjaar wordt gestart met de uitwerking van speerpunten, beleidsprioriteiten en risico's voor het uitvoeringsjaar.
- Het stroomlijnen van de interne rapportagestructuur. Losse, interne (verantwoordings)rapportages binnen de Belastingdienst worden afgeschaft of ondergebracht in de bestaande rapportagestructuur.
- Uitwerking van de wijze waarop de doorontwikkeling van stuur- en managementinformatie wordt ingebed in de planning & control-cyclus.

Met opmerkingen Concreet maken wat beter, verbeterde, goede daadwerkelijk is.

Bijlage I: Ontwikkelstappen Jaarplan

PM – uitwerken o.b.v. presentatie aan leden vaste Kamercommissie.

Bijlage II: Risicoparagraaf

PM – uitwerken, incl. link naar onvolkomenheden Algemene Rekenkamer.

Bijlage III: ICT-projecten aan te melden bij BIT

PM – overzicht van in 2019 aan te melden ICT-projecten bij het BIT.