



Belastingdienst

Contourennota
Corporate Dienst Vaktechniek

Versie 0.96

Datum 8 juni 2018
Versie na DT

Colofon

Projectnaam Contourennota CD VT
 Versienummer Versie na DT
 Contactpersoon

Bronnen Rapport Topstructuur versie 1.1
 Opdrachtbrief 25 september 2017

Bijlage

Auteur 06
 06

Versiebeheer

<i>Versie</i>	<i>Datum</i>	<i>Status</i>	<i>Auteur</i>	<i>Toelichting</i>
0.5	21 maart 2018	concept		
0.51	26 maart 2018	concept		Aanpassingen op basis bespreking MT
0.52	28 maart 2018	concept		Wijzigingen hfdst. 1, Hoofdstuk 3, ambitie
0.58	6 april 2018	concept		4.2.1 ev. Missie en doelstellingen 4.9 koppelvlakken
0.59	12 april 2018	concept		Aanpassen hoofdstuk 4 en revisies
0.6	20 april 2018	concept		Aanpassen visie
0.61	26 april 2018	concept		Gecorrigeerde versie
0.62	30 april 2018	concept		Geheel herziene versie, vereenvoudiging
0.7	8 mei 2018	concept		Aanvullingen koppelvlakken en uitbreiding werkzaamheden, beschrijving hoofdtaken B&B aangepast en revisies
0.71	15 mei 2018	concept		Aanpassingen nav

				bespreking in MT VT
0.72	16 mei 2018	concept		Aanpassingen nav bespreking Oria
0.8	17 mei 2018	concept		Aanpassingen nav bespreking VBC
0.81	24 mei 2018	Concept		Aanpassingen nav reviewcie, DO Control en VBC
0.94	29 mei 2018	Concept		aanpassingen
0.95	29 mei 2018	Versie voor DT		laatste wijzigingen
0.96	8 juni 2018	Versie na DT		Aanpassing nav bespreking in DT, in onderdeel 2.1 onder kopje Team Vaktechniek bij laatste gedachtestreepje de term "eindverantwoordelijkheid" vervangen door het waarborgen en monitoren van

Inhoud

Colofon—2

1 Inleiding—6

- 1.1 Aanleiding—6
- 1.2 Opdrachtbrief—6
- 1.3 Doel van de contourennota—7
- 1.4 Opbouw document—8

2 Huidige situatie—9

- 2.1 Directie Vaktechniek—9
- 2.2 EHI van de Directie Handhaving—10
- 2.3 Werkzaamheden belegd bij Directie Bedrijfsvoering—11
- 2.4 Werkzaamheden belegd bij DGBel Cluster Fiscaliteit—11

3 Ontwikkelingen en noodzakelijke veranderingen—12

4 Contouren van de nieuwe situatie—15

- 4.1 Inleiding—15
 - 4.1.1 Missie CD VT—15
 - 4.1.2 Visie CD VT—15
- 4.2 Uitgangspunten—16
- 4.3 Doelstelling en hoofdtaken—16
- 4.4 Brieven en Beleidsbesluiten—17
 - 4.4.1 Doelstelling—17
 - 4.4.2 Positionering—17
 - 4.4.3 Uitbreiding werkzaamheden B&B—17
 - 4.4.4 Ambitie Beleidsbesluiten—18
- 4.5 Onderdeel Team Vaktechniek—18
 - 4.5.1 Doelstelling—18
 - 4.5.2 Positionering—19
 - 4.5.3 Uitbreiding werkzaamheden—19
- 4.6 Kennisgroepen—20
 - 4.6.1 Doelstelling—20
 - 4.6.2 Wijziging aansturing kennisgroepvoorzitters—20
- 4.7 Handhaving—21
 - Doelstelling—21
- 4.8 Bureau Directeursondersteuning (BDO)—21
- 4.9 Overige werkzaamheden—22
- 4.10 Nieuwe werkstromen CD VT—23
 - 4.10.1 Inregelen monitorfunctie in het kader van de functionele lijn met FJZ en UHB—23
 - 4.10.2 Vormgeven inhoudelijke opleidingen voor de Fiscale Academie—24
 - 4.10.3 Platform Versterking Vaktechniek—24
- 4.11 Koppelvlakken—24
- 4.12 Sturingsmodel—26
- 4.13 Organogram—26

5 Personele gevolgen—27

- 5.1 Reorganisatiebereik—27
- 5.2 Ontwikkeling van de formatie—28
- 5.3 Personele consequenties—29

5.4	Peildatum uitgangspositie—29
6	Plan van Aanpak—31
6.1	Verandering—31
6.2	Elementen in het plan van aanpak—31
6.3	Tijdsplanning—31
6.4	Communicatie—31
7	Risico's en financiën—33
7.1	Inleiding—33
7.2	Risico's—33
7.2.1	Onvoldoende financiële ruimte—33
7.2.2	Ontbreken formatieve ruimte bij overnemen taken—33
7.3	Kosten- en opbrengsten—33
8	Bijlage—34

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

In het eerste halfjaar van 2017 is het rapport Topstructuur Belastingdienst, waarin de nieuwe organisatiestructuur is beschreven goedgekeurd (zie organogram hieronder). Deze topstructuur voorziet in de vorming van een Corporate Dienst Vaktechniek (hierna CD VT). De bestaansreden van de CD VT wordt in het rapport als volgt omschreven:

De Corporate Dienst Vaktechniek is zowel verantwoordelijk voor de fiscale techniek in de zin van rechtstoepassing, als het vaktechnische specialisme van de toepassing van toezichtsinstrumenten. In de klantbehandeling komen vragen op waarop in wet, jurisprudentie en eerder vastgesteld uitvoeringsbeleid geen duidelijk en eenduidig antwoord is te vinden en waarbij het antwoord gevolgen kan hebben voor andere gevallen en daarom opgevat kan worden als nieuw beleid. De directie vaktechniek brengt hierover advies uit aan de hoofddirectie Fiscale en Juridische Zaken (FJZ). Op lokaal niveau wordt de vaktechniek vormgegeven op basis van segmentering, op regionaal en landelijk niveau wordt de techniek over de segmenten heen vormgegeven om de samenhangende problematiek en beleidseenheid te kunnen overzien en bewaken.

1.2 Opdrachtbrief

In de opdrachtbrief van 25 september 2017 aan de kwartiermaker/beoogd directeur CD VT is door de DG opdracht gegeven om samen met de kwartiermaker/beoogd hoofddirecteur Concerndirectie FJZ afspraken te maken omtrent de positionering van het onderdeel Brieven & Beleidsbesluiten. Dit wordt uitgewerkt in hoofdstuk 4.4.2. Oorspronkelijk luidde de opdracht om een Organisatie & Formatierapport samen te stellen. Gaandeweg is gebleken dat er taken van andere onderdelen overgaan naar de te vormen CD VT. Daarom is deze contourennota opgesteld. Na akkoord hiervan wordt een O & F rapport gemaakt.

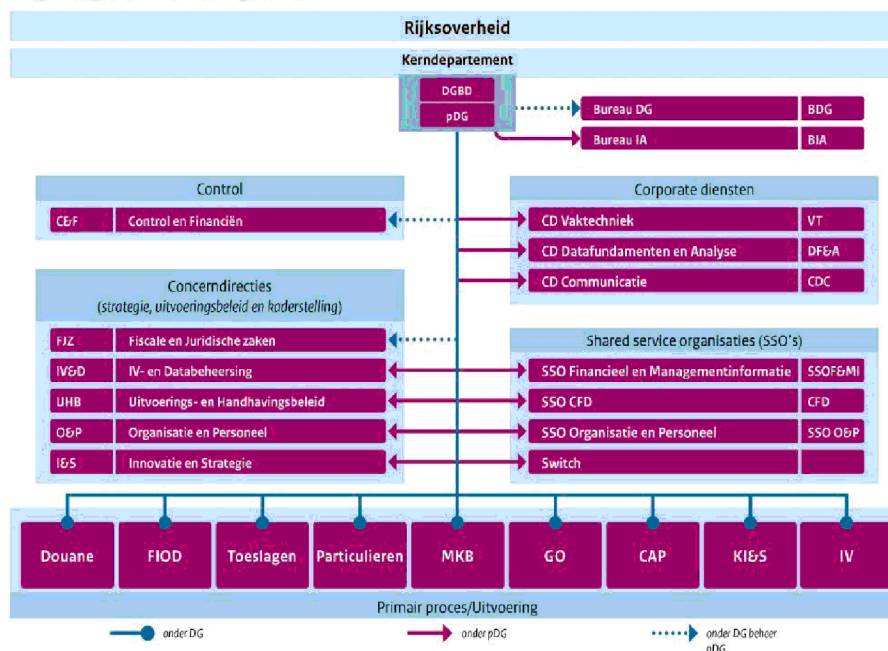
Conform de opdrachtbrief neemt de CD VT deel aan het driehoeksoverleg Fiscale Zaken/Handhavings- en uitvoeringsbeleid.

Het inrichten van de eigen directeursondersteuning is uitgewerkt en wordt beschreven in onderdeel 4.8.

Cultuur en stijl van leidinggeven dienen de veranderdoelen van de Belastingdienst en de CD VT te ondersteunen. In het O & F rapport wordt dit nader uitgewerkt.

Bij het opstellen van deze contourennota zijn de kaders van het rapport Topstructuur Belastingdienst en de kadernota leidend. Tijdens het tot stand komen van deze contourennota is regelmatig overleg gevoerd met de pDG en de Voorbereidingscommissie van de Concernondernemingsraad (COR) Belastingdienst.

Organogram Belastingdienst



1.3

Doel van de contourennota

Een contourennota is krachtens het Rijksbeleid voor organisatieveranderingen een voorgeschreven onderdeel van het organisatieveranderingsproces. Als een verandering leidt tot het wijzigen van de structuur, omvang en/of de taak of – zoals in dit geval inrichting van een nieuw organisatieonderdeel, dan was conform Rijksbrede afspraken tot januari 2018 een contourennota vereist. Er is voor gekozen deze toch op te stellen. Met een contourennota wordt de organisatieverandering aangekondigd. De contourennota geeft de kaders voor de gewenste reorganisatie aan. De contourennota vormt de basis voor de volgende mijlpaal: het Organisatie & Formatie (O&F)-rapport. De contourennota van de CD VT is onderdeel van de voorbereidingsfase van het inrichtingstraject van deze Corporate Dienst. Aan de orde komen vanuit welke visie de CD VT gestalte krijgt, welke veranderingen worden beoogd, welke organisatorische en personele gevolgen die veranderingen hebben en hoe de gewenste situatie wordt bereikt. De raakvlakken met andere organisatieonderdelen van de Belastingdienst, zoals in de contourennota zijn beschreven, zijn met de organisatieonderdelen afgestemd.

De Directeur-Generaal (DG) Belastingdienst stelt de Contourennota vast, evenals het daarop volgende O&F rapport en het formele organisatiebesluit. Deze contourennota en het O&F-rapport worden besproken met de medezeggenschap. Voorbespreking met de voorbereidingscommissie van de COR heeft op diverse momenten plaatsgevonden. De nota dient ook als kader voor het implementatietraject.

1.4

Opbouw document

Hoofdstuk 2 beschrijft de huidige situatie, voorafgaand aan de implementatie van de topstructuur. Het gaat daarbij om de Directie Vaktechniek, inclusief de kennisgroepen, delen van het Expertisecentrum Handhaving en Intelligence (EHI), Bedrijfsvoering en DGBel die taken uitvoeren die bij de CD VT thuis horen.

Hoofdstuk 3 gaat nader in op de ontwikkelingen en gewenste veranderingen, zoals beschreven in de topstructuur, en de gevolgen daarvan voor de CD VT.

In hoofdstuk 4 worden de contouren van de CD VT geschetst. De missie en visie, doelstelling en hoofdtaken worden beschreven evenals de met de relevante omgeving afgestemde koppelvlakken en het sturingsmodel. Het organogram van de CD VT wordt kort toegelicht.

Hoofdstuk 5 behandelt de personele gevolgen van de oprichting van de CD VT en de ontwikkeling van de formatie.

In hoofdstuk 6 staat het Plan van Aanpak. Hierin staat de weg van de Contourennota naar het Voorgenomen Besluit tot Reorganisatie (VBR) CD VT.

Hoofdstuk 7 als laatste benoemt de risico's en mogelijke maatregelen bij de totstandkoming en doorontwikkeling van de CD VT.

2 Huidige situatie

2.1 Directie Vaktechniek

De directie VT is verantwoordelijk voor de ontwikkeling, inrichting en besturing van de landelijke vaktechniek (inclusief het borgen van kwaliteit over de lijndirecties heen als ook het borgen van eenheid van beleid en uitvoering). De directie VT is primair verantwoordelijk voor een goede kennisvoorziening van de medewerkers van de primaire uitvoeringsdirecties. De directie voert de regie in de vaktechniek en zorgt voor een goede kennisinfrastructuur. Zij speelt richting medewerkers een ondersteunende en initiërende rol. De uitvoerende directies op hun beurt hebben de verantwoordelijkheid de benodigde capaciteit voor het fiscale kennisnetwerk te leveren.

Bij de directie VT vindt coördinatie plaats van convenanten en WOB-verzoeken ingediend bij de uitvoerende directies. De WOB verzoeken ingediend bij het Ministerie van Financiën worden gecoördineerd door FJZ. De directie is verantwoordelijk voor de vaktechnische coördinatie van de BES.

De directie VT heeft als onderdelen: team Brieven en Beleidsbesluiten (B&B), team Vaktechniek, (functioneel) de kennisgroepen en een secretariaat.

De taken die door alle onderdelen van de directie VT worden uitgevoerd zijn:

- Het ondersteunen, adviseren en implementeren van het vaktechnische deel van nieuwe wet- & regelgeving;
- Het geven van de fiscaal vaktechnische input voor de Uitvoeringstoetsen Nieuwe Stijl (UTNS);
- Het ondersteunen bij beantwoording van persvragen;
- Het signaleren en adviseren voor kaderstelling door FJZ en UHB.

Per onderdeel worden de specifieke hoofdtaken hieronder vermeld.

Team Brieven en Beleidsbesluiten

Dit team kent de volgende hoofdtaken:

- Het waarborgen van eenheid van vaktechnisch beleid in correspondentie van de Staatssecretaris (hardheidsclausuleverzoeken) en beleidsbesluiten;
- Het beantwoorden namens de staatssecretaris van brieven over toepassing van de hardheidsclausule, verzoekschriften (van de Tweede Kamer) en burgerbrieven;
- Verantwoordelijkheid voor het proces van de totstandkoming van beleidsbesluiten, de externe publicatie en het onderhoud daarvan;
- Het vervullen van de coördinerende rol binnen de kennisgroepen in relatie tot DGBel, cluster Fiscaliteit en DGFZ.

Team Vaktechniek

Dit team kent de volgende hoofdtaken:

- Het waarborgen en monitoren van de naleving van eenheid van beleid en uitvoering;
- Verantwoordelijkheid voor de werking en de borging van de verschillende vaktechnische netwerken;
- Op landelijk niveau de standpuntbepaling bij politiek, publicitair, maatschappelijk en budgettair gevoelige zaken. De DVT schakelt in dat geval met DGBel cluster Fiscaliteit die hiervoor verantwoordelijk is;
- Het hebben van een beslissende stem in de vaktechnische escalatielijn door de landelijke vaktechnische coördinatoren;
- Het waarborgen en monitoren van de naleving van beleid en uitvoering op het terrein van tax havens en concernfinanciering en verrekenprijzen door de voorzitters van de coördinatiegroepen.

Kennisgroepen

De hoofdtaken van kennisgroepen zijn:

- De beantwoording van rechtsvragen door bindende adviezen ;
- De beantwoording van complexe helpdeskvragen;
- Betrokkenheid bij, bijdragen aan en onderhoud van beleidsbesluiten;
- De beoordeling van producten (vooroverleg) en contacten met externe partijen bij extern communicerende kennisgroepen.

De kennisgroepvoorzitters maken op dit moment geen deel uit van de directie VT, maar worden wel functioneel aangestuurd door de plv. directeur VT. Hiërarchisch behoren ze tot de uitvoerende directies.

Een deel van de taken van nu nog bestaande dienstonderdelen hoort in het takenpakket van de CD VT, zoals beschreven in de topstructuur. Het gaat dan om werkzaamheden van EHI en enkele werkzaamheden belegd bij de Directie Bedrijfsvoering.

2.2

EHI van de Directie Handhaving

Het betreft de volgende taken die naar de CD VT gaan:

- Het opstellen van nalevingsbeelden door onderzoekers en gedragsdeskundigen belegd bij takencluster nalevingsbeelden en omgevingsanalyse;
- Het uitvoeren van verdiepingen om meer zicht te bieden op (oorzaken van) fenomenen en uitvoeren van quick scans om aan fenomenen een eerste duiding te geven in samenhang met gedragsdeskundigheid, belegd bij takencluster oorzakenanalyse/verdiepingen scans;
- Taken op het terrein van contra-informatiestromen en de selectiemodules voor de klantbehandeling, belegd bij takencluster advies;
- Het adviseren van de segmenten op strategisch/tactisch niveau gebaseerd op de Handhavingsstrategie, belegd bij takencluster advies;
- Werkzaamheden met betrekking tot compliance bij design (vooringevulde aangifte particulieren, geautomatiseerd gevulde winstaangifte) alsmede de implementatie en onderhoud, belegd bij cluster methoden, technieken en instrumenten;

- Diverse kleine taken alsmede coördinerende taken op het gebied van internationale gegevensuitwisseling, doelgroepgericht handhaven, project Vermogen in het Buitenland (VIB), belegd bij takencluster uitvoeringscoördinatie en diversen.

2.3

Werkzaamheden belegd bij Directie Bedrijfsvoering

Dit betreft de werkzaamheden die naar de CD VT gaan.

De werkzaamheden betreffen het initiëren en bewaken van de opzet en doorontwikkeling van de vaktechnische kwaliteitsprogramma's FIX en KMO 2.0. Daarnaast gaat het om het coördineren, sturen en bewaken van de onafhankelijke uitvoering van de kwaliteitscontroles. Tevens het analyseren van de onderzoeksresultaten en de formulering van conclusies, aanbevelingen en verbetervoorstellen zowel aan Vaktechniek als aan de uitvoerende directies horen hier ook bij. Tot slot gaat het om acties voortvloeiend uit het betrokken zijn bij de ontwikkeling van het fiscaaltechnisch intern controle programma (ICP) en de integratie van, fiscale, vaktechnische en logistieke beheersingsmaatregelen en ondersteunende werkzaamheden.

2.4

Werkzaamheden belegd bij DGBel Cluster Fiscaliteit

Het betreft operationele taken op het gebied van pensioenen, invordering, burgerbrieven op het terrein van IH internationaal en beleidsbesluiten.

3 Ontwikkelingen en noodzakelijke veranderingen

Het functioneren van de Belastingdienst heeft de bewindslieden van Financiën in 2016 aanleiding gegeven tot het doen instellen van een onderzoek. Het rapport van de commissie die dit onderzoek heeft verricht, de Commissie Onderzoek Belastingdienst (COB), is op 27 januari 2017 aangeboden. In reactie op de aanbevelingen uit het rapport heeft het kabinet besloten het SG/DG-model als besturingsmodel voor de Belastingdienst in te voeren. Deze beslissing, alsmede de implementatie van de andere aanbevelingen uit het COB-rapport, hebben geleid tot het opstellen van de notitie Topstructuur Belastingdienst.

In de nieuwe topstructuur wordt de basis van de organisatie gevormd door de organisatieonderdelen die samen het primaire proces van de Belastingdienst vormen. Deze onderdelen worden rechtstreeks aangestuurd door de DG. Ten behoeve van kwaliteitsborging, kaderstelling en uitvoeringsbeleid wordt een aantal concerndirecties ingericht. In de concerndirecties worden de Rijksbrede en departementale kaders vertaald naar uitvoeringsbeleid voor de Belastingdienst. Als het nodig is om aanvullende kaders te stellen, gebeurt dat ook in de concerndirecties, in afstemming met het kerndepartement. Tot de taak van de concerndirecties behoort ook het borgen van kennis en kwaliteit ten aanzien van het eigen vakgebied.

De functionele driehoek van uitvoering, kaderstelling (concerndirecties) en ondersteuning die ten grondslag ligt aan de nieuwe topstructuur wordt compleet gemaakt door een aantal ondersteunende directies: Corporate Diensten en SSO's.

Alle Corporate Diensten en SSO's zijn opdrachtnemer van andere directies. Zij kunnen nooit eigenaar of opdrachtgever zijn, maar ontwikkelen en voeren uit, uitsluitend in opdracht van andere directies. De functionele driehoek kaderstelling, uitvoering en ondersteuning is voor iedere corporate dienst / SSO specifiek ingevuld. Het laat zien binnen welk speelveld een directie heeft te schakelen. Alle ondersteunende directies worden *functioneel* aangestuurd door een Concerndirectie. Met de term functionele aansturing wordt geduid op een vorm van sturing die niet voortvloeit uit een hiërarchische verhouding, maar vanuit een (vak-)inhoudelijke zeggenschap. Bij de inrichting van de ondersteuning in Corporate Diensten en SSO's is een principekeuze gemaakt voor bundeling van taken per vakgebied om versnippering tegen te gaan.

Een Corporate Dienst werkt specifiek voor het eigen directoraat-generaal, ofwel vanuit een direct aan de taak van de DGBD relaterende organisatietaak. De dienstverlening vindt plaats in directe relatie tot het domein dat het wezen, de identiteit van de Belastingdienst vormt, zoals het heffen en innen van belastingen en het uitvoeren van opsporingsactiviteiten. Eén van de Corporate Diensten is de CD VT. Hier is sprake van een nieuwe directie. De CD VT wordt functioneel aangestuurd door de Cd FJZ. Dit geldt onverkort ook voor de relatie met de Cd UHB, die vloeit voort uit het toevoegen van onderdelen van EHI aan de CD VT. Het betreft dan met name het vertalen van (nog te ontwikkelen) toezichtsinstrumenten, handhavingsregie en een deel van de monitoring op naleving van kaders en strategische plannen.

De taken en verantwoordelijkheden van de CD VT bouwen voort op de taken en verantwoordelijkheden van de huidige directie Vaktechniek, een deel van EHI, Bedrijfsvoering en DGBel. Daarnaast verschuiven accenten en komen er nieuwe taken bij.

De accentverschillen vloeien voort uit het inregelen van de checks and balances op het terrein van de fiscale vaktechniek alsmede op het terrein van handhaving en uitvoering. Hierbij zijn FJZ en respectievelijk UHB als kaderstellende directies verantwoordelijk, de CD VT vult de monitorfunctie in. De CD VT heeft een signalerende rol zowel richting de concerndirecties als naar de uitvoerende directies toe. Naast de signalerende rol heeft de CD VT op deze terreinen ook een adviserende rol en een taak als initiator om bepaalde onderwerpen indien nodig te agenderen op de daartoe bestemde directie- of ketenoverleggen. EHI en de kennisgroep vaktechniek toezicht gaan samen nadere invulling geven aan de (nog te ontwikkelen) toezichtsinstrumenten, onder regie en finale toetsing door UHB.

Met de implementatie van de Topstructuur wordt mede beoogd:

- Invulling te geven aan de dienstverlening van CD VT aan Belastingdienstonderdelen. De kaders van de Cd FJZ en UHB zijn hier van belang. Binnen deze driehoek wordt geschakeld over de dienstverlening.
- Het richten van de CD VT op de vaktechniek binnen alle Belastingdienstonderdelen m.u.v. FIOD en Douane;
- Het richten van de CD VT op vraagstukken in de uitvoering. Binnen de vaktechnische lijn zullen alleen de landelijke coördinatoren deel uit maken van de CD VT;
- Bij de voorbereiding en het opstellen van concept-beleidsbesluiten ligt het accent bij de corporate dienst Vaktechniek, dicht tegen de uitvoering aan. De beleidsmatige toetsing aan het begin (onder andere intake kennisgroepen) en de eindverantwoordelijkheid van beleidsbesluiten bij de vaststelling ligt bij de Cd FJZ (checks & balances).
- De Cd FJZ stuurt functioneel de corporate dienst Vaktechniek aan en maakt gebruik van de kennis en expertise van deze corporate dienst voor de feitelijke uitvoering van de fiscale kwaliteitsborging.
- Invulling te geven aan de functionele lijn met de CD UHB en het bieden van ondersteuning aan UHB.
- Invulling te geven aan de verdere ontwikkeling van de toezichtsinstrumenten, met name op het gebied van de kwaliteit van de toezichtsinstrumenten, onder regie en finale toetsing door UHB;
- Invulling te geven aan het monitoren of er conform de kaders en strategische plannen wordt gewerkt op het terrein van uitvoering en handhaving, onder verantwoordelijkheid van UHB;
- De afstemming, samenwerking en deelname aan driehoeksoverleg met Concerndirecties UHB en FJZ;
- Invulling te geven aan de vaktechnische infrastructuur voor de overige middelen.

De CD VT heeft de ambitie om de vaktechniek steviger te verankeren in de uitvoerende directies en het actualiseren van beleidsbesluiten te versnellen. De CD VT gaat de komende tijd de samenwerking van de onderdelen handhaving en team vaktechniek verder versterken. Het is

de ambitie om de deskundigheid op het gebied van rechtstoepassing, toezicht en handhaving zodanig te bundelen dat zowel de uitvoerende directies als de kaderstellende directies op een efficiënte en kwalitatief hoogwaardige wijze worden bediend en ondersteund.

Uitvoering wordt gegeven aan de uitkomsten van het project Borging overige middelen, onder andere door het duiden en invullen van de bedrijfskritische functies van de overige middelen en het verder vormgeven van de vaktechnische infrastructuur. Deze ambitie wordt ondersteund door de uitkomsten van de ADR-rapportage inzake de overige middelen.

In het kader van het inregelen van de controlfunctie van de Concerndirectie Control & Financiën heeft de CD VT een eigen dienstonderdeel controller toegewezen gekregen.

4 Contouren van de nieuwe situatie

4.1 Inleiding

In de begroting IX 2018 staat als strategie van de Belastingdienst vermeld:

De Belastingdienst beoogt met zijn strategie het gedrag van burgers en bedrijven zodanig te beïnvloeden dat zij structureel uit zichzelf (fiscale) regels naleven (compliance); dat wil zeggen zonder (dwingende en kostbare) acties van de kant van de Belastingdienst. Dit moet zorgen voor de borging van de continuïteit van belastingopbrengsten en de rechtmatige betaling van toeslagen. De Belastingdienst handelt conform de beginselen van behoorlijk bestuur en probeert waar mogelijk preventief en in de actualiteit te handelen in plaats van uitsluitend repressief.

Vanuit de positie van ondersteunende directie draagt de CD VT bij aan het verwezenlijken van deze strategie. Het accent van de werkzaamheden ligt daarbij op het borgen van de eenheid van beleid en uitvoering. Verder is de CD VT verantwoordelijk voor de ontwikkeling, inrichting en besturing van de landelijke vaktechniek (inclusief het borgen van kwaliteit over de lijndirecties heen). De CD VT draagt zorg voor een goede kennisvoorziening van de medewerkers, voert de regie in vaktechniek en draagt zorg voor een goede kennisinfrastructuur; dit alles opdat burgers en bedrijven er op kunnen vertrouwen dat de Belastingdienst juridisch zorgvuldig handelt, ongeacht het financiële belang. Tegelijkertijd zorgt de CD VT voor het onderhouden en verder ontwikkelen van de handhavingsstrategie van de Belastingdienst en biedt inzicht in de mate waarin burgers en bedrijven de wet naleven.

Hierbij wordt opgemerkt dat het gaat om een nieuw te vormen Corporate Directie die ten dele werkende weg gestalte wil geven aan zijn opdracht. De CD VT wil een brug slaan tussen beleid en uitvoering en niet vanuit een ivoren toren werken, maar daadwerkelijk ondersteunend zijn aan het uitvoerende proces.

Dit leidt vervolgens tot de volgende missie en visie van de CD VT.

4.1.1 Missie CD VT

De CD VT zorgt er voor dat het streven naar compliance rechtmatig en zo effectief en efficiënt mogelijk plaatsvindt en waarborgt de kwaliteit van de rechtstoepassing, het toezicht en de handhaving alsmede de eenheid van beleid en uitvoering.

4.1.2 Visie CD VT

De CD VT speelt een verbindende rol tussen de uitvoerende directies en tussen de uitvoerende en kaderstellende directies. De CD VT bundelt hoogwaardige vaktechnische kennis en expertise op het terrein van fiscaliteit, handhaving en toezicht. Dit komt tot uitdrukking op het snijvlak van uitvoering en beleid en in de landelijke coördinatie. De CD VT verzorgt de vaktechnische infrastructuur en stelt kennis over naleving en handhaving beschikbaar. Er wordt proactief en oplossingsgericht gewerkt; vakmanschap en specifieke deskundigheid van de medewerkers staat centraal bij het ontwikkelen van producten

en diensten, waarbij kwaliteit op peil wordt gehouden en waar nodig wordt verbeterd.

4.2 Uitgangspunten

Uitgangspunten en criteria van de topstructuur zijn:

- Rijksoverheidsbeleid is leidend, daarna beleid ministerie van Financiën, daarna beleid Belastingdienst.
- We sturen via de lijn.
- Binnen het ministerie van Financiën onderkennen we de rol van eigenaar (SG), opdrachtgever (DGFZ) en opdrachtnemer (DGBD). In de Startnotitie driehoeksoverleg Belastingdienst van 29 november 2017 hebben de betrokken partijen nader invulling gegeven aan de introductie van dit –voor de Belastingdienst nieuwe– sturingsmodel. Het model gaat uit van gelijkwaardigheid van de rollen en ziet op de zgn. Beleidscyclus:
- We onderkennen binnen de Belastingdienst de driehoek kaderstelling/beleid, uitvoering, ondersteuning.
- In het kader van de checks and balances richten we een volwaardige controlfunctie in.

4.3 Doelstelling en hoofdtaken

De CD VT is zowel verantwoordelijk voor de fiscale techniek in de zin van rechtstoepassing, als het vaktechnische specialisme van de toepassing van toezichtsinstrumenten. In de klantbehandeling komen vragen op waarop in wet, jurisprudentie en eerder vastgesteld uitvoeringsbeleid geen duidelijk en eenduidig antwoord is te vinden (rechtsvragen) en waarbij het antwoord gevolgen kan hebben voor andere gevallen en daarom opgevat kan worden als nieuw beleid. De CD VT beantwoordt de rechtsvraag binnen de kaderstelling van de Cd FJZ en brengt een bindend advies uit aan de uitvoerende directies. De CD VT start vervolgens het proces van vastlegging van het antwoord in een beleidsbesluit. De CD VT is voor het vaktechnische deel van nieuwe wet- en regelgeving adviserend, ondersteunend en draagt zorg voor implementatie. De CD VT is betrokken bij het geven van fiscaaltechnische input voor de UTNS, ondersteunt bij de beantwoording van persvragen en signaleert en adviseert voor de kaderstelling door FJZ en UHB.

Bij de CD VT vindt coördinatie plaats van convenanten en WOB-verzoeken ingediend bij de uitvoerende directies. De CD VT is verantwoordelijk voor de vaktechnische coördinatie van de BES.

Op lokaal niveau wordt de vaktechniek vormgegeven op basis van segmentering, op regionaal en landelijk niveau wordt de techniek over de segmenten heen vormgegeven om de samenhangende problematiek en beleidseenheid te kunnen overzien en bewaken.

Afbakening

Voor dienstverlening van CD VT aan de uitvoerende directies zijn de kaders van de Cd FJZ van belang. Dit geldt evenzo voor de kaders van de Cd UHB. Binnen deze driehoeken wordt geschakeld over de dienstverlening. De CD VT richt zich op de vaktechniek en handhaving binnen alle uitvoerende directies met uitzondering van de directies FIOD en Douane. De CD VT richt zich op vraagstukken in de uitvoering. De CD VT zal gelet op de kerntaken bestaan uit vier onderdelen: Brieven en Beleidsbesluiten, Team Vaktechniek, Kennisgroepen en Handhaving.

In onderstaande paragrafen worden de onderdelen op hoofdlijnen beschreven. Tevens wordt beschreven welke doelstellingen er worden uitgevoerd en de eventueel van toepassing zijnde nieuwe taken of uitbreiding van werkzaamheden. Vervolgens komt de vorming van het bureau directeursondersteuning (BDO) aan de orde alsmede de nieuwe taken van de CD VT die op basis van de vorming van de Topstructuur zijn ontstaan.

4.4 Brieven en Beleidsbesluiten

4.4.1 Doelstelling

De voorbereiding van de beleidsbesluiten en de beantwoording van brieven inzake toepassing van de hardheidsclausule, verzoekschriften (van de Tweede Kamer) en burgerbrieven vindt plaats binnen het onderdeel Brieven en Beleidsbesluiten (B&B). Dit onderdeel bestaat uit diverse middelclusters. De kaderstelling van beleidsbesluiten ligt bij FJZ.

4.4.2 Positionering

In de kwartiermakersopdrachten van de beoogd hoofddirecteur FJZ en de beoogd directeur CD VT is de positionering van het onderdeel B&B benoemd als punt waarover nadere afspraken moeten worden gemaakt. Gezien het voorbereidende werk voor de totstandkoming van beleidsbesluiten, het feit dat de medewerkers van Vaktechniek dicht op de kennisgroep zitten en in directe verbinding met de uitvoering staan, is de plaatsing binnen de CD VT een juiste. De combinatie met het werkpakket van burgerbrieven maakt dat bij Vaktechniek voldoende kritische massa beschikbaar is voor deze werkzaamheden.

Door de Cd FJZ aan de voorkant van het proces van totstandkoming van beleidsbesluiten te betrekken, is ook de verbinding met de politieke en beleidsmatige kant goed geborgd. CD VT en de Cd FJZ geven in gezamenlijkheid verder invulling aan het proces van totstandkoming van beleidsbesluiten. Deze werkzaamheden zijn nagenoeg gelijk aan de situatie voorafgaand aan de implementatie van de topstructuur.

4.4.3 Uitbreiding werkzaamheden B&B

Nu duidelijk is dat B&B onderdeel blijft van de CD VT is het logisch om de werkzaamheden die feitelijk thuishoren bij B&B, maar nu nog verspreid worden uitgevoerd binnen de organisatie, bij B&B te beleggen. Het betreft brieven en beleidsbesluiten op het terrein van Toeslagen en internationaal.

Brieven Toeslagen

Het beantwoorden van brieven op het terrein van Toeslagen is thans belegd bij DGBel, cluster Uitvoeringsbeleid. Het werk inclusief formatie wordt overgebracht naar de CD VT. Op dit moment vinden gesprekken plaats over de grootte en zwaarte van het werkpakket en de bijbehorende formatie.

Beleidsbesluiten Toeslagen

De werkstroom van beleidsbesluiten op het terrein van Toeslagen is op dit moment belegd bij DG/Bel. Nagegaan dient te worden welke formatie hiermee gemoeid is. Het werk inclusief formatie wordt overgebracht naar de CD VT.

Brieven en beleidsbesluiten Internationaal

Binnen een onderdeel van het team internationaal van DGBel, cluster Fiscaliteit worden brieven behandeld en beleidsbesluiten opgesteld. De Beleidsbesluiten zien met name op internationale organisaties en ambassades. De brieven hebben betrekking op onderwerpen op het terrein van de loonheffingen en sociale zekerheid met een internationaal aspect. Ook hier betreft het werkzaamheden die passen binnen het team Brieven en Beleidsbesluiten. Het werk inclusief formatie wordt overgebracht naar de CD VT.

4.4.4 *Ambitie Beleidsbesluiten*

Op dit moment wordt gemiddeld eens in de 10 jaar een beleidsbesluit geactualiseerd. Het is de ambitie van de CD VT om de beleidsbesluiten eens in de drie jaar te actualiseren. Dit vraagt naast procesoptimalisatie ook om capaciteitsuitbreiding. De Staatssecretaris heeft via een beleidsbesluit kenbaar gemaakt dat een antwoord op een rechtsvraag binnen een beperkte periode in beleid dient te worden omgezet. Door al te lange looptijden wordt hieraan geen recht gedaan. Als de ambitie niet wordt gerealiseerd leidt dit tot onduidelijkheid bij de belastingplichtige en inspecteur en mogelijk tot het innemen van onjuiste standpunten wat de eenheid van beleid en uitvoering in gevaar brengt. Ook zou dit kunnen leiden tot extra werkzaamheden als gevolg van Wet op de Openbaarheid van Bestuur-verzoeken naar nog niet geactualiseerd beleid.

Om de ambitie te verwezenlijken is per cluster 1 fte nodig. Op basis van 7 clusters betekent dit een uitbreiding van 7 fte, die in het O&F rapport nader wordt onderbouwd.

4.5 Onderdeel Team Vaktechniek

4.5.1 *Doelstelling*

Vaktechnische inbreng

De vaktechnische inbreng in het regionale toezicht is geborgd door de opzet van de vaktechnische infrastructuur. De vaktechnisch adviseurs (vta's) en vaktechnisch coördinatoren (vaco's) spelen daarbij een belangrijke rol. De vaco's hebben tevens als taak de integraliteit te bevorderen; de plaatsing van de vaco's in één vacoteam ondersteunt die opdracht. De landelijk vaktechnisch coördinatoren (lavaco's) zijn eindverantwoordelijk binnen de vaktechnische infrastructuur. Casuïstiek die de beslissingsbevoegdheid van de vaco overstijgt of casuïstiek met landelijke uitstraling of politieke en maatschappelijke gevoeligheid wordt (mede) door hen opgepakt. De CD VT schakelt in de voornoemde gevallen met Cd FJZ, die als kadersteller verantwoordelijk is voor zaken die politiek, publicitair, budgettair gevoelig zijn of het beleid raken. Deze taken zijn gelijk aan de situatie voorafgaand aan de implementatie van de topstructuur.

Advisering over vaktechnische vragen

De vaktechnische infrastructuur blijft in stand, met dien verstande dat de CD VT ook de uitvoerende directies Toeslagen, KI&S en het CA-gedeelte van CAP aan dient te laten sluiten op de vaktechnische

infrastructuur. De directies FIOD en Douane worden vooralsnog niet aangesloten op de vaktechnische infrastructuur.

4.5.2 *Positionering*

De positie van de lavaco's is op grond van het rapport Topstructuur duidelijk: zij maken deel uit van de CD VT. Dit principe wordt onverkort toegepast. Zij staan opgesteld om de eenheid van beleid en uitvoering te borgen over de directies heen. Doordat ze onderdeel uitmaken van de CD VT wordt de onafhankelijkheid benadrukt en door de positionering van de lavaco's in een team zijn ze ook in staat om elkaar te vervangen indien nodig.

4.5.3 *Uitbreiding werkzaamheden*

4.5.3.1 Toeslagen

De uitbreiding van de vaktechnische infrastructuur met de (materiële) toeslagwetgeving heeft op termijn gevolgen voor het aantal lavaco posities. Het streven is om ook voor Toeslagen de vaktechnische verantwoordelijkheid op lavaco-niveau te beleggen. Daarvoor is specialistische toeslagenkennis nodig, die op dit moment niet aanwezig is binnen de CD VT. Het voornemen is om in afstemming met de directie Toeslagen hier nader invulling aan te geven.

Onderzocht wordt of het mogelijk is om de vaktechnische verantwoordelijkheid bij de toekomstig functionaris van B&B die verantwoordelijk wordt voor de brieven en beleidsbesluiten op het terrein van Toeslagen te beleggen. Deze werkzaamheden en bijbehorende formatie zijn op dit moment nog niet bij B&B belegd, maar maken daar op termijn onderdeel van uit.

4.5.3.2 Ketensturing

De Belastingdienst is een grote en complexe organisatie. Daarbinnen kan niet volstaan worden met een ééndimensionale hiërarchische sturingslijn. Om tot goede resultaten te komen, is ook samenwerking nodig op dwarsverbanden, in ketens. Daartoe zijn door het DT Belastingdienst, aanvullend op de primaire lijnsturing, twaalf ketens vastgesteld en ingesteld die vorm en inhoud moeten gaan geven aan de 'ketensturing'.

Door de vorming van deze ketens worden ook nieuwe overlegstructuren in het leven geroepen. Dit betreft een ketenbestuur en een ketentafel. Aan het ketenbestuur neemt namens de CD VT de directeur of de plaatsvervangend directeur deel. Per ketentafel sluit één van de lavaco's aan.

De aansluiting van de lavaco's op de ketentafels heeft effect op de bezetting en werkwijze van Team Vaktechniek. De werkdruk van de lavaco's is op dit moment al hoog. Om de continuïteit en de kwaliteit van de werkzaamheden van de lavaco's te kunnen borgen, is het noodzakelijk dat er een uitbreiding komt van de capaciteit. Beoogd tijdpad is om bij het opstellen van het O&F rapport inzichtelijk te hebben wat de impact van de ketentafels op de werkzaamheden van de lavaco's is.

4.5.3.3 FIX/KMO

Binnen het team Vaktechniek worden ook de werkzaamheden belegd betreffende het initiëren en bewaken van de opzet en doorontwikkeling van de vaktechnische kwaliteitsprogramma's FIX en KMO 2.0. Daarnaast wordt ook het coördineren, sturen en bewaken van de onafhankelijke uitvoering van de kwaliteitscontroles daar belegd. Hierbij hoort ook het analyseren van de onderzoeksresultaten en de formulering van conclusies, aanbevelingen en verbetervoorstellen zowel aan Vaktechniek als aan de lijndirecties. Tot slot betreft dit activiteiten die volgen uit het betrokken zijn bij de ontwikkeling van het fiscaaltechnisch intern controle programma (ICP) en de integratie van, fiscale, vaktechnische en logistieke beheersingsmaatregelen. Ook de ondersteunende werkzaamheden gaan over naar de CD VT. In de O&F rapportage wordt dit nader ingevuld.

4.6 Kennisgroepen

4.6.1 Doelstelling

De kennisgroepen staan primair opgesteld voor de beantwoording van rechtsvragen en/of complexe helpdeskvragen. Bij het doorgeleiden van deze vragen speelt de vaktechnisch coördinator (vaco) een cruciale rol. Dat is niet anders dan in de huidige situatie.

4.6.2 Wijziging aansturing kennisgroepvoorzitters

In de huidige situatie worden de kennisgroepvoorzitters functioneel aangestuurd door de plv. directeur VT en behoren hiërarchisch tot één van de uitvoerende directies. In het kader van de totstandkoming van de Topstructuur en de scheiding tussen kadersteller, ondersteuning en uitvoering worden de kennisgroepvoorzitters ondergebracht in de CD VT. Daarbij spelen de volgende redenen een rol:

- Door de positionering bij de CD VT, krijgen de kennisgroepvoorzitters één duidelijke aansturings- en beslislijn;
- De positionering van de kennisgroepvoorzitters onder de CD VT versterkt, conform de wens van zowel de DG als de Hoofddirecteur FJZ, de positie van Vaktechniek binnen de Topstructuur;
- De kennisgroepvoorzitters krijgen een onafhankelijker en stevigere positie.

De werkzaamheden van de kennisgroepvoorzitters zijn gelijk aan de situatie voorafgaand aan de implementatie van de topstructuur. De positionering van de kennisgroepvoorzitters is nieuw ten opzichte van de situatie voorafgaand aan de Topstructuur. Een randvoorwaarde voor deze beweging is dat de huidige rol van kennisgroepvoorzitter omgezet wordt naar een volwaardige, fulltime functie.

Deze positionering is besproken met de directeuren van de uitvoerende directies, de concerndirecteur FJZ en de kennisgroepvoorzitters. Zij onderschrijven het belang van het onderbrengen van de kennisgroepvoorzitters bij de CD VT.

Er is overeenstemming met de uitvoerende directies over het overhevelen van de formatie van de kennisgroepvoorzitters naar de CD VT. Overheveling van de formatie van de kennisgroepvoorzitter die

behoort tot de formatie van de projectorganisatie van DGBel is niet mogelijk. Daarom wordt 1 fte gevraagd. Dit wordt nader onderbouwd in het O&F rapport.

4.7 Handhaving

Doelstelling

In dit onderdeel wordt gewerkt aan het ontwikkelen en onderhouden van handhavingsconcepten, -methoden, -technieken en -instrumenten waarmee compliance op de meest effectieve en efficiënte manier kan worden bereikt.

De werkzaamheden waren voorheen belegd bij EHI, vallend onder de directie Handhaving. De volgende (delen van) takenclusters krijgen een plaats in het onderdeel handhaving;

- ✓ Takencluster Nalevingsgedrag en omgevingsanalyse;
- ✓ Takencluster oorzakenanalyse/verdiepingen/ scans;
- ✓ Takencluster advies;
- ✓ Takencluster Methoden, technieken en instrumenten;
- ✓ Takencluster uitvoeringscoördinatie en diversen.

Daarnaast worden de taken van de kennisgroep Vaktechniek Toezicht, die nu nog deel uitmaakt van het team Vaktechniek, belegd bij het onderdeel Handhaving.

Onder regie en finale toetsing van de Cd UHB gaat deze kennisgroep samen met onderdelen van EHI, invulling geven aan de (nog te ontwikkelen) toezichts-instrumenten. Dit leidt o.a. tot het opstellen van handboeken, leidraden of werkinstructies.

Het nieuw te vormen onderdeel Handhaving start met een opbouwfase. Vanuit een scherpe analyse van de huidige wensen en opdrachten voor het onderdeel handhaving in relatie tot de bezetting wordt gewerkt aan een evenwichtige, op de opgedragen taken, aansluitende bezetting. De analyse dient aan het eind van het eerste kwartaal 2019 gereed te zijn en wordt gedeeld met uitvoering en kaderstelling. Afhankelijk van de uitkomsten wordt hieraan in onderling overleg vervolg gegeven.

Bij takencluster nalevingsgedrag dat overgaat naar de CD VT sluit de huidige formatie niet aan bij de taken en doelstellingen van dit cluster. Om uitvoering te kunnen geven aan de handhavingsvisie van de Belastingdienst om via gedragsbeïnvloeding aan de voorzijde van het proces de compliance te vergroten is maar 1 fte beschikbaar, hetgeen niet voldoende is voor een goede invulling van het takenpakket. Hiervoor is minimaal 4 fte extra benodigd. In de O&F rapportage wordt dit nader uitgewerkt.

Op dit moment wordt een deel van de taken van EHI uitgevoerd door medewerkers met een IF-contract of Switch-medewerkers. Deze vallen buiten het reorganisatiebereik van de CD VT.

4.8 Bureau Directeursondersteuning (BDO)

In de Notitie Implementatie Topstructuur wordt gesproken over het inrichten van een bureau Directeursondersteuning (BDO) bestaande uit

een klein team van diverse experts. Het doel van dit BDO is het leveren van directe ondersteuning op terrein van bedrijfsvoering en hoogwaardige bestuurlijke ondersteuning aan de directeur.

Ten aanzien van de Directeursondersteuning Concerndirecties en Corporate Diensten, voor zover gevestigd in Den Haag, is in een memo¹ van 19 april 2018 (geaccordeerd in de Concernstaf) aangegeven hoe deze wordt ingericht

Besloten is :

- Om de PIOFACH-taken² voor de Cd's FJZ, UHB, I&S, IV&D en O&P en de CD VT samen te voegen in één BDO;
- Dit gezamenlijk BDO te combineren met Bureau DG;
- De secretariaten in dit bureau te laten opnemen.

Dit betekent voor de CD VT concreet dat de huidige administratie, de managementondersteuners en de coördinator overgaan naar het BDG. Dit betreft 5 medewerkers.

De huidige Directie Vaktechniek wordt door (het op te heffen onderdeel) Bedrijfsvoering ondersteund voor financiële rapportages en het nader analyseren ervan. De CD VT wordt in de nieuwe situatie niet meer ondersteund op het terrein van nadere analyses van rapportages die door FM&I worden aangeleverd. De capaciteit om analyses uit te kunnen voeren wordt voor de CD VT begroot op 0,3 fte. Omdat de capaciteit van het onderdeel Bedrijfsvoering reeds is verdeeld wordt formatie geclaimd voor 0,3 fte ondersteuning. Het is de bedoeling deze taak met bijbehorende formatie te beleggen bij het gezamenlijke BDO. Dit wordt verder uitgewerkt in de contourennota van het BDG.

Het BDO van de CD VT zelf bestaat uit een MT-secretaris en een inhoudelijke adviseur, die thans al werkzaam zijn bij VT.

4.9

Overige werkzaamheden

Een tweetal operationele taken, die voorafgaand aan de implementatie van de topstructuur werden verricht door DGBel/cluster Fiscaliteit worden in het kader van de opheffing van DGBel in eerste instantie overgedragen naar CD VT. Of plaatsing bij uitvoerende directies mogelijk is, wordt in een later stadium bekeken. De Cd FJZ blijft vanuit de eigen verantwoordelijkheid bij deze werkzaamheden betrokken. Hierover hebben de kwartiermakers van FJZ en CD VT overeenstemming bereikt. De werkzaamheden en de overdracht van fte's is opgenomen in de contourennota van de Cd FJZ.

Het betreft de werkzaamheid pensioenen;

- De aanwijzing van buitenlandse pensioen- en Lijfrenteverzekeraars;
- De aanwijzing als pensioenregeling moet op ambtelijk niveau worden afgestemd met het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en kan vervolgens worden gemandateerd aan de inspecteur (voorzitter Centraal Aanspreekpunt Pensioenen).

1 Memo Directeursondersteuning Concerndirecties en Corporate Diensten, d.d. 16 april 2018

2 Vraagarticulatie bedrijfsvoering, businessanalyse, bestuursondersteuning (o.a. administratieve werkzaamheden)

Het werkpakket is ingeschat op 0,5 fte.

Daarnaast betreft het de werkzaamheid Invordering;

Het betreft met name goedkeuringen, zoals:

- Bepaalde gerechtelijke procedures waarin de ontvanger als eiser optreedt;
- Beslag op illegale zaken die niet strafrechtelijk in beslag zijn/worden genomen, voordat tot executoriaal beslag wordt overgegaan
- Geheel of gedeeltelijk afzien van voorrang;
- Uitstel/kwijtschelding als er een verzoekschrift is gestuurd naar bijv de Koning, de Ombudsman als gevreesd wordt dat de belangen van de Staat worden geschaad bij uitstel;
- Verzoek proceskostengarantie bij toepassing Wet schuldsanering natuurlijke personen;
- Bepaalde faillissementsaanvragen;
- Verzet door de ontvanger tegen faillietverklaring
- Informatieverstrekking na verzoeken van andere landen voor wederzijdse bijstand bij de invordering als een dergelijk verzoek kan leiden tot aantasting van de openbare orde;
- Inzet civiele procedure om belastingschuld in het buitenland te innen;

Het werkpakket is ingeschat op 1 fte.

4.10 Nieuwe werkstromen CD VT

4.10.1 *Inregelen monitorfunctie in het kader van de functionele lijn met FJZ en UHB*

De Cd FJZ is kaderstellend voor de uitvoerende directies door het ontwikkelen en vaststellen van fiscaal/juridisch uitvoeringsbeleid (beleidsbesluiten) en is verantwoordelijk voor de sturing op de kwaliteitsborging door het (doen) toetsen van werk en werkinstructies aan de kaderstelling. Daarbij maakt de Cd FJZ gebruik van de functionele aansturing van de CD VT.

De fiscale kwaliteitsborging door Cd FJZ ziet toe op het (doen) toetsen van de juiste toepassing van het recht en eenheid van beleid en uitvoering.

Cd FJZ stuurt functioneel de CD VT aan. De organisatie van de feitelijke uitvoering van de fiscale kwaliteitsborging valt onder de verantwoordelijkheid van de CD VT.

De Cd UHB stelt o.a. kaders op voor uitvoering en handhaving. De Cd UHB toetst en monitort of conform de kaders en strategische plannen wordt gewerkt. Op basis van de functionele lijn zal de CD VT een deel van de monitoring voor haar rekening nemen. De verdeling van de monitoring wordt nog nader bepaald. In het O&F rapport wordt dit nader toegelicht. De Cd UHB is daarbij als kadersteller eindverantwoordelijk.

De CD VT heeft een signalerende rol naar o.a. Cd FJZ: waar leiden de fiscale kaders/het fiscale beleid tot onduidelijkheden en is aanvullende richting noodzakelijk.

Om de monitorfunctie goed in te kunnen vullen, is eerst een scherpe analyse nodig van de bestaande instrumenten en werkzaamheden op

dit punt. Aanvullend wordt in overleg met de kaderstellers bekeken of er nog aanvullende werkzaamheden of instrumenten nodig zijn. In het jaarcontract 2019 wordt dit als één van de doelstellingen van de CD VT opgenomen. Hierover zal in de 4-maandsrapportages gerapporteerd worden. Een voorzichtige inschatting is dat hier ca. 3 fte voor nodig is. Dit wordt in het O&F rapport nader onderbouwd.

4.10.2 Vormgeven inhoudelijke opleidingen voor de Fiscale Academie

De CD VT is verantwoordelijk voor de inhoudelijk kant van opleidingsprogramma's voor zittende fiscale medewerkers. Deze werkzaamheden worden uitgevoerd met de huidige bezetting van de CD VT. Dit legt een fors capaciteitsbeslag op de huidige bezetting, waardoor het eigen werkpakket in het gedrang komt. Daarnaast heeft in zijn brief van 26 april jl. de Staatssecretaris van Financiën aangekondigd dat op korte termijn op grote schaal nieuwe medewerkers worden geworven. Voor deze groep worden specifieke opleidingsprogramma's gemaakt. Dit zal de komende jaren blijvend extra capaciteit vragen. Dit betekent een nog zwaarder beroep op de huidige capaciteit van de CD VT. Daarom wordt een uitbreiding van 1 fte gevraagd. Nadere onderbouwing vindt plaats in de O&F rapportage.

4.10.3 Platform Versterking Vaktechniek

Het Platform Versterking Vaktechniek draagt zorg voor het begeleiden van promovendi, het verzorgen van masterclasses en is belast met het uitdiepen van specifieke fiscale onderwerpen. Het platform kent geen eigen bezetting, er is budget beschikbaar dat wordt aangewend om medewerkers op IF-basis aan de specifieke onderwerpen te laten werken. Het platform valt nu onder de verantwoordelijkheid van SSO O&P. De medewerkers krijgen een 2-jarig IF-contract. De werkzaamheden van het platform kunnen het beste gepositioneerd worden binnen de CD VT. Dat betekent dat het budget moet worden overgedragen aan de CD VT en de IF-contracten worden aangepast aan de nieuwe situatie. Het onderbrengen van het platform heeft geen personele gevolgen.

4.11 Koppelvlakken

De CD VT opereert op het snijvlak van uitvoering en beleid en verzorgt de landelijke coördinatie. De CD VT speelt een verbindende rol tussen de uitvoerende directies en tussen de uitvoerende directies en de kaderstellende directies. De uitvoerende directies zijn GO, MKB, CAP, P Toeslagen en Klant Interactie en -Services. Douane en FIOD behoren (nog) niet tot de scope van de CD VT. Voor de fiscale zaken ligt er een functionele lijn met Cd FJZ, daar waar het handhaving betreft is er een functionele lijn met Cd UHB. De CD VT heeft een ondersteunende en adviserende rol richting DGFZ.

Concerndirectie FJZ

De samenwerking met Cd FJZ kent zowel formele als informele contactmomenten. Voor de formele contactmomenten ligt het initiatief nu eens bij CD VT (hierbij valt te denken aan beleidsbesluiten, verzoekschriften, burgerbrieven en politiek-, beleidsmatig- en/of

publicitair gevoelige zaken), dan weer bij de Cd FJZ als het bijvoorbeeld gaat om non-conformiteiten en kwaliteitsborging. Daarnaast zijn er vele informele contactmomenten. Daarbij komt goed tot uitdrukking dat de wereld van de fiscale vaktechniek een netwerkorganisatie is waarin gebruik wordt gemaakt van elkaars hoogwaardige deskundigheid bij actuele fiscale vraagstukken. Er is tweewekelijks informeel overleg tussen de directeur en de plaatsvervangend directeur Vaktechniek, de hoofddirecteur en de plaatsvervangend hoofddirecteur FJZ over bovengenoemde zaken. Uiteindelijk is de formele lijn leidend.

Bij de CD VT vindt coördinatie plaats van convenanten en WOB-verzoeken ingediend bij de uitvoerende directies. Bij de Cd FJZ vindt coördinatie plaats van WOB-verzoeken ingediend bij het Ministerie van Financiën.

Concerndirectie UHB

Er is een functionele lijn tussen Cd UHB en CD VT, gelijk aan de functionele lijn tussen Cd FJZ en de CD VT. Die functionele lijn houdt in dat de CD VT door de inzet van de kennisgroep Vaktechniek Toezicht en EHI, zorg draagt voor de vertaling van de kaders van de in te zetten of ontwikkelde handavingsinstrumenten. Daarnaast ziet de CD VT toe op de monitorfunctie van het uitvoerings- en handavingsbeleid die valt onder de verantwoordelijkheid van de Cd UHB.

Cd UHB stelt o.a. kaders op voor uitvoering en handhaving. UHB toetst en monitort of conform de kaders en strategische plannen wordt gewerkt. CD VT zal een deel van de monitoring voor haar rekening nemen.

Uitvoerende directies

Samenwerking, (verplichte) wederzijdse afstemming, informatie-uitwisseling en monitoring zijn belangrijke ingrediënten op het koppelvak met de uitvoeringsdirecties. Dit vindt plaats in het kader van de borging/bewaking van de eenheid van beleid en uitvoering van de fiscaliteit. Ingevuld door de vaktechnische infrastructuur binnen de uitvoerende directies met een vaktechnische eindverantwoordelijkheid binnen de CD VT. Dit wordt aangevuld door de kennis- en coördinatiegroepen. De lavaco's en de kennisgroepvoorzitters zijn de verbindende schakel naar het team B&B, opdat de uitvoering goed is aangesloten bij de voorbereiding van de totstandkoming van Beleidsbesluiten.

Corporate dienst Datafundamenten en analyse (DF&A)

Cd UHB is opdrachtgever voor de Corporate Dienst DF&A waar het gaat om informatieproducten en kwantitatieve analyses. Doordat onderdelen van het voormalige EHI zowel worden ondergebracht in CD DF&A als in de CD VT zijn intensieve samenwerking en soepele en flexibele wederzijdse afstemming kernbegrippen die nodig zijn om tot kwalitatief goede producten te komen.

Concerndirectie Innovatie en Strategie (I&S)

Via en met Cd UHB bestaat een koppelvlak richting Cd I&S in het kader van het verbeteren en vernieuwen van processen, organisatie en vaardigheden met betrekking tot het handhavingsbeleid.

Concerndirectie Control en Financiën

Het koppelvlak met Cd C&F bestaat uit de wederzijdse afstemming over producten van de planning & controlcyclus, zoals de begroting, het jaarplan en de verantwoording. Voor het adviseren van inzet van capaciteit en prioritering van werk.

Directoraat Generaal Fiscale Zaken

Bij de totstandkoming van nieuwe wet- en regelgeving worden specialisten uit de verschillende onderdelen van de CD VT betrokken. De verantwoordelijkheid van het wetgevend proces ligt bij DGFZ. Op basis van kennis en ervaring levert de CD VT fiscaal vaktechnische expertise. Deze bijdrage levert de directie om bij te dragen aan een maximale uitvoerbaarheid van nieuwe wet- en regelgeving. Daarnaast levert de CD VT een vakinhoudelijke (fiscale) bijdrage aan de UTNS.

4.12

Sturingsmodel

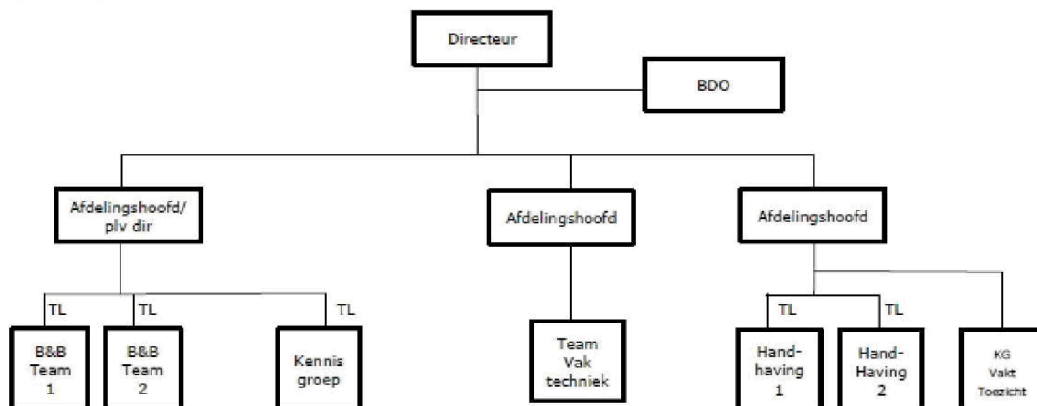
De CD VT valt, evenals de SSO's en de andere Corporate Diensten onder de directe aansturing van de plaatsvervangend DG (pDG). Daarnaast bestaat er een functionele aansturingsrelatie vanuit de concerndirecties FJZ en UHB

De CD VT wordt bestuurd door de directeur CD VT, die zich daarbij laat ondersteunen door een afdelingshoofd, tevens plv. directeur, 2 afdelingshoofden en 5 teamleiders. Zij vormen gezamenlijk het managementteam van de CD VT.

4.13

Organogram

Op hoofdlijnen geldt de hierna opgenomen structuur. In de keten van het voorbereiden van beleidsbesluiten is het voor de hand liggend de kennisgroepvoorzitters en de teams van B&B onder één afdelingshoofd onder te brengen. Dit vergemakkelijkt de afstemmingslijn met FJZ. De zwaarte van het team Vaktechniek waar de beslissende stem in de vaktechnische escalatielijn ligt, rechtvaardigt een eigen afdelingshoofd. Deze zal nauw samenwerken met het onderdeel handhaving. De indeling van de teams van de CD VT wordt nader ingevuld in het O&F-rapport. De span of control van 1 : 20 is leidend bij het toedelen van de teamleiders.



5 Personele gevolgen

5.1 Reorganisatiebereik

Omdat de aansturing wijzigt van de medewerkers die het werk doen dat onder de CD VT komt te vallen, is sprake van een reorganisatie in de zin van art 25 WOR en art 49r ARAR.

Voorafgaand aan plaatsing wordt vastgesteld welke onderdelen en/of functies door de verandering worden geraakt, het zogenaamde reorganisatiebereik. Dit gebeurt in goed overleg met de latende dienstonderdelen.

Het reorganisatiebereik voor de CD VT wordt als volgt vastgesteld:

1. De huidige Directie Vaktechniek

De Directie gaat, met uitzondering van de huidige administratie, de managementondersteuners en de coördinator, over naar de CD VT;

2. Onderdelen van EHI

De directie Handhaving wordt in het kader van invoering van de Topstructuur opgeheven. Binnen deze directie valt het onderdeel Expertisecentrum Handhaving en Intelligence Belastingen (EHI). De taken van EHI worden verdeeld over de concerndirecties Innovatie en Strategie (I&S), de concerndirectie Uitvoerings- en handhavingsbeleid (UHB) en de corporate diensten Vaktechniek (VT) en Datafundamenten en –Analytics (DF&A).

Het DT heeft op 12 april 2018 een verdeling van de taken vastgesteld, die is opgenomen als bijlage in Hoofdstuk 8. Op basis van deze taakverdeling neemt CD VT circa 35 formatieplaatsen op. Het betreft de werkzaamheden van de clusters:

- nalevingsgedrag en omgevingsanalyse, hiervan gaan de taken op het gebied van nalevingsbeelden naar CD VT,
- oorzakenanalyse/verdiepingen/scans,
- advies,
- methoden, technieken en instrumenten, dat deel dat zorg draag voor de implementatie en het onderhoud van deze instrumenten gaat over naar CD VT
- uitvoeringscoördinatie en diversen

De uitgangspunten voor de taakverdeling worden door alle vier de nieuwe onderdelen onderschreven. Op dit moment worden de werkzaamheden binnen EHI tot op detailniveau geïnventariseerd. Gekozen is deze inventarisatie transparant en samen met en met aandacht voor de medewerkers uit te voeren. Dat kost tijd.

Wij gaan er van uit dat de gemaakte verdeling klopt, maar sluiten niet uit dat de inventarisatie tot een kleine aanpassing kan leiden. Dat zou een kleine aanpassing van het reorganisatiebereik kunnen betekenen. Daarbij verandert de verdeling van werkzaamheden over de vier onderdelen niet, maar zou aan het licht kunnen komen dat het zwaartepunt van werkzaamheden van een bepaalde functie toch bij een andere directie ligt dan aanvankelijk gedacht. Dit wordt dan rechtgetrokken. Uiteraard wordt hierover gesproken met de medewerkers.

Wat niet verandert is het totaalbeeld: alle in het memo genoemde formatieplaatsen komen terecht in het reorganisatiebereik van één van de vier.

3. Kennisgroepvoorzitters

De kennisgroepvoorzitters verrichten hun werkzaamheden op dit moment vanuit de directies GO, MKB, P en CAP. Om het reorganisatiebereik te kunnen bepalen worden richtlijnen afgesproken, waarover op dit moment overleg gevoerd wordt met Oria en de arbeidsjuristen van DGBel/team Personeel.

4. FIX/KMO

De coördinerende werkzaamheden alsmede de ondersteunende werkzaamheden op het terrein van FIX/KMO worden ondergebracht bij de CD VT, deze werkzaamheden zijn op dit moment belegd bij de Directie Bedrijfsvoering. Het betreft de functie van strategisch adviseur belast met de landelijke FIX-coördinatie.

5. Operationele taken DGBel

Het betreft taken op het terrein van beleidsbesluiten en beantwoorden brieven alsmede werkzaamheden op het terrein van faillissementen en pensioenen. Deze worden nu verricht binnen het cluster Fiscaliteit van DGBel.

Alle medewerkers binnen het reorganisatiebereik kunnen geplaatst worden. Het is daarom niet nodig een voorbereidende fase VWNW af te kondigen.

5.2 **Ontwikkeling van de formatie**

De ontwikkeling van de formatie van de CD VT heeft als vertrekpunt de bezetting van de huidige directie Vaktechniek, exclusief de secretariële, administratieve ondersteuning en de coördinator. In het O&F rapport wordt dit nader uitgewerkt in de daarvoor benodigde capaciteit in aantallen en niveaus.

Verder stromen er bij de CD VT taken in die voorafgaand aan de implementatie van de topstructuur elders worden verricht. Het betreft dan:

- de instroom van kennisgroepvoorzitters, (uitvoerende directies);
- de instroom van onderdelen EHI, (Directie Handhaving);
- de instroom van voorbereiding Beleidsbesluiten op het terrein van IH-internationaal, wederzijdse bijstand en toeslagen (DGBel);
- de instroom van faillissementen en pensioenen (DGBel);
- de instroom van FIX/KMO en ondersteuning (Bedrijfsvoering).

Het inregelen van de monitor-functie is een nieuwe taak die volgt uit de implementatie van de topstructuur, hiervoor is uitbreiding van de formatie noodzakelijk.

Ten behoeve van een aantal bestaande taken wordt uitbreiding van de formatie gevraagd, het betreft dan formatie op het terrein van gedragsbeïnvloeding, het actualiseren van Beleidsbesluiten, bijdragen leveren aan de opleidingsprogramma's voor nieuw te werven medewerkers en de formatie van de kennisgroepvoorzitter die tot DGBel behoort.

Dit leidt tot het volgende overzicht, fte's zijn indicatief.

Afkomstig van	Aantal fte (bij benadering)
Directie Vaktechniek	71
Administratieve en management ondersteuning	-5
EHI	35
Kennisgroepvoorzitters (uitv. directies)	19,5
DGBel	3,5
Bedrijfsvoering (FIX/KMO)	2
	126
Nog niet bestaand	
Monitorrol	3
	3
Uitbreiding	
Handhaving, gedragsbeïnvloeding	3
Actualiseren beleidsbesluiten	7
Inhoudelijke opleidingen	1
Kennisgroepvoorzitter	1
	12
Totaal	141

5.3

Personele consequenties

Toepassing van (vrijwillig dan wel verplicht) VWNW-beleid is niet aan de orde. Er is bij deze reorganisatie geen sprake van krimp, vervallen van functies of wijziging van standplaats.

Ten aanzien van de medewerkers van de administratie, de managementondersteuners en de coördinator geldt het volgende. Bij besluit van 19 april 2018 in de Concernstaf is besloten dat de overgang van deze groep nader wordt uitgewerkt in de Contourennota en O&F rapportage van het bureau DG, alwaar dit deel van het BDO wordt ondergebracht.

De CD VT heeft twee standplaatsen, de Directie, de teamleiders en medewerkers van de teams B&B en Vaktechniek hebben Den Haag als standplaats, waarbij voor de medewerkers en het afdelingshoofd van team Vaktechniek geldt dat ze een afwijkende plaats van tewerkstelling hebben. Voor de medewerkers en teamleiders afkomstig van het onderdeel EHI en BV is en blijft de standplaats Utrecht. Voor de kennisgroepvoorzitters en de teamleider geldt eveneens standplaats Utrecht en blijft de huidige plaats van tewerkstelling van kracht.

5.4

Peildatum uitgangspositie

Om te borgen dat de plaatsingsprocedure op basis van de juiste gegevens wordt uitgevoerd, moet per betrokken medewerker individueel zijn/haar uitgangspositie worden vastgesteld.

In overleg met de DOR is voor de overgang van medewerkers DGBEL afgesproken dat als peildatum 1 januari 2017 wordt gehanteerd. Voor de medewerkers van de Belastingdienst is, in overleg met de COR, uiterlijk 1 september 2017 als peildatum vastgesteld. De feitelijk opgedragen taken zijn beslissend.

In een gesprek met de medewerker worden de gegevens gecontroleerd, gecorrigeerd en vervolgens vastgelegd in een besluit.

6 Plan van Aanpak

6.1 Verandering

Met de contourennota ontstaat een beeld van de komende verandering. De contouren van de nieuwe organisatie, werkprocessen en de functies worden duidelijk. Daarmee begint ook de verandering om vanuit de huidige organisatie, werkprocessen, functies en medewerkers onderweg te gaan naar de nieuwe organisatie.

De transitie van de huidige naar nieuwe organisatie gaat uiteindelijk vorm krijgen in het Voorgenomen Besluit tot Reorganisatie (VBR)/O&F. Waar de contourennota nog spreekt over koers en richting met het bereik van functies die betrokken worden in de reorganisatie, zal het VBR specifiek gaan worden. Bijvoorbeeld door aan te geven hoeveel functies exact in de nieuwe organisatie op welk werkproces binnen welk deel van de organisatie nodig zijn om het werk uit te voeren. De weg van de contourennota naar het VBR wordt beschreven in een plan van aanpak.

6.2 Elementen in het plan van aanpak

In het kader van het kwartiermaken laat de kwartiermaker/beoogd directeur CD VT zich ondersteunen door één medewerker en adviseurs voor specifieke delen.

Bij het opstellen van het VBR/O&F wordt gebruik gemaakt van de expertise van het centrale punt Coördinatie implementatie Topstructuur, waarin de krachten van Implementatie Organisatie, communicatie en ORIA gebundeld zijn. Daarnaast leveren de MT-leden en de medewerkers input. De aanspreekpunten van Bedrijfsvoering zorgen voor de personele en financiële kant.

Het VBR voor de CD VT zal op gelijke wijze tot stand komen als de contourennota. In het plan van aanpak wordt bovendien aandacht besteed aan hoe de medewerkers van CD VT de andere manier van werken en de bijbehorende organisatiestructuur werkend krijgen (transitiemanagement). Dit gebeurt met elkaar en met de relevante omgeving, afgestemd met de medezeggenschap. Een communicatieplan maakt onderdeel uit van het plan van aanpak.

6.3 Tijdsplanning

Het is de bedoeling dat het VBR/O&F eind september 2018 en na formele besluitvorming van deze contourennota aan het DT wordt aangeleverd. Bij de planning en uitvoering vindt afstemming plaats met de andere betrokken directies en diensten.

6.4 Communicatie

In het communicatieplan wordt beschreven hoe gecommuniceerd wordt over de veranderingen en hoe medewerkers daarbij worden betrokken. De communicatieadviseur van het dienstonderdeel gaat dit plan samen met de projectgroep, schrijven. Naast het schrijven van het communicatieplan is het goed de medewerkers mee te nemen in en te betrekken bij de ontwikkelingen van de CD VT. Dit geschiedt op de volgende wijze:

- De medewerkers van B&B worden periodiek bijgepraat over de reorganisatie door de teamleiders in het wekelijkse clusteroverleg op dinsdagmorgen;
- De medewerkers van Team Vaktechniek worden periodiek bijgepraat door het Hoofd Team Vaktechniek, tijdens de formele team-overleggen;
- De medewerkers van EHI worden periodiek bijgepraat door het management;
- Het organiseren van gezamenlijke sessies georganiseerd door de kwartiermaker/beoogd directeur;
- Aan de hand van veranderopdrachten leveren de medewerkers hun bijdrage aan de (door)ontwikkeling van de CD VT.

7 Risico's en financiën

7.1 Inleiding

De totstandkoming van de CD VT kent de volgende risico's en bijbehorende maatregelen.

7.2 Risico's

7.2.1 *Onvoldoende financiële ruimte*

Het risico bestaat dat de CD VT als gevolg van teruglopende financiële ruimte binnen de Belastingdienst onvoldoende budget beschikbaar krijgt om de toebedeelde taken en verantwoordelijkheden uit te voeren.

Maatregel: De directeur CD VT bespreekt met de pDGBD welke taken de CD VT als gevolg van de ontoereikende financiële ruimte niet (meer) kan uitvoeren.

7.2.2 *Ontbreken formatieve ruimte bij overnemen taken*

Bij het overnemen van taken die nu bij andere dienstonderdelen belegd zijn, is het noodzakelijk dat de formatie, de medewerkers en het bijbehorende budget overgaan naar de CD VT.

Indien dit niet kan, komt de continuïteit van andere werkzaamheden in gevaar.

Maatregel: De directeur CD VT bespreekt met de pDGBD welke taken de CD VT niet meer of in een andere frequentie worden uitgevoerd.

7.3 Kosten- en opbrengsten

De vorming van de CD VT omvat de inrichting en permanente doorontwikkeling van een nieuw organisatieonderdeel met deels nieuwe taken. De ratio van de topstructuur is niet het verminderen van kosten of het behalen van financiële opbrengsten, maar het inrichten van een passende topstructuur van de Belastingdienst en een passende inbedding van de Belastingdienst binnen het Ministerie van Financiën. Op het niveau concern Belastingdienst vindt de implementatie van de topstructuur budgetneutraal plaats.

8 Bijlage

Herpositionering taken EHI zoals behandeld in Concernstaf van 19 april 2018

EHI houdt als zelfstandig dienstonderdeel op te bestaan, de taken van EHI worden opnieuw belegd in de nieuwe Topstructuur. Om te borgen dat alle taken goed landen in de nieuwe organisatie, en dat geen taken worden vergeten is een overzicht gemaakt waarin per taak aangegeven waar deze in de Topstructuur het beste tot zijn recht zou komen. De formatie is bij benadering. Het is nu aan de kwartiermakers om in nauwe onderlinge samenwerking over het geheel samenhang te bewaken zodat geen medewerkers over het hoofd worden gezien. Vanzelfsprekend wordt dit in de O&F-rapporten zorgvuldig uitgewerkt. Onderstaand overzicht heeft nog geen betekenis voor medewerkers. Ook aspecten die raken aan een ontwikkelagenda zijn niet in dit overzicht opgenomen.

1. *Takencluster "Nalevingsgedrag en omgevingsanalyse"*

Binnen dit cluster worden de nalevingsbeelden en de omgevingsanalyse opgesteld. Dit gebeurt door onderzoekers en gedragsdeskundigen i.s.m. een aantal dataspecialisten (zie takencluster 7).

=> Nalevingsbeelden naar Vaktechniek (8fte)

=> Omgevingsanalyse naar I&S (3fte)

2. *Takencluster "oorzakenanalyse/verdiepingen/ scans"*

In dit cluster worden – op basis van door de segmenten te maken keuzes – verdiepingen uitgevoerd om meer zicht te bieden op (oorzaken van) fenomenen en worden quick scans uitgevoerd om aan fenomenen een eerste duiding te geven. Verder valt hierbinnen de gedragsdeskundigheid.

=> naar Vaktechniek (3 fte)

3. *Takencluster 'advies'*

Dit cluster omvat een diversiteit aan taken.

a) Selectie en detectie. De belangrijkste zijn de contra-informatiestromen en de selectiemodules voor de klantbehandeling. Door de beperkte omvang leidt opsplitsen over de middelenketens tot een risico voor de continuïteit van de primaire processen.

=> naar Vaktechniek (7fte)

b) Handhavingsregie (HHR): Binnen dit cluster adviseren we de segmenten op strategisch/tactisch niveau. Deze adviezen zijn gebaseerd op de Handhavingsstrategie en onderbouwd d.m.v. de stappen van handhavingsregie (weten, doen, meten, evalueren). Daarbij maken we gebruik van de Omgevingsanalyse en de Nalevingsbeelden.

=> naar Vaktechniek (2 fte)

4. *Effectmeting*

Effectmeting is een nog onontgonnen terrein. Hierin dient in de toekomst meer geïnvesteerd te worden.

=> naar DF&A (1fte)

5. *Takencluster "Methoden, technieken en instrumenten"*

In dit takencluster zijn de werkzaamheden ondergebracht die te maken hebben met compliance bij design (vooringevulde aangifte particulariseren, geautomatiseerd gevulde winstaangifte), certificering de markt etc. De huidige bezetting geeft ook handen en voeten aan de implementatie en het onderhoud van deze instrumenten.

=> naar Vaktechniek (3fte)

De beleidsmatige/kaderstellende aspecten ten aanzien van handhavingsstrategie en handhavingsregie, het verkennen en ontwikkelen van nieuwe handhavingsinstrumenten en de taken inzake adviesregie worden bij de concerndirectie UHB ondergebracht.

=> naar UHB (2fte)

6. *Fraudedetectie en advies*

In dit cluster zijn de taken op het gebied van fraude ondergebracht. Dit betreft deels signaalbehandeling (= uitvoering) en deels het signaleren van fenomenen en het geven van preventieadviezen. Bij fraudedetectie en preventie moet bedacht worden dat deze taak alleen kan worden uitgevoerd door goed aangesloten te zijn om de klantbehandeling.

=> naar DF&A (10fte)

7. *Data- en informatieanalyse*

In dit cluster zitten de data- en analysetaken ten behoeve van de segmenten en de data en analysetaken ten behoeve van de handhaving.

=> naar DF&A (10 fte)

8. *Takencluster "internetservices"*

Het Internet Service Centre (ISC) of (nieuwe titel) Team OSINT Belastingen staat opgesteld voor het maken van producten op basis van internetdata (informatiegericht toezicht), het verkennen en signaleren van internet-innovaties en nieuwe verdienmodellen op het internet voor de handhaving en het verrichten van internetzoekopdrachten die complex zijn,

publicitair/politiek gevoelig zijn, groot fiscaal belang hebben of waar tooling voor nodig is die de reguliere medewerker niet mag/kan gebruiken. Daarbij is ondersteuning van de realisatie en exploitatie van de taken en producten van het ISC randvoorwaardelijk.

=> naar DF&A (10 fte)

9. *Takencluster uitvoeringscoördinatie en diversen*

Hierin is een veelheid aan kleine taken opgenomen alsmede de coördinerende taken op het gebied van internationale gegevensuitwisseling, doelgroepgericht handhaven, project Vermogen in het Buitenland (VIB) en de formeel recht-specialist. Voor de internationale gegevensuitwisseling variëren de taken van advies over het gebruik voor de handhaving en het operationeel gebruiken van gegevens (o.a. in de vorm van VIB).

=> naar Vaktechniek (10 fte)

Nadere toelichting van de kwartiermaker (geen onderdeel besluitvorming in het DT)

- De taken van EHI worden geherpositioneerd in het domein van vier kwartiermakers, waarvan de overgrote deel bij corporate dienst Vaktechniek en corporate dienst Datafundamenten en Analyse terecht komt. Ook andere mogelijkheden zijn overwogen, maar die zijn afgefallen omdat dat tot een grotere versnippering zou leiden.
- Door een groot deel van het werk te beleggen bij CD Vaktechniek kunnen fiscale en handhavingskennis elkaar gaan versterken. De waarborgen rondom dataverzameling maken het logisch dat dit deel van de taken wordt ondergebracht bij DF&A. Voor DF&A ontstaan daardoor nieuwe kansen, inzichten en kruisverbanden op het terrein van fiscale kennis en handhaving die de analisten van EHI meebrengen.
- Om het geheel werkend te houden is het belangrijk de koppelvlakken tussen VT en DF&A, maar uiteraard ook UHB en I&S goed vorm te geven. Kernwoorden hierbij zijn: samenwerking, goede randvoorwaarden en borging.