

Beleidsverslag Jaarverslag IX 2020 versie 0.3 (31-12-20)

Wijzigingen tov versie 0.2

- Opmerkingen algemeen [] (C&F) verwerkt
- Opmerkingen UHB [] en KI&S [] bij dienstverlening verwerkt
- Opmerkingen O&P [] bij personeel/cultuur verwerkt
- Bijdrage IV&D [] paragraaf ICT verwerkt
- Opmerkingen MI/RM [] bij sturing & beheersing verwerkt
- Tekst Douane [] voor Brexit toegevoegd

Thema 1: Nederland financieel gezond

Investerings in bestrijding ondermijning en witwassen

Het kabinet heeft in 2020 financiële middelen ter beschikking gesteld voor het multidisciplinair interventieteam ondermijning (MIT). De Belastingdienst krijgt met de dienstonderdelen MKB, FIOD en Douane een actieve rol in het MIT. Het doel van het MIT is, naast het (strafrechtelijk) aanpakken van criminele kopstukken, het duurzaam verstoren van criminele ondermijnende (bedrijfs)processen. Belangrijk onderdeel hierbij zijn de financiële en digitale facilitators. In 2020 is in de kwartiermakersfase samen met het Openbaar Ministerie, de Politie, de Koninklijke Marechaussee en het Ministerie van Justitie en Veiligheid de toekomstige samenwerking vorm gegeven en is de (tijdelijke) huisvesting geregeld.

De witwasbestrijding bleef ook in 2020 in de maatschappelijke en politieke belangstelling staan. Dat betekende voor de FIOD en het Anti Money Laundering Centre (AMLC) voortdurende inzet op onderwerpen als publiek-private samenwerking (PPS), internationale ontwikkelingen en aanpak van ondermijnende criminaliteit.

Thema 2. Belastingdienst: goede uitvoering en handhaving

De Belastingdienst heeft een roerig jaar achter de rug. (PM verwijzing naar algemene bestuurlijke inleiding in het Jaarverslag) De minister van Financiën heeft op 11 januari 2020 een brief aan de Tweede Kamer gestuurd waarin interventies worden aangekondigd op vier gebieden: (1) het versterken van de ambtelijke aansturing van Belastingdienst, Toeslagen en Douane; (2) het zorgen voor verbeteringen in de managementinformatie en ICT; (3) het verbeteren van de dienstverlening naar burgers en bedrijven; (4) het bewerkstelligen van een cultuur binnen de Belastingdienst met oog voor de menselijke maat en een veilige werkomgeving. Douane en Toeslagen worden ontvlochten van de Belastingdienst om op termijn als zelfstandige onderdelen een plaats te krijgen binnen het ministerie van Financiën. Er zijn [] aangesteld voor Toeslagen, de Douane, en de Belastingdienst.

Vanaf maart 2020 werd duidelijk dat het coronavirus grote impact zou hebben op het functioneren van de Belastingdienst. Het fiscale pakket dat getroffen is naar aanleiding van de coronacrisis heeft een forse inzet van de Belastingdienst gevraagd. De Belastingdienst heeft sinds de start van de coronacrisis daadkrachtig opgetreden met een aantal fiscale maatregelen om ondernemers en andere belastingplichtigen bij te staan in deze financieel moeilijke tijden. De belangrijkste maatregel is het ruimhartige beleid voor uitstel van belastingbetaling voor ondernemers. De ontwrichtende maatschappelijke effecten van het virus hebben ook de Belastingdienst zelf en zijn medewerkers geraakt en raken hen nog steeds. Bijna al het werk heeft thuis plaatsgevonden. De beperkende maatregelen hebben hun effect op zowel dienstverlening als toezicht. De telefonische en digitale dienstverlening is zoveel mogelijk doorgegaan. Het werven, opleiden en inwerken van nieuwe medewerkers heeft door corona vertraging opgelopen. PM verwijzing naar coronaparagraaf in Jaarverslag

De Belastingdienst ervaart al langer de noodzaak zich om te vormen tot een eigentijdse en moderne Belastingdienst en daarmee de aansluiting te vinden op de vele digitale uitdagingen en

ontwikkelingen waarmee de maatschappij en dus ook de Belastingdienst wordt geconfronteerd. De brief van 14 september 2020 van de beide staatssecretarissen aan de Kamer met als titel 'Op weg naar de beste Belastingdienst voor Nederland' getuigt daar opnieuw van. Het verandertraject heeft - in combinatie met organisatorische aanpassingen zoals de aanpassing van de topstructuur - de afgelopen jaren een groot beroep gedaan op het aanpassingsvermogen van medewerkers en managers. De organisatorische aanpassingen zijn nog niet volledig afgerond. Ondanks het feit dat relevante stappen zijn gezet met de activiteiten van Beheerst Vernieuwen (met zijn pijlers Personeel, ICT, Sturing en beheersing en Cultuur), is de Belastingdienst nog niet robuust genoeg om snel essentiële verbeteringen door te voeren.

Bij het innen van belastingen en het bestrijden van fraude moet rechtsstatelijk gehandeld worden. De Belastingdienst dient zich te houden aan de algemene beginselen van behoorlijk bestuur. De Belastingdienst is naar zijn aard een massale organisatie. Om tijdige alle aangiften te kunnen verwerken, moet de Belastingdienst zo efficiënt mogelijk werken. Daarbij bestaat het risico dat onvoldoende rekening wordt gehouden met de behandeling van niet-reguliere gevallen en het perspectief van burger en bedrijf uit het oog wordt verloren. Dat het inderdaad mis kan gaan, bleek bij zowel het kinderopvangtoeslagdossier als het gebruik van de Fraude Signalering Voorziening en vergelijkbare applicaties en het oneigenlijk gebruik van nationaliteit bij de risicoselectie. De Belastingdienst voert essentiële publieke taken uit, waarbij het handelen een grote impact kan hebben op belastingplichtigen en toeslaggerechtigden. Dit is de reden geweest voor het besluit van de beide staatssecretarissen van Financiën een inspectie op de domeinen belastingen, toeslagen en douane op te richten. De inspectie dient te opereren vanuit het perspectief van burgers en bedrijven. Deze toezichthouder kan problemen in de kwaliteit van de dienstverlening signaleren, onderzoeken en agenderen en de aandacht voor de rechtsstatelijkheid van de dienstverlening versterken.

Dienstverlening moet fundamentele transformatie ondergaan

In de brief van 27 februari 2020 aan de Tweede Kamer hebben de beide staatssecretarissen van Financiën de aanpak geschetst van de problemen bij de Belastingdienst, Toeslagen en Douane. Deze dienstonderdelen moeten open en bereikbare organisaties zijn. Dat vraagt een fundamentele verandering van de dienstverlening en de interactie tussen de Belastingdienst, Toeslagen en de Douane en burgers, ondernemers en hun intermediairs. Het bureau EY heeft opdracht gekregen onderzoek te doen naar een fundamentele transformatie van de dienstverlening bij de Belastingdienst. Op 14 september 2020 heeft de Tweede Kamer het eerste deelrapport, de probleemanalyse, ontvangen als bijlage bij de brief 'Op weg naar de beste Belastingdienst voor Nederland'. Uit de probleemanalyse werden als grondoorzaken onder meer genoemd: perspectief van burgers en ondernemers was zelden het vertrekpunt bij ontwikkeling van dienstverlening; het IV landschap en processen binnen de dienst ondersteunen dienstverlening onvoldoende; de ingewikkelde uitvoeringsopdrachten die de Belastingdienst krijgt. Uit de probleemanalyse bleek dat voor Douane beperkt knelpunten worden geïdentificeerd, waarbij geldt dat voor bijna al deze knelpunten al oplossingen zijn voorzien. Op 26 november 2020 heeft de beide staatssecretarissen het tweede rapport 'Handelingsperspectieven voor de fundamentele transformatie' naar de Kamer gestuurd. Deze handelingsperspectieven hebben betrekking op zowel Belastingdienst als Toeslagen voor de komende drie tot vijf jaar. In het eerste kwartaal van 2021 zal de Kamer worden geïnformeerd over de aanpak van de fundamentele transformatie van dienstverlening.

In 2020 zijn de eerste stappen om de dienstverlening te verbeteren in gang gezet. De Kamer is hierover geïnformeerd in de hiervoor genoemde brief van 14 september 2020. Om het contact met burgers en bedrijven te verbeteren, wordt ingezet op uitbreiding van de mogelijkheden van persoonlijk contact (zoals bezoeken, bellen, digitaal contact of contact via een intermediair). Verder wordt er geïnvesteerd in de zogeheten Stellateams, bijvoorbeeld door hen meer ruimte te geven voor maatwerk om problemen op te lossen. Onderzocht wordt hoe de bereikbaarheid van de balies kan worden verbeterd, zodat iedereen binnen een redelijke afstand terecht kan bij een balie. Daarnaast wordt onderzocht of de fiscale hulp naar de burger toe kan komen, bijvoorbeeld via locatiebezoeken aan GGZ's en verzorgingstehuizen. Het bestaande kennisnetwerk voor maatschappelijk dienstverleners wordt uitgebreid met een forumfunctionaliteit. Bij de Voorlopige aangifte is een verbeterde versie van de brief bij de eerste voorlopige aanslag gevoegd, zodat voor de burger duidelijker wordt wat te doen als hij het er niet mee eens is. Ook de brief die een burger

krijgt als hij mogelijk geld terugkrijgt, is verbeterd. *Check KI&S* Voor ondernemers is de mogelijkheid gecreëerd om gemakkelijk in te loggen via DigiD-machtigen en eHerkenning. *Check UHB*

Op basis van de hiervoor genoemde probleemanalyse van EY was ook de conclusie dat de Belastingdienst en Toeslagen nog niet voldoende rekening houden met burgers met beperkt doenvermogen. Zo worden mensen die een ingrijpende levensgebeurtenis meemaken en aanvullende ondersteuning nodig hebben, niet altijd voorzien in adequate ondersteuning. In 2020 is in samenwerking met diverse overheidsorganisaties een pilot gedaan voor Nabestaanden. Dit heeft onder meer geleid tot een checklist op de website en een nabestaanden helpdesk. *Check Particulieren* Daarnaast is, mede ingegeven door de gevolgen van de Coronamaatregelen voor ondernemers, een pilot gedaan met het bellen van belastingschuldige ondernemers. *Check MKB*

In het voorjaar 2020 heeft het kabinet aanvullende middelen vrijgemaakt om structurele verbeteringen te realiseren bij de dienstverlening. Deze middelen worden ingezet om de bereikbaarheid te verbeteren door de wachttijden te verminderen en meer mensen in één contact met de BelastingTelefoon te kunnen helpen. De verbeteringen die zijn gerealiseerd bij de Belastingtelefoon zijn zichtbaar in een betere klanttevredenheid. Op kleine schaal is gestart met de mogelijkheid een terugbelverzoek aan te maken als de wachttijden bij de BelastingTelefoon oplopen. Burgers en bedrijven worden dan op rustiger momenten teruggebeld. Vanaf 1 maart 2020 is gestart met een pilot op Instagram; deze is eind 2020 succesvol afgerond. Met dit kanaal lijkt de Belastingdienst een kanaal te hebben gevonden om jongeren beter te kunnen bereiken. Daarnaast is een pilot met videobellen en met live chat in voorbereiding. Beide pilots worden volgend jaar uitgevoerd.

Toeslagen is in 2020 met het Programma Vernieuwing Dienstverlening gestart. Dit is toegelicht in de derde Voortgangsrapportage Kinderopvangtoeslag die de Kamer op 29 september 2020 ontving. Toeslagen heeft eerst en vooral gewerkt aan het op sterkte brengen van de organisatie. Daarnaast zijn de eerste verbeteringen ontwikkeld: pilots met persoonlijke begeleiding, de lancering van de Kinderopvangtoeslag-app en een digitale uploadfunctie voor in te sturen documenten voor burgers. Toeslagen vervolgt het programma Vernieuwing Dienstverlening en werkt in 2021 verder aan het ouders proactief attenderen met brieven, appberichten of andere kanalen als grondslagen van hun kinderopvangtoeslag lijken af te wijken van actuele gegevens.

Toezicht onder druk

In 2020 zijn zowel externe als interne factoren van invloed geweest op de opzet en uitvoering van de uitvoerings- en toezichtstrategie. Dit betrof in de eerste plaats de niet voorziene coronafactor. Daarnaast speelde de kwestie over het oneigenlijk gebruik van de Fraude Signalering Voorziening (FSV) en andere applicaties in het risicoselectieproces.

Sinds de uitbraak van corona heeft de Belastingdienst sommige toezichtactiviteiten opgeschort. Gedurende de lockdowns waren fysieke controles en boekenonderzoeken niet mogelijk. Daardoor is een aantal prestatie-indicatoren bij toezicht, inning en opsporing niet gehaald. In de artikelsgewijze toelichting op artikel 1 van deze begroting wordt dit nader toegelicht. *PM*

Bij brief van 10 juli 2020 hebben de staatssecretarissen van Financiën de Tweede Kamer geïnformeerd over het externe onderzoek naar de Fraude Signalering Voorziening (FSV). Er bleek niet te worden voldaan aan wettelijke vereisten, waaronder de AVG, en noodzakelijke waarborgen rond risicoselectieprocessen en behandeling van fraudesignalen zijn onvoldoende. In de CAF-zaken en in bepaalde selectieregels blijkt nationaliteit een rol te hebben gespeeld in het toezicht door de Belastingdienst. Een aantal risicomodellen zijn, al dan niet, tijdelijk uitgezet. Bij brief van 13 oktober 2020 heeft de Tweede Kamer het plan van aanpak Herstellen, Verbeteren en Borgen (HVB) ontvangen gericht op het wegnemen van deze onrechtmatigheden en het verbeteren en waarborgen van de gegevensverwerkingen en data-analyses door de Belastingdienst.

Op meerdere momenten heeft de Tweede Kamer zorgen geuit over het dalende niveau van toezicht achteraf door de Belastingdienst. Naar aanleiding van die zorgen onderzoeken opdrachtgever DGFZ en de Belastingdienst als opdrachtnemer gezamenlijk wat een acceptabel

niveau is van toezicht achteraf. In het eerste kwartaal van 2021 wordt de Kamer over de uitkomsten van dit onderzoek geïnformeerd.

Toeslagen in het teken van de kinderopvangtoeslagaffaire

Door de combinatie van harde wetgeving en onrechtvaardige uitvoering van de kinderopvangtoeslag zijn ouders ernstig in de knel gekomen. Daardoor is het vertrouwen in de organisatie geschaad. Toeslagen staat voor de opgave te herstellen wat fout is gegaan en te leren van deze fouten om deze situaties in de toekomst te voorkomen. De eerste activiteiten in 2020 waren dan ook vooral gericht op het op sterkte komen van de personele bezetting, in zowel kwalitatieve als kwantitatieve zin, bedoeld om achterstanden weg te werken en nieuwe te voorkomen en om beter aanspreekbaar te zijn voor de burger. Er is door de Belastingdienst een tijdelijke crisisorganisatie opgericht om de hersteloperatie vorm te geven, de Uitvoerings- en Herstelorganisatie Toeslagen (UHT). De UHT is een organisatie met ruim 500 fte. Bij brief van 18 augustus 2020 heeft de staatssecretaris de Kamer gemeld dat de herstelorganisatie nog onvoldoende robuust was ingericht om de gewenste mate van snelheid, zorgvuldigheid en dienstverlening te kunnen bieden, met als gevolg dat er in 2020 minder ouders konden worden uitbetaald dan volgens eerdere inschatting. In 2020 zijn de 430 ouders met de meest acute en schrijnende problemen geholpen. Verder is aan het eind van 2020 aan ouders die al lang moeten wachten een compensatiebedrag van 750 euro toegekend. Op 22 december 2020 heeft het kabinet besloten alle getroffen ouders een aanbod te doen om vooruitlopend op de afhandeling van hun dossier een bedrag van € 30.000 uit te keren. Dit bedrag wordt niet verrekend met lopende toeslagen en hoeft niet terug te worden betaald. Ouders die al eerder een bedrag hebben ontvangen, worden aangevuld tot € 30.000. De uitvoering wordt zo snel mogelijk opgepakt, beginnend met eerste betalingen in januari zodat we alle ouders uiterlijk mei het aanbod hebben gedaan.

De Tweede Kamer is in 2020 over de problematiek van de kinderopvangtoeslag periodiek geïnformeerd door middel van specifieke voortgangsrapportages kinderopvangtoeslag.

P.M. Het reguliere proces van toekenning van toeslagen is volgens doelstelling verlopen. (KPI's definitief vaststellen toeslagen, percentage tijdige uitbetaling, percentage terug te betalen bedragen <€500)

Beheerst vernieuwen (personeel, ICT, sturing en cultuur)

Met Beheerst vernieuwen wordt beoogd voor de bedrijfsvoering de randvoorwaarden te creëren voor een goed functioneren van de Belastingdienst, Toeslagen en Douane. In de 1^e en 2^e Voortgangsrapportage Jaarplan 2020 Belastingdienst is de Tweede Kamer tussentijds over deze onderwerpen gerapporteerd.

Personeel

De doelstelling voor 2020 was oorspronkelijk een instroom te bewerkstelligen van 1.850 tot 2.150 nieuwe medewerkers. Door de bij Voorjaarsnota 2020 toegekende extra middelen is de formatie van de Belastingdienst opgehoogd naar 31.155 fte in 2020. Daarmee is de totale instroomopgave toegenomen naar ruim 5.000 fte. Het absorptievermogen van de Belastingdienst is niet toereikend om alle benodigde medewerkers al in 2020 in te laten stromen. Daarom is ervoor gekozen om de werving te spreiden over 2020 en 2021. Ultimo 2020 zijn 2.750 nieuwe medewerkers ingestroomd. Dat zijn 250 meer medewerkers dan de in juni 2020 verhoogde doelstelling. Daarmee houdt de Belastingdienst een onderbezetting van 1.400 tot 1.500 fte. De verwachting is de bezetting ultimo 2021 richting de beschikbare formatie kan worden gebracht.

De onderbezetting is grotendeels opgevangen door de inzet van externe inhuur en uitzendkrachten. De aanwezigheid van externe inhuur speelde met name bij de BelastingTelefoon en de Directie Informatievoorziening (IV) en zal wat betreft schaarse specialistische kennis voor een deel onvermijdelijk blijven. Ook voor tijdelijke taken wordt noodzakelijkerwijs gekozen voor de inzet van extern personeel. De Belastingdienst wil de komende jaren de capaciteit eigen personeel uitbreiden en de capaciteit externe inhuur afbouwen. Door verambtelijking van extern personeel wordt getracht de weglek van kennis tegen te gaan. Zo zijn in het laatste kwartaal van 2020 ... PM fte aan telefoniemedewerkers in vaste dienst genomen.

Door de coronacrisis konden aanvankelijk selectiegesprekken niet doorgaan, al snel na aanvang van de crisis vonden deze digitaal plaats. Ook lagen als gevolg van de coronacrisis veel van de opleidingen tijdelijk stil. Er is veel energie gestoken in het digitaal aanbieden van opleidingen. Door dit alles kostte het inwerken van nieuwe medewerkers meer tijd en begeleidingscapaciteit dan gebruikelijk. Het duurde daarom langer voordat onze nieuwe medewerkers volledig inzetbaar waren.

ICT

De Belastingdienst heeft in 2020 stappen gezet naar de volgende fase van volwassenheid van het ICT-portfolioproces, met aandacht voor de inpasbaarheid van het Belastingplanpakket 2021 en financiële kaders. Daarnaast is in de verslagperiode het ICT-Verbeterprogramma van start gegaan met als doel de ICT-uitvoeringsorganisatie én de sturing op de uitvoering van de ICT-projecten binnen de Belastingdienst zodanig te verbeteren dat deze doelmatiger en effectiever kunnen opereren. Het ICT-verbeterprogramma geeft invulling aan de meer dan 200 verkregen adviezen en aanbevelingen van EY¹, KPMG², het Bureau ICT-toetsing (BIT)³, de Auditdienst Rijk en de Algemene Rekenkamer. In de brief van 14 september 2020 aan de Tweede Kamer 'Op weg naar de beste Belastingdienst voor Nederland'⁴ is dit programma nader toegelicht. Het Verbeterprogramma dient eind 2022 te worden afgerond.

De Belastingdienst had in 2020 de doelstelling om het achterstallig onderhoud (technische schuld) van het ICT-landschap te verkleinen tot maximaal 39%. De stand is eind 2020 uitgekomen op 36%. Daarmee is de Belastingdienst ruim op koers om het uiteindelijke doel van maximaal 30% eind 2022 te realiseren. Risico blijft dat door andere prioriteiten (nieuwe regelgeving, gerechtelijke uitspraken e.d.) minder ICT-capaciteit beschikbaar is voor het verkleinen van de technische schuld. Op advies van het BIT is in 2020 gewerkt aan een verbeterde prioritering van de ICT-werkpakketten voor 2021 en 2022. In deze herijking is gekeken naar het terugdringen van de technische schuld, het verhogen van de wendbaarheid van het ICT-landschap, de afname van de beheerlast en het verbeteren van de continuïteit op middellange termijn. De nieuwe set van werkzaamheden is opgenomen in het ICT-portfolio voor 2021.

Om te kunnen sturen op de gewenste situatie van het ICT-landschap, werkt de Belastingdienst onder architectuur. De hoofdprocessen van de Belastingdienst zijn onderverdeeld in zeventien domeinen. De domeinarchitecturen schetsen van het desbetreffende domein het eindbeeld, de huidige situatie en de weg om van de huidige naar de gewenste situatie te komen. Van de zeventien architecturen zijn er vijf extern getoetst. De rode draad in de bevindingen was dat de transitiearchitectuur (de weg om van de huidige naar de gewenste situatie te komen) ontbrak. Deze eis is inmiddels opgenomen voor de andere domeinarchitecturen die nog niet waren getoetst. Na deze aanscherping zijn vervolgens twee aanvullende toetsen uitgevoerd. Uit de zeven toetsen kwamen geen opvallende bevindingen naar voren. Daarom is besloten om de toetsing van de overige domeinarchitecturen op dit moment niet meer te plannen.

PM begin januari - alinea met stand van zaken vernieuwingsprojecten

Sturing en beheersing

De planning voor 2020 van het programma ter verbetering van managementinformatie en risicomanagement is grotendeels gehaald. In de eerste plaats is een nieuwe set van kritische prestatie-indicatoren (kpi's) ontwikkeld die beter aansluit bij de strategie van de Belastingdienst. Deze vernieuwde set is opgenomen in de Begroting IX 2021 en moet zorgen voor een beter inzicht in de mate waarin de Belastingdienst de naleving bevordert door burgers en bedrijven een adequate behandeling te geven, effectief te informeren, gemak te bieden en op gepaste wijze corrigerend op te treden. Op de tussendoelen adequate behandeling, gemak en corrigerend optreden worden nog aanvullende indicatoren ontwikkeld voor de Ontwerpbegroting 2022. Het concerndashboard is doorontwikkeld naar de 2.0 release. Verder heeft het programma kaderstelling voor managementinformatie ontwikkeld en het uitgavenmodel – waarmee de

¹ Kamerstukken II 2019/20, 31 066, nr. 589

² Kamerstukken II 2019/20, 31 066, nr. 589

³ Kamerstukken II 2019/20, 31 066, nr. 744

⁴ Kamerstukken II 2019/20, 31 066, nr. 700

uitgaven van de Belastingdienst worden toegerekend aan verschillende klantgroepen en processen – gevalideerd. Tevens is de compliance map – het instrument dat de mate van zekerheid aangeeft dat verschillende soorten belastingen structureel de schatkist binnenkomen – ontwikkeld. Tot slot is het strategisch risicomanagement ingeregeld op concernniveau.

Daarnaast is voor de keten Bezwaar, beroep en klachten een dashboard beschikbaar gekomen voor de sturing en is risicomanagement ingericht. De ketens Auto, Overige middelen⁵, Schenk- en erfbelasting Toeslagen, Inning en betalingsverkeer worden afgerond in het eerste kwartaal van 2021. Aan de hand van een impactanalyse is bepaald waar deze ketens behoefte aan hebben op het gebied van managementinformatie. De ketens hebben of krijgen de beschikking over dashboards om op ketenniveau te kunnen sturen. De dashboards bevatten logistieke sturingsinformatie zoals doorlooptijden van bezwaren en aangiften. Gelijktijdig zijn de ketens ondersteund bij de inrichting van het risicomanagementproces.

Cultuurprogramma

In 2019 is begonnen met het programma leiderschap en cultuur voor de Belastingdienst. De noodzaak daartoe is in de periode daarop alleen maar bevestigd door de toeslagenaffaire. Reeds in de brief van 27 februari 2020 van de beide staatssecretarissen aan de Tweede Kamer over de aanpak van de problemen bij Belastingdienst, Douane en Toeslagen krijgt dit onderwerp de nodige aandacht. In de brief van 14 september 2020 'Op weg naar de beste Belastingdienst voor Nederland' is het cultuurprogramma nader ingevuld.

Het streven voor alle drie onderdelen is een dienstverlenende en open dienst te zijn die handelt met oog voor de menselijke maat en die betrouwbaar is. In april is de externe klankbordgroep gestart die als opdracht heeft de organisatie een spiegel voor te houden op het gebied van leiderschap en cultuur en over deze onderwerpen gevraagd en ongevraagd advies uit te brengen. Verder zijn twee personeelsraadsleden actief die voor een jaar zijn aangesteld om in de organisatie signalen op te halen over mogelijke onregelmatigheden en advies uit te brengen over de opvolging van deze signalen. De medewerkers en leidinggevenden die betrokken zijn geweest bij de problemen met de kinderopvangtoeslag zijn in gesprek gegaan met een vertegenwoordiging van ouders.

Deloitte heeft een onderzoek uitgevoerd naar de cultuur van de Belastingdienst dat op 25 mei 2020 naar de Tweede Kamer is gestuurd.⁶ Samen met de resultaten van het medewerkersonderzoek, de FNV-enquête en de eerste bevindingen van de externe klankbordgroep en de personeelsraadsleden is het bestaande programma leiderschap en cultuur herijkt. Vijf aandachtsgebieden zijn daarbij in kaart gebracht die de gewenste cultuur van de Belastingdienst omschrijven: (1) burgers en bedrijven centraal, (2) gaan voor resultaat, (3) samenwerking, (4) open en veilig werkklimaat, en (5) verandering begint bij jezelf. Ook uit het onderzoek van Deloitte blijkt dat deze aandachtsgebieden passen bij de context van een grote uitvoeringsorganisatie. Daarom zijn deze aandachtsgebieden centraal blijven staan in het herijkte programma Leiderschap en Cultuur. Vanaf oktober 2020 is de aanpak voor het thema Open en Veilig Werkklimaat ontwikkeld. In deze aanpak is de huidige situatie met betrekking tot het werkklimaat geschetst en een visie op het te bereiken klimaat geformuleerd. Concrete interventies zijn geïnventariseerd en een communicatiestrategie en passende monitoring beschreven. De aanpak is eind 2020 gedeeld met de trekkers vanuit alle directies.

Thema 3. Nederland in Europa en de wereld

Brexit

Sinds 1 februari 2020 maakt het Verenigd Koninkrijk formeel geen deel meer uit van de Europese Unie. Op 24 december is er een handels- en samenwerkingsovereenkomst EU-VK per 1 januari 2021 tot stand gekomen over de toekomstige relatie tussen het VK en de EU. Van 1 februari 2020 tot en met 31 december 2020 was er tussen het Verenigd Koninkrijk en de EU een

⁵ De keten Overige middelen omvat tien belastingsoorten. Het programma ondersteunt de keten bij de kansspelbelasting en de overdrachtsbelasting.

⁶ Kamerstukken II 2019/20, 31 066, nr. 648

overgangperiode overeengekomen. Voor het gemeenschapsrecht en voor de nationale regelgeving die dient ter implementatie daarvan, werd het VK voor die periode aangemerkt als EU-lidstaat. Daarom veranderde er voor burgers en bedrijven vrijwel niets tot en met 31 december 2020. Met het akkoord komt er voor het bedrijfsleven per 1 januari 2021 een buitengrens en de bijbehorende procedures, aangiftes en controles. Omdat lang onzeker was of er uiteindelijk een handelsakkoord zou komen, heeft de Douane zich in navolging op het rijksbrede uitgangspunt voorbereid op een no-deal scenario. Voor de extra werkzaamheden die de Douane gaat uitvoeren als gevolg van het akkoord is dit een goede voorbereiding geweest.

De communicatielijn van Douane volgt inhoudelijk de rijksbrede communicatie-uitingen. Communicatie naar belanghebbenden loopt via [Brexitloket.nl](https://brexitloket.nl), [Rijksoverheid.nl](https://rijksoverheid.nl) en de website van de Belastingdienst. Douane-gerelateerde informatie is eveneens te vinden op douane.nl en vragen kunnen gesteld worden aan de Douanetelefoon. Ondernemers die handel drijven met het VK hebben inmiddels verschillende brieven ontvangen over de voorbereidende maatregelen die zij nu al kunnen treffen. Ook heeft de Douane in oktober 2020 potentiële nieuwe klanten voor de Douane – waar mogelijk om privacy-redenen – actief een EORI-nummer⁷ verstrekt en een 200-tal eenmanszaken gebeld om hen te wijzen op de noodzaak van een EORI-nummer en de procedure hoe dit nummer te verkrijgen.

De Douane heeft circa 930 medewerkers geworven ter voorbereiding van de Brexit. De extra geworven medewerkers zijn geworden en opgeleid zodat de Douane als geheel de ingeschatte werkzaamheden kan uitvoeren. Ook is een 40-tal huisvestingsprojecten gerealiseerd. Het laatste huisvestingsproject wordt in het eerste kwartaal 2021 afgerond. Het gaat hierbij om enkele af te ronden onderdelen of onverwachte vertragingen veroorzaakt door extra welstandseisen. In deze gevallen zijn er toereikende tijdelijke voorzieningen getroffen.

Door de intensieve voorbereidingen, de communicatie-inzet richting het bedrijfsleven, het inrichten van een crisisstructuur, de (operationele en bestuurlijke) oefeningen en de aansluiting bij partners binnen de logistieke keten heeft de Douane zich zo goed mogelijk voorbereid op 1 januari 2021.

⁷ EORI: Economic Operators Registration and Identification