praatnotitie vaarten:
1. lijst met alle toegezonden stukken op 1 A4-tje
2. fact sheets enkel zijdig
3. lettertype mag wel iets kleiner, beter voor het overzicht

Ministerie van Financiën

ma 11/12 11³⁰-12³⁰
wo 13/12 ntb
AO DO 14/12 10⁰⁰-13⁰⁰

**Directoraat-Generaal Belastingdienst**

**Inlichtingen**
[redacted]

**Datum**
8 december 2017

**Notitienummer**
2017-0000231326

**Auteur**
[redacted]

**Van**
directeur-generaal Belastingdienst

**Kopie aan**
Comm, PA2x

**Bijlagen**
1

**TER BEOORDELING**
Aan
de staatssecretaris

10/12

# notitie

Conceptdossier AO belastingdienst 14 december

## Aanleiding

Bijgaand treft u het bijgewerkte dossier aan ten behoeve van het AO Belastingdienst 2017 op 14 december van 10.00-13.00.

## Kern

- Het dossier is naar aanleiding van de eerste voorbespreking van afgelopen woensdag anders opgebouwd dan in eerste instantie. Het vervangt dat dossier volledig. De bij de eerdere versie van het dossier bijgevoegde geagendeerde Kamerstukken voegen we niet opnieuw bij, maar deze zullen we wel beschikbaar voor u houden als onderdeel van uw dossier.
- Bijgaand dossier bestaat uit 3 delen. Ten eerste spreekteksten (romptekst) die u los van de gestelde vragen zo kan uitspreken. Deze hebben betrekking op de in de aanbiedingsbrief van de halfjaarsrapportage (HJR) genoemde onderwerpen (IA, AVG, erf- en schenkbelasting en remplaçantenregeling) en de Handhavingsbrief.
- Ten tweede factsheets en een paar Q&A's op de onderwerpen die naar verwachting de meeste aandacht zullen krijgen.
- Ten derde factsheets en een groot aantal Q&A's op onderwerpen die of naar onze verwachting minder aandacht zullen krijgen (omdat ze al eerder geagendeerd zijn geweest bijvoorbeeld), of aanvullingen op de onderwerpen in het tweede deel van het dossier.
- Wij adviseren u zich vooral te focussen op deel 1 en 2 van het dossier. Die delen zijn ook getracht zoveel mogelijk zo te schrijven, dat u die voor kunt lezen.
- Het dossier moet worden gezien als een 0.95 versie. Begin volgende week zal u het definitieve dossier ontvangen. Naar aanleiding van de meest recente ontwikkelingen kunnen nog zaken worden aangevuld en een klein aantal punten staat nog op PM.
- Tevens moet het dossier nog worden doorgelopen om te bezien of dit overal in lijn is met de antwoorden op de vragen naar aanleiding van de 20e HJR. Omdat afstemming van de antwoorden en het dossier parallelle trajecten zijn geweest is hier nog geen tijd voor geweest.
- We willen u verzoeken – voor zover u hier aan toe komt – om op deze versie schriftelijk commentaar te geven en de nog bij u levende vragen te formuleren. Als wij dit maandag ontvangen kunnen wij dat nog verwerken in het definitieve dossier, dat we woensdag a.s. met u bespreken en bedoeld is om tijdens het AO te gebruiken.

**Inhoudsopgave voorbereidingsdossier AO**
**Belastingdienst 14 december 2017**

**0. Voorlopige agenda Kamer voor AO**

**1. Concept spreeklijn met daarin:**

3 aparte mapjes?

(1)

- Investeringsagenda
- Handhavingsbrief
- Schenk- en erfbelasting
- Remplaçantenregeling
- AVG

---

**2. Factsheet (en Q&A's) belangrijkste onderwerpen**

IA.

HJR. AVG Schenk

HHB.

(2)

1. Q&A Wat is uw beeld over de Belastingdienst
2. Waar heeft de second opinion betrekking op
3. Wat zijn de bevindingen van eerste deel second opinion
4. Q&A's rond de Investeringsagenda
5. Werving
6. Remplaçantenregeling (+Q&A)
7. Handhavingsbrief
8. Q&A Erf- en schenksystemen
9. AVG
10. Onderzoek aanbestedingsprocedure
11. Rulings e.d.
12. Rapport Nationale ombudsman (No): 'Geen powerplay maar fair play'
13. Toeslagen uitreizigers

---

**3. Overige stukken en onderwerpen**

(3)

3.1. Factsheets IA overig

- Voortgang lopende projecten
- Financiële uitputting programma
- Factsheet Berenschot vooraf ingevulde winstaangifte

3.2. Factsheets HJR overig

- Factsheet veranderopgave Belastingdienst
- Factsheet Continuïteit
- Factsheet medewerkeronderzoek
- Factsheet uitwisseling rulings
- Factsheet country by country reporting
- Factsheet Panama papers en paradise papers
- Factsheet problemen veranderingen invordering
- Factsheet invordering toeslagen en belastingen buitenland
- Q&A's invordering toeslagen en belastingen buitenland
- Factsheet beheersing fiscale processen
- Factsheet zeer vermogende personen

3.3 Onderzoeken Data & Analytics overig

- Q&A's onderzoek aanbestedingsprocedure
- Factsheet onderzoeken gegevensbeveiliging
- Q&A's onderzoeken gegevensbeveiliging

3.4. Factsheet onderzoek Ombudsman 'Geen powerplay, maar fairplay'

3.5. Q&A rapport vergeten toeslagen

3.6. Factsheet tweede Voortgangsrapportage CoB

3.7. Factsheet en Q&A's beleidsdoorlichting Toezicht en opsporing

3.8. Factsheet hoe werkt het verscherpt toezicht op de Belastingdienst

**0. Voorlopige agenda Kamer voor Algemeen overleg**

Datum: donderdag 14 december 2017

Tijd: 10.00 - 13.00 uur

Onderwerp: Belastingdienst

Agendapunten:

*1. 20e halfjaarsrapportage Belastingdienst*

*2. De -nog te ontvangen- antwoorden op de feitelijke vragen over de 20ste halfjaarsrapportage van de Belastingdienst*

*3. Rapport aanbestedingsprocedure Broedkamer Belastingdienst*

- Brief en rapport

*4. Reactie op verzoek commissie over het rapport 'Vergeten toeslagen'*

*5+6. Beantwoording aanvullende vragen commissie over het onderzoek naar de datalekken bij de afdeling D&A van de Belastingdienst*

- Brieven van 30 juni over de eerste resultaten van het onderzoek naar het gegevensgebruik bij de afdeling D&A van de Belastingdienst
- Brief van 4 juli met beantwoording nadere vragen Tweede Kamer
- Officieel niet geagendeerd, maar gezien voorgaande logisch:

Aanbiedingsbrief van 2 oktober met de 3 rapporten over:

- Onderzoek gegevensgebruik D&A
- Onderzoek gegevensgebruik Broedkamer en voorlopers
- Onderzoek toepassing HBB

*7. Reactie op het rapport van de Nationale ombudsman 'Geen powerplay maar fair play'*

## 1. Concept spreeklijn

### Algemeen

- Voorzitter, ik dank de leden voor hun vragen. Ik merk duidelijk dat de leden in deze commissie ook zeer met de Belastingdienst begaan zijn en het belang daarvan erkennen.
- Ook ik kende de Belastingdienst natuurlijk al, ook uit een eerder arbeidsverleden, maar pas nu ik me er in ben gaan verdiepen, zie je hoe groot en complex zo'n uitvoeringsorganisatie is. En ook hoe breed het palet van vraagstukken is waar de Belastingdienst zich mee bezig houdt.
- Dat blijkt ook uit de agenda voor het overleg van vandaag. De diversiteit van de onderwerpen waar wij vandaag over spreken is enorm. Ik kan daarom niet garanderen dat ik al uw vragen hier direct kan beantwoorden, maar ik ga wel mijn best doen. ~~Eventueel kom ik er in een brief op terug.~~
- Tot mijn spijt heb ik mij nog steeds onvoldoende kunnen verdiepen in een aantal dossiers van de Belastingdienst die een langetermijn visie vereisen. Denk aan de Investeringsagenda. Ik ging daar in de brief waarmee ik u de halfjaarsrapportage stuurde ook al op in.
- En ik constateer op enkele dossiers ook dilemma's, waar in de toekomst knopen op moeten worden doorgehakt, maar waar ik uw Kamer eerst graag mee wil nemen in de te maken afwegingen. Denk bijvoorbeeld aan keuzes in de handhaving waar ik de aanbiedingsbrief van de handhavingsbrief ook op ben ingegaan.
- Ik wil mijn verhaal indelen in vier blokken. Bij ieder blok zal ik trachten ook de door de leden gestelde vragen zo goed mogelijk te beantwoorden
- Ten eerste de Investeringsagenda, ik zei daar net al wat over en dat wil ik graag nader toelichten.
- Daarna wil ik met uw Kamer van gedachten wisselen over de dilemma's waar ik, maar ook zeker de Belastingdienst

tegenaan loopt bij het maken van keuzes in de handhaving. In de handhavingsbrief ben ik daar op ingegaan.
- Het derde blok wil ik graag kort ingaan op de andere onderwerpen die ik in de aanbiedingsbrief heb benoemd: De algemene verordening gegevensbescherming, de erf- en schenkbelasting en de remplaçantenregeling.
- In het laatste blok wil ik dan ingaan op de andere onderwerpen die de Kamer aan de orde heeft gesteld.

## Investeringsagenda (blok 1)

Algemeen

- Het voortzetten van de vernieuwing van de Belastingdienst is misschien wel mijn belangrijkste doekvoor de komende jaren.
- De investeringsagenda heeft de afgelopen jaren minder voortgang geboekt dan de Belastingdienst voor ogen had, hier heeft mijn voorganger u begin 2017 reeds over geïnformeerd.
- Daarom is vanaf februari 2017 een herijking uitgevoerd. Hierbij zijn de 6 processen met de grootste verbetermogelijkheden door de medewerkers van de Belastingdienst bekeken op mogelijkheden om de kosten te verlagen, het nalevingstekort te verkleinen en/of de interactie met burgers en bedrijven te verbeteren.
- De herijking had ook betrekking op een aantal generieke voorzieningen zoals risicomodellen en portalen, die voor meerdere processen en projecten relevant zijn, ook voor de processen die de Belastingdienst in deze fase nog niet heeft meegenomen, zoals loonbelasting en toeslagen.
- Deze herijking is op 19 september jl. aan uw Kamer toegezonden. Uit de herijking komt naar voren dat de structurele besparingen overeind blijven, maar voornamelijk ICT en projectbeheersing gedurende de looptijd van het vernieuwingsprogramma (t/m 2024) een impuls nodig hebben.

- Het vorige kabinet en dit kabinet hebben tezamen 500 mln. extra middelen vrijgemaakt om de uitvoering van het fiscale stelsel te verbeteren en de investeringsagenda uit te voeren.

Stand van zaken

- Ten aanzien van de vernieuwing van de Belastingdienst heb ik aangegeven dat ik me nog niet in alle facetten heb kunnen verdiepen en de afgelopen weken vooral gefocust heb op de urgente budgetaanvragen voor 2018.
- Doordat een deel van de aangevraagde middelen nu wordt vrijgegeven, kan de Belastingdienst doorgaan met de meest prioritaire projecten en kan de vernieuwing doorgaan.
- Omdat ik me nog geen volledig beeld heb kunnen vormen van het vernieuwingstraject, kies ik ervoor om de noodzakelijke aspecten in deze tussenliggende periode stap voor stap en zorgvuldig aan te pakken. Ook de waarborgen die mijn ambtsvoorganger heeft meegestuurd op 19 september aan uw Kamer helpen hierbij, waar externe toetsing van de Investeringsagenda, en in het bijzonder de ICT-component er één van is.
- Zo is voor fase 1 extern advies ingewonnen van Verdonck, Klooster & Associates/Berenschot. Dit rapport is op 29 november aan uw Kamer gestuurd.
- Mede op basis van dit advies heeft de minister van Financiën de aangevraagde middelen voor 2018 gedeeltelijk en onder voorwaarden vrijgegeven van de Aanvullende Post.
- Dit vind ik ook belangrijk voor de medewerkers van de Belastingdienst. Dit biedt hen in ieder geval voorlopig zekerheid over lopende projecten.

Vooruitblik

- In deze fase vind ik het belangrijk dat het vernieuwingsprogramma rustig, beheerst en overzichtelijk verloopt. Daarnaast gaat het externe onderzoek de komende maanden verder. De komende maanden ga ik me dan ook verder verdiepen in de Investeringsagenda en verder

invulling geven aan de gestelde waarborgen en randvoorwaarden.

- Wanneer ik een integraal beeld heb kunnen vormen zal ik uw Kamer informeren over de keuzes die dit Kabinet wil maken ten aanzien van de vernieuwing van de Belastingdienst. Ik zal hierbij, net zoals in de herijking, nadrukkelijk oog hebben voor de uitvoerbaarheid en de beheersing van het programma.

**Handhavingsbrief (blok 2)**

- De Handhavingsbrief 2018 is een eerste proeve van een handhavingsbrief, toegezegd door mijn ambtsvoorganger. Deze handhavingsbrief is de eerste en daarmee, ik zei het al aan het begin, een 'proeve'. De komende jaren zal die worden uitgebreid naar alle doelgroepen. Ik wil graag ook van uw Kamer horen hoe u de doorontwikkeling van deze brief voor zich ziet.
- De Handhavingsbrief is bedoeld om inzicht te geven in de handhavingsstrategie van de Belastingdienst en de afwegingen die de Belastingdienst maakt bij het inzetten van zijn capaciteit in de uitvoering, de dienstverlening, het toezicht en de opsporing.
- De Belastingdienst moet daarin constant keuzes maken. Dit is altijd zo geweest.
- De dienst moet daarbij een evenwicht vinden op een aantal opgaven:
  - het zoeken van een balans tussen het vooraf voorkomen van fouten versus het achteraf corrigeren.

  Vooraf zorgen dat het goed gaat is effectiever dan het zwaartepunt te leggen bij controle achteraf. De vooringevulde winstaangifte is hierbij het meest sprekende voorbeeld en een succes. Een evenwichtige aanpak vergt desalniettemin natuurlijk ook toezicht achteraf, dus nadat de aangifte ontvangen is. De uitdaging daar is om het toezicht zo selectief en gericht mogelijk in te zetten.

- bij een geconstateerd probleem in de naleving bepalen welke mix aan instrumenten in te zetten

De belastingdienst kan inzetten op het attenderen via het sturen van een brief, goede ondersteuning bij het doen van aangifte en controle achteraf. Steeds moet worden overwogen wat structureel tot het beste effect op de naleving leidt. Soms moeten we daarbij misschien ook naar de regelgeving kijken.

- Een andere evenwicht is dat tussen uitvoering en toezicht.

Omdat de uitvoerende taken altijd uitgevoerd moeten worden, moet worden voorkomen dat toezicht de sluitpost is. De aanpak is er op gericht de uitvoerende processen efficiënter te maken , zodat de inzet in uitvoerende en toezichtstaken beter in balans kan worden gebracht. Het stroomlijnen van het bezwaarproces voor de inkomstenbelasting is daarbij een voorbeeld. 75% van de bezwaren is feitelijk een verbetering van de eigen, al ingediende, aangifte.

- Tenslotte is het belangrijk om bij het verder implementeren van de handhavingsaanpak niet te snel te gaan, de instrumenten moeten immers wel beproefd en effectief zijn, en effecten moeten ook voldoende gemeten kunnen worden – en tegelijkertijd voldoende tempo te houden. We kunnen ook niet wachten tot het instrumentarium helemaal is uitontwikkeld. Zo dat al ooit het geval zou zijn. Ook hier moeten dus keuzes worden gemaakt.

## Overige onderwerpen uit aanbiedingsbrief (blok 3)

Vertraging erf- en schenkbelasting

- Zoals inmiddels in de Najaarsnota is gemeld zijn de geraamde ontvangsten voor de schenk- en erfbelasting 2017 met 450 miljoen euro naar beneden bijgesteld ten opzichte de laatste Miljoenennotaraming op basis van de gerealiseerde belastingontvangsten tot en met oktober. Voor zover deze realisaties samenhangen met het te laat beschikbaar komen van een nieuw systeem voor de schenk- en erfbelasting schuiven deze inkomsten door naar 2018.
- Aanleiding voor de vertraging in de verwerking van de aangiften schenk- en erfbelasting is het te laat beschikbaar komen van een nieuw ICT-systeem voor deze belasting. Daardoor bleven de door de Belastingdienst ontvangen aangiften over 2017 liggen.
- U begrijpt dat ik hierover onaangenaam verrast ben. Er zijn ondertussen afspraken gemaakt om dit soort risico's en de mogelijke doorwerking daarvan eerder te melden, zodat er tijdig beheersmaatregelen kunnen worden getroffen.
- Los daarvan is het natuurlijk ook voor nabestaanden bijzonder vervelend dat ze later zekerheid hebben over hun ingediende aangifte. Hoe heeft het zover kunnen komen vraagt u dan.
- Al enkele jaren was bekend dat het systeem voor schenk- en erfbelasting slecht te onderhouden was. Het was gebouwd met een inmiddels verouderde ontwikkeltool. In de wetenschap dat voor 2017 de oplevering gepland stond van een nieuw systeem is al enkele jaren geleden besloten om niet langer te investeren in het oude systeem en het niet meer aan te passen voor de aangiften 2017.
- Met de kennis van nu is dat een slecht besluit geweest. De ontwikkeling van het nieuwe systeem liep steeds meer vertraging op waardoor de aangiften uit 2017 niet konden worden verwerkt.

- In de loop van 2017 is de productie met het nieuwe systeem op gang gekomen toen is begonnen met het gefaseerd opstarten van de productie.
- Inmiddels wordt de productiecapaciteit stapsgewijs gemaximeerd. In ieder geval zullen alle aanslagen op aangiften die in 2017 zijn blijven liggen binnen de juridisch toelaatbare termijn worden geregeld en zullen de inkomsten alsnog binnenkomen in 2018, bezwaar, beroepszaken en verleend uitstel daargelaten.
- De verwachting is dat het merendeel (90%) van de aanslagen in de eerste helft van 2018 wordt opgelegd.
- We hebben het over een complex IT-systeem. Het systeem, met alle gewenste functionaliteit, wordt nog verder doorontwikkeld en zal volgens de huidige planning voor de erfbelasting in 2019 compleet beschikbaar zijn en voor de schenkbelasting in 2021.
- Ondertussen zijn beheersmaatregelen getroffen. Delen van de op te leveren systemen worden al gebruikt waardoor een groot deel van de op te leggen aanslagen inmiddels verwerkt kan worden. Anders wordt zo snel mogelijk een voorlopige aanslag opgelegd.
- Daarnaast worden de ontwikkelteams uitgebreid met enkele FTE's en er wordt meer capaciteit ingezet om de benodigde complexe functionaliteit te beschrijven. Ook wordt extra geïnvesteerd in optimalisering van de ketensamenwerking.

- Over de belastingrente kan ik kort zijn. De belastingplichtigen mogen van deze vertraging niet de dupe worden. En dat geldt zeker bij belastingrente over aanslagen erfbelasting.
- Daarom heb ik besloten dat vanaf 1 januari 2017, zolang de vertraagde verwerking duurt, geen belastingrente in rekening gebracht zal worden. Er is vanaf augustus dus al een beperkt aantal aanslagen de deur uit gegaan waarin belastingrente was gerekend. Die rente zal door de Belastingdienst teruggegeven worden.

Remplaçantenregeling

- Onder mijn ambtsvoorganger is veel discussie geweest over de toepassing van de remplaçantenregeling, als onderdeel van de vertrekregeling bij de Belastingdienst. Ook de Commissie Onderzoek Belastingdienst heeft zich hier kritisch over uitgelaten. Mijn voorganger heeft de vertrekregeling in eerdere AO's zelfs onwenselijk genoemd en ook de remplaçantenregeling voor Douane/FIOD had gewoon niet zo gemoeten.
- Tijdens het debat van 6 juli jl. werden door Kamerlid Omtzigt vragen gesteld over de rechtmatigheid van de regeling. Mijn ambtsvoorganger heeft het verzoek van de Kamer overgebracht aan de Algemene Rekenkamer (AR) om de Kamer nader te informeren over de bewuste passage uit het Verantwoordingsonderzoek 2016. De brief van de AR is recent aan u verzonden.
- Reeds in het verantwoordingsonderzoek 2016 heeft de AR geconstateerd dat er geen sprake was van een directe plaatsing van VanWerkNaarWerk-kandidaten. Dat maakte het toepassen van de remplaçantenregeling voor medewerkers van Douane en FIOD echter niet onjuist, aldus de Rekenkamer. Het toepassen van de regeling veronderstelt naar de mening van de AR echter wel dat er op enig moment sprake zal moeten zijn van de plaatsing van VWNW kandidaten, dan wel het leveren van een bijdrage aan een taakstelling.
- Zoals bekend zijn Belastingdienstmedewerkers overgegaan naar Douane en FIOD. Door deze mobiliteit wordt de Belastingdienst kleiner in omvang voor zover de vrijkomende plekken niet opnieuw worden ingevuld. Aangezien de Belastingdienst geen sluitende organisatie- en formatierapporten heeft, kan de Belastingdienst niet op individueel niveau rapporteren. Enkel op functieniveau is bij te houden of invulling is gegeven aan voorwaarden van de remplaçantenregeling. Overigens [redacted] alle directies aan een organisatie en formatierapport in het kader van de

Zo... hoe kan dat eigenlijk?

nieuwe topstructuur. Daarom heb ik aangegeven te stoppen met het rapporteren over de remplaçantenregeling. Ik wil dit boek omtrent de vertrekregeling graag sluiten.

- *Alleen uitspreken als TK daar zelf over begint:*
- Of de regeling en de uitgaven die hieronder vallen rechtmatig of onrechtmatig zijn, is aan de ARK om te beoordelen. Zij hebben in hun brief aangegeven hier in het verantwoordingsonderzoek 2017 op terug te komen. Zij kunnen dan mijn besluit, om de rapportering stop te zetten, hierin meenemen.

AVG

- Een belangrijke verandering op het gebied van gegevensverwerking door de Belastingdienst is de EU-verordening voor bescherming van persoonsgegevens, de AVG. Die gaat de Wet bescherming persoonsgegevens vervangen.
- De AVG moet op 25 mei 2018 in Nederland zijn doorgevoerd, zowel bij overheid als bedrijfsleven.
- De twee belangrijkste opdrachten die de AVG bevat zijn het transparant zijn over de gegevens die we verwerken en dat we kunnen verantwoorden wat we met die gegevens doen.
- Hoewel de Belastingdienst hard aan de slag is, is niet gegarandeerd dat op 25 mei 2018 volledig aan alle eisen van de AVG wordt voldaan.
- Omdat de AVG veel open normen kent is niet eenvoudig vast te stellen wanneer deze juist is geïmplementeerd. Om toch vooraf houvast te hebben of de Belastingdienst de AVG goed implementeert, is er een zogenoemde basispositie opgesteld, met concrete doelen die voor 25 mei bereikt moeten zijn. Die basispositie wordt nog ook besproken met de Autoriteit Persoonsgegevens.
- Concrete activiteiten op grond van de basispositie zijn bijvoorbeeld:

- Een inventarisatie van gegevensverwerkingen bij de Belastingdienst ten behoeve van vulling van het register van verwerkingsactiviteiten dat de AVG voorschrijft. Op grond daarvan zal ook de informatieverstrekking aan burgers over wat de Belastingdienst over hen weet worden ingericht.
- Het aanpassen van de procedures voor inzage in en correctie van persoonsgegevens en het melden van datalekken.
- Het inrichten van de privacy-functie bij de Belastingdienst: Die wordt nu nog vervuld in een informeel netwerk, maar bepaalde rollen en functies moeten structureel worden belegd. Dat kan meelopen bij de uitwerking van de nieuwe organisatiestructuur van de Belastingdienst.
- Het vergroten van kennis en bewustzijn over verantwoord omgaan met (persoons)gegevens bij medewerkers en management. Dat gebeurt door opleidingsprogramma en door gerichte communicatie.

- Natuurlijk moet naleving van de AVG ook voor de lange termijn verzekerd zijn. Dat gebeurt via invoering van datamanagement dat niet alleen gericht is op techniek en informatiebeveiliging, maar ook gaat over houding, gedrag en kennis. En over dialoog met de maatschappij: wat verwacht die van de Belastingdienst als grote gegevensverwerker, hoe blijven we een betrouwbare partner? Dit heeft een vaste plaats gekregen in de nieuwe topstructuur, zowel wat betreft beleid, uitvoering als control. En ook dit wordt het komende jaar verder ingericht.

**Blok 4 (overige door de TK genoemde onderwerpen)**

*Verwezen wordt naar de factsheets hierna. Gedurende het debat kan u de relevante factsheets erbij pakken.*

## 2. Factsheet (en Q&A's) belangrijkste onderwerpen

1. Q&A uw beeld van de Belastingdienst

**Q:** Wat is na twee maanden in functie nu uw beeld van de Belastingdienst?

**A:**

- De Belastingdienst is een erg grote dienst. Te groot om in minder dan 2 maanden volledig te doorgronden.
- Ik constateer dat er sprake is van twee werelden: de uitvoering in het land en de politiek-bestuurlijke werkelijkheid.
- In de uitvoering in het land gaat het om hard werkende ambtenaren die elke dag veel geld innen (gemiddeld 1 miljard per werkdag, jaarlijks 12 miljoen telefoontjes afhandelen, elke maand ruim 7 miljoen toeslagen uitkeren). De FIOD die fraudeonderzoeken doet waarvan we af en toe in de krant lezen over invallen. De Douane die onze buitengrenzen bewaakt. In de bijlage van de halfjaarsrapportage kunt u een aantal van deze kernprestatie terugvinden, waaruit blijkt dat het best goed gaat.
- Natuurlijk worden daarbij fouten gemaakt. Mijn voorganger heeft geregeld dat deze direct en transparant worden gemeld in het verstoringen hoekje op de site van de Belastingdienst.
- Veranderingen realiseren is moeilijk voor de Belastingdienst. Dat blijkt ook uit het medewerkersonderzoek. Maar ook uit het moeizame proces rond de investeringsagenda en uit de recente problemen met de erf- en schenkbelasting. De Belastingdienst worstelt al langer met de ICT.
- In de politiek-bestuurlijke werkelijkheid beoordelen we de Belastingdienst op de mate waarin hij kan veranderen. Het is belangrijk dat de uitvoering zaken snel en duidelijk meldt. En beseft wat de consequenties voor burgers en bedrijven zijn van fouten.
- Snel en duidelijk melden is belangrijk zodat bijsturing nog kan en uw Kamer tijdig geïnformeerd kan worden.
- Ook is het belangrijk om te beseffen dat veranderingen in de Belastingdienst tijd kosten. De dienst is groot, de wetgeving

complex en de uitvoeringsprocessen en de automatisering ook. Snelle veranderingen kan niet. Het is belangrijk voor de ons allen hier om dat te beseffen.

- Daarom ben ik voorzichtig met toezeggingen die de uitvoering raken en hecht ik veel waarde toe aan uitvoeringstoetsen. Daarom ben ik mij ook grondig aan het oriënteren op de Investeringagenda en laat daar second opinions op doen om een beter beeld te krijgen van hoe de Belastingdienst ervoor staat
- Kortom: het is best moeilijk om een volledig beeld van de Belastingdienst te krijgen en daar neem ik dan ook de tijd voor.

## 2. Factsheet Second opinion (algemeen)

- Het Ministerie van Financiën heeft opdracht gegeven tot een second opinion op de uitkomsten van de herijking van de Investeringsagenda.
- Deze second opinion wordt uitgevoerd door (een consortium bestaande uit) Berenschot en Verdonck Klooster & Associates (VKA), organisaties met expertise op het vlak van ICT vraagstukken bij de overheid
- Het doel van de second opinion is het verkrijgen van een grotere mate van zekerheid met betrekking tot doeltreffendheid en doelmatigheid van de (herijkte) IA en specifiek de IT-component hierin;
- De second opinion wordt uitgevoerd in 3 fases.
    - Fase 1: beoordeling van (o.a. de IT-componenten van de) budgetaanvragen van lopende projecten en een aantal generieke voorzieningen, die door de Belastingdienst als urgent zijn bestempeld. Deze fase is afgerond en het rapport is op 29 november aan de Kamer aangeboden;
    - Fase 2: beoordeling van (het IT-component onder) de herijking primaire processen en bijbehorende budgetaanvragen. Naar verwachting eind 2017 opgeleverd;
    - Fase 3: grondig onderzoek naar de volledige herijkte Investeringsagenda en de besturing daarvan. Naar verwachting voorjaar 2018 afgerond.

3. Factsheet Bevindingen fase 1 (lopende projecten)

Er zijn 25 budgetaanvragen beoordeeld:

- 3 dienstonderdelen die een generieke bijdrage moeten leveren aan de herijkte IA: Data & Analytics, IV-accent, Implementatie Ondersteuning
- Modernisering-IV, het regie programma om de legacyproblematiek bij IT aan te pakken en de technische waarde van de IT-systemen te verbeteren
- 21 aanvragen voor reeds lopende IA projecten en activiteiten

- Belangrijkste conclusies & adviezen:
  - Voor D&A en IV Accent constateert VKA/Berenschot risico's bij de productiviteit en flexibiliteit van beide organisaties. Het bureau adviseert om gefaseerd budget vrij te geven onder voorwaarde dat D&A en IV Accent een gevalideerde planning opstellen, productiviteitsmetingen uitvoeren en onderzoeken hoe meer flexibiliteit in de productiecapaciteit kan worden aangebracht.
  - Voor Modernisering IV constateert VKA/Berenschot dat er een reële kans bestaat dat de beoogde doelen niet op tijd worden gerealiseerd. VKA/Berenschot adviseert onder meer om op korte termijn de financiële doelen – met name de besparingen op onderhoudskosten – concreet te maken, de trends in de onderhoudskostenstijging van de legacy te analyseren, prioritering aan te brengen aan de hand van de risico's op de middellange termijn, en het eigenaarschap van de baten te beleggen.
  - Tot alle randvoorwaarden zijn ingevuld, adviseert het bureau alleen door te gaan met de projecten die randvoorwaardelijk zijn voor het succes van de Investeringsagenda
  - Voor de 21 reeds lopende IA-projecten en activiteiten lopen de conclusies en adviezen van VKA meer uiteen. Voor ieder project heeft het bureau een aantal randvoorwaarden geformuleerd waarmee de kans op succes kan worden verhoogd.

- Op basis van de conclusies en adviezen van de second opinion en het departement hebben de minister en ik besloten tot gefaseerde en voorwaardelijke vrijgave van middelen van in totaal 54,6 miljoen (in principe voor 5 maanden)
  Specifiek:
  - Data & Analytics: 3,7 miljoen
  - IV-accent: 36,4 miljoen
  - Implementatie ondersteuning: 3,8 miljoen
  - Lopende projecten: 5,1 miljoen
  - Modernisering-IV: 5,6 miljoen

- Op deze manier kan de Belastingdienst voorkomen dat doelmatigheidsverliezen optreden, bijvoorbeeld door het vertrek van ervaren inhuurkrachten, en tegelijkertijd [redacted] aan een plan om de door VKA/Berenschot opgestelde adviezen en ook de waarborgen, zoals opgenomen in de bijlage van de Kamerbrief van 19 september, op een zorgvuldige manier in te vullen. Het invullen van deze condities en waarborgen vormt onderdeel van de besluitvorming voor vrijgave van middelen van de Aanvullende post voor de Investeringsagenda.

4. Q&A's rond de IA

**Q:** Wat gaat er goed binnen de Investeringsagenda en Belastingdienst?

**A:**

- Inmiddels zijn 14 projecten van de oorspronkelijke Investeringsagenda afgerond en dragen concreet bij aan de doelen: Beter, Goedkoper en Meer in control.
- Een paar voorbeelden zijn:
  - Omzet Belasting Negatief: er is een aangiftemodel ontwikkeld en inmiddels binnen de hele Belastingdienst geïmplementeerd waarbij, zodra er een OB aangifte binnenkomt automatisch gecheckt wordt of deze aangifte een verhoogd risico met zich mee brengt. Mooi voorbeeld: pizzeria's (of een ander restaurant/bezorgdienst). Op basis van een aantal elementen (denk hierbij aan vloeroppervlakte, aantal personeelsleden, omzetcijfers) kan op basis van dit model geïnventariseerd worden of er sprake is van een verhoogd risico op witwassen of juist zwart [redacted] en kan de Belastingdienst hier tijdig op handelen, waardoor het aantal onterechte uitbetalingen wordt verkleint en natuurlijk wordt ook de beschikbare capaciteit optimaal ingezet.
  - Het risicomodel 'Inkomstenheffing niet winst': ook een aangiftemodel, waarbij de aangiftes inkomstenheffing automatisch gecheckt worden op verhoogde risico's, wat ook leidt tot het verkleinen van het aantal onterechte uitbetalingen. Ook is er een risicomodel 'Inkomstenheffing Winst', maar dan andersom: dit leidt tot het vergroten van het aantal juiste IH ontvangsten (meer opbrengsten).
  - BTW carousselfraude: via een zogenoemd 'netwerkmodel' wordt per ondernemer in kaart gebracht welke BV's hij heeft, ook in het buitenland, zodat BTW carousselfraude (fictieve facturen rondsturen naar elkaar en BTW aangeven bij de Belastingdienst) tijdig kan worden opgespoord, of zelfs aan de voorkant kan worden

voorkomen. Zo zijn er in 2017 29 frauderende ondernemingen gedetecteerd, waarvan 4 zelfs helemaal aan de voorkant.
    - Betalingsregeling burger: onder voorwaarden kunnen burgers en bedrijven online een betalingsregeling treffen, dit wordt op dit moment breed uitgerold. Hiermee wordt het betaalgemak voor de burger / bedrijven vergroot, minder contactmomenten met de Belastingdienst en minder werk voor de Belastingdienst.

- En er zijn natuurlijk ook allerlei andere zaken binnen de Belastingdienst die heel goed gaan.
- Ik noem:
    - De aangiftecampagne
    - De vooringevulde aangifte

**Q:** Hoe staat u er tegenover om de Investeringsagenda aan te merken als Groot Project?

**A:**

- Ik snap de wens om de Investeringsagenda aan te merken als Groot Project. Aan de criteria daarvoor zoals:
  - een grootschalige en in de tijd begrensde activiteit;
  - een complex besturings- en uitvoeringsproces;
  - een project met substantiële financiële gevolgen;
  - of een project met aanmerkelijke uitvoeringsrisico's'.

  wordt immers voldaan.
- Toch ben ik hier nu niet voor omdat er intern al allerlei waarborgen zijn gesteld om de Investeringsagenda grondig te toetsen, zoals concerncontrole door de Belastingdienst zelf, het verscherpt toezicht door de interne toezichthouders en het door hen toe te passen waarborgendocument en tot slot de externe toetsing door VKA/Berenschot. Door invulling van deze waarborgen zal de informatievoorziening over de Investeringsagenda kunnen verbeteren.
- Ook wordt er aan een vernieuwde halfjaarsrapportage gewerkt waarbij uw Kamer meer inzichten in de voortgang krijgt.
- De Kamer heeft eerder om inzicht gevraagd in de planning, kosten en baten (inclusief bemensing). Daar [redacted] we hard aan.
- Niet onbelangrijk is verder dat ik de komende tijd een integraal beeld wil krijgen van het vraagstuk van de modernisering van de Belastingdienst en uw Kamer daarna zal informeren over de keuzes die dit Kabinet wil maken ten aanzien van de vernieuwing van de Belastingdienst. Het is dan ook nu nog niet opportuun om nu al een definitieve uitspraak te doen over de wenselijkheid van de status van groot project voor de Investeringsagenda.

**Q:** Voor welke projecten die in 2018 starten is er nu geld vrijgegeven?

**A:**

- De minister van Financiën heeft, mede op basis van de adviezen vanuit de second opinion, besloten om voor een deel van de urgente onderdelen van de Investeringsagenda gefaseerd en onder voorwaarden budget vrij te geven. Dat geeft mij de tijd om me eerst verder in de materie te verdiepen, voor volgende beslissingen moeten worden genomen.
- Deze aanpak sluit goed aan bij mijn lijn om de vernieuwing rustig, beheerst en overzichtelijk uit te voeren.
- De vrijgave behelst voor een belangrijk deel lopende projecten en programma's die concreet bijdragen aan het reduceren van werkpakketten en de interactie met de burgers en bedrijven verbetert.
- Denk hierbij aan: 'Automatische incasso' of het project 'kennisnetwerk Belastingen en toeslagen'
- *Eventueel:*
  *Met het kennisnetwerk ondersteunt de Belastingdienst (maatschappelijke) organisaties, zodat zij beter in staat zijn om anderen te helpen. Hiermee bereiken we dat de kwaliteit van de belastingaangiften en toeslagaanvragen van verbetert en dat minder gebruik wordt gemaakt van andere kanalen, zoals de BelastingTelefoon, de balie en klassikale lessen voor helpers. Ook levert dit minder foutmeldingen en minder noodzaak tot toezicht op. Positief voor de Belastingdienst én de burgers.*
- Daarnaast een gedeeltelijke vrijgave voor belangrijke generieke voorzieningen, te weten: Data & Analytics, IV-accent en Implementatie Ondersteuning
- Tot slot vrijgave van een deel van de budgetten voor de organisatie-onderdelen die noodzakelijk zijn voor de beheersing en uitvoering van het programma, te weten: ORIA (Ondersteuning reorganisaties Investeringsagenda) en CKC (Centrum voor kennis en communicatie).

**Q:** Wat gaat er fout als deze budgetten voor 2018 niet zouden zijn vrijgegeven?

**A:**

- De budgetvrijgave is voor een belangrijk deel bestemd voor het continueren van lopende projecten en programma's van de Investeringsagenda. Geen budgettoekenning voor de lopende projecten zou direct consequenties hebben gehad voor de inhuur van capaciteit cq. expertise en de benodigde licenties en andere software die randvoorwaardelijk zijn voor de uitvoering van projecten. Met het ontbreken van de benodigde licenties en (de externe) capaciteit zouden projecten niet gecontinueerd kunnen worden.
- Tevens zou dit tot verdere vertraging van het programma kunnen leiden want de reductie van het aantal werkpakketten zal hierdoor pas later gerealiseerd kunnen worden.
- Geen budgetvrijgave voor de generieke voorzieningen betekent dat randvoorwaardelijk standaardoplossingen voor de realisatie en implementatie van lopende projecten niet tijdig klaar zijn.

5. Factsheet Werving

- Zoals opgenomen in het wervingsplan 2017 zouden in totaal 1.268 posities worden opengesteld met betrekking tot reguliere functies, bedrijfskritieke functies en nieuwe functies als gevolg van de Investeringsagenda
- In de 20e halfjaarsrapportage is gemeld dat bij het openstellen een achterstand is, die ondertussen weer lijkt te worden ingelopen. Er spelen drie onderliggende bewegingen. De werving voor bedrijfskritieke functies loopt achter op schema. Dit betreft met name het aantrekken van fiscalisten en ICT'ers dat meer tijd vergt dan voorzien. Openstelling van 244 functies tbv de investeringsagenda en 135 bedrijfskritische posities is verschoven naar 2018. De reguliere werving loopt echter voor op schema. Een deel van deze medewerkers wordt daarom nu tijdig ingezet op bedrijfskritieke functies.
- De werving van nieuwe medewerkers gerelateerd aan de Investeringsagenda vindt plaats als de herijking, waar de waarborgen onderdeel van zijn, is afgerond zodat dit integraal kan worden afgewogen

- De daadwerkelijke instroom in 2017 zal lager liggen dan het aantal opengestelde posities door onder meer de doorlooptijd van een werving. Hierdoor zal een deel van de instroom over de jaargrens heen plaatsvinden. Dit levert op dit moment geen continuïteitsproblemen op.
- Acties op werving blijven van kracht om de instroom in 2018 te borgen en de voortgang van openstelling van vacatures wordt goed gemonitord.

**Eventueel** *(omissie HJR)*

- In de 20e halfjaarrapportage was een tabel opgenomen die de geplande en verwachte openstelling voor 2017 liet zien.
- Hierbij is een deel van de investeringsagenda posities (154) in de halfjaarrapportage per abuis onder reguliere werving gezet omdat ze nu op de reguliere begroting staan. In 2017

waren 398 posities vanuit de investeringsagenda gepland, waarvan 154 vrijgegeven en gerealiseerd.

6. Factsheet remplaçantenregeling

- Onder mijn ambtsvoorganger is er veel discussie geweest over toepassing van de remplaçantenregeling bij de Belastingdienst.
- In het verantwoordingsonderzoek 2016 heeft de Rekenkamer geconstateerd dat er geen sprake was van een directe plaatsing van VWNW-kandidaten. Dat maakt het toepassen van de remplaçantenregeling voor medewerkers van Douane en FIOD echter niet onjuist.
- Het toepassen van de regeling veronderstelt echter wel dat er op enig moment sprake zal moeten zijn van de plaatsing van VWNW kandidaten, dan wel het leveren van een bijdrage aan een taakstelling.
- De Belastingdienst moet ook inzichtelijk maken op welke wijze het vertrek van een remplaçant zal leiden tot de plaatsing van een VWNW-kandidaat, of invulling wordt gegeven aan een taakstelling.
- In de halfjaarrapportage heb ik aangegeven te stoppen met het rapporteren over de remplaçantenregeling.
- De Rekenkamer heeft aangegeven in hun verantwoordingsonderzoek 2017 te gaan onderzoeken of, en hoe de Belastingdienst inzicht geeft hoe aan de voorwaarde wordt voldaan dat tegenover elke vertrokken remplaçant een VWNW-kandidaat is of zal worden geplaatst.
- Ik heb reeds aangegeven dat het voor de Belastingdienst niet mogelijk op individueel niveau te rapporteren. Enkel op functie niveau is bij te houden of invulling gegeven aan voorwaarden remplaçantenregeling. Het is aan de Rekenkamer wat dit betekent voor hun conclusies.

**Q:** Hoe werkt de remplaçantenregeling en hoe is die bij de Belastingdienst toegepast?

**A:**

Hoe werkt de regeling

- Het VWNW-beleid houdt in dat ambtenaren die hun baan kwijtraken, begeleid worden naar nieuw werk en daar actief aan meewerken.
- Dit beleid kan ook worden toegepast op medewerkers die niet door een reorganisatie worden geraakt. De mogelijkheid om dit te doen wordt de 'remplaçantenregeling' genoemd.
- De remplaçantenregeling kan alleen worden toegepast als daarmee:
  - een plaatsing van een verplichte of vrijwillige VWNW-kandidaat[1] wordt gerealiseerd;
  - een bijdrage wordt geleverd aan een taakstelling door bijvoorbeeld een formatieplaats in te leveren, zonder dat een VWNW-kandidaat wordt geplaatst; bijv een medewerker vanuit Belastingen gaat vrijwillig naar de Douane. De plek van die medewerker wordt niet meer ingevuld, vanwege een taakstelling.
- Het plaatsen van een medewerker op een remplaçantenplek kan rijksbreed gebeuren, dus ook over de grenzen van de organisatie of het ministerie heen.
  Voorwaarde voor toepassing van de regeling is dat per remplaçant helder is welke plaatsing, formatiekrimp of bijdrage aan een taakstelling daarmee wordt gerealiseerd.

Toepassing binnen Belastingdienst

- Medewerkers van FIOD en Douane konden zich aanmelden voor de remplaçantenregeling en vertrekken met een stimuleringspremie. Om dit mogelijk te maken moest een beroep worden gedaan op de remplaçantenregeling omdat er door de reorganisatie als gevolg van de Investeringsagenda, geen taakstelling binnen deze belastingdienstonderdelen was.

[1] Een medewerker die binnen een reorganisatie valt waarvan de functie komt te vervallen, dan wel het aantal functies neemt af waardoor de medewerker overtollig raakt.

- Voor deze medewerkers geldt dus dat er een plaatsing van een verplichte of vrijwillige VWNW-kandidaat moet worden gerealiseerd, of op een andere manier wordt bijgedragen aan het realiseren van een taakstelling (bijv door het inleveren van een formatieplaats).
- De remplaçantenregeling stelt geen termijn waarbinnen aan één van voorwaarden moet zijn voldaan. Daarmee kan de Belastingdienst de regeling nog steeds conform de wet (gaan) toepassen.
- Ook biedt de wettelijke regeling de ruimte om niet direct de plek van de remplaçant te vullen, maar kan die plek ook worden gevuld door een medewerker van bijvoorbeeld Belastingen die niet weg hoeft, maar diens plek vervolgens wel gevuld wordt door een collega wiens plek verdwijnt. Op die wijze wordt immers ook een bijdrage geleverd aan een taakstelling.
- De afstand als gevolg van het hiervoor beschreven 'doorschuiven' van medewerkers tussen de plek die verdwijnt en de vrij gekomen plek door het gebruikmaken van de remplacantenregeling door de Douane of Fiod-medewerker, kan ook veel groter zijn door een aantal doorschuivingen in onderlinge samenhang te bezien (treintje).

<u>Waar loopt de Belastingdienst tegenaan</u>

- Om aan de regeling te kunnen voldoen, zou de Belastingdienst in veel gevallen de hiervoor genoemde doorschuif moeten toepassen en daarbij kortere of langere treintjes inzichtelijk moeten maken doordat de Belastingdienst werkt vanuit het principe bezetting = formatie.
- De Belastingdienst is echter niet in staat om deze treintjes op individueel niveau voldoende transparant te maken.
- De Belastingdienst kan alleen op functieniveau zien of aan de regeling is voldaan; In de praktijk ziet dat er als volgt uit: Bij Douane of FIOD is een vacature op functieniveau X. Deze wordt ingevuld door iemand van Belastingen. Bij Belastingen

verdwijnen ook functies op functieniveau X, dus is bijgedragen aan een taakstelling/het inleveren van een formatieplaats indien op dit functieniveau geen vacature wordt opengesteld.

- Het per functieniveau bijhouden welke functies er zijn verdwenen binnen de organisatie waar de reorganisatie betrekking op heeft kan niet vanwege het ontbreken van sluitende organisatie- en formatierapporten.
- Als dit op individueel niveau zou moeten worden bijgehouden vergt dit een andere indeling van de personeelsadministratie (namelijk toedeling van formaties aan de onderdelen en dit beheren. Hier wordt aan gewerkt want is onderdeel van de opdracht aan de kwartiermakers/beoogd directeuren).
- De Algemene Rekenkamer gaat waarschijnlijk op individueel niveau kijken of voldaan is aan de regeling. Doorgaan met het rapporteren over de regeling wordt dus een discussie over de interpretatie van de regeling (mag het op functieniveau of moet het op individueel niveau).
- Uiteraard wordt bij het op individueel niveau bijhouden op een transparantere manier inzicht geboden, maar dat kan de Belastingdienst niet. Het blijft echter een kwestie van interpretatie of de Belastingdienst door op functieniveau inzicht te geven de wettelijke regeling voldoende naleeft, vanwege de open geformuleerde en ongeclausuleerde remplaçantenregeling.

7. Factsheet handhaving(sbrief)

- Doel van het handhavingsbeleid van de Belastingdienst is eraan bij te dragen dat burgers en bedrijven zoveel mogelijk bereid zijn uit zichzelf de regels na te leven, dus zonder (dwingende en kostbare) acties van de kant van de Belastingdienst.
- De nadruk ligt dus op vrijwillige naleving. De bereidheid tot naleven in Nederland is gelukkig [redacted], ook onder burgers.
- Fouten in de aangifte inkomstenbelasting blijken vaak het gevolg te zijn van het feit dat burgers het doen van aangifte lastig vinden en de regels en procedures ingewikkeld.
- De Belastingdienst probeert het voor burgers daarom makkelijker te maken, bijvoorbeeld door de online aangifte verder te verbeteren. Hier zijn de afgelopen jaren al flinke stappen gezet en dit leidt ook tot een zeer [redacted] percentage digitale aangiften en een afnemend aantal mensen dat daar hulp bij nodig heeft.
- De vooringevulde aangifte is hierin het grote succesnummer. Wat mij betreft moeten we dan ook verder blijven inzetten op die vooringevulde aangifte. Verder uitbreiden bij Particulieren en zoals u hebt kunnen lezen gaat de Belastingdienst ook een pilot doen bij ZZP'ers. Of dat een succes wordt, moeten we nog maar zien (de second opinion was kritisch op dit project), maar het is in ieder geval het proberen waard en daarom gaat de Belastingdienst in ieder geval kijken wat de pilot brengt.

- De Belastingdienst doet jaarlijks op basis van een steekproef op de aangiften van inkomstenbelasting een schatting van het nalevingstekort onder particulieren.
- Als we kijken naar de meerjarige ontwikkeling van dit nalevingstekort in het niet-winstdeel van de inkomensheffingen zien we een daling daarvan. In 2006 bedroeg dit ongeveer 1,2 miljard euro en in 2014 nog ongeveer 0,6 miljard euro: grosso modo een halvering.

- Deze daling hangt ook voor een deel samen met gewijzigde regelgeving bijvoorbeeld omtrent aftrekbaarheid van kosten.
- Gegeven de bestaande handhavingscapaciteit hangt het handhavingstekort dus ook samen met hoe onze wet- en regelgeving eruit ziet.

8. Q&A vertraging opleggen aanslagen schenk- en erfbelasting

**Q:** Waarom is niet getracht het oude systeem langer in de lucht te houden? Waarom kon dat niet gewoon gecontinueerd worden tot het nieuwe systeem klaar is?
Is de conclusie niet dat de BD zijn oude schoenen heeft weggegooid voordat de nieuwe er waren? Hoe kan het dat zo'n besluit genomen wordt?

**A:**

- Het te vervangen systeem voor de erf- en schenkbelasting is inderdaad nog operationeel om aanslagen over de jaren voor 2017 op te kunnen leggen.
- Dit systeem is echter ernstig verouderd, in steeds grotere mate instabiel en de expertise binnen en buiten de Belastingdienst om het systeem aan te passen is vrijwel verdwenen. Onderhoud is daardoor ook erg duur. Daarom is al jaren geleden besloten dat dit systeem vervangen moet worden. De noodzaak voor vervanging is extern getoetst en bevestigd.
- Er zijn echter ook andere IT-opgaven waardoor er een prioritering moet worden gemaakt wanneer wat aan de beurt is, waarbij de systemen voor schenk- en erfbelasting niet in de eerste jaren reeds aan de beurt waren.
- Tot 2016 was de expertise nog voorhanden om aanpassingen te doen. Voor het jaar 2016 betroffen de wijzigingen slechts parameterwijzigingen om aanslagen op te leggen. Hiervoor is veel beperktere aanwezige IT kennis vereist en dit brengt de stabiliteit van het systeem niet verder in gevaar.
- Voor het jaar 2017 ligt dat anders wat betreft de schenkbelasting. De wetgeving over dat jaar bracht voor de schenkbelasting ingrijpender wijzigingen mee, die niet met een parameterwijziging waren op te lossen maar een structuurwijziging vereisen. Daarom kon voor de schenkbelasting het oude systeem niet meer worden gebruikt.
- Voor de Erfbelasting lag dit iets anders. In beginsel was het mogelijk geweest om het oude systeem te gebruiken. Dit is echter niet gedaan omdat de stabiliteit van het systeem voor

2017 niet meer kon worden gegarandeerd. Daarom is besloten om niet meer te investeren in de oude applicatie; om het risico op het totaal stilvallen van het systeem uit te sluiten.

- In plaats daarvan is ingezet op het nieuwe systeem en de bouw van de nieuwe applicatie was al gestart.
- Uiteraard was er met betrekking tot de erfbelasting een andere afweging mogelijk geweest. Omdat de oplevering van het nieuwe systeem langer heeft geduurd dan verwacht valt de gemaakte keuze nu achteraf bezien ongelukkig uit. Het alternatief, doorgaan met het oude systeem, bracht echter ook risico's met zich mee dat geen aanslagen konden worden opgelegd.

## 9. Factsheet Algemene verordening gegevensbescherming (AVG)

- De AVG bevat diverse rechten van burgers en verplichtingen voor gegevensverwerkende partijen zoals de Belastingdienst, gericht op bescherming van persoonsgegevens.
- De AVG is een Europese verordening die rechtstreeks geldt in alle lidstaten. Hij vervangt daarom de Wet bescherming persoonsgegevens.
- Op 25 mei 2018 moet de AVG in Nederland, onder andere door de Belastingdienst, zijn doorgevoerd.
- De Belastingdienst zal op 25 mei 2018 nog niet volledig aan de AVG voldoen. Er is een basispositie opgesteld, waarmee in elk geval gezorgd wordt dat betrokkenen hun rechten geldend kunnen maken en dat voldaan wordt aan verplichtingen met betrekking tot transparantie over gegevensverwerking. Deze basispositie wordt nog besproken met de Autoriteit Persoonsgegevens
- Concrete activiteiten tot 25 mei zijn onder meer:
  - inventarisatie van gegevensverwerkingen bij de Belastingdienst ten behoeve van vulling van het voorgeschreven register van verwerkingsactiviteiten.
  - aanpassen van de procedures voor inzage in en correctie van persoonsgegevens en het melden van datalekken.
  - Structureel inrichten van de (nu nog veelal informeel georganiseerde) privacy-functie bij de Belastingdienst.
  - Vergroten van kennis en bewustzijn over verantwoord omgaan met (persoons)gegevens bij medewerkers en management.
- Voor de lange termijn zal het voldoen aan de AVG worden geborgd via invoering van integraal datamanagement bij de Belastingdienst. Dit heeft een vaste plaats gekregen in de nieuwe topstructuur, zowel wat betreft beleid, uitvoering als control.

10. Factsheet onderzoek aanbestedingsprocedure

- De conclusies zijn op bepaalde onderdelen stevig en ernstig te noemen.
- De onderzoekers concluderen dat:
  1. de Aanbestedingswet 2012 op elementen bij de minicompetitie niet is nageleefd. Deze elementen worden - bezien vanuit die aanbestedingswet - door ND aangemerkt als onrechtmatigheden.
  2. Het bij de aanbesteding verantwoordelijke afdelingshoofd had een voorkeur voor Accenture en heeft daar ten voordele van Accenture sturing aan gegeven. ND geeft aan dat er niets gevonden is dat wijst op persoonlijk gewin.
  3. De verantwoordelijke directeur was hiervan op de hoogte, maar heeft hier niet op in gegrepen.
  4. Over de afdeling Inkoop en Vendor Management wordt geconcludeerd dat ze weliswaar voldoende betrokken zijn geweest bij het gunningsproces. Maar dat zij hun rol niet geheel naar behoren hebben ingevuld. Zij hebben niet voorkomen dat de in het gunningsproces voorgedane onrechtmatigheden zich hebben voorgedaan.
  5. Belangenverstrengeling bij de opdrachtverlening wordt niet vastgesteld, wel was er sprake van een schijn van belangenverstrengeling in het geval van de toenmalig algemeen directeur Belastingen als juryvoorzitter van de Accenture Innovation Awards (tijdens het proces van de minicompetitie) en het laten plaatsvinden van een diner tijdens de minicompetitie van het managementteam met Accenture.
  6. Ten aanzien van de prestatieafspraken is de belangrijkste conclusie dat een beproefde methode voor het meten van verhoogde correctieopbrengsten en efficiëntie ontbreekt en de gehanteerde meetmethodiek en de gerealiseerde/gerapporteerde resultaten niet extern zijn gecontroleerd. Wel blijkt uit de (versies van de) Value map respectievelijk de Contractresultaatdocumenten dat de prestatieafspraken zijn behaald. Het niet extern controleren

doet wel afbreuk aan de realiteitswaarde van de tussen partijen overeengekomen prestatieafspraken.

AANBEVELINGEN:

- Het onderzoek wordt afgesloten met een aantal aanbevelingen.
- Deze zien enerzijds op het proces, zoals het maken van een afwegingskader met handvatten voor het inrichten en doorvoeren van een competitieprocedure bij minicompetities en het opstellen van richtsnoeren tot het omgaan met informatievoorsprong en mogelijke belangenverstrengeling.
- Anderzijds zien de aanbevelingen op inhoudelijke inrichting van en afwegingen bij aanbestedingen.
- Het vergt tijd om deze aanbevelingen door te voeren, voor zover dat nog niet is gebeurd.

STAND VAN ZAKEN UITWERKING AANBEVELINGEN:

Op basis van de aanbevelingen van Nauta Dutilh zijn de volgende acties gestart:

1. Opstellen van een afwegingskader in lijn met bij andere Rijksdiensten in gebruik zijnde "Beleidsregels Scheiding van Belang".
2. Herijking van de interne werkwijze voor het plaatsen van opdrachten in relatie tot Raamovereenkomsten.
3. Opstellen van handvatten voor het uitvoeren van minicompetities onder Raamovereenkomsten.
4. Aanscherpen van de huidige waiverprocedure op een aantal niet in de procedure voorziene onderwerpen.
5. Verder verbeteren van de escalatielijnen door in kaart te brengen waarlangs bij aanbestedingen, escalatieprocedures tussen bestuurders en uitvoerende afdelingen verlopen.
6. Wij sluiten aan op Rijksbrede ontwikkelingen om voor specifieke strategische inkooptrajecten meer gebruik te maken van een 'Tenderboard'.

7. Op team niveau wordt het principe van collegiale toetsing en het 4-ogen principe consequent voor alle grote inkooptrajecten (waaronder de aanbestedingstrajecten) doorgevoerd.

Deze worden momenteel geïmplementeerd

DUUR ONDERZOEK:

- Het betrof een onafhankelijk en forensisch onderzoek, waarbij kwaliteit, zorgvuldigheid en volledigheid belangrijke voorwaarden zijn. Dat is ook eigen aan een forensisch onderzoek.
- Na aanvang van en gedurende het onderzoek bleek dat het onderzoek omvangrijker en complexer was dan werd voorzien.
- Dit had onder meer te maken met de ontsluiting van de relevante documentatie en informatie, de hoeveelheid ter beschikking gestelde documentatie, het toegankelijk maken van relevante e-mails onder andere vanwege de in acht te nemen eisen van zorgvuldigheid en proportionaliteit.
- Het naar boven halen van de voor het onderzoek relevante documenten binnen de belastingdienst heeft ook voor de nodige vertraging gezorgd.

## 11. Factsheet rulings

- Er spelen een groot aantal onderwerpen rond het onderwerp internationale belastingheffing en ontwijking.
- Van dit AO wil ik geen debat over de rulingpraktijk en internationale belastingontwijking maken.
- Het is een buitengewoon complex onderwerp dat de nodige aandacht verdient. Die kan het in dit AO nooit krijgen als we ook willen doorpraten over de andere voor dit AO geagendeerde onderwerpen.
- In de debatten die over dit onderwerp zijn aangevraagd zal ik hier met uw Kamer over spreken.
- Tevens lopen er momenteel verschillende onderzoeken, waarover ik begin 2018 aan uw Kamer rapporteer. In noem daarbij expliciet:
  - Het onderzoek naar de juiste procedures bij de afgifte van ruim 4000 rulings.
  - Het onderzoek naar de APA/ATR-praktijk door de onafhankelijke onderzoekscommissie.
- Dit onderwerp is dus zo breed dat ik voorstel dit in zijn geheel door te schuiven naar een nog te plannen apart AO hierover.

12. Factsheet rapport Nationale ombudsman (No): 'Geen powerplay maar fair play'

Voorgeschiedenis

- Op 7 augustus jl. heeft de No het rapport 'Geen powerplay maar fair play' uitgebracht. In dat rapport beschrijft de No het stopzetten in 2014 van kinderopvangtoeslagen aan 232 gezinnen die kinderopvang afnamen van een gastouderbureau.
- De No constateerde dat de aanpak van de Belastingdienst nadelige financiële gevolgen voor de gezinnen heeft gehad.
- De No heeft in het rapport een aantal aanbevelingen gedaan om in het vervolg het burgerperspectief meer centraal te stellen.
- De Raad van State heeft in een individuele zaak (maart 2017) in deze casus geconstateerd dat de Belastingdienst bij de beëindiging van de kinderopvangtoeslag in strijd met de geldende regels gehandeld heeft.
- Op 7 november jl. heeft u de No een reactie op zijn rapport gestuurd. Deze reactie heeft u ook aan de TK gestuurd.

Conclusies en acties

- De balans opmakend kunt u, achteraf bezien, opmerken dat de balans in deze casus is doorgeslagen naar het tegengaan van misbruik van toeslagen en er onvoldoende oog is geweest voor het burgerperspectief.
- Dit alles dient in het licht gezien te worden van die tijd (2014: bestrijden van misbruik en oneigenlijk gebruik van uitkeringen en toeslagen stond centraal). Dit was aanleiding om het toezicht zoveel mogelijk te verleggen van toezicht achteraf naar toezicht vooraf. Dat heeft ook meer hinder voor goedwillende toeslagontvangers opgeleverd.
- Deze manier van AR21 wordt sinds medio 2016 niet meer door Toeslagen toegepast.
- In deze casus waren er in die context signalen dat door de Belastingdienst direct handelen noodzakelijk werd geacht.
- Het beeld is dat bij ongeveer de helft van de gehele groep van vraagouders ook na de herbeoordeling Toeslagen tot de

conclusie is gekomen dat er geen recht bestaat op kinderopvangtoeslag.

- Op dit moment vindt behandeling van de laatste bezwaar- en beroepszaken plaats. Uiteraard vindt deze behandeling plaats met inachtneming van de uitspraak van de Raad van State.
- De Belastingdienst biedt tijdens de behandeling bij de rechtbank aan betrokkenen excuses aan voor de trage gang van zaken bij de afhandeling van bezwaar- en beroepschriften.
- In een aantal gevallen blijkt er na beroep toch (gedeeltelijk) recht te zijn op de toeslag. Dat komt bijvoorbeeld omdat tijdens de behandeling van een beroep betrokkenen pas de benodigde informatie aan de Belastingdienst overleggen.
- Ik ga hier inhoudelijk verder niet in op individuele zaken.
- De No heeft ook **4 aanbevelingen** gedaan om een tegemoetkoming te bieden aan de 232 gezinnen voor het aangedane leed. De Belastingdienst heeft deze aanbevelingen opgevolgd door interne aanpassingen in hun systemen en processen (bijvoorbeeld door eerst contact met de burger te zoeken voor nadere info alvorens toeslagen eventueel te stoppen).
- Ook biedt de Belastingdienst excuses aan betrokken gezinnen aan, bijvoorbeeld tijdens de behandeling van bezwaar- en beroepschriften bij de rechtbank.
- Compensatie aan toeslaggerechtigden kan op individuele basis na toetsing van het verzoek aan wet- en regelgeving. Het initiatief daartoe ligt bij de betrokkene. Bezwaar en beroep daartegen is mogelijk.
- Als gevolg van de beschreven casus zijn er enkele verzoeken om schadevergoeding ingediend die echter na beoordeling niet tot een toekenning hebben geleid.

<u>Tot slot</u>

- Duidelijk is dus dat niet alles is goed gegaan in deze zaak. Bijvoorbeeld de grote overschrijding van termijnen in de behandeling van bezwaar- en beroepszaken was voor de betrokken gezinnen vervelend.

- Ouders die denken recht op een schadevergoeding te hebben kunnen daartoe een verzoek doen. Deze zaken zullen individueel worden beoordeeld.

13. Factsheet uitreizigers en toeslagen

- De aanpak van de problematiek van uitreizigers is een kabinetsbrede, integrale aanpak waarin meerdere ministers zijn betrokken en de minister van J&V een coördinerende rol heeft.
- De FIOD is partner binnen de Contra Terrorisme Infobox (CTI) en derhalve direct aangesloten op signalen over uitreizigers. Vanuit die verantwoordelijkheid vindt, waar nodig, informatievoorziening naar de Belastingdienst zoals Toeslagen plaats.
- In de voortgangsrapportage Integrale aanpak jihadisme die op 6 april 2017 naar uw Kamer is gestuurd wordt melding gemaakt van 197 uitkeringen van uitreizigers die zijn stopgezet. Dit betreft sociale zekerheidsuitkeringen.
- Dat is gebeurd op basis van uitschrijvingen uit de Basisregistratie Personen (hierna: BRP). Uitschrijving uit de BRP houdt tevens in dat deze personen niet langer toeslagen ontvangen, aangezien de Belastingdienst zich op de BRP baseert. Dit is een continu proces.
- Daarnaast zijn door de Belastingdienst ook toeslagen stopgezet op basis van een proces verbaal van de politie. Er zijn geen bij de overheid bekende uitreizigers die nog een toeslag ontvangen.

## 3. Overige stukken en onderwerpen

*3.1 Factsheets Investeringsagenda*

Voortgang lopende projecten

- Op dit moment (stand november 2017) zijn 37 Investeringsagenda projecten in uitvoering. Meer dan de helft van deze projecten heeft vertraging in de voortgang.
- Gegeven verklaringen voor de vertraging zijn: focus op herijking en beperkingen in IV-capaciteit.
- De Belastingdienst zet in op het beperken cq. terugdringen van de vertraging. Denk hierbij aan het maandelijks bespreken van de voortgang, inclusief te nemen maatregelen, in het DT van de Belastingdienst. Specifieke aandachtspunten worden 1 op 1 door de DG geagendeerd met de verantwoordelijk directeur met als doel bijsturing en wat hiervoor nodig is. Daarnaast heb ik aangegeven dat ik ook goed geïnformeerd moet blijven.
- Daarnaast is de Belastingdienst gestart met het verbeteren van de voortgangsrapportages, zodat deze aansluiten bij de informatiebehoefte en gestelde waarborgen, en adequate sturingsinformatie opleveren. De Kamer heeft hier bij mijn voorganger tijdens het vorige AO (25 okt) suggesties voor gedaan (Voorbeelden [redacted]: financiële overzicht, "de informatie die erin zit" en de doelen waarop gestuurd wordt), deze neem ik dan ook mee.
- Inmiddels zijn 16 projecten van de oorspronkelijke Investeringsagenda afgerond en of hebben een mijlpaal bereikt en dragen concreet bij aan de doelen: Beter, Goedkoper en Meer in control.
- *Mijlpalen worden nog aangevuld*

| Project | Omschrijving | Mijlpaal |
|---|---|---|
| Omzet Belasting Negatief | er is een aangiftemodel ontwikkeld en inmiddels binnen de hele Belastingdienst geïmplementeerd waarbij, zodra er een OB aangifte binnenkomt automatisch | |

| | | |
|---|---|---|
| | gecheckt wordt of deze aangifte een verhoogd risico met zich mee brengt. | |
| Inkomstenheffing niet winst' | waarbij de aangiftes inkomstenheffing automatisch gecheckt worden op verhoogde risico's, wat ook leidt tot het verkleinen van het aantal onterechte uitbetalingen. | |
| Inkomstenheffing winst' | Ook is er een risicomodel 'Inkomstenheffing Winst', maar dan andersom: dit leidt tot het vergroten van het aantal juiste IH ontvangsten | |
| BTW carousselfraude | via een zogenoemd 'netwerkmodel' wordt per ondernemer in kaart gebracht welke BV's hij heeft, ook in het buitenland, zodat BTW carousselfraude (fictieve facturen rondsturen naar elkaar en BTW aangeven bij de Belastingdienst) tijdig kan worden opgespoord, of zelfs aan de voorkant kan worden voorkomen. Zo zijn er in 2017 29 frauderende ondernemingen gedetecteerd, waarvan 4 zelfs helemaal aan de voorkant. | |

| | | |
|---|---|---|
| Betalingsregeling burger: | onder voorwaarden kunnen burgers en bedrijven online een betalingsregeling treffen, | |
| Dynamisch monitoren: | vorderingen kunnen automatisch worden gemonitord. Zodra er geld op de rekening wordt gestort, ontvangt de Belastingdienst een signaal en kan gericht actie ondernomen worden, hiermee wordt de beschikbare capaciteit effectiever ingezet. | |
| Digitaal Bezwaar: | de burger kan op 'Mijn Belastingdienst' zijn bezwaar digitaal indienen | |
| AIG op MBD ter vervanging IB60: | De burger heeft de mogelijkheid om een inkomensverklaring digitaal aan te vragen en online te verkrijgen via het portaal 'Mijn Belastingdienst' | |
| Update externe website: | Door betere online informatie op de website van de Belastingdienst verbetert de interactie met belastingbetalers en neemt het telefonisch verkeer af. | |
| Verkenning interactiestrategie GO: | Er heeft een [redacted] en een Proof of Concept plaatsgevonden om te komen tot een | |

| | | |
|---|---|---|
| | interactiemodel en portaal voor alle ondernemers | |
| Individuele berichten in berichtenbox: | ontwikkeling van de voorziening om individuele serviceberichten te sturen naar de digitale berichtenbox van belastingplichtigen. | |
| Natuurlijke Dialoog: | ontwikkeling van een klantinteractie-model (natuurlijke dialoog) waarmee Toeslagen haar interactie met de burger beter kan differentiëren op basis van de behoeftes en het gedrag van individuele toeslagaanvragers. | |
| DI Ipad: | Er is een applicatie ontwikkeld die het voor deurwaarders mogelijk maakt om mobiel inzicht te krijgen in de debiteuren positie van een belastingplichtige. | |
| Landelijk Incasso Centrum LIC) 3de fase: | In deze fase zijn de incassoprocessen van MKB Kleinbedrijf geïntegreerd en geconsolideerd op één (virtuele) locatie met een landelijke aansturing en een eenduidige rapportagestructuur. | |
| Uitgaven model: | ontwikkeling van een kostenmodel om verantwoordings- en | |

| | | |
|---|---|---|
| | stuurinformatie eenvoudig uit de administratie te kunnen halen. | |
| Uitstel bezwaar massaal proces: | er is een voorziening ontwikkeld waardoor de inspecteur de mogelijkheid heeft om een vordering volledig geautomatiseerd te pauzeren binnen het massale inningsproces | |

- Er is in de Investeringsagenda ook een aantal generieke voorzieningen ontwikkeld, zoals datafundamenten, risicomodellen en portalen, die het werk beter, goedkoper en duidelijker maken en de klanttevredenheid vergroten.
- Hieronder worden de 12 ontwikkelde generieke voorzieningen genoemd en kort toegelicht:

| | |
|---|---|
| Modellen | Analyse tools gebouwd door D&A waarmee risicoschattingen gemaakt kunnen worden en signalen afgegeven kunnen worden wanneer er actie nodig is. De modellen worden gebouwd op de eenduidige data uit de datafundamenten.<br>Voorbeelden:<br>☐ Omzetbelasting Negatief (risicomodel) is gestart in Q4 2016. Er zijn 25.750 behandeladviezen gegenereerd (waarvan ca. 12.000 [redacted] risicoposten met nagenoeg 100% toezicht) uit ca. 2 mln. ontvangen negatieve aangiften.<br>☐ Dynamisch Monitoren (signaalmodel2) heeft 3 mln. behandeladviezen (advies over een invorderingsmogelijkheid) gegeneerd sinds invoering per januari 2016. Door het geven van geautomatiseerde behandeladviezen wordt de invordering effectiever. |
| Intelligente oplossingen | Cognitieve oplossingen die een slimmere dialoog mogelijk maken c.q. afhandeling verdergaand automatiseren. |

| | |
|---|---|
| | Voorbeelden: virtuele assistent, geautomatiseerd meta dateren van documenten, beantwoorden van vragen in natuurlijke taal. |
| Case management<br>Workflowmanagement | zijn oplossingen die de interne processen van de Belastingdienst verbeteren en het de medewerker makkelijker maken. Case management is de ondersteuning voor zaakgestuurd ▭. Workflow management is de ondersteuning voor proces gestuurd ▭. Beide zijn inclusief het managen van de documenten die er bij horen (zaakdossier). Met de inrichting van deze systemen vergroot de Belastingdienst haar mogelijkheden tot capaciteitsmanagement, regie en worden processen effectiever en efficiënter.<br>Voorbeelden:<br>☐ LWB3, opvolger huidige bezwarenvoorziening GBV4 (nu in pilot, per oktober in productie met ca 1.000 gebruikers)<br>☐ OB-Negatief, ondersteuning toezicht (productie, ca 250 gebruikers) |
| Klantbeelden | het op maat presenteren van de gegevens horend bij een bepaalde klant. Daarbij kan het gaan om gestructureerde maar ook om ongestructureerde bronnen, intern en extern. Momenteel bestaan er nog veel verschillende klantbeelden op basis van verschillende systemen, waardoor de data voor de klant en de medewerker niet altijd consistent is. Daarnaast hebben verschillende medewerkers ook verschillende klantbeelden. Dit leidt tot veel onnodig werk. Voorbeelden van nieuwe Klantbeelden: |

| | |
|---|---|
| | ☐ Klantbeeld Inzicht voor Toezicht (is in pilot met 10 gebruikers, verwachte groei in 2017 naar 1.000 en in 2018 naar 10.000) |
| Dashboards | presenteren informatie ten aanzien van prestaties in de uitvoering van werk zoals voorraden, doorlooptijden, afhandeltijden, inzet van capaciteit en opgeleverde resultaten. Basis voor de sturing van de uitvoering. Voorbeeld:<br>☐ Dashboard bezwaar met diverse KPI's |
| Ondersteuning regie | voor de operationele sturing op de afhandeling van werk, zoals bijvoorbeeld inzicht in de hoogte en afhandeltijd van werkvoorraden, het onderhouden van regels voor de prioritering van werk en mogelijkheden om werkstromen te verleggen. Voorbeelddashboard:<br>☐ OB negatief Inzicht in werk (weekbasis) |
| Gegevensontsluiting | de ontsluiting en opwerking van gegevens uit bronsystemen en basisregistraties ten behoeve van datafundamenten, gegevens analyse en operationeel gebruik. Voorbeeld:<br>☐ bronontsluiting COA |
| Datafundamenten | een verzameling gegevenssets over een specifiek thema, waarin verschillende gegevensbronnen geïntegreerd zijn en de gegevens per laag worden opgewerkt, met als doel de bruikbaarheid en kwaliteit van de gegevens te vergroten en te komen tot een consistente kijk op de werkelijkheid. Het creëren van datafundamenten is noodzakelijk om één consistente werkelijkheid te creëren. Datafundamenten zijn zodoende |

| | |
|---|---|
| | randvoorwaardelijk voor modellen, portalen, klantbeelden en andere generieke oplossingen. Dit is echter een zeer complex proces omdat de data moet worden opgebouwd uit veel systemen waarin verschillende definities worden gehanteerd. |
| Document management | het registreren en ontsluiten van documenten horend bij een zaak. Document management is een basisvoorziening voor onder meer case management, workflow management en intelligente oplossingen |
| Customer relationship management (CRM) | het éénduidig registeren van klantcontact gegevens, klantvoorkeuren en klantcontacten over alle contactpunten en kanalen heen. Tevens het ter beschikking stellen van klant(contact)gegevens aan afnemers. |
| Portalen | bieden toegang op maat tot de diensten van de Belastingdienst door middel van portalen en apps zowel voor medewerkers als voor burgers en bedrijven. Inclusief uitwisselen van documenten en content management. Er is inmiddels een prototype interactie gereed. Dit prototype vormt de basis voor de visie op interactie. Voorbeeld van portalen:<br>☐ Online bezwarenvoorziening (realisatie bijna gereed, december in productie) |

- Op grond van de herijking van de Investeringsagenda worden op dit moment 36 projecten, aanvullend op bovenstaande projecten, voorbereid. Besluitvorming hierover hangt samen met fase 2 en 3 van het externe advies van VKA/Berenschot (second opinion) .

Financiële uitputting programma

PM

Factsheet Berenschot vooraf ingevulde winstaangifte

- Het project vooraf ingevulde winstaangifte betreft een project ten behoeve van voorinvulling van de winstbelastingaangifte, zodat ondernemers dit alleen hoeven te controleren, aanvullen en accorderen.
- Het advies van VKA/Berenschot daarbij is om pas op de plaats te maken en eerst scherpte aan te brengen ten aanzien van scope, business case en resultaten van het project.
- Meer gedetailleerd omvat het oordeel van VKA/Berenschot inzake doeltreffendheid en doelmatigheid de volgende bevindingen:
    - Planning nog nauwelijks uitgewerkt
    - Geen duidelijk uitgewerkte business case
    - Onduidelijke resultaten
    - Onduidelijk hoe techniek moet worden ingericht
    - Begroting, activiteitenplan en uitwerking van baten ontbreken.
    - Samenvattend is er een [ ] risico dat de beoogde doelstellingen niet worden gehaald en kan VKA/Berenschot weinig zeggen over de doelmatigheid van het project
- De Belastingdienst signaleert de volgende gevolgen in geval van uitblijven van financiering:
    - Negatieve impact op de ontwikkelingen voor de behandeling van kleine ondernemingen binnen MKB.
    - Groot imagoverlies bij externe partijen waarmee samengewerkt wordt: bijvoorbeeld koepelorganisaties.

*3.2 Factsheets HJR overig*

Factsheet veranderopgave Belastingdienst

- De veranderopgave is het thema in deze halfjaarsrapportage.
- De Belastingdienst moet dienstverlening en toezicht aanpassen aan de eisen van deze tijd. Dit vereist een vergaande digitalisering van processen met hoogwaardige digitale interactie en ondersteuning voor groepen die minder digitaal vaardig zijn. Sommige processen bij de Belastingdienst hebben dit hoge ontwikkelingsniveau. Andere processen hebben dat niveau niet.
- De Belastingdienst beoogt al haar werkprocessen maximaal digitaal en geïntegreerd uit te voeren, om binnen de financiële en formatieve kaders uitvoering te geven aan taken en om de continuïteit te borgen.
- Naast deze opgave zijn er nog andere veranderopgaven zoals het gaan voldoen aan de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG), de jaarlijkse aanpassingen voortkomend uit Belastingplan, de fiscale ambities uit het Regeerakkoord en de consequenties van de Brexit.
- Dit gezamenlijk is de veranderopgave.
- Daarbij moet de Belastingdienst de continuïteit verzekeren, blijvend betaalbaar zijn en verbeteringen realiseren.

Inhoud geven aan opdracht

- In 2015 is de Belastingdienst gestart met de Investeringsagenda.
- In januari 2017 werd duidelijk dat de doelstellingen niet in het voorziene tempo gehaald zouden worden.
- De herijking van de Investeringsagenda is in 2017 uitgevoerd. De aanpak voor het vervolg heeft vanaf de start een tijdshorizon van drie jaar.

- De focus van de herijking van de Investeringsagenda ligt op zes primaire processen (inkomensheffingen, omzetbelasting, automiddelen, boekenonderzoeken, bezwaar en inning).
- Er wordt een second opinion op de Investeringsagenda uitgevoerd, met bijzondere aandacht voor de ICT-component.

Werving en medewerkerstevredenheid

- Als gevolg van de vertrekregeling verlaten medewerkers de Belastingdienst waarbij de uitstroom van de medewerker niet meer is te beïnvloeden.
- De herijking van de Investeringsagenda maakt expliciet welke processen wanneer verbeterd kunnen worden. Daarbij wordt duidelijk welke functies kritiek zijn. De werving wordt hierop gericht.
- Medewerkerstevredenheid. De Belastingdienst scoort op onderdelen minder goed dan andere overheidsorganisaties. Dit is deels te verklaren vanuit de veranderingen. In het veranderproces wordt ervoor gezorgd dat medewerkers gehoord worden.

Topstructuur

- Na advies van de Commissie onderzoek Belastingdienst (COB) is op 21 september 2017 de nieuwe topstructuur van kracht geworden, die nu wordt geïmplementeerd.
- De Commissie concludeerde dat er een informele besluitvormingscultuur was binnen de Belastingdienst, waarin besluiten onvoldoende werden doordacht en onduidelijk was wie besluiten nam.
- De topstructuur scheidt kaderstelling, uitvoering en control.
- De Belastingdienst is een regulier directoraat met een SG/DG (zoals gebruikelijk bij rijksdiensten) binnen het ministerie van Financiën. Het autonome karakter is weggenomen.
- Er zijn twaalf ketens in de Belastingdienst (en deels daarbuiten), zoals bijvoorbeeld de loonaangifteketen en de

ketens omzetbelasting, bezwaar, interactie, inning en betalingsverkeer.

- De inrichting van deze ketens is in volle gang.
- Met de ketens ontstaat Belastingdienst-brede sturing op alle schakels in relatie tot het beoogde eindresultaat: een goede dienstverlening aan burger en bedrijf.
- De basis van de organisatie wordt gevormd door de onderdelen die samen dagelijks de kerntaken van de Belastingdienst uitvoeren; het Primair Proces. Ter ondersteuning hiervan is een aantal corporate diensten en 'shared service organisaties' ingericht.
- Ten behoeve van kwaliteitsborging, kaderstelling en uitvoeringsbeleid is een aantal concerndirecties ingericht.
- De directie Control en Financiën staat apart van de bedrijfsvoering.
- Primair Proces bestaat uit de directies Douane, FIOD, Toeslagen, Particulieren, MKB, Grote Ondernemingen, Centrale Administratieve Processen, Klantinteractie en -services en Informatievoorziening

Factsheet Continuïteit

- De continuïteit is vooralsnog geborgd.
- De onderkende risico's zitten in:
  - Systemen erf- en schenkbelasting (separate factsheet)
  - Voortgang investeringsagenda (zie spreeklijn Thema)
  - Wervingsinspanning (separate factsheet)
  - ICT-ondersteuning
    - Programma moderniseren IV-landschap moet beschikbaarheid systemen op lange termijn waarborgen.
    - Beheersmaatregel: programma is wel gestart, reeds gestarte onderdelen daarvan krijgen prioriteit.
  - Opleiding medewerkers Douane
    - Niet directe inzetbaarheid van geworven medewerkers Klantmanagement wordt getackeld door versterkte werving met extra aandacht bedrijfskritische functies.
  - Aangiftecampagne 2017
    - Moeizame verstrekking buitenlandse inkomensverklaringen lijkt grotendeels opgelost.
    - Onderzocht wordt of voorlopige aanslagen kunnen worden opgelegd bij buitenlands belastingplichtigen.
    - De inconsistentiecheck bij ingediende aangiften blijft een aandachtspunt. Beheersmaatregel: achter de hand houden van handmatige capaciteit tijdens campagne.
    - Aanvullingen op de aangifte, als deze al de berekeningsmodule in zijn gegaan, kunnen niet meer worden behandeld. Om bezwaarschriften tegen te gaan onderzoek naar procesaanpassing.

Factsheet medewerkeronderzoek

- In de periode september – oktober 2017 is binnen de Belastingdienst een medewerkersonderzoek uitgevoerd.
- De respons (58,4%) is hoger dan de vorige keer (47,3%).
- In totaal hebben 18.643 medewerkers deelgenomen.
- Onderzoeksresultaten:
  - gematigd positief over het eigen werk en de eigen leidinggevende; negatiever over de Belastingdienst als organisatie.
  - gematigd positief over de werkcultuur, waaronder het eigen werk en collega's. Redelijk negatief over hoe de organisatie handelt richting medewerkers in tijden van verandering en over de resultaatgerichtheid van de dienst.
  - gematigd positief over de managementstijl.
- Medewerkers waarderen het werk met een 6,3 *(6,4 - 2015)*
- Medewerkers waarderen collega's met een 7,5 *(samenwerking en integere werkhouding in 2015 gelijk aan 2017. Ongewenste omgangsvormen niet gemeten in 2015)*
- Medewerkers waarderen hun direct leidinggevende met een 6,4 *(6,3 – 2015)*
- Medewerkers waarderen de organisatie met een 5,5 *(resultaatgerichtheid, informatievoorziening, mate van invloed en loopbaanontwikkeling in 2015 gelijk aan 2017. Continue verandering, welzijn en gelijke kansen en sociale veiligheid niet gemeten in 2015).*
- De gemiddelde score van de Belastingdienst ligt enkele tienden onder de [redacted] openbaar bestuur en veiligheid.
- Via onder andere medewerkerssessies kunnen medewerkers hun zienswijze over organisatieveranderingen delen.
- De komende periode zullen op alle niveaus (team, afdeling en directie) en met de Medezeggenschapsraad de uitkomsten van het onderzoek worden besproken waarbij voorstellen zullen worden gedaan om zaken te verbeteren.

## Factsheet uitwisseling rulings

- Transparantie is een belangrijk wapen tegen belastingontwijking
- Het uitwisselen van informatie over rulings is daar een belangrijk onderdeel van
- Informatie over rulings moet worden uitgewisseld in OESO- en EU-verband
- Dat geldt niet alleen voor nieuwe, maar ook voor bestaande rulings
- De deadline voor het uitwisselen van informatie over bestaande rulings in EU-verband is 1 januari 2018.
- Net als veel andere landen heeft Nederland vertraging opgelopen bij het uitwisselen van bestaande rulings met een internationaal karakter en is de OESO-deadline van 1 januari 2017 niet gehaald.
- Hierover heeft mijn ambtsvoorganger uw Kamer geïnformeerd in zijn brief van 11 januari 2017.
- In deze brief is ook aangegeven dat Nederland vastberaden is om voor 1 januari 2018 aan al haar verplichtingen te voldoen en zijn de maatregelen geschetst om dit te bereiken.
- Zo is de capaciteit begin 2017 flink opgeschaald.
- Ook de landen aan wie moet worden uitgewisseld zijn hiervan op de hoogte gebracht.
- Als gevolg van deze maatregelen zal op basis van de huidige inzichten voor 1 januari 2018 informatie over alle in beeld zijnde bestaande rulings zijn uitgewisseld.
- Eerder heb ik uw Kamer een brief toegezegd waarin ik uw Kamer zal informeren over de uitwisseling van informatie over rulings. Dit zal zowel de uitgaande als de binnenkomende informatie betreffen.

Factsheet country by country reporting

*Tijdpad CbCR*

- CbCR is een maatregel uit het OESO programma om Base Erosion and Profit Shifting (BEPS) tegen te gaan.
- Nederland heeft de wetgeving rondom CbCR met ingang van 1 januari 2016 in de Wet op de vennootschapsbelasting 1969 geïmplementeerd. De Nederlandse wetgeving stemt overeen met de OESO modelwetgeving.
- Met ingang van 5 juni 2017 is een beperkt aantal wijzigingen doorgevoerd om de Europese CbCR Richtlijn in de wetgeving te implementeren.
- Op grond van de (model)wetgeving moeten rapporterende entiteiten het landenrapport uiterlijk binnen 12 maanden na afloop van het verslagjaar (het belastingtijdvak) bij hun belastingdienst aanleveren. De belastingdiensten wisselen deze rapporten de eerste keer binnen 6 maanden daarna uit; voor de jaren daarna geldt een termijn voor de uitwisseling van 3 maanden.
- In de 20e Halfjaarsrapportage staat dat de Belastingdienst verwacht dat voor het einde van dit jaar 170 landenrapporten door Nederlandse rapporterende entiteiten worden ingediend. Deze landenrapporten worden vóór 1 juli 2018 uitgewisseld. De Belastingdienst verwacht verder bijna 3.000 landenrapporten vanuit andere landen te ontvangen.

*Uitwisseling*

- Landenrapporten worden uitgewisseld met andere landen 1) met welke Nederland een in werking zijnde overeenkomst tot de automatische uitwisseling van de landenrapporten heeft, en 2) in welke een entiteit die deel uitmaakt van de desbetreffende multinationale groep actief is.
- Voor het tot stand komen van een overeenkomst tot de automatische uitwisseling van landenrapporten kunnen landen kiezen tussen de multilaterale of de bilaterale route.

- De multilaterale route vergt dat het land dat het landenrapport verstrekt en het land dat het landenrapport ontvangt beide aangesloten zijn bij het multilaterale Verdrag inzake wederzijdse administratieve bijstand in belastingzaken (WABB-Verdrag), dat beide landen de multilaterale Competent Authority Agreement (MCAA CbC) hebben ondertekend en dat beide landen elkaar als uitwisselingspartner bij de OESO hebben opgegeven. Verreweg de meeste landen kiezen voor deze route.
- Bij de bilaterale route is het belastingverdrag tussen beide landen de juridische basis voor uitwisseling, aangevuld met een bilaterale Competent Authority Agreement (CAA CbC).
- 108 landen hebben zich gecommitteerd aan de CbCR. Volgens de informatie op de site van de OESO hebben daarvan 44 landen, waaronder Nederland, afgesproken voor de eerste maal over 2016 landenrapporten uit te wisselen. Met 39 van deze landen heeft Nederland nu een in werking zijnde overeenkomst tot de automatische uitwisseling van de landenrapporten.
- De landen waarmee Nederland nog geen in werking zijnde overeenkomst tot de automatische uitwisseling van de landenrapporten 2016 heeft zijn China, Colombia, Indonesië en Turkije. China, Colombia en Indonesië hebben Nederland nog niet als uitwisselingspartner bij de OESO opgegeven; in Turkije lijkt de CbCR-wetgeving nog niet volledig te zijn geïmplementeerd.
- Afgezien van Turkije is van deze landen China het meest belangrijke, vanuit welk land 19 landenrapporten verwacht worden (ter vergelijking: vanuit Colombia en Indonesië worden 2 respectievelijk 6 landenrapporten verwacht en het totale aantal landenrapporten dat Nederland verwacht te ontvangen is zoals gezegd 3.000).
- Mochten deze landen Nederland niet tijdig alsnog als uitwisselingspartner opgeven, betekent dit overigens niet dat Nederland de informatie niet verkrijgt; de in Nederland gevestigde groepsentiteit moet dan in Nederland het

landenrapport van de multinationale groep indienen (local filing).

*Verwachte opbrengst, beschikbare capaciteit*

- Overeenkomstig de modelwetgeving van de OESO en de CbCR Richtlijn van de EU mag een correctie van de aangifte of een navorderingsaanslag niet uitsluitend of rechtstreeks op een landenrapport gebaseerd zijn.
- Een landenrapport is bedoeld voor de analyse en selectie van verrekenprijsrisico's en van andere risico's voor Nederland die verband houden met uitholling van de belastinggrondslag en winstverschuivingen. Bij deze risicoanalyse en -selectie worden ook andere bekende gegevens over de belastingplichtige betrokken. Dit kan leiden tot nader onderzoek en uiteindelijk een correctie.
- Mocht u gevraagd worden naar de verwachte opbrengst van de CbCR kunt u dus aangeven dat deze niet kan worden bepaald omdat naast het landenrapport ook andere informatie wordt betrokken. Het verband tussen de heffing en een landenrapport zal daarom niet één op één te leggen zijn.
- In de 20e Halfjaarsrapportage is verder aangegeven dat de Coördinatiegroep Verrekenprijzen verantwoordelijk is voor de uitvoering van de bedoelde risicoanalyse en –selectie. Sinds 1 september 2016 is deze Coördinatiegroep uitgebreid met acht specialisten die zich specifiek bezig houden met de uitvoering van de CbCR en worden op dit moment twee extra specialisten geworven. Daarnaast ontwikkelt de Belastingdienst nu een tool voor de risico-analyse van de landenrapporten.

*Niet in HJR opgenomen, extra informatie:*

*Informeren Eerste en Tweede Kamer*

- Bij eerdere gelegenheden hebben leden van zowel de Eerste als de Tweede Kamer erop aangedrongen over de voortgang en resultaten van de CbCR geïnformeerd te worden.
- Daarop heeft uw ambtsvoorganger toegezegd beide Kamers in de Halfjaarsrapportage van de Belastingdienst in de tweede helft van 2018 en tweede helft van 2019 van de volgende informatie te voorzien:
  - hoeveel landenrapporten de Belastingdienst heeft ontvangen van belastingplichtigen;
  - hoeveel landenrapporten zijn ontvangen van andere landen via de uitwisseling;
  - een kwalitatieve beschrijving worden gegeven van de ervaringen; en
  - inzicht in veel voorkomende vervolgacties.
- Daarnaast heeft uw ambtsvoorganger toegezegd dat beide Kamers op de hoogte te brengen van eventuele openbare rapportages van de OESO (waarin nu niet is voorzien en die in elk geval niet vóór 2020 kunnen worden verwacht) en die rapportage dan te verstrekken.
- Het is verstandig om niet meer informatie toe te zeggen.
- Verder ligt er in de EU een voorstel voor publieke CbCR op tafel. Dit onderwerp ligt op het terrein van de Minister van JenV. U wordt geadviseerd geen vragen over publieke CbCR te beantwoorden maar om de vragenstellers door te verwijzen.

*Openbare boete*

- Bij de behandeling van het wetsvoorstel ter implementatie van de Europese CbCR Richtlijn is een amendement van de heer Van der Lee (Groen Links) aangenomen waarmee de bestuurlijk boete wegens het opzettelijk of grof schuldig niet voldoen aan de CbCR-verplichtingen is verhoogd van de vierde categorie (€ 20.500) naar de zesde categorie (€ 820.000).
- Daarnaast heeft de heer Van Weyenberg (D66) aangedrongen op openbaarmaking van opgelegde bestuurlijke boetes. Uw ambtsvoorganger heeft daarop aangegeven dat hij voornemens is om met een voorstel te komen bestuurlijke

boetes die zijn opgelegd aan intermediairs openbaar te maken en dat het voor hem te vroeg is om met nog verdergaande voorstellen te komen.
Het is verstandig om deze lijn vast te houden

Factsheet Panama papers en paradise papers

*Panama papers*

- In de HJR staat dat de Belastingdienst voor het corrigeren nav de Panama Papers samenwerkt met o.a.:
  - Duitse Bundeskriminalamt (BKA)
  - Enkele deelstaten
  - OESO-taskforce Joint International Taskforce on Shared Intelligence and Collaboration (JITSIC)
- Dit heeft geleid tot identificatie van de meeste links, het verzenden en ontvangen van kennisgevingen en reacties daarop, een voorlopige inschatting van fiscale behandeling. Bij enkele cases zijn we al verder en zijn correcties opgelegd (samen nog slecht € 3 mln) en in enkele andere cases wordt strafrecht overwogen.
- Overall beeld: de informatie wordt effectief benut, dat proces is nog gaande.
- Niet in HJR opgenomen:
  - Het contact met de Duitse Bundeskriminalamt (BKA) heeft er inmiddels toe geleid dat met een proef is gestart om na te gaan of deze documenten van toegevoegde waarde voor de Nederlandse Belastingdienst kunnen zijn.
  - In het kader van de samenwerking in het genoemd JITSIC verband kan gemeld worden dat concrete informatie van andere landen is ontvangen. Deze informatie wordt nu onderzocht.
  - De internationale gegevensuitwisseling wordt nog op 2 manieren gebruikt: wij vragen individueel informatie in het buitenland op, en gegevens onder de Common Reporting Standard (CRS) worden toegevoegd aan de informatie uit de Panama Papers.
  - In de Panama Papers (en Paradise Papers ook) wordt alleen verwezen naar personen en relaties tussen personen. Financiële informatie (geldstromen) kunnen niet uit de database gehaald worden. Omdat belastingheffing plaats moet vinden op basis van financiële informatie blijft dit het grootste probleem bij de behandeling van de Panama Papers.

*Paradise Papers*

Op 17 november 2017 is door de journalisten in het internationale consortium van onderzoeksjournalisten (ICIJ) de informatie betreffende de Paradise Papers in de database opgenomen. Daaruit blijkt dat met etiket Nederland 28 entiteiten, 368 adressen en 392 functionarissen zijn genoemd. Deze informatie wordt nu verder geanalyseerd en veredeld.

Factsheet invordering toeslagen en belastingen buitenland

- Vanaf juni 2015 heeft de Belastingdienst een aantal maatregelen ingezet voor de terugvordering van toeslagschulden in het buitenland.
- De genomen maatregelen zijn:
  - opnemen terugvordering toeslagen in lopende en nieuwe fiscale verdragsonderhandelingen
  - Extra capaciteit Landelijk Incassocentrum
  - Verhoging verzoeken inlichtingen en bijstand aan buitenland
  - Inzet commercieel incassobureau in Marokko en Turkije
  - Versturen gerichte brieven met verzoek om aan openstaande schuld te voldoen.
- De conclusie na twee jaar: het bedrag van de geïsoleerde toeslagschulden in het buitenland die in de eerder vastgelegde periode reeds bestonden is afgenomen met € 80.027.647
- Deze conclusie betekent niet dat het structureel inzetten of intensivering van deze maatregelen de opbrengst verder verhogen
- De Belastingdienst neemt de ervaringen mee in de invorderingsstrategie voor zowel Belasting- als toeslagschulden in het buitenland voor effectieve inzet van maatregelen en capaciteit.

Q&A's invordering toeslagen en belastingen buitenland

**Q:** Als de ingezette maatregelen hebben geleid tot een afname van het aantal toeslagschulden in het buitenland, waarom worden deze niet geïntensiveerd om nog meer op te halen?

**A:**

- Voor de invordering van schulden in het buitenland zijn we afhankelijk van onze counterpartners van de andere landen. Het is mede afhankelijk van de capaciteit die zij beschikbaar hebben aan hoeveel verzoeken tot bijstand zij kunnen voldoen.
- De maatregelen worden geëvalueerd en meegenomen in de invorderingsstrategie om te voorkomen dat de schulden in het buitenland te ver oplopen.

TOELICHTING

Als de Nederlandse Belastingdienst meer capaciteit vrij zou maken, resulteert dit in meer verzoeken om bijstand aan onze counterparts in het buitenland. Zij beschikken niet altijd over voldoende capaciteit om aan deze verzoeken te voldoen. Bij de start van het inzetten van de maatregelen zijn met oa Polen afspraken gemaakt aan hoeveel verzoeken zij kunnen voldoen. In die gevallen leidt extra capaciteit dus niet tot meer invordering in het buitenland.

Om te voorkomen dat schulden in het buitenland oplopen is een invorderingsstrategie met daarin een pallet aan maatregelen nodig. Deze invorderingsstrategie is binnenkort beschikbaar. Oplossing ligt dus niet in meer capaciteit maar in toepassen invorderingsstrategie voor buitenland en tijdige signalering.

**Q:** Waarom staat in de HJR een geïsoleerd bedrag van openstaande toeslagschulden genoemd en niet het werkelijke actuele bedrag van in het buitenland uistaande toeslagenvorderingen?

**A:**

- Voor de invordering van de toeslagschulden in het buitenland zijn de toeslagschulden van juni 2015 als ijkpunt genomen. Op dit bestand zijn de genoemde maatregelen toegepast.
- Aan de Kamer is gerapporteerd over de voortgang van dit bestand. Door deze aanpak is het mogelijk de effectiviteit van de maatregelen te meten.

TOELICHTING

Het actuele bestand van de toeslagschulden vergelijken met het bestand van 2015 geeft geen juist beeld van de effectiviteit van de genomen maatregelen. In de tussenliggende tijd zijn er uiteraard schulden bijgekomen en afgegaan die verder niet zijn gemonitord. Overigens is de afname van het geïsoleerde bestand niet geheel toe te wijzen aan de genomen maatregelen. Schulden nemen ook af door spontane betalingen, overlijden, kwijtschelding etc.

**Q:** Is het invorderen en monitoren van de toeslagschulden over de onderzochte geïsoleerde periode niet ten koste gegaan van de invordering van andere (toeslag)schulden? Of is juist alle capaciteit ingezet op deze geïsoleerde set van toeslagschulden?

**A:**

PM

Factsheet problemen veranderingen invordering

- De veranderingen in de invordering en de sterke groei van het werkaanbod in het segment MKB kleinbedrijf brengen overgangsproblemen met zich mee. In december 2016 is een tijdelijk projectteam ingesteld met als opdracht te kijken naar de werking en reikwijdte van dynamisch monitoren, de inzet van het LIC voor de behandeling van vorderingen van MKB Kleinbedrijf, alsmede de inzet van de deurwaarders.
- Het tijdelijke projectteam rapporteert dat de voorraden oplopen waardoor een groep belastingschuldigen niet de gewenste aandacht krijgt; met name de procesfase intensieve invordering van het kleinbedrijf MKB die belegd is bij het Landelijk Incasso Centrum (LIC) is (nog) niet op het gewenste niveau. Het tijdelijke projectteam heeft, in aansluiting op de procesverbeteringen die voortvloeien uit de visie deurwaarderij 2020 en de herijking investeringsagenda, een aantal oplossingsrichtingen in kaart gebracht.

Aanvullende informatie:

- De VHMF[2] en de AVB[3] hebben aandacht voor de problemen gevraagd bij de dienstleiding. Deze signalen waren herkenbaar binnen de Belastingdienst.
- In augustus is een pilot afgesloten bestaande uit het vanuit de vestiging Leeuwarden aansturen van het leggen van beslagen op motorvoertuigen van MKB kleinbedrijf. Dit leverde het inzicht op dat de inzet van de deurwaarderij voor kleine posten relatief kostbaar is.
- De in het kader van de nieuwe topstructuur ingestelde keten Inning en betalingsverkeer heeft in september 2017 een aantal werkgroepen ingesteld om de eerder genoemde oplossingsrichtingen uit te [redacted]. Ook heeft de DG Belastingdienst in november een achtergrondgesprek gevoerd met de VHMF en AVB.

[2] Vereniging van Hoofdambtenaren bij het Ministerie van Financiën
[3] Algemene Vereniging voor Belastingdeurwaarders en Belastinginvorderaars

- De werkgroep die zich buigt over de inzet van de deurwaarderij over de verschillende segmenten van het MKB rapporteert begin 2018 aan de keten Inning en betalingsverkeer. Ideeën zullen worden geïnventariseerd die de nood kunnen lenigen zonder dat dit de organisatie raakt. Dynamisch monitoren in het ondernemerssegment kan nu nog niet voldoende verhaalsobjecten traceren. Een van de oplossingsrichtingen is om de scope van dynamisch monitoren uit te breiden en om meer en andere verhaalsmogelijkheden in beeld te brengen. Deurwaarders zullen in toenemende mate worden ingezet op basis van gerichte opdrachten die uit dynamisch monitoren voortvloeien. Ook zal aandacht worden geschonken aan de prestatie-indicatoren van de inning om in de loop van de tijd een consistent beeld te kunnen hebben.

Factsheet beheersing fiscale processen

- De Belastingdienst is zelf ook belastingplichtig. De beheersing van deze fiscale processen was in het verleden niet op orde. Dat is gemeld aan de Kamer. Van de ondernomen acties is in de vorige HJR een update gegeven. Ik hecht eraan om te benadrukken dat, de Belastingdienst de afgelopen jaren volledig aan haar fiscale verplichtingen heeft voldaan.
- De Belastingdienst heeft inmiddels een fiscale strategie geformuleerd en werkt aan het verder realiseren van een Tax Control Framework.
- De interne beheersing fiscale processen binnen de Belastingdienst wordt sinds begin dit jaar langs 3 lijnen versneld op orde gebracht:
  - Implementatie TCF+ volgens Plan van Aanpak;
  - Opvolging Aanbevelingen Gateway review (juli 2017);
  - Intensivering op Lopende Dossiers.
- Hoe dan ook is er niets onoorbaars gebeurd, maar de Belastingdienst is op het punt van fiscale beheersing ook nog geen rolmodel. En dat is wel mijn streven.

Factsheet zeer Vermogende Personen

PM

## 3.3 Onderzoeken Data & Analytics overig

*Factsheets onderzoeken gegevensgebruik en -beveiliging bij D&A en Broedkamer*

Voorgeschiedenis onderzoeken

- Op 1 februari 2017 werd in een uitzending van Zembla aandacht besteed aan de gang van zaken op en rond de afdeling D&A van de Belastingdienst en de voorganger daarvan, de zogenoemde Broedkamer. De uitzending behandelde vier thema's: informatiebeveiliging, aanbesteding/integriteit, schatting opbrengsten en managementstijl.
- De aantijgingen waren in het kort:
    - de informatiebeveiliging bij Broedkamer/D&A is niet op orde, waardoor potentieel alle gegevens van belastingplichtigen en toeslaggerechtigden op straat liggen.
    - de aanbesteding van de externe partij die de Broedkamer/D&A ondersteunt is niet rechtmatig verlopen.
    - de geschatte belastingopbrengsten van de aanpak van Broedkamer/D&A zijn niet reëel.
    - medewerkers worden geïntimideerd door het management en gedwongen om onwaarheden te vertellen over de resultaten.
- De Tweede Kamer heeft een groot aantal schriftelijke vragen gesteld naar aanleiding van deze uitzending. Bij brief van 8 februari 2017 zijn deze beantwoord. Op 9 februari heeft een plenair debat plaatsgevonden over de brief en de antwoorden.
- In de brief en het debat is een aantal onderzoeken toegezegd:
    - *Onderzoeken naar gegevensgebruik en informatiebeveiliging bij Data & Analytics en bij de Broedkamer en voorlopers daarvan.*
      In deze twee onderzoeken is aan de hand van oa.

loggegevens nagegaan of in de periode 2013-2016 daadwerkelijk getracht is gegevens van belastingplichtigen en toeslaggerechtigden buiten de Belastingdienst te brengen.

- *Onderzoek Handboek Beveiliging Belastingdienst.* Dit betrof de besturing van de integrale beveiliging binnen de Belastingdienst zoals vastgelegd in het HBB, en de daarmee samenhangende beheersing van beveiligingsrisico's. Het doel was hiervan is om inzichtelijk te maken:
  - hoe deze procedureel en inhoudelijk zijn ingericht en functioneren en of deze voldoen aan de hiervoor rijksbreed geldende normen en eisen;
  - waar en hoe verbeteringen in de huidige werkwijze moeten worden gerealiseerd.

- Daarnaast is naar aanleiding van de uitzending en het debat nog onderzoek gedaan naar de aanbesteding voor ondersteuning van de Broedkamer en is een medewerkersonderzoek uitgevoerd. Daarover bent u in separate factsheets geïnformeerd.

Uitkomsten van de onderzoeken

- Uit twee onderzoeken naar de gegevensgebruik en -beveiliging bij D&A en de voorgangers daarvan (o.a. Broedkamer) is een aantal vervelende conclusies naar voren gekomen.
- Vastgesteld is dat in een aantal gevallen gegevens ongeoorloofd buiten de Belastingdienst zijn gebracht. Dit is gebeurd doordat gegevens zijn verstuurd naar mailadressen van door de Belastingdienst ingehuurde medewerkers. Dit waren mailadressen van de bedrijven waarvoor deze ingehuurde medewerkers werkten.
- Van deze gevallen is aangifte gedaan. Uit vervolgonderzoek is echter gebleken dat alle geconstateerde gevallen werkgerelateerd waren. Ingehuurde medewerkers hebben de gegevens gebruikt om buiten de Belastingdienstomgeving hun werkzaamheden uit te oefenen. Dit is echter niet toegestaan.
- Omdat geen sprake was van niet-werkgerelateerd gebruik, zijn geen strafbare feite gepleegd. Het OM heeft daarom de het onderzoek naar aanleiding van de aangifte beëindigd.
- Nader onderzoek van de bedrijven die de gegevens via de mail op hun interne netwerk hadden staan, heeft geen aanwijzingen opgeleverd dat de gegevens verder verspreid zijn en dus in handen zijn gekomen van mensen die deze gegevens niet mochten hebben.
- Naar aanleiding van het onderzoek zijn direct maatregelen genomen. Zo is de toegang tot de analyseomgeving van D&A tijdelijk volledig geblokkeerd. Daarnaast is het proces voor autorisatie tot de analyseomgeving opnieuw ingericht. De beoordeling is aangescherpt.
- Daarnaast zullen nog aanvullende maatregelen worden genomen zoals pseudonimiseren van gegevens (zodat de persoonskenmerken niet zichtbaar zijn voor de analisten) en compartimenteren van gegevens (zodat zij alleen de gegevens zien die voor hun werk nodig zijn).

Risicomanagement algemeen

- "[redacted] met gegevens" brengt risico's met zich mee. Omdat het mensenwerk is betekent het altijd een zeker restrisico accepteren; 100 procent zekerheid dat iets niet gebeurt (= voorkomen) kan alleen als er niet gewerkt wordt met gegevens.
- Op welk niveau dat geaccepteerd dient te worden is afhankelijk van aard en omvang van het restrisico.
- Een werkproces wordt functioneel logisch en efficiënt werkend ingericht. Op deze wijze [redacted] levert een inherent risico (=bruto-risico) op. Indien dit inherente risico niet acceptabel is dan moeten aanvullende maatregelen genomen worden. Indien die maatregelen effectief zijn leidt dit tot een ingeschat restrisico (=netto-risico). Ook hier moet van bepaald worden of dit restrisico acceptabel is.
- Er zijn vier soorten beheersingsmaatregelen mogelijk om het restrisico zoveel mogelijk te verkleinen, te weten:
  1. Generieke maatregelen
     - toegang tot specifiek systeem en gegevens door inloggen met gebruikersnaam en wachtwoord ;
     - pseudonimiseren van persoonsgegevens ;
     - inhoudelijke monitoring van uitgaande mail.
  2. Applicatieve maatregelen
     - bij het aanmelden op een specifiek systeem mag een medewerker specifieke informatie wel of niet zien of wijzigen;
     - postcode plus huisnummercontrole;
     - bestaanbaarheid BSN;
     - compartimenteren binnen een systeem.
  3. Handmatige maatregelen;
     - handmatige controle door een medewerker van een uitvallijst;
     - handmatige constatering dat een massale verwerking volledig is afgerond;
     - vier-ogenprincipe;

- opvolging van uitworp van monitoringsresultaten is vaak een handmatige maatregel.

4. Functiescheiding
   - Scheiding van beschikken en bewaren.

- De Belastingdienst maakt van al deze maatregelen in meer of mindere mate gebruik of hier wordt aan gewerkt zoals bij compartimentering.

*Q&A's onderzoeken gegevensgebruik en -beveiliging bij D&A en Broedkamer*

**Q:** Wanneer is nu precies sprake van een datalek? Kunt u uitleggen waarom bij het gebruik van USB-sticks geen sprake is van een datalek?

**A:**

- De Autoriteit Persoonsgegevens heeft beleidsregels gepubliceerd over de meldplicht datalekken. Daarin is uitgelegd wat een datalek is en daar ontleen ik dus mijn antwoord aan.
- Er is alleen sprake van een datalek als zich daadwerkelijk een beveiligingsincident heeft voorgedaan. Bijvoorbeeld het kwijtraken van een USB-stick, de diefstal van een laptop of aan een inbraak door een hacker.
- Als sprake is van een dreiging of van een tekortkoming in de beveiliging, kan wel sprake zijn van een beveiligingslek, maar dat hoeft nog niet te leiden tot een beveiligingsincident.
- Daarnaast geldt dat niet ieder beveiligingsincident ook een datalek is. Er is pas sprake van een datalek als bij het beveiligingsincident persoonsgegevens verloren zijn gegaan, of als onrechtmatige verwerking van de persoonsgegevens niet kan worden uitgesloten.
- Het is dus een drietrapsraket: een beveiligingslek (1) leidt tot een beveiligingsincident (2) en daarbij gaan persoonsgegevens verloren (3). Pas dan is sprake van een datalek dat ook gemeld moet worden bij de AP.
- Het beleid voor gebruik van USB-sticks bij de Belastingdienst is aangescherpt. Ze worden alleen gebruikt als dat echt nodig is.
- Daarnaast zijn gegevens op USB's versleuteld, en worden, zoals in de HJR is aangegeven, de mogelijkheden voor logging van dataverkeer naar en op USB's uitgebreid.
- Het gebruik van USB-sticks kan dus niet worden aangeduid als een datalek.

**Q:** Het rapport meldt dat 47 medewerkers alle gegevens mochten meenemen op USB stick en dat niet werd bijgehouden wat ze meenamen? Wat is met die informatie gebeurd, is dat te achterhalen? Zo nee, waarom niet?

**A:**

- In het onderzoek is vastgesteld dat 47 medewerkers een USB-ontheffing hadden, waarvan 18 ook gebruik maakten van de analyseomgeving AWS, waarin persoonsgegevens stonden.
- Het hebben van een USB-ontheffing is wat anders dan het 'mogen meenemen van alle data'.
  In theorie zouden deze 18 medewerkers echter gegevens uit de AWS naar buiten gebracht kunnen hebben.
- Omdat alleen werd gelogd dat een USB werd gebruikt, niet waarvoor, is niet vast te stellen of dat is gebeurd.
- Omdat niet kon worden uitgesloten dat via deze weg gegevens buiten de Belastingdienst werden of worden gebracht, zijn alle USB-ontheffingen ingetrokken en worden deze nu alleen nog onder zeer strikte voorwaarden verleend.
- De noodzaak moet worden gemotiveerd, deze wordt beoordeeld door een materiedeskundige en de directeur van het dienstonderdeel.
- Daarnaast wordt de mogelijkheid om dataverkeer naar en op USB-sticks te loggen uitgebreid, zoals in de Halfjaarsrapportage is aangegeven.

**Q:** Wat is logging en monitoring en hoe effectief is het?

**A:**

- Het Handboek Beveiliging Belastingdienst definieert dit als volgt:
  - Logging
    *"Vastlegging van handelingen van personen en meldingen met betrekking tot de technische infrastructuur"* met als doel: *Het onweerlegbaar vastleggen van gebeurtenissen om achteraf controle te kunnen uitoefenen en/of foutsituaties te kunnen uitzoeken.*
  - Monitoring
    *Het maken van, bewaren en regelmatig beoordelen van logbestanden van gebeurtenissen die gebruikers-activiteiten, uitzonderingen en informatiebeveiligingsge-beurtenissen registreren.*

- Logging en monitoring zijn op zichzelf niet 100% dekkend tegen datalekken als ze optimaal worden ingezet omdat:
  1. Er zijn veel kanalen die niet door de Belastingdienst ondersteund worden of gemonitord kunnen worden (foto's maken, films maken, app'en van info etc. etc.).
  2. Dit zal enorm veel geld en capaciteit kosten. Dat gaat ten koste van het functioneren van de Belastingdienst, terwijl ook dan de zekerheid niet volledig kan zijn.
- Monitoring is binnen de Belastingdienst voornamelijk ingericht ten behoeve van continuïteit van de bedrijfsprocessen en ondersteunende IT. Monitoring is binnen de Belastingdienst primair gericht op het constateren/meten van beschikbaarheid van systemen en beschermen tegen cyberaanvallen van buitenaf.
- Voor constatering en opvolging van een vermoeden van "lekken van informatie" via de mail zijn drie dingen nodig:
  - Een log van uitgaande mailberichten die gegevens bevat over het verzonden zijn van het mailbericht en bijlagen

(grootte, naam, type) maar niet het bericht en de bijlagen zelf.

- Controle van dat log op handelingen die voldoen aan bepaalde selectiecriteria (=monitoring) en vervolgens blokkeren en/of uitwerpen van de betreffende mail op basis van selectiecriteria. Die selectiecriteria zijn technisch lastig uitputtend te definiëren Uitputtend controleren waarschijnlijk tot grote performanceproblemen leiden. We moeten dit dus risicogericht doen.
- Toegang tot het oorspronkelijke mailbericht en het bekijken van de uitworp op basis van de selectiecriteria. Het opslaan van een kopie van alle mails is een omvangrijke en dus kostbare operatie. De privacy-wetgeving stelt bovendien eisen aan een langere bewaartermijn dan enkele maanden.

**Q:** Staan de sluizen bij de Belastingdienst open als het gaat om datalekken?

**A:**

- Nee, de geheimhoudingsplicht zit in de genen van de organisatie.
- Gezien bij afdeling D&A slordig gewerkt, het moet op punten nog strikter.
- Met techniek kom je een eind, maar 100% dichttimmeren lukt daarmee niet.
- Kennis en bewustzijn bij medewerkers en management zijn essentieel.
- Dat betekent:
  - heldere regels, die bij de tijd zijn
  - frequente communicatie daarover
  - georganiseerde toetsing en rapportage
  - sturing door management
- Dat wordt dus aangepakt.

**Q:** De onderzoeken zijn uitgevoerd op loggegevens op grond van een voorafgaande risicoanalyse. Dat geeft dus geen volledig beeld. Kan alsnog een integraal onderzoek worden gedaan op grond van alle loggegevens?

**A:**

- De onderzoeken zijn gedaan op grond van gedegen risicoanalyses.
- De uitkomsten van de onderzoeken geven geen aanleiding om zaken over te doen. De maatregelen worden daar niet anders van. En niks aangetroffen; enkel voor werkdoeleinden.
- Een onderzoek naar de integrale loggegevens is niet uitvoerbaar zonder onevenredige inzet van mensen en middelen. Dat vind ik niet zinvol.
- De beschikbare capaciteit kan beter besteed worden aan maatregelen om de informatieveiligheid voor de toekomst verder te verhogen.

**Q:** Waarom zijn er geen medewerkers disciplinair gestraft?

**A:**

- Voorop gesteld: door het naar buiten brengen van persoonsgegevens per mail hebben medewerkers zich niet gehouden aan de normen op het terrein van beveiliging, privacy en geheimhouding.
- Zij zijn niet disciplinair gestraft om de volgende redenen:
    - Het versturen van e-mails gebeurde naar e-mailaccounts van gecontracteerde bedrijven;
    - De inhoud van de e-mails en het versturen hiervan was werkgerelateerd; de persoonsgegevens zijn niet gebruikt voor eigen, persoonlijke doeleinden:
    - De cultuur was dat zakelijk e-mailverkeer tussen interne en externe e-mailaccounts veilig en toegestaan was door de contractueel afgesproken geheimhouding met externe partners;
    - Het gebeurde met medeweten en met goedkeuring van het management;
    - Het was een manier van [redacted] die veel voorkwam bij Data & Analytics. Idee was ook daar nieuwe manieren, nieuwe technologioen etc te ontwikkelen.
- Het is niet redelijk om nog geen handvol medewerkers te straffen voor een werkwijze die breed werd toegepast.
- Alle medewerkers bij D&A hebben een brief gekregen waarin de geldende normen op het terrein van databeveiliging, privacy en geheimhouding zijn bevestigd. De normen zijn besproken met alle medewerkers bij D&A.
- Overtreding van deze normen wordt voortaan altijd aangemerkt als plichtsverzuim waarvoor een straf kan worden opgelegd.

**Q:** Wanneer hoort u of de Autoriteit Persoonsgegevens wat gaat doen met de melding van het datalek die in juni is gedaan naar aanleiding van de tussenresultaten van het onderzoek bij D&A?

**A:**

- De Autoriteit Persoonsgegevens (AP) heeft na de melding van het datalek geen informatie gegeven over het vervolg dat hij aan die melding geeft.
- Ik ga er van uit dat de AP de informatie uit de melding heeft 'meegenomen' in het al lopende onderzoek naar de beveiliging bij D&A en de Broedkamer dat hij eind januari 2017 is gestart.
- De AP bepaalt zelf de voortgang en opleverdatum van dat onderzoek.

*Q&A's Onderzoek aanbestedingsprocedure Broedkamer*

**Q:**

Wat zijn de belangrijkste aanbevelingen, welke aanbevelingen vindt u belangrijk?

**A:**

- In mijn brief heb ik aangegeven dat de oorzaak van de ernstige onregelmatigheden voortkomen uit enerzijds de procedures, maar anderzijds uit gedrag en houding en de werking van checks en balances.
- De aanbevelingen zien met name op de procedures rond een minicompetitie, in combinatie met het voorkomen van belangenverstrengeling.
- Er is in de aanbevelingen geen onderscheid te brengen naar belangrijkheid.
- De aanbevelingen zijn met elkaar verbonden en zijn terug te brengen naar het op orde hebben van procedures en het volgen daarvan (houding en gedrag). Het alleen beperken tot procedures zou onvoldoende zijn als aanpak en dat is al onderkend bij de conclusies van de Commissie onderzoek Belastingdienst.

**Q:**

Hoe beoordeelt u de conclusies van het onderzoek?

**A:**

- Zoals ik in de Kamerbrief heb aangegeven zijn de conclusies ernstig, omdat er zich onrechtmatigheden hebben voor gedaan bij de aanbestedingsprocedure van de opdracht.
- Er mag geen enkel misverstand bestaan over het feit dat te allen tijde de wet- en regelgeving in acht moet worden genomen en dat procedures zorgvuldig worden ingericht en doorlopen.
- Bij deze aanbesteding is dat niet goed gegaan en dat is natuurlijk niet acceptabel. Om dat in de toekomst te voorkomen worden de aanbevelingen uit het rapport overgenomen en werk ik die nu uit om de procedures te verbeteren.

**Q:**

Wat gaat u nu doen, wat houden uw acties concreet in?

**A:**

- De aanbevelingen uit het rapport heb ik overgenomen.
- Er zal nu gewerkt worden aan de nadere uitwerking van de aanbevelingen, wat onder andere zal leiden tot het opstellen van nieuwe procedures dan wel aanpassen/aanscherpen van de huidige procedures. Met name is geconstateerd dat bij het toepassen van raamovereenkomsten nog ruimte voor verbetering is. Daarnaast worden acties op houding en gedrag ingezet.
- Ik vraag de Kamer om enig geduld voor de uitwerking daarvan.
- Op basis van de aanbevelingen van Nauta Dutilh zijn de volgende acties gestart:

1. Opstellen van een afwegingskader in lijn met bij andere Rijksdiensten in gebruik zijnde "Beleidsregels Scheiding van Belang".
2. Herijking van de interne werkwijze voor het plaatsen van opdrachten in relatie tot Raamovereenkomsten.
3. Opstellen van handvatten voor het uitvoeren van minicompetities onder Raamovereenkomsten.
4. Aanscherpen van de huidige waiverprocedure op een aantal niet in de procedure voorziene onderwerpen.
5. Verder verbeteren van de escalatielijnen door in kaart te brengen waarlangs bij aanbestedingen, escalatieprocedures tussen bestuurders en uitvoerende afdelingen verlopen.
6. Wij sluiten aan op Rijksbrede ontwikkelingen om voor specifieke strategische inkooptrajecten meer gebruik te maken van een 'Tenderboard'.
7. Op team niveau wordt het principe van collegiale toetsing en het 4-ogen principe consequent voor alle grote

inkooptrajecten (waaronder de aanbestedingstrajecten) doorgevoerd.

- Deze worden momenteel geïmplementeerd
- Op het terrein van inkoop zijn overigens in brede zin al verbetermaatregelen in uitvoering gebracht sinds de periode waar het onderzoek betrekking op heeft.
- Concrete verbeteringen zijn escalatieprocedures, bredere toepassing van het 4-ogenprincipe, het vroegtijdig betrekken van de afdeling inkoop.
- Daarnaast zijn de verbeteringen met name gericht op de ICT - inkoopfunctie, via de instelling van multifunctionele teams, met inkoop en ICT kennis. Dit versterkt de interne checks and balances omdat daardoor sprake is van een integraal, gezamenlijk proces van expertise op het gevraagde terrein, de vraag uit de organisatie en inkoop.
- Tevens zijn verbeteringen op het terrein van gedrag en houding doorgevoerd door te investeren in controle vooraf op mogelijk strijdige belangen en in het borgen van een level playing field. Ook is de casus van het onderzoek met het personeel van inkoop uitgebreid besproken, om ervan te leren.
- Het contract van de onderzochte aanbesteding is inmiddels geëindigd, er worden op basis van dit contract geen medewerkers meer ingehuurd.

**Q:**

Waarom duurde het onderzoek zo lang?

**A:**

- Het is een onafhankelijk en forensisch onderzoek, waarbij kwaliteit, zorgvuldigheid en volledigheid belangrijke voorwaarden zijn. Dat is ook eigen aan een forensisch onderzoek.
- Na aanvang van en gedurende het onderzoek bleek dat het onderzoek omvangrijker en complexer was dan werd voorzien.
- Dit had onder meer te maken met de ontsluiting van de relevante documentatie en informatie, de hoeveelheid ter beschikking gestelde documentatie, het toegankelijk maken van relevante e-mails onder andere vanwege de in acht te nemen eisen van zorgvuldigheid en proportionaliteit.
- Het naar boven halen van de voor het onderzoek relevante documenten binnen de belastingdienst heeft ook voor de nodige vertraging gezorgd.

**Q:**

Hoe breed speelt deze cultuur binnen de BD?

**A:**

- De conclusies uit dit rapport sluiten aan op de conclusie van de Commissie onderzoek Belastingdienst.
- In dat rapport is ook de cultuur binnen de Belastingdienst aan de orde gekomen.
- De Commissie heeft de cultuur van informele besluitvorming, onvoldoende helderheid over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en onvoldoende checks and balances in zijn rapport geadresseerd.
- Zoals bekend is er reeds een aantal maatregelen genomen om onder andere tot een cultuurverandering te komen.
- Over de voortgang van de vervolgens in gang gezette verbeteringen wordt Uw Kamer periodiek bericht.

*Als wordt doorgevraagd:*

- Specifiek over de hier geschetste casus van aanbesteding kan ik melden dat er diverse acties in gang zijn gezet.
- De nadruk ligt daarbij op het samenstel van maatregelen: procedures, houding en gedrag en checks en balances.
- Door het gebrek daaraan kon een zeer beperkte groep mensen bewerkstelligen dat de aanbesteding niet in lijn met wet- en regelgeving heeft plaatsgevonden. Deze mensen zijn overigens niet meer werkzaam bij de Belastingdienst
- Alleen door een combinatie van maatregelen en bewustwording is een duurzame verbetering in de cultuur te bereiken.

**Q:**

De Belastingdienst valt onder het ministerie van Financiën. Waarom is er van daaruit geen toezicht op dit soort aanbestedingen? Het gaat om miljoenen euro's belastinggeld

**A:**

- Zoals uw Kamer weet is de Belastingdienst in oktober 2016 onder verscherpt toezicht gesteld.
- Dit betekent dat alle verplichtingen boven de 100.000 euro die de dienst wil aangaan, worden getoetst door zowel de controlfunctie van de Belastingdienst zelf en FEZ en de IRF.
- Dit verscherpt toezicht geldt ook voor aanbestedingen.

**Q:**

Kunnen benadeelde partijen een claim indienen? Hebben partijen dat al gedaan?

**A:**

- Dat is aan die partijen.
- Bij mijn weten is dat nog niet gebeurd.

TOELICHTING

Er kan voor partijen aanleiding zijn voor het aansprakelijk stellen van de staat. Er is nu nog geen inschatting te maken of partijen dit doen en of een dergelijke actie zou slagen.

**Q:**

Gaat u nav deze bevindingen meer aanbestedingen uit deze periode doorlichten?

**A:**

- Ik heb geen signalen ontvangen dat er bij andere aanbestedingen in deze periode zaken niet goed zijn gegaan.
- Het is voor nu belangrijk dat we er alles aan doen om te voorkomen dat er onrechtmatigheden in toekomstige aanbestedingsprocedures optreden.

**Q:**

Waarom is er geen aangifte gedaan naar aanleiding van de bevindingen uit het aanbestedingsonderzoek?

**A:**

- Uit het onderzoek zijn geen feiten en/of omstandigheden vast komen te staan die het vermoeden doen rijzen van een (mogelijk) strafbaar feit.
- Er is dan ook geen aangifte gedaan.



**Q:**

In het rapport van NautaDutilh staat dat een ex-medewerker van de Belastingdienst en drie medewerkers van Accenture niet hebben meegewerkt aan het onderzoek. Wat waren hun beweegredenen?

**A:**

- De medewerking van alle betrokken personen was op basis van vrijwilligheid.
- De onderzoekers hadden niet de mogelijkheid om medewerking af te dwingen.
- De betrokkenen die niet hebben meegewerkt hebben dit om hen "moverende redenen" gedaan.

**Q:**

Hoe kan het dat bepaalde door de onderzoekers opgevraagde documenten bij de Belastingdienst niet (meer) beschikbaar waren? Belastingplichtige bedrijven moeten hun gegevens 7 jaar bewaren, maar de Belastingdienst heeft zelf zijn administratie niet op orde? Wat gaat u daar aan doen?

**A:**

- Deze documenten waren niet vindbaar omdat de dossiervorming en archivering in dit inkooptraject niet op orde waren.
- Ook de procedure die geldt indien stukken in het kader van een inkooptraject ontbreken, is niet gevolgd.
- Dit ligt in de lijn van de niet zorgvuldige manier waarop dit aanbestedingstraject is verlopen. Binnen de Belastingdienst is dit dus een van de zaken waar verbeteringen op moeten worden doorgevoerd. Hier wordt momenteel al aan gewerkt.

TOELICHTING

Niet alle documenten konden gevonden worden. Enerzijds omdat de archivering niet op orde was, en anderzijds omdat sommige documenten nooit zijn opgesteld (ondanks dat er in andere documenten naar verwezen is). De directeuren van de desbetreffende dienstonderdelen hebben allen het verzoek gekregen om na te gaan of de documenten nog te achterhalen waren. Zij hebben hierop allen schriftelijk bevestigd dat dit niet mogelijk was.

**Q:**
Wat is er betaald aan Accenture voor de opdracht?

Is Accenture nog werkzaam bij de Belastingdienst op grond van dit contract?

**A:**

- Met de opdracht was ongeveer €15 miljoen gemoeid.
- Het contract van de onderzochte aanbesteding is inmiddels geëindigd. Er zijn op basis van dit contract geen medewerkers meer werkzaam bij de Belastingdienst.

### 3.4 Factsheet aanbevelingen No rapport

- De NO heeft vier aanbevelingen gedaan (zie hierna), welke inmiddels zijn opgevolgd door aanpassingen van processen en systemen. Tevens worden er bij de mensen waarvan de toeslag ten onrechte is ingetrokken excuses aangeboden bij de afdoening van het bezwaar of de aanvraag van een nieuwe toeslag.
- Compensatie aan toeslaggerechtigden kan op individuele basis na toetsing van het verzoek aan wet- en regelgeving. Het initiatief daartoe ligt bij de betrokkene.
- De NO heeft aangegeven tevreden te zijn met uw reactie.

*Aanbeveling 1*

- Gedurende een lopend onderzoek naar de rechtmatigheid van een aanvraag dient de Belastingdienst te voldoen aan de behoorlijkheidvereiste van fair play en de toeslag niet meer stop te zetten.

Uw reactie

Dat doet de Belastingdienst al sinds medio 2016.

*Aanbeveling 2*

- Bij een beëindiging of afwijzing van een toeslagaanvraag duidelijk aangeven aan de burger welke informatie en/of bewijsstukken ontbreken.

Uw reactie

De aanbeveling is opgevolgd. De Belastingdienst doet dit al sinds medio 2016. De communicatie naar de burger is verbeterd maar blijft een continue proces van aandacht.

*Aanbeveling 3*

- Vraagouders die overlast hebben ondervonden door de aanpak van de Belastingdienst wordt excuses aangeboden en een tegemoetkoming voor het aangedane leed.

Uw reactie
De aanbeveling is opgevolgd. Aan vraagouders van wie een lopende voorschotbeschikking in 2014 is stopgezet en die daarvan overlast hebben ondervonden, is of wordt excuses aangeboden, bijvoorbeeld tijdens de behandeling van het bezwaarschrift of in beroep bij de rechtbank waarbij het bezwaar respectievelijk het beroep is gehonoreerd. Kanttekening daarbij is dat is vastgesteld dat er geen sprake is geweest van oneigenlijk gebruik van toeslagen.

*Aanbeveling 4*

- Voorheen afgewezen bezwaarschriften en de lopende beroepszaken binnen een termijn van drie maanden ambtshalve toetsen aan de uitspraak van de Raad van State.

Uw reactie
De aanbeveling is opgevolgd. Alle lopende beroepszaken zijn inmiddels nogmaals beoordeeld en getoetst aan de uitspraak van de Raad van State. In enkele gevallen heeft dit geleid tot het alsnog gedeeltelijk toekennen van kinderopvangtoeslag.

Toelichting NIET OM UIT TE SPREKEN

- De directeur Toeslagen heeft onlangs een gesprek gehad met de No over deze casus. Daarin gaf de No blijk van zijn tevredenheid over uw reactie op het rapport. Met name de opmerking dat **de balans in 2014 is doorgeslagen naar het tegengaan van misbruik en er onvoldoende oog is geweest voor het burgerperspectief**.

### 3.5 Q&A rapport vergeten toeslagen

**Q:** Wat gaat de Staatssecretaris doen om ervoor te zorgen dat meer mensen toeslagen aanvragen?

**A:**

- Zoals mijn ambtsvoorganger in zijn brief van december vorig jaar heeft aangegeven, wijzen de toeslagendepartementen en Belastingdienst/Toeslagen burgers op hun eventuele recht op de toeslagen.
- Er is hulp voor mensen die ondersteuning nodig hebben met het aanvragen.
- Uitgangspunt is en blijft dat burgers zelf inschatten of ze recht op inkomensondersteuning waaronder Toeslagen hebben.
- Vanwege de systematiek van Toeslagen waarbij mensen een bedrag als het ware vooruit krijgen betaald en pas achteraf bepaald kan worden aan de hand van hun inkomen en persoonlijke situatie of ze daar recht op hadden, kan de Belastingdienst ook niet zelf (vooraf) bepalen wie wel of niet recht heeft.

Toelichting
Mochten er specifieke (beleidsmatige) vragen komen over niet-gebruik van toeslagen is het advies om te melden dat u deze vragen doorgeleidt naar de betreffende toeslagendepartementen.
De toeslagendepartementen zijn primair verantwoordelijk voor wie er recht op Toeslagen heeft.
De Belastingdienst is verantwoordelijk voor de voorlichting over hoe deze moet worden aangevraagd

## 3.6 Factsheet Tweede Voortgangsrapportage CoB

*Algemeen implementatie aanbevelingen*

- In januari 2017 heeft de Commissie Onderzoek Belastingdienst (COB), bestaande uit de heren Borstlap en Joustra 13 aanbevelingen gedaan om de besluitvormingsprocedures en de governance binnen de Belastingdienst en het departement te verbeteren. De commissie spitst haar aanbevelingen, toe op het gesignaleerde gebrek aan interne sturing en beheersing van de processen binnen de Belastingdienst en op een ontoereikend toezicht vanuit het departement van Financiën.
- Sinds het voorjaar is onder begeleiding van een project-plaatsvervangend SG (ppSG) gewerkt aan de implementatie van de aanbevelingen van de Commissie onderzoek Belastingdienst.
- Een aantal aanbevelingen konden en moesten meteen worden opgevolgd (bijvoorbeeld het borgen van de continuïteit na de vertrekregeling)
- De meeste aanbevelingen vroegen echter om nadere uitwerking en besluitvorming, voordat deze daadwerkelijk geïmplementeerd konden worden.
- Inmiddels zijn waar nodig besluiten genomen over de wijze van implementatie van de aanbevelingen en zijn de benodigde wijzigingen in de organisatie in gang gezet. Daarmee is de opdracht van de ppSG vervuld.
- De ppSG is sinds oktober uit dienst getreden bij Financiën.

*Tweede voortgangsrapportage*

- In juli is over de voortgang een eerste voortgangsrapportage naar de Kamer gestuurd.
- Naar aanleiding van een toezegging van uw ambts-voorganger is een tweede en afsluitende voortgangs-rapportage aan de Kamer gestuurd.

- In de rapportage wordt per aanbeveling beschreven welke stappen zijn gezet om de aanbeveling te implementeren.
- Voorbeelden van stappen die zijn gezet zijn:
    - de vernieuwing van de Belastingdienst door de Investeringsagenda is opnieuw bezien in samenspraak met de werkvloer,
    - het aanpassen van de topstructuur van de Belastingdienst, en
    - het versterken van de control vanuit FEZ en vanuit de Belastingdienst.
- De oplegbrief beschrijft dat, hoewel de afgelopen periode veel werk is verzet, de implementatie van de aanbevelingen nog veel werk vraagt.
- Over de voortgang van deze inspanningen wordt de TK voortaan via de reguliere rapportages geïnformeerd.

*Rapportage ADR*

- De ADR is gevraagd om de implementatie van de aanbevelingen te toetsen. Zij concluderen dat de voortgangsrapportage een juist en volledig beeld geeft van de implementatie en de projectbeheersing op orde is.
- Daarnaast geeft de ADR een aantal inhoudelijke aanbevelingen om mee te nemen bij de verdere implementatie van de aanbevelingen:
    - De ADR constateert dat de (verdere) implementatie van de aanbevelingen een grote uitdaging is voor het departement.
    - De ADR constateert dat cultuurverandering blijvend aandacht vraagt.
    - De ADR constateert dat de continuïteitsrisico's meer actie vereisen. De ADR ziet ook dat de Belastingdienst dit heeft opgemerkt en hier actie op onderneemt.
    - De ADR constateert dat meer aandacht nodig is voor integraal risicomanagement bij FEZ en de Belasting-dienst. De Belastingdienst en FEZ [redacted] aan het

verbeteren van het risicomanagement, maar de ADR vraagt aandacht voor een departementsbrede visie op risicomanagement.

- In de managementreactie van de SG zijn deze aanbevelingen onderschreven.

## 3.7 Factsheets en Q&A beleidsdoorlichting toezicht en opsporing en massale processen

*Factsheet*

Conclusies onderzoek

- *Beleid*
  Het beleid van de Belastingdienst – en de uitwerking daarvan in de richting van een meer preventieve aanpak – wordt onderbouwd vanuit bestaande (wetenschappelijke) kennis en inzichten. De Belastingdienst heeft een duidelijke handhavingstrategie geformuleerd die gericht is op het borgen en bevorderen van compliance.

- *Compliance*
  De onderzoekers stellen vast dat de compliance volgens de gehanteerde indicatoren stabiel is in de onderzoeksperiode (2010-2016).[4]
  - Het overgrote deel van de aangiften OB en LH komt tijdig binnen (OB: 95% en LH: 99%) en van de betalingen die moeten worden gedaan is het overgrote deel op tijd (94%).
  - Wat betreft nalevingstekorten blijkt uit de steekproef Particulieren dat circa 90% van de aangiften (inkomstenbelasting) zonder fouten is; per jaar wordt ruim 1% procent van de totale verschuldigde belasting in dit segment niet afgedragen.
  - Uit de steekproef Ondernemingen blijkt dat van de MKB-ondernemingen bij ongeveer 60% geen enkele correctie nodig is op de aangiften; de gemiste belastingopbrengst wordt geschat op ongeveer 5%.
  - Deze percentages zijn in lijn met de genoemde bedragen (€ 2,3 mld particulieren en € 3,7 mld MKB) aan nalevingstekorten die naar voren komen uit de

[4] De Belastingdienst sluit voor de definitie van compliance aan bij de definitie van de OECD die ziet op vier fiscale verplichtingen: registreren voor belastingplicht, tijdig aangifte doen, juist en volledig aangifte doen en tijdig betalen.

interne rapporten van de Belastingdienst die afgelopen week via een Wob-verzoek van Trouw openbaar zijn geworden. De daarin genoemde bedragen betreffen overigens niet gemiste belastinginkomsten maar het te weinig belaste bedrag.
- Er is geen schatting van een nalevingstekort bij grote ondernemingen. De Belastingdienst onderzoekt op dit moment hoe ook bij grote ondernemingen inzicht kan worden gegeven in de inningsverliezen en de nalevingstekorten.

- *Prestatie-indicatoren*
  Wat de prestaties van de Belastingdienst betreft is het beeld van de onderzoekers dat de door de Belastingdienst gehanteerde indicatoren niet volledig zijn en daarmee slechts een beperkt zicht geven op de activiteiten die de Belastingdienst uitvoert.
  - Over de inzet van preventief toezicht is nauwelijks cijfermateriaal voorhanden.
  - Van andere prestatie-indicatoren, zoals het gemiddeld correctiebedrag, is niet duidelijk hoe ze zich verhouden tot het realiseren van de algemene beleidsdoelstelling compliance.
  - Voor de opsporing is het aantal prestatie-indicatoren beperkt en vaak niet specifiek en informatief voor de activiteiten die worden uitgevoerd in het kader van de handhaving van de fiscale wetgeving.
  - Ook voor de massale processen zijn weinig indicatoren in de begroting voorhanden.

- *Doeltreffendheid en doelmatigheid*
  - De conclusie is dat het niet mogelijk is uitspraken te doen over de mate van doeltreffendheid en doelmatigheid van het beleid waar het gaat om de algemene beleidsdoelstelling compliance te realiseren.

- Op het niveau van de inzet van specifieke handhavingsinstrumenten of activiteiten bij specifieke doelgroepen zijn wel mogelijkheden om de doeltreffendheid te bepalen.

Aanbevelingen

In het rapport doen de onderzoekers een aantal aanbevelingen:

- Als eerste wordt aanbevolen de beleidsstrategie aan te vullen, zodat niet alleen de handhaving (dienstverlening, toezicht en opsporing) wordt uitgewerkt, maar ook uitvoering (massale processen), in samenhang wordt beschreven.
- Om meer inzicht te krijgen in de effecten van het beleid en deze zo (meer) aannemelijk te maken, wordt aanbevolen scherpere tactische en operationele tussendoelen (*doelenhiërarchie*) te formuleren, met daarop gebaseerde (aanvullende) prestatie-indicatoren.
- Ook beveelt het rapport aan het inzicht in de kosten/uitgaven te vergroten op het niveau van activiteiten en handhavingsinstrumenten.
- De laatste aanbeveling ziet op de verbetering van de wijze van effectmeting en het uitvoeren van systematisch evaluaties.

Kabinetsreactie

- De doorlichting geeft een goed beeld van de stand van zaken en de verbeteringen die zowel in het beleid als de uitvoering moeten worden aangebracht.
- De aanbevelingen worden onderschreven. Hierop lopen al acties:
  - De directies maken ieder voor hun terrein een doelenhiërarchie.
  - Voor de begroting 2019 wordt de set van presentatie-indicatoren aangevuld met effectindicatoren die

aansluiten bij de strategie van de Belastingdienst gericht op het bevorderen van nalevingsgedrag.
- De Belastingdienst is bezig met de uitwerking van een uitgaven- en een budgetmodel. Doelstelling is voor de begrotingscyclus 2019 een volwassen budget- en actuele uitgavenmodule te hebben, die volwaardig binnen de planning & control-cyclus kan worden gebruikt.

*Q&A's*

**Q:** *Wat is de uitkomst van de doorlichtingen wat gaat u hiermee doen?*

**A:**

- Hoofdconclusie is dat het niet goed mogelijk is uitspraken te doen over de mate van doeltreffendheid en doelmatigheid van het beleid van de Belastingdienst om de algemene beleidsdoelstelling, t.w. het bevorderen van *compliance* (vrijwillige regelnaleving), te realiseren. De informatie hiervoor ontbreekt.
- Daarmee is niet gezegd dat de Belastingdienst niet doeltreffend en doelmatig zou zijn, enkel dat er geen harde uitspraken kunnen worden gedaan over de mate van doeltreffendheid en doelmatigheid op het niveau van de Belastingdienst als geheel. Op het niveau van de inzet van specifieke handhavingsinstrumenten of activiteiten bij specifieke doelgroepen zijn wel mogelijkheden om de doeltreffendheid te bepalen.
- Deze conclusie is niet nieuw. Verschillende onderzoeken hebben al geconcludeerd dat de Belastingdienst nog onvoldoende beschikt over adequate informatie om beleidskeuzes op te baseren, bijv. de Commissie onderzoek Belastingdienst.
- Op korte termijn moeten er de nodige stappen worden gezet, hier is de implementatie van de topstructuur er één van.
- Het realiseren van een volledig adequate informatievoorziening is echter een meerjarig en complex project dat is ingebed in de herijking Investeringsagenda. Dit betreft het herontwerp van de bedrijfsprocessen (*IA*) en het aanpassen van de systemen (*Modernisering IV landschap*).

Toelichting

- De conclusie dat geen harde uitspraken kunnen worden gedaan over het beleid wegens het ontbreken van adequate

informatie, ligt in het verlengde van de uitkomst van eerdere evaluaties: van de Commissie Managementinformatie en Bekostigingssystematiek Belastingdienst (Commissie [redacted]), de Commissie Onderzoek Belastingdienst (COB) en verschillende onderzoeken van de Algemene Rekenkamer.

- De Commissie Onderzoek Belastingdienst concludeerde eind vorig jaar dat sturing op zowel going concern als vernieuwing alleen mogelijk is als er adequate en samenhangende informatie beschikbaar is over budget, prestaties en de inzet van personeel en ondersteunende middelen.
- De Commissie [redacted] constateerde in 2015 al dat er geen duidelijk verband is tussen de hoofddoelstelling van de Belastingdienst en de daarvan afgeleide subdoelstellingen.
- De Algemene Rekenkamer kwam in haar onderzoek in 2016 naar het handhavingsbeleid van de Belastingdienst, dat zij uitvoerde op verzoek van de Tweede Kamer, tot het oordeel dat de Belastingdienst een goed doordacht beleid heeft 'dat systematisch en gestructureerd inspeelt op de oorzaken van het nalevingsgedrag van belastingplichtigen, maar dat de Belastingdienst nog informatie mist voor de verdere onderbouwing van de keuzes in het handhavingsbeleid'.

**Q:** *Wat is het vervolg?*

**A:**

- De aanbevelingen helpen om de handhavingstrategie, en de bijbehorende verantwoording, verder uit te [redacted] en ook de uitvoering te koppelen aan deze strategie.
- In de Handhavingsbrief die eind dit jaar conform toezegging naar de Tweede Kamer gaat, zal een eerste aanzet worden gedaan om de Kamer inzicht te geven in de afweging die de Belastingdienst jaarlijks maakt over de inzet van mensen en middelen voor de verschillende activiteiten. De Handhavingsbrief geeft ook inzicht in het ontwikkeltraject voor de komende jaren.
- Naar aanleiding van het advies van de Commissie [redacted] is de Belastingdienst bezig met de uitwerking van een uitgaven- en een budgetmodel.
- Het uitgavenmodel deelt de budgetten jaarlijks toe aan de verschillende activiteiten, belastingmiddelen en groepen belastingplichtigen.
- Met het budgetmodel kan de impact van wijzigingen in de belastingwetgeving op de hoogte van de apparaatsuitgaven meerjarig inzichtelijk worden gemaakt.
- Doelstelling is voor de begrotingscyclus 2019 een volwassen budget- en actuele uitgavenmodule te hebben, die volwaardig binnen de planning & control-cyclus kan worden gebruikt.

### 3.8 Factsheet hoe werkt het VT

- Naar aanleiding van de besluitvorming rond de vertrekregeling van de Belastingdienst, is sinds 12 oktober 2016 het Verscherpt Toezicht (VT) ingesteld. Het VT wordt formeel uitgevoerd door de IRF, zoals de IRF dat ook doet bij het instellen van Voorafgaand Toezicht bij andere departementen.
- In een integraal document zijn de afspraken vastgelegd over de werkwijzen en verantwoordelijkheden.
- Op hoofdlijnen zijn de vier onderdelen als volgt uitgewerkt:
  1. Alle nieuw aan te gane verplichtingen boven de €100.000,- moeten vooraf goedgekeurd worden door FEZ en de IRF.
  2. Notities naar de bewindspersonen en/of Kamer, MT-stukken en uitvoeringstoetsen die door de Belastingdienst worden opgesteld met (potentiële) budgettaire gevolgen voor de uitgaven/niet-belastingontvangsten van de Belastingdienst worden voor akkoord voorgelegd aan FEZ en IRF.
  3. De Kadernota, budgetbrieven, Jaarplan, Jaarcontracten, Viermaandsrapportages en IV-documenten vallen onder het VT. Daarnaast heeft de werkgroep P&C onder leiding van FEZ aanbevelingen gedaan over een betere Planning&Control Cyclus. De Belastingdienst is verantwoordelijk voor de implementatie van het rapport, waarbij FEZ de kaders van dit verbeterproject stelt.
  4. Voor de vrijgave van middelen voor de Investeringsagenda is het volgende proces afgesproken:
     - De Belastingdienst dient een projectvoorstel met budgetaanvraag in bij FEZ.
     - Na toetsing adviseert FEZ de staatssecretaris over het al dan niet toekennen van de budgetaanvraag.
     - Als de staatssecretaris instemt, leggen FEZ en IRF de aanvraag voor aan de minister, waarbij rekening wordt

gehouden met de scheiding van de FIN-1 (departement zelf, begroting IX) en FIN-2 (rijksbrede) verantwoordelijkheid van de minister.

- Bij akkoord van de minister worden de middelen bij het eerstvolgende budgettaire moment overgeboekt van de Aanvullende post naar het begrotingsartikel van de Belastingdienst.
- Na akkoord mag de Belastingdienst vooruitlopen op de budgettaire verwerking en direct starten met de uitvoering.