Bundel van de Directieteam Belastingdienst(DT BD) van 7 november 2019

Agenda documenten

Verslag DT BD 7 november 2019 -definitief-.docx

0.2 Werving (13.00-13.20 uur)

presentatie DT 7 november 2019 definitief.pptx

A.2 Vaststellen verslag Directieteam Belastingdienst d.d. 24 oktober 2019

Concept-verslag DT BD 24 oktober 2019.docx

B.1 Interne bijlagen bij jaarplan 2020

Abf interne bijlagen bij jaarplan 2020.docx

Oplegnotitie DT interne bijlagen jaarplan 2020.docx

Interne bijlagen bij Jaarplan 2020 Belastingdienst (versie 0.99 - DT 20191107).docx

B.2 Brexit: stand van zaken en reikwijdte opdracht Belastingdienst/niet-Douane

DTBD 07112019 Aanbiedingsformulier Brexit def.docx

DTBD 07112019 Brexit versie 1 november def.docx

B.3 Meerjarig financieel kader - deel 1

Aanbiedingsformulier DT BD nota 1e budgetbrief 2020.docx

20191031 DT nota 1e budgetbrief 2020.docx

Bijlage totaaloverzicht ingediend 1e budgetbrief 2020.xlsx

C.1 Jaarplan Communicatie Belastingdienst

Aanbiedingsformulier DT BD Jaarplan.docx

Jaarplan communicatie concept 0.8.pdf

Notitie Jaarplan communicatie.docx

20191008 Globale beschrijving 0.9.pdf

Jaarplan Communicatie 2020 Belastingdienst 7-11-2019.pptx

C.2 Strategienota FIOD

2019 10 22 - Aanbiedingsformulier DT BD Concernstaf en pDG-staf - strategienota FIOD 7 november.docx

2019 10 23 conceptrapport strategienota 2020-2025 - versie 0.92 - schoon.pdf

D.1 Moties en Toezeggingen

DT_Stand van zaken-overzichten Bureau DG 1 nov 2019.docx

D.2 Periodiek overzicht door DG geaccordeerde dossiers 16-29 oktober 2019

Kopie van BI BLKB en DGBel met datum akkoord DG (006).pdf

D.3 Overzicht vastgestelde uitvoeringstoetsen 2019

overzicht DTBD.pdf

D.4 Verslagen driehoeksoverleg

Conceptverslag ketentafel 30 september 2019_def.docx

191015 conceptverslag 15 oktober ter vaststelling d.d.27-11-19 v2.pdf

verslag Driehoeksoverleg 4 oktober 2019 - versie definitief.docx

D.5 Tweede voortgangsrapportage Jaarplan 2019 Belastingdienst

Aanbiedingsbrief Tweede voortgangsrapportage Jaarplan 2019 Belastingdienst TK.docx

Tweede Voortgangsrapportage Jaarplan 2019 Belastingdienst.pdf

Onderzoeksrapport Onderbouwing tweede voortgangsrapportage Jaarplan 2019 Belastingdienst.pdf

D.7 Status plannen van aanpak BCM ARK onvolkomenheden

ABF statusupdate ARK op BCM DT BD (met BCMM).docx

01112019 Status plannen van aanpak BCM ARK onvolkomenheden.pdf

Implementatiemodel BCM 4-11.pdf

E.1 Aanschrijving derde VMR

30102019 Aanbiedingsformulier DT BD aanschrijving 3de VMR.docx

30102019 3e Viermaandsrapportage 2019 def concept DTBD.docx

E.2 Programmaplan van aanpak BTW-ID

Aanbiedingsformulier DT BD Concernstaf en pDG-stafbtw-id.docx

2019 10 16 Programmaplan van Aanpak btw id versie 1.1 concept 7 november 2019.docx

Ministerie van Financiën

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen
secretaris
[redacted]@minfin.nl
T [redacted]

adjunct-secretaris
[redacted]
[redacted]@minfin.nl
T [redacted]
www.minfin.nl

verslag Directieteam Belastingdienst

Datum
11 november 2019
Auteur
[redacted]

Vergaderdatum 7 november 2019
Aanwezig [redacted]

* ad: algemeen directeur, hd: hoofddirecteur, d: directeur, Cd: Concerndirectie, SSO: Shared Services Organisatie

Afwezig [redacted]
Gasten [redacted]

0.1 Ingelaste Portfolioraad

Hier wordt een apart verslag van gemaakt.

0.2 Werving

De [redacted] Instroom sloot aan voor dit onderwerp.
De geprognotiseerde instroom is bijgesteld naar 3100 fte in 2019, o.a. door grotere interne doorstroom, vooral bij MKB. Een ranking van interne doorstroming zal aan de DT-leden worden verstrekt ***=>ACTIE*** [redacted] ***Instroom.*** Hierbij wordt ook gecheckt of het Werving & Selectie beleid gevolgd wordt, waarbij de latende directeuren worden benaderd als een medewerker korter dan drie jaar zijn functie bekleedt. Positief is om te melden dat Belastingdienst-medewerkers als ambassadeur optreden, bijvoorbeeld binnen IV. Deze wijze van werven (referral) zal worden uitgebreid. Ook het bereik met de methode social seeding (informatie delen via social media) is groot.
Het proces van onboarding verloopt goed. De pre-onboarding app is bij een testgroep van Douane gelanceerd en zal naar verwachting in januari 2020 gebruikt worden voor de gehele nieuwe instroom. Daarnaast zullen de opleidingen herzien worden en zal er een programma gemaakt voor groepsfuncties E.
De doorlooptijden van het proces 'van vacature tot evaluatie van de onboarding' zijn in kaart gebracht. Vaste deadline in dit proces is dat P-Direkt tussen 10-24e van elke maand geen SAP-nummers levert. Managers moeten geattendeerd worden voor de tiende van elke maand P-Direkt bij te werken. Dit wordt meegenomen in de management update, ***=>ACTIE*** [redacted] ***Instroom.***

A ALGEMEEN INLEIDEND

A Opening

A.1 Mededelingen algemeen

1.1 De intermediairdagen voor fiscaal dienstverleners zijn gestart. CDC kijkt in overleg met MKB of hier meer publiciteit aan kan worden gegeven **=>ACTIE**
1.2 Commissie Donner komt op 14 november met haar rapport over CAF, waarna een persconferentie volgt en een toelichting in Nieuwsuur.
1.3 geeft vanuit de driehoek O&P het signaal van de stapeling van werk (ondermeer het controleplan, MPP en dienstverlening SSO O&P).
1.4 meldt de succesvolle migratie van Loonbelasting naar MBD/Z (mijnbelastingdienst.nl/zakelijk), te zijner tijd meldt DGBD dit in zijn weekbericht.
1.5 : deadline bestedingsplannen vernieuwing staat op 22 november.
1.6 Particulieren is in gesprek met het kennisnetwerk maatschappelijke organisaties ter voorbereiding op de IH-campagne 2019.
1.7 In overleg met het DT BD wordt de HIA-avondsessie analytics definitief verzet naar woensdag 27 november, dit i.v.m. de Leiderschapsdag Financiën op 28 november. Tijdens de drie avondsessies zullen in enkele gevallen plaatsvervangers deelnemen.
1.8 meldt dat wegens de komst van nieuwe medewerkers de werkzaamheden en accounts bij BDG zijn herverdeeld. zal per januari van het DT BD worden.
1.9 meldt dat er op 11 november een netwerkbijeenkomst is van BDG en BDO's. Op verzoek van de BDO's zal het eerste deel van de bijeenkomst bestaan uit nadere kennismaking aan de hand van opgestelde 'factsheets BDO's'. korpsstaf Den Haag Nationale Politie, zal vervolgens ingaan op hun ontwikkeling van de afgelopen jaren.

A.2 Vaststellen verslag Directieteam Belastingdienst d.d. 24 oktober 2019

Het verslag wordt vastgesteld met een aanpassing rond de passage beleidstheorie MKB.

A.3 Agendapunten voor het DT BD overleg op 21 november 2019

Het DT BD besluit om de vergadering van 21 november a.s. te beperken tot:
-Portfolioraad
-Meerjarig financieel kader – deel 2
-Hamerstukken en eventuele urgente zaken.

De overige punten schuiven door naar 5 december.

B STUKKEN TER BESLUITVORMING

B.1 Interne bijlagen bij jaarplan 2020

Ingebracht door

Het 'Jaarplan 2020 Belastingdienst' wordt in de week van 18 november naar de Tweede Kamer gestuurd. De realisatie van doelen en activiteiten uit het jaarplan is mede afhankelijk van financiën, formatie en bezetting en IV-resources. Dat is gezien de lopende discussie over de financiële problematiek nog een voorbehoud. De interne bijlagen bij het jaarplan zijn bedoeld als kader voor de jaarcontracten en departementale sturing en worden niet naar de Tweede Kamer gestuurd. Voor zijn deze interne bijlagen een belangrijke randvoorwaarde in het kader van de sturing op de Belastingdienst. De interne bijlagen worden vastgesteld door de departementale driehoek en daarna de Bestuursraad.

Besluit:
Het DT BD stemt in met: de interne bijlagen bij het jaarplan 2020, met de opmerking dat een paar zaken nog worden aangepast (de formatiecijfers in de tabel MKB) dan wel gecheckt (of de genoemde risico's in de risicoparagraaf de optelsom zijn van de onderliggende risicoparafen). En besluit: de interne bijlage ter vaststelling door te geleiden naar de departementale driehoek van 19 november.

B.2 Brexit: stand van zaken en reikwijdte opdracht Belastingdienst/niet-Douane

Ingebracht door

Brexit is uitgesteld tot uiterlijk 31 januari 2020. In de notitie wordt aangegeven welke gevolgen het uitstel heeft voor de voorbereiding op een no-deal brexit door de Belastingdienst en op de voorbereiding conform het uittredingsakkoord van 17 oktober jl.

De huidige opdracht aan het team Brexit van de Belastingdienst is het voorbereiden van een no-deal Brexit. Nu er een deal is gesloten tussen het VK en de EU is het wenselijk om de opdracht aan het Brexit team te actualiseren.

Douane geeft het DTBD de volgende aandachtspunten mee: in de basis is de politieke opdracht de voorbereiding op een no-deal; momenteel bevindt e.e.a. zich in een overgangsfase met nog een kans op een no-deal; veel wordt in Brussel uitgewerkt, waardoor ook de werkgroepen in Brussel bemenst moeten worden en tenslotte is het van belang om een nieuwe relatie met de Britten op te bouwen.

Besluit:
Het DT BD neemt kennis van: de stand van zaken Brexit. En stemt in met: het actualiseren van de opdracht aan het Brexit voorbereidingsteam.

B.3 Meerjarig financieel kader - deel 1

Ingebracht door

In het DT van 7 november wordt besloten over de generieke uitgangspunten van het financieel kader én de prioritaire risico's voor 2020: inhuur IV, bezwaar bij Particulieren, CAP en problematiek rond KI&S.

In de bespreking komen de volgende punten aan de orde. vraagt om duidelijkheid te verschaffen op de uitwerking van de kaders rond verplichtingen, dit zal in de stuurgroep van 8 november besproken worden. O&P vraagt aandacht voor de doorwerking van besluiten op de SSO O&P begroting, dit zal worden meegenomen in de DT BD bespreking op 21 november. krijgt akkoord voor het op orde brengen en houden van telefonie (kpi bereikbaarheid 90% en occupancy 85%) voor het eerste half jaar 2020 en vanaf de start van dat jaar door reeds toegekend jaarbudget daarvoor in te zetten. vraagt om het proces in te richten voor de ontvangsten kosten vervolging. Vanuit wordt de suggestie meegegeven om ook te kijken naar besparingen op kostenposten zoals reiskosten en seminars.
vraagt hoe om te gaan met het hanteren van de middenloonsom; dit is een voorschot op 2020, in augustus 2020 wordt gekeken of dit toereikend is.
vraagt of uitzendkrachten verlengd mogen worden, het is akkoord om dat in gang te zetten via een VT-aanvraag. Een aantal dienstonderdelen meldt dat de onderuitputting 2019 oploopt. De vraag is of deze bedragen nog kunnen worden besteed in 2019. De deadline voor betaalbaar stelling van facturen 2019 ligt op donderdag 12 december, onderdelen moeten er rekening mee houden dat VT-aanvragen voor die tijd rond zijn.

Het verzoek is ook om de lopende VT-aanvragen z.s.m. in te dienen en waar nodig hierop te escaleren.

HdC&F zal in het DT van 21 november een overzicht geven van de onderuitputting en de mogelijkheden om dit te besteden ***=>ACTIE*** [ ]

De overige problematiek (in bijlage 1) moet nog verder worden beoordeeld en afgestemd met de dienstonderdelen. Daarbij is van belang om te bepalen in hoeverre de beoogde ambitie budgettair haalbaar is en de problematiek echt onvermijdelijk is. Het totaal past niet binnen de beschikbare financiële kaders. In het DT van 21 november zal de uitkomst van die afstemming aan het DT worden voorgelegd.

Zodra het financieel kader op orde is zullen de ondersteunende directies hierop hun jaarplan moeten aanpassen. Het voorstel is om dit via de driehoeken te laten lopen. Voor huisvesting en facilitair kan dat via de stuurgroep Huisvesting lopen ***=>ACTIE alle Corporate diensten en SSO's.***

Besluit:
Het DT BD besluit: akkoord te gaan met de kernpunten in de nota. Waarbij de drie prioriteiten voor 2020 liggen bij IV, Particulieren en KI&S. Besloten wordt om DT-breed de ingediende claims, inclusief de wijze van verwerking, te delen ***=>ACTIE C&F.***

C STUKKEN TER BESPREKING

C.1 Jaarplan Communicatie Belastingdienst

In aanwezigheid van [ ] Zij licht via een presentatie het jaarplan toe.

Het jaarplan richt zich op twee takken van communicatie:
-uitvoerings- en toezicht communicatie,
-corporate communicatie.
Bij beide vormen is de ambitie om pro-actiever te communiceren naar burgers en bedrijven.

Gelet op het toebedeelde financiële kader van CDC zullen er keuzes moeten worden gemaakt. Keuzes als het gaat om taken, werkzaamheden en de uitvoering van middelen. De prioritering binnen het budget van CDC zal opnieuw in het DT geagendeerd worden zodra het totale financiële kader helder is. Na deze vaststelling zal het DTBD in gesprek moeten gaan om het budget te prioriteren. Binnen het huidige financiële kader kan CDC maximaal één campagne in een jaar uitvoeren.

Voor de prioriteitendiscussie geven de DT-leden alvast de volgende input:
- qua thema's worden genoemd Nationaal Plan Witwassen, Ondermijning, internet-aankopen, IH-campagne die binnenkort al van start gaat.
- communicatie aan de voorkant is goedkoper dan herstellen in de uitvoering.
- voor de Belastingdienst als geheel is het beter om te kijken welke effecten we willen bereiken, in plaats van ons te richten op losse instrumenten.
- de keuzes die gemaakt moeten worden, moeten vanuit Belastingdienstbreed perspectief gemaakt worden.

Het verzoek aan [ ] is om als denkexcercitie een scenario uit te werken waarbij het budget innovatiever, goedkoper en effectiever kan worden ingezet. Hierbij wordt gedacht aan free publicity via online- en social media en samenwerking met ministeries en bedrijven buiten de Belastingdienst, ***=>ACTIE*** [ ]

C.2 Strategienota FIOD

Ingebracht door

Op verzoek van en na overleg met DB heeft de FIOD het afgelopen jaar nagedacht over scenario's voor doorontwikkeling van de organisatie in 2020-2025. In dit traject is met vele externe en interne partners en buitenstaanders (ondermeer wetenschappers, onderzoeksjournalisten) gesproken. Voor medewerkers is er in de regio's een landelijke gespreksronde georganiseerd. De opgehaalde input is naar de scenario's vertaald. Na overleg met stakeholders binnen het ministerie van Financiën (o.a. directie FM), JenV en het OM/Functioneel Parket wordt de nota nu ter bespreking voorgelegd aan het DT BD.

De strategienota bevat een aantal scenario's, welke kunnen dienen als 'fiches' voor een nieuw kabinet. Daarbij is ook gekeken naar de uitvoerbaarheid. De scenario's gaan niet uit van een bepaalde organisatievorm. Na bespreking in DT wordt strategienota aangeboden aan ***=>ACTIE***

D STUKKEN TER KENNISNEMING

D.1 Moties en Toezeggingen

D.2 Periodiek overzicht door geaccordeerde dossiers 16-29 oktober 2019

D.3 Overzicht vastgestelde uitvoeringstoetsen 2019

D.4 Verslagen driehoeksoverleg

D.5 Tweede voortgangsrapportage Jaarplan 2019 Belastingdienst

Ingebracht door wnd. dUHB.

Bijgevoegd is de tweede voortgangsrapportage Jaarplan 2019 Belastingdienst die aangeboden is aan de Tweede Kamer.

D.6 Concept eindrapport EY Doorlichting Directie IV

Ingebracht door

Hierbij wordt ter informatie de finale versie van het concept rapport gedeeld. Het concept rapport wordt beoordeeld door de stuurgroep en er wordt een managementreactie voorbereid. Het begeleidingsteam van de stuurgroep stelt in overleg een planning op voor de vervolgstappen. De gedachten hierbij zijn als volgt: vóór het kerstreces wordt een Kamerbrief gestuurd met een korte reactie op de inhoud van het EY-rapport over de doorlichting IV, het KPMG-rapport over de doorlichting portfolioproces en de verdieping op drie ketens (G, LH, OB), dit als vervolgstap op de Mei brief (stapelingsnotitie). Er zal worden aangekondigd dat er een samenhangend verbeterplan volgt in februari 2020.

D.7 Statusupdate BCM

Ingebracht door

Dit betreft de voortgang van de uitvoering van de plannen van aanpak oplossen onvolkomenheid ARK op BCM. Aangevuld met het overzicht implementatie BCM niveau 3 en 4.

[ ]BD verzoekt de DT-leden hier strak en persoonlijk op te sturen. En daar waar activiteiten zijn afgerond dit direct te melden. En verzoekt aan de DT-leden om uiterlijk maandag 11 november per mail aan[ ] en [ ]V&D te laten weten, indien onvolkomenheden niet tijdig kunnen worden opgelost, ***=>ACTIE allen.***

E HAMERSTUKKEN

E.1 Aanschrijving derde VMR

Ingebracht door[ ]

Na akkoord zal de aanschrijving 3de VMR 2019 conform de vastgestelde P&C cyclus op 15 november aan de dienstonderdelen verstuurd worden. In de aanschrijving 3de VMR zijn ten opzichte van de aanschrijving 2de VMR enkele lay-out technische aanpassingen gedaan, zodat met name de KPI-tabellen aansluiten bij een uitvraag over het gehele jaar. Bij[ ] zijn teksten verplaatst zodat de volgorde logischer is. Daarnaast zijn de datums in onder andere de tabellen aangepast.

Besluit:
Het DT BD stemt in met: de aanschrijving derde VMR 2019, onder vermelding van het verzoek van[ ] om de uitvraag vanuit concerndirecties te herbezien. Bespreking van differentiatie in de kaders vanuit de concerndirecties zal worden geagendeerd in de Concernstaf. En besluit: dat deze versie naar de algemeen directeuren van de dienstonderdelen gestuurd kan worden, met in achtneming van de opmerking van [ ]Toeslagen.

E.2 Programmaplan van aanpak BTW-ID

Ingebracht door adMKB.

De ADR heeft geadviseerd het plan van aanpak btw-identificatienummer formeel vast te stellen in het DT BD.

Daarnaast is gevraagd om o.a. het mandaat te verhelderen van de opdrachtgever. Dat is gebeurd in versie 1.1 van het plan van aanpak.

Besluit:
Het DT BD stemt in met: het plan van aanpak 1.1 van het programma btw-identificatienummer.

En besluit: akkoord te gaan met het plan van aanpak 1.1 programma btw-identificatienummer.

F ALGEMEEN AFRONDEND

F.1 Rondvraag

[ ]meldt dat Douane uitgeroepen is tot Reservistenwerkgever van het jaar.

F.2 Personeelsvertrouwelijk

Hier wordt een apart verslag van gemaakt.
Twee bespreekpunten hieruit zijn bedoeld voor het reguliere DT.
Afgesproken wordt om in het Ketenbestuur het te voeren over hoe de ketensturing loopt, hierbij de resultaten van de gateway te betrekken en wat er verbeterd kan worden. De resultaten van het gesprek komen terug in het reguliere DT, ***=>ACTIE***[ ]

[redacted] wil in gesprek over hoe de CIO-rol in te richten. Het interne GO-memo hierover wordt beschikbaar gesteld aan de betreffende DT-leden, **=>ACTIE** [redacted] Afgesproken wordt dat [redacted] dit onderwerp in het IV&D-driehoeksoverleg bespreekt en daarna in het reguliere DT de resultaten terug koppelt, **=>ACTIE** [redacted]

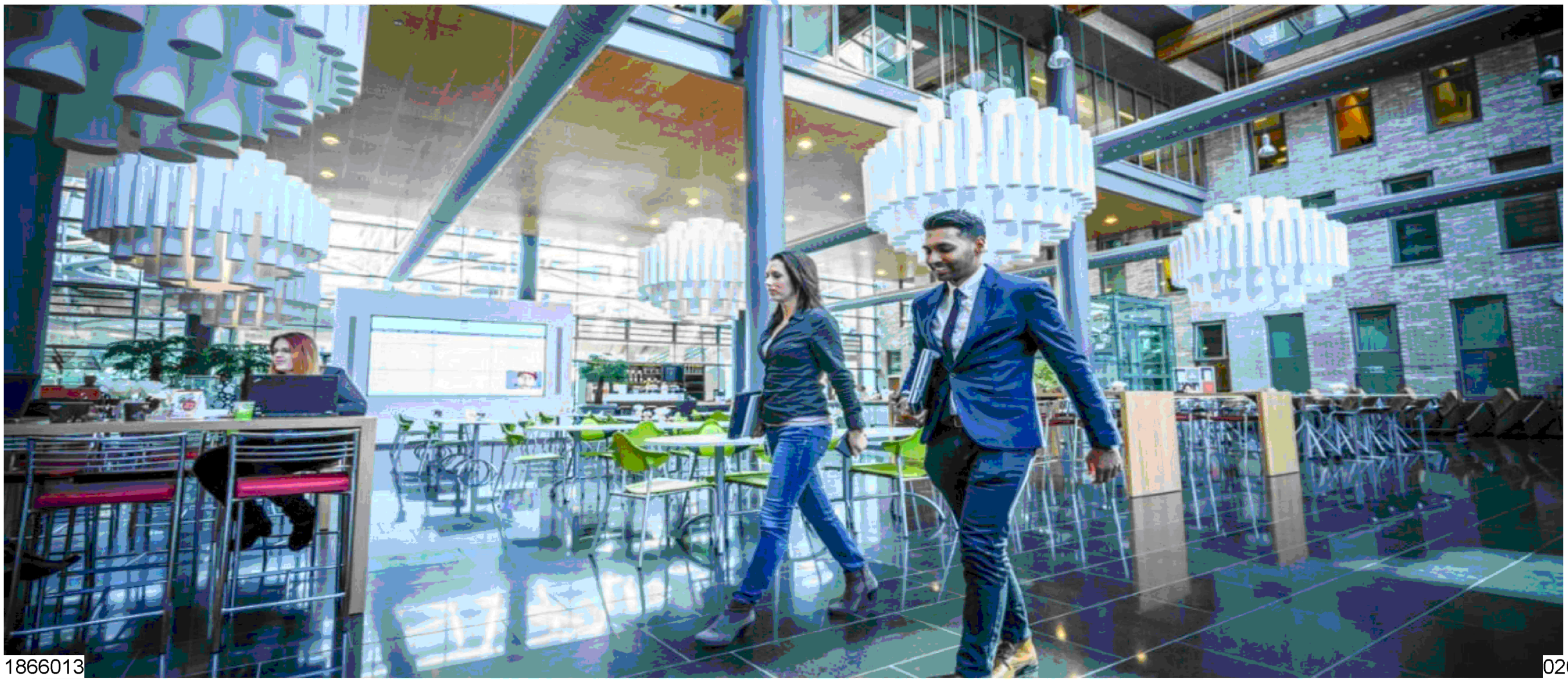
F.3 Afsluiting

Belastingdienst

Programma Instroom

snel zorgvuldig transparant

Voortgang werving
7 november 2019



Stand van zaken werving 2019

- Stand van zaken planning
  - Bijgestelde prognose ten opzichte van de vorige keer naar 3100 fte
  - Instroom oktober **330 fte**
    - Huidig beeld instroom volgende maanden:
      - **75** in november
      - **274** in december
      - **350** in januari en februari
  - Actie analyse op verschil

    * Vermoedelijke oorzaken:

    - voorgaande prognose gebaseerd op vacatureplanning huidige op daadwerkelijke instroom en fase AV-gesprekken
    - Vacatures doorgeschoven
    - Focus vooral op grote directies
    - Meer interne doorstroom

Opbouw prognose, peildatum 31 okt - 5 nov*

Wervingsopgave 2019	Prognose
Gerealiseerde instroom t/m oktober 2019	2707 fte
Bekende instroom nov (arbeidsvoorwaarden geaccepteerd en instroomdatum bekend)	75 kandidaten
Bekende instroom dec (arbeidsvoorwaarden geaccepteerd en instroomdatum bekend + verambtelijking)	253 kandidaten
Waarschijnlijke instroom dec (in fase arbeidsvoorwaardengesprek, nog geen instroomdatum bekend)	21 kandidaten
Verwachte overige instroom nov t/m dec	50 kandidaten
Totaal 2019	**3106 fte**
Bekende instroom jan en feb 2020 (arbeidsvoorwaarden geaccepteerd en instroomdatum bekend + verambtelijking)	192 kandidaten
Waarschijnlijke instroom jan en feb 2020 (in fase arbeidsvoorwaardengesprek, nog geen instroomdatum bekend)	131 kandidaten
Instroom op vacatures in fase van selectie	PM
Totaal incl. jan en feb 2020	**min. 3429 fte**

** Verwachte instroom kan pas bij werkelijke instroom (registratie in P-Direkt) worden vertaald naar fte. Reeds in P-Direkt geregistreerde instroom voor Q3 en Q4 is in aantal kandidaten en fte nagenoeg gelijk.*

Lopende zaken instroom

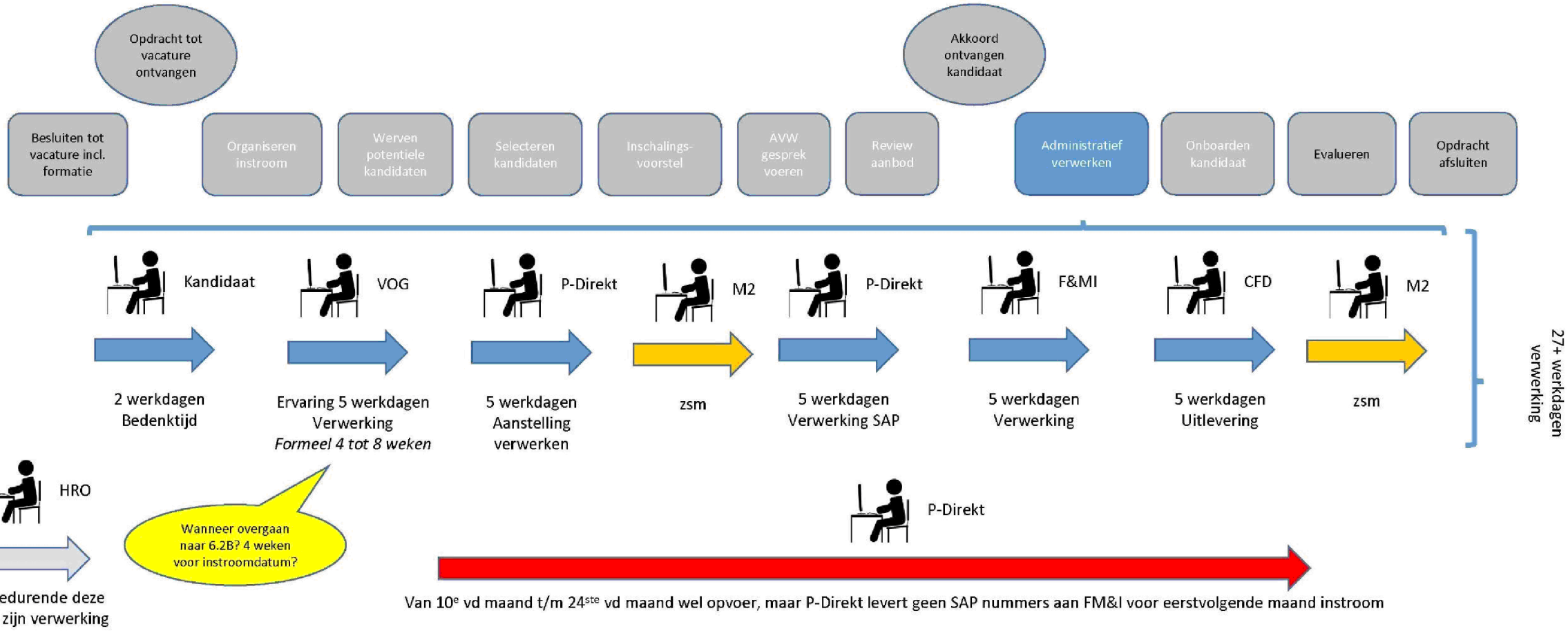
- AV-gesprekken:
  - inventarisatie onderhanden werk
  - statusupdate toegevoegd aan PXS
  - administratief proces stroomlijnen
- W&S-beleid is leidend, anders gaat dit ten koste van het proces
- Inventarisatie in de maak van kandidaten die begin dit jaar obv generieke werving bij P zijn ingestroomd
- Jobmarketing/arbeidscommunicatie positief:
  - pilot gericht op schaarse doelgroepen: social seeding, referral
- Onboarding:
  - PSU loopt goed
  - Aanpassing centrale onboarding aan programma Leiderschap en Cultuur
  - Pre-onboarding app

Externe instroom

Doorlooptijden Adminstratief proces

Uitgangspunt

Met onderstaande tijden gaan we er vanuit dat het proces voorafgaand volledig is doorlopen en daarmee het dossier compleet is en bekend is waar de kandidaat geplaatst wordt.



Pre-Onboarding app [redacted]@BD

Stand van zaken:

1. Werkende Functionaliteit
2. Goedgekeurde Content
3. Goedgekeurde PIA
4. Geautomatiseerd (d.m.v. Robotprogramma) uitnodigen medewerkers
5. Functioneel Beheer
6. Content Beheer
7. Vrijgave

Go Live traject:

- Pilot in november om het robotproces te testen.
  - Douane instroom van december 2019 (66 medewerkers) krijgen uitnodiging om de app te downloaden
- Go live voor instroom januari 2020

Doorontwikkeling:

- In het kader leren & ontwikkelen van medewerkers is het advies om de app op korte termijn uit te breiden met de functionaliteit "de eerste 100 dagen".
- Samen met SSO O&P L&O en CD Communicatie uitwerken hoe je de app optimaal kunt gebruiken om de medewerker te ondersteunen tijdens deze periode. Onderwerpen: Opleidingstraject; coaching; buddy's; contact met collega nieuwe medewerkers

Werving 2020

- 6 november uiterlijk eerste input voor planning
- Inclusief arbeidsparticipanten i.v.m financiering scenario 1
- Vervolgstappen:
  - Afstemming directies, SSO O&P, Cd O&P over definitieve planning
  - Inrichten proces 2020 incl. productieplanning en monitoring
  - Streven proces instroom van programma naar staande organisatie eind dit jaar

Groepsfunctie E

- Arbeidsmarktanalyse wordt opgeleverd, risico op tekorten op middellange termijn
- Verkennen mogelijkheden voor projectmatige aanpak in de toekomst

Offboarding

- Inrichten uitstroom monitoring:
  - Exitmonitor 2019: maart (kwalitatief beeld)
  - Maandelijks monitoren uitstroom (kwantitatief beeld, o.a. functie, leeftijd en functieverblijftijd)
- Resultaten exitmonitor 2018, belangrijkste punten:
  - Resultaatgerichtheid
  - Leiderschap
  - Mate van invloed
  - Loopbaanontwikkelmogelijkheden

Opleidingen

- Focus programma wordt verlegd naar leren en ontwikkelen
- Opdracht fiscale leer- en ontwikkellijnen
- Inventarisatie overall beeld portfolio fiscale opleidingen door programmaraad
- Programma aanpak:
  - Besproken stuurgroep fiscale opleidingen
  - Samenwerking: Stuurgroep, CD Vaktechniek en SSO O&P
  - Actieplan actualiseren en moderniseren

Ministerie van Financiën

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen
BDG
@minfin.nl
T

@minfin.nl
T
www.minfin.nl

verslag

Directieteam Belastingdienst

Datum
28 oktober 2019

Auteur

Vergaderdatum 24 oktober 2019

Aanwezig

* ad: algemeen directeur, hd: hoofddirecteur, d: directeur, Cd: Concerndirectie, SSO: Shared Services Organisatie

Afwezig

Gasten

0.1 Werving

Instroom meldt de stand van zaken.
De instroom voor september en oktober ligt op koers. Voor november en december zal de instroom minder zijn, vanwege de dip in werving tijdens de zomermaanden. Begin december sluit de administratie in P-Direkt, mede gelet op de WNRA. Daarom wordt nu extra capaciteit gezet op de afronding van de arbeidsvoorwaardengesprekken.
De werving van e-functionarissen bij MKB laat tot nu toe een positief arbeidsmarktbeeld zien; er zijn veel externe reacties binnengekomen. De bredere werving van MBO'ers/E-functionarissen vraagt mogelijkerwijs om extra maatregelen.
Voor 2020 is de uitvraag voor werving aan de directies gestuurd; op basis hiervan kan SSO O&P de werkzaamheden gaan inplannen. AdParticulieren heeft bilateraal contact met Instroom over de gehanteerde ramingen, ***=>ACTIE Instroom.***

In het volgende DT zal worden ingegaan op hoe het programma verder omgaat met onboarding, de app en de leerlijnen.

0.2 Presentatie beleidstheorie MKB

De geeft de presentatie.
Voortraject hiervan is een beleidsdoorlichting in 2017. De beleidstheorie is de basis voor de ontwikkelagenda MKB. De beleidstheorie maakt duidelijk wat MKB doet en waarom, het verbindt activiteiten met doel en effect. En beoogt meer aan de voorkant te komen om zodoende aan gedragsbeïnvloeding te doen en om de compliance te bevorderen. Er

wordt centraal regie gevoerd, op basis van landelijke prioriteiten, die lokaal uitgevoerd worden. Voor medewerkers maakt het inzichtelijk waar ze in hun handelen aan bijdragen, het geeft betekenis aan het werk vanuit het grotere geheel. Het biedt handvaten voor KPI's.

Voor de volgende fase is het de bedoeling om de beleidstheorie te verbreden naar andere onderdelen van de Belastingdienst die impact hebben op MKB (bijvoorbeeld wat is de invloed van massale processen) en ook vooral de blik naar buiten te houden. Daarnaast zullen de tussendoelen en effecten nader geëxpliciteerd worden, waarbij het uiteindelijk de bedoeling is om bij de individuele medewerker uit te komen: waar draagt de medewerker aan bij? De inzet voor MKB voor de komende jaren zal vooral liggen op de grote groep ZZP'ers, om hen te faciliteren zo makkelijk mogelijk aangifte te kunnen doen. Voor MKB is het een continue zoektocht naar de balans tussen enerzijds een dienstverlenende instelling hanteren (richten op de voorkant) en anderzijds fraude aan te pakken (richten op de achterkant).

Het DT reflecteert op inhoud en aanpak vanuit het BD-breed perspectief. De meeste directies hebben een vergelijkbare exercitie gedaan, iedereen hanteert de aanpak van drivers van belastingplichtigen en tussendoelen. Vraag is of de systematiek kan zorgen voor meer synergie Belastingdienstbreed, mede gekoppeld aan de herijking van de KPI's en het Jaarplan Belastingdienst. UHB inventariseert bij de directies wat er reeds aan informatie is, om hierover t.z.t. een bespreking met de staatssecretaris te voeren, ***=>ACTIE UHB.***
[ ] meldt dat ook zinvol is om dergelijke beleidstheorieën te evalueren. Binnen Financiën bestaat een commissie voor beleidsdoorlichtingen, waar ook hoogleraren deel van uit maken.

A ALGEMEEN INLEIDEND

A Opening

A.1 Mededelingen algemeen

1.1 De Raad van State heeft twee uitspraken gedaan over Toeslagen. De Belastingdienst krijgt meer ruimte om maatwerk te leveren bij het bepalen van het recht op kinderopvangtoeslag en het terugvorderen van toeslagen. Uitgezocht moet worden welke consequenties deze uitspraken hebben: wat betekent dit voor het verleden, wat betekent het voor lopende onderzoeken/zaken, wat betekent het voor de lopende beroep- en bezwaarzaken en wat voor effect heeft de uitspraak voor de opbouw van de compensatie van CAF-11 zaken? ***=>ACTIE UHB, FJZ.***
1.2 [ ] meldt het verwachte rapport van de commissie Donner en de Kamerbrief over CAF die in bewerking is.
1.2 [ ] meldt dat een aantal portals naar een ander platform zijn omgezet.
1.3 [ ] meldt dat de financiële voorstellen, 1e budgetbrief 2020, zijn ingediend. Het totaalbeeld is ruim boven kader. In het DT van 7 november a.s. worden voorstellen voor aanpassingen besproken.
1.4 [ ] meldt dat er een mailbericht aan de DT-leden is gestuurd over de IV-capaciteit. De bedoeling is om als noodscenario de huidige capaciteit externen te verlengen t/m maart 2020. Desgevraagd geven de ketenvoorzitters aan dat bij geen enkele keten sprake is van een overaanbod.
1.5 [ ] meldt dat er op 29 oktober een Mondeling Overleg is in de Eerste Kamer over Belastingdienstbrede onderwerpen.
1.6 [ ] meldt dat het DGO akkoord is met de reorganisatie Schenk en Erf, waarmee de Belastingdienst voor het eerst overgaat naar de verplichte VanWerkNaarWerk-fase.
1.7 [ ] meldt dat in het kader van ondermijning en criminaliteit geïnventariseerd

wordt welke functionarissen een hoger veiligheidsrisico lopen. Begin november volgt een bijeenkomst. De DT-leden krijgen hierover een mailbericht **=>ACTIE** 1.8 verwacht dat er uitstel van de Brexit komt. wordt gevraagd inzichtelijk te maken wat dit uitstel betekent, wat betekent het voor het blauwe deel en het overgangsrecht, **=>ACTIE** hebben contact over de benodigde inzet van de Belastingtelefoon in deze, **=>ACTIE** 1.9 geeft aan dat de doorlichting IV zich in de afrondende fase bevindt, 31 oktober komt het eindrapport. IV&D heeft vervolgens twee weken reactietermijn. IV&D zal er in overleg met CDC voor zorgen dat er een communicatieplan komt, **=>ACTIE IV&D.**

A.2 Vaststellen verslag Directieteam Belastingdienst d.d. 10 oktober 2019

Via de mail worden een paar tekstuele aanpassingen ingediend. Hiermee wordt het verslag vastgesteld.

De aanpak van systeemfraude zal binnenkort aan de hand van een stappenplan besproken worden in het DT BD, **=>ACTIE**

A.3 Agendapunten voor het DT BD overleg op 7 november 2019

-strategienota FIOD
-interne bijlagen bij het jaarplan 2020
-reputatiemanagement
-merkbeleid en merkgids
-jaarplan communicatie Belastingdienst
-kaderstelling fiscale opleidingen
-meerjarig financieel kader.

A.4 Vaststellen verslag Portfolioraad 26 september 2019

Het verslag wordt ongewijzigd vastgesteld.

B STUKKEN TER BESLUITVORMING

B.1 Intrekken autorisaties SAP HR

Ingebracht door

Naar aanleiding van het DT besluit van 11 april 2019 om de toegang tot persoonsgegevens via een rollenmodel verder te harmoniseren ligt nu de afrondende notitie voor. De actie wordt afgerond en overdracht aan de lijn vindt plaats, waarbij het vervolgtraject door een projectteam (o.l.v. wordt opgepakt.

Besluit:
Het DT BD neemt kennis te nemen van de onderstaande zaken:

1) De rol PA20-rol in SAP HR is gedeactiveerd;
2) De bedrijfsvoeringprocessen kunnen momenteel doorgang blijven vinden;
3) Dit betreft een tijdelijke oplossing met een Tijdelijk rollenmodel SAP HR.

Het DT BD gaat akkoord met de beslispunten:

4) Afronding van de actie 'Intrekken autorisaties SAP HR' (verlenen decharge);
5) Overdracht aan de lijn. N.a.v. discussie over IV en FIOD, waarin zij aangeven de autorisaties nodig te hebben past CD O&P de tekst in bijlage 2 aan. Bedoeld is om eerst het onderzoek te verrichten en de uitkomst hiervan altijd af te stemmen met de

betrokken directies. Er worden geen autorisaties ingetrokken voordat hier in het DT besluitvorming over heeft plaatsgevonden, ***=>ACTIE CDO&P.***

Overdracht aan de lijn betekent het 'Tijdelijk rollenmodel SAP HR' (bijlage 1), en de bijbehorende knelpunten die onder dit rollenmodel vallen (bijlage 2) worden overgedragen aan Cd O&P die, vanuit een te formeren projectgroep, het 'Definitief rollenmodel SAP HR' opstelt. [redacted] expliciteren dat de eerste fase projectleider wordt bekostigd door CDO&P.

B.2 Plan van aanpak prestatieverklaringen

Ingebracht door [redacted]

De Belastingdienst heeft er met het verantwoordingsonderzoek over 2018 drie nieuwe onvolkomenheden bij gekregen, waarvan één op de prestatieverklaringen. De Algemene Rekenkamer (AR) beveelt ten aanzien van prestatieverklaringen aan om kaders en richtlijnen op te stellen voor de wijze waarop achteraf wordt vastgesteld dat de prestaties zijn geleverd. Voor ligt het plan van aanpak om te komen tot de nieuwe werkwijze.

De aanpak is, net als bij verplichtingenbeheer, het gefaseerd werken in blokken. Doelstelling is dat de werkinstructies voor einde jaar gereed zijn. Uitgangspunt is 3 way match tenzij. Er wordt ook een impactanalyse uitgevoerd op of en hoe de onderliggende documentatie in SAP vastgelegd moet/kan worden.

Besluit:
Het DT BD stemt in met: het plan van aanpak verbeteren prestatieverklaringen Belastingdienst.

B.3 Kader financiële projectadministratie

Ingebracht door [redacted]

Het kader op de Financiële Projectenrapportage is gericht op het verbeteren van de sturing en verantwoording, in kastermen, zowel op het niveau van - individuele - ICT projecten, als op het niveau van de concernbrede ICT uitgaven. Belangrijk is dat we op (vernieuwings)projecten een duidelijke aansluiting kunnen maken tussen budgetvraag enerzijds en kasrealisatie anderzijds. Dit kader gaat per 1 januari 2020 in en geldt voor alle projecten. Hierbij geeft [redacted] aan dat ook rekening moet worden gehouden met grote Europese projecten, waar Douane trekkingsrecht op heeft. [redacted] spreekt zijn waardering uit voor de actieve hulp aan de ketens bij deze nieuwe werkwijze.

Besluit:
Het DT BD stemt in met: het kader financiële projectadministratie.

B.4 Bepalen doelstelling technische schuld

Ingebracht door [redacted]

MIV heeft tot doelstelling het IV-landschap te moderniseren. Belangrijkste doelstelling van MIV is het terugbrengen van de technische schuld naar max. 30% eind 2022. De status van het landschap blijft in beweging, dit is een natuurlijk gedrag. De ontwikkeling van het terugdringen van de technische schuld is te volgen aan de hand van een bruto/netto berekening vanuit een vastgestelde baseline. Gevraagd wordt om deze manier van bepalen te herbevestigen en vanaf nu ook zo de rapportage vorm te geven.

Besluit:
Het DT BD stemt in met:

bijgevoegde notitie 'Bepalen doelstelling technische schuld' waarin wordt toegelicht hoe in het project MIV de technische schuld wordt bepaald.
En besluit:
-dat de wijze van bepalen technische schuld wordt herbevestigd, te weten een bruto/netto berekening vanuit de vastgestelde baseline,
-dat de rapportage vanaf nu ook zodanig wordt vormgegeven.

B.5 Medezeggenschap

Bijgevoegd zijn de principes waarover met de 11 bestuurders is gesproken in het DT van 12 september jl. De principes liggen ter besluitvorming voor.

Besluit:
Het DT BD gaat akkoord met de beschreven principes, met één aanpassing bij punt 6 dat verschillen uitlegbaar moeten zijn, zowel richting directies als richting de medezeggenschap, ***=>ACTIE CDO&P past dit aan.***
De vervolgacties zijn dat DGBD de principes deelt in het DB GORBD en dat elke bestuurder zelf de principes bespreekt met zijn of haar OR.

C STUKKEN TER BESPREKING

C.2 Projectenrapportage t/m september

Ingebracht door

De Projectenrapportage bevat de voortgang, de resultaten en een overzicht van de solution architecturen van de vernieuwingsprojecten en de grote projecten van de Belastingdienst (61 in totaal) en de financiën van het bestedingsplan Vernieuwing; budget versus uitputting.

Ontwikkeling rode kleurscores:

- Twee projecten hebben deze maand voor het eerst een rode score: Werkstroombesturing VPB (keten Vennootschapsbelasting) en Afschaffen 1e handmatige aangifte OB (keten Omzetbelasting).

- De projecten EU BTW E-commerce (keten Omzetbelasting) en Rationalisatie Auto MRB (keten Autoheffingen) scoren ongewijzigd rood.

- Het project Belastingbetaler toegang tot debiteuren-informatie op MijnBD (keten Inning & Betalingsverkeer) scoorde over de maand september nog rood, maar de betreffende kwestie is begin oktober opgelost.

- De twee projecten die vorige maand rood scoorden in afwachting van goedkeuring van budgetuitbreiding, Robuust betalingsverkeer en INL-IHP onder de motorkap (beide van de keten Inning & Betalingsverkeer) scoren deze maand geel.

Het overzicht laat zien dat nu meer projecten 'rood' scoren. Zodoende spreekt het DT over nut en noodzaak van gedegen, doordachte projectplanningen, zowel vanuit de optiek van interne sturing als politiek-bestuurlijk. Vraag die opkomt is hoe eenduidig zichtbaar te maken is wat wordt teruggelegd in de beleidsvoorraad (bijvoorbeeld e-commerce). IV&D wordt gevraagd om op dit punt het kader te verduidelijken. Aan de ketenvoorzitters van rode projecten (AUTO, Inning, VPB en OB) wordt gevraagd een nieuwe planning te maken en conform het nieuwe kader te kleuren en ten behoeve van de volgende rapportage aan te geven wat er vanuit deze optiek is gedaan/zij daar aan gaan doen.

Het DT besluit tot het voornemen om n.a.v. het rapport inzake de doorlichting IV te bezien welke ontwikkelstappen te zetten op de beheersing van de projecten, waaronder de planningskwaliteit, ***=>ACTIE IV&D.***

D STUKKEN TER KENNISNEMING

D.1 Data onboarding 2020

Ingebracht door

Het programma Generieke Onboarding Belastingdienst vindt altijd plaats op de eerste maandag en dinsdag van de maand. De data voor 2020 is opgesteld en wordt aan de leden van het DT voorgelegd.

Het DT BD neemt kennis van de data onboarding voor het jaar 2020.

D.2 Bestuurlijke notitie voortgang vernieuwingsprojecten t/m augustus

Ingebracht door

Dit betreft de bestuurlijke notitie over de voortgang van de vernieuwingsprojecten van de Belastingdienst. Deze notitie wordt maandelijks opgesteld voor de bewindspersonen. Ter informatie wordt de notitie aan het DT aangeboden.

De staatssecretaris gaf in een schriftelijke reactie op de bestuurlijke notitie t/m augustus terug dat hij een verdere verbetering verwacht ten opzichte van de nu 7 projecten die niet binnen tijdkader realiseerbaar zijn. BIA gaat hiervoor proactief met de ketens in gesprek over de status van de gestelde maatregelen dan wel nog te nemen besluiten om hier naartoe te werken.

licht toe dat met Communicatie is afgesproken om zodra er resultaten gemeld kunnen worden, deze proactiever intern en extern gedeeld worden.

D.3 Moties en Toezeggingen

D.4 Periodiek overzicht door geaccordeerde dossiers

D.5 Overzicht vastgestelde uitvoeringstoetsen 2019

D.6 Verslag Werkoverleg staatssecretaris

D.7 Verslagen driehoeksoverleggen

D.9 DG Rapportage september 2019

Ingebracht door
Het betreft de september-versie van de DGR, met alleen de KPI's/cijfers.

D.10 Statusupdate oplossen onvolkomenheid ARK op BCM

Ingebracht door

Het betreft de tweewekelijkse voortgang van de uitvoering van de Plannen van Aanpak oplossen onvolkomenheid ARK op BCM. Het verzoek is om strak te sturen op de acties. Volgende week wordt het overzicht, inclusief de appreciatie van C&F, besproken met de In het DT van 7 november komt dit uitgebreider terug.

E HAMERSTUKKEN

E.1 Beleid en proces sluiten van MoU's over automatische fiscale inlichtingenuitwisseling

Ingebracht door

Voortzetten van het beleid tot het maken van bilaterale afspraken (Memoranda of Understanding (MoU's) met andere landen over m.n. automatische fiscale inlichtingenuitwisseling van inkomenscategorieën waarin nog niet is voorzien in multilateraal verband (EU en OESO), waardoor de eerste prioriteit komt te liggen bij niet-EU-lidstaten en de tweede prioriteit bij EU-lidstaten en kandidaat-lidstaten. In het verleden was de prioriteit omgekeerd. Ook is het al bestaande MoU-overleg aangepast aan de Topstructuur.

Besluit:
Het DT BD stemt in met: de notitie beleid en proces sluiten van MoU's over automatische fiscale inlichtingenuitwisseling.

F ALGEMEEN AFRONDEND

F.1 Rondvraag

geeft de complimenten aan SSO O&P voor het rekening houden met de data voor onboarding voor de Belastingdiensttelefoonmedewerkers.

F.2 Personeelsvertrouwelijk

F.3 Afsluiting

Belastingdienst

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD X	Concernstaf ☐	pDG-staf ☐
1	**Korte titel agendapunt**	**Jaarplan 2020: interne bijlagen**		
2	**Datum behandeling**	7 november 2019		
3	**Ingebracht door**			
4	**Aard van de behandeling**	X Besluitvorming ☐ Hamerstuk	> vraag 5	
		☐ Kennisneming ☐ Bespreking	> vraag 6	
5	**Indien geagendeerd ter besluitvorming:**			
5a	Gevraagd besluit met toelichting:	Aan de wordt gevraagd, gehoord hebbende het DT, X kennis te nemen van en in te stemmen met: De interne bijlagen bij het jaarplan 2020. X en te besluiten: De interne bijlage door te geleiden naar de departementale driehoek van 19 november (ter vaststelling).		
	Toelichting op het besluit:	Kern van het besluit in max 100 woorden: Het 'Jaarplan 2020 Belastingdienst' wordt op 12 november naar de Tweede Kamer gestuurd. De realisatie van doelen en activiteiten uit het jaarplan is mede afhankelijk van financiën, formatie en bezetting en IV-resources. De afspraken hierover zijn opgenomen in de interne bijlagen bij het jaarplan. De interne bijlagen bij het jaarplan zijn gericht op de interne en departementale sturing en worden niet naar de Tweede Kamer gestuurd. Voor zijn deze interne bijlagen een belangrijke randvoorwaarde in het kader van de sturing op de Belastingdienst. De interne bijlagen worden vastgesteld door de departementale driehoek en daarna de Bestuursraad.		
5b	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met DG-control?	X ja ☐ nee, omdat: Afgestemd met:		
5c	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met Dienstonderdeel (DO)-control?	X ja ☐ nee besproken met: *MT C&F*		
5d	Heeft DO-control aangegeven dat het besluit moet worden voorgelegd aan FEZ? (Zie ook rubriek 9) *Ga hierna verder met vraag 7*	X ja, dan is besluitvorming onder voor behoud van akkoord FEZ ☐ nee *(de interne bijlagen worden vastgesteld in de departementale driehoek, waarin bok zitting heeft)*		
5e	Hamerstuk?	☐ ja X nee Het antwoord kan alleen "ja" zijn indien de inhoud van het agendapunt voorafgaand aan dit overleg volledig is afgestemd met de leden van het		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD X	Concernstaf ☐	pDG-staf ☐
		overleg en daarom discussie en inbreng tijdens het overleg niet nodig is. DG-control moet akkoord zijn en geen opmerking meer hebben.		
6	**Indien geagendeerd ter kennisneming of bespreking:** Kern van de inhoud *Ga hierna verder met vraag 7*	Kern van de inhoud in max 100 woorden:		
7	**Voorgaande behandeling** *Kruis aan en vermeld datum*	X DT BD < 29/8/2019 >	X Concernstaf < 8/8/2019 >	☐ pDG-staf < datum >
		☐ Anders, < vermeld soort en datum van het overleg > ☐ Niet eerder behandeld in DT BD, Concernstaf of pDG-staf		
8	**Afgestemd met de uitvoering?** *Kruis aan*	GO ☐ | MKB ☐ | PART ☐ | TSL ☐ | KI&S ☐ | CAP ☐ | FIOD ☐ | Douane ☐ | IV ☐		
		Besproken met: Onderdeel van kaderstelling t.b.v. Jaarcontracten (zie aanschrijving). Plus gedeeld binnen kernteam/werkgroep Uitvoering en Toezicht. ☐ niet afgestemd		
9	**Afstemming met de concerndirecties?** *Kruis aan*	FJZ ☐ | IV&D X | UHB X | O&P X | I&S X		
		Besproken met: Onderdeel van kaderstelling t.b.v. Jaarcontracten (zie aanschrijving).		
		☐ niet afgestemd		
10	**Afstemming met de ondersteuning?** *Kruis aan*	BIA ☐ | VT ☐ | DF&A ☐ | CDC ☐ | SSO F&MI ☐ | SSO CFD ☐ | SSO O&P ☐ | Switch ☐		
		Besproken met: Onderdeel van kaderstelling t.b.v. Jaarcontracten (zie aanschrijving).		
		☐ niet afgestemd		
11	**Medezeggenschap**	Aanbieden aan de medezeggenschap? ☐ Nee ☐ Ja => Indien ja: Wordt voorgelegd voor: ☐ Informatie ☐ Advies ☐ Instemming		
12	**Bijgevoegde stukken**	De volgende stukken zijn bijgevoegd: - Oplegnotitie - Interne bijlagen		
13	**Contactpersoon**			

Ministerie van Financiën

TER VASTSTELLING
Aan
Directieteam Belastingdienst d.d. 7 november 2019

Directoraat-Generaal Belastingdienst

Inlichtingen

Datum
31 oktober 2019

Notitienummer

Van
[redacted] C&F en UHB

Bijlagen
1

notitie

Jaarplan 2020: interne bijlagen

Aanleiding

Het 'Jaarplan 2020 Belastingdienst' wordt op 12 november naar de Tweede Kamer gestuurd. De realisatie van doelen en activiteiten uit het jaarplan is mede afhankelijk van financiën, formatie en bezetting en IV-resources. De afspraken hierover zijn opgenomen in de interne bijlagen bij het jaarplan.

Beslispunten

1. Het DT wordt verzocht de interne bijlagen bij het jaarplan vast te stellen en in te stemmen met de doorgeleiding ervan naar de departementale driehoek van 19 november.
2. Een aantal relevante trajecten (o.a. portfolioproces, werklastanalyse) is nog niet afgerond. Op deze punten blijft de beschrijving procesmatig.

Toelichting

Interne bijlagen bij het jaarplan

- De interne bijlagen bij het jaarplan zijn gericht op de interne en departementale sturing en worden niet naar de Tweede Kamer gestuurd.
- Voor [redacted] zijn deze interne bijlagen een belangrijke randvoorwaarde in het kader van de sturing op de Belastingdienst.
- In de interne bijlagen wordt ingegaan op onder meer financiën, formatie en bezetting en IV-resources. Andere voorgeschreven onderwerpen zijn innovatie en onderzoek, integrale veiligheid, risicomanagement en de verwerking van de Prioriteitenbrief.
- Uitgangspunt is dat de doelen en activiteiten uit het jaarplan overeenkomen met de plannen voor voorgeschreven onderwerpen uit de interne bijlagen, waarbij beide producten zoveel mogelijk complementair zijn opgesteld.
- De jaarcontracten van de dienstonderdelen zullen, conform aanschrijving, ook getoetst worden op aansluiting bij het jaarplan en de interne bijlagen.

Uitgestelde vaststelling in departementale driehoek

- De interne bijlagen zijn eerder behandeld in de Concernstaf van 8 augustus en het DT van 29 augustus. Beoogd was daarna vaststelling in de departementale driehoek van begin september.
- Omdat belangrijke trajecten als het portfolioproces, de werklastanalyse, de risico-analyse en het MPP destijds nog niet waren afgerond, is in het directeurenoverleg van eind augustus besloten de vaststelling in de driehoek uit te stellen naar 19 november.

- In de tussentijd zijn teksten, waar nodig, geactualiseerd. Het jaarplan zelf is inmiddels afgerond. Dat geldt grotendeels ook voor de risico-analyse en de MPP.
- Het portfolioproces voor 2020 en de werklastanalyse zijn echter ook op dit moment nog niet afgerond. Hierover zijn procesafspraken gemaakt met [redacted] Deze afspraken worden beschreven in de interne bijlagen.

Opzet en tijdspaden interne bijlagen

- Vorig jaar was er met zowel een intern als een extern jaarplan sprake van onduidelijkheid en overlap tussen beide producten.
- Met de opzet van de interne bijlagen is dit verbeterd. Wel geldt dat het zinvol blijft om te bezien in hoeverre de interne bijlagen in deze opzet en planning voldoen aan de sturingsbehoefte van de eigenaar en opdrachtgever.
- Dit zal, in overleg met [redacted] bezien worden voor het jaarplantraject 2021 en meegenomen worden in de nieuwe aanschrijving.
- Ook komt er bij het opstellen van de komende P&C-kalender meer aandacht voor de planning van belangrijke tussenproducten op het gebied van financiën (budgetmomenten), IV (portfolio), personeel (MPP) en risico's.
- Dit zodat de inhoud en impact hiervan tijdiger beschikbaar zijn om zowel het jaarplan als de interne bijlagen op te kunnen baseren.

Verantwoording

- Over het jaarplan en de interne bijlagen wordt in 2020 periodiek verantwoording afgelegd.
- Via de 4MR wordt over de uitvoering van de interne bijlagen gerapporteerd aan de eigenaar en opdrachtgever.
- Via de VGR wordt gerapporteerd aan de Tweede Kamer over de uitvoering van het jaarplan.
- Voor zowel de 4MR als de VGR zijn de rapportages van de dienstonderdelen (VMR) de basis voor de verantwoording.

Ministerie van Financiën

Jaarplan 2020 Belastingdienst: interne bijlagen

N.B. de interne bijlagen bij het Jaarplan 2020 zijn gericht op de interne en departementale sturing. Deze bijlagen worden niet meegestuurd naar de Tweede Kamer.

Datum 31 oktober 2019
Status versie 0.99

1866013 02067

Colofon

Titel	Jaarplan 2020 Belastingdienst: interne bijlagen
Auteur(s)	Belastingdienst, Concerndirecties C&F en UHB
Bijlagen	(geen)
Inlichtingen	[redacted] (C&F) [redacted]@minfin.nl [redacted] [redacted] (C&F) [redacted]@minfin.nl [redacted] [redacted] (UHB) [redacted]@belastingdienst.nl [redacted]

Inhoud

1 Managementsamenvatting—7

2 Strategische ontwikkelingen 2020—9
2.1 Strategische doelstellingen en kritische prestatie-indicatoren—9
2.1.1 Het verhaal en de koers van Financiën—9
2.1.2 Strategische Heroriëntatie Belastingdienst—10
2.2 Beleidsmatige doelstellingen—11
2.2.1 Prioriteitenbrief 2020—11
2.2.2 Overige externe ontwikkelingen—13
2.3 Innovatie en kennis—13
2.3.1 Innovatie—13
2.3.2 Thema's onderzoek en verdieping—14
2.4 Evaluatieonderzoeken—15

3 Randvoorwaarden / Bedrijfsvoering—17
3.1 Personeel—17
3.1.1 Beheersing personeel—17
3.1.2 Voortgang aanpak tekortkomingen personeel geconstateerd door AR/ADR—20
3.2 ICT—21
3.2.1 ICT binnen de Belastingdienst—21
3.2.2 Werken onder architectuur—21
3.2.3 Vermindering technische schuld en vergroten wendbaarheid—22
3.2.4 Beleid IV en portfolioproces—22
3.2.5 Kwantitatief inzicht in portfolio en investeringen 2020—23
3.2.6 Voortgang aanpak tekortkomingen ICT geconstateerd door AR/ADR—23
3.3 Sturing en beheersing—25
3.3.1 Sturing in samenhang—25
3.3.2 Programma Managementinformatie/Risicomanagement—25
3.3.3 Risicoparagraaf—28
3.3.4 Internal Systeemcontrol kritische processen—29
3.3.5 Voortgang aanpak tekortkomingen sturing geconstateerd door AR/ADR—32
3.3.6 Vraaggestuurde onderzoeken ADR—32
3.4 Financiën—33
3.4.1 Inzicht in de financiën (budgettair beeld)—33
3.4.2 Informatiebehoefte HDFEZ en DGFZ—35
3.4.3 Inzicht in flexibiliteit uitgaven—36
3.4.4 Inzicht in verplichtingen—36
3.4.5 Nadere onderverdeling eigen personeel—38
3.4.6 Nadere onderverdeling bezetting—38
3.4.7 Externe inhuur—39
3.4.8 Meerjarenplanning investeringen—40
3.4.9 Betaaltermijn facturen—40
3.4.10 Belastingontvangsten—41
3.5 Integrale veiligheid—42
3.5.1 Integrale beveiliging—42
3.5.2 Databeheersing—42
3.5.3 Business Continuïteit Management (BCM)—43
3.5.4 Gegevensbescherming (privacy)—43

1866013 02067

1 Managementsamenvatting

Interne bijlagen complementair aan jaarplan
Het Jaarplan 2020 Belastingdienst wordt op 12 november 2019 naar de Tweede Kamer gestuurd. De voorliggende interne bijlagen bij het jaarplan zijn gericht op de interne en departementale sturing en gaan daarom niet naar de Kamer. Deze bijlagen worden vastgesteld in de departementale driehoek. Met de interne bijlagen wordt inzicht gegeven in onder meer financiën, formatie en bezetting, IV, sturing en beheersing en risico's. Dit zijn belangrijke randvoorwaarden om de doelen en activiteiten uit het jaarplan 2020 te realiseren. In afwijking van vorig jaar zijn de interne bijlagen zoveel mogelijk complementair gemaakt aan het jaarplan, waardoor er minder sprake is van dubbelingen.

Inrichting conform aanschrijving FEZ
Waar het jaarplan zich richt op de doelstellingen en activiteiten voor burgers en bedrijven en daarnaast op de aanpak Beheerst vernieuwen, hebben de bijlagen een interne en departementale focus. Voor de opzet en structuur van de interne bijlagen is de aanschrijving vanuit FEZ gevolgd. Aan alle verplichte onderwerpen is invulling gegeven, waaronder ook de inspanningen vanuit het verhaal van financiën, integriteit en de plannen voor onderzoek en innovatie. Voor een aantal onderwerpen geldt dat er nog sprake is van afhankelijkheden. Deze zijn specifiek benoemd.

Invulling Prioriteitenbrief
Een uitgebreide uitwerking is opgenomen van afspraken en toezeggingen naar aanleiding van de Prioriteitenbrief van DGFZ. Naast dit overzicht voor 2020 is inzichtelijk gemaakt hoe in het jaarplan en de interne bijlagen reeds invulling is gegeven aan bepaalde prioriteiten. In lijn met de antwoordbrief aan DGFZ wordt aan de hand van benoemde prioriteiten ook in 2020 verder het gesprek gevoerd over het verder toekomstbestendig maken van de Belastingdienst.

Afhankelijkheden voor realisatie van doelstellingen en activiteiten
In het jaarplan zijn enkele afhankelijkheden genoemd die een effect hebben op doelen en activiteiten uit het jaarplan. Een belangrijke afhankelijkheid betreft allereerst de uitkomsten van het portfolioproces voor 2020. Andere afhankelijkheden doen zich voor ten aanzien van de kwaliteit en kwantiteit van personeel en de werklastanalyse. De interne bijlagen geven de stand van zaken weer van deze verschillende afhankelijkheden.

Beheerst portfolioproces
De Belastingdienst werkt ook in 2020 aan de keuzes voor investeringen (vervanging, vernieuwing/uitbreiding) en beheer en onderhoud per keten (belastingmiddel, procesketen). Dit alles in het licht van de meerjarige IV-portfolio. Periodiek wordt de IV-portfolio geactualiseerd, waarna afstemming plaatsvindt met de eigenaar en opdrachtgever. In deze interne bijlagen kan, vanwege de doorlopende besluitvorming, nog geen kwantitatief inzicht over de portfolio worden verstrekt.

Werklastanalyse
De inzichten vanuit de werklastanalyse zullen ook komend jaar een belangrijk onderwerp zijn van gesprek en afstemming. Hiertoe wordt nu de samenhang tussen formatie, financiën en werklast voor dienstonderdelen bezien. Specifiek geldt dit voor IV, KI&S, CAP, Particulieren, MKB en Toeslagen. Uitkomsten van de

werklastanalyse zijn primair gericht op 2021 (e.v.) en de uitkomsten hiervan zullen bezien moeten worden in het licht van de voorjaarsbesluitvorming. Voor de onderdelen KI&S, IV en Particulieren wordt ook voor 2020 substantiële problematiek verwacht, waarvoor in 2019 al naar een oplossing moet worden gezocht.

Risicoparagraaf
In het jaarplan is voor het eerst een inhoudelijke risicoparagraaf opgenomen. Risico's zijn opgenomen voor uitvoering en toezicht, voor systemen van de Belastingdienst en voor Beheerst vernieuwen. Belangrijk uitgangspunt is dat de risicoparagraaf voor de Tweede Kamer overeenkomt met de interne risicoanalyse op concernniveau, zoals dit najaar opgeleverd. Dit is met deze interne bijlagen geborgd. Voor 2020 wordt het strategisch risicomanagement versterkt, onder meer door risicoassessments met de top van de Belastingdienst, waarbij aandacht komt voor passende beheersmaatregelen. De kwaliteit en inhoud van de risicoparagraaf zal daardoor volgend jaar toenemen.

Programma MI/RM
Naast de versterking van het risicomanagement wordt vanuit het programma MI/RM gewerkt aan onder meer de oplevering van een concern dashboard, de herijking van KPI's en het uitgavenmodel. Voor het operationaliseren van managementinformatie en risicomanagement binnen ketens wordt de planning en prioritering van ketens op dit moment bijgesteld. Het resultaat vertaalt zich in de volgorde van ketens die door het programma gefaciliteerd worden.

Beheersing personeel
Voor een meerjarig inzicht in de kwaliteit en kwantiteit van het personeel van de Belastingdienst wordt ook in 2020 weer ingezet op Meerjarige personeelsplannen (MPP). Hiermee wordt inzicht gegeven in de kwantiteit en kwaliteit van het personeel in relatie tot de huidige en toekomstige werkzaamheden en in de maatregelen die nodig zijn om dit te bereiken. Met het oog op de duurzame inzetbaarheid staat de ontwikkeling van nieuwe en zittende medewerkers centraal.

Leiderschap en cultuur
Naast de stappen die al zijn gezet op de 'harde' kant van de veranderaanpak Beheerst vernieuwen, wordt sterker aandacht besteed aan de 'menselijke kant'. Investeringen in leiderschap en cultuur zijn net zo noodzakelijk. Cultuur is een opzichzelfstaande pijler geworden en het programma is geïntensiveerd. Een extern onderzoek naar de cultuur en een externe klankbordgroep zijn in voorbereiding. Acties zijn in 2020 gericht op de terreinen inspiratie, leiderschap en sturing en structuur.

2 Strategische ontwikkelingen 2020

2.1 Strategische doelstellingen en kritische prestatie-indicatoren

De missie, visie en strategie van de Belastingdienst vormen de basis voor de organisatie. Hierin wordt zichtbaar wat de maatschappelijke opdracht (missie) is van de Belastingdienst, welke strategie wordt gevolgd om deze te vervullen (strategie) en hoe de organisatie zich ontwikkelt om de uitvoering van de missie en strategie mogelijk te maken (visie).

Uit de missie, visie en strategie volgt het strategische doel van de Belastingdienst, die vervolgens in de planning- en controlcyclus is doorvertaald in jaarcontracten en prestatie-indicatoren. De uitwerking van het strategische doel is daarnaast ook randvoorwaardelijk voor managementinformatie. Het strategisch doel van de Belastingdienst: "structurele naleving van (fiscale) regels door burgers en bedrijven" vormt daarvan nu het uitgangspunt. Het project herijking KPI's, als onderdeel van het programma Managementinformatie/Risicomanagement (programma MI/RM), heeft als doel om een set strategische, effectgerichte KPI's op te stellen ten behoeve van externe verantwoording, die de Belastingdienst in staat stelt om te sturen op en te verantwoorden over het realiseren van het strategische doel. Hiermee wordt tevens invulling gegeven aan de wens om op strategisch niveau tot meer outcome gerichte KPI's te komen. Het streven is dat de KPI's ten behoeve van begroting IX 2021 zijn herijkt en geoperationaliseerd naar managementinformatie in het concern dashboard.

2.1.1 Het verhaal en de koers van Financiën

Het ministerie van Financiën heeft als missie te werken aan een financieel gezond Nederland. Daarbij horen de volgende kernwaarden:
- Integer
- Deskundig
- Duidelijk
- Durf
- Samenwerken

Deze kernwaarden zijn sturend voor het werk en de keuzes die daarin worden gemaakt. Deze missie bindt heel het departement, van DG Fiscale zaken tot de IRF en van de Belastingdienst tot AFEP. Tegelijkertijd heeft iedere directie een eigen rol en taak en daarmee ook een eigen dynamiek. Daardoor leggen de verschillende onderdelen van het departement ook specifieke accenten binnen de kernwaarden.

De Belastingdienst als onderdeel van het ministerie van Financiën herkent zich in de kernwaarden zoals door het ministerie geformuleerd. Deze kernwaarden zijn inhoudelijk terug te vinden in de waarden die de Belastingdienst hanteert in zijn missie, visie, basiswaarden en te behouden en te versterken cultuurelementen.

Integer en duidelijk staan voor de basiswaarden geloofwaardig, zorgvuldig en verantwoordelijk. Deskundig komt één-op-één terug in de uitwerking van de visie en de organisatiewaarden, die richting geven aan de vernieuwing van de Belastingdienst. Durf komt niet als basiswaarde terug omdat dit voor een rechtshandhaver op gespannen voet kan staan met rechtszekerheid en

rechtsgelijkheid. Natuurlijk is de Belastingdienst-organisatie wel gebaat bij ondernemerszin en lef. Dat zie je terug in de omschrijving van de gewenste cultuur waarin verandervermogen en zelfkritisch vermogen als te versterken cultuuraspecten zijn opgenomen. De kernwaarde samenwerken is door medewerkers van Financiën zelf aangedragen en door de Bestuursraad overgenomen. Ook het begrip samen maakt onderdeel uit van de kernbegrippen van de visie van de Belastingdienst. Samenwerken zorgt ook voor verbinding, bijvoorbeeld met onze externe partners.

Gezien de strategie die erop is gericht te bevorderen dat burgers en bedrijven zoveel mogelijk uit zichzelf de regels naleven, hanteert de Belastingdienst daarnaast 'burgers en bedrijven centraal' en 'proactief' als organisatiewaarde. Zo heeft de Belastingdienst, gezien zijn missie en taken, eigen accenten aangebracht binnen de kernwaarden die voortvloeien uit het departementbrede verhaal van Financiën.

De missie van de Belastingdienst is dat deze bijdraagt aan een financieel gezond Nederland. Dat doet de dienst door eerlijk en zorgvuldig belastingen te heffen en te innen en toeslagen uit te keren. Het streeft daarbij naar het zijn van een wendbare en toekomstbestendige organisatie, om voorbereid te zijn op de dag van morgen. Daarnaast draagt de Belastingdienst bij aan een financieel gezonde, concurrerende en veilige Europese Unie.

De visie geeft handen en voeten aan deze missie en luidt 'Burgers en bedrijven centraal, proactief, samen en deskundig':
- Burgers en bedrijven centraal: Dat wil zeggen dat burgers en bedrijven een passende behandeling krijgen, zowel in de dienstverlening als in het toezicht. Burgers en bedrijven zien één Belastingdienst en zij begrijpen waar ze aan toe zijn.
- Proactief. Dat wil zeggen dat de Belastingdienst zo opereert dat fouten worden voorkomen in plaats van ze achteraf te herstellen. Processen zijn zo ingericht dat zoveel mogelijk zaken in één keer goed gaan. Burgers en bedrijven kunnen veilig zaken doen en de werkwijze is digitaal waar het kan/moet.
- Samen: Dat wil zeggen dat de Belastingdienst opereert als onderdeel van één overheid en open en in verbinding is met zijn externe partners.
- Deskundig: Dat wil zeggen dat de Belastingdienst investeert in het vakmanschap en ontwikkeling van zijn medewerkers.

2.1.2 Strategische Heroriëntatie Belastingdienst

In 2019 is het traject Strategische Heroriëntatie Belastingdienst (SHBD) gestart ten behoeve van een toekomstperspectief op de (middel)lange termijn voor de Belastingdienst. Aanleiding hiervoor zijn de uitkomsten van de Commissie Onderzoek Belastingdienst (COB) en de gemeenschappelijke probleemanalyse waarin werd geconstateerd dat er uiteenlopende perspectieven op de Belastingdienst bestaan.

Het doel van de Strategische Heroriëntatie Belastingdienst (SHBD) is het voeden en voeren van de strategische dialoog over de toekomst van de Belastingdienst aan de hand van scenario's. In het project is door middel van verschillende bouwstenen input opgehaald voor het opstellen van scenario's:
- Externe trends en ontwikkelingen die mogelijk impact hebben op de Belastingdienst of het fiscaal stelsel;

- Ervaringen met vergelijkbare strategische oriëntaties bij andere organisaties uit de publieke en private sector;
- Huidige inzet en wendbaarheid van resources binnen de organisatie (interne analyse);
- Beelden over de rol en functie van de Belastingdienst bij interne en externe stakeholders.

Scenario's zijn een hulpmiddel om uiteindelijke strategische keuzes te kunnen maken. Het doel is inzicht te krijgen in synergie en wrijving tussen mogelijke externe ontwikkelingen en interne strategische opties. Vervolgens wordt in de Strategische Heroriëntatie dialoog gevoerd over de implicaties van de strategische opties op de strategie en de operatie van de Belastingdienst.

De Strategische Heroriëntatie Belastingdienst heeft raakvlakken met andere strategische trajecten:
- Ministeriële Commissie Uitvoering
- Bouwstenen voor een beter fiscaal stelsel
- Werk aan uitvoering (WAU)
- Brede maatschappelijke heroverwegingen (specifiek BMH13: betere overheid richting burgers en bedrijven)
- Maatwerk in dienstverlening
- Alternatieve uitvoerders

Waar er sprake is van overlappende thematiek zullen de ontwikkelingen binnen deze trajecten ook in samenhang worden bezien.

2.2 Beleidsmatige doelstellingen

2.2.1 Prioriteitenbrief 2020

In de Prioriteitenbrief 2020 heeft [redacted]FZ, vanuit [redacted] rol als opdrachtgever van de Belastingdienst, de prioriteiten voor het komende jaar benoemd. Deze zijn gericht op samenwerking, op de thema's toezicht en IV en op het beleid en de wetgeving voor de komende jaren. Onderstaand is inzichtelijk gemaakt op welke wijze invulling gaat worden gegeven aan deze prioriteiten, in lijn met de antwoordbrief vanuit de Belastingdienst. Daarbij is een onderscheid gemaakt tussen onderwerpen waarover nader gezamenlijk overleg gaat plaatsvinden, onderwerpen waarop toezeggingen zijn gedaan voor 2020 en onderwerpen die reeds een plek hebben in het jaarplan.

<u>Onderwerpen waarvan de invulling nog wordt bezien in nader overleg:</u>
- De invulling van een passende allocatie van wetgevingscapaciteit voor de komende jaren voor enkele specifiek benoemde dossiers in de Prioriteitenbrief.
- Meer dialoog en interactie in het functioneren van bestaand beleid om meer beleidsmatige prioriteiten mee te kunnen geven over de volle breedte van het beleid. Met daarnaast aandacht voor de doeltreffendheid van het beleid en de causaliteit tussen beleid en input, prestaties en effecten.
- De invulling van een meer wendbare Belastingdienst: wat wordt onder deze wendbaarheid verstaan, welke flexibiliteit wordt gezocht, aan welke eisen moet worden voldaan, etc.
- Bezien van periodieke thematische sessies in het OG-ON of wanneer daar aanleiding/behoefte voor is uitnodigen van een van de betreffende directeuren vanuit het primair proces.

- Hoe het beleidsvormende proces te verbeteren, zodat er adequaat rekening kan worden gehouden met de eisen en beperkingen van een goede uitvoering.
- Bespreken van de aanbevelingen en vervolgacties uit de evaluatie van acht ex-post uitvoeringstoetsen, waarbij de gerealiseerde impact is afgezet tegen de geschatte impact uit de ex-ante toetsen.
- Bespreken uitkomsten onderzoek consistentie uitvoeringstoets 30%-regeling en acties richting de toekomst.
- In jaarlijks 5% van de uitvoeringstoetsen mag sprake zijn van concessies aan doorlooptijd en daarmee potentieel ook aan de kwaliteit ervan.

Toezeggingen voor 2020:
- In nauw overleg met DGFZ beschrijven van de beleids- en wetgevingscyclus en de wijze waarop interactie tussen beleid, wetgeving en uitvoering plaatsvindt. Een gedeelde en stabiele set begripsdefinities maakt hier onderdeel van uit.
- Het bieden van de gewenste beleidsinformatie ten behoeve van de verdere ontwikkeling en verbetering van beleid. Dit wordt geïncorporeerd binnen het proces van uitvoeringstoetsen. Wel is een voorwaarde dat de noodzakelijke gegevens onderdeel uitmaken van het huidige operationele proces.
- Het welwillend overwegen op toekomstige verzoeken voor uitbreiding van het convenant tussen DGFZ en de Belastingdienst voor toegang tot gegevensbestanden die nu niet in het convenant zijn voorzien. Deze zullen getoetst worden aan de kaders van de AVG.
- Periodiek uitnodigen van de programmamanager MI/RM in het OG-ON overleg voor een toelichting op de voortgang van het programma MI/RM en de vanuit DGFZ te maken relevante keuzes ten aanzien van dit programma.
- De uitvoeringsgevolgen van Europese richtlijnen worden geagendeerd in het TADEUS-overleg (strategische samenwerking tussen Belastingdiensten).
- Nauwe afstemming over de jaarlijkse uitwerking van de uitvoerings- en toezichtstrategie (door middel van het jaarplantraject). Binnen het kader van deze strategie maakt de Belastingdienst dagelijks operationele afwegingen.
- Een inspanningsverplichting om zoveel mogelijk relevante input te leveren voor een vroegtijdig oordeel over de uitvoerbaarheid van nieuwe maatregelen. De inspanning van DGFZ is om in een zo vroeg mogelijk stadium van de beleidvorming met gerichte vragen de Belastingdienst te betrekken.
- Het bespreken van voornemens voor het wijzigen van beleid t.a.v. het dossier UDA met DGFZ, alvorens daar besluiten over te nemen.
- Het constructief meedenken en het leveren van expertise voor verschillende bouwstenen voor verbetering en vereenvoudiging van het stelsel, die als input kunnen gaan dienen voor verkiezingsprogramma's naar een volgend kabinet.
- Voor de bijdrage van de Belastingdienst aan de vereenvoudiging van het fiscaal stelsel geldt dat de Belastingdienst is gebaat bij een terughoudende opstelling ten aanzien van nieuwe beleidsinitiatieven.
- Voortzetten van het huidige gezamenlijke optrekken rond het onderzoek naar de digitale economie.
- De trajecten strategische heroriëntatie Belastingdienst en de bouwstenen zullen in samenhang bezien blijven worden.

Inhoudelijk verwerkt in jaarplan 2020 en/of de interne bijlagen:
In de onderstaande tabel is opgenomen hoe de inhoudelijke punten uit de Prioriteitenbrief terugkomen in het jaarplan en/of de interne bijlagen.

Verwerkt uit Prioriteitenbrief	Jaarplan 2020	Interne bijlagen
Uitwerking afspraken en toezeggingen uit Prioriteitenbrief op hoofdlijnen	H2 (fiscale beleidsagenda)	§ 2.2.1
Uitwerking uitvoerings- en toezichtstrategie	H1 (uitvoerings- en toezichtstrategie) H2 (burgers en bedrijven)	-
Strategische Heroriëntatie Belastingdienst	H1 (meerjarige ontwikkelingen)	§ 2.1.2
Inzicht in managementinformatie en risicomanagement (programma MI/RM)	H3 (sturing en beheersing)	§ 3.3.2
Portfolioproces	H3 (ICT)	§ 3.2
Specifieke thema's / onderwerpen:		
Belastingontwijking/ontduiking	H2 (uitvoerings- en toezichtstrategie)	-
UDA-aangifte	H2 (voorkomen van fouten)	-
Digitale economie en e-commerce	H2 (digitale economie)	-
Lenen vanuit de eigen BV	H2 (toezicht bedrijven)	-
ATAD2 en mandatory disclosure	H2 (voorkomen van fouten)	-
DBA	H2 (toezicht bedrijven)	-
Brexit	H2 (Brexit)	-

2.2.2 *Overige externe ontwikkelingen*

De belangrijkste externe ontwikkelingen voor de Belastingdienst zijn in het jaarplan of de interne bijlagen benoemd. Onderwerpen die in het jaarplan terugkomen zijn onder meer de fiscale beleidsagenda, meerjarige ontwikkelingen, uitvoerbaarheid, digitaliseringsagenda, structurele verbetering uitvoeringsorganisaties, schulden fraudebestrijding, digitale economie en de Brexit. In deze interne bijlagen wordt in § 2.1.2 ingegaan op het traject Strategische Heroriëntatie Belastingdienst en daarmee samenhangende trajecten.

2.3 Innovatie en kennis

2.3.1 *Innovatie*

Voor de Belastingdienst heeft innoveren als doel om te komen tot een wendbare en toekomstbestendige organisatie. Het gaat daarbij om innovatie van werkwijze en technologie (sociale en technologische innovatie). Om succesvol te kunnen innoveren heeft de Belastingdienst een innovatievisie vastgesteld. De innovatievisie gaat zowel over 'verbeteren van vandaag', 'vernieuwen van morgen' en 'veranderen van overmorgen' en heeft als doel om een innovatieklimaat binnen de Belastingdienst te bevorderen. Commitment door de hele organisatie heen is hiervoor essentieel. In 2020 gaat de Belastingdienst innovaties ontplooien die gericht zijn op het verbeteren van vandaag, vernieuwen van morgen en veranderen

1866013 02067

van overmorgen. Het gaat daarbij om de innovatie van werkwijze en technologie. Centraal daarbij staat het leren van elkaars ervaringen. Innovaties worden gerealiseerd in de verschillende dienstonderdelen. Innovaties die gericht zijn op het vernieuwen van morgen en veranderen van overmorgen worden onder andere gerealiseerd door middel van het uitvoeren van experimenten via het innovatieplatform dat in 2019 ingericht wordt.

Bij innovatie staan kennisdeling, draagvlak en experimenteren centraal. Daarbij hebben we zicht op relevante in- en externe ontwikkelingen. We stimuleren kennisoverdracht via kanalen als het innovatienetwerk van de Belastingdienst, samenwerking met de andere DG's in het ministerie van Financiën, Rijksbrede innovatie communities als de Rijks Innovatie Community en de inspectieraad. Tot slot verbinden we gelijksoortige initiatieven. We stimuleren hierbij samenwerking en creëren ruimte om te experimenteren.

2.3.2 *Thema's onderzoek en verdieping*

De activiteiten rondom onderzoek en verdieping richten zich enerzijds op grotere strategische thema's, waaronder de centrale prioritaire thema's, en anderzijds reguliere kennisactiviteiten ten behoeve van uitvoeringsprocessen.

De strategische kennisbehoefte wordt in kaart gebracht in de nieuw te ontwikkelen Strategische Kennis en Innovatieagenda (SKIA). De SKIA is een instrument dat de Belastingdienst op structurele wijze voorziet van actuele kennis over trends en ontwikkelingen die van groot belang zijn voor het goed functioneren van de dienst in de toekomst. Hiermee stelt de SKIA de Belastingdienst in staat om tijdig in te spelen op de veranderende omgeving. De samenwerking met collega's uit betrokken dienstonderdelen en de contacten met externe stakeholders als kennisinstituten zorgen ervoor dat reeds tijdens de verkenning/ verdieping van thema's intensieve kennisuitwisseling plaatsvindt.

In het pilotjaar 2019 is o.b.v. interne afstemming en externe inspiratie een aantal strategische thema's geselecteerd. In 2020 wordt de SKIA verder uitgebouwd, o.a. door aanvullende thema's te verkennen en/of verdiepen. Dit gebeurt via uiteenlopende activiteiten, variërend van onderzoek tot ronde tafels en andere vormen van kennisdeling. Aanvullend wordt een vertaalslag gemaakt naar de eigen uitvoeringsorganisatie.

De reguliere kennisactiviteiten ten behoeve van uitvoeringsprocessen richten zich op tal van aspecten van het werk in de Belastingdienst. Het betreft ontwikkeling en benutting van kennis op specialismen, zoals bijvoorbeeld vaktechniek, communicatie en interactie en data-analytics. Daarnaast zijn vanzelfsprekend handhaving, toezicht en het bevorderen van compliance onderwerpen waarvoor continue kennisontwikkeling en –benutting belangrijk zijn. Via de driehoek FJZ/UHB/I&S zal aan de hand van een inventarisatie door de concerndirectie I&S afstemming plaats vinden over de invulling van de onderzoeksprogrammering op dit type vragen.

Zowel de strategische onderwerpen van de (te ontwikkelen) SKIA, als het overig onderzoek kunnen gerelateerd worden aan de vijf prioritaire thema's die voor het ministerie van Financiën zijn vastgesteld:

Op met 'Met kennis van gedrag' lopen bijvoorbeeld kennisactiviteiten die ook gerelateerd zijn aan het Behavioral Insights Team en aan de interdepartementale

samenwerking via het netwerk 'Handhaving en Gedrag'. Door middel van het lidmaatschap aan de Inspectieraad en de betrokkenheid bij de daar geplaatste Wetenschapsagenda wordt ook in partnerschap gewerkt aan verkenning en verdieping van rijksbrede kennisthema's op het gebied van inspectie of toezicht. Door middel van aansluiting bij, en het leveren van kennis en kennisnetwerk wordt ook bijgedragen aan de vraagstelling zoals deze geagendeerd staat in de FIOD Science agenda.

Het thema 'Digitalisering en transparantie' komt binnen de uiteenlopende activiteiten op het terrein van Artificial Intelligence (AI) terug. Daarnaast vindt het thema mogelijk haar uitwerking in een verkenning van het SKIA-thema 'De impact van digitalisering en technologische innovaties op fraude'.

In afstemming zal uitwerking plaatsvinden van de activiteiten die bijdragen aan het thema 'Samenwerking binnen de EU'. Dit geldt ook voor het verder vorm geven aan de samenwerking op zich, en vanuit deze samenwerking ook kennis ontwikkelen en uitwisselen over inhoudelijke thema's (bv. AI, deeleconomie, gedragsbeïnvloeding). In dit kader past ook de proactieve bijdrage die geleverd zal worden aan het door de OECD aangekondigde onderzoeksproject Tax administration 2030), waarin de impact van AI-ontwikkeling ook heel nadrukkelijk onderdeel van de vraagstelling is.

Verdere verkenning of verdieping op het thema 'Vestigingsklimaat' zal in samenwerking nog nader geconcretiseerd moeten worden. Het in beeld brengen van lopende (onderzoeks)activiteiten op dit thema heeft daarbij eerst prioriteit.

Het thema 'Klimaat en Duurzaamheid' is door middel van de eerste trendkaart[1] goed in beeld. Mogelijk zal dit prioritaire thema ook in de Strategische Kennis en Innovatie Agenda verkend worden. Het creëren of ontsluiten van het relevante kennis(sen)netwerk op dit thema staat geagendeerd.

2.4 Evaluatieonderzoeken

Het beleid dat wordt gevoerd op grond van één of meer artikelen uit de Rijksbegroting, wordt ten minste eens in de zeven jaar geëvalueerd in een beleidsdoorlichting conform de regeling Periodiek Evaluatieonderzoek (RPE). Beleidsevaluaties beoordelen het (toekomstige) beleid: Doet de overheid de goede dingen? En doet de overheid de dingen goed? De ministers gebruiken de uitkomsten om het beleid te verantwoorden aan de Eerste en Tweede Kamer en om het beleid effectiever en efficiënter in te zetten. Voor 2020 staan twee beleidsdoorlichtingen gepland voor de Belastingdienst: dienstverlening (artikel 1) en Douane (artikel 9).

De plannen van aanpak voor deze beleidsdoorlichtingen zijn reeds naar de Kamer gestuurd. Op dit moment wordt een meer gedetailleerde onderzoeksaanpak uitgewerkt en worden begeleidingscommissies en klankbordgroepen ingericht. De beleidsdoorlichtingen worden uitgevoerd in de periode januari-december 2020.

<u>Beleidsdoorlichting dienstverlening</u>
De beleidsdoorlichting dienstverlening richt zich op belastingen en specifiek daarbinnen op dienstverlening waarbij qua reikwijdte van het begrip dienstverlening wordt aangesloten bij de definitie uit het Jaarplan Belastingdienst. Dat betekent dat

[1] Trendkaarten worden ingezet om vroegtijdig relevante (economische, technologische, maatschappelijke, financiële) ontwikkelingen met impact geagendeerd te krijgen.

het onderzoek zicht richt op de website, telefonie, balies, alsmede op de samenwerking met dienstverleners, publiekscampagnes, klachten en bezwaren en de vraag in hoeverre deze instrumenten voorzien in de doelstelling voor passende dienstverlening om het burgers en bedrijven zo gemakkelijk mogelijk te maken. De primaire focus ligt daarbij op de bij dienstverlening betrokken onderdelen Klantinteractie & Services (KI&S), Particulieren, MKB en Centrale Administratieve Processen (CAP) van de Belastingdienst. De dienstverlening op het gebied van Toeslagen en de Douane maakt reeds onderdeel uit van andere beleidsdoorlichting met betrekking tot begrotingsartikel 1, respectievelijk de beleidsdoorlichtingen Toeslagen (2016) en Douane (2020).

Beleidsdoorlichting Douane

De beleidsdoorlichting Douane richt zich op de beleidsdoelstellingen en de uitgaven van de Douane binnen begrotingsartikel 1 voor de jaren 2012 tot en met 2018. Omwille van een consistente vergelijking in de tijd wordt het begrotingsjaar 2019 meegenomen in een volgende beleidsdoorlichting, omdat in 2019 het nieuwe beleidsartikel 9 voor de Douane is geïntroduceerd. De doorlichting wordt verder gericht op de relatie tussen beleid en uitvoering, teneinde vast te stellen of er maatregelen mogelijk zijn voor de verdere verhoging van de doelmatigheid en de doeltreffendheid van het uitvoeringsbeleid. Tevens kan worden stilgestaan bij de opvolging van aanbevelingen uit het IBO-onderzoek Belastingdienst van 2016 die onder andere betrekking hadden op deze rollen.

3 Randvoorwaarden / Bedrijfsvoering

3.1 Personeel

3.1.1 Beheersing personeel

Voor het optimaal functioneren van de Belastingdienst is doelmatige inzet van gekwalificeerd personeel cruciaal. Nu en in de toekomst. In lijn met 'Beheerst Vernieuwen', 'Verhaal van Financiën' en de 'Koers van Financiën' ligt de meerjarige focus waar het gaat om de ontwikkeling van de organisatie en het personeel op de volgende vijf onderwerpen:

a. Meerjarig inzicht in kwaliteit en kwantiteit van personeel;
b. Organisatie en formatie;
c. Leiderschap en cultuur;
d. Aantrekkelijke werkgever en
e. Integriteit.

a. Meerjarige inzicht in kwaliteit en kwantiteit van personeel

De Belastingdienst is een grote, dynamische organisatie. Ruim een kwart van de medewerkers bij de Rijksoverheid is werkzaam bij de Belastingdienst. Ondanks dat in 2020 de formatie met 562 FTE ten opzichte 2019 daalt (29.465 FTE[2]) blijft de wervingsopgave voor de Belastingdienst onverminderd van belang. Er vindt uitstroom plaats op grond van de vertrekregeling en AOW-leeftijd en er wordt uitgegaan van een gemiddelde reguliere uitstroom van 3%[3]. Om de uitstroom op te vangen zijn de noodzakelijke wervingsinspanningen van de Belastingdienst sinds halverwege 2018 geïntensiveerd.

Om jaarlijks de inzichten in de kwaliteit en kwantiteit van het huidige en toekomstige personeel te herijken, stellen de directies ook in 2020 een MPP (2020-2024) op. Het opstellen van de MPP's geeft inzicht in de kwantiteit en kwaliteit van het (benodigde) personeel in relatie tot het huidige en toekomstige werk en de maatregelen die nodig zijn om dit te bereiken.

Met het oog op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers staat in 2020 de ontwikkeling van de nieuwe en zittende medewerkers centraal. Vanaf 2020 beschikt iedere directie over een ontwikkel- en opleidingsplan. Hierin ligt de focus op de inzetbaarheid en vaardigheden van haar medewerkers in relatie tot de huidige functie en investering in opleiding en ontwikkeling met het oog op een volgende loopbaanstap. Versterken van kennis en kunde van medewerkers op het gebied van ICT en data krijgt in de opleidingsplannen speciaal aandacht.

De MPP's 2020-2024 zijn per dienstonderdeel in april 2020 gereed, en zijn vervolgens de basis voor het jaarplan 2021 en het MPP Financiën, inclusief het DGBD. Hiermee wordt invulling gegeven aan het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025 (SPB 2025).

---

[2] In het 'Jaarplan 2020 Belastingdienst' is deze formatiestand afgerond op 29.450 fte.
[3] Uitstroompercentage onder voorbehoud. Hiernaast kan dit percentage per directie hoger of lager uitvallen.

b. Organisatie en Formatie

De nieuwe Topstructuur is een belangrijke basis voor de organisatie van de Belastingdienst. Een duidelijke organisatiestructuur met heldere besluitvormingslijnen creëert duidelijkheid voor medewerkers. Het is van belang dat de leidinggevende ook daadwerkelijk sturing geeft langs deze lijn. Daarom hanteert de Belastingdienst een richtlijn voor de maximale span of control op alle managementlagen. Met als uitgangspunt, dat de sturingslijn van de top naar medewerkers in het primaire proces zo direct mogelijk is.

Om de Belastingdienst goed te kunnen besturen en adequaat te kunnen beheersen, is een betrouwbare informatievoorziening noodzakelijk. Door te sturen op de juiste registratie van formatie en het beheer van de personele gegevens in P-Direkt, komt betrouwbare managementinformatie beschikbaar en kan o.a. inzichtelijk worden gemaakt of de beschikbare bezetting conform het toegekende (meerjarig) budget is. Voor de eenduidige registratie zijn in 2019 spelregels opgesteld. Zo worden formatiewijzigingen in een formatieregister bijgehouden en gecontroleerd door cdO&P. In de P&C-cyclus wordt gestuurd op onderhoud en beheer van formatie en bezetting. Tevens worden centraal controles uitgevoerd op de geregistreerde formatie en bezetting welke als stuurinformatie aan de betreffende directies wordt aangeboden ter bijsturing.

c. Leiderschap en Cultuur

Onder de Beheerst Vernieuwen aanpak is veel geïnvesteerd op het terrein van personeel, ICT en sturing. Nu stappen zijn gezet aan de 'harde' kant van de veranderaanpak, wordt aandacht besteed aan de 'menselijke kant'. Investeren in leiderschap en cultuur is net zo noodzakelijk. In maart 2019 is een cultuurprogramma voor de Belastingdienst gestart. Echter, voor de beoogde cultuurverandering wordt een extra stap gezet. Om die reden is "cultuur" een opzichzelfstaande pijler geworden en is het programma geïntensiveerd. Een extern onderzoek naar de cultuur en een externe klankbordgroep zijn aanvullend in voorbereiding. Het programma zal in 2020 herijkt worden naar aanleiding van de uitkomsten van het externe onderzoek.

Cultuur

Geloofwaardig, verantwoordelijk, en zorgvuldig, dat is hoe we als Belastingdienst willen zijn:

- *Burgers en bedrijven centraal*. Onze gezamenlijke verantwoordelijkheid voor optimaal toezicht en goede dienstverlening aan burgers en bedrijven staat centraal. In de relatie met burgers en bedrijven handelen we integer en houden we oog voor de menselijke maat.
- *Gaan voor resultaat*. We stellen burgers en bedrijven centraal. Voor hen streven we naar een beter resultaat van ons werk. We houden ons aan de beloofde resultaten en doelstellingen en communiceren duidelijk over wat er wel en niet kan.
- *Samenwerken*. We werken samen. Intern én extern. We zijn één Belastingdienst.
- *Open en veilig werkklimaat*. Leidinggevenden gaan voorop in het scheppen van een veilige werkomgeving. Een open omgeving waar integer handelen leidend is en signalen en fouten op het juiste niveau worden gemeld. Waar we leren van die fouten en dilemma's bespreken.
- *Veranderen begint bij jezelf*. We zijn zeer ervaren en deskundig, maar we willen vaker reflecteren op wat we anders kunnen doen om de Belastingdienst beter te maken. Probeer een positieve bijdrage te leveren door naar oplossingen te zoeken. We investeren in vakmanschap en ontwikkeling.

Het programma op hoofdlijnen
Om tot de benodigde cultuurverandering te komen zijn er acties op drie terreinen. De acties bevorderen bewustwording, het gesprek, het ontwikkelen van het gewenste gedrag en het sturen daarop. Want verandering begint in de basis, door erkenning en bewustwording, en in een constructieve dialoog:

- *Acties gericht op inspiratie*
  Medewerkers die weten wat hun bijdrage in het geheel is, werken geïnspireerd. Dat komt de kwaliteit van het werk en de dienstverlening ten goede. Ook helpt het de motivatie te versterken om met de verandering mee te bewegen. De Belastingdienstbrede titel van het programma ziet dan ook toe op de rol van elke leidinggevende en medewerker in de organisatie: "Wij zijn de Belastingdienst. De Belastingdienst maken we samen. Wat draag jij bij?".
- *Acties gericht op leiderschap*
  Leidinggevenden vervullen een voorbeeldfunctie in de cultuur. Zij hebben een bepalende rol doordat zij binnen hun teams of directies kunnen sturen op de gewenste cultuur. Er is daartoe een kader ontwikkeld met de vereiste leiderschapskwaliteiten die nodig zijn om te sturen op de gewenste cultuur. Die kwaliteiten zijn: sturen op resultaat en betekenis, samenwerken, integriteit, initiatief & assertief, leren en experimenteren, en reflectie.
- *Acties gericht op sturing en structuur*
  Tot slot moet het gewenste gedrag van de leidinggevende en medewerker in het personeelsbeleid overal terugkomen, zoals bijvoorbeeld werving en selectie. Juist door de grote instroom van nieuwe medewerkers kunnen we de cultuurverandering versterken en versnellen door hun frisse en nieuwe blik.

<u>d. Aantrekkelijke werkgever</u>
De Belastingdienst wil een aantrekkelijk werkgever zijn, door medewerkers te boeien en binden en hen de mogelijkheid te geven optimaal te presteren. De focus ligt hierbij op:

- *Terugdringen verzuim en het vergroten van werkplezier*
  Ook in 2020 blijft het streven om het verzuim verder terug te dringen. Ten opzichte van het verzuimpercentage eind 2019 is de doelstelling om het verzuim in 2020 met tenminste 0,5% te verlagen. Daarbij intensiveren wij de aanpak van het verzuim gericht en directie specifiek. Het welzijn van de medewerkers krijgt ook langs de lijnen van de arbozorgaandacht aandacht. In 2020 werkt de Belastingdienst met een nieuw arbo-contract en wordt de aanpak van het ziekteverzuim met zowel focus op preventie als herstel en re-integratie in 2020 concernbreed geïntensiveerd. Daarnaast investeren we in het werkplezier van medewerkers onder meer door de follow up van de resultaten van het Medewerkeronderzoek 2019.

- *Personeelsgesprekken*
  De Belastingdienst blijft investeren in de ontwikkeling van onze medewerkers, omdat zij doorslaggevend zijn voor het behalen van de resultaten en verbetering in ons werk. Daarvoor is essentieel dat een leidinggevende samen met de medewerker vorm geeft aan het goede onderlinge gesprek. Hierbij wordt richting en ruimte gegeven aan medewerkers om zijn/haar eigen leer- en ontwikkelwensen in te vullen.

- *Arbeidsparticipanten*
  De Belastingdienst wil een inclusieve organisatie zijn en blijft zich inspannen om

o.a. de instroom van arbeidsparticipanten te bevorderen. Het talent van de potentiële medewerker uit de doelgroep is een belangrijk uitgangspunt bij het creëren van mogelijkheden om in te stromen.

- *Onboarding*
  Het is van belang dat nieuwe medewerkers goed landen in de organisatie, zodat zij een vliegende start kunnen maken. De nieuwe medewerkers krijgen een warm welkom door het centrale onboarding programma. Daarnaast zorgen de directies voor de juiste opvang binnen het team.

e. Versterking Integriteitsstelsel

In 2019 is het aanwezige integriteitsstelsel tegen het licht gehouden en is een Plan van aanpak versterking integriteitsstelsel Belastingdienst vastgesteld in het Directieteam. Het jaar 2020 staat in het teken van het implementeren van de daarin opgenomen maatregelen binnen de departementale kaders samen met de (grotendeels in 2019 benoemde) integriteitscoördinatoren van iedere directie, met communicatiemedewerkers, deskundigen bij SSO O&P en andere experts. Er wordt gewerkt aan:

- het versterken van bekendheid bij leidinggevenden en andere betrokkenen
  - met de meldprocedure bij integriteitsschendingen en
  - met de bescherming die ambtenaren hebben wanneer zij mogelijke misstanden willen melden (klokkenluidersregeling);
- het door middel van praktische maatregelen implementeren van de onderdelen van de Gedragscode Integriteit Rijk bij de gehele organisatie, zodat er geen belemmeringen zijn voor medewerkers om ongewenst gedrag, vermoedens van schendingen en/of misstanden te melden;
- het ontwikkelen van KPI's om voortgang van de maatregelen te monitoren.

Daarnaast wordt, op basis van Rijksbrede handreikingen, de rol van de vertrouwenspersoon geprofessionaliseerd, de te hanteren benoemingsprocedure en benoemingsduur helder gemaakt en worden voor de gehele belastingdienst kaders en bandbreedtes opgesteld voor faciliteiten (tijdsbesteding, opleidingsmogelijkheden, e.d.) waar vertrouwenspersonen beroep op kunnen doen.

Tot slot wordt t.a.v. de belangrijke rol van leidinggevenden in het creëren van een veilige en open werkomgeving aangesloten bij het cultuur en leiderschapsprogramma, onder meer d.m.v. bespreking van voorbeeldcasuïstiek in overleg van directeuren, terugkoppeling van trends in deze casuïstiek en het bieden van handreikingen t.a.v. bij welke soort schending welke soort disciplinaire maatregelen passen.

3.1.2 Voortgang aanpak tekortkomingen personeel geconstateerd door AR/ADR

In 2019 is hard gewerkt aan het oplossen van de drie nog openstaande punten in de onvolkomenheid van de Algemene Rekenkamer ten aanzien van het Strategisch Personeelsbeleid (SPB) van de Belastingdienst. De voortgang ligt voor een belangrijk deel op schema. Er is regelmatig contact met de ADR over de voortgang maar het is nog niet bekend of de onvolkomenheid SPB in 2020 nog van toepassing is. Voor de inrichting van de MPP-cyclus t.b.v. een volwaardige MPP is gekozen voor een groeimodel. Net als dit jaar ligt in 2020 de focus op het opstellen van een MPP per directie. Vervolgens worden de Cd O&P de directie MPP's geanalyseerd en vormen de MPP's de rode draad voor het MPP Financiën.

3.2 ICT

3.2.1 ICT binnen de Belastingdienst

De IV-portfolio van de Belastingdienst bestaat uit projecten op het gebied van continuïteit, wetgeving, modernisering IV (verkleinen technische schuld, vergroten wendbaarheid en verbeteren kostenverhouding onderhoud versus vernieuwing) en vernieuwing. De vraag aan ICT-capaciteit laat door de stapeling van initiatieven een spanningsveld zien ten opzichte van de beschikbare capaciteit. Dit vraagt om voortdurende aandacht in de besturing van de ICT-portfolio.

Concrete activiteiten 2020:
- Meer planmatig werken: verdere verbetering van het portfolioproces, waaronder ook de aansluiting op de budgettaire besluitvorming;
- Kwaliteitsverhoging domeinarchitecturen;
- Bezien van mogelijkheden tot vergroten van het aanbod (verbetering van de efficiency, investeren in ICT-capaciteit);
- Inspelen op de nader te bepalen extra activiteiten voortvloeiend uit het externe onderzoek (KPMG);
- Verbinding uitvoering en financiën, middels versterking in het MT IV met een kwartiermaker/directeur bedrijfsvoering. Daarnaast opschoning verplichtingen.

3.2.2 Werken onder architectuur

<u>Architectuur</u>
Verschillende initiatieven en ontwikkelingen binnen de Belastingdienst hebben een effect op het ICT-landschap. Er is sprake van functionele vernieuwing vanuit wetgeving, vernieuwingen in het kader van verandertrajecten en continuïteit, en effecten vanuit het verminderen van de technische schuld en het vergroten van de wendbaarheid. Sturen op de inhoudelijke samenhang gebeurt op basis van de vastgestelde architectuur met behulp van de 17 domeinarchitecturen. In de domeinarchitectuur wordt zowel de huidige situatie, de gewenste situatie (gebaseerd op de meerjarige organisatiedoelen) als de meerjarige, beheerste ontwikkeling van de huidige naar de gewenste situatie beschreven.

Concrete activiteiten 2020:
- Domeinarchitecturen worden minimaal eenmaal per jaar geactualiseerd en opnieuw vastgesteld per 1-10-2020;
- De domeinarchitecturen zijn doorvertaald naar het Meerjaren IV-plan;
- De architectuurtoets is in het portfolioproces opgenomen, als onderdeel van het portfolioprioriteringsproces in Q1 2020;
- Binnen het programma- en projectmanagement vormt de architectuurtoets onderdeel van de projectstart en bij decharge van het opgeleverde projectresultaat vanaf Q1 2020.

<u>Onderhoudsplannen</u>
Het is onderkend dat onderhoudsplannen in hoge mate ontbreken.

Concrete activiteiten 2020:
- Opstellen kaders en richtlijnen in het 1e kwartaal van 2020;
- Opleveren van onderhoudsplannen per domein per uiterlijk 1-10-2020.

1866013 02067

3.2.3 *Vermindering technische schuld en vergroten wendbaarheid*

De huidige centrale ICT-systemen worden voor een belangrijk deel robuuster en wendbaarder gemaakt door het programma Modernisering IV-landschap. Technisch verouderde applicaties worden zoveel mogelijk gesaneerd. De doorlooptijden voor het maken of aanpassen van onze systemen zijn lang. Dit belemmert de wendbaarheid wat betreft ICT-ondersteuning om snel te kunnen inspelen op nieuwe wetgeving. De ambitie is om deze doorlooptijden terug te brengen.

Concrete activiteiten 2020:
- Stapsgewijs wordt het achterstallig onderhoud (technische schuld) bij de centrale applicaties teruggebracht van 50% naar 30% in 2022. De streefwaarde voor de technische schuld in 2020 bedraagt maximaal 39%.
- Op dit moment worden te veel middelen aan onderhoud besteed. Het wijzigen van de uitgavenverhouding is niet een op zichzelf staand resultaat, maar een effect van andere maatregelen en wordt sterk door externe factoren beïnvloed. In de uitgavenverhouding komen de effecten tot uiting vanuit het verkleinen van de technische schuld, het verhogen van de wendbaarheid en vernieuwing. Ook spelen het aantal jaaraanpassingen en Uitvoeringstoetsen een grote rol. Doelstelling is om eind 2022 de uitgavenverhouding te verschuiven naar een meer marktconforme 70:30 verhouding.
- Daarnaast wordt op dit moment onderzocht of de berekening om tot de huidige cijfers te komen een voldoende realistisch beeld geeft van de werkelijke situatie.
- Ketenplannen worden uitgerold om systematisch de technische schuld per keten terug te dringen.

3.2.4 *Beleid IV en portfolioproces*

<u>Portfolio</u>
De Belastingdienst geeft inzicht in de keuzes voor investeringen (vervanging, vernieuwing/uitbreiding) en beheer en onderhoud per keten (belastingmiddel, procesketen). Dit alles in het licht van de meerjarige IV-portfolio. Hierbij wordt een IV-projectportfolio aangeleverd met de bijbehorende middelen die hieraan besteed worden. Dit maakt duidelijk welke investeringen de BD de komende jaren wil gaan doen binnen de meerjarige financiële kaders van de Rijksbegroting 2020. Daarnaast wordt voor ICT een meerjarige doorkijk geboden op nieuwe wetgeving, beheer, onderhoud, modernisering & vernieuwing en welke kosten daarmee gepaard gaan, inclusief eenduidige definities.

Het portfolioplan geeft een overzicht van de verschillende typen (labels) investeringen. Dit zijn bijvoorbeeld investeringen die extern verplicht zijn, die noodzakelijk zijn voor de continuïteit van de organisatie of die de kwaliteit van het werk en dienstverlening van de organisatie verbeteren. Constante modernisering van IV-systemen is noodzakelijk om slagvaardig te kunnen blijven opereren. In het jaarplan wordt daartoe een relatie gelegd met het bestedingsplan MIV.

In samenwerking tussen de Belastingdienst (o.a. C&F en IV&D) en FEZ wordt momenteel de planning van het portfolioproces voor 2020 bezien. Inzet is om het portfolioproces zo beter aan te laten sluiten op interne planning, budget- en besluitmomenten.

De Belastingdienst actualiseert periodiek het IV-portfolio en stemt dit minimaal tweemaal per jaar met opdrachtgever en eigenaar af in de Bestuurlijke driehoek. Het gaat dan onder meer om:
- Het vaststellen van de portfolio;
- Het accepteren van de gerealiseerde portfolio;
- Afwijkingen ten opzichte van de goedgekeurde plannen, risico's en mitigatiemaatregelen;
- Ontwikkelingen op wetgevend gebied (nog niet vastgestelde wetgeving en nog niet opgenomen in de portfolio) of vraag vanuit niet-Belastingdienst partijen welke tot risico's t.a.v. inpasbaarheid kunnen leiden;
- Voortgang op de afgesproken verbetermaatregelen n.a.v. besluitvorming op aanbevelingen (externe) onderzoeken (zoals KPMG).

De Belastingdienst geeft daarbij specifiek aan:
- Welke vraag aan IV-capaciteit bestaat voor 6 kwartalen vooruit (6Q) en wat de geprognotiseerde omvang is van de vraag voor de meerjarenplanning;
- Welke knelpunten dit met zich meebrengt (onevenwichtigheid tussen vraag en aanbod van IV-capaciteit en/of het financieel kader);
- Welke keuzes/besluiten daarin genomen zijn;
- Investeringen in apparatuur zijn noodzakelijk om zowel de continuïteit te waarborgen als vernieuwing te ondersteunen. Ook dit vormt onderdeel van de IV-portfolio die met eigenaar en opdrachtgever zal worden gedeeld. Inzicht zal gegeven worden in het meerjarig investeringsbeeld met betrekking tot de hard- en software. Een specificatie kan worden gemaakt ten aanzien van bijvoorbeeld Life Cycle Management (LCM/Continuïteit) of vernieuwing.

<u>Projectmanagement</u>
Ook in 2020 zal, conform het Handboek Portfoliomanagement Rijk, op het Rijks ICT Dashboard gerapporteerd worden over ICT-projecten boven €5 mln. Deze informatie wordt gebaseerd op informatie vanuit andere rapportagelijnen over de voortgang van IV-projecten:
- De maandelijkse rapportage voortgang grote IV-projecten (meerjarig budget > € 5 mln.) via de Rapportage Grote Projecten (RGP);
- In het kader van de 4MR worden deze rapportages via het DT BD nagezonden aan FEZ;
- Voortgangsrapportage over vernieuwingsprojecten van de Belastingdienst die onderdeel zijn van de Beheerst vernieuwingsprojecten.

3.2.5 Kwantitatief inzicht in portfolio en investeringen 2020

Omdat de besluitvorming over de IV-portfolio in 2020 nog doorloopt, kan in deze interne bijlagen nog geen gedetailleerd kwantitatief inzicht opgenomen worden, los van de huidige budgettaire en formatieve kaders op hoofdlijnen, zoals opgenomen in § 3.4. Een concept van de Meerjarenraming IV is in het najaar van 2019 voor het eerst beschikbaar gekomen. Hierover vindt momenteel nadere afstemming plaats. Naar aanleiding daarvan zal de Meerjarenraming nog worden bijgesteld.

3.2.6 Voortgang aanpak tekortkomingen ICT geconstateerd door AR/ADR

Net zoals de ARK constateert de ADR dat er een risico is op niet tijdige modernisering van het IT-landschap (legacy). Vanuit IV worden benodigde IT-aanpassingen in beeld gebracht langs de ordening: aanpassingen die nodig zijn voor continuïteit/beheer en onderhoud, aanpassingen die nodig zijn om nieuwe wet- en

regelgeving te kunnen implementeren, aanpassingen ten behoeve van procesvernieuwingen en aanpassingen in het kader van het wegwerken van de zogeheten technische schuld (MIV). Daarnaast zijn de onderlinge afhankelijkheden (raakvlakken) inzichtelijk gemaakt.

Op het onderwerp BCM wordt ingegaan in § 3.5.

3.3 Sturing en beheersing

3.3.1 Sturing in samenhang

De Belastingdienst is een organisatie met een grote diversiteit aan en complexiteit van activiteiten en processen. De interne beheersing van deze activiteiten en processen is nog niet op het gewenste volwassenheidsniveau getuige onder meer de onvolkomenheden algemene rekenkamer, het ontbreken van integraal risicomanagement en de nog onvolledige stuurinformatie. Het zal nog een aantal jaren duren voordat het gewenste niveau is bereikt.
De 1e lijn is integraal verantwoordelijk voor de beheersing van zijn eigen doelstellingen, processen en meetinstrumenten. De 2e lijn stelt via kaders minimumeisen aan deze beheersing en toetst op de naleving van deze kaders.

Doelstelling is om vanaf 2020 een *Internal control framework* (ICF) te ontwikkelen en te implementeren gebaseerd op COSO-principes, op basis waarvan over een aantal jaren door alle onderdelen én Belastingdienstbreed een onderbouwd en toetsbaar *Internal control statement* (ICS) kan worden afgegeven. Er wordt daarbij gekeken naar het *in control* zijn voor zowel de strategische als operationele doelstellingen, de financiële rapportering en het voldoen aan wet- en regelgeving (compliance). Risicoanalyse (inclusief het vaststellen van de risicobereidheid) en het treffen en monitoren van adequate beheermaatregelen ter mitigering van de geïdentificeerde risico's voor zowel de ontvangstenstroom als de uitgavenstroom staan hierbij centraal.

De Belastingdienst is bezig de interne beheersing te verbeteren door een mix van meerjarige programma's en korte termijn-maatregelen; over de voortgang wordt gerapporteerd via de planning- en controlcyclus die in 2020 meer gedetailleerder elementen van interne beheersing zal bevatten. In de onderstaande paragrafen wordt op verschillende onderdelen van sturing binnen de Belastingdienst ingegaan. Daarnaast wordt aandacht geschonken aan reeds geïdentificeerde risico's.

3.3.2 Programma Managementinformatie/Risicomanagement

Onderdeel van beheerst vernieuwen is de pijler sturing en beheersing. Het programma Managementinformatie/ en Risicomanagement (programma MI/RM) valt onder deze pijler. Het ondersteunt de Belastingdienst zodat die in staat is om processen gerichter uit te voeren, om te sturen aan de hand van heldere, samenhangende managementinformatie en om integraal oog te hebben voor risico's. De doelstellingen van dit programma zijn:

- Te komen tot een gecoördineerde, samenhangende aanpak van de managementinformatie en een gecoördineerde uitvoering van deze aanpak. Uiteindelijk doel is te voorzien in managementinformatie op keten en concernniveau die betrouwbare (juist, tijdig en volledig) informatie over het presteren van de Belastingdienst levert. De verbeterde managementinformatie zal deel uitmaken van de planning- en controlcyclus.
- De huidige, versnipperde, risicoaanpak om te zetten in een integrale risicomanagement aanpak en daar waar nog geen sprake is van risicomanagement deze werkend te krijgen. Evenals managementinformatie wordt risicomanagement zowel vormgegeven op keten als op concernniveau. Risicomanagement zal deel uitmaken van de planning- en controlcyclus. Binnen

de Belastingdienst zal risicomanagement en risicodenken een standaard onderdeel zijn van de manier van werken bij alle medewerkers en management.

Het programma MI/RM is gesplist in deelprogramma's: concern MI, keten MI, risicomanagement en verandermanagement. Voor 2020 zijn de beoogde mijlpalen op deelprogrammaniveau:

Concern MI
Concern MI is gericht op Belastingdienstbrede MI die het sturen op en verantwoorden over de prestaties van de Belastingdienst ondersteunt. Het deelprogramma omvat verbeteractiviteiten (herijking KPI's), kaderstelling MI en instrumenten die het inzicht in uitgaven en het inzicht in de kernprestaties verbeteren (uitgavenmodel/concerndashboard):

- *Project Concerndashboard*: oplevering van een digitaal instrument voor de verantwoording over de KPI's uit de begroting IX. Momenteel gebeurt dit in de (papieren) DG-rapportage. Het project beoogt het digitaliseren en waar mogelijk automatiseren van de bestaande KPI's van de Belastingdienst en overdracht en beheer in Q1 2020. Uitkomsten van het project Herijking KPI's worden opgenomen in het concerndashboard voor de verantwoording en sturing op de (ca 30) KPI's uit de begroting IX 2021.

- *Project Kaderstelling MI*: Het doel van het project is om op basis van de door de concerndirecties gestelde kaders een managementinformatiekader op te stellen voor de Belastingdienst als concern. Het gaat hierbij om kaderstelling voor de structurele stuur- en beheersinformatie van, door en voor de Belastingdienst waarbij de vastgestelde kaders voor MI zullen worden geïmplementeerd in de aanschrijving van het Jaarcontract 2021 (Q3 2020).

- *Project Herijking KPI's*: herijkte KPI's t.b.v. de begroting IX 2021 (Q2 2020)

- *Project instrument uitgaven-en budgetmodel*[4]: er heeft in overleg met de interne en externe stakeholders een heroriëntatie van beide modellen plaatsgevonden. De heroriëntatie heeft tot gevolg gehad dat er op 15 augustus 2019 in het DT BD een 'GO/NO-GO besluit' is genomen. Het GO/NO-GO besluit houdt in dat er sprake is van een GO-besluit voor het uitgavenmodel en een NO-GO besluit voor het budgetmodel. Dit betekent dat het uitgavenmodel verder zal worden doorontwikkeld en dat het budgetmodel qua ontwikkeling voorlopig 'on hold' is gezet. Pas na de doorontwikkeling van het uitgavenmodel, de validatie, de bestuurlijke vaststelling en de bewezen werking van het uitgavenmodel, zal worden bekeken hoe eventueel verder te gaan met het budgetmodel[5]. Concreet betekent dit dat er een gewijzigd projectplan voor het uitgavenmodel is opgesteld en is vastgesteld in het DT BD van 10 oktober 2019. Oplevering en in beheer nemen van het doorontwikkelde uitgavenmodel (2019) is voorzien in Q4 2020.

---

[4] Het uitgavenmodel betreft een instrument voor de lijn van de Belastingdienst, die de lijn ondersteunt als aanvulling op de informatieproducten uit de planning- en controlcyclus. Het uitgavenmodel biedt inzicht in de uitgaven en capaciteitsinzet (waar zijn de uitgaven aan besteedt en waar is de capaciteit op ingezet) en is géén bekostigingsmodel dan wel kostprijsmodel.
[5] Het budgetmodel richt zich op het voorspellen en bijsturen van benodigd budget in de toekomst op basis van volume, efficiency en prijsontwikkelingen. Een groot deel van de input van het budgetmodel betreft de output van het uitgavenmodel.

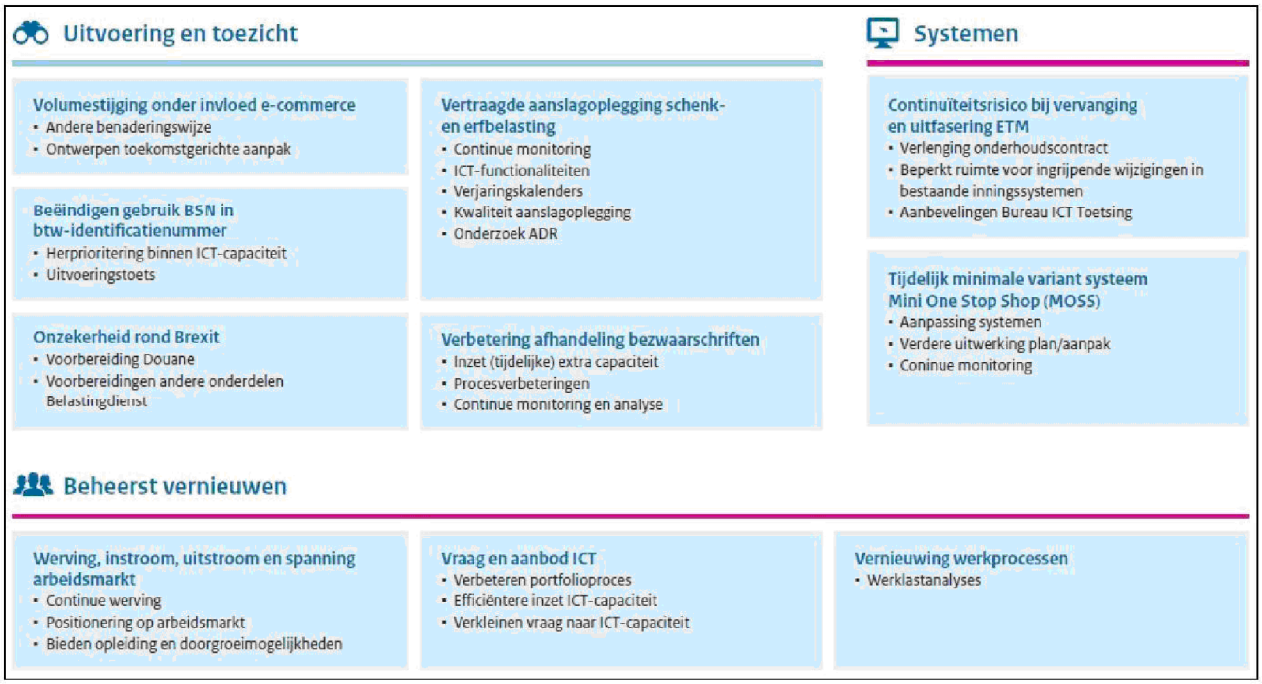
Keten MI
Het streven van keten MI is om aan te haken op de bestaande ontwikkelingen binnen ketens en dienstonderdelen. Het deelprogramma is gestart met een inventarisatie van de ist-positie. Daarbij is geconstateerd dat er verschillende beelden bij de ketens leven over het doel en de verantwoordelijkheden van de ketens. Naar aanleiding hiervan is besloten tot een heroriëntatie van de aanpak van de ketens. Uitkomsten van de heroriëntatie worden verwacht voor eind 2019. Onderdeel van de heroriëntatie is een versnelde intake aan de hand waarvan met de keten het ontwikkel- en ambitieniveau van de keten wordt bepaald. Het resultaat vertaalt zich in de volgorde van ketens die door het programma gefaciliteerd worden bij het opzetten van MI en RM. Herplanning van producten/mijlpalen en aanpassing van de programmabegroting wordt verwacht in het eerste kwartaal 2020.

Risicomanagement
Het deelprogramma risicomanagement maakt onderscheid in keten-, strategisch niveau en operationeel niveau. Op ketenniveau geldt hetgeen hiervoor vermeld is met betrekking tot keten managementinformatie. Op strategisch en operationeel niveau wordt verder invulling gegeven aan de risicomanagementcyclus, waarbij risicomanagement een integraal onderdeel wordt van de sturing van het management.

Verandermanagement
Het deelprogramma Verandermanagement ondersteunt het programma om de beoogde vooruitgang op de vlakken managementinformatie en risicomanagement werkend te krijgen in de staande organisatie. Op basis van gestelde kaders en de uitgesproken ambitie per deel van de organisatie wordt de veranderopgave in afstemming bepaald. De focus van het deelprogramma Verandermanagement ligt hierbij op het creëren van passende betrokkenheid en eigenaarschap. Zo wordt bijgedragen aan het bestendigen van houding en gedrag dat past bij de gestelde ambitie en het faciliteert de acceptatie van de diverse producten van het programma. Zoals in paragraaf 3.1.1 vermeld, heeft de Belastingdienst in 2018 een visie ontwikkeld voor Leiderschap en Cultuur die in 2019 verder wordt geconcretiseerd. Verandermanagement sluit aan op deze visie en helpt deze in de praktijk handen en voeten te geven.

3.3.3 *Risicoparagraaf*

In het jaarplan voor 2020 is nu voor het eerst een inhoudelijke risicoparagraaf opgenomen. Daarmee wordt richting de Tweede Kamer inzicht gegeven over de belangrijkste risico's die worden onderkend voor de uitvoering van de doelstellingen en activiteiten uit het jaarplan, en de beheersmaatregelen die zijn getroffen.



Daarbij is het van belang om in ogenschouw te nemen dat het risicomanagement binnen de Belastingdienst, zoals ook beschreven in § 3.2.2, nog volop in beweging is. Vanuit een meerjarige aanpak wordt gewerkt aan het beter in kaart brengen van risico's en aan de invoering van risicobewustzijn binnen de organisatie. De huidige versnipperde aanpak wordt zo omgezet in een integrale aanpak. In 2020 wordt ingezet op versterking van het strategisch risicomanagement, door het uitvoeren van risico-assessments met de top van de Belastingdienst en het mede op basis daarvan implementeren van passende beheersmaatregelen.

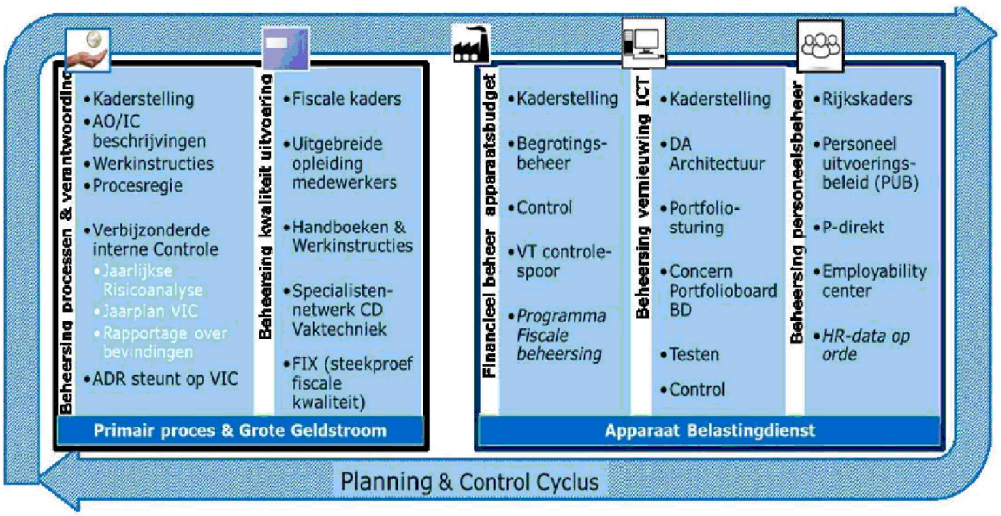
De doorontwikkeling van risicomanagement vergt ook het meer systematisch kijken naar kritische processen van de organisatie op mogelijke risico's. Dit vanuit een groeiend risicobewustzijn. In het jaarplan wordt daarnaast ook inzicht gegeven in meerjarige ontwikkelingen voor de Belastingdienst. Deze meerjarige blik is ook van belang vanuit de optiek van risicomanagement. Te denken valt daarbij aan de uitvoerbaarheid en handhaafbaarheid van wetgeving, net als de impact van mogelijke herstel- en reparatiemaatregelen voor zowel DGFZ als de Belastingdienst.

Uitgangspunt voor de risicoparagraaf in het jaarplan is geweest dat deze aansluit op de interne risicoanalyse van de Belastingdienst, zoals opgenomen in de 2e 4MR van 2019. Onderstaand zijn die risico's opgenomen die wel in de 4MR zijn opgenomen, maar geen onderdeel uitmaken van de risicoparagraaf voor de Tweede Kamer. Toegelicht is of en op welke wijze hier aan de Kamer gerapporteerd en welke beheersmaatregelen zijn getroffen.

Risico uit 4MR	Beheersmaatregelen	Wijze van rapporteren
CAF-11	Naast de verwachte concrete maatregelen en aanbevelingen van de commissie Donner, zijn andere getroffen verbetermaatregelen binnen de Belastingdienst: het in TVS raadplegen van slechts één nationaliteit, tijdelijke extra capaciteit, vier-ogen principe, collegiale toets bij twijfel, versterken vaktechnische structuur, werkgroep rigide wetgeving, verbeterprogramma KOT en cultuur en leiderschap.	In het jaarplan kon nog niet vooruitgelopen worden op de maatregelen t.a.v. CAF-11. Hierover wordt nog een passage opgenomen in de aanbiedingsbrief voor de Tweede Kamer.
TEM/zonnepanelen	Inzet is het besluit om door te procederen. In werkgroepverband worden verdere mogelijkheden, alternatieven en juridische inzichten bezien en uitgewerkt.	Voorzien is om de Tweede Kamer hier medio november over te informeren. Een Kamerbrief is in de maak.
Vertraging MI/RM	Het inhuur- en wervingsproces is geëvalueerd en er zijn procesverbeteringen doorgevoerd. De knelpunten ten aanzien van de aanpak voor de ketens zijn bestuurlijk geadresseerd. De aanpak wordt herijkt.	In de doelstellingen/activiteiten voor MI/RM in het jaarplan is hierop geanticipeerd.
Interne fiscale beheersing	Veel procesbeschrijvingen zijn inmiddels bij dienstonderdelen aanwezig. Er is een maandelijkse voortgangsrapportage ingesteld, gericht ook op de implementatie.	Over interne fiscale beheersing wordt, net als in vorige jaren, gerapporteerd via de bedrijfsvoerings-paragraaf in het Jaarverslag IX.
Invoering roettax	Er is gekozen voor een alternatieve implementatie om de invoering per 1 januari 2020 te borgen totdat het nieuwe systeem in gebruik is genomen. De planning van het project wordt momenteel geaudit.	Over deze stand van zaken is de Tweede Kamer bij de 23e Halfjaarsrapportage geïnformeerd.
Vertrouwelijke FIOD-informatie in onbevoegde handen	Incidenten wordt gevolgd en gemonitord, waarbij impact wordt bepaald (en hoe hier mee om te gaan) en maatregelen worden getroffen om herhaling in de toekomst te voorkomen.	Maakt geen onderdeel uit van rapportages aan de Kamer.
Discipline financieel beheer	Verhoogde aandacht voor op orde brengen financieel beheer. Dit wordt gefaciliteerd door gerichte uitleg en geldende spelregels. Er is daarnaast een verscherpt regime voor o.a. IV en CFD.	Wordt over gerapporteerd in het kader van onvolkomenheden.

3.3.4 *Internal Systeemcontrol kritische processen*

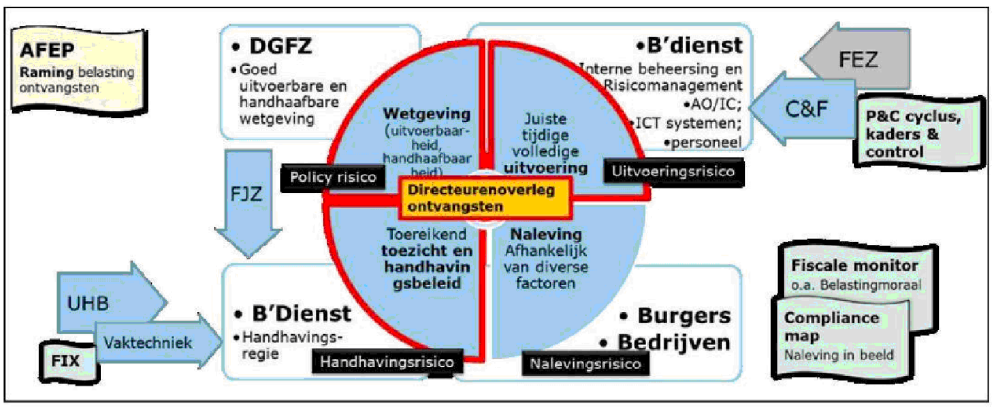
De Belastingdienst kent een grote diversiteit aan processen, waarvan een groot aantal kritisch is. Zoals in de figuur hieronder geschetst wordt, heeft elk van deze processen een eigen kwaliteitszorg- en bewakingssysteem. Middels de planning- en controlcyclus houden we grip op het geheel en de jaarlijkse verbeterstappen daarbij. Het verbeteren van de beheersing is een continu proces.



In het directeurenoverleg Belastingontvangsten wisselen de betrokken organisatieonderdelen informatie uit over de gerealiseerde belastingontvangsten (afkomstig van de Belastingdienst) en over de raming van de belasting- en premieontvangsten (afkomstig van AFEP), waarbij ook de actuele politieke context een belangrijke rol speelt.

De ramingen van de ontvangsten geven een indicatie van de hoogte van de ontvangstenstroom, maar vormen geen target voor de Belastingdienst.
Fundamenteel gesteld zijn de belasting- en premieontvangsten een functie van alle (economische) beslissingen van burgers en bedrijven, die de grondslag vormen voor belastingheffing. Als bijvoorbeeld burgers terughoudend worden om huizen te kopen, zal de opbrengst van de overdrachtsbelasting afnemen.
Daarnaast is de exacte omvang van de belastingontvangsten niet in overwegende mate te beïnvloeden door de Belastingdienst. Ook economische ontwikkelingen, de belastingmoraal (compliance) en wetgeving en jurisprudentie spelen een grote rol.
De Belastingdienst kan wel bijdragen aan de mate van "zekerheid" waarmee de belastingontvangsten binnen komen. Naarmate uitvoerings- en handhavingsrisico's beter worden beheerst, neemt die zekerheid toe.

In de onderstaande figuur zijn de rollen geschetst die diverse partijen hebben bij de beheersing van de ontvangstenstroom.



In 2020 zet de Belastingdienst in op verdere versteviging van de internal control op de primaire en ondersteunende processen. Daarbij is aandacht voor zowel de ontvangsten- als de uitgavenkant. Dit doet de Belastingdienst onder meer door:

- *Aanscherping kaderstelling*: De kaderstellende directies zullen in 2020 onder meer richtlijnen aanscherpen inzake AO/IC-beschrijvingen en de financiële spelregels als onderdeel van de domeinarchitecturen. De dienstonderdelen worden via de jaarcontracten meer in detail uitgevraagd op het voldoen aan de kaders, zoals bijvoorbeeld AO/IC, en het tax control. Daarnaast zetten de dienstonderdelen in hun jaarcontract uiteen welke maatregelen zij treffen om beter aan die kaders te voldoen. De dienstonderdelen rapporteren hierover in de DG-rapportage en de viermaandsrapportage.

- *Identificatie van risico's*: In hun jaarcontracten 2020 zetten alle dienstonderdelen uiteen wat de belangrijkste risico's zijn het komende jaar en hoe die dienstonderdelen daar mee om gaan. In 2020 dient de risicoparagraaf ook te worden opgenomen in de ketenplannen. De dienstonderdelen rapporteren hierover in de DG-rapportage en de viermaandsrapportage.

- *Opvolging signalen en risico's:* De tussentijdse resultaten van analyses door de dienstonderdelen, de tijdige oplossing van onvolkomenheden (zie § 3.3.5), bevindingen uit het test- en monitoringplan Tax control framework alsmede bevindingen van Verbijzonderde interne controles zullen in 2020 worden opgevolgd, waar nodig aangevuld met verdiepingsonderzoeken inzake gesignaleerde risico's (zie daarvoor mede § 3.3.3). De dienstonderdelen rapporteren hierover in de DG-rapportage en de viermaandsrapportage.

- *Roadmap Internal Control Statement:* In 2020 zal een roadmap worden vastgesteld om op termijn te komen tot een Internal Control Statement. Er zal in 2020 een aanvang worden gemaakt met de uitrol van deze meerjarige roadmap om een Internal control framework te ontwikkelen en implementeren gebaseerd op de COSO-principes. De roadmap zal breed gericht zijn zowel strategische als operationele doelstellingen, financieel beheer en voldoen aan wet- en regelgeving.

- *Ontwikkelen van integraal risicomanagement en verbeterde stuurinformatie:* Het meerjarige programma MI/RM wordt beschreven in § 3.3.2.

- *Voortgang IV-vernieuwing*: Onderdeel van de vernieuwingspijler ICT vormt ook het vergroten van het inzicht in de vraag die de uitvoering stelt aan ICT en in het aanbod dat ICT daartegenover kan stellen (zie § 3.2).

Daarnaast zullen de maatregelen die de komende jaren binnen de Belastingdienst genomen gaan worden op het gebied van leiderschap en cultuur (zie § 3.1) bijdragen aan de versteviging van internal control. Te denken valt bijvoorbeeld aan het realiseren van een open en veilig werkklimaat voor medewerkers van de Belastingdienst. Ook gaat het deelprogramma Verandermanagement van het programma MI/RM aansluiten op de visie van de genoemde aanpak voor leiderschap en cultuur.

3.3.5 *Voortgang aanpak tekortkomingen sturing geconstateerd door AR/ADR*

De aanpak van de onvolkomenheden heeft de volle aandacht. Om de aanpak van de onvolkomenheden nog strakker in te richten, zijn de activiteiten en mijlpalen die in 2019 en 2020 worden ondernomen, geconcretiseerd. Dit is gebeurd door het, in afstemming met FEZ, ADR en AR, vaststellen van de 'gap' tussen de huidige stand van zaken in de bedrijfsvoering, het bepalen van de gewenste situatie en een plan van aanpak hoe in de gewenste situatie te geraken (het oplossen van de onvolkomenheid). Aansluitend hierop is de governance binnen Financiën versterkt door het instellen van een monitoringscommissie, onder voorzitterschap van [redacted] Financieel Economische Zaken.

De ADR doet onder de vlag van de wettelijke taak (verbijzonderde interne controle, verplichtingenbeheer, prestatieverklaringen, bedrijfscontinuïteitsbeheer en M&O-beleid kleine middelen) in het najaar aanvullend onderzoek naar de voortgang op deze onvolkomenheden. Naar de overige onvolkomenheden (legacy, managementinformatie en strategisch personeelsbeleid) zal in de tweede helft van 2019 vraaggestuurd onderzoek door de ADR plaatsvinden. De interim management letters vanuit de ADR geven een belangrijk inzicht ten aanzien van de gerealiseerde voortgang. In maart 2020 wordt door de ADR het samenvattend auditrapport opgeleverd. De onderzoeken vanuit de ADR bieden nadere aangrijpingspunten voor bijstelling van de aanpak en maatregelen.

De monitoring van de aanpak van de onvolkomenheden maakt deel uit van de planning- en controlcyclus van de Belastingdienst. Het rapporteren over de aanpak van de onvolkomenheden vindt in principe aansluitend en gelijktijdig plaats met de rapportagemomenten van de departementale planning- en controlcyclus. Per onvolkomenheid zijn gedetailleerde monitoroverzichten beschikbaar.

3.3.6 *Vraaggestuurde onderzoeken ADR*

Jaarlijks vindt er aan de hand van een concernbrede risicoanalyse een inventarisatie plaats van mogelijke onderzoeken die de Auditdienst Rijk (ADR) op verzoek van het management kan uitvoeren. Het opstellen van het auditprogramma voor de Belastingdienst voor 2020 vindt plaats na het in kaart brengen van de concernbrede risico's.

De behoefte van de Belastingdienst komt tot uiting in het auditplan Belastingdienst dat in het DTBD wordt vastgesteld. Dit is voor een belangrijk deel gebaseerd op de risicoparagraaf die is opgenomen in het jaarplan en deze interne bijlagen. Na vaststelling door DTBD zal dit plan onderdeel uitmaken van het overkoepelende auditplan van het Ministerie van Financiën, dat in het eerste kwartaal 2020 ter advisering respectievelijk besluitvorming wordt ingebracht in het Audit Committee en de Bestuursraad.

3.4 Financiën

3.4.1 Inzicht in de financiën (budgettair beeld)

Budgettaire kaders Belastingdienst 2020

Uitgaven (x € 1.000) Stand Rijksbegroting IX	Begroting 2020 artikel 1	Begroting 2020 artikel 9
Uitgaven	**2.944.639**	**440.852**
Apparaat DGBD		
Personeel	2.109.698	404.202
Eigen personeel	1.868.318	397.079
externe inhuur	233.664	6.968
overig personeel	7.716	155
Materieel	339.332	6.669
Materieel ICT	22.188	5.145
Bijdrage aan SSO's	199.745	0
overig materieel	117.399	1.524
Programma DGBD		
Bekostiging	6.178	0
Overige bekostiging	6.161	0
Overige programma-uitgaven	17	0
Garanties	245	0
procesrisico's	245	0
Bijdrage aan ZBO's/RWT's	14.908	0
Waarderingskamer	1.953	0
Kadaster	1.971	0
Kamer van Koophandel	4.270	0
Overige ZBO's/RWT's	6.714	0
Bijdrage aan international organisaties	437	0
Internationale Douaneraad	175	0
Overige internationale organisaties	262	0
Opdrachten	258.961	27.881
ICT opdrachten	209.043	3.769
Overige opdrachten	49.918	24.112
Bijdrage aan agentschappen	104.880	2.100
Logius	104.690	0
CIBG	190	0
Overige	0	2.100
Rente	110.000	0
Belasting- en Invorderingsrente	110.000	0
Ontvangsten	**934.075**	**605**
Apparaatontvangsten	43.094	605
apparaatontvangsten verrichte werkzaamheden derden	11.104	605
overige apparaatontvangsten	31.990	0
Programma	890.981	0
Belasting- en invorderingsrente	474.377	0
Ontvangsten boetes en schikkingen	203.777	0
Ontvangsten kosten vervolging	212.827	0

Tabel: budgettair overzicht 2020 DGBD (x € 1.000)

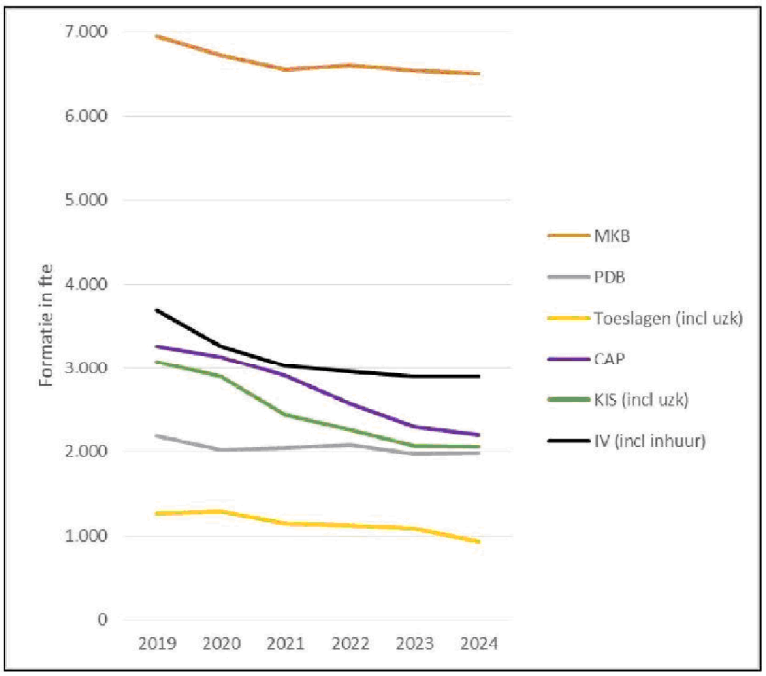
Nadere onderverdeling per dienstonderdeel
Hieronder vindt u de interne uitwerking van de externe begroting uitgesplitst naar de dienstonderdelen, met een focus op 2020. De budgetstanden zijn van de door FEZ in VT goedgekeurde standen van het 3e budgetmoment 2019 van de Belastingdienst, de zogenaamde derde budgetbrief 2019.

De verschillen met het financieel kader vanuit de Begroting IX (artikel 1 en 9) kunnen worden verklaard door nog door te voeren mutaties vanuit de Aanvullende Post en de uitkering van de loon- en prijsbijstelling. Ook is de onderstaande stand exclusief de bekostiging ontvangsten, kosten vervolging en belasting- en invorderingsrente.

Budget per DO *(x € 1.000)*	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Concernkader	-20.662	-87.106	-86.396	-55.755	-39.856
CFD	417.084	394.248	394.302	385.282	384.233
GO	237.939	238.962	240.040	235.022	232.955
MKB	529.424	517.125	520.110	515.939	513.172
PDB	147.042	150.195	153.519	147.031	147.605
FIOD	139.635	144.312	144.134	141.349	141.349
Toeslagen	65.558	61.120	59.407	57.634	57.634
CAP totaal	320.912	288.445	264.444	227.222	213.392
KIS	106.688	94.097	88.158	82.003	81.820
IV-totaal	601.340	543.508	531.510	518.013	517.806
UCA	36.084	34.710	33.918	33.743	33.743
CKC	82.284	71.582	70.884	70.374	70.111
Switch	10.770	3.413	2.902	2.902	2.902
Vaktechniek	16.609	17.125	17.125	17.125	17.125
DFA	31.325	26.133	26.133	25.488	25.488
Communicatie	16.518	15.583	15.337	15.167	15.167
Bureau DG	2.934	2.961	2.891	2.891	2.891
UHB	7.855	7.835	7.835	7.835	7.835
CD O&P	7.684	7.498	7.498	7.498	7.498
IV&D	15.185	14.799	14.799	14.799	14.799
I&S	5.801	5.399	5.399	5.399	5.399
C&F	25.792	18.462	16.317	16.067	15.317
FJZ	12.762	13.113	13.113	13.113	13.113
BIA	2.441	2.441	1.712	1.712	1.712
Douane	456.223	458.157	457.112	454.612	452.512
Totaal	**3.275.229**	**3.044.116**	**3.002.206**	**2.942.465**	**2.935.724**

Werklastanalyse
Aan de hand van de notitie 'werkpakketreductie' heeft overleg plaatsgevonden in de Bestuursraad van juni'19 over enerzijds de haalbaarheid van doelstellingen van de werkpakketreductie en anderzijds alternatieve indicatoren waarmee inzicht kan worden gegeven over de voortgang van de vernieuwingsprojecten en de vernieuwing als geheel. Ten aanzien van de werkpakketreductie is afgesproken met een werklastanalyse te komen, waarin onder meer de formatie, financiën en werklast in samenhang worden bezien. Deze analyse wordt in het najaar van 2019 opgeleverd, aan de hand van een in samenwerking met FEZ opgesteld factsheet.

In de onderstaande tabel is de meerjarige ontwikkeling opgenomen van het formatieve kader van de dienstonderdelen die specifiek in de notitie werkpakketreductie zijn benoemd.



Figuur: meerjarige ontwikkelingen formatief kader (in fte's)

Bestedingsplannen

De voortgang op de bestedingsplannen wordt op het moment in het VT-directeurenoverleg besproken. Onderdeel hiervan is de voortgang op de gestelde doelen, maar ook de financiële uitputting en de prognose op de beschikbaar gestelde middelen (op niveau van het bestedingsplan). Tevens krijgt FEZ maandelijks enkele rapportages over een deel van de bestedingsplannen. In de reguliere P&C-cyclus hebben de bestedingsplannen op dit moment al een plek onder de noemer Beheerst Vernieuwen. In de VMR zijn ook de KPI's die bij de bestedingsplannen zijn opgesteld opgenomen. Op dit moment ontbreekt alleen nog de financiële uitputting van de bestedingsplannen. Inzet is om dit op te gaan nemen in de financiële paragraaf in de 4MR.

Nog niet bekend is welke bestedingsplannen in 2020 ingediend zullen gaan worden. Dit hangt ook mede af van de werklastanalyse die momenteel wordt doorlopen.

3.4.2 Informatiebehoefte FEZ en DGFZ

De informatiebehoefte van FEZ en DGFZ, voortvloeiend uit het ontwikkelhoofdstuk uit het (intern) jaarplan 2018, krijgt een vervolg via verschillende trajecten. Vanuit het programma MI/RM is het eindbeeld gepresenteerd in de M-staf. Hierin wordt een belangrijk deel van de informatiebehoefte gedekt. De stappen die door het programma in 2020 worden gezet om de programmadoelstellingen te realiseren, staan beschreven in § 3.3.1. Hierin is ook uitgewerkt op welke wijze wordt omgegaan met het budget- en uitgavenmodel. Daarnaast wordt in het kader van het jaarplantraject, in overleg met FEZ en DGFZ, inzicht gegeven in het (gewenste) keuzeproces, waarop in het jaarplan keuzes worden gemaakt op het gebied van uitvoering en toezicht, inclusief de daarbij gehanteerde kwantitatieve inzichten.

3.4.3 *Inzicht in flexibiliteit uitgaven*

Voor de programma-uitgaven die vallen onder de rubrieken «Bekostiging» en «Rente» geldt dat deze voor 100% juridisch verplicht zijn; ze vloeien voort uit de Awr en de Invorderingswet 1990 (rente-uitgaven) en vanuit de Algemene wet bestuursrecht (uitgaven bekostiging). Verder is de bijdrage aan de Waarderingskamer voor 100% juridisch verplicht op basis van de Wet waardering onroerende zaken (Wet WOZ). Voor het Kadaster en de Kamer van Koophandel heeft de Belastingdienst samenwerkingsovereenkomsten voor gegevensuitwisseling die worden gebruikt bij de uitvoering van taken van de Belastingdienst. De uitgaven zijn 100% juridisch verplicht.

Voor de programma-uitgaven van de Belastingdienst (met uitzondering van de rubrieken bekostiging, rente en waarderingskamer) geldt dat deze niet allemaal als 100% juridisch verplicht zijn aan te merken. Deels zijn er wel contracten gesloten, bijvoorbeeld ten behoeve van ICT en/of andere benodigde diensten voor de uitvoering van de primaire processen van de Belastingdienst. Naar inschatting zal het niet-juridisch verplichte bedrag per 1 januari 2020 € 154,5 mln. bedragen. Voorbeelden hiervan zijn (verlenging van) licenties en onderhoudscontracten voor software en hardware. Een ander voorbeeld zijn de uitgaven voor papieren dienstverlening (brieven aan burgers en bedrijven). Over het algemeen geldt wel dat de niet-juridische verplichte uitgaven noodzakelijk zijn voor een goede uitvoering van de primaire processen, bijvoorbeeld uitgaven ten behoeve van het berichtenverkeer met burgers en bedrijven of het jaarlijks verlengen van licenties.

3.4.4 *Inzicht in verplichtingen*

In 2020 werkt de Belastingdienst aan een sluitend overzicht van verplichtingen (een sluitende verplichtingenadministratie), waarmee inzicht in de budgetflexibiliteit verkregen kan worden. Zie ook 3.4.3.

Einde 2018 bleek dat de Belastingdienst haar verplichtingenplafond substantieel overschreden had op een moment dat er geen effectieve bijsturing meer mogelijk was. Om dit in het vervolg te voorkomen, worden meerdere acties ondernomen.

De ene actie betreft het begroten en toelichten van de te realiseren verplichtingen in het jaarplan. Onderstaande tabel maakt inzichtelijk welke verplichtingen in welke omvang naar verwachting aangegaan worden. Op deze wijze worden de grote aan te gane verplichtingen vooraf in kaart gebracht en kan gedurende het jaar de voortgang gevolgd worden en kan, indien nodig, bijgestuurd worden.

De andere actie is zorgen dat gedurende de uitvoering van het begrotingsjaar inzicht bestaat in het vermoedelijk beloop van de verplichtingen, zodat er waar nodig tijdig bijgestuurd kan worden. Vanaf 2020 starten de dienstonderdelen met het rapporteren over de realisatie en prognoses op verplichtingen. Dit vindt plaats door in VMR-rapportages en aan het einde van het jaar in het maandelijkse budgettaire beeld - naast het actuele vermoedelijke beloop voor de kasuitgaven - ook het vermoedelijke beloop van de verplichtingen op te stellen. HDFEZ zal in overleg met DGBD/C&F de logische momenten hiervoor afspreken en denkt hierbij in ieder geval aan het budgettaire beeld: t/m 30 september voor de 2e 4MR (die tevens landt in de 2e suppletoire begroting) en t/m 31 oktober voor de mutaties in de Veegbrief.

In het door FEZ aangeleverde format wordt gevraagd om de verplichtingenstanden per 4 maanden over 2020. Ten tijde van het opstellen van dit jaarplan is nog onvoldoende informatie beschikbaar om de standen per 4 maanden onderbouwd in te vullen. De Belastingdienst is momenteel bezig met het opschonen van de verplichtingenadministratie en zal vanaf 2020 starten met rapportages op over de verplichtingen op maandelijkse basis. Zoals besproken in de Stuurgroep verplichtingenbeheer is een onderbouwde verplichtingenraming met Voorjaarsnota 2020 voorzien.

Verplichtingen	Ontwerpbegroting 2020
Apparaat DGBD	
Verplichtingen	**2.864.839**
Personeel	2.029.898
Eigen personeel	2.029.898
externe inhuur	233.664
overig personeel	7.716
Materieel	332.739
Materieel ICT	22.188
Bijdrage aan SSO's	199.745
overig materieel	117.399
Programma DGBD	
Bekostiging	6.178
Overige bekostiging	6.161
Overige programma-uitgaven	17
Garanties	245
procesrisico's	245
Bijdrage aan ZBO's/RWT's	14.908
Waarderingskamer	1.953
Kadaster	1.971
Kamer van Koophandel	4.270
Overige ZBO's/RWT's	6.714
Bijdrage aan international organisaties	437
Internationale Douaneraad	175
Overige internationale organisaties	262
Opdrachten	258.361
ICT opdrachten	209.043
Overige opdrachten	49.918
Bijdrage aan agentschappen	104.880
Logius	104.690
CIBG	190
Overige	
Rente	110.000
Belasting- en Invorderingsrente	110.000

3.4.5 *Nadere onderverdeling eigen personeel*

In de onderstaande tabel is de goedgekeurde meerjarige formatie (stand 3e budgetbrief 2019) opgenomen:

Formatie *in fte*	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
CFD	1.110	1.109	1.109	1.110	1.111	1.111
GO	2.431	2.491	2.500	2.515	2.466	2.445
MKB	6.957	6.730	6.562	6.600	6.547	6.512
PDB	2.186	2.024	2.043	2.085	1.979	1.985
Douane	5.554	5.646	5.631	5.631	5.631	5.631
FIOD	1.410	1.504	1.558	1.556	1.529	1.529
Toeslagen	924	844	842	814	785	785
CAP	3.264	3.130	2.905	2.568	2.292	2.200
KIS	1.267	1.214	1.026	957	869	868
IV	2.935	2.841	2.775	2.760	2.762	2.760
SSO FMI	244	242	239	237	235	235
SSO O&P	743	704	656	650	643	640
Switch	64	30	30	30	30	30
Vaktechniek	139	139	144	144	144	144
DFA	242	270	273	273	267	267
Communicatie	148	128	125	123	121	121
Bureau DG	32	29	27	25	25	25
UHB	57	57	59	59	59	59
CD O&P	50	46	48	48	48	48
IV&D	56	56	58	58	58	58
I&S	38	38	40	40	40	40
C&F	103	120	137	137	137	137
FJZ	55	55	58	58	58	58
BIA	18	18	18	20	20	20
Totaal	30.026	29.465	28.863	28.497	27.855	27.707

De meerjarige knelpunten in de formatie zitten met name bij de dienstonderdelen waar een forse werkpakketreductie is ingeboekt, maar waar de realisatie van de besparingen achterblijft bij de hieraan gekoppelde taakstelling. Een aantal dienstonderdelen (CAP, MKB, Particuliers, KI&S, Toeslagen, IV) is gevraagd om een werklastanalyse te maken en aan te geven wat haalbare maatregelen zijn in relatie tot een realistische werkpakketreductie bij deze dienstonderdelen (zie § 3.4.1). Voor de onderdelen waarvoor in 2020 al substantiële problematiek wordt verwacht, zal in 2019 al naar een oplossing moeten worden gezocht. Dit traject loopt op dit moment.

3.4.6 *Nadere onderverdeling bezetting*

In de onderstaande tabel wordt, naast de formatie, ook zicht gegeven op de bezetting ambtelijk personeel en de prognose daarvan richting eind 2019 (begin 2020).

Formatie en bezetting *in fte*	**Formatie 2019**	**Bezetting (sep '19)**	**Prognose (begin '20)**	**Formatie 2020**
GO	2.431	2.377	2.459	2.491
MKB	6.845	6.762	6.778	6.730
Particulieren	2.298	2.159	2.262	2.024
CAP	3.264	3.020	3.030	3.130

KI&S	1.267	945	1.267	1.214
Douane	5.554	5.277	5.335	5.646
FIOD	1.410	1.399	1.455	1.504
Toeslagen	924	876	956	844
IV	2.935	2.866	2.911	2.841
C&F	103	105	110	120
FJZ	55	52	63	55
IV&D	56	61	71	56
UHB	57	62	57	57
O&P	50	36	50	46
I&S	38	40	39	38
BDG	32	23	29	29
BIA	18	14	15	18
VT	139	126	149	139
DF&A	242	215	231	270
CDC	148	138	137	128
F&MI	244	229	238	242
CFD	1.110	1.006	1.030	1.109
SSO O&P (oud IO)	743	748	743	704
Switch	64	300	345	30
Overig		4		
Totaal	**30.026**	**28.838**	**29.759**	**29.465**

Bron: P004 formatie en bezetting Belastingdienst 2019 (BI-center)

Er wordt gestuurd op een bezetting per 2020 die hoger is dan de formatie 2020. Op die manier kunnen de personeelsbewegingen opgevangen worden. In 2020 wordt nog forse uitstroom voorzien. Voorts is in 2020 de formatie lager dan in 2019. De verwachting is dat de bezetting in de eerste twee maanden van 2020 in lijn zal gaan komen met de formatie van 2020. Periodiek wordt via de P&C-cyclus (DG Rapportage en 4MR) de instroom, uitstroom en bezetting gemonitord.

3.4.7 Externe inhuur

Op basis van de budgetstanden bij de begroting 2020 zijn de volgende uitgaven voor inhuur externen geraamd;

2020	2021	2022	2023	2024
240.632	155.512	137.808	125.837	125.837

Als Belastingdienst dienen we aan te sluiten aan de zogenaamde 'Roemer-norm'. Dit houdt in dat het bedrag van inhuur minder dient te zijn dan 10% van de totale personeelskosten. Op basis van de budgetten uit de ontwerpbegroting is het percentage op dit moment 9,6% geraamd voor 2020. Ervaring leert dat door diverse budgetmutaties gedurende het jaar voor bijvoorbeeld bestedingsplannen, maar ook budgetmutaties door verschuiving van eigen personeel naar inhuur externen, dit percentage omhoog gaat. Voor 2020 wordt dus ook verwacht dat de norm wordt overschreden. In het kader van 'comply or explain' betekent dit dat de Belastingdienst in dat geval (ook aan de Kamer) moet uitleggen dat de organisatie, gelet op de opgelegde taken en onderbezetting ten opzichte van de formatie, afhankelijk is van externe inhuur en uitzendkrachten voor de uitvoering van taken.

3.4.8 *Meerjarenplanning investeringen*

Investeringen huisvesting
Huisvesting wordt steeds meer een instrument om medewerkers te binden en te boeien vanuit de mix 'bricks, bytes, behaviour' in relatie tot tijd-, plaats-, en apparaat onafhankelijk werken (TPAW). Klaar zijn voor de toekomst blijft belangrijk. Nieuwe manieren van werken zoals scrummen en agile werken raken steeds meer ingeburgerd. Activiteiten veranderen daarbij niet zozeer, maar wel de samenstelling van de teams en de manier van samenwerken.

De huisvesting moet op deze ontwikkelingen in kunnen spelen. De komende jaren worden daarbij gekenmerkt door een toenemende vraag naar slagvaardigheid en flexibiliteit, gecombineerd met steeds strikter wordende kaders.

Met het opstellen van de huisvestingsnota wordt uitgegaan van de onderstaande prioriteitscriteria:
- Uitvoering is strikt noodzakelijk in verband met gevaar voor veiligheid en gezondheid van de medewerkers,
- Uitvoering is strikt noodzakelijk vanwege gevaren voor de continuïteit van de bedrijfsvoering,
- De masterplannen worden gerealiseerd,
- Reeds gedane verplichtingen aan de markt worden uitgevoerd.

Bij de totstandkoming van de Huisvestingsnota stemt SSO CFD met de overige dienstonderdelen binnen de Belastingdienst af in de Stuurgroep Huisvesting.
De huisvestingsnota komt ter besluitvorming op tafel in het DTBD en besluitvorming aldaar vormt de basis voor prioritering.

In tegenstelling tot eerdere jaren is de huisvestingsnota niet langer een (ex post) onderbouwing van de component huisvestingkosten in de begroting van de Belastingdienst. De begroting van de huisvestingskosten komt tot stand op basis van een pxq onderbouwing op productniveau, waarbij de budgettaire inpasbaarheid conform reguliere P&C-cyclus wordt beoordeeld en besproken.

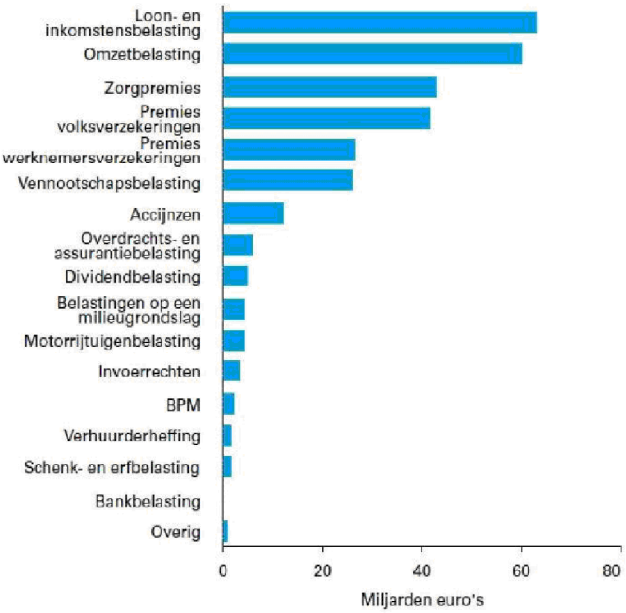
Investeringen IV
Zie hiervoor § 3.2.5.

3.4.9 *Betaaltermijn facturen*

De norm voor betaaltermijn facturen voor 2020 is minimaal 95% betaald binnen 30 dagen. Dit is in voorgaande jaren ook gerealiseerd. Voor de eerste 8 maanden van 2019 is er 98,2% binnen 30 dagen betaald.

1866013 02067

3.4.10 *Belastingontvangsten*



Volgens de Miljoenennota 2020 ontvangen het Rijk, de Sociale Fondsen en het Zorgverzekeringsfonds in 2020 circa 305 miljard euro aan belastingen en premies. De Belastingdienst brengt daarvan ongeveer 285 miljard in de Schatkist[6].
De continuïteit van deze ontvangsten is afhankelijk van het goed functioneren van de heffings- en inningsprocessen van de Belastingdienst, maar ook van externe factoren. De Belastingdienst schenkt veel aandacht aan het monitoren van de heffings- en inningsprocessen en aan het in kaart brengen van mogelijke risico's voor de belastingontvangsten.

De door de Belastingdienst gerealiseerde belasting- en premieontvangsten worden maandelijks vergeleken met de referentielijn van de directie AFEP (de jaarraming vertaald naar een maandelijks kaspatroon). Afwijkingen kunnen te maken hebben met wijzigingen of incidenten in de uitvoering en de handhaving, met aangifte- of betaalgedrag van bedrijven en burgers, maar ook met macro-economische ontwikkelingen. In 2020 gaat de Belastingdienst door met het systematisch verzamelen en ter beschikking stellen van informatie die relevant is voor de belastingraming. Dit betreft zowel cijfermatige gegevens over heffing en inning als kwalitatieve informatie over proceswijzigingen en eventuele incidenten in de uitvoering.

[6] De overige 20 miljard betreft nominale zorgpremies die door zorgverzekeraars worden geïnd.

3.5 Integrale veiligheid

3.5.1 Integrale beveiliging

Op het gebied van integrale beveiliging wordt ingezet op de volgende onderwerpen:
- Het behalen van de beveiligingsdoelstellingen zoals deze zijn opgenomen in het integraal Beveiligingsbeleid Belastingdienst (iBB). Het iBB is een nadere uitwerking van Voorschrift Informatiebeveiliging Rijksdienst Bijzondere Informatie (VIRBI) en de Baseline Informatiebeveiliging Rijksdienst/Overheid (BIR/BIO).
- Uitvoering van risicoanalyses om noodzakelijke beveiligingsmaatregelen vast te stellen of te herijken.
- Het per directie in kaart brengen dat er voldoende (beveiligings-) maatregelen zijn getroffen om de mogelijke bedreigingen afdoende het hoofd te bieden van de te beschermen belangen (TBB) en kritische processen.
- Het per directie in kaart brengen van voor agressie en geweld kwetsbare functies. Tevens inventariseren, actualiseren van de fysieke (hard) en gedragsmatige (soft) beschermingsmaatregelen.
- Borging van een registratie van ernstige incidenten in het primaire proces of in relatie tot de bedrijfsdoelstellingen (bijv. maatregelen of verbeteringen n.a.v. incidenten, status en werking van verbetermaatregelen).
- Borging van het beveiligingsbewustzijn van medewerkers, management, van eventuele bijzondere functies of doelgroepen.
- Borging van de actualiteit van de lijst met vertrouwensfuncties, kritische functies en de aanwezigheid van geldige Verklaringen van Geen Bezwaar (VGB's) voor alle medewerkers op vertrouwensfuncties.
- De knelpunten bij de Logische toegangsbeveiliging (LTB), waaronder de IDU procedure. Indien aanwezig wordt gevraagd om de grootste risico's te vermelden en op welke wijze men stuurt op de mitigerende maatregelen.
- In hoeverre wordt/is informatiebeveiliging meegenomen in de contracten met (in- en externe) dienstenleveranciers en de controle daarop.
- Op het gebied van digitale spionage de naleving op het informatiebeveiligingsbeleid (op risicovolle dienstreizen) in het buitenland, of bij bezoek van buitenlandse delegaties bij uw dienstonderdeel inclusief eventuele knelpunten en gesignaleerde risico's.
- De vormgeving en naleving van de VIRBI binnen dienstonderdelen inclusief het rapporteren over knelpunten.

3.5.2 Databeheersing

De Belastingdienst werkt met grote hoeveelheden gegevens van en over burgers en bedrijven. Deze gegevens moeten, met de vereiste kwaliteit, effectief en efficiënt ingezet kunnen worden in de primaire en ondersteunende bedrijfsprocessen. Maar ook op een wijze waarmee tegemoet gekomen wordt aan de eisen van wet- en regelgeving op het gebied van privacy- en gegevensbescherming, (informatie)beveiliging en transparantie en openbaarheid.

Op het terrein van databeheersing worden de volgende onderwerpen opgepakt:
- Een nadere invulling geven aan de invulling van de Chief Data Officer rol door kaders voor datagovernance op te stellen;
- Het opstellen van een data-agenda waarin inzicht en overzicht van activiteiten rond het thema data worden opgenomen;

- Het uitvoeren van datamanagementmaturityscans (DMM-scans) bij de dienstonderdelen om het volwassenheidsniveau van datamanagement binnen de Belastingdienst vast te stellen, op basis waarvan benodigde verbeteracties kunnen worden opgesteld.

3.5.3 Business Continuïteit Management (BCM)

Op het gebied van BCM wordt ingezet op de volgende onderwerpen:
- (PM – doelstellingen BCM nog onder voorbehoud van nadere uitwerking: norm of implemenatiemodel, generiek of directiespecifiek, etc.).
- Het behalen van tenminste niveau 3 van het volwassenheidsmodel BCM;
- Het uitvoeren of actualiseren van business impact analyses voor de kritische bedrijfsprocessen;
- Het opstellen en actualiseren van alle herstelplannen voor alle onderdelen van kritische bedrijfsprocessen;
- Het opstellen of actualiseren van het Continuiteïtsplan (herstelstrategie);
- Het testen van het Continuiteïtsplan en de herstelplannen;
- Het hebben van een managementsysteem conform ISO22301 en het hebben van een rapportage op basis hiervan;
- Het minimaal jaarlijks oefenen van de crisismanagementteams.

3.5.4 Gegevensbescherming (privacy)

De Belastingdienst moet, waar van toepassing en noodzakelijk, voldoen aan gegevensbescherming (privacy) door het continu toepassen van de vereisten uit de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) en de Wet politiegegevens (Wpg). Het ontbreekt momenteel aan een voor de Rijksoverheid toepasbaar normenkader privacy. Daarom heeft de Belastingdienst controls ontwikkeld. Op het gebied van gegevensbescherming wordt ingezet op de volgende onderwerpen:
- Implementatie van de controls voor de AVG;
- Nadat het Rijksbreed te gebruiken normenkader beschikbaar is, sluit de Belastingdienst daarop aan.

Belastingdienst

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD X	Concernstaf ☐	pDG-staf ☐
1	**Korte titel agendapunt**	**Brexit: stand van zaken en reikwijdte opdracht Belastingdienst/niet-Douane**		
2	**Datum behandeling**	7 november 2019		
3	**Ingebracht door**	[ ] via [ ]		
4	**Aard van de behandeling**	X Besluitvorming ☐ Hamerstuk	> vraag 5	
		☐ Kennisneming ☐ Bespreking	> vraag 6	
5	**Indien geagendeerd ter besluitvorming:**			
5a	Gevraagd besluit met toelichting:	Aan de [ ] wordt gevraagd, gehoord hebbende het DT, X kennis te nemen van - De stand van zaken Brexit en in te stemmen met: - Actualiseren opdracht aan het Brexit voorbereidingsteam		
	Toelichting op het besluit:	Kern van het besluit in max 100 woorden: Brexit is uitgesteld tot uiterlijk 31 januari 2020. In de notitie wordt aangegeven welke gevolgen het uitstel heeft voor de voorbereiding op een no-deal brexit door de Belastingdienst en op de voorbereiding conform het uittredingsakkoord van 17 oktober jl. De huidige opdracht aan het team Brexit van de Belastingdienst is het voorbereiden van een no-deal Brexit. Nu er een deal is gesloten tussen het VK en de EU is het wenselijk om de opdracht aan het Brexit team te actualiseren.		
5b	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met DG-control?	☐ ja X nee, omdat: - geen financiële consequenties. Daarnaast is 1 november de memo wel aan DG-Control aangeboden. Afgestemd met: NB Er móet een keuze zijn aangevinkt en ingevuld Zonder afstemming kan een besluit niet worden geagendeerd voor een overleg van het DT BD		
5c	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met Dienstonderdeel (DO)-control?	☐ ja X nee NVT geen financiële consequenties		
5d	Heeft DO-control aangegeven dat het besluit	☐ ja, dan is besluitvorming onder voor behoud van akkoord FEZ X nee		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD X	Concernstaf ☐	pDG-staf ☐
	moet worden voorgelegd aan FEZ? (Zie ook rubriek 9) *Ga hierna verder met vraag 7*	NVT geen financiële consequenties		
5e	Hamerstuk?	☐ ja X nee Het antwoord kan alleen "ja" zijn indien de inhoud van het agendapunt voorafgaand aan dit overleg volledig is afgestemd met de leden van het overleg en daarom discussie en inbreng tijdens het overleg niet nodig is. DG-control moet akkoord zijn en geen opmerking meer hebben.		
6	**Indien geagendeerd ter kennisneming of bespreking:** Kern van de inhoud *Ga hierna verder met vraag 7*	Kern van de inhoud in max 100 woorden:		
7	**Voorgaande behandeling** *Kruis aan en vermeld datum*	☐ DT BD < datum >	☐ Concernstaf < datum >	☐ pDG-staf < datum >
		☐ Anders, < vermeld soort en datum van het overleg > ☐ Niet eerder behandeld in DT BD, Concernstaf of pDG-staf		
8	**Afgestemd met de uitvoering?** *Kruis aan*	GO X / MKB X / PART X / TSL X / KI&S X / CAP X / FIOD X / Douane ☐ / IV ☐		
		Besproken met: De coördinerende lijnmanagers uit de dienstonderdelen. ☐ niet afgestemd		
9	**Afstemming met de concerndirecties?** *Kruis aan*	FJZ ☐ / IV&D ☐ / UHB X / O&P ☐ / I&S ☐		
		Besproken met: -		
		☐ niet afgestemd		
10	**Afstemming met de ondersteuning?** *Kruis aan*	BIA ☐ / VT ☐ / DF&A ☐ / CDC ☐ / SSO F&MI ☐ / SSO CFD ☐ / SSO O&P ☐ / Switch ☐		
		Besproken met: (CDC) heeft aangegeven vanuit CDC te blijven participeren.		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD X	Concernstaf ☐	pDG-staf ☐
		X niet formeel afgestemd.		
11	**Medezeggenschap**	Aanbieden aan de medezeggenschap? X Nee ☐ Ja => Indien ja: Wordt voorgelegd voor: ☐ Informatie ☐ Advies ☐ Instemming		
12	**Bijgevoegde stukken**	De volgende stukken zijn bijgevoegd:		
13	**Contactpersoon**	(UHB) en (Brexit		

Toelichting bij het aanbiedingsformulier

Algemeen
Alle rubrieken moeten ingevuld zijn. Stukken zonder volledig ingevuld aanbiedingsformulier worden niet geagendeerd.
Uitzonderingen:

- bij stukken ter besluitvorming wordt rubriek 6 overgeslagen;
- bij stukken ter kennisneming of ter bespreking wordt rubriek 5 overgeslagen.

Het aanbiedingsformulier moet worden aangeboden in Word-formaat en opgeslagen als: abf *Naam agendapunt*.doc

Rubrieken 1 tot en met 3
Kruis allereerst boven rubriek 1 aan voor welk overleg het agendapunt wordt aangeboden. In geval van twijfel raadpleeg één van de secretarissen. Als een agendapunt op meerdere overleggen moet worden geagendeerd, dan wordt voor elk overleg een eigen aanbiedingsformulier ingevuld en aangeboden aan de secretaris van dat overleg. De secretarissen van de verschillende overleggen zijn:

Overleg	Secretaris	e-mail
Directieteam Belastingdienst		@minfin.nl
Concernstaf		@minfin.nl
pDG-staf		@minfin.nl

Kies bij rubriek 1 voor een korte kernachtige (roep-)naam voor het agendapunt.
De bij rubriek 2 gewenste datum voor agendering kan worden besproken met de desbetreffende secretaris van het overleg.
De indiener van een agendapunt is altijd een lid van één van de overleggen.
Mocht de indiener -met mandaat van het overleg waarvan hij lid is- geen zitting hebben in het overleg waar hij het stuk inbrengt dan is er de mogelijkheid voor dit agendapunt bij dat overleg aan te sluiten.

Rubriek 4 : Aard van de behandeling

Er kan slechts één van de vier categorieën aangekruist worden. Onderstaande matrix helpt de indiener met het aankruisen van de juiste "Aard van de behandeling":

		bevat het stuk besluitvorming?	
		ja	***nee***
dient het stuk in het overleg besproken te worden?	***ja***	**"ter besluitvorming"**	**"ter bespreking"**
	nee	**"hamerstuk"**	**"ter kennisneming"**

Er kan alleen sprake zijn van een hamerstuk wanneer de inhoud van het agendapunt voorafgaand aan het overleg volledig is afgestemd met de leden van het overleg en daarom discussie en inbreng tijdens het overleg niet nodig is.

Rubriek 5 : de rol van DG-control
Onderstaande beschrijft de rol van de DG-control bij de vier behandelcategorieën van rubriek 4:

Besluitvorming
DG-control moet het stuk gezien hebben en zich daarover een mening / oordeel hebben kunnen vormen. Dit kan "akkoord/geen opmerking" zijn, of (nadat suggesties tot aanpassing onderbouwd weerlegd zijn) een "agree to disagree". Bespreking in het overleg is dan vanzelfsprekend en alleen na bespreking kan besloten worden.

Hamerstuk
DG-control moet het stuk gezien hebben en een opmerking hebben gemaakt. Dit kan alleen "akkoord / geen opmerking" zijn. Als DG-control een opmerking heeft, dan kan het geen hamerstuk zijn en moet het besproken worden.

Kennisneming
Zolang rubriek 5 niet is ingevuld, is een akkoord van DG-control nog niet vereist. Het is evenwel aan te bevelen DG control tijdig te betrekken zodat de aspecten die Control en Financiën raken op tijd in beeld zijn en geadresseerd kunnen worden in het stuk (c.q. de stukken).

Bespreking
Zolang rubriek 5 niet is ingevuld is een akkoord van DG-control nog niet vereist. Het is evenwel aan te bevelen DG control tijdig te betrekken zodat de aspecten die Control en Financiën raken op tijd in beeld zijn en geadresseerd kunnen worden in het stuk (c.q. de stukken). Dit kan tevens latere besluitvorming te bespoedigen. Stukken ter "Bespreking" zonder opmerking van DG-control kunnen nooit op een later moment als "Hamerstuk" worden ingebracht zonder dat DG-control het gezien heeft.

Bij rubriek 5b:
- Ieder stuk dat ter besluitvorming of als hamerstuk wordt aangeboden ter agendering, moet eerst langs zijn geweest bij DG-control. Dit is een volgtijdelijk traject, geen parallel traject (tegelijkertijd agenderen en aan DG-control voorleggen).
- Er is een aparte mailbox waar stukken naar toe kunnen worden gezonden. [redacted]@minfin.nl.

- Bij stukken die ter beoordeling aan DG-control worden voorgelegd wordt tevens het – zoveel als mogelijk – ingevulde aanbiedingsformulier meegezonden. Dat voorkomt misverstanden achteraf over wat wel en niet op het aanbiedingsformulier vermeld wordt (dient te worden).
- In het invulvak bij 5b moet worden aangegeven worden of DG-control akkoord is. Ook de eventuele opmerkingen worden vermeld en met wie is afgestemd.
- Volledigheidshalve: er is geen mogelijkheid om "n.v.t." in te vullen.
- Stukken die aan een overleg worden voorgelegd met de vraag te besluiten tot een positief advies aan het overleg waar finale besluitvorming plaatsvindt (dat laatste zal vaak het Directieteam Belastingdienst zijn), vallen onder ter besluitvorming voor te leggen stukken. Zij worden dus vooraf voorgelegd aan DG-Control.

Bij rubriek 5c
Iedere indiener zorgt voor overeenstemming over het aangeboden agendapunt met Dienstonderdeel (DO)-control. Stukken moeten zijn voorzien van een oordeel van DO-control.

Bij rubriek 5d
Hier moet worden aangegeven of DO-control heeft aangegeven of een stuk langs FEZ moet. DG-control checkt dit. Mocht DG-control een afwijkende mening hebben, dan is oordeel DG-control leidend.

Bij rubriek 5e
Het antwoord kan alleen "ja" zijn indien de inhoud van het agendapunt voorafgaand aan dit overleg volledig is afgestemd met de leden van het overleg en daarom discussie en inbreng tijdens het overleg niet nodig is. DG-control moet akkoord zijn en geen opmerking meer hebben.

Rubriek 6 : Stukken ter kennisneming of bespreking
Voorafgaande overeenstemming met DG-control is niet verplicht voor stukken die ter kennisneming of ter bespreking worden aangeboden. Het is natuurlijk wel zinvol DG-control vroegtijdig te betrekken zodat eventuele input in de stukken meegenomen kan worden. Dit geldt zeker als in een later stadium het onderwerp alsnog ter besluitvorming wordt voorgelegd.

Rubriek 7 : Voorgaande behandeling
Geef in rubriek 7 in welke overleggen het agendapunt eventueel al is behandeld. Vermeld de datum zodat de vergaderstukken van dat betreffende overleg kunnen worden geraadpleegd.

Rubriek 8 : Afstemming met de uitvoering
De gevolgen van het besluit of de inhoud van de stukken worden vooraf afgestemd of voorbesproken met de uitvoering indien relevant. Kruis de directie of het onderdeel aan. Geef vervolgens aan met wie is gesproken of afgestemd.

Rubriek 9 Afstemming met de concerndirecties:
De gevolgen van het besluit of de inhoud van de stukken worden vooraf afgestemd of voorbesproken met de concerndirecties indien relevant. Kruis de directie aan. Geef vervolgens aan met wie is gesproken of afgestemd.

Rubriek 10 Afstemming met de ondersteuning:
De gevolgen van het besluit of de inhoud van de stukken worden vooraf afgestemd of voorbesproken met de corporate diensten en SSO's indien relevant. Kruis de corporate dienst of het SSO aan. Geef vervolgens aan met wie is gesproken of afgestemd.

Ministerie van Financiën

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen
[redacted]@minfin.nl
www.minfin.nl

Datum
30 oktober 2019

Notitienummer

Auteur
[redacted]

Van

Kopie aan

TER BESLISSING
Aan
Directieteam Belastingdienst d.d. 7 november 2019

notitie

Brexit stand van zaken en reikwijdte opdracht

Gevraagd besluit:

1. Het DTBD geeft, in aanvulling op de voorbereidingen op het no-deal scenario, de opdracht aan de programmananager Brexit voorbereidingen te laten treffen op inwerkingtreding van de afspraken tussen de EU en het VK, conform het op 17 oktober jl. overeengekomen uittredingsakkoord.
   Dit uittredingsakkoord kent een overgangsperiode tot minimaal 31-12-2020.
2. Het DTBD stelt vast dat de opdracht om voorbereidingen te treffen op de implementatie van een no-deal Brexit door de voorbereidingsgroep is afgerond. Dit betekent dat de Belastingdienst/niet-Douane de voorbereidingen, in afwachting van het verdere verloop van de Brexit, tijdelijk opschort.

Aanleiding

De EU heeft een concept-besluit voor verlengen van de Artikel 50 termijn naar 31 januari 2020 voorgesteld aan het VK. Het VK heeft hiermee ingestemd. Met het afronden van de schriftelijke procedure, heeft het Kabinet aangegeven alle contingency voorbereidingen op een no deal Brexit van de Rijksoverheid af te schalen.

Er blijft onduidelijkheid bestaan over de vraag of, wanneer en op welke manier het VK de EU zal verlaten. Deze onzekerheid wordt versterkt door de aangekondigde verkiezingen in het VK op 12 december aanstaande.
Deze onzekerheid betekent het volgende:

- Het blijft van belang dat de Belastingdienst voorbereid blijft op een *no deal* op 31 januari 2020 of eerder als het Britse parlement toch niet instemt met nadere uitwerking van de wetgeving in het VK gebaseerd op de bereikte overeenkomst.
- De huidige ontwikkelingen maken de kans op een Brexit met een 'deal' echter aannemelijker. De Belastingdienst dient zich voor te bereiden op een vertrek van het VK uit de EU op 31 januari of eerder conform het op 17 oktober jl. bereikte uittredingsakkoord.
- Een derde alternatief is dat bij de verkiezingen op 12 december blijkt dat partijen winnaar van de verkiezingen worden, die een nieuw referendum voorstaan of in het parlement een zodanige meerderheid bezitten dat zij het pad kunnen inslaan om deel uit te blijven maken van de EU.

Ongeacht het scenario blijft het voorbereiden van een ordelijk verloop van de Brexit, met of zonder deal, prioriteit voor de Belastingdienst.

Besluit 1. Aanvullende opdracht ter voorbereiding op een Brexit conform uittredingsakkoord d.d. 17 oktober 2019
Het tussen de EU en het VK overeengekomen uittredingsakkoord op 17 oktober jl. is nog niet in detail bekend binnen Belastingdienst /niet-Douane.
De gevolgen van het uittredingsakkoord op de verschillende procesketens dienen nog onderzocht te worden. Door de ruime overgangsperiode in het overeengekomen uittredingsakkoord – effectuering van een uittreding van het VK uit de EU eerst per 31-12-2020 – is het opportuun aan de voorbereidingsgroep Brexit een aanvullende opdracht te verstrekken.

De voorbereidingsgroep bestaat met name uit een achttal coördinerende lijnverantwoordelijke managers voor de verschillende aandachtsgebieden, die op hun beurt leiding geven aan werkgroepen voor het eigen proces.

Aandachtsgebied	Coördinerend Lijnverantwoordelijke	Inhoudelijk deskundige
Programmamanagement		
Klantinteractie		
Vaktechniek		
Omzetbelasting		
Loonheffing		
Inkomensheffing		
Vennootschapsbelasting		
Inning		
Toeslagen		
FIOD		
Gegevens		

Voorgesteld wordt om de aanvullende opdracht vorm te geven volgens dezelfde systematiek als de no-deal voorbereidingen.
Dit betekent dat voor het onderzoeken van de gevolgen van het uittredingsakkoord ter ondersteuning het UTNS-netwerk wordt ingezet. In samenwerking met het UTNS netwerk wordt in kaart gebracht wat de consequenties zijn van het nu voorliggende uittredingsakkoord.
Vervolgens zal de voorbereidingsgroep Brexit de voorbereidende maatregelen ter hand nemen en de gevolgen van de Brexit implementeren.

Besluit 2. Afschalen voorbereidingen no-deal
Nu door de huidige ontwikkelingen de kans op een Brexit met een 'deal' meer aannemelijk is dan een cliff edge scenario (no-deal) worden de voorbereidingen op een no-deal scenario tijdelijk opgeschort. De uitgevoerde voorbereidingen op een no-deal scenario worden gemonitord en waar nodig geactualiseerd door de voorbereidingsgroep.

Toelichting: Consequenties uitstel no-deal Brexit

No-deal Brexit in kalenderjaar 2019
De consequenties van het uitstel van een no-deal Brexit zijn op hoofdlijnen in kaart gebracht. Voor de Belastingdienst zal het effect van uitstel van een no-deal Brexit in het kalenderjaar 2019, ten opzichte van de eerder in kaart gebrachte uitvoeringsconsequenties, niet voor extra gevolgen zorgen.
De afhankelijkheid van de mate van voorbereidingen van burgers en bedrijven blijft bestaan.
De termijn van overgangsrecht voor toeslaggerechtigden en voor de verzekeringsplicht is (ongeacht de uittredingsdatum) vastgelegd:

- Voor toeslaggerechtigden geldt ongeacht de Brexit-datum een overgangsperiode vanaf het moment van uittreding (6 maanden voor Nederlanders in het VK, 15 maanden voor Britten in Nederland).

- De overeenkomst tussen het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en het VK waarin wordt voorzien in overgangsrecht voor de verzekeringsplicht van werkgevers en –werknemers treedt vanaf de uittredingsdatum voor twaalf maanden in werking.

No-deal Brexit in kalenderjaar 2020
Wanneer een no-deal Brexit effectueert na 31 december 2019 zullen de consequenties met name voelbaar zijn in de IV-keten. In de planning voor aanpassing van de ICT-systemen en implementatie van deze changes is voor de ketens OB en LH uitgegaan van kalenderjaar 2019. Een no-deal Brexit in 2020 betekent dat de implementatie-werkzaamheden verschuiven en met name voor de afdeling IBS-OB (binnen de IV-keten) ontstaat een wat ongelukkige samenloop met de invoering van BSN-uit-BTWnr. (BUB) en BTW E-commerce.

Het fiscaal overgangsrecht zoals dat tot nu toe is voorzien (met name voor de Inkomensheffing en de Vennootschapsbelasting), strekt ertoe ingeval van een Brexit het VK voor het lopende belastingjaar dan wel voor lopende boekjaren die vóór de Brexit-datum zijn aangevangen, nog te beschouwen als deel uitmakend van de Europese Unie. Hierdoor blijft voor die gevallen het fiscale regime van vóór de Brexit-datum van toepassing (i.c. 2020).
Voor de vennootschapsbelasting en de Inkomensheffing zal in het meerjaren-IV-portfolio onderkend moeten worden dat eerst over boekjaar 2021 het VK als een niet-EU land behandeld zal worden.

Toelichting: consequenties uittredingsakkoord 17 oktober
Wanneer de Conservative Party van Boris Johnson 12 december a.s. de verkiezingen wint, dan zullen de Tories waarschijnlijk snel met het VK uit de EU willen treden conform het overeengekomen uittredingsakkoord en gaat de overgangsperiode tot in ieder geval 31-12-2020 in werking.
Op de hand gewogen lijken de voorbereidingen op een no-deal Brexit in sterke mate bij te dragen aan de facilitering van het overeengekomen uittredingsakkoord.
Een groot aandachtspunt betreft de bijzondere positie van Noord-Ierland en de mogelijke gevolgen hiervan voor de btw. Ook is nog niet bekend hoe hier duidelijk over kan worden gecommuniceerd met belastingplichtigen.
De impact-analyses zullen met het oog op een tijdige communicatie met burgers en bedrijven uiterlijk 13 december gereed moeten zijn.
Doelstelling is namelijk dat in januari de informatie op intranet en website aangepast zijn. Gedurende het jaar 2020 zullen werkinstructies, belscripts en parametrisering in de IV-systemen gewijzigd moeten worden.

Belastingdienst

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD X	Concernstaf ☐	pDG-staf ☐
1	**Korte titel agendapunt**	**Meerjarig financieel kader – deel 1**		
2	**Datum behandeling**	07 november 2019		
3	**Ingebracht door**			
4	**Aard van de behandeling**	X Besluitvorming ☐ Hamerstuk	> vraag 5	
		☐ Kennisneming ☐ Bespreking	> vraag 6	
5	**Indien geagendeerd ter besluitvorming:**			
5a	Gevraagd besluit met toelichting:	Aan de [ ] wordt gevraagd, gehoord hebbende het DT, ☐ kennis te nemen van en in te stemmen met: X en te besluiten: Akkoord te gaan met de kernpunten in de nota.		
	Toelichting op het besluit:	Kern van het besluit in max 100 woorden: In het DT van 7 november wordt besloten over de generieke uitgangspunten van het financieel kader én de prioritaire risico's voor 2020: inhuur IV, bezwaar bij Particulieren, CAP en problematiek rond KI&S. De overige problematiek (zie bijlage 1) moet nog verder worden beoordeeld en afgestemd met DO's. Daarbij is van belang om te bepalen in hoeverre de beoogde ambitie budgettair haalbaar is en de problematiek echt onvermijdelijk is. Het totaal past niet binnen de beschikbare financiële kaders. In het DT van 21 november zal de uitkomst van die afstemming aan het DT worden voorgelegd.		
5b	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met DG-control?	X ja ☐ nee, omdat: Afgestemd met: [ ] NB Er móet een keuze zijn aangevinkt en ingevuld Zonder afstemming kan een besluit niet worden geagendeerd voor een overleg van het DT BD		
5c	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met Dienstonderdeel (DO)-control?	X ja ☐ nee besproken met: diversen		
5d	Heeft DO-control aangegeven dat het besluit moet worden voorgelegd aan FEZ?	X ja, dan is besluitvorming onder voor behoud van akkoord FEZ ☐ nee		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD X	Concernstaf ☐	pDG-staf ☐
	(Zie ook rubriek 9) *Ga hierna verder met vraag 7*			
5e	Hamerstuk?	☐ ja x nee Het antwoord kan alleen "ja" zijn indien de inhoud van het agendapunt voorafgaand aan dit overleg volledig is afgestemd met de leden van het overleg en daarom discussie en inbreng tijdens het overleg niet nodig is. DG-control moet akkoord zijn en geen opmerking meer hebben.		
6	**Indien geagendeerd ter kennisneming of bespreking:** Kern van de inhoud *Ga hierna verder met vraag 7*	Kern van de inhoud in max 100 woorden:		
7	**Voorgaande behandeling** *Kruis aan en vermeld datum*	☐ DT BD < datum >	☐ Concernstaf < datum >	☐ pDG-staf < datum >
		x Anders, Besproken met DG BD ☐ Niet eerder behandeld in DT BD, Concernstaf of pDG-staf		
8	**Afgestemd met de uitvoering?** *Kruis aan*	GO ☐ | MKB ☐ | PART ☐ | TSL ☐ | KI&S ☐ | CAP ☐ | FIOD ☐ | Douane ☐ | IV ☐		
		Besproken met: X niet afgestemd		
9	**Afstemming met de concerndirecties?** *Kruis aan*	FJZ ☐ | IV&D ☐ | UHB ☐ | O&P X | I&S ☐		
		Besproken met: [ ] cd O&P)		
		☐ niet afgestemd		
10	**Afstemming met de ondersteuning?** *Kruis aan*	BIA ☐ | VT ☐ | DF&A ☐ | CDC ☐ | SSO F&MI ☐ | SSO CFD ☐ | SSO O&P ☐ | Switch ☐		
		Besproken met:		
		X niet afgestemd		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD X	Concernstaf ☐	pDG-staf ☐
11	**Medezeggenschap**	Aanbieden aan de medezeggenschap? ☐ Nee X Ja => Indien ja: Wordt voorgelegd voor: X Informatie ☐ Advies ☐ Instemming		
12	**Bijgevoegde stukken**	De volgende stukken zijn bijgevoegd: DT Nota 1e budgetbrief 2020 Bijlage 1: ingediende budgetvoorstellen DO's		
13	**Contactpersoon**	[redacted]@minfin.nl		

Ministerie van Financiën

TER BESLISSING
Aan
DT Belastingdienst

Directoraat-Generaal Belastingdienst

Inlichtingen
[redacted]
[redacted]@minfin.nl
www.minfin.nl

Datum
31 oktober 2019

Notitienummer

Auteur
[redacted]

Van
[redacted] Control & Financiën

Kopie aan

notitie

Besluit financieel kader 2020 - deel 1

Aanleiding

Op dit moment wordt– via de 2e suppletoire begroting – gewerkt aan de laatste financiële bijstellingen voor het begrotingsjaar 2019. De basis van die begrotingstand is wat de dienstonderdelen hebben afgegeven als prognose bij de 2e VMR.

Tegelijk worden in november de eerste budgetbrieven 2020 opgesteld voor de dienstonderdelen. Die dienen als basis voor het jaarcontract 2020. Daartoe hebben de dienstonderdelen in oktober hun voorstellen aangeleverd. Deze voorstellen zijn inhoudelijk beoordeeld door C&F, maar nog te bezien is hoe zij passen in het budgettaire beeld.

Beeld op hoofdlijnen

Het meerjarig financieel kader van de Belastingdienst is krap, zoals bij 2e en 3e budgetbrief eerder gemeld. De ingediende budgetvoorstellen van de dienstonderdelen overstijgen het kader fors (meer dan € 300 mln.). C&F stelt daarom voor om besluitvorming over de meerjarenkaders in twee fases te doen.

In het DT van 7 november wordt besloten over de generieke uitgangspunten én de prioritaire risico's voor 2020: inhuur IV, bezwaar bij Particulieren, CAP en problematiek rond KI&S. In de laatste maanden van 2019 dient duidelijkheid te zijn over voorlopige dekking van deze problematiek om te voorkomen dat in 2020 niet goed gestart kan worden met de taakuitvoering.

De overige problematiek (zie bijlage 1) moet nog verder worden beoordeeld en afgestemd met DO's. Daarbij is van belang om te bepalen in hoeverre de beoogde ambitie budgettair haalbaar is en de problematiek echt onvermijdelijk is. Het totaal past niet binnen de beschikbare financiële kaders. In het DT van 21 november zal de uitkomst van die afstemming aan het DT worden voorgelegd.

De uitkomst van deze twee DT's kan ook zijn dat problematiek aan FEZ voorgelegd wordt voor de voorjaarsronde. Daarbij dient wel opgemerkt te worden dat in het kader van de werklastanalyses, IV-verbetermaatregelen (KPMG-rapport en E&Y-doorlichting), de bestedingsplannen vernieuwing, bedrijfsvoering, cultuur, intensiveringen Toeslagen (van efficiëntie naar rechtstoedeling) er veel in voorbereiding is voor de voorjaarsronde. Tevens zal de verdieping van drie ketens in het kader van de de stapeling naar voren worden gebracht. C&F vraagt nadrukkelijk aan de dienstonderdelen ook eerst naar eigen dekking te zoeken binnen de eigen budgetten.

De inzet van DGBD richting FEZ voor de voorjaarsronde zal in het DT van 21 november op hoofdlijnen worden besproken, in tweede instantie in december (werklastanalyse) en definitief voorgelegd worden aan het DT medio januari.

Kernpunten

- Ieder dienstonderdeel heeft voor 2019 de opdracht om op of rond de prognose van de 2e VMR uit te komen, zodat het externe begrotingsbeeld geen onderuitputting laat zien. Mochten er tekorten blijven in de prognose (in de kas en/of de verplichtingenstand) dan kan via de eindejaarsturing via betaaltapes in overleg met SSO F&MI en dienstonderdeel een factuurbetaling verplaatst worden naar januari. De verwachting is dat dat niet nodig zal zijn, maar dat zal bij de monitoring van de laatste betaaltapes definitief duidelijk worden.
- In verband met de noodzaak tijdig inhuur van extern personeel en uitzendkrachten te regelen, bij voorrang prioriteit te geven voor IV-capaciteit, Particulieren (bezwaar en S&E), CAP en KI&S (Belastingtelefoon). De eerste stap is om dekking te organiseren om te voorkomen dat begin 2020 (extern) personeel naar huis moet worden gestuurd.
- Over de resterende problematiek (bijlage 1) vindt nog afstemming plaats. Daarover zal in het DT van 21 november gesproken worden. Komende tijd is nodig om per dienstonderdeel scherp onderscheid te maken wat wenselijk en noodzakelijk is, structureel of incidenteel en de zekerheid van de onderbouwing.
- Akkoord te gaan met de algemene uitgangspunten bij het financieel kader. Hierbij zal in 2020 ook het verplichtingenbeheer opgenomen zal worden in de sturing via budgetbrieven en monitoring via maandrapportages.
- Akkoord te gaan met het specifiek maken van het FTE-gebonden budget naar (a) een opleidingsbudget, (b) een centraal budget mobiele devices bij IV en (c) een flexibel budget van € 250 per FTE (dit is een kengetal, geen recht per individuele medewerker).
- Parallel loopt het traject van het jaarcontract 2020. Op 21 november zal duidelijk zijn wat de beschikbare middelen zijn voor het jaarcontract. Momenteel is het uitgangspunt voor het jaarcontracten de 3e budgetbrief. Na het DT van 21-11 geldt het vastgestelde kader 1e budgetbrief voor 2020.
- Parallel loopt het traject van de werklastanalyses bij CAP, KI&S, MKB, Particulieren, Toeslagen en IV. Deze werklastanalyses zullen een feitelijke basis moeten dienen op basis waarvan met opdrachtgever DGFZ en eigenaar [redacted] FIN de risico's besproken kunnen worden van een dalend capaciteitskader. Uit die bespreking kunnen keuzes voorgelegd worden aan de bewindspersonen.
- In januari komt er een addendum op de 1e budgetbrief om de financiële gevolgen van IV-portfolio besluiten te verwerken. En het DT-besluit over IA-projecten. Deze kan dan bij bespreking van het jaarcontract 2020 in de 3e VMR 2019 worden meegenomen, ook als addendum op het jaarcontract 2020.

Toelichting
Hieronder vindt u een toelichting op A) het huidig beeld 2019, B) het begrotingsbeeld 2020, C) de basisafspraken voor het financieel kader vanaf 2020 en D) overige trajecten die de begroting raken.

A. Huidig beeld 2019

Zie hieronder het voorlopige beeld 2019 op basis van de prognoses van de dienstonderdelen bij 2e VMR. Ten opzichte van de externe begroting is de verwachting dat bij 2e suppletoire budget toegevoegd wordt door FEZ om dit jaar op nul uit te komen (geen tekort/geen overschot).

Financiën financieel beeld per dienstonderdeel (jaarbeeld 2019 tm sept tov 3e budgetbrief)	
	Prognose uitgaven
GO	**€ 753**
MKB	**€ 2.363**
Particulieren	**€ -6.218**
Vaktechniek	**€ 0**
CAP (incl. BD-brede uitgaven)	**€ 3.700**
Toeslagen	**€ 1.740**
KI&S	**€ -296**
Douane	**€ 2.101**
FIOD	**€ -31**
IV (incl. BD-bescheiden)	**€ -6.076**
DF&A	**€ 0**
SSO CFD	**€ -793**
SSO O&P	**€ 0**
SSO F&MI	**€ 200**
Switch	**€ 0**
DF&A	**€ 1.164**
Communicatie	**€ 1**
C&F	**€ 1.150**
FJZ	**€ -355**
IV&D	**€ -834**
BIA	**€ 5**
UHB	**€ -41**
O&P	**€ 0**
I&S	**€ 10**
BDG	**€ 419**
Concernkader (incl 2e supp. en correctie interne doorbelasting)	**€ -7.403**
Totaal Belastingdienst irt artikel 1 en 9 (spanning)	**€ -8.441**
bedragen x € 1.000	

Onder voorbehoud van goedkeuring van de 2e suppletoire begrotingsmutaties komt de Belastingdienst uit op een verwacht tekort (spanning) van ca. € 8,4 mln.

Dit komt onder andere door de afspraak met IV om gericht investeringen dit jaar al te doen voor Keten voor IV. Deze afspraak is met FEZ gemaakt, omdat – ook op basis van ervaringen uit het verleden – waarschijnlijk is dat in de laatste maanden onderuitputting BD-breed ontstaat. Het is van belang dat de dienstonderdelen komende weken tijdig (niet later dan 15 november) C&F informeren via de maandrapportage als er afwijkingen komen in de prognose. Dit betreft zowel afwijkingen opwaarts als neerwaarts.

Mochten er tekorten blijven in de prognose dan kan via de eindejaarsturing via betaaltapes in overleg met SSO F&MI en dienstonderdeel een factuurbetaling verplaatst worden naar januari. De verwachting is echter dat dat niet nodig zal zijn, maar dat zal bij de monitoring van de laatste betaaltapes duidelijk worden. Hierbij zal – in tegenstelling tot andere jaren – niet alleen gekeken worden naar de stand van de kas maar ook naar de stand van de verplichtingen. Dit ook om te voorkomen dat – zoals vorig jaar - een overschrijding van het verplichtingenkader plaatsvindt.

In deze cijferopstelling is rekening gehouden met het voorstel van C&F om de dienstverlening vanuit Logius 2020 voor Q1 2020 te bevoorschotten ten laste van 2019. Op deze manier komt noodzakelijke dekking vrij voor 2020. De bewindspersonen staan hier positief tegen over, maar vergt nog wel een toets door de ADR.

B. Begrotingsbeeld 2020

Concern heeft geen meerjarige buffer om problematiek structureel op te vangen. Voor 2020 staat een verwacht tekort (spanning) van € 77 mln. Vanwege de dalende formatiekaders is het in 2020 lastiger dan in 2019 om deze spanning in te lopen door onderbezetting. Huidig beeld op basis van de 2e VMR-prognoses is dat we het jaar 2020 zullen starten met een klein verschil tussen formatie en bezetting. Dit terwijl 2019 gestart werd met een significante onderbezetting (inclusief financiele korting). Het is dus niet zeker of de spanning op personeel van € 58,8 mln. ingelopen kan worden door onderbezetting. Op materieel is de spanning voor 2020 op het eerste gezicht acceptabel. Vorig jaar was de gevoerde spanning op materieel immers € 30 mln.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Concern (actueel)						
Spanning op concern personeel	-58.843	-29.335	-20.843	-3.665	4.335	4.335
Spanning op concern materieel	-18.605	-9.159	-1.659	-1.659	-1.659	-1.659
Huidige 'spanning'	**-77.448**	**-38.494**	**-22.502**	**-5.324**	**2.676**	**2.676**

Urgente problematiek en oplossingen 2020

Er is sprake van urgente problematiek met oog op VT/verplichtingen die dit jaar nog aan moeten worden gedaan. Conform de regels van VT dient er dan wel kasdekking te zijn in 2020.

- IV-inhuur capaciteit voor realiseren IV-dagen (€ 78 mln.)
- Particulieren bezwaar en schenk- en erf voorraad (€ 14,4 mln.)
- KI&S-capaciteit (€ 27,5 mln.)

- IV-capaciteit 2020

De IV-financiële planning voor 2020 (6Q planning) wordt momenteel getoetst met het concernportfolio. Het gekozen uitgangspunt is dat het resourcekader gelijk wordt gehouden aan 2019. De financiële problematiek is bruto door IV ingediend op € 78 mln. voor heel 2020. C&F toetst momenteel op de aannames en onderbouwing. (PM uitkomst van deze toetsing). Er kan echter niet gewacht worden op het 'hard' maken van het jaarbeeld, omdat in december Portfolio-

besluiten genomen moeten worden. Daarvoor is ook een VT in voorbereiding op basis van beschikbaar budget 3e budgetbrief. Uitgangspunt is dat het aanbod van IV-dagen in 2020 gelijk blijft aan 2019, waarbij IV maximaal inzet op het werven van eigen personeel. Onduidelijk is nog wat de precieze financiële gevolgen zijn van dit uitgangspunt.

- Flex-capaciteit Particulieren voor bezwaar en schenk- erfbelasting

Bij de directie Particulieren zijn in 2019 uitzendkrachten ingezet op de processen bezwaar en de schenk- en erfbelasting. Particulieren verwacht een overloop van werkzaamheden naar 2020. Dit wordt nog concreet uitgewerkt en afgestemd via een plan van aanpak. Over een herzien plan van aanpak voor bezwaar en S&E dient de staatssecretaris nog geïnformeerd te worden. Om in 2020 dekking te organiseren heeft Toeslagen aangeboden middelen over te hevelen, omdat er een BD-breed belang is om capaciteit met kennis van bezwaar te behouden. Hierover maken Particulieren en Toeslagen onderling afspraken.

- KI&S: problematiek Belastingtelefoon

De totale problematiek voor KI&S-capaciteit die is ingediend is € 27,5 mln. Dit bedrag wordt nog nader getoetst op onvermijdelijkheid en op realisme van de beoogde verambtelijkingsopgave. Gelijktijdig wordt in het kader van de werklastanalyse verder uitgewerkt wat de risico's zijn en welke ambities haalbaar zijn rond de verbetermaatregelen Belastingtelefoon. Daarbij staat ook nog de mogelijkheid open om de Belastingtelefoonmaatregelen als reguliere claim mee te laten lopen richting de minister van Financiën. Bij 2e budgetbrief kan op basis van de viermaandsrapportage en besprekingen met FEZ bezien worden in hoeverre de maatregelen voldoende realistisch zijn en dekking te organiseren is. Voor de eerste maanden bieden deze trajecten, ook met het oog op de IH-campagne dit voorjaar, echter geen oplossing.

- CAP

Bij CAP blijkt uit de eerste werkanalyse sprake van acute knelpunten voor 2020. Er is overall sprake van onderbezetting, er is disbalans in het kwalitatief en kwantitatief personeelsbestand, de gevolgen van de uitstroom in combinatie met de vertraging van de werkpakketreductie laat zich merken; er zijn onvoldoende resources om de vernieuwing in automatisering te versnellen en de bedrijfs- en managementinformatie is onvoldoende om in control te zijn. Daarvoor zal akkoord worden gegeven om de financiële ruimte die ontstaat door de ambtelijke onderbezetting om te zetten in externe inhuur voor € 6 mln. Dit is budgetneutraal, maar stelt CAP in staat om 2020 werk te maken van de benodigde inhuur en uitzendkrachten. De structurele vraagstukken worden meegenomen in de werklastanalyses.

Het voorstel van C&F is om dekking te organiseren.

Gelet op de beperkte beschikbare budgetten stelt C&F de volgende dekking voor:

a) Toeslagen stelt € 2,3 mln. beschikbaar voor verlenging contracten van de uitzendkrachten voor bezwaar en erf- en schenk.
b) Douane stelt € 7,3 mln. in 2020 beschikbaar, omdat er nog sprake is van onderbezetting ten opzichte van de formatie.
c) C&F heeft met FEZ voorgesteld om bij 2e suppletoire begroting de jaaropdracht Logius 2020 te bevoorschotten. Dit levert kasruimte op voor 2020 van € 23,3 mln.
d) CAP kan de financiële ruimte die ontstaat door onderbezetting inzetten voor externe inhuur. (budgetneutrale verschuiving van € 6 mln.)

C&F stelt voor de volgende bedragen toe te kennen om tijd te kopen naar een volgend P&C-moment bij de viermaandsrapportage. In december zal meer duidelijkheid zijn over de werkelijke problematiek 2020 (hoogte bedrag) en te maken keuzes (te lopen risico's).

Daarbij is nodig a) actueel plan van aanpak bezwaar; b) notitie/bestedingsplan bereikbaarheid en visitekaartje en c) IV-portfolio inzichten vertaald naar financiële gevolgen, inclusief duidelijke cohorten in het IV-portfolio voor wetgeving, onderhoud en beheer, technische schuld en vernieuwing.

Georganiseerde dekking voor 2020	
IV-capaciteit	€ 21 mln.
KI&S-capaciteit	€ 7 mln.
Particulieren	€ 4,9 mln.

IV-portfolio-besluiten en BIA-besluitvorming projecten incorporeren in P&C-cyclus
In december worden via de Portfolioraad en het DT besluiten genomen die de budgetten van de dienstonderdelen raakt. Om deze besluiten tijdig door te laten werken in de budgetten van de dienstonderdelen (mn. IV). Zal in januari een aangepaste 1e budgetbrief (addendum) worden opgesteld en verstuurd worden aan de dienstonderdelen.

Uitvoeringstoetsen fiscale wetgeving
De uitkomsten van de uitvoeringstoetsen uit het Belastingplan 2020 en overige fiscale maatregelen zijn in augustus toebedeeld aan de dienstonderdelen. Komend voorjaar dient deze reeds toegekende budgetten ten laste van de voorziening van artikel 10 worden gebracht conform de procesafspraken in de driehoek [redacted], DGFZ en DGBD over uitvoeringskosten fiscale wetgeving.

Resterende claims zijn nog in de afstemming met C&F
In de bijlage vindt u de resterende claims. Hieronder de grootste waar momenteel nog overleg over plaatsvindt met C&F waar in het DT van 21 november op terug moet worden gekomen wat onvermijdelijk en inpasbaar is.

IV-meerjareninvesteringen
IV heeft 14 oktober een globaal beeld van de benodigde meerjareninvesteringen opgesteld. De onderbouwing (meerjarig) van investeringen vanaf 2020 moet nog stevig worden onderbouwd in kas-verplichtingen gevolgen. De onderbouwing zal onderdeel zijn van de werklastanalyses die inzichtelijk worden gemaakt met opdrachtgever DGFZ en toezichthouder FEZ. Dit wordt een meerjarig traject om de investeringsplannen op volwassen niveau te krijgen. Voor 2020 wordt nog bezien wat onvermijdelijk is.

Communicatie
Communicatie heeft claims ingediend voor de uitbreiding van communicatieactiviteiten (onder andere ambitie '*always on*'). Het communicatieplan komt ook in het DT. Gelet op het feit dat er geen dekking is, kan formeel geen akkoord worden gegeven op het communicatieplan. Afhankelijk van het beschikbaar te stellen budget zal ook moeten worden bezien of de ambitie bijgesteld moet worden. Het organiseren van dekking en in welke mate wordt nog afgestemd en zal in het DT van 21 november terugkomen.

Huisvestingsbudget 2020
CFD is bezig met de huisvestingsnota 2020. Daar volgt een claim uit van circa € 25 mln. Samen met C&F zal bekeken moeten worden of bepaalde zaken in de behoeftestelling minder kunnen.

SSO O&P
SSO O&P heeft meerdere claims rond capaciteit, werving en materiele budgetten. De vraag is nog in hoeverre deze onvermijdelijk en inpasbaar binnen de kaders zijn.

Budgettaire risico's die nog niet verwerkt zijn in de begroting
Er spelen verschillende dossiers waarvan het risico aanwezig is dat er financiële gevolgen zijn voor de budgetten van de Belastingdienst.

Daarbij is te denken aan onder andere de volgende grote dossiers:

- Binnenkort verschijnt het interim-rapport van de Adviescommissie Uitvoering Toeslagen inzake CAF-11. Eind december zal er een eindrapport komen van de AUT, hierin zullen de aanbevelingen verder gaan dan de CAF-11. Hiervoor is de verwachting dat er extra capaciteit nodig is bij de Belastingdienst, zoals Toeslagen. Daarnaast zijn er nog gesprekken met FEZ en SZW wat precies de begrotingsgevolgen zijn. Voor 2019 is € 5 mln. gereserveerd bij 2e suppletoire begroting.
- Er loopt een bezwaardossier rond Privegebruik Auto (PGA). Er wordt rekening gehouden met budgettaire schade. Aan de bewindspersonen is het risico gemeld: Het risico is lastig in te schatten omdat het afhangt van de individuele omstandigheden en weging van argumenten voor ieder individueel geval. In theorie kan het oplopen tot maximaal € 85 miljoen. De kans dat de schade daadwerkelijk C 85 miljoen zal zijn is klein. Als de rechter bepaalt dat voor een bijzondere groep gerekend mag worden vanaf 2018 zal de claim lager zijn maar kan nog wel oplopen tot maximaal € 45 miljoen.
- De Europese Commissie is van mening dat de Nederlandse Douane een stelselmatige fout heeft gemaakt bij de import van zonnepanelen verzonden uit Maleisië of Taiwan en als gevolg daarvan heeft verzuimd de antidumpingrechten of compenserende rechten vast te stellen. Het ministerie van Financiën is voornemens in verweer te gaan tegen de EU-uitspraak. Mochten we als Nederland deze zaak niet winnen, dan zal er oplopende vertragingsrente betaald moeten worden (beeld september is een risico van €150 mln. dat oploopt hoe langer de zaak duurt).

C. Basis op orde: Afspraken financieel kader 2020-2025

Binnen de belastingdienst wordt gewerkt aan verbetering van de sturing conform de topstructuur en de principes van verplichtingen-kasadministratie. Ook wordt vanuit concern op het terrein van O&P uitgangspunten verwoord voor dekking van de middelloonsom, opleidingen, bijzonder belonen, teamuitjes, etc. Hieronder worden deze afspraken beschreven.

C1. Uitgangspunten topstructuur

In het kader van de topstructuur is gewerkt aan het organisatie en mandaatbesluit en uitwerking van de taakverantwoordelijkheid van dienstonderdelen in O&F-rapporten.

Onderstaande tabel bevat een aantal punten die om uiteenlopende redenen niet correct verwerkt zijn bij de transitie topstructuur. Met name met het goed verwerken van bezetting dat overkwam van dienstonderdelen die niet meer bestaan: oud-DGBEL en AOZ. Deze zullen ten laste van concern worden gecorrigeerd.

	Restpunten		
	DO	**Betreft**	**2020 (structureel)**
1	SSO O&P	Arbeidsjuristen 17 FTE (oud-DGBEL)	1.377
2	CFD	CFD 2 FTE (oud-AOZ)	126
		TOTAAL	**1.503**

Met betrekking tot de volgende taken/ budgetverantwoordelijkheden lopen nog acties om duidelijkheid te krijgen over de verantwoordelijkheden en budgetten.

- Er wordt door SSO F&MI, cd O&P en C&F verkend in hoeverre het opdrachtgeverschap (incl. budgetverantwoordelijkheid) voor P-Direkt

ondergebracht kan worden bij cd O&P, als lid van ICOP. Na vaststelling van de uitwerking (incl formatiegevolgen) kan bij 2e budgetbrief in mei de uitkomst worden verwerkt.

- De ontvangsten kosten vervolging zijn onderdeel van het begrotingsartikel 1 in de verantwoording richting FEZ. In de financiële maandrapportages en de DG-rapportage worden deze echter niet via de budgetrapportages meegenomen. Dit terwijl ze wel relevant zijn voor de sturing van de Belastingdienst in de taakuitvoering van de Kostenwet. Het voorstel van C&F is om de ontvangsten kosten vervolging onderdeel te laten maken van de budgetbrief CAP-concern en CAP te vragen hierover in de maandrapportages te rapporteren over de realisaties en de prognoses.
- SSO&P heeft voor de duale accountants aangegeven 4 FTE leerwerkbegeleiders nodig te hebben. Deze zullen aan SSO O&P toegekend worden ten koste van het totaal aantal duale accountant bij de Belastingdienst (formatie-neutraal).
- Het budget voor permanente educatie activiteiten (PE-punten) staat centraal bij CD OenP. In 2020 komt CD OenP met een voorstel waar dit budget het best gepositioneerd kan worden
- IV&D geeft aan 10 FTE extra formatie nodig te hebben, vanwege een taak dat overgeheveld is vanuit IV conform het O&F-rapport IV&D. C&F stelt voor dat [redacted] IV&D en [redacted] IV-afspraken maken over de verplaatsing van deze formatieplekken.
- Met FEZ wordt het gesprek gevoerd over de systematiek rond de vertragingsrente TEM. C&F stelt voor dat bij SSO F&MI een budget wordt geraamd in overleg met Douane. Hierbij geldt dat SSO F&MI nadrukkelijk een beheersmatige verantwoordelijkheid heeft voor het betalen van de vertragingsrentes aan Brussel. Douane rapporteert direct aan SSO F&MI en C&F over de voortgang van de dossiers om duidelijk prognoses te hebben van de dossiers die in Brussel liggen ter betaling.

C2. Uitgangspunten begrotingsbeheer

In het DT is besloten dat per 2019 de Belastingdienst gaat sturen en verantwoorden conform de uitgangspunten verplichtingen-kas.

Verplichtingenbeheer

De Belastingdienst gaat vanaf 2020 verplichtingenbudgetten toekennen aan de budgethouders. In het kader van het wegwerken van de onvolkomenheid op verplichtingenbeheer is dit een vereiste.
Het interne proces voor budgetbrief 1 2020 (op kas en verplichtingen) biedt te weinig tijd voor budgethouders om een onderbouwde meerjarenraming voor de verplichtingen in te dienen. Het voorstel van C&F is dienstonderdelen te vragen om tot een onderbouwde verplichtingenraming te komen voor de Voorjaarsnota 2020.

In de eerste budgetbrieven wordt door C&F verplichtingenbudget toegekend aan de budgethouders. Het verplichtingenbudget is daarin gelijk aan de kasbudgetten. C&F zal tegelijkertijd een aanschrijving uitsturen waarbij budgethouders gevraagd worden om een onderbouwde meerjarenraming voor de verplichtingen aan te leveren. Dienstonderdelen kunnen dan aangeven waar de verplichtingen afwijken van het kasbudget. Budgethouders leveren uiterlijk medio januari 2020 een met C&F/do control afgestemde bijdrage aan. Het is van belang dat deze afstemming reeds heeft plaatsgevonden op de ingediende bijdrage, omdat C&F/dg control kort daarna in de derde week van januari al de onderbouwde meerjarenraming moet aanleveren bij FEZ,

C&F dient begin/medio februari de onderbouwde meerjarenraming aan bij FEZ, zodat deze nog kan meelopen in de Voorjaarsnota 2020. Verwerking van de uitkomsten vindt plaats in de 2de budgetbrief 2020- die in mei verzonden wordt- waarmee budgethouders het geactualiseerde verplichtingenbudget ontvangen.

Werken voor niet-BD-organisaties
In het DT is gesproken over werkzaamheden die de Belastingdienst uitvoert voor andere (rijks)overheidsorganisatie. Om die werkzaamheden goed in de begroting te monitoren, wordt CFD en IV wordt gevraagd om in hun budgetbrief onderscheid te maken tussen reguliere ontvangsten en ontvangsten in de taakuitvoering als CDV of I-DV. Met SSO F&MI zullen afspraken gemaakt worden dat deze ook apart geboekt worden en te zien zijn in PSM-rapportages.

C3. Uitgangspunten op het O&P-domein

Formatie versus bezetting
De formatiekaders 3e budgetbrief zijn leidend. De dienstonderdelen dienen te sturen op formatie (als gemiddeld financierbare bezetting in een jaar). Het toewerken naar een –gemiddelde- bezetting die past binnen de formatieve en budgettaire kaders wordt gemonitord via de DG-rapportage en eventueel bijgestuurd bij de viermaandsgesprekken van de DG met de directeur van een dienstonderdeel. Het is dus toegestaan om bovenformatief bezet te zijn, mits dit past binnen de eigen budgetten.

Middelloonsommen (MLS)
De middelloonsom 2020 is bepaald aan de hand van de 'berekende loonsom' van september 2019, inclusief de CAO-stijging per 1 januari 2020. Ook is rekening gehouden met aangekondigde werkgeverslastenstijging (mn. ZVW-premies). Vanuit concern wordt het personeelsbudget voor de dienstonderdelen bijgesteld, inclusief de afgeleide budgetten. De Belastingdienst zal de loonstijging claimen bij FEZ, omdat de loonontwikkeling in beginsel gecompenseerd wordt bij voorjaarsnota in het kader van reguliere loon- en prijsbijstelling tranche 2020.

De ABP-premie wordt in januari bekend gemaakt. Dit kan nog niet meegenomen worden in de MLS. Bij 1e VMR 2020 zal op basis van de werkelijke loonsom bezien worden of voor 2020 de MLS goed is berekend of bijstelling behoeft.

De daadwerkelijke personeelsuitgaven zullen normaliter lager uitvallen als gevolg van diverse inhoudingen voor buitengewoon verlof, langdurig zieken, PAS-regeling en ouderschapsverlof. Aan de andere kant dienen leerwerkplekken en postactieven te worden gefinancierd zonder dat hier budget tegenover staat.

Het uitgangspunt is dat met het personeelsbudget de hele –gemiddelde- bezetting betaald moet worden. Dat betekent dat budgethoudende directeuren met het P-budget moeten sturen op bezetting. Indien bijvoorbeeld veel medewerkers verlof verkopen, leidt dit tot extra uitgaven (maar ook extra capaciteit) waardoor niet alle formatieplaatsen bezet kunnen worden. Het is de verantwoordelijkheid van de directeur om hier op te monitoren en te sturen.

Individueel Keuzebudget
Per 1 januari 2020 wordt het Individueel Keuzebudget ingevoerd (IKB). Het IKB bestaat uit geld en tijd. Het IKB kan naar keuze van de medewerker gebruikt worden om verlofuren te kopen die als vakantie-uren kunnen worden opgenomen of in de verlofspaarregeling kunnen worden gestort, tijd te verkopen, in geld te laten uitbetalen en te besteden aan IKAP-doelen. De medewerker kan eveneens zelf het uitbetalingsmoment kiezen. In het geval geen keuze wordt gemaakt, wordt het budget in geld aan het einde van het kalenderjaar automatisch uitbetaald.

De overgang naar het IKB leidt tot een incidenteel budgettair probleem in 2020, omdat onder het IKB het vakantiegeld en de eindejaarsuitkering eerder worden uitbetaald. Het gereserveerde vakantiegeld en eindejaarsuitkering 2019 wordt in mei 2020 uitgekeerd. De dienstonderdelen worden voor deze incidentele uitgaven gecompenseerd. Bij FEZ staan daar middelen voor gereserveerd, die C&F zal

opvragen bij voorjaarsnota. Het budget ter dekking voor deze incidentele uitgaven zullen bij 2e budgetbrief 2020 (mei) worden uitgekeerd.

Budgetvraag trainees en stagiaires
Binnen het concernkader wordt een budget aangehouden ten behoeve van traineeships, inzet van stagiaires en aanvullende opleidingsbehoeften. Dienstonderdelen kunnen een beroep doen op deze middelen via een onderbouwd voorstel via cd O&P. Bij het 2e VMR-gesprek met cd O&P is afgesproken dat [redacted] cd O&P in 2020 met een nota komt over hoe met dit beleid en budget wordt omgegaan.

Budget bewust belonen, teamuitje en flexibel budget
Het totaalbudget bewust belonen, teamuitje en flexibel budget van 150 euro blijft bestaan. In het DT is afgelopen jaar discussie geweest op beleid van teamuitjes. Cd O&P komt in het najaar nog met een nadere toelichting in het DT over het beleid.

Vervangen 'rugzaksystematiek' door gericht opleidingsbudget, centraal budget mobiele devices en flexibel budget per dienstonderdeel
In de aanschrijving van het jaarcontract 2020 zijn dienstonderdelen gevraagd om een gericht opleidingsplan op te stellen in afstemming met [redacted] O&P. Bij de aanvragen 1e budgetbrief hebben dienstonderdelen onderbouwd. Om gericht te kunnen monitoren wordt het zogenaamde 'rugzakje' van 935 euro per FTE vervangen door:

1. Er komt een specifiek opleidingsbudget per DO bij 1e budgetbrief 2020. Daarbij wordt de claim per dienstonderdeel gehonoreerd. Momenteel is ieder dienstonderdeel bezig met de afstemming van het jaarcontract 2020. Daarbij is ieder dienstonderdeel gevraagd een opleidingsplan op te stellen. Bij de bespreking van het jaarcontract 2020 met [redacted] zal het opleidingsplan en de daarin verwoorde opleidingsbehoefte en ontwikkelrichting voor de medewerkers onderwerp van gesprek zijn.
2. Een centraal budget bij IV voor de mobiele devices. Er vindt geen financiële verrekening meer plaats met dienstonderdelen. IV&D is bezig met een nota over het centraal beleid voor ICT-ondersteuning van de Belastingdienst (laptops, mobiele telefoon, i-pads, digitale werkplek). Het uitgiftebeleid blijft een decentrale managementverantwoordelijkheid.
3. Een flexibel budget per FTE om kleinere uitgaven rond specifieke arbo-wensen, onvoorziene uitgaven en dergelijke te bekostigen. (250 euro per FTE).

SWITCH
Bij de dienstonderdelen is een correctie doorgevoerd voor deelnemerskosten SWITCH. Deze worden conform afspraak financieel in mindering gebracht op de personele budgetten, maar niet in de formatie van de dienstonderdelen.

D. Overige trajecten die raken aan de begroting

Werklastanalyses
Bij het eerste 4MR-gesprek is met [redacted] van Financiën gesproken over het in kaart brengen van de risico's van dalende formatiekaders. DGBD heeft de dienstonderdelen CAP, Toeslagen, KI&S, MKB, Particulieren en IV gevraagd om ten behoeve inzicht te geven hoe de dienstonderdelen aankijken tegen de risico's van het dalende formatie- en budgetkader.

C&F heeft – in afstemming met FEZ – een specifieke uitvraag gedaan. Ter voorbereiding van departementale bespreking met FEZ en DGFZ is immers een werklastanalyse nodig om uiteindelijk ook de bewindslieden keuzes voor te leggen en risico's te wegen.

5 november was de eerste interne bijeenkomst over de werklastanalyses. Op 12 en 14 november worden presentaties georganiseerd van de dienstonderdelen aan stakeholders DGFZ, FEZ in bijzijn van de concerndirecties IV&D, cd O&P, C&F en UHB. Daarna zullen de inzichten van de werklastanalyses opgewerkt worden ter bespreking in de driehoek eigenaar (FIN), opdrachtgever (DGFZ en opdrachtnemer (DGBD).

Bestedingsplan vernieuwing, bedrijfsvoering en cultuur
Op de Aanvullende Post staat voor de Belastingdienst cumulatief nog €368 mln. t/m 2024 incidenteel aan financiële middelen. Vanaf 2025 is structureel nog €12 mln. beschikbaar.

De bestedingsplannen 2020, die we in beeld hebben, betreffen bestedingsplannen voor Vernieuwing, Bedrijfsvoering, Programma MI/RM en Cultuur. De intensiveringen Toeslagen (van efficiëntie naar rechtstoedeling) is ook in voorbereiding. De opgestelde bestedingsplannen 2020 (versie 0.8) worden uiterlijk 6 januari bij DG-Control/ C&F verwacht ten behoeve van verdere afstemming met FEZ/IRF. Het streven is om uiterlijk begin maart goedkeuring van de IRF te krijgen op de bestedingsplannen 2020. Tevens zal de verdieping van drie ketens in het kader van de stapeling naar voren worden gebracht.

De nog structureel beschikbare Aanvullende Post middelen zal naar verwachting niet voldoende zijn voor structurele claims. Dit betekent dat de structurele claims zoveel mogelijk moeten mee lopen in de voorjaarsronde.

Problematiek 1e budgetbrief 2020 (excl. kleinere, technische mutaties)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Concern							
Spanning op concern personeel		-58.843	-29.335	-20.843	-3.665	4.335	4.335
Spanning op concern materieel		-18.605	-9.159	-1.659	-1.659	-1.659	-1.659
Huidige 'spanning' totaal		**-77.448**	**-38.494**	**-22.502**	**-5.324**	**2.676**	**2.676**
Dienstonderdelen ingediend							
Algemeen	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
MLS herijkt		428	74	-35	-273	-770	-860
Introductie individueel Keuzebudget		PM					
Rugzakje afschaffen'		21.656	21.214	20.945	20.474	20.364	20.359
Specifiek opleidingsplan+budget		-23.809	-21.725	-21.610	-21.403	-21.347	-21.347
Dekking uit specials		4.560	4.560	4.560	4.560	4.560	4.560
Sommige DO's nog geen plan (IV&D, I&S, C&F, BIA)		PM	PM	PM	PM	PM	PM
Flexibel budget per FTE (250 per FTE?)		-7.366	-7.216	-7.124	-6.964	-6.927	-6.925
SALDO Algemeen		**-4.530**	**-3.093**	**-3.264**	**-3.606**	**-4.119**	**-4.214**
CAP (incl CAP-concern)	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Budget	**313.505**	**320.912**	**288.445**	**264.444**	**227.222**	**213.392**	**213.392**
Formatie (bezetting ultimo sept)	**3.263 (3.020)**	**3.130**	**2.905**	**2.568**	**2.292**	**2.200**	**2.200**
Onderbezetting 2020		6.000					
Benodigde inhuur 2020		-6.000					
Werklastanalyse			PM	PM	PM	PM	PM
Herverdeling keteneffect Toezichtsmiddelen (MKB)			PM	PM	PM	PM	PM
Herverdeling WTL (MKB)		-2.868	-2.322	PM	PM	PM	PM
Vertraging aanbesteding Logius				-9.900			
Niet accepteren doelmatigheidskorting GDI					-7.500	-15.000	-15.000
E-id				PM	PM	PM	PM
SALDO CAP (incl CAP-concern)		**-2.868**	**-2.322**	**-9.900**	**-7.500**	**-15.000**	**-15.000**
MKB	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Budget	**544.487**	**529.424**	**517.125**	**520.110**	**515.939**	**513.172**	**513.172**
Formatie (bezetting ultimo sept)	**6957 (6.762)**	**6.730**	**6.562**	**6.600**	**6.547**	**6.512**	**6.512**
MLS wijziging		-4.525	-5.816	-5.788	-5.734	-5.707	-5.707
Werklastanalyse			PM	PM	PM	PM	PM
Herverdeling WTL (naar CAP)		PM	PM	PM	PM	PM	PM
Herverdeling WTL (naar GO)		PM	PM	PM	PM	PM	PM
SALDO MKB		**-4.525**	**-5.816**	**-5.788**	**-5.734**	**-5.707**	**-5.707**
Particulieren	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Budget	**180.531**	**147.042**	**150.195**	**153.519**	**147.031**	**147.605**	**147.605**
Formatie (bezetting ultimo sept)	**2186 (2.159)**	**2.024**	**2.043**	**2.085**	**1.979**	**1.985**	**1.985**
Compensatie 80 FTE 'pijplijn centrale werving'		-5.200					
Claim bezwaar		-11.098					
Claim S&E		-3.329					
CAO compensatie BCN		-900	-900	-900	-900	-900	-900
BCN ICT-budget		-1.700	-1.700	-1.700	-1.700	-1.700	-1.700
Ondersteuning programma MI		-585					
Incasso in het buitenland		-3.315	-2.100	-2.100	-2.100	-2.100	-2.100
Bekostiging: dwangsommen		-100	-100	-100	-100	-100	-100
Bijdrage RCN		-318	-318	-318	-318	-318	-318
SALDO Particulieren		**-26.545**	**-5.118**	**-5.118**	**-5.118**	**-5.118**	**-5.118**
GO	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Budget	**224.438**	**237.939**	**238.962**	**240.040**	**235.022**	**232.955**	**232.955**
Formatie (bezetting ultimo sept)	**2.431 (2.377)**	**2.491**	**2.500**	**2.515**	**2.466**	**2.445**	**2.445**
Leiderschap en cultuur (€75 per FTE)		-185					
ICT Amadeus		-338	-344	-351			
Programma ZVP binnen GO tijdelijk ingepast			PM	PM	PM	PM	PM
SALDO GO		**-523**	**-344**	**-351**	**0**	**0**	**0**
Toeslagen	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Budget	**60.245**	**65.558**	**61.120**	**59.407**	**57.634**	**57.634**	**57.634**
Formatie (bezetting ultimo sept)	**924 (876)**	**844**	**842**	**814**	**785**	**785**	**785**
Hoger inhuur		-650					
Cultuur en leiderschap		-175					
Harmonisatie peuterspeelzalen declareren SZW		-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000
Werklastanalyse		PM	PM	PM	PM	PM	PM
SALDO Toeslagen		**-1.825**	**-1.000**	**-1.000**	**-1.000**	**-1.000**	**-1.000**
KI&S	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Budget	**116.467**	**106.688**	**94.097**	**88.158**	**82.003**	**81.820**	**81.820**
Formatie (bezetting ultimo sept)	**1.267 (945)**	**1.214**	**1.026**	**957**	**869**	**868**	**868**
Telefoniekosten		-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000
Capaciteitsproblematiek		-27.000	-23.000	-23.000	-23.000	-23.000	-23.000
SALDO KI&S		**-31.000**	**-27.000**	**-27.000**	**-27.000**	**-27.000**	**-27.000**
FIOD	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Budget	**128.784**	**139.635**	**144.312**	**144.134**	**141.349**	**141.349**	**141.349**
Formatie (bezetting ultimo sept)	**1.410 (1.399)**	**1.504**	**1.558**	**1.556**	**1.529**	**1.529**	**1.529**
Claim veiligheidsonderzoeken		-650	-650				
Ondermijning via J&V		PM	PM				
Douane	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Budget	**403.421**	**456.223**	**458.157**	**457.112**	**454.612**	**452.512**	**452.512**
Formatie (bezetting ultimo sept)	**5.554 (5.277)**	**5.646**	**5.631**	**5.631**	**5.631**	**5.631**	**5.631**
MLS eigen berekening		-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000
Onderuitputting voor concern		7.500					
Kasschuif DWU		3.000		-1.500	-1.500		
SALDO Douane		**8.500**	**-2.000**	**-3.500**	**-3.500**	**-2.000**	**-2.000**
Communicatie	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Budget	**22.873**	**16.518**	**15.583**	**15.337**	**15.167**	**15.167**	**15.167**
Formatie (bezetting ultimo sept)	**148 (138)**	**128**	**125**	**123**	**121**	**121**	**121**
Claim 20 FTE			-1.725	-1.725	-1.725	-1.725	-1.725
Communicatieacitiviteiten		-5.425	-5.425	-5.425	-5.425	-5.425	-5.425
Organisatie top 200/1500		-253	-253		-253	-253	-253
tijdelijk extra inhuur		-700					
medewerkersbijeenkomsten		-50	-50	-50	-50	-50	-50
frictiekosten		-250	-500				
tijdelijke overbezetting		-520					
programmakosten UTNS		-350					
SALDO Communicatie		**-7.548**	**-7.953**	**-7.200**	**-7.453**	**-7.453**	**-7.453**
CdO&P	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Budget	**7.291**	**7.684**	**7.498**	**7.498**	**7.498**	**7.498**	**7.498**
Formatie (bezetting ultimo sept)	**50 (36)**	**46**	**48**	**48**	**48**	**48**	**48**
Leiderschap & Cultuur (Externe Inhuur)		-700	-400	-400	0	0	0
Aanvullend budget ABD voor MD		-60	-60	-60	-60	-60	-60
Management Development		-390	-390	-390	-390	-390	-390
Netwerken (B/Jong, Be Proud, Vier de Verschillen)		-25	-25	-25	-25	-25	-25
GOR		-104	-104	-104	-104	-104	-104
DGO (Alle Bonden)		-330	-330	-330	-330	-330	-330
Pilot DGO		-35	0	0	0	0	0
Federatie Personeelsvereniging Financiën		10	10	10	10	10	10
Vereniging Postactieven		13	13	13	13	13	13
Personeelsfonds		-15	-15	-15	-15	-15	-15
Juridisch medisch advies		-50	-50	-50	-50	-50	-50
Procedures & griffierechten		-100	-100	-100	-100	-100	-100
WNRA		-20	0	0	0	0	0
FGR		-200	0	0	0	0	0

PUB Harmonisatie		-100	0	0	0	0	0
Instroom arbeidsmarkt		-50	PM	PM	PM	PM	PM
Het nieuwe roosteren		PM	PM	PM	PM	PM	PM
Opleiden/binden/boeien BD-breed		-100	0	0	0	0	0
SALDO Cd O&P		**-2.256**	**-1.451**	**-1.451**	**-1.051**	**-1.051**	**-1.051**

BDG	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Budget	**2.395**	**2.934**	**2.961**	**2.891**	**2.891**	**2.891**	**2.891**
Formatie (bezetting ultimo sept)	**32 (27)**	**29**	**27**	**25**	**25**	**25**	**25**
Claims ondersteuning DG/pDG (4 fte)		-145	-291	-291	-291	-291	-291
externe inhuur		-150	-150	-150	-150	-150	-150
incidentele uitgaven		-60	-60	-60	-60	-60	-60
SALDO BDG		**-355**	**-501**	**-501**	**-501**	**-501**	**-501**

SSO FMI	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Budget	**53705,7489**	**36.084**	**34.710**	**33.918**	**33.743**	**33.743**	**33.743**
Formatie (bezetting ultimo sept)	**244 (229)**	**242**	**239**	**237**	**235**	**235**	**235**
claim inrichting IM (6 fe) en kwaliteit Middelenadm (2 fte)		-644	-644	-644	-644	-644	-644

SSO O&P	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Budget	**94.577**	**82.284**	**71.582**	**70.884**	**70.374**	**70.111**	**70.111**
Formatie (bezetting ultimo sept)	**743 (748)**	**704**	**656**	**650**	**643**	**643**	**643**
claim extra formatie (71 fte)		-5.752	-5.752	-5.752	-5.752	-5.752	-5.752
claim formatie arbeidsjuristen (21 fte)		-2.165	-2.165	-2.165	-2.165	-2.165	-2.165
claim formatie O&M (5 fte)		-423	-423	-423	-423	-423	-423
claim formatie werving (3 fte)		-243	-243	-243	-243	-243	-243
WNRA		-40					
extra claim uitgaven werving		-4.863	-4.863	-4.863	-4.863	-4.863	-4.863
claim onderzoek en mobiliteit		-5.149	-4.692				
claim leiderschap en cultuur		-10.100					
onboarding		-570	pm	pm	pm	pm	pm
SALDO SSO O&P		**-29.305**	**-18.138**	**-13.446**	**-13.446**	**-13.446**	**-13.446**

SSO CFD	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Budget	**419.186**	**417.084**	**394.248**	**394.302**	**385.282**	**384.233**	**384.233**
Formatie (bezetting ultimo sept)	**1.110 (1.006)**	**1.109**	**1.109**	**1.110**	**1.111**	**1.111**	**1.111**
Huisvestingsbegroting		-23.813	-15.466	-5.882	-7.457	-6.157	-6.157
RVB tariefafspraken/m2		-2631	-2.631	-2.631	-2.631	-2.631	-2.631
OV kaarten, abonnementen en shuttel		-3089	-2.763	-2.576	-2.448	-2.268	-2.268
Uitbreiding formatie agv meer werkplekken niet-BD afnemers		-2500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500
claim leiderschap en cultuur		-100					
Inhuur voor ziekte, piek en specifieke momenten		-651	-776	-900	-900	-900	-900
Schoning archieven		-2411	-1.048	463	468	472	472
Inhuur beveiligingsadviseurs		-524					
Verbetering beveiliging ODC Apeldoorn		-728					
Afvalunits vervangen		-1014					
Pilot rijksbreed vergaderen		-964					
Porto uitgaven		-280	-280	278	781	1.232	1.232
Lees en leerrijk, ICBR besluit		-216	-216	-216	-216	-216	-216
SALDO CFD		**-38.921**	**-25.680**	**-13.964**	**-14.903**	**-12.968**	**-12.968**

IV (incl IV-BD bescheiden)	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Budget	**617.956**	**601.340**	**543.508**	**531.510**	**518.013**	**517.806**	**517.806**
Formatie (bezetting ultimo sept)	**2.935 (2.866)**	**2.841**	**2.775**	**2.760**	**2.762**	**2.760**	**2.760**
Claim personeel		-1.466	-7.268	-8.789	-8.664	-8.891	-8.891
Claim externe inhuur		-78.003	-111.082	-120.918	-131.082	-131.082	-131.082
Claim materieel ICT		-4.362	-4.555	-8.525	-8.657	-9.707	-9.707
Claim ICT meerjareninvesteringen		-43.216	-79.640	-95.774	-84.669	-84.638	-84.638
SALDO IV-totaal		**-127.047**	**-202.545**	**-234.006**	**-233.072**	**-234.318**	**-234.318**

FJZ	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Budget	**13.594**	**12.762**	**13.113**	**13.113**	**13.113**	**13.113**	**13.113**
Formatie (bezetting ultimo sept)	**55 (52)**	**55**	**58**	**58**	**58**	**58**	**58**
Rijks/landsadvocaat		-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000
claim extra tijdelijke formatie		-965	-241				
SALDO FJZ		**-1.965**	**-1.241**	**-1.000**	**-1.000**	**-1.000**	**-1.000**

I&S	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Budget	**5.458**	**5.801**	**5.399**	**5.399**	**5.399**	**5.399**	**5.399**
Formatie (bezetting ultimo sept)	**38 (40)**	**38**	**40**	**40**	**40**	**40**	**40**
Opdrachten overig		-225	-200	-200	-400	-400	-400

Vaktechniek	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Budget	**14.890**	**16.609**	**17.125**	**17.125**	**17.125**	**17.125**	**17.125**
Formatie (bezetting ultimo sept)	**139 (126)**	**139**	**144**	**144**	**144**	**144**	**144**
Opleidingsplan BD-breed		-181	-181	-181	-181	-181	-181
claim uitbreidigng toeslagen 7 fte		-822	-822	-822	-822	-822	-822
correctie vervallen posten		170	166	166	166	166	166
SALDO Vaktechniek		**-833**	**-837**	**-837**	**-837**	**-837**	**-837**

UHB	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Budget	**7.088**	**7.855**	**7.835**	**7.835**	**7.835**	**7.835**	**7.835**
Formatie (bezetting ultimo sept)	**57 (62)**	**57**	**59**	**59**	**59**	**59**	**59**
tijdelijke inzet		-533					

DF&A	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Budget	**27.937**	**31.325**	**26.133**	**26.133**	**25.488**	**25.488**	**25.488**
Formatie (bezetting ultimo sept)	**242 (215)**	**270**	**273**	**273**	**267**	**267**	**267**
Uitbreiding formatie			-1.316	-4.195	-5.840	-5.840	-5.840
Bureau Domein Analytics		-247	-247	-247	-247	-247	-247
Ondermijning claimen bij J&V		-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000
SALDO DF&A		**-1.247**	**-2.563**	**-5.442**	**-7.087**	**-7.087**	**-7.087**

IV&D	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Budget	**14.082**	**15.185**	**14.799**	**14.799**	**14.799**	**14.799**	**14.799**
Formatie (bezetting ultimo sept)	**56 (61)**	**56**	**58**	**58**	**58**	**58**	**58**
claim formatie van 56 naar 71 fte		-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500
rapport EY		-1.077					
onderschrijding externe inhuur		1.900					
SALDO IV&D		**-677**	**-1.500**	**-1.500**	**-1.500**	**-1.500**	**-1.500**

BIA	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Budget	**2.227**	**2.441**	**2.441**	**1.712**	**1.712**	**1.712**	**1.712**
Formatie (bezetting ultimo sept)	**18 (14)**	**18**	**18**	**20**	**20**	**20**	**20**
Tooling, batenmanagement, org. Ontw		-1.100	-50	-350	-350	-350	-350

C&F	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Budget	**15.200**	**25.792**	**18.462**	**16.317**	**16.067**	**15.317**	**15.317**
Formatie (bezetting ultimo sept)	**103 (105)**	**120**	**137**	**137**	**137**	**137**	**137**
kasschuif MI/RM (IA)		-1.200					
verlaging budget community control (IA)		100	100				
claim externe inhuur		-100	-100	-100	-100	-100	
SALDO C&F		**-1.200**	**0**	**-100**	**-100**	**-100**	**0**

SWITCH	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Budget	**49.756**	**10.770**	**3.413**	**2.902**	**2.902**	**2.902**	**2.902**
Formatie (bezetting ultimo sept)	**64 (300)**	**30**	**30**	**30**	**30**	**30**	**30**
Verplichte VWNW kandidaten		-2.980	-8.170	-12.190	-15.790		
Arbeidsparticipanten		-4.360	-4.360	-4.360	-4.360		
Individuele instroom		-1.310	-1.310	-1.310	-1.310		
Apparaatskosten personeel eigen organisatie		-2.943	-2.943	-2.943	-2.943	-2.847	
leertrack en overige kosten		-377	-155	-95	-95	-55	
SALDO SWITCH		**-11.970**	**-16.938**	**-20.898**	**-24.498**	**-2.902**	**0**

Saldo problematiek		**-367.241**	**-366.078**	**-379.963**	**-365.624**	**-341.824**	**-338.918**

Belastingdienst

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD x	Concernstaf ☐	pDG-staf ☐
1	**Korte titel agendapunt**	**Jaarplan communicatie Belastingdienst**		
2	**Datum behandeling**	7 november 2019		
3	**Ingebracht door**	☐		
4	**Aard van de behandeling**	☐ Besluitvorming ☐ Hamerstuk	> vraag 5	
		☐ Kennisneming x Bespreking	> vraag 6	
5	**Indien geagendeerd ter besluitvorming:**			
5a	Gevraagd besluit met toelichting:	Aan de ☐ wordt gevraagd, gehoord hebbende het DT, ☐ kennis te nemen van en in te stemmen met: ☐ en te besluiten:		
	Toelichting op het besluit:	Kern van het besluit in max 100 woorden:		
5b	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met DG-control?	☐ ja ☐ nee, omdat: Afgestemd met: *< naam accounthouder bij DG control >* NB Er móet een keuze zijn aangevinkt en ingevuld Zonder afstemming kan een besluit niet worden geagendeerd voor een overleg van het DT BD		
5c	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met Dienstonderdeel (DO)-control?	☐ ja ☐ nee besproken met: < NAAM >		
5d	Heeft DO-control aangegeven dat het besluit moet worden voorgelegd aan FEZ? (Zie ook rubriek 9) *Ga hierna verder met vraag 7*	☐ ja, dan is besluitvorming onder voor behoud van akkoord FEZ ☐ nee		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD x	Concernstaf ☐	pDG-staf ☐
5e	Hamerstuk?	☐ ja ☐ nee Het antwoord kan alleen "ja" zijn indien de inhoud van het agendapunt voorafgaand aan dit overleg volledig is afgestemd met de leden van het overleg en daarom discussie en inbreng tijdens het overleg niet nodig is. DG-control moet akkoord zijn en geen opmerking meer hebben.		
6	**Indien geagendeerd ter kennisneming of bespreking:** Kern van de inhoud *Ga hierna verder met vraag 7*	Kern van de inhoud in max 100 woorden: Ten behoeve van het werkterrein communicatie heeft CDC een inhoudelijk jaarplan proces ingericht. Het proces ziet op een jaarplan communicatie voor de Belastingdienst als geheel en een jaarplan per directie. Bij de jaarplannen per directie wordt rekening gehouden met overall aanpak voor de Belastingdienst. En in het overall jaarplan geven grote, impactvolle processen en onderwerpen vanuit de core business inhoud en vorm aan het consistente eigen verhaal van de dienst. De hoofdlijnen uit ons, reeds eerder vastgestelde communicatiebeleid, geeft ook richting aan de aanpak voor 2020: - Burgers en bedrijven op het juiste moment en de juiste plaats ondersteunen. - Zichtbaar maken wat de Belastingdienst doet en waar de Belastingdienst voor staat. - Luisteren en meepraten. Communiceren is nooit eenrichtingsverkeer. Tijdens DT zal ☐ het jaarplan communicatie Belastingdienst nader toelichten en aangeven welke gevolgen dit heeft voor formatie en budget.		
7	**Voorgaande behandeling** *Kruis aan en vermeld datum*	☐ DT BD < datum >	☐ Concernstaf < datum >	☐ pDG-staf < datum >
		☐ Anders, < vermeld soort en datum van het overleg > x Niet eerder behandeld in DT BD, Concernstaf of pDG-staf		
8	**Afgestemd met de uitvoering?** *Kruis aan*	GO ☐ | MKB ☐ | PART ☐ | TSL ☐ | KI&S ☐ | CAP ☐ | FIOD ☐ | Douane ☐ | IV ☐		
		Besproken met: x niet afgestemd		
9	**Afstemming met de concerndirecties?** *Kruis aan*	FJZ ☐ | IV&D ☐ | UHB ☐ | O&P ☐ | I&S ☐		
		Besproken met:		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD x		Concernstaf ☐		pDG-staf ☐		
		x niet afgestemd						
10	**Afstemming met de ondersteuning?** *Kruis aan*	**BIA** ☐	**VT** ☐	**DF&A** ☐	**CDC** ☐	**SSO F&MI** ☐	**SSO CFD** ☐	**SSO O&P** ☐	**Switch** ☐
		Besproken met:							
		x niet afgestemd							
11	**Medezeggenschap**	Aanbieden aan de medezeggenschap? x Nee ☐ Ja => Indien ja: Wordt voorgelegd voor: ☐ Informatie ☐ Advies ☐ Instemming							
12	**Bijgevoegde stukken**	De volgende stukken zijn bijgevoegd: - Jaarplan communicatie Belastingdienst 2020 (versie 0.8) - Notitie Jaarplan communicatie - Globale Beschrijving 0.9							
13	**Contactpersoon**								



Jaarplan communicatie Belastingdienst 2020

Concept, versie 0.8



Inleiding

Dit jaarplan gaat over de manier waarop de Belastingdienst in 2020 professionele communicatie inzet. Het motto van dit jaarplan is niet verrassend, maar wel dringend: burgers, bedrijven én medewerkers centraal.

Daarmee zijn de belangrijkste doelgroepen van onze communicatie genoemd. Maar niet de enige. Onze communicatie-inzet richt zich op de hele omgeving, dus ook de intermediairs en een brede groep stakeholders (denk aan partners, opdrachtgevers, vertegenwoordigende partijen, kritische volgers en leveranciers).

Dit plan gaat enerzijds over het (interne en externe) gesprek over de organisatie. Anderzijds over wat altijd voorop staat in onze communicatie: mensen helpen om zonder problemen, zorgen of gedoe hun belastingen en toeslagen te regelen.



Analyse

Maatschappelijk draagvlak en vertrouwen zijn een voorwaarde om als Belastingdienst effectief te kunnen functioneren. Vertrouwen van burgers en bedrijven in de overheid is niet meer vanzelfsprekend. Het is onlosmakelijk verbonden met hoe we onze taken uitvoeren. In ons geval: hoe we zorgen dat mensen hun belasting betalen of de toeslag krijgen waar ze recht op hebben.

De Belastingdienst wil de komende jaren belangrijke vernieuwingen realiseren. Verbeteringen in de reguliere uitvoering moeten zorgen voor soepele en foutloze processen. De organisatie wil meer naar de 'voorkant' bewegen: fouten voorkomen voordat ze kunnen ontstaan. Bovendien wil de Belastingdienst het contact met burgers en bedrijven verbeteren en het toezicht verstevigen.

Betrouwbare en effectieve uitvoeringscommunicatie vormt daarbij een essentieel onderdeel. Daar ligt een kerntaak van de Corporate Dienst communicatie (CDC). Meer dan voorheen is deze taak gekoppeld aan corporate communicatie en reputatiemanagement. Een deel van de samenleving voelt onbehagen als het gaat over politiek en overheid. Mensen raken teleurgesteld als blijkt dat de overheid minder responsief is dan gedacht. Hier komt een mediawerkelijkheid bij; de wisselwerking tussen beleid en beeldvorming neemt steeds sterkere vormen aan.

Richting geven aan reputatie
De ervaringen van 2019 nemen we mee naar 2020. De Belastingdienst heeft in 2019 de negatieve teneur in de beeldvorming niet kunnen doorbreken. Integendeel. In mediaberichtgeving werd de Belastingdienst voortdurend geassocieerd met problemen: haperende ICT, personeelsgebrek en een organisatie die er niet in slaagt vernieuwingen te realiseren. Rond de kinderopvangtoeslag werd de Belastingdienst een tekort aan menselijke maat verweten. En steeds achteraf uitleggen waarom zaken toch anders zijn gelopen, draagt niet bij aan het beeld van een organisatie die 'in control' is.

We zullen ons eigen verhaal beter voor het voetlicht moeten brengen. Uit eigen beweging en voortdurend. Soms doen we dat al als er specifieke aanleidingen zijn. Tijdens de IH-periode was er brede positieve media-aandacht over de dienstverlening van de Belastingdienst. Ook rond een project als Scheiden genereerden we met eigen media-inzet en pr-activiteiten veel positief gekleurd nieuws. Toen belastingdienstmedewerkers zich in de zomer ontfermden over gevonden postzakken vol blauwe enveloppen, konden we de menselijke kant

laten zien die mensen soms missen. En het was goed nieuws toen de Autoriteit Persoonsgegevens meldde dat de Belastingdienst de privacybescherming rond dataverkeer op orde had.

Deze voorbeelden laten zien dat we veel goed doen, dat we dat soms laten zien, en tegelijk dat het nog te weinig is. Doorgaans komt de Belastingdienst in beeld als er weer een incident is geweest, ook daarvan waren er voorbeelden genoeg in 2019. De verhalen hierboven bieden onvoldoende tegenwicht om de negatieve tendens te keren. Het reputatiecijfer van de Belastingdienst is te laag. Hoewel we in de jaarlijkse Fiscale monitor over het geheel een bescheiden voldoende krijgen, laten verdiepende reputatiemetingen onvoldoendes zien op de aspecten waar doelgroepen het zwaarst aan tillen.

De organisatie zal ook in 2020 worden geconfronteerd met issues. We liggen onder het vergrootglas van politiek en media, waardoor incidenten sneller tot Kamervragen en mediaberichten leiden. De impact van incidenten is groot. Tegenover ieder negatief bericht is een veelvoud van positieve berichten nodig om het beeld in balans te brengen. Als we reactief blijven in onze communicatie, is de kans dus groot dat de negatieve spiraal aanhoudt.

Het is, kortom, van groot belang dat we regie nemen. Dat we issues vroegtijdig signaleren, escalaties proberen te beheersen én dat we op tijd ons verhaal vertellen. Dat is de rode draad in dit plan. We communiceren nog te veel vanuit onze processen of vanuit 'wat er gebeurt'. In plaats daarvan willen we een consistent verhaal uitdragen. We zoeken onze stakeholders op om in gesprek te gaan over wat ze van de Belastingdienst verwachten. We laten zien waar de Belastingdienst voor staat. Zo bouwen we krediet op.

De reputatie van de Belastingdienst is een verantwoordelijkheid van de hele organisatie. Het gedrag van de organisatie bepaalt de reputatie. Het is daarnaast (mede) de taak van de Corporate Dienst communicatie (CDC) om richting te geven aan het managen van deze reputatie. CDC heeft daarin een adviserende, faciliterende en ondersteunende en uitvoerende rol, in nauwe samenspraak met Communicatie van het Kerndepartement en alle directies van de dienst.



Strategie

Werken aan vertrouwen en reputatie is geen kwestie van 'mooi-weerverhalen' vertellen; we maken niets mooier dan het is. Maar we kunnen wel degelijk voor meer evenwicht in de beeldvorming zorgen. Kritiek op het functioneren van de organisatie is regelmatig terecht. Tegelijk zijn we wel degelijk ook een dienst die de menselijke maat hanteert, die integer is en die bezig is te vernieuwen. Verhalen die dat bewijzen hoeven we niet ver te zoeken, we moeten alleen onze omgeving er meer in meenemen: in gesprek zijn voordat de kritiek losbarst en vertellen wat we doen.

De drie hoofdlijnen van onze communicatiestrategie geven ook in 2020 richting:

- Burgers en bedrijven op het juiste moment en de juiste plaats ondersteunen.
- Zichtbaar maken wat de Belastingdienst doet en waar de Belastingdienst voor staat.
- Luisteren en meepraten. Communiceren is nooit eenrichtingsverkeer.

Bij onze activiteiten ambiëren we alle drie de doelen te realiseren:



Vanuit de analyse en strategie hierboven zijn dit de hoofdlijnen voor 2020:

- Zichtbare, herkenbare en relevante Belastingdienst. Door intensievere inzet van campagnes ondersteunen we mensen het hele jaar door en zijn we merkbaar (positief) aanwezig. Dat doen we vanuit een heldere en consistente 'merkidentiteit'.
- Public relations. In 2019 hebben we meer gebruik gemaakt van pr- en persmomenten en vaker relevante content over onze onderwerpen gedeeld. Dat breiden we aanzienlijk uit in 2020. We schuiven bovendien onze boegbeelden en specialisten naar voren in de media.
- Proactief handelen rond kerndossiers en isssues. We identificeren vier verhaallijnen voor 2020 en kiezen van daaruit dossiers waarop we (extra) regie voeren vanuit reputatieoogpunt: monitoren en rapporteren, issues met kansen en risico's goed in beeld brengen, vroegtijdig in gesprek gaan met de organisatie en stakeholders, zorgen voor evenwichtige verhalen en media-aandacht.
- Communicatieve organisatie. We faciliteren en verbeteren de (digitale) dialoog in de organisatie. We intensiveren in 2020 onze professionele inzet op het programma Leiderschap en cultuur. En we ondersteunen managers en medewerkers met nieuwe producten en voorzieningen.

Aanpak

1. Professionele communicatie: twee kernactiviteiten

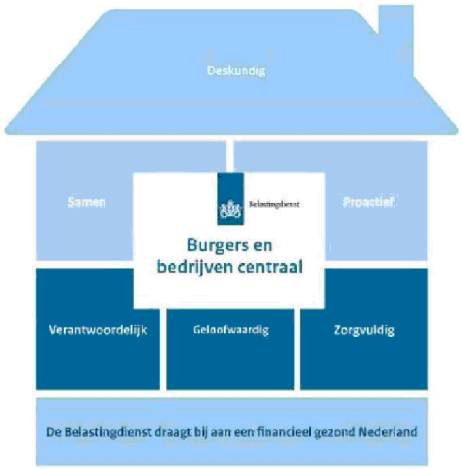
De Belastingdienst heeft bij de Corporate Dienst communicatie twee kerntaken belegd: uitvoerings- en toezichtscommunicatie en corporate communicatie:

1. **Uitvoerings- en toezichtcommunicatie.** Hierbij gaat het over betrouwbare en effectieve communicatie over het uitvoeringsbeleid van de Belastingdienst. Communicatie is een onderdeel van alle aspecten van uitvoering en toezicht. Het moet bijdragen aan compliance en vertrouwen. Voor alle dienstonderdelen werken we een apart communicatiejaarplan uit. In paragraaf 3 beschrijven we op hoofdlijnen de activiteiten voor de primaire doelgroepen.

2. **Corporate communicatie**. De Belastingdienst is één geheel en wil ook zichtbaar zijn als één organisatie. Dat draagt bij aan duidelijkheid en herkenbaarheid en daarmee aan vertrouwen en compliance. Dat vraagt om een consistente lijn van communiceren: dezelfde stijl, een herkenbaar merkprofiel, samenhangende uitingen en vooral ook consistent gedrag. Corporate communicatie is zowel extern als intern gericht. In paragraaf 2 agenderen we tien prioriteiten voor corporate communicatie in 2020.

De twee onderdelen zien we als een geheel. Alle uitvoeringscommunicatie moet bijdragen aan een duidelijk herkenbare Belastingdienst. Dat wil zeggen dat we in communicatieplannen van de dienstonderdelen altijd óók refereren aan vragen over de positie van de Belastingdienst als geheel. Omgekeerd moet corporate communicatie altijd bijdragen aan doelen van de business.

Zorgen voor herkenbaarheid en samenhang doen we door alle activiteiten en producties te toetsen aan de missie, visie en waarden van de Belastingdienst. Deze vatten we samen in onderstaand 'merkhuis'.



2. Corporate communicatie

Met onze aanpak van corporate communicatie willen we het volgende realiseren in 2020 (10 prioriteiten):

1. Proactief handelen rond dossiers en issues

In 2020 gaan we door op de ingeslagen weg van professioneel reputatiemanagement. Hierop zetten we in 2020 nog meer capaciteit en expertise in. We monitoren wat er gebeurt op belangrijke en gevoelige dossiers. We gaan hierover in gesprek met stakeholders en voorzien hen van informatie en duiding. En we handelen proactief als een over een dossier externe discussie ontstaat.

We identificeren kerndossiers voor 2020 aan de hand van vier verhaallijnen (zie hieronder). Dat zijn dossiers die beeldbepalend zijn, die kunnen uitgroeien tot een issue en die reputatierisico's met zich meebrengen of juist kansen bieden om positieve verhalen onder de aandacht te brengen. Op deze dossiers zorgt CDC voor:

- Actief monitoren en rapporteren over kansen en risico's
- Activeren en adviseren via communicatieplan, issue/stakeholderaanpak en publiciteit
- Waar nodig inzet van extra communicatieve inspanningen, content en middelen
- Waar nodig inzet van verdiepend of resultaatgericht onderzoek
- Perspectieven te verbinden: business, corporate, intern, extern.

2. Verbinden vanuit vier verhaallijnen

We ontwikkelen verhaallijnen waarmee we voor samenhang tussen dossiers zorgen. Langs deze verhaallijnen zorgen we voor intensieve verbinding en ondersteuning; er komt voor iedere verhaallijn een programma. We volgen de ontwikkeling op verhaallijnen via reputatiemetingen. We starten met deze vier verhaallijnen:

De menselijke Belastingdienst

Uit reputatieonderzoek blijkt dat mensen de Belastingdienst afstandelijk, moeilijk benaderbaar en weinig inlevend vinden. Om dit beeld te nuanceren en bij te buigen brengen we de dossiers bijeen die inzage geven in de manier waarop we rekening houden met mensen die niet goed meekunnen met de digitalisering, laaggeletterd zijn of die door schulden in een moeilijke positie zitten. Relevante dossiers:

- EBV
- Schuldenaanpak/Beslagvrije voet
- Inzet maatschappelijk dienstverleners
- Belastingtelefoon
- IH
- Kinderopvangtoeslag

De handhavende Belastingdienst

Uit reputatieonderzoek blijkt dat mensen denken dat de BD steeds minder controleert. Onze uitvoerings- en toezichtstrategie, gebouwd op vertrouwen, wordt als naïef gezien. Om dat beeld te nuanceren zetten we de dossiers bijeen die inzage geven in onze aanpak van ontwijking en ontduiking en de resultaten die hiermee worden geboekt. Relevante dossiers:

- Belastingontduiking - ontwijking
- Digitale economie en e-commerce
- Zichtbaar toezicht (ANPR, acties in kader LIEC en RIEC)
- Doorontwikkeling HT
- DBA

De integere Belastingdienst

In reputatie-onderzoek scoort de Belastingdienst traditioneel hoog op zijn legitimiteit als uitvoerder. Er zijn weinig twijfels rond kernwaarden geloofwaardigheid, zorgvuldigheid en verantwoordelijkheid. Om die goede waardering te behouden, zorgen we dat we duidelijk laten zien wat de Belastingdienst waard is op dossiers die bepalend zijn voor (gepercipieerde) integriteit:

- Privacy
- Integriteit
- Gegevens

De vernieuwende Belastingdienst

De staatssecretaris heeft bij vernieuwing de nadruk gelegd op de randvoorwaarden die ingevuld moeten worden om van de vernieuwing een succes te maken. Het gaat om ICT, Personeel, Sturing en beheersing en Leiderschap en cultuur. Het zijn stuk voor stuk thema's die op grote aandacht in de buitenwereld kunnen rekenen. Met name de vernieuwing van ICT en personeel roepen zorgen op. Zowel een te grote als een te kleine ambitie kan funest zijn voor de continuïteit in de uitvoering. Relevante dossiers:

- Werving
- ICT op orde/ stapeling
- Damages erf- en schenkbelasting
- Leiderschap en cultuur

3. De Belastingdienst beter en breder zichtbaar maken

We willen burgers en bedrijven beter ondersteunen en tegelijk zorgen voor een evenwichtiger beeld van wat de Belastingdienst doet voor Nederland. Daarom vergroten we niet alleen het aantal campagnes maar ook de relevantie van campagnes. Dat doen we door vaker en nog nadrukkelijker aanwezig te zijn op momenten en plaatsen waar belastingvragen zich aandienen.

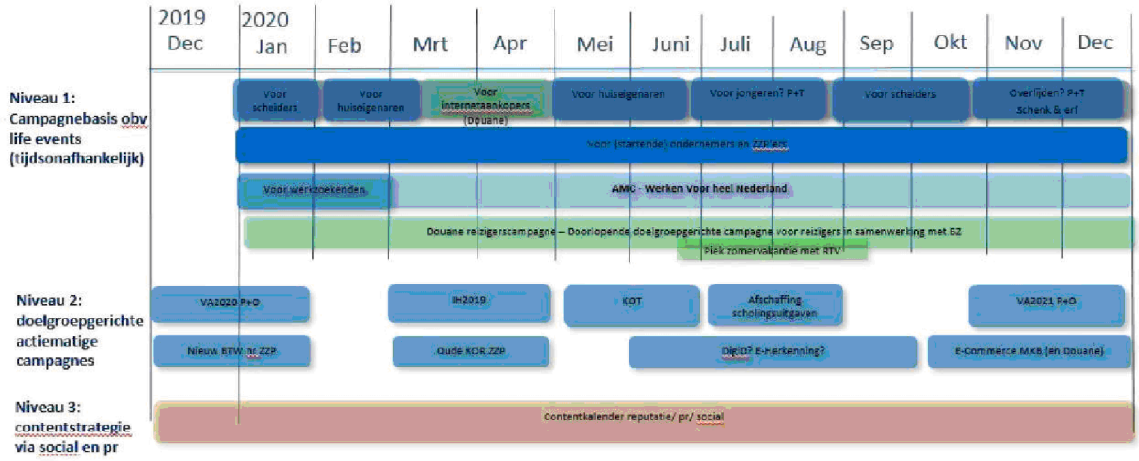
In 2020 zorgen we op drie niveaus voor continue aanwezigheid:

1. Campagnes rond life events die tijdsonafhankelijk zijn, zoals een huis kopen, scheiden, trouwen of een onderneming starten.
2. Doelgroep- en actiegerichte campagnes met specifieke aanleidingen (bijvoorbeeld nieuwe regels of procesmomenten en doelgroepen)
3. Contentlaag, waarmee we aan de hand van natuurlijke momenten extra aandacht genereren voor alles wat we doen om burgers en ondernemers te ondersteunen (services, expertise, mensen et cetera)

Het verschil met de huidige situatie is dat we nu steeds vanuit losse onderwerpen communiceren. Nu over de aangifte, straks over een toeslag daarna weer over de KOR. Bovendien is de media-inzet laag en zijn er (te) weinig momenten in het jaar om te bouwen aan een relatie met doelgroepen via een doorlopend verhaal.

In 2020 zorgen we voor een verbindend verhaal waarbinnen we steeds andere onderwerpen naar voren brengen. Daarbij verhogen we de frequentie van mediainzet. Daardoor ontstaat meer herkenning, continuïteit en wederkerigheid. Naast inzet van betaalde media gaan we meer gebruik maken van 'verhalende pr': media-aandacht verdienen door relevant nieuws en nuttige content aan te bieden. De doelgroep voelt daardoor dat de Belastingdienst er niet alleen is voor heel Nederland, maar ook voor elke specifieke Nederlander en op elk specifiek moment.

De voorlopige campagneplanning ziet er als volgt uit:



4. Relevante content op social media

We laten een brede en vooral ook menselijke kant van de Belastingdienst zien door continu relevante informatie aan te bieden via kanalen als Twitter, Facebook, LinkedIn en Instagram.

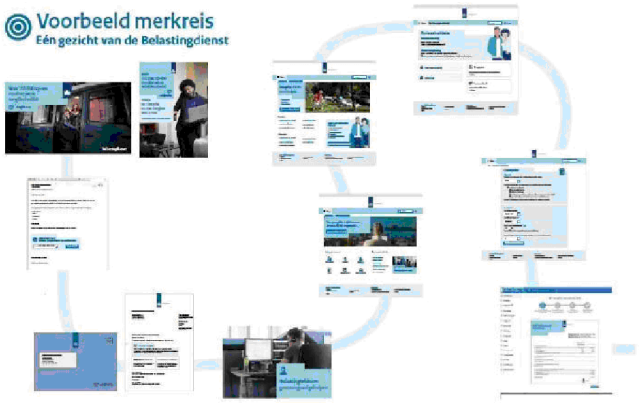
Dat doen we door de creatieve campagneconcepten te vertalen naar interessante services en verhalen. Rond thema's, life-events of inhaakmomenten. Daarbij spelen we snel in op de actualiteit als dat kansen oplevert.

Dat doen we om een groot publiek te bereiken met echte verhalen en relevante inhoud. En ook om een band op te bouwen met groepen burgers en ondernemers. Door steeds met interessante content komen en door op sociale platforms de interactie aan te gaan worden we een organisatie die het volgen waard is. Uiteindelijk leiden we groepen via deze creatieve content naar onze productpagina's waar specifieke inhoudelijke informatie te vinden is.

5. Merkidentiteit: uitingen duidelijk herkenbaar maken

We leggen al onze activiteiten langs de meetlat van het 'merk' Belastingdienst. In 2019 is een eerste conceptversie van de merkgids Belastingdienst verschenen. Hierin staat de merkidentiteit van de Belastingdienst beschreven (de 'betrokken specialist'). Daarbij wordt de vertaalslag gemaakt naar uitgangspunten voor beeld, taal, ontwerp en gedrag. De uitgangspunten worden al toegepast in de in- en externe campagnes. Een consistent merkbeeld vergroot de herkenbaarheid en de waarden die bij de organisatie horen.

In 2020 brengen we de definitieve merkgids uit en gaan we verder met de implementatie van de principes. We passen de merkprincipes toe in producten en middelen aan de hand van een aantal klantreizen. Van een campagne-uiting, tot webpagina's, brieven en formulieren. We gaan continu meten in hoeverre mensen de gewenste kenmerken van de Belastingdienst ervaren.



6. Belastingdienst 'top of mind' als werkgever

Met onze campagnes zetten we een sterk beeld neer van de Belastingdienst als werkgever. Primaire doel van de arbeidsmarktstrategie is dat de werkgever Belastingdienst 'top of mind' staat en blijft staan bij potentiële werknemers. Daarnaast is de arbeidsmarkt bij uitstek de plek om een andere kant van de Belastingdienst te laten zien: onze deskundigheid, ons belang voor de samenleving en de vernieuwingen waar we aan werken. In ons continue campagnebeeld is de werkgeverskant een belangrijk verhaal.

In januari 2020 starten we met een nieuwe campagnestrategie om de Belastingdienst als werkgever te positioneren. We gaan van *job branding* (werk en vacatures) naar een *employer branding* aanpak. Dat betekent dat we de Belastingdienst met breed zichtbare campagnes als werkgever in beeld brengen. Naast de wervingsdoelgroepen zijn het brede publiek, *influencials* en eigen medewerkers belangrijke communicatiedoelgroepen. De nieuwe campagnestrategie draagt bij aan wervingsdoelen, aan de zichtbaarheid van de Belastingdienst en ook aan interne trots. We gaan de beleving van het *werkgeversmerk* Belastingdienst continu meten.

Voor de *employer branding* campagnes zetten we on- en offline middelen, social media en recruitment pr in. De doelgroepcampagnes kennen dezelfde middelenmix, aangevuld met evenementen, banenbeurzen, gastcolleges en *summercourses*. Bij de uitvoering van de Employer Brandingaanpak werken we nauw samen met het Employability Center (EC).

Ook hier wordt op 3 niveaus campagnes gevoerd:

- Niveau 1: employer branding laag – brede zichtbaarheid
- Niveau 2: doelgroepgerichte campagnes zoals op fiscalisten, ICT'ers, etc.
- Niveau 3: functiespecifieke vacatures

7. Boegbeelden opleiden en inzetten

In 2020 is de Belastingdienst vaker zichtbaar via de mensen die er werken. Daarmee krijgt de dienst een gezicht. We zijn een organisatie van vakmensen (met deskundigheid als eigenwaarde in het merkhuis). In onze communicatie schuiven we boegbeelden, specialisten en andere ambassadeurs naar voren. Daarmee tonen we nadrukkelijker wie we zijn en leggen we uit waarom we doen wat we doen (en ...niet doen). Dat werkt beter met kleine verhalen en relevante voorbeelden dan door abstract over beleid te praten.

Boegbeelden zullen in toenemende mate onderdeel zijn van de communicatie-aanpak rond belangrijke dossiers en issues, bij campagne/pr-activiteiten en op de arbeidsmarkt. We doen nu ook al een beroep op diverse specialisten en managers. Die groep breiden we uit en gaan we verder professionaliseren. Boegbeelden en specialisten moeten naast hun inhoudelijke kennis het vermogen hebben om zaken aansprekend over te brengen en een toegankelijke, benaderbare uitstraling hebben. Dat geeft de Belastingdienst niet alleen een gezicht; het opleiden en inzetten van collega's draagt er ook aan bij dat we de communicatie met de omgeving iets 'van de hele organisatie' maken.

8. Leiderschap en cultuur ondersteunen

'Leiderschap en cultuur' is een van de vier pijlers onder de vernieuwing van de organisatie. Sinds 2019 ondersteunen we het leiderschaps- en cultuurprogramma 'Wij zijn de Belastingdienst'. Ook in 2020 gaan we ons daarvoor inspannen. Twee doelen staan in onze communicatie centraal:

1. Het internaliseren van het veranderverhaal met daarin de missie, visie en strategie en de link naar het eigen werk
2. Bewustwording van de eigen rol in de cultuur van de Belastingdienst en de vraag aan iedere medewerker: Wat draag jij bij aan de cultuur van de Belastingdienst?

Op basis van de uitkomsten van extern onderzoek naar de cultuur van de Belastingdienst passen we het programma waar nodig aan.

9. Bouwen aan een communicatieve organisatie

We bouwen met onze interne communicatie-inspanningen aan een communicatieve organisatie. Op weg naar betrokken, bevlogen medewerkers die willen meedenken en hun verantwoordelijkheid nemen. In 2020 leggen we de nadruk op de volgende onderwerpen:

Dialoog versterken

We ondersteunen en verbeteren de dialoog over de organisatie. We jagen de digitale dialoog aan op de *community* Wij zijn de Belastingdienst. En we gaan door met de Belastingdienstbrede communicatiecampagne rond inspirerende voorbeeldverhalen met de inzet van verschillende communicatiemiddelen (rondetafelgesprekken, website, posters, banieren, digitale schermen, interviews, podcasts, vlogs, blogs, etc)

Lijncommunicatie versterken

We ondersteunen afdelingshoofden en directeuren bij hun communicatieve rol. Zij vervullen immers een belangrijke rol en voorbeeldfunctie in veranderingen. We zorgen voor de communicatie rondom managementbijeenkomsten en voor communicatiemiddelen voor/van leidinggevenden, zoals toolboxen, doorontwikkeling van de managementsite en de LeiderschApp.

Strategische tops organiseren

Leidinggevenden spelen een sleutelrol in onze cultuur. Om die reden organiseerde CDC in 2019 tweemaal een Top 200 over het thema Leiderschap en cultuur voor ons topmanagement.

In maart 2020 stellen we dit thema nogmaals centraal in een Top 1500 voor alle leidinggevenden. Doel is alle leidinggevenden ervan te doordringen dat zij cultuurdragers zijn en dat zij daarmee een sleutelrol hebben in de opgave waar de Belastingdienst voor staat. Tijdens de Top gaat het om informeren en elkaar inspireren, maar ook om het doorvoelen en verinnerlijken van de urgentie dat onze cultuur meegroeit met de ontwikkelingen in de maatschappij en dat de Belastingdienst inspeelt op wat burgers, bedrijven en medewerkers van ons vragen.

Vanaf het najaar van 2020 starten we een nieuwe serie tops over één thema: tweemaal een Top 200 (oktober 2020, maart 2021) en eenmaal een Top 1500 (oktober 2022). Het thema is een strategisch thema voor de Belastingdienst wordt bepaald in overleg met Directieteam.

De middelenmix vernieuwen

In 2019 hebben we de vernieuwing van de middelenmix toegespitst op het informeren en ondersteunen van medewerkers en management (onder andere magazine Wij van Financiën, management update).

In 2020 gaan we verder met de vernieuwing en leggen we het accent op het ondersteunen van de dialoog en de lijncommunicatie. We zorgen voor de doorontwikkeling van kanalen als www.belastingdienst/over-ons.nl, intranet, nieuwsbrieven en de managementupdate/managementsite. Ook bouwen we de monitorfunctie uit en gaan we wekelijks rapporteren over de interne online dialoog

10. Randvoorwaardelijk: investeren in onderzoek

Bij alle hierboven genoemde activiteiten is het belangrijk voortdurend te weten wat er speelt in de omgeving. Vanaf eind 2019 richten we permanent onderzoek in naar de ontwikkeling van reputatie, merk en communicatie-effecten. Door continu gegevens te verzamelen en te combineren gaan we rapporteren over:

- Ontwikkelingen in de beeldvorming rond en de beleving van de Belastingdienst onder verschillende doelgroepen
- Ontwikkeling in cijfers rond merk en reputatie
- Welke factoren hierop van invloed zijn
- Verschuivingen door de tijd heen
- Wat de belangrijkste beïnvloeders zijn
- Effecten van onze communicatie-inspanningen

3. Uitvoerings- en toezichtscommunicatie

De uitvoerings- en toezichtstrategie van de Belastingdienst is ondenkbaar zonder zorgvuldige inzet van communicatie. Processen lopen pas goed als mensen weten wat ze moeten doen. We kunnen veel fouten voorkomen als we voor eenvoudige middelen en prettige interactie zorgen. En op sommige momenten kunnen signalen over toezicht bevorderen dat mensen regels naleven.

De Belastingdienst zet daarom professionele communicatie in om businessdoelen te helpen realiseren. Communicatie (CDC) voert regie op de opzet en uitvoering van de communicatiestrategieën voor genoemde onderwerpen, maakt kernboodschappen en –middelen en bereidt de vertaling naar de kanalen van KI&S voor. Daarnaast legt CDC contact met stakeholders om de communicatie (strategie en boodschappen) vooraf te toetsen en adviseert CDC de lijn over mogelijkheden om een dialoog met hen aan te gaan.

Per onderdeel werken we een aanpak uit. Dat doen we echter niet los van elkaar. Om te beginnen zorgen de uitgangspunten uit de vorige hoofdstukken voor verbinding. Daarnaast letten we in 2020 extra op twee aspecten die veel impact hebben op burgers en bedrijven: toepassing van de menselijke maat en de samenloop van projecten (zowel binnen als tussen dienstonderdelen):

- **Menselijke maat.** Het is voor alle doelgroepen belangrijk dat de Belastingdienst zich weet in te leven. En we hebben extra aandacht voor de minder zelfredzame burgers. Dat zijn onder anderen mensen die niet goed mee kunnen met de digitalisering, laag geletterd zijn of door schulden in een moeilijke positie zitten. Onze samenwerking met maatschappelijk dienstverleners is van grote betekenis.
- **Samenloop**. In 2020 wordt er gewerkt aan projecten die grote impact op burgers hebben: Keuzeregeling EBV, Machtigen DigiD en de aangiftecampagne. Belangrijk om de samenloop voor burgers goed in de gaten te houden om verwarring voor hen te voorkomen. Ook op MKB komt – evenals in 2019 - veel af in 2020: de afronding van implementatie van Mijn Belastingdienst Zakelijk, het btw-id, de nieuwe KOR en Wtl, maar ook de invoering van *de nieuwe DBA (waaronder ZZP minimumtarief), de wijzigingen als gevolg van btw eCommerce*. Directie MKB heeft de uitdaging om – samen met interne en externe partners – deze impactvolle implementaties met een hoog maatschappelijk effect tot een goed eind te brengen. Deze afzonderlijke projecten worden ondersteund vanuit communicatie en in samenhang gepresenteerd.

Welke onderwerpen krijgen in 2020 (extra) aandacht? In de communicatie met burgers en bedrijven onderscheiden we drie hoofdlijnen:

1. *Reguliere communicatie om belastingplichtigen en toeslaggerechtigden te ondersteunen bij het regelen van belastingen en toeslagen.* Belangrijke dossiers in 2020:
   - IH
   - E-commerce / digitale economie (MKB).
   - Starters (MKB).
   - Scheiden, huis kopen en andere life events (particulieren)

2. *Communicatie om burgers, bedrijven en/of hun intermediairs te informeren over impactvolle veranderingen.* Belangrijke veranderingen die voortvloeien uit het Belastingplan, andere nationale en EU-regelgeving:
   - Keuze regeling EBV (MKB)
   - Machtiging DIGID (Particulieren)
   - Invoering KOR (MKB)
   - Invoering nieuw BTW-nummer (MKB)
   - Wet tegemoetkoming Loondomein (MKB)
   - Wet arbeidsmarkt in balans (MKB)
   - De meldplicht voor adviseurs om potentieel belastingontwijkende constructies bij de Belastingdienst te melden (mandatory disclosure);
   - De uitbreiding van de doelgroep waarop Bureau Toezicht van de Wet ter voorkoming Witwassen en Terrorismefinanciering (WWFT) toezicht houdt.

- De uitbreiding van de toezichtstaak van Bureau Economische Handhaving.

3. *Burgers, bedrijven en hun intermediairs informeren over veranderingen in de werkrelatie.* In 2020 zijn belangrijke onderwerpen:
   - consequenties doorontwikkeling HT (Grote ondernemingen)
   - Aanpak Zeer vermogende personen (Grote ondernemingen)

Personeel en budget

Onderstaand een samenvatting van de voorgestelde budgettaire mutaties uit de meerjaren budgetaanvraag CDC.

Meerjarenformatie					
	2020	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Formatie Budgetbrief 2019-3	128	125	123	121	121
bij) nieuwe taken o.b.v. O&F 3e fase		20	20	20	20
Benodigd kader	128	145	143	141	141
	2020	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Voorgestelde Mutaties					
Samenvatting mutaties 'Duurzame CD Communicatie					
apparaat (correctie 20 fte)		1.725.440	1.725.440	1.725.440	1.725.440
apparaat (hogere middelsom)	517.376	505.250	497.166	489.082	489.082
inhuur: tijdelijke extra inhuur	700.000				
mat kosten: medewerkersbijeenkomsten	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
mat kosten: top 1500	253.000	253.000		253.000	253.000
programmakosten					
corporate communicatie extern	7.850.000	7.850.000	7.850.000	7.850.000	7.850.000
corporate communicatie intern	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
uitvoeringscommunicatie	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000
af: bestaand budget	-4.225.000	-4.225.000	-4.225.000	-4.225.000	-4.225.000
saldo	5.425.000	5.425.000	5.425.000	5.425.000	5.425.000
Totaal	6.945.376	7.958.690	7.697.606	7.942.522	7.942.522
Samenvatting incidentele kosten					
apparaat: frictiekosten	250.000	500.000			
apparaat (tijdelijke overbezetting 6 fte in 2020)	520.332				
apparaat: opleidingsplan	210.000				
programmakosten: uitvoeringstoetsen	350.000				
Totaal	1.330.332	500.000			
Samenvatting budgettaire neutrale wijzigingen					
inhuur	-615.000				
programmakosten: uitvoeringstoetsen	615.000				
Totaal	-				
TOTAAL voorgestelde budgetmutaties	**8.275.708**	**8.458.690**	**7.697.606**	**7.942.522**	**7.942.522**
Huidig budget (budgetbrief 2019-3)	€ 16.518.000	€ 15.583.000	€ 15.337.000	€ 15.167.000	€ 15.167.000
Benodigd budget	€ 24.793.708	€ 24.041.690	€ 23.034.606	€ 23.109.522	€ 23.109.522

Bijlagen

Ministerie van Financiën

TER INFORMATIE
Aan DT BD

Directoraat-Generaal
Belastingdienst Corporate
Dienst Communicatie

[redacted]
E [redacted]@belastingdienst.nl

Auteur
[redacted]

Bijlagen
1

notitie

Jaarplan communicatie Belastingdienst 2020

Aanleiding

Ten behoeve van het werkterrein communicatie heeft CDC een inhoudelijk jaarplan proces ingericht. Het proces ziet op een jaarplan communicatie voor de Belastingdienst als geheel en een jaarplan per directie. Bij de jaarplannen per directie wordt rekening gehouden met de overall aanpak voor de Belastingdienst. En in het overall jaarplan geven grote, impactvolle processen en onderwerpen vanuit de core business inhoud en vorm aan het consistente eigen verhaal van de dienst.

De hoofdlijnen uit ons, reeds eerder vastgestelde communicatiebeleid, geeft ook richting aan de aanpak voor 2020:
- Burgers en bedrijven op het juiste moment en de juiste plaats ondersteunen.
- Zichtbaar maken wat de Belastingdienst doet en waar de Belastingdienst voor staat.
- Luisteren en meepraten. Communiceren is nooit eenrichtingsverkeer.

In de komende periode worden alle communicatieplannen van de directies besproken en vastgesteld in de desbetreffende MT's. Vandaag ligt ter bespreking het concept communicatieplan 2020 voor de Belastingdienst voor.

Kern

Echter. Inhoud en plannen zijn onlosmakelijk verbonden met formatie en budget (apparaat- en programma kosten). Bij de centralisatie van de communicatiefunctie in 2017 zijn ruim 160 fte over gekomen vanuit alle bedrijfsonderdelen. Tevens is een budget van ruim 4 miljoen vastgesteld. Zowel het aantal fte's als het budget was een vaststelling van de feitelijke situatie van dat moment. Er lag geen planmatige en inhoudelijke onderbouwing onder op basis waarvan formatie en budget, passend bij een directie Communicatie voor een organisatie met de omvang en impact van de Belastingdienst, kon worden vastgesteld.

Sinds eind 2017 stuurt CDC actief op de organisatie en formatie in combinatie met een inhoudelijke, planmatige aanpak. Wat het eerste betreft heeft het geresulteerd in twee reorganisaties zonder personele consequenties. En inmiddels is gestart met een derde reorganisatie. Doelstelling van deze verandering is een duurzame inrichting van de Corporate Dienst Communicatie. We gaan op weg naar een actuele vernieuwde directie waarbij we kiezen voor specialisatie: compact, kleinschalig, met de focus op onze kerntaken. Proactief en met de blik naar buiten en in contact en verbinding met interne en externe stakeholders. Deze derde reorganisatie heeft personele consequenties.

Bespreekpunt
Wat betreft de inhoudelijke en planmatige aanpak is in de afgelopen periode het algemene communicatiebeleid voor de Belastingdienst geformuleerd en vastgesteld in combinatie met een uitwerking op de terreinen van interne communicatie, reputatiemanagement en externe communicatie waaronder campagnestrategie. Daarnaast is er dus een inhoudelijk jaarplan proces ingericht waar per directie maar ook voor de Belastingdienst als geheel planmatig wordt gewerkt aan de communicatie inzet voor het komende jaar.

Willen we de vlucht naar voren maken, ons proactief in het publieke domein bewegen, zichtbaar zijn voor burgers en bedrijven op het moment dat zij dat nodig hebben en investeren in de interne communicatie met onze eigen medewerkers, is het essentieel dat we de randvoorwaarden van formatie en budget bepalen voor CDC zodat we uitvoering kunnen geven aan het communicatieplan voor 2020.

Belastingdienst

Globale Beschrijving 3e Fase
(inclusief Besluit voorbereidende fase)

Ministerie van Financiën
Directoraat-generaal Belastingdienst

Corporate Dienst Communicatie

Versie 0.9

Datum 10 oktober 2019
Status Concept

Colofon

Projectnaam	3e Fase
Projectnummer	19-0075 CD C
Versienummer	0.9
Projectleider/ Contactpersoon	Corporate Dienst Communicatie M
Bijlage(n)	-
Auteurs	M – M

Versiebeheer

Versie	*Datum*	*Status*	*Auteur*	*Toelichting*
0.1	04-06-2019	Concept		
0.2	15-07-2019	Concept		Grammaticale/tekstuele aanpassingen; Inleiding, H3 (toevoegen koppelvlakken andere directies), H4 (aanvullingen personele gevolgen)
0.3	01-08-2019	Concept		Grammaticale/tekstuele aanpassingen; H3: wijziging opzet; toevoegen organogram nieuwe organisatie; H4 en H5 in- en aanvullen
0.4	16-08-2019	Concept		Grammaticale/tekstuele aanpassingen; H3: wijziging opzet; aanpassen organogram nieuwe organisatie; H4, H5: wijzigen/aanvullen
0.5	19-08-2019	Concept		Opmaakwijzigingen en tekstuele aanpassingen.
0.6	06-09-2019	Concept		Tekstuele aanpassingen (m.n. H3, H4, H5); H3: revisie organogram; H5: doelgroepen definiëren
0.7	20-09-2019	Concept		Opmaakwijzigingen en tekstuele aanpassingen mede o.b.v bespreking klankbordgroep d.d. 12 september 2019
0.8	08-10-2019	Concept		Tekstuele aanpassing n.a.v. o.a. stakeholdersgesprekken overige directies
0.9	10-10-2019	Concept	-	Vastgesteld door MT CDC 10-10-2019

Bronnen

- Domein Architectuur Communicatie 2019-2023 (versie 1.0) d.d. 9 mei 2019
- Presentatie 'Arbeidscommunicatie' (definitieve versie) d.d. 2 april 2019
- Globale Intake Reorganisatie CDC (fase 3) d.d. 19 maart 2019
- Organisatiebesluit Corporate Dienst Communicatie d.d. 11 maart 2019
- Organisatie- en Formatierapport Implementatie Topstructuur CDC/Voorgenomen besluit tot organisatieverandering (versie 1.0) d.d. 11 maart 2019
- Rapportage evaluatie reorganisatie kanaal Online en huidige samenwerking KI&S-CD Communicatie (versie 1.0) d.d. 4 februari 2019
- Jaarprogramma Voorlichtingsraad 2019
- Opdrachtbrief van [redacted] Belastingdienst aan beoogd [redacted] CDC d.d. 25 september 2017
- Rapport Topstructuur Belastingdienst (versie 1.0) d.d. 6 juni 2017
- Organisatiebesluit Oprichting Organisatieonderdeel Communicatie en Overgang van Werkzaamheden en Medewerkers d.d. 1 maart 2017

Inhoud

Colofon—2

1 Inleiding—6

2 Huidige organisatie—8

3 Globale beschrijving van de nieuwe organisatie—10

4 Organisatiestructuur—18

5 Personele gevolgen—24

6 Communicatie en begeleiding—28

7 Bijlage: Zienswijze medezeggenschap—29

1 Inleiding

Aanleiding en achtergrond reorganisatie

De Corporate Dienst Communicatie (hierna CDC) staat aan de vooravond van een derde regorganisatie in relatief korte tijd. Een reorganisatie die de duurzame inrichting van de directie beoogt en in onderstaande Globale Beschrijving (GB) deels op hoofdlijnen, deels al in meer detail, wordt beschreven. We starten deze GB met het plaatsen van deze derde reorganisatie in historisch perspectief en plaatsen CDC in de context van de interne organisatie van de Belastingdienst.

Aan de Topstructuur van de Belastingdienst ligt de functionele driehoek van uitvoering, kaderstelling en ondersteuning ten grondslag. In dit organisatorisch verband dragen de Corporate Diensten de zorg voor organisatietaken die gerelateerd zijn aan de maatschappelijke taak van de Belastingdienst. De Belastingdienst kent drie Corporate Diensten, waaronder CDC.

De op- en inrichting van CDC geschiedt in drie fases en in overeenstemming met de Opdrachtbrief van [redacted]Belastingdienst d.d. 25 september 2017 (onderdeel daarvan is dat afspraken worden gemaakt met andere directies over taakafbakening en personeelsoverdracht). De 1e Fase en de 2e Fase zijn afgerond. Deze Globale Beschrijving ziet toe op de 3e Fase.

1e Fase (Oprichting). Bij besluit van [redacted] Belastingdienst van 1 maart 2017 is de Directie Communicatie van de Belastingdienst formeel opgericht. In deze 1e Fase zijn betrokken medewerkers (incl. hun formatieplaats en hun taken en werkzaamheden) bij de verschillende organisatieonderdelen overgeplaatst naar deze directie. Daarnaast zijn afspraken gemaakt met DGBel.

2e Fase (Formele inrichting/implementatie Topstructuur). In deze fase heeft de implementatie van de Topstructuur centraal gestaan. Alle (overgeplaatste) medewerkers zijn op een passende plek binnen een team of het nieuw opgerichte BDO van CDC geplaatst. Met de FIOD, Douane, Toeslagen en SSO O&P zijn afspraken gemaakt.

3e Fase (Duurzame inrichting). In de (huidige) 3e Fase zal de organisatie van CDC op duurzame, toekomstbestendige wijze worden ingericht. In de 3e Fase worden (nadere) afspraken gemaakt met KI&S, CD I&S en SSO O&P (die in hoofdstuk 3 worden benoemd en in het – nog op te stellen – O&F-rapport voor de 3e Fase worden uitgewerkt). Hierin zullen de uitkomsten en adviezen van de "Rapportage evaluatie reorganisatie kanaal Online en huidige samenwerking KI&S-CD Communicatie (versie 1.0) d.d. 4 februari 2019" nadrukkelijk worden meegenomen. Na afronding van deze fase is: de organisatie van CDC op orde; de kwaliteit en professionaliteit daarvan geoptimaliseerd; en voldaan aan de bestuurlijke krimpopdracht.

Doel van de Globale beschrijving

Deze GB wijkt (op onderdelen) af van de standaard indeling van het binnen de Belastingdienst gebruikte format. In het algemeen heeft een GB tot doel een korte en bondige weergave te geven van de komende veranderingen. Wij geven echter in hoofdstuk 3 al een nadere uitwerking van de (beoogde) nieuwe organisatie die de 3e fase met zich meebrengt, omdat wij van mening zijn dat dit nodig is om ons verhaal logisch en navolgbaar te maken voor onder meer onze medewerkers.

In de opmaat naar deze GB is een klankbordgroep ingericht met daarin uit ieder team een aantal medewerkers. Tijdens een drietal bijeenkomsten met deze klankbordgroep hebben we deelnemers gevraagd om (ook over de grenzen van hun eigen team heen) de projectgroep input te geven en te reflecteren op de te zetten stappen en inhoudelijke beelden. We hebben dat gedaan aan de hand van rol en competenties van een adviseur binnen CDC (1). Door te toetsen wat medewerkers willen behouden, veranderen, toevoegen of juist niet meer willen doen in een vernieuwde directie communicatie (2). En als laatste hebben wij gevraagd wanneer zij van 'scratch' af aan een directie communicatie mochten tekenen hoe deze er dan uit zou zien.

De indeling van de GB is als volgt. In hoofdstuk 2 zal de huidige organisatie worden uiteengezet. In hoofdstuk 3 volgt de nieuwe organisatie. De doelstellingen, missie en visie worden uiteengezet ten behoeve van een consistent reorganisatieproces, waarbij het beoogde resultaat al in een vroeg stadium van het proces kenbaar en duidelijk is voor alle stakeholders/betrokkenen. In hoofdstuk 4 wordt de nieuwe organisatiestructuur nader uiteengezet.

De ontwikkelingen in de 3e Fase (zoals beschreven in hoofdstuk 3) zullen naar verwachting leiden tot: a) het vervallen van functies; b) het overtollig worden van medewerkers als gevolg van vermindering van (uitwisselbare) functies; en/of c) het wijzigen van de plaats van tewerkstelling naar een locatie die ten opzichte van de oorspronkelijke plaats van tewerkstelling is gelegen op een reisafstand van meer dan een half uur per enkele reis. Er is dus sprake van een organisatieverandering met personele consequenties, als gevolg waarvan een voorbereidende fase zal worden gestart. In hoofdstuk 5 worden – naast het reorganisatiebereik, de doelgroep en voorbereidende fase – ook de interne en externe (personele) gevolgen benoemd.

In hoofdstuk 6 wordt uiteengezet op welke wijze medewerkers van CDC over de 3e Fase worden geïnformeerd en hierin worden begeleid.

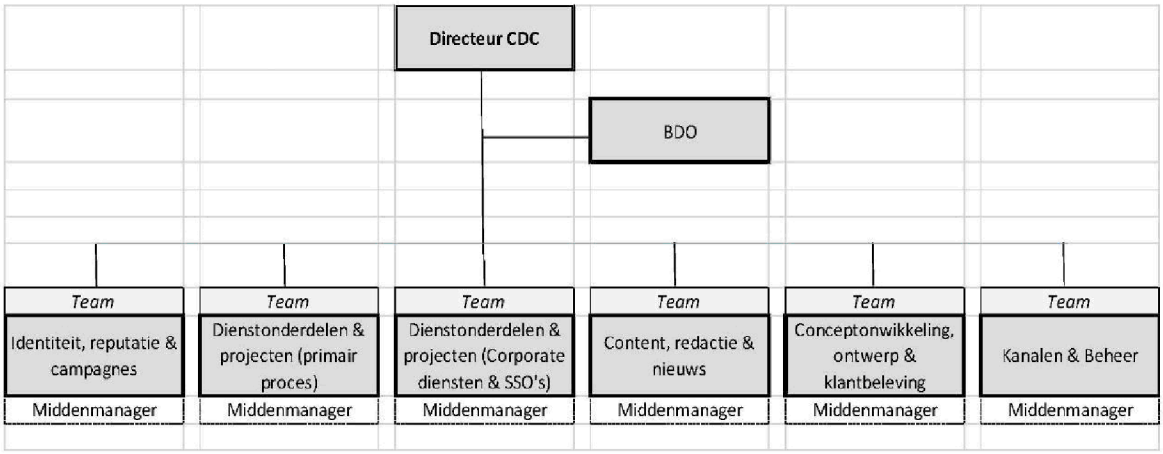
2 Huidige organisatie

Na oprichting van CDC (in de 1e Fase) heeft [redacted] van) CDC de opdracht van [redacted] Belastingdienst ontvangen om (in de 2e Fase) de Topstructuur te implementeren. Op grond van deze Topstructuur zijn alle medewerkers met behoud van functie en plaats van tewerkstelling binnen de organisatie van CDC (d.w.z. binnen hetzelfde team of het nieuw opgerichte BDO) geplaatst. Gedurende de 3e Fase wordt CDC duurzaam ingericht, waarbij tevens de opgedragen krimpdoelstelling wordt gerealiseerd (hetgeen in de 1e en – ingevolge Topstructuur – 2e Fase niet mogelijk was).

Na het realiseren van de 1e en 2e Fase bestaat de organisatie van CDC uit twee managementniveaus, namelijk directieniveau en teamniveau. De Directie wordt ondersteund door het BDO (dat is geïntroduceerd bij de 2e Fase). De tweede managementlaag bestaat uit zes teams, die elk onder leiding staan van een manager.

Hieronder wordt de huidige organisatorische indeling en (op de volgende pagina) de huidige bezetting van CDC schematisch weergegeven.

Organogram CDC



Bezetting CDC per 1 augustus 2019*

Rijlabels	BUREAU DIRECTIE ONDERSTEUNING	CD COMMUNICATIE	COM CONCEPTONTW ONTWERP EN KLANTBELEVING	COM CONTENT, REDACTIE EN NIEUWS	COM DIENSTOND EN PROJ PRIMAIR PROCES	COM DIENSTOND EN PROJ OV. DIENST EN SSO	COM IDENTITEIT REPUTATIE EN CAMPAGNES	COM MANAGEMENT	Eindtotaal
Adviseur Bedrijfsvoering schaal 08	1,0		4,9	6,4					12,2
Adviseur Bedrijfsvoering schaal 09			5,4	8,3	1,7	2,7			18,0
Adviseur Bedrijfsvoering schaal 10	1,0		3,8	6,3	5,9	5,1	0,9		22,9
Adviseur Bedrijfsvoering schaal 11			13,3	4,6	6,9	1,7	2,9		29,4
Coördinerend/Special. Adviseur Bedrv S13			1,0		2,9	2,0	3,8	1,0	10,7
Coördinerend/Special. Adviseur Bedrv S14							1,0		1,0
Managementondersteuner schaal 05	0,9								0,9
Managementondersteuner schaal 06	2,0								2,0
Manager S13								2,0	2,0
Manager S14								3,0	3,0
Medewerker Administratie schaal 05	2,0								2,0
Medewerker Communicatie schaal 07				1,3					1,3
Senior Adviseur Bedrijfsvoering schaal11						1,7			1,7
Senior Adviseur Bedrijfsvoering schaal12	1,8		5,7	1,0	8,5	4,8	7,7		29,4
Topmanager S16		1,1							1,1
Senior Medewerker informatievoorziening schaal 08			1,0						1,0
Eindtotaal	**8,7**	**1,1**	**35,1**	**27,8**	**25,8**	**17,9**	**16,3**	**6,0**	**138,6**

*Dit is een bezettingsoverzicht met als peildatum 1 augustus 2019. Deze zal nog worden geactualiseerd voorafgaand aan de vaststelling van de GB in het MT CDC. Met het oog op het te maken O&F rapport wordt nog de vergelijking gemaakt tussen de bezetting en de formatie genoemd in de budgetbrief.

3 Globale beschrijving van de nieuwe organisatie

"Niets duurt voort behalve verandering."
Heraclitus, Grieks filosoof

"If you can't be in control, be in charge."
Klankbordgroep CDC

3.1 Inleiding

In deze toekomstschets staat beschreven waar wij met de Corporate Dienst Communicatie naartoe willen. Hieronder worden de ambitie, de doelen en de aandachtspunten van CDC uiteengezet.

3.1.1 Ambitie CDC

Een effectieve Directie met afdelingen bestaand uit sterke communicatieprofessionals met politiek-bestuurlijke sensitiviteit, up-to-date kennis van het vak en daadkrachtige inzet van communicatiemiddelen. Deze afdelingen zijn goed op elkaar ingespeeld en ook sterk in samenspel met interne en externe stakeholders.

Waarom willen we deze nieuwe inrichting van CDC? De Belastingdienst is een van de grootste uitvoeringsinstanties van Nederland, bijna elke Nederlander heeft met de Belastingdienst te maken. Deze betrouwbare en betrokken Belastingdienst staat ten dienste van de samenleving en heeft als opgave ervoor te zorgen dat burgers en bedrijven het juiste deel betalen, en dat iedereen ook (terug)krijgt waar hij of zij recht op heeft. Hierbij ondersteunt, informeert en faciliteert de Belastingdienst, zodat burgers en bedrijven zoveel mogelijk vrijwillig aan hun belastingplicht voldoen.

Maatschappelijk draagvlak en positieve beeldvorming (reputatie) zijn een voorwaarde om als Belastingdienst effectief te kunnen functioneren. We weten dat mensen niet tegen de overheid zijn. Tegelijkertijd is het vertrouwen van burgers en bedrijven in de overheid niet meer vanzelfsprekend. Bij een deel van de samenleving groeit maatschappelijk onbehagen. Het bouwen, onderhouden en verstevigen van het draagvlak voor het uitvoeringsbeleid van de Belastingdienst en het sturen op een goede reputatie (corporate communicatie/reputatiemanagement) is (mede) een verantwoordelijkheid van CDC en meer relevant dan ooit.

Een goede reputatie is onlosmakelijk verbonden met het uitvoeringsbeleid van de Belastingdienst. Dit beleid betekent in veel gevallen dat burgers en bedrijven iets moeten of juist mogen: belasting die betaald moet worden of een toeslag waar men recht op heeft. Betrouwbare en effectieve uitvoeringscommunicatie hierover blijft een kerntaak van CDC, maar wordt veel meer dan voorheen gekoppeld aan goede corporate communicatie en reputatiemanagement. Het onderkennen van een continue wisselwerking tussen uitvoeringscommunicatie en corporate communicatie is een belangrijk en richtinggevend principe voor de nieuwe inrichting van CDC.

De reputatie van de Belastingdienst is uiteraard een verantwoordelijkheid van de gehele dienst. Het gedrag van de gehele organisatie bepaalt deze reputatie. Het is echter (mede) de taak van CDC om richting te geven aan het managen van deze reputatie. CDC heeft daarin een richtinggevende, adviserende, faciliterende en ondersteunende en uitvoerende rol. Met deze nieuwe inrichting heeft CDC de juiste bezetting om met corporate communicatie continu te bouwen aan een sterke reputatie van de Belastingdienst in

aanvulling op haar kerntaak om betrouwbare en effectieve communicatie te verzorgen over uitvoeringsbeleid. Juist door deze samenhang, kunnen wij waarde toevoegen.

3.1.2 Achtergrond

De Belastingdienst is een complexe organisatie die acteert in een complexe veranderende samenleving. Ook het vak communicatie is volop in beweging. Een communicatieprofessional moet tegenwoordig veel in huis hebben: een gedegen (wetenschappelijke) communicatieopleiding, ervaring met (nieuwe) communicatiekanalen en -middelen, goede gedragskennis van doelgroepen om een gedegen advies te formuleren. Ook houdt de professional van nu de vakkennis up-to-date en volgt de maatschappelijke ontwikkelingen. Alhoewel communicatieve vaardigheden tegenwoordig van iedereen worden verwacht, is het vakgebied communicatie het domein van de professional geworden.

CDC is verantwoordelijk voor de communicatie met burgers, bedrijven en stakeholders, zowel de communicatie over de Belastingdienst als geheel als over de uitvoering van het beleid. De nadruk komt steeds meer te liggen op continu contact met stakeholders binnen en buiten de organisatie: reputatie – en issuemanagement, branding, monitoring en onlinecommunicatie. Ook om deze redenen staan we aan de vooravond van de derde reorganisatie.

De doelstelling van deze verandering is: **een duurzame inrichting van de Corporate Dienst Communicatie**. We gaan op weg naar een actuele vernieuwde directie. Proactief en met de blik naar buiten en in contact en verbinding met interne en externe stakeholders.

3.1.3 Noodzaak

Elk jaar wordt de Belastingdienst geconfronteerd met events en issues. Als wij hier als Belastingdienst niet tijdig en adequaat op reageren schaadt dit het vertrouwen in onze organisatie en daarmee de overheid. Dit kan op termijn een negatief effect hebben op de belastingmoraal. Het is dus van groot belang dat wij bedreigingen vroegtijdig signaleren, in actie komen en escalaties proberen te voorkomen of te beperken. CDC heeft hierin een professionele verantwoordelijkheid in nauwe samenspraak met Communicatie MinFin en alle directies van de dienst.

Het reputatiecijfer van de Belastingdienst is niet op het gewenste niveau. Dat wordt mede veroorzaakt omdat we de regie missen en worden gedreven door incidenten. Daarbij stellen we tegenover deze incidenten geen consistent corporate verhaal. In onze communicatie gaan we teveel uit van onze eigen processen en onze eigen organisatie. In de toekomst willen we ons juist richten op de effecten op de doelgroepen en rekening houden met wat er gaande is in de samenleving. De Belastingdienst ligt onder het vergrootglas van politiek en media, waardoor incidenten sneller tot Kamervragen en mediaberichten leiden. De organisatie en ook communicatie is nu voornamelijk reactief en niet efficiënt gestructureerd.

Anderzijds gaan er veel dingen goed in deze organisatie met veel complexe processen. Deze goede zaken brengen we niet actief (genoeg) naar buiten. Ook vertellen wij onvoldoende over ons werk: wie zijn we, hoe stellen we ons op en waarom doen wij ons werk? Het is belangrijk deze verhalen in onze corporate communicatie een plek te geven, ook dat draagt bij aan het werken aan betere beeldvorming (reputatie) en meer zichtbaarheid.

3.1.4 Antwoord

In onze toekomstvisie heeft de vernieuwde CDC de regie op alle communicatie over de Belastingdienst door reputatiemanagement en *branding* adequaat te combineren met

betrouwbare en effectieve uitvoeringscommunicatie. CDC weet wat er intern en extern speelt, is continu in anticipatie. CDC maakt de organisatie duidelijk dat men moet denken en handelen met de gewenste reputatie in het achterhoofd. CDC is kundig op het desbetreffende dossier, maar kan ook het grotere geheel overzien en meewegen. Communicatie is er niet om organisatiefouten achteraf te repareren, maar om vooraf helder in te schatten en te adviseren over welke communicatie aanpak effectief is. CDC faciliteert en ondersteunt de organisatie met stevig positief-kritisch advies, stelt vragen, levert tools en levert een aanpak. CDC bouwt continu aan de gewenste merkbeleving (corporate identiteit) van de Belastingdienst met wat we goed doen. Daarbij adviseren we ook hoe we dingen die minder goed gaan zelf actief naar buiten brengen, zodat we zelf timing en frame sturen en zelf de regie houden. CDC kan zo nodig ook de discipline crisiscommunicatie inzetten.

3.2 Missie, visie en doelen

De missie en visie van de Belastingdienst geven richting aan onze organisatiekeuze.

3.2.1 Missie

De Belastingdienst draagt bij aan een financieel gezond Nederland. Dat doet de dienst door eerlijk en zorgvuldig belastingen te heffen en te innen en toeslagen uit te keren.

CDC levert een effectieve bijdrage aan de prestaties en positionering van de Belastingdienst intern en extern. Onze bijdrage is strategisch en inhoudelijk sterk, gericht op resultaat. De Belastingdienst kan op ons vertrouwen bij de uitvoering van zijn kerntaken.
Wij ondersteunen vanuit communicatie: proactief, relevant, eigentijds.

3.2.2 Visie

De Belastingdienst-visie is samengevat in de opdracht: burgers en bedrijven staan centraal, proactief, samen en deskundig.

CDC draagt effectief zorg voor het opbouwen en versterken van de reputatie, ondersteunt in de uitvoering van het beleid met betrouwbare en effectieve uitvoeringscommunicatie. Daarbij levert CDC een aantoonbare bijdrage in het communicatiever maken van de organisatie. Met goede corporate communicatie en uitvoeringscommunicatie werken we aan een sterk merk en plaatsen we de elementen van onze betrouwbare en betrokken Belastingdienst in de hoofden van stakeholders. Op deze wijze werken we actief aan draagvlak voor de Belastingdienst, zowel van burgers en bedrijven, als ook van relevante externe stakeholders en medewerkers.

Natuurlijk leveren we ook onze bijdrage aan het primaire proces en helpen we de organisatie om communicatiever te worden.

3.2.3 Doelen CDC

CDC is een zelfstandig onderdeel van de top van de organisatie. Een sterke autonome directie met een goed georganiseerde intensieve interactie met de organisatie en de samenleving. Door onderdeel te zijn van deze topstructuur kan communicatie werkelijk relevant zijn en effectief handelen voor de organisatie. De fundamenten hiervoor zijn:

- Proactief reputatiemanagement en *branding* van de Belastingdienst. Het merkhuis vormt de basis hiervoor. We vertellen het verhaal van de organisatie als geheel.
- Betrouwbare en effectieve uitvoeringscommunicatie: We helpen burgers, bedrijven en stakeholders met relevante informatie zodat zij zo goed mogelijk uit zichzelf aan hun belastingplicht voldoen of krijgen waar zij recht op hebben. Daarbij stellen we de mens centraal en niet onze systemen of processen.

- Effectieve interne communicatie: zowel een goede infrastructuur als heldere kernboodschappen waarmee we medewerkersbetrokkenheid versterken
- De organisatie communicatiever maken. Wat is ons verhaal, waar staan wij voor, wat zijn onze missie, visie en kernwaarden? Daarbij maken we de organisatie ook bewust van de samenleving (context) waarin we leven. We richten de blik van buiten naar binnen. We bieden praktische tools om leidinggevend kader en medewerkers structureel en effectief met elkaar te verbinden.
  Advies in combinatie met een daadkrachtige uitvoering van de communicatie.

3.3 Actief op weg naar een effectief CDC

3.3.1 Urgentie

Het is belangrijk dat we ons de urgentie van deze verandering realiseren. De complexe veranderende maatschappij vraagt om een veranderde inzet van communicatie voor onze organisatie. De Belastingdienst heeft een actuele behoefte aan een up-to-date CDC met medewerkers toegerust op de eisen van de huidige en de toekomende tijd.

We koesteren onze geschiedenis, deze maakt ons tot wie we zijn, maar tegelijkertijd is het nodig om een volgende stap te zetten. Onze omgeving, zowel intern als extern, vraagt om een vernieuwde aanpak. Voor deze aanpak is een nieuwe inrichting van onze communicatieteams noodzakelijk. De huidige inrichting van de teams, de werkwijze en competenties volstaan niet meer. We willen vooruit en actief nieuwe geschiedenis maken. We bouwen voort op wat er is en slaan daarbij een nieuwe richting in.

Bij deze reorganisatie is de formatieve opdracht een randvoorwaarde. De duurzame inrichting van CDC staat hier centraal. We kiezen daarom voor specialisatie: compact, kleinschalig, met de focus op onze kerntaken.

3.3.2 Nieuwe opzet van CDC

De nieuwe opzet van CDC kent de volgende voorwaarden:

- **Relevant zijn**: stevige adviespartner voor de organisatie;
- **Waarde toevoegen**: met reputatiemanagement bouwen aan een sterke reputatie op de langere termijn; met *branding* een sterke uitstraling en merkbeleving (corporate identiteit) toevoegen;
- **Met nieuwe functies:** op basis van de kerntaken reputatiemanagement, *branding*, merkbeleid, monitoring, omgevingsanalyse, issuemanagement, crisiscommunicatie, online communicatie, cross mediale inzet van middelen et cetera;
- **De blik van buiten naar binnen:** politiek-bestuurlijke sensitiviteit en omgevings-sensitiviteit. We brengen het perspectief van burgers en bedrijven en intermediairs in om te voorkomen dat we teveel vanuit onze eigen processen en systemen (organisatie) redeneren.
- **Zelfbewust en proactief**
  Als CDC willen we relevant zijn en waarde toevoegen: sterk strategisch adviseren, onderbouwd met onderzoek; vervolgens met daadkracht zorgen voor een effectieve realisering van het communicatieadvies met een creatieve inzet van communicatiemiddelen. Met onze communicatie-kerntaken ondersteunen wij de organisatie op effectieve wijze.

3.3.3 Reputatiemanagement en branding centraal in combinatie met effectieve uitvoeringscommunicatie

De reputatie en de merkidentiteit van de Belastingdienst staan centraal. Communicatie richt zich proactief op het bouwen, bewaken en bevestigen van de reputatie van de Belastingdienst. Tegelijkertijd realiseren we ons dat reputatie onlosmakelijk met de uitvoering en uitvoeringscommunicatie is verbonden. In de uitvoering van het beleid voor burgers en bedrijven manifesteren zich de issues die de reputatie positief en negatief

beïnvloeden. De focus ligt op de kerntaken: reputatie- en issuemanagement, *branding*, positionering, uitvoeringscommunicatie, PR en mediabeleid (in samenwerking met het kerndepartement), crisiscommunicatie en arbeidsmarktcommunicatie. Het accent ligt op een strakke regie vanuit reputatie- en merkbeleid (het merkhuis) in samenhang bezien met uitvoeringscommunicatie.

3.3.4 Strategie en uitvoering - hoofd en handen combineren

We geven advies gebaseerd op een analyse, onderzoek en online gegevens. De communicatieprofessionals werken planmatig. Vervolgens wordt een idee omgezet in effectieve communicatiemiddelen. Creativiteit en daadkracht zijn belangrijk.

3.4 Strategische keuzes organisatie, medewerkers en bedrijfsvoering

3.4.1 Kennisorganisatie

CDC transformeert naar een kennisorganisatie. De specialisten van het communicatievak zetten de toon. Deze gespecialiseerde communicatieprofessionals beheersen het vak en blijven op de hoogte van de nieuwste ontwikkelingen binnen en buiten hun expertise. Daarnaast houden zij de brede blik: ze houden contact intern en extern en zijn gericht op ontwikkelingen in de samenleving en binnen de eigen organisatie. Als generalist weten zij welke collega's ze bij hun projecten betrekken en welke vakmensen uit – (waar mogelijk) de rijksbrede pool van – preferred suppliers ze erbij vragen voor uitwerking van advies naar effectief product. Ze weten creatief advies te geven en ook welke cross mediale middelen ze daarbij het beste kunnen inzetten.

3.4.2 Hoofdtaken CDC

1. Corporate communicatie

We bouwen aan een sterke reputatie van de Belastingdienst. Daarnaast wordt in allerhande uitingen de (merk)identiteit geconcretiseerd. De uitwerking van het merkhuis gebeurt in samenwerking met andere directies.

2. Uitvoeringscommunicatie

We informeren burgers, bedrijven en stakeholders op het juiste moment, met de juiste boodschap (i.s.m. primair proces) via het juiste kanaal (i.s.m. KI&S) over de uitvoering van ons beleid en wat dit voor hen betekent. Wat speelt er en wat verwachten wij van hen? Met deze communicatie dragen wij eraan bij dat burgers en bedrijven zoveel mogelijk compliant zijn en begrip hebben voor het beleid van de Belastingdienst.

3. Interne en verandercommunicatie

CDC is verantwoordelijk voor opzet en beheer van een communicatie infrastructuur met heldere kernboodschappen waarmee we medewerkersbetrokkenheid versterken; we maken strategische thema's begrijpelijk en verbinden en betrekken medewerkers. Dit doen we zowel via concernbrede communicatie (BD-strategie) als via de lijncommunicatie van een specifiek dienstonderdeel (directie-specifiek). Het gaat hier om duiden en betekenis geven, zodat medewerkers hier hun denken en handelen op kunnen richten. Als organisatie in verandering helpen we onze interne en externe stakeholders op een professionele manier bij de organisatieontwikkeling die nodig is om onze doelen te bereiken in een complexe en snel veranderende samenleving.

4. Organisatie communicatiever

Maatschappelijk draagvlak en een positieve beeldvorming (reputatie) is een voorwaarde om als Belastingdienst effectief te kunnen functioneren. Het beeld van de Belastingdienst bij burgers en bedrijven wordt bepaald in de uitvoering, en dus door onze medewerkers. In potentie beschikken we over 30.000 ambassadeurs. Dat vereist een goede toerusting van medewerkers en managers in het primaire bedrijfsproces. We investeren als CDC daarom in de organisatie communicatiever maken door het versterken van

lijnmanagement en medewerkers om beter en eenduidiger te communiceren. Daarin faciliteren we onder andere met kernboodschappen, toolkits en formats. Ook weten we wat speelt in de organisatie en de samenleving. CDC signaleert en adviseert, gevraagd en ongevraagd actief wat de mogelijke impact op onze interactie met burgers en bedrijven en de reputatie is.

3.4.3 Compacte organisatie-inrichting

De nieuwe indeling is gebaseerd op de stelregel: op elke driehonderd medewerkers een communicatiemedewerker. We hebben daarom in totaal 120 fte nodig.

In de toekomst voorzien we 5 compacte afdelingen in de hoofdtaken van CDC:

- Corporate Communicatie
- Corporate Online Redactie & Kanalen
- Ontwikkeling en realisatie Corporate Identiteit
- Uitvoeringscommunicatie (primair proces)
- Uitvoeringscommunicatie (ondersteunend proces)

Afhankelijk van het vraagstuk kan ervoor gekozen worden om deze te adresseren en te realiseren in een projectgroep dan wel virtueel team. Samenwerking over de teams heen is sowieso essentieel, gelet op de onderlinge afhankelijkheden, om te komen tot het beste resultaat.

3.4.4

We kiezen voor een toekomstvast CDC met een goede balans tussen dat wat we zelf leveren aan advies en uitvoering en dat wat we beleggen bij een externe schil van preferred suppliers.

Met een compacte directie kunnen we niet ingericht zijn op de maximale uitvraag. We omringen ons daarom met een flexibele schil van communicatieadviseurs voor 'piek & ziek' en specifieke projecten.

3.4.5 Werkzaamheden CDC

1. Analyse
2. Advies, beleid en onderzoek
3. Monitoring, omgevingsanalyse
4. Innovatie en nieuwe media
5. Contentmanagement en redactie
6. Productie en realisatie communicatiemiddelen

3.4.6 Kerntaken CDC

- Reputatiemanagement
- *Branding* (merkbeleid)
- Issuemanagement
- PR en Mediabeleid (in samenwerking met kerndepartement)
- Uitvoeringscommunicatie
- Crisiscommunicatie
- Interne- & verandercommunicatie
- Uitvoerings- en projectcommunicatie
- Communicatieonderzoek
- Communicatiemiddelen (cross mediaal)
- Online-communicatie

3.4.7 Medewerkers

De doelstelling is een gespecialiseerd personeelsbestand. Als instrumenten zetten we in: opleidingen, intervisie en mobiliteit.

Alle communicatieprofessionals werken bij CDC. Buiten CDC zijn er geen andere communicatiemedewerkers actief. De professional kan bogen op een gedegen up-to-date

kennis van het vak, de organisatie en de omgeving. Deze professionals krijgen permanente educatie. Naast kennis zijn ook deze vaardigheden belangrijk: samenwerken, overtuigen, verantwoordelijkheid nemen en daadkracht. Het is nodig om stevige keuzes te maken. De volgende vragen helpen daarbij: zitten medewerkers op de goede plek? Zijn opleiding, ervaring en vaardigheden up-to-date? Waar kunnen zij zich verder in ontwikkelen?

3.4.8 Indeling functies

De nieuwe indeling gaat in samenhang met nieuwe communicatiedoelen en -functies. De invulling van de functies is gebaseerd op de nieuwste ontwikkelingen van het communicatie-vak:

- Deskundig adviseur en sterke sparring-partner;
- Planmatig advies en (organiseren) uitvoering; en
- Daadkracht.

Als gevolg van daarvan zien de functies binnen CDC op:

- Specialisten
- Adviseurs
- Uitvoering/ productie

3.4.9 Uitwerking m.b.t. andere directies

CDC gaat focussen op de genoemde kerntaken. Dat betekent dat onderscheid wordt gemaakt tussen kern- en neventaken en dat taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van medewerkers verschuiven, dan wel vervallen. In verband met de verschuivingen benoemen we hieronder ook de samenwerking met de directies KI&S, CD I&S en SSO O&P. De personele gevolgen van de verschuivingen in samenwerking met deze directies leiden - Belastingdienstbreed - niet tot krimp. Het betreft verplaatsing van werkstromen en verantwoordelijkheden, als gevolg van de keuze van CDC om de focus te leggen op kerntaken.

- **KI&S**

Het werkproces UX – waaronder begrepen concept-ontwikkeling – ondersteunt voor het grootste deel online kanalen (o.a. portals, websites, formulieren) met als doel de interactie met burgers en bedrijven te verbeteren. Vanuit de verantwoordelijkheid van KI&S voor interactie en (online) kanalen sluiten de UX-werkzaamheden (incl. UX-testen) beter aan bij de (interactie)werkzaamheden en verantwoordelijkheden van KI&S. Het werkproces UX – inclusief formatie/bezetting – wordt overgeplaatst naar KI&S. CDC en KI&S zullen wel intensief blijven samenwerken o.a. op het gebied van branding (merkhuis) en (online) vormgeving.
Onverminderd bovenbedoelde overplaatsing van UX naar KI&S, is het CDC bekend dat concept-ontwikkeling – inclusief formatie en bezetting – mogelijk binnen de organisatie van MKB wordt belegd. Ten tijde van het opstellen van deze GB bestaan er geen (voor CDC kenbare) afspraken met MKB hieromtrent. Vooralsnog is het uitgangspunt dat UX inclusief concept-ontwikkeling wordt overgeplaatst.

- **Cd I&S**

In de toekomstige formatie willen we ruimte creëren voor communicatieadviseurs die gespecialiseerd zijn in communicatieonderzoek. Deze adviseurs zullen onderzoeksopdrachten aansturen. Zij gaan zelf geen onderzoek uitvoeren, maar bepalen na een analyse welke communicatiegegevens we nodig hebben, stellen een onderzoeksplan op, coördineren, presenteren en zorgen ook voor een effectieve toepassing van de resultaten.
Met communicatieonderzoek kunnen we strategisch communicatieadvies onderbouwen. In de nieuwe opzet komen geen medewerkers van I&S bij CDC werken, maar is er een relatie van opdrachtgever (CDC) en opdrachtnemer (Cd I&S, dan wel externe partij). CDC richt formatieruimte in voor (het aansturen van) communicatieonderzoek.

- **SSO O&P**

Reputatiemanagement, *branding* en positionering worden kerndoelen van CDC. Bij het positioneren van de Belastingdienst als een merk is het de bedoeling dat arbeidsmarktcommunicatie onderdeel wordt van de geïntegreerde communicatieaanpak. SSO O&P zal in samenspraak met CDC taken, medewerkers en budget op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie op termijn overdragen.

- **FIOD en Douane**

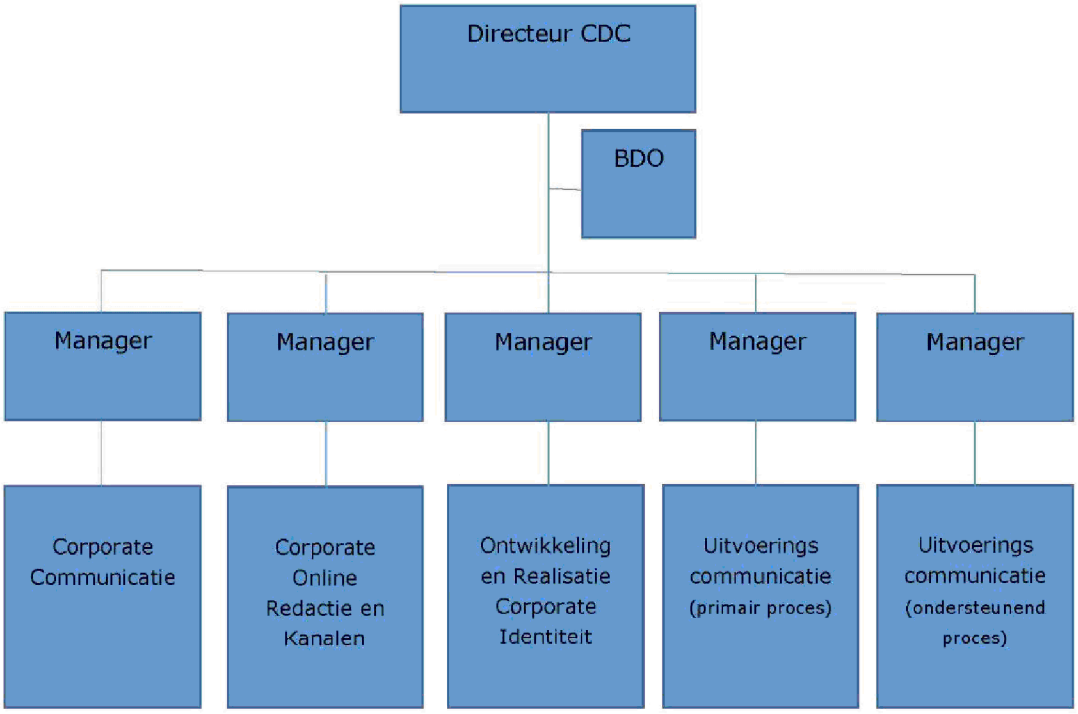
FIOD en Douane maken onderdeel uit van de Belastingdienst, en derhalve zijn zij ook onderdeel van de gemeenschappelijke communicatiestrategie (branding en positionering) van de dienst. Douane en FIOD worden gepositioneerd als dochtermerken. Zij zijn altijd herkenbaar als onderdeel van de belastingdienst (endorsement) en zijn via eigen naam-, beeld- en kleur- accenten als submerk te onderscheiden. We respecteren de afspraak dat in de zomer van 2020 opnieuw wordt gekeken naar de wijze waarop de samenwerking en samenhang in een organisatiestructuur vorm krijgt.

N.B.: Het kan – incidenteel – voorkomen dat medewerkers met het functieprofiel van communicatiemedewerker binnen een andere dienstonderdeel dan CDC werkzaam is. Wanneer deze medewerker werkzaamheden verricht die eigenlijk geen communicatiewerkzaamheden betreffen, zal er (ter verduidelijking) een andere functieomschrijving worden opgesteld. Wanneer het werkelijke communicatietaken betreft, zal er in overleg met het dienstonderdeel – bijvoorbeeld SSO O&P – een overgang van formatie en persoon worden afgesproken.

3.5 Toekomst

In de derde reorganisatie zet de Corporate Dienst Communicatie definitief de stap naar een volwassen, duurzame en moderne directie Communicatie. Met up-to-date kennis van de behoeften van burgers, bedrijven en intermediairs op het gebied van communicatie en dienstverlening. Met een zelfbewuste en pro-actieve houding zowel in advies als uitvoering gebaseerd op gedegen kennis van het vak en de organisatie. Met een scherpe blik voor de communicatiebehoeften van directies, waarbij nooit de beeldvorming van de Belastingdienst als geheel uit het oog wordt verloren. Kortom een Corporate Dienst Communicatie die het verschil maakt voor de Belastingdienst, nu en in de toekomst.

4 Organisatiestructuur



N.B.1: Een (van de) managers zal de rol van plv. directeur toebedeeld krijgen.
N.B.2: Conform uitgangspunten Topstructuur kennen de teams een omvang van maximaal 20fte en/of 25 medewerkers.

4.1 Beoogde organisatorische indeling

In paragraaf 4.2 worden de teams (inclusief doelstellingen en bijdragen) en de daarbij beoogde functies uiteengezet. De naamgeving van de functies is slechts indicatief voor het functiehuis van de nieuwe organisatie van CDC en bedoeld om inzicht aan stakeholders te verschaffen over de komende wijzigingen. Ten tijde van het opstellen en vaststellen van deze GB en gedurende de voorbereidende fase wordt nadere uitwerking gegeven aan de juiste samenstelling van taken, verantwoordelijkheden en competenties voor deze functies.

4.2 Team Corporate Communicatie

4.2.1 Doel

Team Corporate Communicatie heeft de verantwoordelijkheid om het interne en externe communicatiebeleid vorm te geven en uit te voeren. Doel is om de Belastingdienst op een consistente en eenduidige manier zichtbaar te maken/te positioneren voor alle relevante stakeholders als een deskundige organisatie die zorgdraagt voor een financieel gezond Nederland.

Team Corporate Communicatie bereikt haar doel door:

- (Strategisch) advies, beleid en uitvoering

- Monitoring, omgevingsanalyse en onderzoek

4.2.2 Kernbijdragen

Corporate intern:

- Communicatiebeleid en -kaders
- Interne communicatie: internal branding (medewerkersbetrokkenheid)
- Verandercommunicatie
- Communicatie Jaarplan
- Crisiscommunicatie
- Leiderschapcommunicatie

Corporate Extern:

- PR en mediabeleid (in samenwerking met kerndepartement)
- Campagnes en arbeidsmarktcommunicatie (employer branding)
- Events (organisatie, relatie)
- Corporate identity
- Issue- en stakeholdermanagement
- Monitoring en omgevingsanalyse
- Werkbezoeken

4.2.3 Functies (exclusief manager)

Functienaam	**FGR**	**Fte**
Communicatiestrateeg	Coördinerend/Special. Adviseur Bedrv S13 Senior Adviseur Bedrijfsvoering S12	4
Interne communicatiespecialist	Coördinerend/Special. Adviseur Bedrv S13 Senior Adviseur Bedrijfsvoering S12 Medior Adviseur Bedrijfsvoering S10/11	4
Reputatiemanagement	Coördinerend/Special. Adviseur Bedrv S13 Senior Adviseur Bedrijfsvoering S12 Medior Adviseur Bedrijfsvoering S10/11	3
PR/ Media	Senior Adviseur Bedrijfsvoering S12	3
Analist/Onderzoek	Senior Adviseur Bedrijfsvoering S12	2
Campagnespecialist	Coördinerend/Special. Adviseur Bedrv S13 Senior Adviseur Bedrijfsvoering S12 Medior Adviseur Bedrijfsvoering S10/11	3
Totaal		**19**

Benodigde vakkennis en vaardigheden

- Adviesvaardigheid
- Strategisch en analyserend denkvermogen
- Kennis van vakgebied en ontwikkelingen op het gebied van corporate communicatie
- Kennis van de organisatie (MinFin en BD) en Rijksoverheid
- Samenwerken met interne partijen, opdrachtgevers en bureaus en RO-partijen

Competenties

- Omgevingsbewustzijn
- Overtuigingskracht
- Analyseren
- Plannen en organiseren
- Creativiteit
- Zelfontwikkeling
- Samenwerken
- Resultaatgericht

4.3 Team Corporate Online Redactie & Kanalen

4.3.1 Doel

Team CORK draagt zorg voor begrijpelijke informatie en duiding over onze organisatie en werkprocessen. De content voor onze interne en externe corporate online1 kanalen beheren we integraal: thematisch en kanaalonafhankelijk. Onze medewerkers en stakeholders, zijn hierdoor goed geïnformeerd over actuele onderwerpen en ontwikkelingen bij de Belastingdienst.

Kernbijdragen

- Externe & interne monitoring
- Maken content voor corporate online kanalen in- én extern
- Advies en maken/ actualiseren van content(structuren) op basis van webanalytics
- Doorontwikkeling van online corporate kanalen vanuit klantreizen en analytics
- (Door)ontwikkelen van content strategieën en kanaalmanagement

4.3.2 Functies (exclusief manager)

Functienaam	FGR	Fte
Online redacteur	Adviseur Bedrijfsvoering S10 Adviseur Bedrijfsvoering S9 Adviseur Bedrijfsvoering S8	12
Beeldredacteur	Adviseur Bedrijfsvoering S11	1
Functioneel beheerder	Adviseur Bedrijfsvoering S8 Medewerker Communicatie S7	1 1
Contentcoördinator	Adviseur Bedrijfsvoering S11	3
Online analist	(Senior) Adviseur Bedrijfsvoering S10/11	2
Online adviseur	Senior Adviseur Bedrijfsvoering S12	1
Hoofdredacteur	Senior Adviseur Bedrijfsvoering S12	1
UX	Adviseur Bedrijfsvoering S10/11	1
Totaal		**23**

Benodigde vakkennis en vaardigheden

- Kennis van webanalytics & online monitoring (incl. informatiematieanalyses)
- Kennis van contentstrategie en kanaalmanagement
- Kennis van functioneel ontwerp en –beheer en online conventies
- Kennis van gebruik(ers)vriendelijkheid, interactieontwerp, usability en toegankelijkheid
- Uitwerken van klantreizen en doorvertaling naar doorontwikkeling voor online kanalen
- Meesters in contentplanning
- Schrijven voor het web en online copywriting
- Optimalisatie van content voor SEO & social media
- Updates maken social media
- Maken van multimediale content

Competenties

- Omgevingsbewustzijn
- Overtuigingskracht
- Analyseren
- Plannen en organiseren
- Creativiteit
- Zelfontwikkeling
- Samenwerken
- Resultaatgericht

4.4 Team Ontwikkeling en realisatie Corporate Identiteit

4.4.1 Doel

Team Ontwikkeling en Realisatie Corporate Identiteit zorgt voor een visueel herkenbare merkpositionering van de Belastingdienst. Het merkhuis, de beeldtaal Belastingdienst en Rijkshuisstijl vormen daarvoor het vertrekpunt. Het team levert advies over, coördinatie en realisatie van communicatiemiddelen en –diensten.

Kernbijdragen

- Advies merkpositionering (creatie)
- Ontwikkeling van communicatiemiddelen
- Coördinatie en begeleiding productie middelen
- (Advies over en productie van) video en fotografie
- Vormgeving online (portalen, websites) en DTP
- Huisstijlcoördinatie en -beheer
- Evenementenorganisatie (werkbezoeken)
- Uitvoering campagnes (intern en extern)

4.4.2 Functies (exclusief manager)

Functienaam	FGR	Fte
Adviseur corporate identiteit	Senior Adviseur Bedrijfsvoering S12 Adviseur Bedrijfsvoering S10/11	2
Trafficbegeleider	Adviseur Bedrijfsvoering S10 Adviseur Bedrijfsvoering S11	2
Vormgever online	Adviseur Bedrijfsvoering S10/11	2
Vormgeving/DTP	Adviseur Bedrijfsvoering S9	2
Huisstijl coördinator	Adviseur Bedrijfsvoering S11	1
Huisstijl beheerder	Adviseur Bedrijfsvoering S9	1
Fotograaf	Adviseur Bedrijfsvoering S8/9	1
Videoproductie	Adviseur Bedrijfsvoering S8/9	1
Evenementenorganisator	Adviseur Bedrijfsvoering S10 Adviseur Bedrijfsvoering S11	2
Campagnespecialist	Adviseur Bedrijfsvoering S11	3
Communicatiemedewerker	Medewerker communicatie S7/8	3
Totaal		**20**

Benodigde vakkennis en vaardigheden

- Kennis van creatie van content en middelen
- Kennis van voortgang en planning projecten en het bewaken ervan
- Doorvertalen van briefings en opstellen debriefings
- Meesters in bewaken voortgang, bewaken van budget
- Kennis van beeld, merkbeleid, beeldtaal en Rijkshuisstijl
- Kennis van vormgeving en opmaak
- Kennis van de organisatie van evenementen
- Kennis van de uitwerking en productie van campagnes
- Samenwerken met opdrachtgevers en bureaus
- Kennis van administratieve processen en mantelcontracten

Competenties

- Omgevingsbewustzijn
- Overtuigingskracht
- Analyseren
- Plannen en organiseren
- Creativiteit
- Zelfontwikkeling
- Samenwerken
- Resultaatgericht

4.5 Team Uitvoeringscommunicatie (primair proces)

4.5.1 Doel

Team uitvoeringscommunicatie burgers en bedrijven voert de regie op de communicatie die samenhangt met het uitvoering- en handhavingsbeleid van de Belastingdienst. Het betreft nieuwe en of aangepaste wet- en regelgeving, aanpassingen en/of wijzingen in de dienstverlening waarover burgers, bedrijven en relevante stakeholders tijdig en volledig moeten worden geïnformeerd, zodat zij tijdig aan hun belastingplicht kunnen voldoen.

Uitvoeringscommunicatie is vaak informatief van aard en gericht op een juiste handelingswijze van de belastingplichtige om compliant te zijn. Opdrachtgevers vormen de directies Toeslagen, Particulieren, MKB en Grote Ondernemingen (GO). Ingrijpende wijzigingen en/of onvolkomenheden in de uitvoering zijn regelmatig de basis voor issues die de reputatie negatief beïnvloeden. Samenwerking met het team corporate communicatie is in het nieuwe CDC dan ook een voorwaarde voor succes.

Daarnaast is er binnen dit team aandacht voor het betrekken van medewerkers bij ontwikkelingen binnen de desbetreffende directie (Toeslagen, Particulieren, MKB en GO) die het werk van de medewerker raakt.

Team uitvoeringscommunicatie bereikt haar doel door:

- Externe communicatie (analyse, advies, uitvoering, evaluatie)
- Interne en verandercommunicatie (directie-specifiek)
- Stakeholdercommunicatie
- Monitoring, omgevingsanalyse en onderzoek

4.5.2 Kernbijdragen

- Doelgroeponderzoek
- Bijdragen aan klantreizen
- Ontwikkeling interne en externe communicatiestrategie
- Uitvoering van communicatiemiddelen, -activiteiten en –kanalen.
- Communicatieadvies Uitvoeringstoetsen Nieuwe Stijl
- Bijdrage aan reputatie- en issuemanagement
- Bijdrage aan campagnes
- Afstemming met Directie Communicatie mediabeleid

4.5.3 Functies (exclusief manager)

Functienaam	**FGR**	**Fte**
Specialistisch/Coör. adviseur	Coördinerend/Special. Adviseur Bedrv S13	3
Senior adviseur	Senior Adviseur Bedrijfsvoering S12	8
Medior Adviseur	Adviseur Bedrijfsvoering S10/11	12
Junior adviseur	Adviseur Bedrijfsvoering S9	2
Totaal		**25**

Benodigde vakkennis en vaardigheden

- Gedragskennis
- Kennis van verschillende communicatiedisciplines (corporate communicatie, interne en externe communicatie, reputatie- en issuemanagement)
- Kennis van actuele ontwikkelingen in de dienstverlening van de overheid
- Kennis van de organisatie (MinFin/BD) en Rijksoverheid
- Kunnen koppelen van advies aan een adequate uitvoering

Competenties

- Omgevingsbewustzijn
- Overtuigingskracht
- Analyseren
- Plannen en organiseren
- Creativiteit

- Zelfontwikkeling
- Samenwerken
- Resultaatgericht

4.6 Team Uitvoeringscommunicatie (ondersteunend proces)

Team uitvoeringscommunicatie voor het ondersteunend proces voert de regie en verzorgt de communicatie voor CAP/IV/KI&S, ondersteunende diensten en SSO's. Het gaat hierbij om advies, ondersteuning en uitvoering waarbij de focus ligt op processen rond interne-,verander- en lijncommunicatie.

Veranderingen zijn voor het ondersteunend proces aan de orde van de dag. Denk aan reorganisaties, werving van nieuwe medewerkers of Leiderschap en Cultuur. Maar ook externe communicatie is een belangrijk onderdeel van het werk van de communicatieadviseur. De communicatieadviseur maakt een jaarplan met daarin aandacht voor een analyse van de communicatieopgave(s), advies over de inzet van communicatie-interventies en –kaders, een communicatieplanning en een inschatting van de benodigde budgetten voor communicatiemiddelen.

Team ondersteunend proces bereikt haar doel door:
- Interne en verandercommunicatie (directie-specifiek, analyse advies, uitvoering, evaluatie)
- Stakeholdercommunicatie
- Monitoring, omgevingsanalyse en onderzoek

4.6.1 Kernbijdragen

- Doelgroeponderzoek
- Ontwikkeling interne klantreizen
- Uitvoering van communicatiemiddelen, -activiteiten en –kanalen.
- Communicatieadvies
- Bijdrage aan issuemanagement
- Bijdrage aan interne campagnes

4.6.2 Functies (exclusief manager)

Functienaam	FGR	Fte
Coördinerend adviseur	Coördinerend/Special. Adviseur Bedrv S13	3
Senior adviseur senior	Senior Adviseur Bedrijfsvoering S12	6
Medior adviseur medior	Adviseur Bedrijfsvoering S10/11	9
Junior adviseur junior	Adviseur Bedrijfsvoering S9	2
Totaal		**20**

Benodigde vakkennis en vaardigheden
- Gedragskennis
- Kennis van verschillende communicatiedisciplines (corporate communicatie, interne en externe communicatie, reputatie- en issuemanagement)
- Kennis van actuele ontwikkelingen in de dienstverlening van de overheid
- Kennis van de organisatie (MinFin/BD) en Rijksoverheid
- Kunnen koppelen van advies en een adequate uitvoering

Competenties
- Omgevingsbewustzijn
- Overtuigingskracht
- Analyseren
- Plannen en organiseren
- Creativiteit
- Zelfontwikkeling
- Samenwerken
- Resultaatgericht

5 Personele gevolgen

Inleiding

Zoals uiteengezet in voorgaande hoofdstukken van deze GB is de reorganisatie 3e Fase ingegeven door de duurzame inrichting van de organisatie van CDC. De visie en koers van CDC leiden tot een toekomstbestendige organisatie, dat optimaal en professioneel presteert.

Ten behoeve van een duurzame inrichting van de organisatie kiest CDC voor specialisatie. CDC beoogt een compacte, kleinschalige en gespecialiseerde organisatie in te richten, die wordt omringd door een flexibele schil en *preferred suppliers* voor het leveren van (communicatie)producten.

Als gevolg van bovenbedoelde keuze volstaat de huidige inrichting van de teams, werkwijze, takenpakketten en competenties, alsmede het aantal locaties niet langer. Zoals aangegeven in hoofdstuk 3 wordt – als gevolg van de keuze voor specialisatie – afscheid genomen van bepaalde activiteiten en (samenstelling van) taken, die vanwege historische redenen – tijdens de 1e Fase – zijn ingebed in de communicatie-afdeling, maar niet passen binnen de nieuwe doelstellingen van CDC. Zo kan ervoor worden gekozen dat bepaalde communicatiemiddelen worden ingezet (zoals audiovisuele producties, infographics, procesplaten of banners). Deze producten zullen worden ingekocht bij een preferred supplier (waar mogelijk) uit de rijksbrede pool, waarmee de daaraan verbonden operationele (of maak- en productie)werkzaamheden niet langer allemaal door CDC worden verricht. Hierdoor komen bestaande functies te vervallen of worden deze in aantal gereduceerd.
Daar staat tegenover dat de duurzame inrichting – die is gericht op specialisatie – ook leidt tot het implementeren van nieuwe generalistische en specialistische functies,[2] waaraan nieuwe taken en (verzwaarde) competenties zijn verbonden en/of huidige/nieuwe taken en competenties worden gecombineerd. De functies worden - in overeenstemming met de huidige organisatiestructuur – hoog ingehangen, waardoor de organisatie de flexibiliteit behoudt om (waar mogelijk) efficiënte en doelmatige bedrijfsvoering te voeren en dienstverlening te verrichten. Voor een onderscheid tussen de functies en formatie in de huidige situatie en beoogde situatie wordt verwezen naar hoofdstuk 4.

De nieuwe organisatorische indeling heeft ook tot gevolg dat de functies binnen de huidige managementlaag worden gewijzigd. De managementlaag zal met 1 Fte worden gereduceerd, daarnaast zal 1FTE worden overgeplaatst naar KI&S (zie kop 'KI&S' hieronder). Als gevolg hiervan blijven 5 managementfuncties over.

Zoals reeds aangegeven in paragraaf 4.1, wordt ten tijde van het opstellen en vaststellen van deze GB en gedurende de voorbereidende fase nadere uitwerking gegeven aan de juiste samenstelling van taken, verantwoordelijkheden en competenties voor functies – waaronder begrepen de managementfuncties – die bijdragen aan de doelstellingen van de nieuwe organisatie. Vervolgens worden de functies beschreven en gewaardeerd (in overeenstemming met Functiegebouw Rijk en conform de binnen Belastingdienst geldende kaders en regelgeving).

Daarnaast zullen de locaties van CDC worden beperkt tot Utrecht en Den Haag. De functies met organieke schaal 13 en hoger zullen standaard als standplaats/plaats van tewerkstelling Den Haag toegewezen krijgen. De strategische en beleidsbepalende vraagstukken worden behandeld door organisatie-onderdelen (van het kerndepartement en Belastingdienst) die – overwegend – in Den Haag zijn gezeteld. Voor een goede invulling van voornoemde functies – waaraan strategische taken zijn verbonden – is het van wezenlijk belang dat dit (als uitgangspunt) in Den Haag gebeurd.

1 Zie paragraaf 3.4.1 van de GB voor nadere uitleg.

Naast bovenbedoelde interne ontwikkelingen hebben externe ontwikkelingen personele gevolgen. De externe ontwikkelingen zien op de – in de 3e Fase – te maken afspraken tussen CDC enerzijds en KI&S, CD I&S en SSO O&P anderzijds. CDC is in overleg getreden voornoemde directies om afspraken te maken over de samenwerking, die passen binnen de beoogde organisatie-inrichting. Vooruitlopend op de (nog te maken) definitieve afspraken[3] zijn de volgende personele gevolgen reeds in kaart gebracht.

- CD I&S
  CDC zal meer aandacht besteden aan onderzoek om communicatiestrategie, boodschap en doelgroepenkeuze te onderbouwen. Hiervoor zal CDC formatieplaatsen creëren voor communicatie-generalisten, die zijn gespecialiseerd in onderzoek en de onderzoeken uitzetten en coördineren. De onderzoeken worden verricht door CD I&S. Op basis van deze samenwerking zal er dan ook geen formatie of bezetting tussen CD I&S en CDC worden overgezet. Het gaat hier om nieuwe functies.

- SSO O&P
  De taken op het terrein van arbeidsmarktcommunicatie worden door SSO O&P overgedragen aan CDC. De formatie/bezetting en daarbij horend budget – die zijn verbonden aan deze taken – worden van SSO O&P overgenomen door CDC. Daarnaast is gebleken dat bij SSO O&P medewerkers werkzaam zijn met een functieprofiel van Communicatiemedewerker, terwijl onduidelijk is of deze medewerkers (in overwegende mate) communicatiewerkzaamheden verrichten. Op basis van door SSO O&P verstrekte overzichten zal worden nagegaan welke functies daadwerkelijk zien op communicatiewerkzaamheden. De functies – die geen communicatiewerkzaamheden inhouden – dienen opnieuw te worden voorzien van een functiebenaming. De formatie en bezetting van de functies – die zien op communicatiewerkzaamheden – worden op termijn overgedragen aan CDC.

- KI&S
  Het werkproces UX – waaronder begrepen Concept-ontwikkeling – ondersteunt voor het grootste deel online kanalen (o.a. portals, websites, formulieren) met als doel de interactie met burgers en bedrijven te verbetering. Vanuit de verantwoordelijkheid van KI&S voor interactie en (online) kanalen zullen de UX-werkzaamheden (incl. UX-testen), de hierop geplaatste formatie, bezetting en de Teamleider overgaan. Daarbij blijft er o.a. op het gebied van branding (merkhuis) en (online) vormgeving intensieve samenwerking met CDC.
  Onverminderd bovenbedoelde overplaatsing van UX naar KI&S, is het CDC bekend dat concept-ontwikkeling – inclusief formatie en bezetting – mogelijk binnen de organisatie van MKB wordt belegd. Ten tijde van het opstellen van deze GB bestaan er geen (voor CDC kenbare) afspraken met MKB hieromtrent. Vooralsnog is het uitgangspunt dat UX inclusief concept-ontwikkeling wordt overgeplaatst.

De nieuwe organisatorische indeling leidt – naar verwachting – per saldo tot verval van functies, een afname van de totale formatie binnen CDC en plaats wijzigingen in de plaats van tewerkstelling. De reorganisatie 3e Fase behelst dus een organisatieverandering met personele gevolgen, waarbij sprake is van een voorbereidende fase. Hieronder zal (in paragraaf 5.1) het reorganisatiebereik en de doelgroep VWNW, (in paragraaf 5.2) (de duur van) de voorbereidende fase worden en (in paragraaf 5.3) het totaaloverzicht van de – bij de voorbereidende fase – betrokken medewerkers worden uiteengezet.

3 De volledig uitgewerkt nieuwe organisatie zal worden opgenomen in het O&F-rapport 3e Fase.

5.1 Reorganisatiebereik, doelgroep organisatieverandering en voornemen besluit Voorbereidende Fase

Het reorganisatiebereik van de 3e Fase omvat de gehele formatie van CDC met uitzondering van de functie van [redacted] en de formatie/bezetting die is geplaatst op de werkstroom UX (en incl. Concept-ontwikkeling). Er is geen formatie en bezetting van andere directies betrokken. Mogelijke overgang, zoals in deze GB beschreven, valt niet binnen het reorganisatiebereik. De formatie/bezetting binnen het reorganisatiebereik is geplaatst op organisatieonderdelen, waarvan 80% of meer van de werkzaamheden worden geraakt door de organisatieveranderingen.

De organisatieveranderingen leiden voor de gehele formatie binnen het reorganisatiebereik tot (mogelijk) verval van functie(s) en arbeidsplaatsen, en/of wijziging van de plaats van tewerkstelling waardoor de reisafstand toeneemt met meer dan een half uur per enkele reis, behoudens voor het BDO. Daarom heeft de [redacted] CDC het voornemen om te besluiten tot een Voorbereidende Fase, waarbij de volledige formatie binnen het reorganisatiebereik wordt aangewezen tot doelgroep van het VWNW-beleid in de voorbereidende fase, met uitzondering van het BDO.

Uitgangspunt bij de personele transitie is dat deze ordentelijk verloopt. Dit betekent dat het proces verloopt volgens de spelregels die tussen werkgeversvertegenwoordigers en werknemersvertegenwoordigers zijn gemaakt. Partijen hebben voorzieningen en faciliteiten met elkaar afgesproken die ondersteunend zijn aan de mobiliteit van medewerkers in de voorbereidende en zo mogelijk verplichte fase. Bovendien vormen de cao-bepalingen een goed vangnet voor medewerkers van wie de rechtspositie door deze reorganisatie wordt geraakt.

5.2 Duur van de Voorbereidende Fase

De Voorbereidende Fase vangt aan met ingang van [datum] en duurt tot de datum van het vaststellen van de nieuwe organisatie voor de 3e Fase maar in ieder geval 6 maanden tot het O&F is vastgesteld.

Gedurende de Voorbereidende Fase zullen de - tot de doelgroep VWNW-beleid aangewezen – medewerkers deelnemen aan een VWNW-onderzoek conform de binnen de Belastingdienst gebruikelijke procedure.

5.3 Totaaloverzicht aan te wijzen groep

Hieronder wordt in geel aangegeven welke bezetting (en daarbij horende functiegroepen) worden betrokken bij de voorbereidende fase. In groen wordt de bezetting aangegeven die ook wordt betrokken in de voorbereidende fase, maar waarin de medewerkers UX en concept-ontwikkeling zijn verdisconteerd, die geen onderdeel uitmaken van het reorganisatiebereik/doelgroep. De formatie/bezetting van UX en Conceptontwikkeling bestaat uit totaal 20,1 Fte (Manager S14 (1 Fte), Coördinerend/Special. Adviseur Bedrv S13 (1 Fte), Adviseur Bedrijfsvoering schaal 12 (3,8 Fte), Adviseur Bedrijfsvoering schaal 11 (13,3 Fte), Senior Medewerker informatiemedewerker schaal 8(1,0 Fte).

Rijlabels	BUREAU DIRECTIE ONDERSTEUNING	CD COMMUNICATIE	COM CONCEPTONTW ONTWERP EN KLANTBELEVING	COM CONTENT, REDACTIE EN NIEUWS	COM DIENSTOND EN PROJ PRIMAIR PROCES	COM DIENSTOND EN PROJ OV. DIENST EN SSO	COM IDENTITEIT REPUTATIE EN CAMPAGNES	COM MANAGEMENT	Eindtotaal
Adviseur Bedrijfsvoering schaal 08	1,0		4,9	6,4					12,2
Adviseur Bedrijfsvoering schaal 09			5,4	8,3	1,7	2,7			18,0
Adviseur Bedrijfsvoering schaal 10	1,0		3,8	6,3	5,9	5,1	0,9		22,9
Adviseur Bedrijfsvoering schaal 11			13,3	4,6	6,9	1,7	2,9		29,4
Coördinerend/Special. Adviseur Bedrv S13			1,0		2,9	2,0	3,8	1,0	10,7
Coördinerend/Special. Adviseur Bedrv S14							1,0		1,0
Managementondersteuner schaal 05	0,9								0,9
Managementondersteuner schaal 06	2,0								2,0
Manager S13								2,0	2,0
Manager S14								3,0	3,0
Medewerker Administratie schaal 05	2,0								2,0
Medewerker Communicatie schaal 07				1,3					1,3
Senior Adviseur Bedrijfsvoering schaal11						1,7			1,7
Senior Adviseur Bedrijfsvoering schaal12	1,8		5,7	1,0	8,5	4,8	7,7		29,4
Topmanager S16		1,1							1,1
Senior Medewerker informatievoorziening schaal 08			1,0						1,0
Eindtotaal	**8,7**	**1,1**	**35,1**	**27,8**	**25,8**	**17,9**	**16,3**	**6,0**	**138,6**

6 Communicatie en begeleiding

Voorbereidende Fase en plaatsing

Na besluitvorming over de GB (inclusief ontvangst van de zienswijze van de OR en het advies van het DGO) zal het reorganisatiebereik worden gecommuniceerd en betreffende medewerkers bij besluit worden aangewezen tot de doelgroep VWNW-beleid.

Om te voorkomen dat medewerkers abusievelijk niet onder het reorganisatiebereik zouden vallen, is er een vangnetregeling waarbij een medewerker de mogelijkheid heeft om aan het bevoegd gezag aan te geven dat de medewerker tot het reorganisatiebereik te horen.

Na afronding van de Voorbereidende Fase (op grond van het organisatiebesluit) zal worden overgegaan tot plaatsing van de medewerkers. Het plaatsingsproces zal – naar verwachting – plaatsvinden in 2020, ofwel na invoering van de *Wet normalisering rechtspositie ambtenaren* ("Wnra"). Op het moment van het vaststellen van deze GB is niet duidelijk welke gevolge de invoering van Wnra heeft op het (thans gebruikelijke) plaatsingsproces. Voor de plaatsing van de medewerkers zal het – alsdan door de Belastingdienst toegepaste – plaatsingsproces worden gehanteerd.

Communicatie en begeleiding

Over de door te voeren organisatiewijziging is reeds in de loop van het voorbereidingstraject meerdere malen met medewerkers gecommuniceerd op verschillende momenten en met inzet van verschillende middelen. Tevens is t.b.v. 3e Fase een klankbordgroep ingericht waarin vertegenwoordigers van alle huidige teams deelnemen.

Over de fase waarin de daadwerkelijke realisatie van de wijziging tot stand komt zal in het kader van een implementatieplan eveneens voorlichting worden gegeven over de stappen die uiteindelijk leiden tot plaatsing in de nieuwe organisatiestructuur. In verband worden medewerkers tijdig geïnformeerd over (de uitkomst van de functiewaardering van) de nieuw te implementeren functies.

7 Bijlage: Zienswijze medezeggenschap

Conform artikel 49t, tweede lid van het ARAR dient de ondernemingsraad (alleen) in de gelegenheid te worden gesteld om een zienswijze in te brengen ten aanzien van de betrokken functiegroepen en de argumentatie voor de voorziene vermindering van functies. Het is het DGO dat op grond van artikel 49t, derde lid van het ARAR adviesrecht heeft ten aanzien van het aanwijzen van een groep ambtenaren voor het VWNW-beleid in de voorbereidende fase en de duur van die voorbereidende fase.

Belastingdienst

Jaarplan Communicatie 2020 Belastingdienst

Twee prioriteiten

- Uitvoerings- en toezicht communicatie
- Corporate communicatie

Aantal ingrediënten:
- brede zichtbaarheid BD voor burgers en bedrijven: consistent, eigen verhaal
- brede zichtbaarheid BD als werkgever
- proactief handelen rond issues en dossiers
- vier positionerende verhaallijnen in combinatie met verschillende dossiers
- investeren in interne communicatie voor Belastingdienst als geheel en per directie

Randvoorwaarden

Duurzame inrichting CDC: actueel, professioneel, resultaatgericht, met de blik naar buiten en in contact met interne en externe stakeholders

- 3e reorganisatie, globale beschrijving, bijna iedereen in doelgroep, nieuwe profielen
- jaarplan proces: jaarplan voor de Belastingdienst als geheel en per directie
- andere manier van werken, andere competenties, andere functies

Formatie en budget

Formatie meerjarig: 101 fte
Budget meerjarig: 4.225.000,-

Binnen kaders:
- keuzes maken in taken en werkzaamheden:
  - corporate (intern en extern)
  - content en nieuws
  - productie en realisatie
  - uitvoeringscommunicatie primair proces

- budget gereserveerd voor interne en externe communicatie (1.250.000)
- budget gereserveerd voor uitvoeringscommunicatie primair proces 660.000,-
- budget gereserveerd voor campagnes (2.315.000) = 1 campagne op jaarbasis

Consequenties formatie

- CDC krimpt van 163 fte (2017) naar 101 fte (2024) = 38%
- Hierin tevens de verplaatsing van 20 fte naar KI&S
- Resteert 101 fte. Dat is 0.3% van totale medewerkersbestand (29.000)
- Professionele directie communicatie heeft formatie nodig van 120 fte
- Met 101 fte minus BDO en MT houden we effectief maar 90 communicatieprofessionals over
- Voor een organisatie als de Belastingdienst (omvang, impact, context) zakken we daarmee onder aanvaardbaar niveau

Consequenties budget

- Belastingdienst breder en beter zichtbaar maken voor burgers en bedrijven gaat *niet* lukken, dus geen life events (niveau 1) zoals scheiden, huis kopen, startende ondernemers, overlijden en slechts 1 campagne op niveau 2 (IH?, KOT?, DigiD E-herkenning?)
- Inzet PR (niveau 3) is *minimaal*
- Belastingdienst top of mind als werkgever gaat *niet* lukken

Samenvattend

Geen permanente zichtbaarheid richting burgers en bedrijven

Geen communicatie ondersteuning niet primair proces directies (C&F, FJZ, UHB, IV&D, I&S, VT, DF&A, CDC, CFD, O&P (CD en SSO), Switch, F&MI)

Bespreekpunt

"Wat is Communicatie waard?"

Belastingdienst

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD ☐	Concernstaf ☐	pDG-staf ☐
1	**Korte titel agendapunt**	**Strategienota FIOD 2020-2025**		
2	**Datum behandeling**	7 november 2019		
3	**Ingebracht door**			
4	**Aard van de behandeling**	☐ Besluitvorming ☐ Hamerstuk	> vraag 5	
		☐ Kennisneming X Bespreking	> vraag 6	
5	**Indien geagendeerd ter besluitvorming:**			
5a	Gevraagd besluit met toelichting:	Aan de wordt gevraagd, gehoord hebbende het DT, ☐ kennis te nemen van en in te stemmen met: ☐ en te besluiten:		
	Toelichting op het besluit:	Kern van het besluit in max 100 woorden:		
5b	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met DG-control?	☐ ja X nee, omdat: er geen financiële consequenties vastzitten aan deze denkexercitie rond toekomstscenario's. Afgestemd met: *< naam accounthouder bij DG control >* NB Er móet een keuze zijn aangevinkt en ingevuld Zonder afstemming kan een besluit niet worden geagendeerd voor een overleg van het DT BD		
5c	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met Dienstonderdeel (DO)-control?	☐ ja X nee besproken met: < NAAM >		
5d	Heeft DO-control aangegeven dat het besluit moet worden voorgelegd aan FEZ? (Zie ook rubriek 9)	☐ ja, dan is besluitvorming onder voor behoud van akkoord FEZ X nee		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD ☐	Concernstaf ☐	pDG-staf ☐
	Ga hierna verder met vraag 7			
5e	Hamerstuk?	☐ ja X nee Het antwoord kan alleen "ja" zijn indien de inhoud van het agendapunt voorafgaand aan dit overleg volledig is afgestemd met de leden van het overleg en daarom discussie en inbreng tijdens het overleg niet nodig is. DG-control moet akkoord zijn en geen opmerking meer hebben.		
6	**Indien geagendeerd ter kennisneming of bespreking:** Kern van de inhoud *Ga hierna verder met vraag 7*	Kern van de inhoud in max 100 woorden: Op verzoek van en na overleg met de DG DB heeft de FIOD het afgelopen jaar nagedacht over scenario's voor doorontwikkeling van de organisatie in 2020-2025. In dit traject is met vele externe en interne partners en buitenstaanders (denk wetenschappers, onderzoeksjournalisten) gesproken. Voor medewerkers is er in de regio's een landelijke gespreksronde georganiseerd. De opgehaalde input is naar de scenario's vertaald. Een weergave hiervan is in een eerste concept d.d. 2 september 2019 met de DG BD besproken. Na overleg met stakeholders binnen het ministerie van Financiën (o.a. directie FM), JenV en het OM/Functioneel Parket wordt de nota nu ter bespreking voorgelegd aan het DT BD.		
7	**Voorgaande behandeling** *Kruis aan en vermeld datum*	☐ DT BD < datum >	☐ Concernstaf < datum >	☐ pDG-staf < datum >
		X☐ Anders, Besproken met DG DB d.d. 2 september 2019 in aanwezigheid van (plv) directeuren GO en UHB. Overige genodigden waren afwezig i.v.m. vakantie. ☐ Niet eerder behandeld in DT BD, Concernstaf of pDG-staf		
8	**Afgestemd met de uitvoering?** *Kruis aan*	GO X | MKB ☐ | PART ☐ | TSL ☐ | KI&S ☐ | CAP ☐ | FIOD ☐ | Douane ☐ | IV ☐		
		Besproken met: GO bij het overleg 02-09-2019 met de DG BD ☐ niet afgestemd		
9	**Afstemming met de concerndirecties?** *Kruis aan*	FJZ ☐ | IV&D ☐ | UHB X | O&P ☐ | I&S X		
		Besproken met: UHB bij het overleg 02-09-2019 met de DG BD. ☐ niet afgestemd		
10	**Afstemming met de ondersteuning?** *Kruis aan*	BIA ☐ | VT ☐ | DF&A ☐ | CDC ☐ | SSO F&MI ☐ | SSO CFD ☐ | SSO O&P ☐ | Switch ☐		
		Besproken met:		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD ☐	Concernstaf ☐	pDG-staf ☐
		☐ niet afgestemd		
11	**Medezeggenschap**	Aanbieden aan de medezeggenschap? ☐ Nee X Ja (OR FIOD) => Indien ja: Wordt voorgelegd voor: X Informatie ☐ Advies ☐ Instemming		
12	**Bijgevoegde stukken**	De volgende stukken zijn bijgevoegd: Strategienota FIOD 2020-2025 versie 0.92		
13	**Contactpersoon**	@belastingdienst.nl en tel.		

Toelichting bij het aanbiedingsformulier

Algemeen
Alle rubrieken moeten ingevuld zijn. Stukken zonder volledig ingevuld aanbiedingsformulier worden niet geagendeerd.
Uitzonderingen:

- bij stukken ter besluitvorming wordt rubriek 6 overgeslagen;
- bij stukken ter kennisneming of ter bespreking wordt rubriek 5 overgeslagen.

Het aanbiedingsformulier moet worden aangeboden in Word-formaat en opgeslagen als: abf *Naam agendapunt*.doc

Rubrieken 1 tot en met 3
Kruis allereerst boven rubriek 1 aan voor welk overleg het agendapunt wordt aangeboden. In geval van twijfel raadpleeg één van de secretarissen. Als een agendapunt op meerdere overleggen moet worden geagendeerd, dan wordt voor elk overleg een eigen aanbiedingsformulier ingevuld en aangeboden aan de secretaris van dat overleg. De secretarissen van de verschillende overleggen zijn:

Overleg	Secretaris	e-mail
Directieteam Belastingdienst		@minfin.nl
Concernstaf		@minfin.nl
pDG-staf		@minfin.nl

Kies bij rubriek 1 voor een korte kernachtige (roep-)naam voor het agendapunt.
De bij rubriek 2 gewenste datum voor agendering kan worden besproken met de desbetreffende secretaris van het overleg.
De indiener van een agendapunt is altijd een lid van één van de overleggen.
Mocht de indiener -met mandaat van het overleg waarvan hij lid is- geen zitting

hebben in het overleg waar hij het stuk inbrengt dan is er de mogelijkheid voor dit agendapunt bij dat overleg aan te sluiten.

Rubriek 4 : Aard van de behandeling

Er kan slechts één van de vier categorieën aangekruist worden. Onderstaande matrix helpt de indiener met het aankruisen van de juiste "Aard van de behandeling":

		bevat het stuk besluitvorming?	
		ja	***nee***
dient het stuk in het overleg besproken te worden?	***ja***	**"ter besluitvorming"**	**"ter bespreking"**
	nee	**"hamerstuk"**	**"ter kennisneming"**

Er kan alleen sprake zijn van een hamerstuk wanneer de inhoud van het agendapunt voorafgaand aan het overleg volledig is afgestemd met de leden van het overleg en daarom discussie en inbreng tijdens het overleg niet nodig is.

Rubriek 5 : de rol van DG-control
Onderstaande beschrijft de rol van de DG-control bij de vier behandelcategorieën van rubriek 4:

Besluitvorming
DG-control moet het stuk gezien hebben en zich daarover een mening / oordeel hebben kunnen vormen. Dit kan "akkoord/geen opmerking" zijn, of (nadat suggesties tot aanpassing onderbouwd weerlegd zijn) een "agree to disagree". Bespreking in het overleg is dan vanzelfsprekend en alleen na bespreking kan besloten worden.

Hamerstuk
DG-control moet het stuk gezien hebben en een opmerking hebben gemaakt. Dit kan alleen "akkoord / geen opmerking" zijn. Als DG-control een opmerking heeft, dan kan het geen hamerstuk zijn en moet het besproken worden.

Kennisneming
Zolang rubriek 5 niet is ingevuld, is een akkoord van DG-control nog niet vereist. Het is evenwel aan te bevelen DG control tijdig te betrekken zodat de aspecten die Control en Financiën raken op tijd in beeld zijn en geadresseerd kunnen worden in het stuk (c.q. de stukken).

Bespreking
Zolang rubriek 5 niet is ingevuld is een akkoord van DG-control nog niet vereist. Het is evenwel aan te bevelen DG control tijdig te betrekken zodat de aspecten die Control en Financiën raken op tijd in beeld zijn en geadresseerd kunnen worden in het stuk (c.q. de stukken). Dit kan tevens latere besluitvorming te bespoedigen. Stukken ter "Bespreking" zonder opmerking van DG-control kunnen nooit op een later moment als "Hamerstuk" worden ingebracht zonder dat DG-control het gezien heeft.

Bij rubriek 5b:
- Ieder stuk dat ter besluitvorming of als hamerstuk wordt aangeboden ter agendering, moet eerst langs zijn geweest bij DG-control. Dit is een volgtijdelijk traject, geen parallel traject (tegelijkertijd agenderen en aan DG-control voorleggen).
- Er is een aparte mailbox waar stukken naar toe kunnen worden gezonden. [redacted]@minfin.nl.

- Bij stukken die ter beoordeling aan DG-control worden voorgelegd wordt tevens het – zoveel als mogelijk – ingevulde aanbiedingsformulier meegezonden. Dat voorkomt misverstanden achteraf over wat wel en niet op het aanbiedingsformulier vermeld wordt (dient te worden).
- In het invulvak bij 5b moet worden aangegeven worden of DG-control akkoord is. Ook de eventuele opmerkingen worden vermeld en met wie is afgestemd.
- Volledigheidshalve: er is geen mogelijkheid om "n.v.t." in te vullen.
- Stukken die aan een overleg worden voorgelegd met de vraag te besluiten tot een positief advies aan het overleg waar finale besluitvorming plaatsvindt (dat laatste zal vaak het Directieteam Belastingdienst zijn), vallen onder ter besluitvorming voor te leggen stukken. Zij worden dus vooraf voorgelegd aan DG-Control.

Bij rubriek 5c
Iedere indiener zorgt voor overeenstemming over het aangeboden agendapunt met Dienstonderdeel (DO)-control. Stukken moeten zijn voorzien van een oordeel van DO-control.

Bij rubriek 5d
Hier moet worden aangegeven of DO-control heeft aangegeven of een stuk langs FEZ moet. DG-control checkt dit. Mocht DG-control een afwijkende mening hebben, dan is oordeel DG-control leidend.

Bij rubriek 5e
Het antwoord kan alleen "ja" zijn indien de inhoud van het agendapunt voorafgaand aan dit overleg volledig is afgestemd met de leden van het overleg en daarom discussie en inbreng tijdens het overleg niet nodig is. DG-control moet akkoord zijn en geen opmerking meer hebben.

Rubriek 6 : Stukken ter kennisneming of bespreking
Voorafgaande overeenstemming met DG-control is niet verplicht voor stukken die ter kennisneming of ter bespreking worden aangeboden. Het is natuurlijk wel zinvol DG-control vroegtijdig te betrekken zodat eventuele input in de stukken meegenomen kan worden. Dit geldt zeker als in een later stadium het onderwerp alsnog ter besluitvorming wordt voorgelegd.

Rubriek 7 : Voorgaande behandeling
Geef in rubriek 7 in welke overleggen het agendapunt eventueel al is behandeld. Vermeld de datum zodat de vergaderstukken van dat betreffende overleg kunnen worden geraadpleegd.

Rubriek 8 : Afstemming met de uitvoering
De gevolgen van het besluit of de inhoud van de stukken worden vooraf afgestemd of voorbesproken met de uitvoering indien relevant. Kruis de directie of het onderdeel aan. Geef vervolgens aan met wie is gesproken of afgestemd.

Rubriek 9 Afstemming met de concerndirecties:
De gevolgen van het besluit of de inhoud van de stukken worden vooraf afgestemd of voorbesproken met de concerndirecties indien relevant. Kruis de directie aan. Geef vervolgens aan met wie is gesproken of afgestemd.

Rubriek 10 Afstemming met de ondersteuning:
De gevolgen van het besluit of de inhoud van de stukken worden vooraf afgestemd of voorbesproken met de corporate diensten en SSO's indien relevant. Kruis de corporate dienst of het SSO aan. Geef vervolgens aan met wie is gesproken of afgestemd.

Concept rapportage

Strategienota FIOD 2020-2025



Inhoud

Voorwoord 3
Managementsamenvatting 4
Leeswijzer 11
1. Inleiding 12
2. Doel en kader 13
2.1 Doel 13
2.2 Kader 13
3. Beschrijving FIOD van nu 15
3.1 Inleiding 15
3.2 Doelstelling en hoofdtaken 16
3.3 Samenwerking en ketenpartners 16
3.4 Wettelijk kader 17
3.5 Historische ontwikkeling 18
3.6 Groei van de FIOD 2012 – heden 20
3.7 Internationale activiteiten 23
4. Omgevingsanalyse 24
4.1 Algemene mondiale en nationale ontwikkelingen 24
4.2 Ontwikkelingen en aanpak van de criminaliteit 25
4.3 Omgevingsanalyse in de relevante en directe omgeving van de FIOD 32
5. Inleiding op de scenario's 37
Inleiding 37
De keuze voor en de verkende scenario's 38
6. Beschrijving van de scenario's 41
Beschrijving van scenario I 41
Beschrijving van scenario II 45
Beschrijving van scenario III 49
Beschrijving van scenario IV 53
Nawoord: scenario's en nu? 57
Bijlage I -Literatuur & publicaties 58

CONCEPT

VOORWOORD

Voorwoord

Eind 2018 is er binnen de FIOD het initiatief gestart om een interne werkgroep aan het werk te zetten met een FIOD strategienota 2020-2025. Feitelijk een strategische verkenning naar de ontwikkelingen in de omgeving van de FIOD en betekenis voor de mogelijke doorontwikkeling van de organisatie. Met als doel om daarbij op neutrale wijze en waardevrij een aantal scenario's voor de organisatie FIOD uit te werken en te beschrijven. De concrete aanleiding voor deze werkzaamheden is een gemaakte afspraak tussen de [redacted] van de Belastingdienst en de [redacted] FIOD ergens in oktober 2018.

Wij, [redacted], zijn samen vol energie met bovengenoemde opdracht eind 2018 aan de slag gegaan. Wij hebben op basis van de input vanuit vele interne en externe contacten en van en met onze interne werkgroep van FIOD-collega's dit document tot stand gebracht. Wij danken alle betrokkenen via deze weg.

Utrecht, 23 oktober 2019

[redacted]

CONCEPT

Managementsamenvatting

1. Inleiding

De toekomst laat zich lastig voorspellen. Om hierover toch na te denken en te anticiperen op mogelijke toekomstige ontwikkelingen heeft de FIOD het initiatief genomen een strategienota 2020-2025 uit te brengen. Na afspraken met [redacted] Belastingdienst eind 2018 is vanaf begin 2019 binnen de FIOD actief met het denken aan de gang gegaan. Met als resultaat deze nota waarin een analyse van de omgeving en een aantal scenario's voor de mogelijke doorontwikkeling van de FIOD als organisatie worden geschetst. Bedoeld als een strategische verkenning voor de toekomst. Voor de FIOD als organisatie en in de bredere context voor de ontwikkeling van opsporend Nederland, waarbinnen de FIOD, het financieel rechercheren en de aanpak van financieel-economische criminaliteit en fraude een rol spelen.

2. Vertrekpunt missie & visie

De FIOD is de opsporingsdienst van het ministerie van Financiën en maakt als eigenstandige directie onderdeel uit van de Belastingdienst. De FIOD is verantwoordelijk voor het opsporen en bestrijden van financieel-economische en fiscale fraude. Tevens is de FIOD verantwoordelijk voor de opsporing op beleidsterreinen van verschillende andere ministeries. De FIOD werkt nauw samen met andere overheidspartners, zoals de andere bijzondere opsporingsdiensten, toezichthouders, politie en het OM en ook steeds vaker met de private sector. Het denken over ieder mogelijk toekomstscenario voor de FIOD start vanuit de essentie van de organisatie. Daarbij gaat om het bestaansrecht, om de toegevoegde waarde en om de drijvende krachten. Missie en visie zijn als uitgangspunten leidend bij alle uit te werken scenario's.

De FIOD heeft als missie en drijvende kracht:

Het leveren van een bijdrage aan de financiële veiligheid van Nederland.

En werkt hieraan vanuit een visie op het "hoe" en het "wat". Voor de FIOD zijn dit de zogeheten "Where to go's" en "How to go's".

Where to go's
- Opsporen met effect;
- Omgevingsgerichte samenwerking;
- Afpakken crimineel verkregen vermogen.

How to go's
- Professionele ruimte en verlengde hiervan dienend leiderschap;
- Digitalisering van de opsporing/inzet van technologie/innovatie;
- Het zijn van een lerende organisatie.

3. De ontwikkeling van de FIOD tot zover

Om de scenario's van doorontwikkeling te kunnen plaatsen in relatie tot de huidige FIOD wordt de ontwikkeling van de ontstaansgeschiedenis van de FIOD tot heden geschetst. Deze (historische) ontwikkeling kenschetst ook het unieke karakter van de organisatie, te weten een combinatie van opsporing van fiscale en Douane - en later ook Toeslagen - taken vanuit de Belastingdienst, en financieel-economische fraude door overkomst van de Economische Controle Dienst (ECD). De inzet van de FIOD de afgelopen jaren op de thema's witwassen, corruptie en cyber - waar in tegenstelling tot de traditionele werkwijze geen toezichthouders voor opgesteld staan – en de oprichting van kennis- en expertise centra op deze onderwerpen, maakt de FIOD een bijzondere organisatie. Een organisatie waarbinnen data vanuit de fiscaliteit kunnen worden samengebracht met politionele gegevens en diverse werkstromen binnen eenzelfde organisatie worden gecombineerd. In geen enkel land buiten Nederland is er een soortgelijke 'FIOD'. Het unieke

1866013 02067

karakter van de FIOD maakt dat er in de internationale samenwerking veelal met tal van diensten op terreinen moet worden samengewerkt. Denk aan politie organisaties, belastingdiensten, diensten op het vlak van de aanpak van corruptie, witwassen etc. Dit maakt een thema als grensoverschrijdende samenwerking – en juridische mogelijkheden – voor de FIOD verre van gemakkelijk. Een probleem waar criminelen in hun eigen internationale samenwerkingsverbanden in het algemeen weinig last van hebben.

4. Omgevingsanalyse

De omgevingsanalyse zoomt in op relevante ontwikkelingen in de omgeving van de FIOD. Naast algemene en mondiale ontwikkelingen als verdergaande technologische mogelijkheden, de invloed van deze technologische en digitale mogelijkheden, zijn ook culturele en maatschappelijke sociaal-economische ontwikkelingen relevant voor de FIOD. Al is het maar voor wat betreft beschikbaarheid van werknemers op (een krappe) arbeidsmarkt, de verhouding van de burger en organisaties tot de overheid en culturele verschillen tussen landen. Internationale en geopolitieke ontwikkelingen spelen mee, denk bijvoorbeeld aan een Brexit. Maar ook normen en waarden, bijvoorbeeld rond compliance en het vermijden en ontduiken van fiscale afdrachten.
Er wordt in de omgevingsanalyse nadrukkelijker ingegaan op ontwikkelingen met een meer directe relatie tot de FIOD, denk aan de ontwikkeling van criminaliteit - zoals beschreven in de SOCTA 2017 van Europol en het Nationale Dreigingsbeeld van 2017. Daarnaast zijn er relevante politieke ontwikkelingen, als de landelijke aanpak van ondermijning, het nationale plan aanpak witwasbestrijding en de komst van het Europees Openbaar Ministerie. Overall beeld van al deze bronnen en informatie is dat de aanpak van financieel-economische criminaliteit en fraude politiek in de belangstelling staat en beter kan en moet. In de analyse worden ook nu ingezette trajecten geschetst om daarin stappen te zetten. Denk onder meer aan de aanpak van witwasbestrijding met private partijen binnen het FEC en samenwerking in de RIEC's rond de uitwerking van regionale plannen in de aanpak van ondermijning.

5. De scenario's

Er is voor de doorontwikkeling van de FIOD 2020-2025 vanuit de vertrekpunten en de omgevingsanalyse een viertal scenario's uitgewerkt. Vanuit overzichtelijkheid en toch de mogelijkheid van keuze is gekozen voor een aantal van vier. Daarbij zijn er vast ook andere opties en combinaties van scenario's mogelijk, maar dat wordt in de scope van dit traject buiten beeld gelaten.

In het kort de contouren van de scenario's:

- <u>Scenario I: Doorontwikkelen op de ingeslagen weg – "Innovatief doorgaan"</u>

Scenario I gaat uit van de situatie dat er in lijn met groei in de afgelopen jaren de organisatie op de ingeslagen weg wordt doorontwikkeld. Het vertrekpunt voor de periode 2020-2025 is continuering en bestendiging van de huidige ontwikkelingen. Ruimte geven aan de professional, dienend leiderschap en een bijdrage leveren aan het innovatieve vermogen van de FIOD blijven voorop staan. Samenwerking in PPS-verband wordt werkenderweg vormgegeven. De FIOD speelt adaptief in op nieuwe ontwikkelingen en vragen vanuit de maatschappij. Dit betekent onder meer met zorg aandacht en invulling geven aan de bij Voorjaarsnota (VJN) 2019 beschikbaar gekomen middelen voor de aanpak van witwassen, corruptie en ondermijning. Vanuit een flexibele benadering wordt waar nodig voor een intensivering van de aanpak op (nieuwe) thema's financiering gevraagd.

- <u>Scenario II: Een specialistische dienst – "Knip in takenpakket"</u>

Scenario II heeft een specialistisch karakter. Er komt een knip in het takenpakket. Enerzijds de complexe, grootschalige financiële onderzoeken, anderzijds de basale fiscale fraudeonderzoeken. Er worden keuzes gemaakt ten aanzien van het werkpakket, met een focus op een aantal werkgebieden en thema's De inzet op complexe, langlopende onderzoeken kent een financieel-economische benadering met een projectmatige aanpak. De traditionele, kleinere fiscale fraudeonderzoeken worden bij toezichthouders Douane en Belastingdienst en/of overige partners teruggelegd. Bij een dergelijke keuze wordt een deel van de capaciteit van de FIOD overgeheveld naar de ontvangende partij/toezichthouder.

1866013 02067

➢ Scenario III: Inzet van een nieuw instrument "Publiek – private samenwerking"

Scenario III kenschetst zich door een grote inzet op samenwerking, binnen en buiten de overheid en nationaal en internationaal. Binnen dit scenario is sprake van een landelijke speler, die financiële fenomenen multidisciplinair aanpakt met inzet op repressie én beïnvloeding op preventie. Publiek-private samenwerking (PPS) is een nieuw, belangrijk en nader uit te werken instrument. Dit instrument krijgt vanuit een duidelijke en brede strategie vorm. De hele keten van preventie tot opsporing is nadrukkelijk in beeld. Dit scenario hecht - naast repressie - sterk aan de potentie van de mogelijkheden van preventie. Waar mogelijk wordt daaraan een bijdrage geleverd, onder meer door het delen van opgedane kennis vanuit de repressieve taak. Beoogd effect is het ontlasten van de strafrechtelijke keten, inclusief de magistratuur. Door nauw publiek-privaat met elkaar samen te werken wordt kennis en expertise breed en intensief met elkaar gedeeld. Daardoor is het mogelijk fenomenen te her- en onderkennen, zo niet op voorhand te voorspellen.

➢ Scenario IV: Een specialistische financiële opsporing onder centrale regie – "Een financiële opsporingsdienst"

Scenario IV gaat uit van een verdieping van de samenwerking tussen publieke organisaties die een rol spelen en taak hebben in het financieel rechercheren. Voorgesteld wordt een centraal regiemodel met een mogelijke uitwerking in twee richtingen. De eerste richting is een *bundeling* van de financiële bloedgroepen van de FIOD en de gespecialiseerde onderdelen van de Nationale Politie (Landelijke Eenheid –LE) en de Koninklijke Marechaussee (Kmar). De tweede richting betreft *regievoering* over die financiële bloedgroepen van de FIOD, de KMar en Finec/LE van de politie. Hoever de verdiepte samenwerking strekt, is afhankelijk van daartoe gemaakte keuzes. Vanuit een regiemodel kan worden toegewerkt naar één financiële opsporingsdienst, die hét aanspreekpunt is voor financieel rechercheren in Nederland. Of dit de vorm moet krijgen in een nieuwe organisatie, waarbij al dan niet gebruik kan worden gemaakt van een basis als de FIOD, of dat een andere optie mogelijk is, wordt opengelaten.

Om de scenario's onderling goed vergelijkbaar te maken wordt bij ieder scenario ingegaan op de volgende punten:

- Titel
- Een algemene beschrijving van het scenario
- De (maatschappelijke) rol en betekenis
- Effect en impact
- Werkstromen
- Samenwerking met ketenpartners
- Intelligence positie
- Juridische aspecten:
    - Aanpassing wet-en regelgeving
    - Gegevensdeling
    - Privacy
- Noodzakelijke randvoorwaarden voor het slagen van dit scenario
- SWOT-analyse van het betreffende scenario.

CONCEPT

SCENARIO I: "Doorontwikkeling op de ingeslagen weg" – innovatief doorgaan



Ontwikkeling organisatie: Doorgaan op het pad van aanpak op belangrijke thema's als witwassen, corruptie en fiscale fraudeonderzoeken. Inzet op verbetering nationale en internationale samenwerking met partners. Met aandacht voor effect & impact en innovatief vermogen.

Werkprocessen:
Doorbouwen op en uitwerken van in gang gezette processen in de aanpak van fiscaal, financieel-economisch en georganiseerde commune criminaliteit (inclusief ondermijning)

Karakter:
Doorgaan op het ingezette en innovatieve pad van de FIOD als dienst op het vlak van financieel rechercheren. Versterken van de aanpak op witwassen, corruptie en ondermijning.

Samenwerking:
De FIOD bouwt voort op ingezette samenwerkingstrajecten zoals deze nu lopen. Denk nationaal aan FEC PPS en samenwerking met de politie en in de RIEC's. Internationaal lopen activiteiten als J5, FCINet en EMPACT. Komst van het EOM.

Voordelen/kansen:
- Inbedding van de afgesproken groei en opdracht voor het leveren van (aanvullende) resultaten in de aanpak witwasbestrijding, corruptie, ondermijning en overige thema's. Er wordt op de bekende wijze verder gewerkt aan de strategie van effect & impact op diverse terreinen, onder meer witwasbestrijding en ondermijning.
- Een echte trendbreuk in het werk en de werkwijze van de organisatie blijven uit. Dit creëert voor de komende jaren binnen de organisatie (een relatief gevoel van) rust.
- Verdere versterking van de basis in de financiële opsporing en de mogelijkheid voor (door)groei en ontwikkeling.

Bedreigingen/risico's:
- Politieke verslapping van aandacht voor de bestrijding van financieel-economische fraude.
- Financieel rechercheren binnen NL krijgt geen echte impuls; mogelijk geen succes van publiek-private samenwerking en aanpak ondermijning.
- Financiële criminaliteit blijft op gelijke voet doorgaan in Nederland.

Nadelen:
- Vanwege het op voorhand ontbreken van een substantiële impuls in de aanpak van actiegerichte samenwerking met publieke en private partijen blijven er kansen liggen. Met als gevolg een geringer te bereiken resultaat op effect en impact.

1866013 02067

SCENARIO II: "*Een specialistische dienst*" – Een knip in het takenpakket



Werkprocessen:
Een knip in het takenpakket. Enerzijds de aanpak van complexe, grootschalige financiële onderzoeken, anderzijds de aanpak van reguliere, kleinere fiscale fraude onderzoeken.

Ontwikkeling organisatie: De FIOD zich richt op het complexe segment van grootschalige financiële onderzoeken. Er wordt een deel van de huidige activiteiten afgestoten. Hiermee gaat personeel over naar het toezicht voor de aanpak van basale en kleinere fiscale fraude onderzoeken.

Karakter:
De FIOD is voor de aanpak van complexe en omvangrijke onderzoeken bij de bestrijding van fiscale en financieel-economische fraude.

Samenwerking:
Intensieve en nauwe samenwerking opsporingsdiensten en ketenpartners.

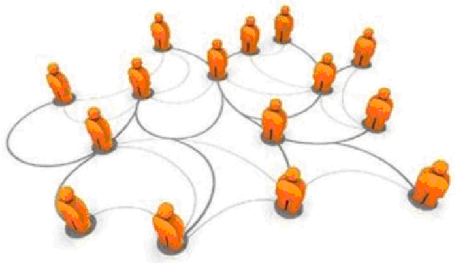
Voordelen/kansen:
- In het werk uitsluitend die onderzoeken oppakken die er echt toe doen. Complexe zaken, waarbij bewust wordt gewerkt met de bij de FIOD aanwezige kennis en expertise.
- Medewerkers ruimte te geven te excelleren op de specifieke kennis en expertisevlakken waar de FIOD van is.
- Er wordt met relatief 'dure' capaciteit, kennis en expertise van medewerkers geen tijd verspild aan relatief eenvoudige onderzoeken zónder veel effect en impact.

Bedreigingen/risico's:
- Is er voldoende aanbod van complexe en ingewikkelde onderzoeken?
- Is er een goed onderscheid te maken van welke zaken/activiteiten wel/niet en lukt het om voor afgestoten activiteiten een goede borging te krijgen?
- Opportuniteit bij politiek en toezichthouders om capaciteit naar zich toe te halen.

Nadelen:
- Met het verdwijnen van "eenvoudige" en minder complexe onderzoeken verdwijnt een opleidingsinstrument voor nieuwe medewerkers.
- Het vraagt een organisatorische wijziging en dit kost tijd en geeft "gedoe".

1866013 02067

SCENARIO III: "*Inzet van een nieuw instrument*" – Publiek –private samenwerking



Werkprocessen:
Inzet op dynamische en interactieve samenwerking met publieke en private partnerorganisaties op een netwerkachtige werkwijze. Kennis- en expertisedeling staan voorop, inzet op fenomenen en bestrijding ervan in de gehele keten van preventie tot repressie.

Ontwikkeling organisatie: Groeimodel voor de organisatie om in staat te zijn de samenwerking met publieke en private partijen een sterke impuls te geven en uit te kunnen bouwen.

Karakter: *De FIOD is een netwerkende organisatie, en op vele wijze verbonden in samenwerkingsverbanden met publieke en private partijen om de financiële criminaliteit tegen te gaan.*

Samenwerking:
Intensieve en nauwe samenwerking met publieke en private partners. Inzet nadrukkelijk op PPS.

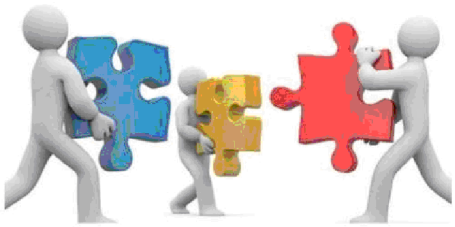
Voordelen/kansen:
- Werken vanuit de gezamenlijkheid publiek en privaat met deling van kennis en expertise. Opbouwen van een waardevolle informatiepositie en dichten van gaten in de huidige gefragmenteerde aanpak.
- De gedeelde informatie maakt onderkennen van fenomenen en inzet op een gerichte en thematische aanpak (leercirkel) mogelijk. Meer aandacht voor bestuurlijke rapportages, aanpassing en fraudegevoeligheid wetgeving en dergelijke.
- Effectievere bestrijding van criminaliteit en ontlasting van de strafrechtketen door een verbetering van inzet toezichthouders en preventie.
- Flexibele inzet van medewerkers.

Bedreigingen/risico's:
- Inzet op samenwerking is fors, maar komt niet van de grond.
- Mentaliteit/competenties van (deel van) FIOD medewerkers sluit niet aan bij de voorgestane werkwijze en daarmee niet succesvol.

Nadelen:
- Medewerkers FIOD vinden netwerkachtige samenwerking en met vele partijen ingewikkeld en lastig.
- Proces van samenwerken is lastig en partners zijn niet allemaal in staat snel te schakelen. Waar nodig zal de FIOD tempo moeten aanpassen.

1866013 02067

SCENARIO IV: "*Een specialistische financiële opsporing onder centrale regie*" – Een financiële opsporingsdienst



Werkprocessen:
Stroomlijning financiële expertise op fiscaal, financieel-economisch en georganiseerde commune criminaliteit (inclusief ondermijning)

Ontwikkeling organisatie: Een regiemodel vanuit diverse organisaties. Dit kan zijn een model met de specialistische onderdelen financiële opsporing van de Nationale Politie, Kmar en FIOD en een model met uitbreiding van alle Finec van de politie.

Karakter:
Financieel rechercheren vanuit centrale regie, met een gezamenlijk visie en strategie.

Samenwerking:
Intensieve en nauwe samenwerking opsporingsdiensten en ketenpartners.

Voordelen/kansen:
- Een wereld te winnen, met diverse vormen van samenwerking.
- Vele varianten van combiteams mogelijk.
- Kruisbestuiving kennis, expertise en professionaliteit.
- Vanuit een stevige kennispositie afgeven van boodschappen aan departementen rond (fraudebestendigheid van) wetgeving, bestuurlijke signalen en rapportages.
- Vanuit gezamenlijkheid aandacht vragen voor (operationele) verbetermogelijkheden.
- Verbinding niveaus (onder-midden-laag) in criminaliteitspiramide.
- Bredere inzet informatiepositie Belastingdienst.
- Flexibele inzet medewerkers.

Bedreigingen/risico's:
- Model regievoering blijkt niet te werken.
- Geen heldere afspraken over de aansturing. Politieke bemoeienis vanuit Financiën, Justitie en Veiligheid en Defensie.
- Sneller meegezogen in onrust diverse organisaties.
- Speelbal politiek: nationaal vs. regionaal/lokaal.

Nadelen:
- Complexiteit van samenvoeging van werkstromen en medewerkers vanuit diverse organisaties.
- Acceptatie diversiteit in cultuur, structuur, werkwijze (over grenzen eigen organisaties heen).
- Complexiteit bij elkaar brengen van financiering vanuit diverse geldstromen.

1866013 02067

Leeswijzer

Dit rapport is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 1 betreft een korte en algemene inleiding. De doelstelling van het rapport en het achterliggende traject wordt in hoofdstuk 2 beschreven. Hoofdstuk 3 geeft een weergave van de FIOD als organisatie in het hier en nu en de weg die de FIOD is gegaan om te komen waar de organisatie nu staat. Het schetst daarmee de achtergrond en het vertrekpunt voor de scenario's voor doorontwikkeling van de FIOD als organisatie. Hoofdstuk 4 is een analyse van de omgeving rond de FIOD en trends en ontwikkelingen die worden gezien. Deze omgevingsanalyse is beperkt van karakter; aan de hand van uitgebrachte stukken en rapporten is getracht een aantal ontwikkelingen in de directe omgeving van de FIOD te schetsen. Er zijn reeds tal van studies en rapporten die input leveren, waarvan kan worden geleerd en waar naar kan worden verwezen. Dergelijke rapporten zijn opgenomen in de Bijlage Literatuur aan het eind van dit rapport. Hoofdstuk 5 gaat in op de maatschappelijke opdracht van de FIOD en vormt een introductie op de scenario's. De nadere beschrijving en uitwerking van de scenario's vormen hoofdstuk 6. In het Nawoord wordt ingegaan op de vraagstelling rond het mogelijke vervolg.



1866013 02067



1. Inleiding

We leven in dynamische tijden en er gebeurt mondiaal en dicht(er) bij huis veel en van alles. Ontwikkelingen en trends komen en gaan, denk aan globalisering, digitalisering, individualisering, technologisering, robotisering etc. Ook een organisatie staat in zijn ontwikkeling niet stil. Om als organisatie blijvend antwoord te geven op de maatschappelijke opdracht, is strategisch nadenken over de toekomst onontbeerlijk. Om voorbereid te zijn op wat mogelijk van de organisatie zal worden gevraagd. Om ook in het 'nu-van-later' antwoord te kunnen geven op de getoonde uitdagingen. Om als organisatie effectief en betekenisvol te zijn in het omliggende krachtenveld.

Het is om deze reden dat de FIOD heeft besloten tot het opstellen van een strategienota 2020-2025. Met in deze nota een analyse van de omgeving en een aantal scenario's voor de mogelijke doorontwikkeling van de FIOD als organisatie. En met daarbij gevraagde input vanuit onze buitenwereld, zoals ketenpartners, maar ook gesprekspartners die verder van de organisatie FIOD af staan. Denk daarbij aan wetenschappelijke onderzoekers en onderzoeksjournalisten. Om op basis van opgehaalde input te komen tot een strategische verkenning naar de toekomst! Wij hopen dat dit rapport een bijdrage levert aan het verder denken over de toekomst van de FIOD. In de bredere context van de ontwikkeling van opsporend Nederland, de rol van financieel rechercheren en de aanpak van financieel-economische fraude. Enkel het bereiken van dit doel is voor ons al van waarde. En als dit rapport een bijdrage kan leveren aan ambtelijke en politieke besluitvorming waar en wanneer dan ook, dan is onze missie zeker geslaagd. Opgemerkt wordt dat daar waar in het rapport gesproken worden over Nederland dit inclusief de overzeese gebiedsdelen is, voor zover die onder de jurisdictie van de FIOD vallen.

Wij wensen u veel leesplezier!

CONCEPT



2. Doel en kader

2.1 Doel

Deze strategische verkenning heeft tot doel voor de jaren 2020-2025 tot een omgevingsbeeld van het werk van de FIOD te komen en in samenhang daarmee tot een visie op de mogelijke doorontwikkeling van de FIOD als organisatie. Dit gebeurt in samenspraak met intern en externe betrokkenen en belanghebbenden. Het doel strekt verder dan alleen dit rapport en de uitgedachte toekomstscenario's. Het gaat ook om het doorlopen proces: de gesprekken en gedachtevorming hierover met betrokkenen. Richting de ministeries en de politiek is beoogd een bruikbaar resultaat op te leveren voor verdere ambtelijke en politieke discussie en eventuele besluitvorming (bijvoorbeeld voor het leveren van input bij de vorming van een volgend kabinet).

2.2 Kader

Een belangrijk uitgangspunt bij dit rapport is dat - ongeacht welk toekomstig scenario er voor de FIOD als organisatie denkbaar is - de missie en visie ongewijzigd voorop staan. Samen met de "Why" vormen deze het vertrekpunt in het denken over de organisatorische doorontwikkeling van de FIOD.

"Why" van de FIOD

Het denken over ieder mogelijk scenario voor de FIOD start vanuit de essentie van de organisatie. Het waarom, de drijfveer van waaruit de FIOD opereert en de waarden waaruit wordt gewerkt.

De FIOD staat voor:
- Het financiële intellect;
- De bestrijder van fiscale en georganiseerde financieel-economische fraude;
- Met lef.

Met als motto:
"Wij durven"
"Wij weten"
"Wij (analyseren en) doorzien"

Missie van de FIOD

De missie voor de FIOD is het leveren van een bijdrage aan de financiële veiligheid van Nederland. Hierbij wordt het strafrecht passend ingezet om de compliance en een effectieve rechtshandhaving te bevorderen. Het uitgangspunt is dat misdaad niet mag lonen.

De FIOD is onderdeel van de Belastingdienst en de opsporingsdienst van het ministerie van Financiën. De FIOD is verantwoordelijk voor het opsporen en bestrijden van financieel-economische en fiscale fraude. Tevens is de FIOD verantwoordelijk voor de opsporing op beleidsterreinen van verschillende andere ministeries. De FIOD werkt nauw samen met andere overheidspartners, zoals de andere bijzondere opsporingsdiensten, toezichthouders, politie en het OM en ook steeds vaker met de private sector.

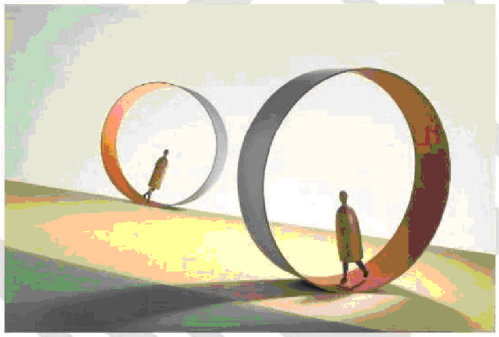
1866013 02067

Visie van de FIOD

In de kern wil de FIOD een slagvaardige en flexibele organisatie zijn, adaptief inspelend op zich aandienende vraagstukken en met de focus op het bereiken van de organisatiedoelen. De strategische doelstellingen om dit te bereiken vertalen zich in de visie op de "where to go's" en de strategische opties, de "how to go's"). Deze zijn als volgt omschreven[1]:

Where to go's
- Opsporen met effect;
- Omgevingsgerichte samenwerking;
- Afpakken crimineel verkregen vermogen.

How to go's
- Professionele ruimte en in het verlengde hiervan dienend leiderschap;
- Digitalisering van de opsporing/inzet van technologie/innovatie;
- Het zijn van een lerende organisatie.



CONCEPT

[1] Nader omschreven in het O&F rapport FIOD d.d. 6 november 2018, het Strategische Personeelsplan 2020-2025 d.d. 26 september 2017 en eerdere rapporten als verslaglegging S-RAY traject EUR.



3. Beschrijving FIOD van nu

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de huidige FIOD beschreven en wordt in de tijd teruggeblikt naar de ontstaansgeschiedenis. Net als iedere organisatie kent de FIOD in de loop van de tijd veranderingen rond aard en omvang van het takenpakket en de werkprocessen. Het huidige en uitgebreide takenpakket strekt inmiddels veel verder dan de *Fiscale* Inlichtingen- en Opsporingsdienst van weleer. De FIOD is deze jas over de tijd heen ontgroeid.

De FIOD is onderdeel van de Belastingdienst en de opsporingsdienst van het ministerie van Financiën. De taken van de FIOD staan beschreven in artikel 3 van de wet op de Bijzondere Opsporingsdiensten (Wet BOD'en)[2]. Een bijzondere opsporingsorganisatie (BOD) is vanuit de aard van de wettelijke taken een hoogwaardig *gespecialiseerde* dienst. De FIOD is verantwoordelijk voor de strafrechtelijke handhaving van de rechtsorde op de beleidsterreinen waarvoor de Minister van Financiën verantwoordelijkheid draagt. Of voor andere ministeries – als daartoe is opgedragen door betreffende minister en de minister van Justitie & Veiligheid. De FIOD spoort fiscale, financiële en economische fraude op en werkt op thema's als witwassen, terrorismefinanciering, en niet-ambtelijke corruptie. De FIOD heeft een opsporings- en signaleringstaak, waarmee een bijdrage wordt geleverd aan een financieel veilig Nederland.

> *De missie is om met het passend inzetten van het strafrecht een bijdrage te leveren aan de compliance en aan een effectieve rechtshandhaving. Daarmee levert de FIOD een bijdrage om Nederland – ook in de internationale context - financieel veiliger te maken.*

Uitgangspunt is dat misdaad niet mag lonen. Inzet van het strafrecht is geen geïsoleerd, repressief sluitstuk van de handhavingsketen, maar één van de mogelijk in te zetten instrumenten. De FIOD werkt met ketenpartners samen om bewust keuzes te maken welke instrumenten, in welke combinatie en met welke diepgang, worden ingezet om fraude en criminaliteit effectief te bestrijden.

> *De FIOD is een organisatie die inspeelt op maatschappelijke ontwikkelingen en verantwoordelijkheid neemt door professioneel het werk uit te voeren in de hele breedte die dat vraagt. Het hart van de organisatie ligt in de dagelijkse uitvoering, bij al die medewerkers die zich vanuit ieders verantwoordelijkheid en expertise inzetten voor de opsporingstaak van de FIOD.*

Veel medewerkers werken direct aan de feitelijke opsporingsonderzoeken, met een sterke betrokkenheid en professionaliteit. Andere medewerkers werken daaraan voorbereidend, ondersteunend en aanvullend, bijvoorbeeld door het opwerken van signalen of met de opbouw van kennis en het bewerken van inlichtingen. Ook wordt gewerkt aan het opstellen van bestuurlijke rapportages, adviezen over mogelijke publiek-publieke en publiek-private samenwerking en de fraudebestendigheid of uitvoerbaarheid van wet- en regelgeving. In het diverse palet van werkzaamheden kan het verder gaan om fenomeenonderzoek, het organiseren van de verbinding met de wetenschap en ontwikkeling van kennis, kaders en opsporingstechnieken.

[2] https://wetten.overheid.nl/BWBR0019919/2019-03-01

1866013 02067



3.2 Doelstelling en hoofdtaken

Inzet van het strafrecht verhoogt de compliance in de samenleving - van burgers en bedrijven - in het fiscale en financieel-economische verkeer. Dit doet de FIOD door:

- het opsporen van fiscale, financiële en economische fraude (inclusief fraude met toeslagen, douanewetgeving, Nederlandse en EU-subsidies): met het bestrijden van georganiseerde criminaliteit, witwassen en niet-ambtelijke corruptie; het afpakken van crimineel vermogen; het adviseren van onder meer beleidsmakers op basis van kennis en ervaring om fraude te voorkomen;
- het waarborgen van de integriteit van het financiële stelsel: met onderzoek naar niet naleven van wet- en regelgeving en advisering aan publieke en private partijen over het voorkomen daarvan;
- de bestrijding van georganiseerde criminaliteit door middel van omgevingsgerichte samenwerking: dit betekent samenwerking in de keten van toezicht, opsporing en vervolging met onder meer de Nationale Politie en het OM; en ook met internationale partners.

Als wordt gekeken naar fraudethema's richt de FIOD zich op de aanpak van:

- fiscale fraude: zoals BTW-/carrouselfraude, fraude door e-commerce, accijnsfraude of verzwegen ('verhuld') buitenlands vermogen;
- financieel-economische fraude: zoals misbruik van voorkennis, faillissementsfraude, fraude met vastgoed, witwassen (schending Wwft[3]), niet-ambtelijke corruptie, de rol van trustkantoren en facilitators;
- fraude met specifieke goederen: strategische goederen en sancties met buitenlandse mogendheden (onder meer vanuit de opsporingstaak voor de Douane), grondstoffen voor drugs, intellectueel eigendom en merkenfraude.

De FIOD kan en doet zijn werk niet alleen. Daarom is in de strategische doelstellingen van de FIOD het belang van de *omgevingsgerichte samenwerking* benadrukt, evenals het *opsporen met effect en impact* en het *afpakken van crimineel verkregen vermogen.* Deze drie strategische doelen (het 'wat') zijn als uitgangspunt leidend bij de afwegingen die de FIOD samen maakt met het OM en toezichthouders bij het bepalen van de aanpak van zaken.



3.3 Samenwerking en ketenpartners

Voortgekomen uit de Belastingdienst, maakt de FIOD hier als eigenstandige directie organisatorisch nog altijd deel van uit. Het Openbaar Ministerie (OM), in het bijzonder het Functioneel Parket, is buiten de Belastingdienst de belangrijkste (keten)partner. Hoewel veelal in onderlinge afstemming, ligt de opdracht, verantwoordelijkheid en specifieke uitvoering van opsporingsonderzoeken bij het OM. Dit betreft eveneens de inzet van bijzondere bevoegdheden. De inrichting van de organisatie, de benodigde inzet van medewerkers en de werkwijze is de eigen verantwoordelijkheid van de FIOD en daarmee van het ministerie van Financiën, in het bijzonder het DG Belastingdienst.

> *De opsporingstaken worden verricht in opdracht van diverse ministeries: Financiën, Economische Zaken en Klimaat, Buitenlandse Zaken, Justitie en Veiligheid, Volksgezondheid, Welzijn en Sport, Sociale Zaken en Werkgelegenheid.*
> *Belangrijke aanmelders en toezichthouders voor fraudesignalen zijn de* directies Grote Ondernemingen, Midden- en Kleinbedrijf, Particulieren, Douane en Toeslagen, eveneens onderdeel van de Belastingdienst.

[3] Wwft staat voor Wet ter voorkoming van witwassen en financiering terrorisme

1866013 02067

Het Directoraat-Generaal Financiële Markten (DG FM) is de ketenpartner als het gaat om prioriteiten op het terrein van de handhaving van de Wet witwassen en financiering terrorisme (Wwft).
DG FM houdt zich bezig met de integriteit van het financieel stelstel, in samenspraak met de toezichthouders buiten het ministerie. De grootste spelers daarin zijn de Autoriteit Financiële Markten (AFM), De Nederlandsche Bank (DNB) en de Autoriteit Consument & Markt (ACM).

De FIOD opereert in een complexe omgeving met veel stakeholders, samenwerkingsverbanden en belanghebbenden. Er wordt nationaal en internationaal samengewerkt met andere opsporingsdiensten. Denk aan de politie, Europol, Interpol, de Rijksrecherche, Koninklijke Marechaussee, het OM en de bijzondere opsporingsdiensten. Samenwerking vindt eveneens plaats met landelijke en lokale overheidsorganisaties en toezichthouders, diverse departementen, de DNB en de AFM. En met private partijen, waaronder relevante beroepsgroepen (advocaten, financieel adviseurs, notarissen), banken en verzekeraars.

Er zijn diverse andere publieke en ook private partijen met wie de FIOD - in samenspraak met het OM - signalen detecteert, cases op- en uitwerkt en verantwoordelijk is voor de opsporing van delicten op de werkterreinen van die partijen.

Enkele belangrijke samenwerkingsverbanden waarbinnen de FIOD acteert, zijn het Financieel Expertise Centrum (FEC)[4], de Infobox voor Crimineel en Onverklaard Vermogen (iCOV)[5], de Contra Terrorisme (CT) Infobox[6] en het platform BOD'en.



3.4 Wettelijk kader

De FIOD is zoals gezegd de gespecialiseerde opsporingsdienst voor fiscale, financiële en economische fraude. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn neergelegd in de Wet op de bijzondere opsporingsdiensten (29 mei 2006[7]). In deze wet is beschreven dat de FIOD ressorteert onder de minister van Financiën en een organisatorische eenheid is binnen het ministerie van Financiën.

De aanstelling van het hoofd van de FIOD gebeurt na overleg met de minister van Justitie en Veiligheid op voordracht van de minister van Financiën. Ook wordt in de wet beschreven dat het college van procureurs-generaal kan adviseren over de uitoefening van taken en de feitelijke toepassing van opsporingsbevoegdheden.

De wet beschrijft verder de taken en bevoegdheden die onder het gezag van de officier van justitie worden uitgevoerd. Jaarlijks wordt een handhavingsarrangement en jaarverslag opgesteld, waarin wederzijdse afspraken worden gemaakt over opsporing en afhandeling van de opsporingsonderzoeken. De FIOD werkt vanuit de handhavingsstrategie met dit handhavings-arrangement. Dat betekent dat de FIOD in beginsel werkzaamheden uitvoert in onderlinge afstemming met de betrokken toezichthouder en met het Functioneel Parket van het Openbaar Ministerie.

[4] https://www.fec-partners.nl/nl/organisatie
[5] https://icov.nl
[6] https://www.aivd.nl/actueel/nieuws/2015/03/27/ct-infobox-10-jaar-ruimte-om-te-delen
[7] Zie: https://wetten.overheid.nl/BWBR0019919/2019-03-01

1866013 02067

> *"De Bijzondere opsporingsdiensten hebben primair tot taak hun bijdrage te leveren aan de strafrechtelijke handhaving van de ordeningswetgeving waarvoor de minister verantwoordelijk is onder wie zij ressorteren en eventueel (zo daarin door de betrokken minister is voorzien) van ordeningswetgeving waarvoor een andere minister verantwoordelijk is." (uit: Fraudemonitor 2017 en 2018, Openbaar Ministerie, juni 2019).*



3.5 Historische ontwikkeling

De weg naar de FIOD als huidige organisatie wordt aan de hand van een drietal periodes de ontwikkeling uitgelicht. Het betreft de periodes 1945-1995, 1995-2008 en 2008 t/m heden.

De FIOD 1945-1995

> *"Belastingfraude en de bestrijding ervan is van alle tijden en niet alleen van de laatste 50 jaar. (…) Na de Tweede Wereldoorlog was het van essentieel belang voor ons land de overheidshuishouding en daarmee de belastingheffing weer snel op orde te krijgen. Daarbij kende de wetgever aan de Belastingdienst bijzondere bevoegdheden toe. Voor de opsporing van fiscale fraude werd binnen de Belastingdienst een apart dienstonderdeel ingesteld: de Fiscale Inlichtingen en Opsporingsdienst. Overigens is het een misverstand te denken dat de taken van de FIOD ook nieuw waren. Zowel op het terrein van de opsporing als op dat van de inlichtingen kende de FIOD vooroorlogse voorlopers. Nieuw was vooral de bundeling van taken in een dienstonderdeel. Het intensiveren van de aandacht voor fraudebestrijding en het laten uitoefenen van opsporingsbevoegdheden binnen een gespecialiseerd dienstonderdeel." (Uit: In naam van de FIOD…een impressie van 50 jaar fraudebestrijding.)* [8]

Met de komst van de vier BOD'en is voor een nauwe onderlinge samenwerking in 1987 het Platform Bijzondere Opsporingsdiensten (Platform BOD) opgericht.[9]

> *Het platform BOD bestaat uit de vier BOD' en: de FIOD, ILT-IOD Inlichtingen- en opsporingsdienst van de Inspectie Leefomgeving en Trasport), NVWA-IOD (inlichtingen- en opsporingsdienst van de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit) Inspectie SZW – directie Opsporing) en de Rijksrecherche, Koninklijke Marechaussee, de Nationale Politie en het OM. Dit platform heeft als doelstelling de strategische, tactische en operationele samenwerking te bevorderen (integraal en met effect), zowel onderling als met ketenpartners. De samenwerking richt zich op de kwaliteit van de opsporing, het uitwisselen van informatie, het gezamenlijk uitvoeren van opsporingsonderzoeken, de gemeenschappelijke ontwikkeling van beleid en opleidingen en een gecombineerde intelligence-agenda.*

De FIOD 1995-2008

In 1999 is de FIOD samengevoegd met de toenmalige Economische Controledienst (ECD) van het Ministerie van Economische Zaken. Daarmee ontstond de Fiscale Inlichtingen- en Opsporingsdienst-Economische Controledienst (de FIOD-ECD). De toezichtstaken zijn overgegaan naar toezichthouders. Inmiddels is de naam van de organisatie weer FIOD. De opsporingstaken op het terrein van de economische delicten zijn gebleven - ook waar die geen directe fiscale

[8] Zie: https://download.belastingdienst.nl/belastingdienst/docs/in_naam_van_de_fiod_fi0511z1ed.pdf

[9] Bron: Jaarverslag platform BOD-en 2018

1866013 02067

component hebben. Een belangrijke wet is in dit kader is de Wet op de Economische Delicten (WED[10]).Het gaat dan om de aanpak van fraude met precursoren (grondstoffen voor drugs), intellectueel eigendom zoals merkenfraude en fraude in de zorg[11]. In diezelfde periode zijn ook aanmelders vanuit andere publieke en private organisaties samenwerkingspartner voor de FIOD geworden.

De combinatie van verschillende werkterreinen maakt van de FIOD een bijzondere organisatie. Naast fiscale fraude maakt ook financieel-economische fraude onderdeel uit van het werkpakket. Dit leidt tot werk op andere thema's en contact met vele andere organisaties dan de Belastingdienst. In het buitenland is een dergelijke en brede combinatie van taken zeldzaam: er is vaak een knip tussen fiscale opsporing, Douane-opsporing en politie. De FIOD raakt al deze domeinen.



De FIOD 2008-heden

Na de in 2006 in werking getreden Wet op de bijzondere opsporingsdiensten heeft de FIOD een verdere ontwikkeling doorgemaakt. De omgeving en het werk ontwikkelt zich met de verdere digitalisering en internationalisering. Waarbij criminelen, in tegenstelling tot overheden en in het bijzonder opsporingsdiensten, niet gehinderd worden door wettelijke- en juridische (on)mogelijkheden. Dergelijke hindernissen vormen – naast aspecten van privacy – een vertragende en verhinderende drempel tot samenwerking. In de opsporing blijven voor de FIOD fiscale en financieel-economische delicten bepalend, maar er vindt verdere verbreding en verdieping plaats op thema's als witwassen, terrorismefinanciering, cyber en corruptie.

De veranderende en steeds ingewikkelder wordende omgeving vraagt om een andere wijze van werken, ook vanuit de opsporing. Om hieraan als organisatie FIOD invulling te geven is in 2006 gestart met het Verander- en reorganisatieplan Copernicus met daarin leidend: handelen met effect, projectmatig werken en competentiegericht werken. Deze organisatieontwikkeling is verstevigd en uitgediept met het Middellange termijnplan (MLTP) FIOD 2012-2015 met aandacht voor effect/impact van de onderzoeken, vernieuwing van de opsporing en de inzet van technologie.

In 2013 is met alle medewerkers in de organisatie het gesprek gestart over de strategische doelstellingen van de FIOD, het zogenaamde *S-ray traject.* S-ray is een instrument voor het meten van strategische alignment, en is ontwikkeld door de Erasmus Universiteit Rotterdam[12]. Uit dit traject zijn de strategische doelstellingen en opties – de 'where to go's en 'how to go's voortgekomen (zie onder hoofdstuk 2.2: Kader). Ontwikkelingen bij de FIOD zijn verbonden met deze strategische doelstellingen, zoals ook tot uiting is gebracht in het in 2017 vastgestelde Strategische Personeelsplan FIOD 2018-2025.

Het werk van de FIOD is sinds de overkomst van taken vanuit de ECD in toenemende mate in wisselwerking met het toezicht. Denk hierbij aan de Belastingdienst, AFM, ACM, DNB en de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa). Er wordt verbinding gezocht met private partijen zoals vertegenwoordigingen van financiële instellingen (banken, verzekeraars) en relevante beroepsgroepen (advocaten, accountants) om zo de rechtshandhaving te stimuleren en naleving te bevorderen. Deze ontwikkeling heeft vanaf 2008 vast vorm gekregen en is verder uitgebouwd. Naast inzet van het strafrecht richt de organisatie zich op aanpalende activiteiten om effect en impact van de gehele keten te versterken.

[10] Wet op de Economische Delicten (WED): https://wetten.overheid.nl/BWBR0002063/2019-07-21

[11] Vanaf 2014 is hier deze taak belegd breder belegd bij de opsporingsdienst Inspectie van Sociale Zaken (I-SZW) vanuit de aanpak PGB (Persoons Gebonden Budget).
[12] https://www.s-raydiagnostics.com/

1866013 02067



3.6 Groei van de FIOD 2012 – heden

2012-2015: Business Cases I – II

In 2012 en 2015 heeft de FIOD specifieke investeringsplannen opgesteld voor de aanpak van witwassen, corruptie en cyber: de Business Cases (BC) I en II. In beide gevallen ging het om een gevraagde investering van 20 miljoen. In 2012 zijn er voor BC I in het kader van het Regeerakkoord Rutte II extra middelen toegekend als onderdeel van een bredere intensivering bij de Belastingdienst (*zogeheten ITI-traject*[13]). Voor deze investering is een Return on Investment (ROI) ingeboekt van 3 op 1. De financiering van de toegekende middelen voor BC II zijn afkomstig uit de begroting van het ministerie van Veiligheid en Justitie en kent een ROI van 4 op 1. De BC I en II hebben bij de FIOD geleid tot groei op met name de thema's witwassen en corruptie, waarbij een directe relatie tot een specifieke toezichthouder ontbreekt. De wijze van werken verschilt daarmee dan ook van de traditionele werkwijze. In het hier en nu is de FIOD een gevestigde speler op deze terreinen.

Met de middelen van BC I is het Anti Money Laundering Center (AMLC) opgericht.

> *AMLC: Het AMLC is een platform waar partijen die betrokken zijn bij de bestrijding van witwassen, kennis en ervaringen delen en operationeel samenwerken. Uitgangspunt is dat alle publieke (OM, Nationale Politie, Financial Intelligence Unit en anderen) en private partijen (zoals banken) die bij de witwasbestrijding een rol hebben, binnen het centrum samenwerken en vanuit het centrum worden ondersteund. De gezamenlijke informatiepositie wordt zo versterkt en geborgd, nationaal én internationaal. Het AMLC ontwikkelt zich nu tot een effectieve netwerkorganisatie voor witwasbestrijding met een sterke binding met de operaties. Het AMLC is een samenwerkingsverband, georganiseerd vanuit de FIOD.*

De inzet van BC II is gericht op een intensivering van de aanpak van witwassen, corruptie en cyber. Met deze gelden zijn de witwasteams en het AMLC in capaciteit en kwaliteit gegroeid, zowel voor het uitvoeren van onderzoeken, als in het zien en verwerven van onderzoeken en signalen.

Daarnaast is binnen de FIOD het Anti Corruptie Centrum (ACC) opgericht. Dit ACC is zowel verantwoordelijk voor de verwerving en beoordeling van signalen, als voor de uitvoering van corruptieonderzoeken. In lijn met de strategie van de FIOD is ook bij het ACC sprake van een omgevingsgerichte aanpak met zowel publieke, als private partijen. Met als doel effect en impact van de zaken en aandacht voor het afpakken van crimineel verkregen vermogen.

> *ACC: In het Anti-Corruptie Centrum bundelt zich de expertise binnen de FIOD op het gebied van corruptiebestrijding. Hiermee kan corruptie beter worden gesignaleerd en opgespoord. Met deze expertise is de FIOD in staat zowel nationale als internationale opsporingsonderzoeken te doen naar corruptie. Omdat corruptie zich over de hele wereld afspeelt, heeft de FIOD goed contact met opsporingsdiensten van andere landen. Ook verzamelt, ontwikkelt en deelt het Anti-Corruptie Centrum kennis over alle aspecten van het opsporen en vervolgen van corruptie.*

[13] ITI staat voor Intensivering Toezicht en Invordering

1866013 02067

Met de toenemende aandacht voor ontwikkelingen op het gebied van "cyber", waaronder cryptovaluta als bitcoin en witwassen en fraude via het Darkweb, is met BC II eveneens geïnvesteerd in de aanpak van cyberfraude. Het Financial Advanced Cybercrime Team (FACT) is opgericht met als doel de aanpak van fiscale en (internationale) financieel-economische criminaliteit met een cybercomponent. Ook hier is aandacht voor het slim afpakken van crimineel verkregen vermogen met cryptovaluta.

> *FACT: FACT richt zich op opsporing, kennis en expertise én (inter)nationale samenwerking, waardoor het FACT zowel een opsporingsteam als kenniscentrum is. Het FACT zoekt actief de samenwerking met (opsporing)teams binnen de FIOD en met ketenpartners, zoals de Belastingdienst, de Nationale Politie, het OM en Europol.*

Terrorismefinanciering (TF)
Een langer lopende activiteit is de aanpak van terrorismefinanciering. De FIOD heeft hiervoor in de aanpak van het kabinet rond terrorisme in 2009 middelen gekregen. De FIOD werkt op dit thema binnen het *FEC-analyseteam*.[14] Dit team is opgericht om gegevens bij de FEC-partners rond de mogelijke financiering van terroristische activiteiten in kaart te brengen, te analyseren en op basis hiervan typologieën te ontwikkelen. Voor het ontvangen en analyseren van signalen binnen de opsporing kent de FIOD een specifiek team – Team Aanpak Terrorisme Financiering (TATF).

2018 Verhuld vermogen
In 2018 is als gevolg van onder andere de Panama en Paradise Papers in het Regeerakkoord Rutte III aandacht gevraagd voor een steviger inzet van de Belastingdienst en FIOD op het thema 'Verhuld Vermogen'. Hiervoor zijn eind 2018 voor een periode van vier jaar tijdelijk extra gelden toegekend van in totaal 17 miljoen.

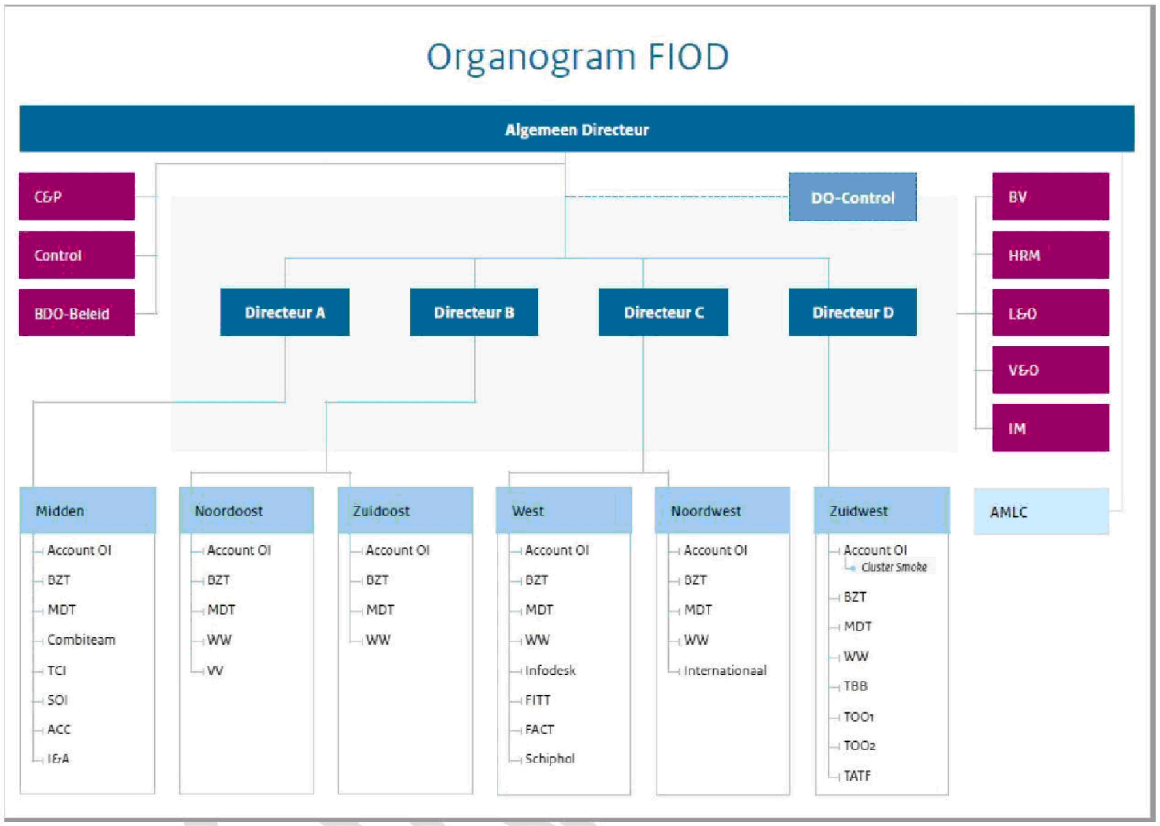
2019 – Intensivering PPS witwasbestrijding en ondermijning
Met het nationale plan van aanpak witwasbestrijding[15] heeft de FIOD bij Voorjaarsnota 2019 extra middelen ter beschikking gesteld gekregen. Dit is grotendeels ten behoeve van de uitbreiding van capaciteit voor de witwasbestrijding en een intensievere samenwerking daarbij met private partijen. Daarnaast zijn er middelen aan de Belastingdienst incl. FIOD beschikbaar gesteld om inhoud te geven aan de ondermijningsaanpak zoals deze wordt voorgestaan door het kabinet Rutte III. Op termijn gaat het in totaal voor Belastingdienst en FIOD samen om een structureel budget van 27 miljoen. (waarvan 13,5 miljoen voor de aanpakwitwasbestrijding en 13,5 miljoen voor ondermijning).

Europees Openbaar Ministerie (EOM)
In 2018 is duidelijk geworden dat er een Europees Openbare Ministerie (EOM)[16] komt voor de aanpak van strafrechtelijke onderzoeken naar fraude en corruptie met EU-gelden. Voor Nederland zijn de FIOD samen met de NVWA-IOD als opsporingsdiensten in beeld voor het oppakken van strafrechtelijke onderzoeken. De FIOD bereidt zich voor op de komst van werkzaamheden vanuit het EOM. Verwacht wordt dat dit EOM eind 2020 operationeel zal zijn. Voor de extra werkzaamheden zijn er in 2019 binnen de Belastingdienst afspraken gemaakt over de hiervoor beschikbaar gestelde middelen. Met een ingroeimodel gaat dit structureel om een totaal van 2 miljoen.

[14] Zie ook: https://www.fec-partners.nl/nl
[15] https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2019/06/30/plan-van-aanpak-witwassen
[16] https://www.europa-nu.nl/id/vjbje6o0y4im/oprichting_europees_openbaar_ministerie

1866013 02067

Organogram FIOD



De FIOD is in 2019 een landelijke organisatie met ca.1400 medewerkers. De verwachting is dat de organisatie in 2020 doorgroeit naar ca. 1500 medewerkers. De medewerkers werken op dit moment vanuit zes regio's met multidisciplinaire en enkele gespecialiseerde teams. Deze teams zijn verspreid over meerdere locaties in het land. Het managementteam en de aan het primaire proces ondersteunende (staf)onderdelen zijn in Utrecht gevestigd. De specifieke centra AMLC en ACC en de teams FACT, dedicated witwasteams en het team verhuld vermogen zijn de laatste jaren ingericht met geld dat beschikbaar is gesteld via de hierboven beschreven investeringsplannen. Ook kent de FIOD in Utrecht het Combiteam, dat zich richt op grote witwaszaken. Het betreft hier een team dat voor de helft uit politierechercheurs en voor de helft uit FIOD-rechercheurs bestaat.

Ontwikkelingen zomer 2019 teamstructuur FIOD
Vanwege de investeringsimpuls bij de Voorjaarsnota 2019 en het toekennen van extra capaciteit aan de regio's voor de aanpak witwassen, corruptie en ondermijning heeft het management van de FIOD besloten om over te gaan naar een structuur van 'robuuste financiële teams'. Met dit besluit wordt de huidige structuur van multidisciplinaire teams, teams bijzondere zaken, witwasteams en dedicated clusters op afpakken heringericht. Er komen generieke teams van een iets grotere omvang – van nu 24 fte naar 25 – 30 fte. Een ontwikkeling die past binnen de visie van het Strategisch Personeelsplan 2018-2025. En beoogt recht te doen aan de beweging om medewerkers competentiegericht in te zetten en het werken op een netwerkachtige wijze.



3.7 Internationale activiteiten

Fraude heeft bijna altijd een grensoverschrijdend karakter. Globalisering en snelle technologische ontwikkelingen stelt hoge eisen aan nationale en internationale samenwerking. De FIOD zet vol in op initiatieven, zowel in de operationele samenwerking, als voor wat betreft de uitwisseling van kennis, expertise en ervaringen.

Samenwerking binnen internationale organisaties
De FIOD werkt veel samen met 'collega'- diensten in andere landen en met internationaal opererende organisaties als Europol en Interpol. Andere internationale partners zijn onder andere het European Network Financial Investigation (ENFIN), het European Network of Law Enforcement Technology Services (ENLETS) en OLAF (het Europese Bureau voor Fraudebestrijding).

Europol
Europol faciliteert samenwerking binnen de EU middels EMPACT - European Multi Disciplinary Platform Against Criminal Threats. In de EMPACT Policy Cycle 2018-2022 werkt de FIOD op het gebied van witwassen en financieel-economische criminaliteit samen met de overige EU-landen. Nederland is voor de jaren 2020 en 2021 trekker (*driver*) van de prioriteit Criminal Finances, Money Laundering and Asset Recovery. Binnen deze prioriteit worden door de lidstaten diverse activiteiten georganiseerd die zien op de bestrijding van zware vormen van witwassen en financiële criminaliteit. De trekkersrol wordt in een samenwerking tussen FIOD en politie geborgd binnen het AMLC. Ook maakt de FIOD samen met de politie deel uit van de stuurgroep van het mondiaal georiënteerde Anti Money Laundering Operational Network (AMON). Nederland wordt in 2020 voorzitter van dit netwerk.

OESO
Daarnaast is de FIOD binnen de OESO actief op het gebied van corruptie (Working Group on Bribery) en de Taskforce for Tax and other crimes (TFTC).

J5-initiatief
In 2018 heeft de FIOD samen met fiscale opsporingsdiensten van Australië, Canada, Nederland, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten de Joint Chiefs of Global Tax Enforcement (J5) opgezet. De J5 is een gezamenlijk operationeel samenwerkingsverband om internationale en grensoverschrijdende fiscale- en financieel economische criminaliteit inclusief witwassen te bestrijden[17].

Ontwikkeling FCINet
Daarnaast heeft de FIOD heeft het initiatief genomen voor het internationaal efficiënter uitwisselen van (strafrechtelijke) informatie door het ontwikkelen van het Financial Criminal Investigation Net (FCInet). Met behulp van datamatching-techniek zetten internationale partners in het samenwerkingsverband in op het verifiëren van mogelijke aanwezigheid van relevante informatie op basis van 'hit/no hit'. Bijvoorbeeld over potentiële verdachten die in onderzoek zijn. Mocht op basis van 'hit/no hit' blijken dat er in de dataset van internationale partners informatie beschikbaar is, dan kan deze informatie vervolgens via reguliere kanalen als een rechtshulpverzoek worden opgevraagd. Indien operationeel kan FCInet een aanzienlijk effect, efficiency en tijdswinst betekenen voor de internationale opsporing.

[17] https://www.fiod.nl/vijf-fiscale-opsporingsdiensten-verenigen-zich-in-strijd-tegen-internationale-fiscale-criminaliteit-en-witwassen/

1866013 02067



"Verandering is de enige constante"....

4. Omgevingsanalyse

De wereld om ons heen verandert. Dat is van alle tijden, al denken wij in onze tijd dat het door technologisering en digitalisering sneller en dynamischer gaat dan voorheen. En ook voor de korte termijn redelijk onvoorspelbaar. Mondiale, technologische en maatschappelijke veranderingen hebben blijvend invloed op verandering van organisaties, werkzaamheden, banen.

In deze omgevingsanalyse wordt heel in het kort een aantal ontwikkelingen beschreven. Deze zijn de komende vijf jaar van invloed op het werk van opsporend Nederland in het algemeen, en de FIOD in het bijzonder. De omgevingsanalyse is als context bedoeld voor de scenario's (hoofdstuk 6) die zien op de mogelijke doorontwikkeling van de FIOD als organisatie. De analyse is uit drie delen opgebouwd. Het eerste deel zegt in het algemeen iets over enkele mondiale en nationale ontwikkelingen. Het tweede deel richt zich op de ontwikkeling van financieel-economische criminaliteit en de huidige politieke context en het derde deel gaat in op ontwikkelingen in de relevante en directe werkomgeving van de FIOD.

Deze omgevingsanalyse is niet uitputtend bedoeld. Er zijn andere rapporten die een meer en gedegener overzicht geven van de relatie tussen maatschappelijke, technologische en geopolitieke ontwikkelingen en de ontwikkeling van fiscaal/financieel-economische criminaliteit. Voor zicht op de ontwikkeling van criminaliteit voor zover voor deze strategische verkenning van belang, baseren we ons onder meer op de gegevens uit het SOCTA 2017[18] rapport van Europol en het Nationaal Dreigingsbeeld 2017[19]. Meegenomen zijn de ontwikkelingen in de huidige politieke context. Er is specifiek aandacht voor de aanpak van ondermijning en witwassen met een nationale aanpak ondermijning en een plan van aanpak witwasbestrijding. Het huidige kabinet zet zich actief in voor een effectieve opsporing van financieel-economische criminaliteit en een strategie voor het afpakken van crimineel vermogen.

In bijlage 1 wordt een niet limitatief overzicht gegeven van een aantal voor de FIOD belangrijke rapporten.

4.1 Algemene mondiale en nationale ontwikkelingen

Nederland is nauw verbonden met de rest van de wereld. Hoe er elders met de natuur, met grondstoffen, de economie en met mensen wordt omgegaan, heeft invloed op Nederland. Bijvoorbeeld op de prijzen van voedsel, op het klimaat in Nederland, de financiële stabiliteit en de veiligheid. Andersom heeft onze wijze van leven en het acteren van onder meer burgers, bedrijven en de overheid invloed op de (leef)omstandigheden in andere landen. Nationaal en internationaal zijn meer en meer onlosmakelijk met elkaar verbonden. En zelfs dat wat lokaal lijkt, wordt gemakkelijk internationaal[20]. Migratie, mobiliteit van burgers en bedrijven, de wereld als huiskamer met inkijkjes via social media: enerzijds is de wereld klein geworden en snel toegankelijk, anderzijds laat dit zien hoeveel verschillende staatsvormen, culturen en organisaties er zijn, met alle verwarring en misverstanden ('cultuurclashes') van dien.

Onderstaand volgt een aantal brede ontwikkelingen die het werk van het financieel rechercheren, van de FIOD, kunnen beïnvloeden.

[18] https://www.europol.europa.eu/socta/2017/

[19] https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2017/06/01/tk-bijlage-nationaal-dreigingsbeeld-2017

[20] https://www.rtlnieuws.nl/editienl/artikel/4783361/duurzame-bushokjes-trekken-internationale-aandacht-cadeau-voor-de-bijen

1866013 02067

- Er is een continue ontwikkeling van verhoudingen tussen overheid en maatschappij. Discussie over grenzen van het recht (verschoningsrecht, rol beroepsgroep notarissen en advocaten en privacy), bancaire systemen (rol poortwachter, snelheid van geldtransacties, opkomst alternatieve – virtuele- betaalsystemen). Al deze ontwikkelingen leiden tot veranderende verwachtingen van burgers en bedrijven naar de rol en werkwijze van de overheid.
- Bancaire systemen veranderen. Virtueel geld is in opkomst en er ontstaan nieuwe mondiale geldstromen, anders dan vanuit de overheid bancair gereguleerd. Publiek-private samenwerking tussen banken en overheden is juist in opkomst.
- Inzicht in bewegingen en beweegredenen van handelen van mensen en organisaties door (koppeling van) oneindig veel beschikbare data. Dit is nog nooit zo groot geweest. Dat leidt tot nieuwe privacywetgeving en ethisch- maatschappelijke discussies over de bruikbaarheid en toepassing van deze data.
- Geopolitieke verhoudingen zijn continu in beweging. Niet alleen wordt de wereld kleiner en daarmee internationaler, maar tussen en binnen staten veranderen machtsverhoudingen soms snel. Denk bijvoorbeeld aan de komst van een nieuwe president van de Verenigde Staten als Trump. Soms zijn culturen en normen meer verschillend dan handel doet vermoeden; het mondiaal zakendoen, de opkomst van e-commerce, de voortschrijdende ontwikkeling van de deel- of platformeconomie. De maatschappij en de overheid in het bijzonder moet nieuwe afwegingen maken en dit raakt ook de fiscale wetgeving.
- Mondiale ontwikkeling normering gedrag (individueel, bedrijven en organisaties): wat verwacht de samenleving? Als geheel van het gedrag van individuen en bedrijven daar waar het gaat om het zakendoen (wanneer is een handeling corruptie?) en bij het betalen van belasting (hoever zoekt een individu/een bedrijf de mazen van de wet?). Wat is ongepaste belastingontwijking en wanneer is er sprake van ambtelijke en niet-ambtelijke corruptie? En normen veranderen, dus wat tien jaar geleden gebruikelijk was, is wellicht nu of over een jaar en verder niet meer acceptabel. En wordt al dan niet neergelegd in wet- en regelgeving.
- De invloed van technologische ontwikkeling. Denk aan de invloed van social media, het gebruik en de beschikbaarheid van data en de mogelijkheid van machine learning (Artificial Intelligence) daarbij. De door technologie gefaciliteerde verdere ontwikkeling van deel- of platformeconomieën, en bedrijvigheid vanwege maatregelen op het gebied van duurzaamheid en klimaatverandering. Technologie biedt kansen aan de invloed van nieuwe wereldspelers (staten en bedrijven), bijvoorbeeld door de mogelijkheid van cyberaanvallen op cruciale infrastructuur en de onzichtbare wereld van het Darkweb.

4.2 Ontwikkelingen en aanpak van de criminaliteit

Achtereenvolgens wordt ingegaan op:
- Het SOCTA 2017 van Europol
- Het Nationaal Dreigingsbeeld 2017
- De Veiligheidsagenda 2019-2022
- Strategie op het afpakken van crimineel vermogen
- Versterking aanpak ondermijning
- Nationaal plan van aanpak witwasbestrijding
- Versterking financiële recherche politie
- De essentie van het politiewerk – visie van het OM

4.2.1. SOCTA 2017[21]

Europol brengt iedere vier jaar een criminaliteitsbeeld uit onder de naam SOCTA – de Serious Organized Crime Threat Assesment. De SOCTA 2017 wordt door Europol zelf omschreven als de meest uitgebreide studie naar serieuze en georganiseerde criminaliteit in de EU. Informatie wordt vanuit diverse gremia – de operatie, het beleid en het bredere publiek – samengebracht. De SOCTA 2017 plaatst hierbij de georganiseerde criminaliteit nadrukkelijk in het tijdperk van technologie, en

[21] Bron: SOCTA 2017 Europol

beschrijft hoe criminelen in georganiseerd verband of individueel technologische innovaties weten te benutten.

In het toekomstbeeld wordt onder meer onderscheid gemaakt op het niveau van de actoren en de drijvende krachten, de motoren (engines).

Over de actoren - de georganiseerde criminele netwerken en individuen- wordt geconcludeerd dat het binnen de EU in onderzoek om meer dan 5000 georganiseerde criminele netwerken gaat. Deze netwerken houden zich veelal bezig met het transporten van drugs, fraude met vastgoed, BTW- en accijnsfraude, mensenhandel en het smokkelen van migranten. De criminele netwerken gebruiken corruptie met tactieken als omkoping, het uitspelen van belangenconflicten en samenzwering om te infiltreren in publieke en private organisaties. De netwerken vermijden het gebruik van geweld, omdat dit de aandacht trekt van de opsporingsdiensten. Geweld wordt wel gebruikt in het onderlinge contact. De georganiseerde criminele netwerken zijn actief bezig met het op het verkeerde spoor zetten van de opsporingsdiensten. Denk aan technische maatregelen als encryptie, buitenlandse en prepaid SIM-kaarten, frauduleuze identiteitsbewijzen en dergelijke.

Bij de motoren wordt gewezen op witwassen, fraude met documenten en online handel met illegale goederen en diensten. Bij dit laatste is het Darkweb een veel gebruikte marktplaats. Witwassen kent vele vormen: trade based, via contant geld, nieuwe betaalmethoden als virtuele valuta en vergelijkbare zaken.
Fraude met documenten wordt gezien als een grote dreiging voor criminaliteit en terroristische activiteiten. De vorm van fraude is onder andere faciliterend bij handel in drugs, witwassen, mensenhandel en smokkelen van migranten.

Het SOCTA-rapport benoemt ook relevante, de criminaliteit beïnvloedende factoren zoals technologische mogelijkheden en geopolitieke ontwikkelingen (denk bij dit laatste bijvoorbeeld aan de situatie in Syrië en de betekenis voor mensenhandel/smokkel).

Witwassen en corruptie worden beide genoemd als (zeer) belangrijke "cross cutting crime threats".

4.2.2 Nationaal dreigingsbeeld 2017 (NDB)[22]

Het nationaal dreigingsbeeld geeft een analyse van de huidige en toekomstige Nederlandse situatie voor wat betreft de georganiseerde criminaliteit en van de belangrijkste kwetsbaarheden in de Nederlandse samenleving. Het doel van deze analyse is tweeledig: (a) onderbouwing leveren ten behoeve van het prioriteren en (b) signaleren. Het NDB levert een onderbouwing voor beleidsprioriteiten. Daarnaast worden nieuwe ontwikkelingen gesignaleerd en moet helder worden van welke criminele verschijnselen de informatiepositie onvoldoende is ('witte vlekken').

In 2012 is door het kabinet op basis van het NDB een lijst met prioriteiten aan de Tweede Kamer gestuurd. Er golden de volgende prioriteiten:
- productie en/of in- en uitvoer van drugs
- cocaïne, heroïne, synthetische drugs, cannabis/ hennepteelt
- mensenhandel (inclusief mensensmokkel)
- witwassen van crimineel verkregen vermogen
- zware of georganiseerde fraude, met speciale aandacht voor horizontale fraude en misbruik van rechtspersonen
- kinderpornografie, met speciale aandacht voor de productie ervan
- cybercrime, met name hightech crime
- (zware) milieucriminaliteit.

Deze prioriteiten gelden met het NDB 2017 nog altijd. Op abstract strategisch niveau hebben zich de afgelopen jaren op het gebied van de georganiseerde criminaliteit betrekkelijk weinig substantiële veranderingen voorgedaan en dat lijkt ook voor de komende vier jaar te gelden. Op

[22] Bron: Nationaal dreigingsbeeld 2017

1866013 02067

tactisch-operationeel niveau lijkt de georganiseerde criminaliteit in de uitvoering van de activiteiten een dynamisch geheel te vormen en voortdurend in beweging te zijn. Zo worden er nieuwe smokkelroutes gebruikt en steeds omvangrijker partijen drugs gesmokkeld, neemt op sommige terreinen de professionaliteit van samenwerkingsverbanden toe en ontplooien veel samenwerkingsverbanden op meer dan één gebied criminele activiteiten.

Over het algemeen zien we echter dezelfde vormen van criminaliteit terug en zijn telkens dezelfde 'klassieke' soorten georganiseerde criminaliteit de grootste dreiging voor de Nederlandse samenleving. Illegale drugs, financieel-economische criminaliteit, uitbuiting en vermogenscriminaliteit veroorzaken miljarden euro's schade en maken veel slachtoffers. De ondermijnende en ontwrichtende effecten van sommige vormen van georganiseerde criminaliteit zijn moeilijk te overschatten, vooral wanneer de criminaliteit zich innestelt in de woonwijken en daar zichtbaar wordt. We zien een toenemende invloed van digitale technologie op het criminele landschap. Dit geldt voor vrijwel alle vormen van georganiseerde criminaliteit; vrijwel ieder crimineel samenwerkingsverband maakt gebruik van digitale hulpmiddelen. Niet alleen worden legale toepassingen doelwit van cybercriminelen, er wordt ook software ontwikkeld en te koop aangeboden waarvan het doel is er illegale activiteiten mee te ontplooien, zoals ransomware, exploit kits en malware. Individuen zonder veel digitale knowhow kunnen met behulp van deze kant-en-klare softwarepakketten met weinig moeite en zonder geografische beperkingen op grote schaal criminele acties ondernemen. De drempel om cybercrime te plegen wordt lager en daardoor betreedt een nieuw soort dader de criminele markt. Het gaat om individuen die communiceren via internet en crimineel actief zijn zonder de deur uit te hoeven. Door deze ontwikkeling dekken de vertrouwde begrippen 'georganiseerde criminaliteit' en 'criminele samenwerking', die immers samenwerking tussen meerdere personen veronderstellen, de lading in steeds mindere mate. Het is onvermijdelijk dat dit – meer nog dan nu al het geval is – consequenties zal hebben voor de manier waarop handhaving en opsporing gestalte krijgen.

4.2.3 Veiligheidsagenda 2019-2022 (november 2018)[23]

Het kabinet heeft voor de periode 2019-222 een brief naar het parlement gestuurd met daarin de landelijke beleidsdoelstellingen ten aanzien van de taakuitvoering van de politie. Deze zogeheten Veiligheidsagenda kent ambities ten aanzien van ondermijning, mensenhandel, cybercriminaliteit – online seksueel kindermisbruik en executie. Bij deze inzet van de politie door het gezag dienen deze landelijke prioriteiten altijd worden meegewogen.

Bij ondermijnende criminaliteit gaat het om een breed scala aan criminele fenomenen en de ondermijnende werking die daarvan uitgaat op de samenleving. De verwevenheid met de legale wereld heeft vergaande consequenties. De combinatie van omvangrijke criminele vermogens en de toegang tot zware geweldsmiddelen stelt criminele netwerken in staat invloed te verwerven in maatschappelijke sectoren en ongewenste druk uit te oefenen in de samenleving. Dit gaat gepaard met bedreiging van de integriteit van het openbaar bestuur en van overheidsambtenaren. Dit leidt tot aantasting van het rechtsgevoel en van de rechtsstaat en zijn instituties. Uit alle beschikbare bronnen blijkt dat de drugsindustrie qua omvang de grootste illegale markt is. De goede logistieke voorzieningen maken ons land een goed knooppunt voor de handel in drugs. Direct gerelateerd daaraan zijn de omvangrijke criminele winsten die worden witgewassen, een onmisbaar onderdeel van het criminele bedrijfsproces en de motor van het criminele bedrijf. Maar de ondermijnende effecten van de drugsindustrie strekken zich nog verder uit. Gevaren als drugslabs- en plantages in woonwijken, het dumpen van giftig chemisch afval, de intimiderende aanwezigheid van OMG's (Outlaw Motorcycle Gangs), het gebruik van excessief geweld in de openbare ruimte, gefaciliteerd door bezit van en handel in zware automatische vuurwapens, bedreiging van lokale bestuurders en andere overheidsdienaren, intimidatie en corruptie en het ontstaan van parallelle samenlevingen in sommige wijken hangen nauw samen met de illegale drugsindustrie.

In de politie-eenheden zal geprioriteerd worden op de aanpak van ondermijning, in het bijzonder met aandacht voor drugs, financiële geldstromen en de handel in zware automatische vuurwapens. In het kader van de in het regeerakkoord afgesproken sterkte-uitbreiding bij de politie is 171 fte

[23] Bron: TK-brief Veiligheidsagenda, november 2018

1866013 02067

toegevoegd aan de sterkte van de regionale en landelijke eenheden ten behoeve van de opsporing van ondermijnende en zware criminaliteit. Voor een effectieve aanpak is het van belang dat de politie investeert in verbetering van de informatiepositie aan de voorkant van het proces, als basis voor interventies in de aanpak van ondermijnende criminaliteit. De financiële invalshoek van onder meer geldstromen en af te pakken vermogens is een dominante lijn in de aanpak van dit fenomeen. Het is van groot belang dat de financieel-economische aspecten van deze criminaliteit vroegtijdig wordt geïdentificeerd. Met de Veiligheidsagenda wordt ingezet op het vergroten van de mogelijkheden en resultaten van de politie. Bij de keuze voor interventies wordt aangegeven wat de meest kansrijke wijze van afpakken is; strafrechtelijk, fiscaal of bestuurlijk, of een combinatie. Tevens wordt in alle ondermijningzaken financieel onderzoek ingezet, zowel in grotere als kleinere zaken, tenzij op voorhand duidelijk is dat dit geen meerwaarde heeft.

4.2.4 Strategie op het afpakken van crimineel vermogen (maart 2019)[24]

Nederland moet voor criminelen minder aantrekkelijk worden, de voedingsbodem voor hun activiteiten moet worden aangepakt en criminele verdiensten moeten veel meer dan nu worden getraceerd en afgepakt. Het voorkomt verstoring in de samenleving variërend van vormen van onveiligheid tot hogere prijzen voor consumenten en bedrijven. Het afpakken van crimineel vermogen maakt dat misdaad niet loont en heeft naast het effect in de individuele zaak een belangrijk normstellend effect voor de samenleving als geheel. Het draagt ook bij aan het rechtsgevoel van individuele burgers die erop moeten kunnen vertrouwen dat de overheid effectief optreedt tegen criminaliteit en de daarmee gegenereerde criminele winsten. Bij het afpakken van crimineel vermogen staat het compenseren van geleden schade aan slachtoffers of rechthebbenden voorop.

Een kenmerk van criminele geldstromen is dat criminelen er alles aan doen om te voorkomen dat ze zichtbaar worden voor de overheid. Dat maakt het lastig harde uitspraken te doen over de exacte omvang van het crimineel vermogen. Beredeneerde schattingen worden gemaakt, maar over de hardheid daarvan wordt verschillend gedacht. Op basis van de recente beschikbare schattingen kan worden geconcludeerd dat de omvang van het crimineel vermogen in Nederland in de miljarden euro's op jaarbasis kan worden geschat en dat het zicht dat de overheid op de aanwezigheid van dat vermogen heeft nog te beperkt is. In deze strategie wordt gesteld dat dit beter moet.

De strategie van het OM, de FIOD en de politie bouwt voort op de inzet van het kabinet en deze drie partijen en op de samenwerking met de belastingdienst, de gemeenten en de Regionale Informatie- en Expertisecentra (RIEC's), die de afgelopen periode in gang is gezet. Daarbij wordt ook met de private sector en de academische wereld samengewerkt. In de kern houdt de strategie in dat bij het bestrijden van georganiseerde criminaliteit en geld gedreven criminaliteit in het algemeen méér focus moet worden gelegd op het blootleggen van criminele geldstromen, om van daaruit effectieve interventies te bepalen en te plegen. Daarbij wordt ingezet op vier actielijnen.

1) Het financieel-economisch perspectief aan de voorkant van het opsporingsonderzoek
2) Verder leren, ontwikkelen en integraal verbinden
3) Internationalisering
4) Monitoren en (bij)sturen

FIOD- analyse integrale aanpak
De FIOD zal zich - met ondersteuning van de wetenschap - richten op diepgaande analyse van de integrale aanpak voor het afpakken van crimineel vermogen. Deze aanpak wordt door de FIOD samen met het OM en toezichthouders opgepakt. Het gaat onder meer om het inventariseren van aanvullende mogelijkheden om crimineel vermogen op te sporen en af te pakken en te zorgen voor een adequate borging van de uitvoering.

[24] Bron: TK-brief strategie afpakken van crimineel vermogen, maart 2019

1866013 02067

4.2.5 Versterking aanpak ondermijning (Regeerakkoord Rutte III)[25]

Misdaadorganisaties dreigen onze samenleving te ondermijnen met hun nietsontziende criminele activiteiten. Deze zware vorm van georganiseerde criminaliteit is weliswaar niet altijd direct even zichtbaar, maar is bezig zich sluipenderwijs in te vreten in de fundamenten van onze samenleving. Voor het kabinet geldt dat de aanpak van georganiseerde criminaliteit in ons land topprioriteit moet hebben. Het kabinet heeft daarop ingezet met aanzienlijke extra middelen, waaronder het bekende ondermijningsfonds van € 100 mln. De aanpak richt zich in belangrijke mate op de grootste aanjager van georganiseerde criminaliteit: de illegale drugscriminaliteit en de criminele geldstromen die daarmee gepaard gaan. Het gaat daarbij om de productie van en handel in synthetische drugs, de handel en doorvoer van cocaïne en heroïne en de productie van en handel in hennep. Kentering is noodzakelijk

De grote rol die Nederland als logistieke draaischijf en distributiecentrum vervult in de internationale illegale drugsindustrie komt jaar na jaar naar voren in Europese rapportages van Europol en het Europese waarnemingscentrum voor drugs maar ook in het vierjaarlijkse nationale dreigingsbeeld georganiseerde criminaliteit. De problematiek van ondermijnende criminaliteit is voor een belangrijk deel grensoverschrijdend en internationaal van karakter, maar is tegelijkertijd sterk geworteld in de lokale samenleving. Anders gezegd, het gaat om criminele structuren die mondiaal zijn vertakt, maar lokaal wortelen en investeren. Dat betekent dat zowel een lokale/regionale aanpak én een landelijke/ internationale aanpak nodig zijn.

Het kabinet heeft in het regeerakkoord extra geld uitgetrokken voor de aanpak: een ondermijningsfonds van 100 miljoen euro en structureel extra investeringen van 5 miljoen euro in 2018, oplopend naar 10 miljoen euro vanaf 2019. Om te voorkomen dat deze financiële inzet wordt versnipperd, is gekozen voor een stevig accent op de bestrijding van de illegale drugsindustrie en de daarmee gepaard gaande verwevenheid van onder- en bovenwereld[26]. Om tot een goede verdeling van de 100 miljoen euro uit het ondermijningsfonds te komen heeft de minister de regio's en betrokken landelijke partners - zoals de politie, het OM en de Belastingdienst - gevraagd wat nodig is voor een versterking van de aanpak van ondermijnende criminaliteit. Er komt circa 85 miljoen euro beschikbaar voor 10 meerjarige regionale plannen en 15 miljoen euro voor versterking op landelijk niveau.

Het geld wordt vooral gebruikt om in alle regio's de integrale aanpak te verbeteren. Burgemeesters krijgen meer mogelijkheden om woningen te sluiten en er komt een wet die de uitwisseling en verwerking van gegevens makkelijker maakt. Straks mogen overheden meer eigen onderzoek doen om te voorkomen dat criminelen dienstverlening door de overheid misbruiken. De mogelijkheden om criminele motorbendes (OMG) te verbieden worden uitgebreid.

De aanpak volgt 6 actielijnen:

1. Versterking operationele capaciteit, kennis en expertise
2. Verbetering zicht op criminele geldstromen
3. Meer internationale samenwerking
4. Maatregelen op wetgevend terrein
5. Aanpak drugsafvaldumpingen
6. Het bredere perspectief: volksgezondheid en preventie

NB. In het licht van actielijn 2 is er na aanleiding van besluitvorming in het kabinet besloten extra middelen beschikbaar te stellen aan de Belastingdienst inclusief FIOD om hier onder meer binnen RIEC-verband een nadrukkelijke rol te gaan spelen.

[25] https://www.rijksoverheid.nl/regering/documenten/publicaties/2017/10/10/regeerakkoord-2017-vertrouwen-in-de-toekomst

[26] https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2018/07/11/tk-versterking-aanpak-ondermijning

1866013 02067

4.2.6 Nationale plan van aanpak witwasbestrijding (juni 2019)[27]

Het voorkomen en bestrijden van witwassen is van groot belang voor de effectieve preventie en repressie van allerlei vormen van (ondermijnende) criminaliteit. Het verhullen van de criminele herkomst van opbrengsten van misdrijven stelt daders van deze misdrijven in staat om buiten het bereik van onder meer overheidsinstanties te blijven en ongestoord van het vergaarde vermogen te genieten. Ook kunnen deze illegale inkomsten worden gebruikt voor de financiering van dezelfde of nieuwe criminele activiteiten. Het opgebouwde vermogen biedt hen tevens de mogelijkheid om posities te verwerven in bonafide ondernemingen en in sommige gevallen het gezag van de overheid te ondermijnen. Bovendien wordt de integriteit van het financieel-economisch stelsel aangetast door mensen die criminele verdiensten proberen te verhullen. Het is daarom cruciaal dat de legale financiële kanalen waarlangs het witwasproces zich kan voltrekken worden beschermd tegen gebruik voor criminele doeleinden.

Het voorkomen en bestrijden van witwassen bestaat uit een verscheidenheid aan maatregelen en wetgeving die tezamen moet zorgen voor een effectieve aanpak. Deze maatregelen grijpen in elkaar in en moeten als één pakket gezien worden. Dit begint aan de voorkant, waar het criminelen zo moeilijk mogelijk gemaakt moet worden om illegaal verkregen vermogen binnen het financiële stelsel te brengen. Een tweede belangrijke pijler vormt de controle door dienstverleners binnen het financiële stelsel en het toezicht daarop. Een goede vervulling van het cliëntenonderzoek en het monitoren van transacties door financiële instellingen is van wezenlijk belang voor het voorkomen van witwassen. Toezichthouders dragen hieraan bij door instellingen enerzijds te beoordelen op de naleving van hun wettelijke plicht en anderzijds door middel van informatie voor ondersteuning om compliant gedrag te bevorderen. Aan de achterkant is opsporing en vervolging van personen die witwassen het slot op de deur. Criminaliteit mag niet lonen. Vooral het voorkomen en bestrijden van ondermijnende criminaliteit en het afpakken van crimineel verkregen vermogen vormen hierbij belangrijke onderdelen voor het kabinet. Aan de hand van deze drie pijlers wordt in dit plan ingegaan op de verschillende lopende en nieuwe maatregelen die worden genomen om witwassen nog beter aan te pakken. Bij die maatregelen is oog voor ondernemers en het zo regelluw mogelijk maken van de implementatie. En daarbij ook rekening te houden met de benodigde financiële randvoorwaarden.

Pijler 1: Maatregelen aan de voorkant

- Meer transparantie over juridische entiteiten en constructies d.m.v. onder meer de UBO-registers vanaf 2020.
- Verbod op contant geld vanaf € 3.000 euro voor handelaren vanaf 2021 en Europees inzetten op afschaffing van het 500 euro biljet.
- Regulering van crypto-aanbieders vanaf 2020.
- Aanscherping wettelijk kader BES-eilanden vanaf 2021.
- Doorlopend nieuwe risico's in beeld en waar mogelijk aanpak hiervan voor de evaluatie door de FATF in 2021.

Pijler 2: Versterken rol poortwachters en het toezicht

- Verdere investeringen in de poortwachtersfunctie door Wwft-instellingen.
- Ontwikkeling van interbancaire gegevensdeling en daartoe wettelijke belemmeringen wegnemen.
- Optimaliseren van de samenwerking tussen publieke en private partners.
- Risico's in trustsector mitigeren.
- Betere signalering witwasrisico's door accountants.
- Witwastoezicht voor financiële instellingen op Europees niveau.

Pijler 3: Opsporing en vervolging

[27] Bron: TK-brief inzake nationaal plan van aanpak witwasbestrijding

1866013 02067

- Betere informatiepositie voor opsporingsdiensten vanaf 2020 d.m.v. gegevensdeling toezichthouders en het verwijzingsportaal bankgegevens.
- Extra capaciteit voor witwasonderzoek vanaf 2020.
- Versterken aanpak onderliggende criminaliteit met witwasbehoefte.
- Versterken afpakken crimineel verkregen vermogen.

4.2.7 Versterking financiële recherche politie (april 2019)[28]

Veel criminaliteit wordt gepleegd met het oogmerk om hier direct of indirect financieel beter van te worden. Vanuit de opsporing wordt hier rekenschap van gegeven door de bestrijding van criminaliteit middels financieel rechercheren, maar ook door inzet op het afpakken van crimineel verkregen vermogen, de aanpak van (horizontale) fraude en het bestrijden van witwassen. Deze verschillende taken worden doorgaans aangeduid onder de verzamelnaam Finec.
Financieel-economisch rechercheren is een vak dat sterk in beweging is, vooral door de digitalisering en internationalisering van de maatschappij. In de opsporing wordt naast de tactische recherche het financieel rechercheren steeds belangrijker. Met name bij drugscriminaliteit is sprake van grote geldstromen. In de aanpak van deze ondermijnende criminaliteit is het volgen van financiële stromen een van de belangrijkste pijlers. Bij de politie werken specialisten in de top van dit segment met steeds verfijndere methodes en uitgebreide kennis van complexe financiële constructies en criminele verdienmodellen.

Versterking (financiële) recherche
In het inrichtingsplan nationale politie is over het specialisme of werkterrein Finec het volgende opgenomen. Tot de omvang Finec wordt gerekend de omvang van betreffende gelijknamige teams, de operationeel specialisten en medewerkers binnen de opsporing met het LFNP-werkterrein financieel opsporen en een deel gelabelde (grotendeels) intelligence functies. In totaal gaat het om 1156 fte Finec-fte's in het inrichtingsplan. De totaal beschikbare formatie voor het specialisme Finec is in de loop van 2018 volledig bezet.

Dit kabinet investeert in de politie. Er worden 171 fte agenten toegevoegd aan de regionale eenheden en de landelijke eenheid ten behoeve van de opsporing en de bestrijding van (zware) georganiseerde en ondermijnende criminaliteit. Het is aan de driehoek te bezien hoe deze doelstellingen binnen de eenheden kunnen worden gerealiseerd, bijvoorbeeld door middel van extra Finec-specialisten.

4.2.8 De essentie van politiewerk: visie van het Openbaar Ministerie - Politiecahier Jaargang 2019/1, nr. 50[29]

Over de essentie van politiewerk zouden we kort kunnen zijn. Die bestaat, althans in Nederland, uit het op integere wijze verzorgen van de maatschappelijke taken die aan de politie zijn opgelegd en op last van het bestuurlijk of justitieel gezag worden uitgeoefend. Het gaat dan in wezen om drie kerntaken: de handhaving van de openbare orde en binnenlandse veiligheid (zo nodig door het gelegitimeerd en beheerst gebruik van geweldsdwang), het verlenen van noodhulp aan wie deze behoeven (zolang de daarvoor primair aangewezen diensten nog niet ter plaatse of anderszins daartoe niet in staat zijn), en de generieke opsporingstaak in het kader van de strafrechtelijke handhaving van de rechtsorde.

Al sinds de jaren tachtig flakkert in relatie tot politiebeleid met enige regelmaat de kerntakendiscussie' op (Van der Torre, Kuppens, Ferwerda & Van Bolhuis, 2007, H.2; Terpstra, 2010, H.3). Er was vanouds weinig eensgezindheid onder gezagsdragers en politici over de afbakening van kerntaken (Van der Vijver, Meershoek & Slobbe, 2001). Wel was er

[28] Bron: TK-brief Finec, april 2019

[29] Bron: politiecahier- 2019/1, nr. 50
https://www.researchgate.net/publication/334277495_Essentie_van_politiewerk_visie_van_het_Openbaar_Ministerie

1866013 02067

vereenstemming over de exclusieve politietaken die gebruik van geweld of toepassing van dwangmiddelen met zich mee kunnen brengen.

Vanuit de centrale verantwoordelijkheid van het OM voor een deugdelijke strafrechtelijke handhaving van de rechtsorde is het van evident belang te waken voor een versnippering van taken die ten koste gaat van effectieve opsporing. Daarbij kan de focus op kerntaken een middel zijn tegen overvraging van de politie, ook in het politieke debat. Diezelfde behoedzaamheid geldt overigens voor het overvragen van het OM, omdat nog te vaak de oplossing van maatschappelijke problemen bij het strafrecht wordt gelegd. De rol van de politie is volgens het OM primair die van hoeder van de rechtsstaat, zorg dragend voor een effectief maatschappelijk correctiemechanisme dat orde handhaaft, wettelijke normen bevestigt en onwettig gedrag actief tegengaat. Het OM vormt in die rechtshandhaving het bevoegd gezag over de politie, met vanzelfsprekend een scherp oog voor het normatieve aspect.

In de voortdurende discussie tussen OM en politie, zowel vanuit de gezagsrol als in samenwerkingsverbanden, staat daarom de kwaliteit van het opsporingswerk toenemend centraal. In het programma Toekomstbestendig opsporen en vervolgen werken beide organisaties samen aan kwalitatieve verbetering en innovatie, opdat de rechtshandhaving door snelle maatschappelijke ontwikkelingen als mondialisering en technologisering niet op achterstand komt. Daarnaast richt de discussie zich op het vraagstuk van generalisme versus specialisme. Is het in deze complexe tijd nog realistisch om van de politie te verwachten dat zij 'alles moet kunnen'? Wordt het, gezien de suboptimale prestaties van de politie op belangrijke taakgebieden als financieel-economische en cybercriminaliteit, geen tijd voor het inrichten van specialistische diensten voor deze taakvelden? Of zelfs voor gedeeltelijke uitbesteding?

We komen uit een situatie waarin de politie nagenoeg monopolist was op alle terreinen van opsporing en crimineel inlichtingenwerk, met hooguit de bijzondere opsporingsdiensten, Koninklijke Marechaussee en Rijksrecherche als actoren op deelterreinen. De politie verliest echter in rap tempo het monopolie op belangrijke taakvelden. De onderzoeksvraag is daarom aan de orde of de politie op de aanpak van financieel-economische en cybercriminaliteit niet een meer beperkte rol zou moeten krijgen. In hoeverre het uitvoeren van zeer veeleisende opsporingsonderzoeken naar complexe vormen van cybercrime en fraude tot de essentie van politiewerk behoort, valt de komende tijd te bezien.

Dit geldt vooral voor het aandachtsgebied financieel-economische criminaliteit; met financieel rechercheren als methode is meer gebeurd omdat die kan worden ingezet voor uiteenlopende vormen van criminaliteit, terwijl financieel-economische criminaliteit als fenomeen voor veel politiemensen nog ver van het bed is[30].

Wanneer andere manieren van financieel opsporen inderdaad wenselijk zijn, zal insourcing van financiële opsporingsexpertise dan uiteindelijk de enige oplossing blijken, of is het uitbouwen van de FIOD tot een volwaardige financiële rechercheorganisatie een betere keuze? Misschien zouden er geen bijzondere opsporingsdiensten of andere speciale opsporingsdiensten meer moeten zijn, maar daadwerkelijk één politieorganisatie met daarbinnen specialistische diensten, zoals financiële of sociale politie.

4.3 Omgevingsanalyse in de relevante en directe omgeving van de FIOD

In de opsporingsomgeving van de FIOD gebeurt er veel. In deze analyse wordt achtereenvolgens in gegaan op de ontwikkelingen:
1. Binnen het FEC in de samenwerking publiek-privaat
2. Bij de landelijke aanpak ondermijning
3. Binnen het platform BOD-en
4. Rond Finec bij de politie
5. Internationale samenwerking

[30] Zie ook artikel FTM: https://www.ftm.nl/artikelen/stoppen-ondermijning-onderwereld?share=1

1866013 02067

6. Komst van het Europees Openbaar Ministerie (EOM)

1. Ontwikkelingen binnen het FEC PPS

Het Financieel Expertise Centrum (FEC)[31]is een samenwerkingsverband tussen autoriteiten met een toezicht-, controle-, vervolgings- of opsporingstaak in de financiële sector. Het FEC is opgericht om de integriteit van deze sector te versterken. Dit doet het FEC door preventief en actief op te treden tegen dreigingen die deze integriteit aan kunnen tasten. Sinds een aantal jaren hanteert het FEC de ambitie te willen samenwerken als één overheid. Die ambitie blijft ook voor de komende jaren overeind, omdat daarin nog veel te verdienen en te verbeteren is. Eén van de speerpunten is de samenwerking met private instellingen binnen de FEC PPS structuur.

Recent heeft het kabinet Rutte III naar het parlement een plan van aanpak witwassen gestuurd[32]. Met dit plan beoogt de regering de bestaande praktijk van het voorkomen en bestrijden van witwassen – die integriteit en veiligheid van het financiële stelsel aantasten- te versterken. Benadrukt wordt dat dit een gezamenlijke opgave betreft van overheid en private partijen als banken, verzekeraars en accountants. Kern van de benadering is dat samenwerking doorslaggevend is, moet worden geïntensiveerd en dat prioriteiten gezamenlijk moeten worden gesteld. Uit het recente jaarverslag FIU 2018 blijkt een toegenomen omvang van gemelde ongebruikelijke transacties. De financiële sector voorspelt dat dit aantal de komende tijd enkel zal toenemen. Naar verwachting geeft dit een druk op het systeem –zowel bij de private sector als bij de publieke ketenpartners. De opsporing kan maar een beperkt deel in onderzoek nemen en slechts enkele tientallen gevallen halen het tot een zitting of schikking. Dit vraagt om kwaliteit voor kwantiteit. Prioritering op kwaliteit is beter mogelijk bij een intensieve samenwerking tussen publieke en private partijen.

De FIOD is op dit moment in FEC-verband bezig met het verdiepen van een risicogerichte samenwerking met publieke en private partijen. Deze verdieping betreft:

1. Het samenbrengen en delen van kennis en expertise ter versterking van zowel de preventieve werking van de Wwft als de effectieve aanpak van witwassen en de financiering van terrorisme.
2. Het ontwikkelen van een gezamenlijke strategie. De ambitie is het ontwikkelen en voeren van een gezamenlijke strategie over de gehele keten van partners, die een rol hebben in het voorkomen en bestrijden van witwassen, financiering van terrorisme en onderliggende misdrijven.
3. In de gezamenlijke aanpak gaat het ook om de verbetering van de poortwachtersfunctie van de financiële instellingen door versterking van samenwerking op transactie monitoring (TM) en kennis over klanten (KYC).
4. In de samenwerking wordt een vernieuwende aanpak voorgestaan. Onderdeel van deze aanpak is het gezamenlijk benoemen van indicatoren en deze toetsen aan alle beschikbare data, zodat de verschillende organisaties van elkaar leren, effect wordt gemeten en nieuwe criminaliteitsfenomenen worden gezien.

Inzet is om hier in het najaar 2019 vanuit de FEC Raad een akkoord op te krijgen. Voor de FIOD geldt dat er met de bij Voorjaarnota 2019 extra beschikbaar gestelde middelen voor de aanpak van witwasbestrijding er in ieder geval een aanbod ligt voor de inzet van fte.

2. Landelijke aanpak ondermijning

Bij de recente besluitvorming in het kader van de Voorjaarsnota 2019 is er door het kabinet een financiële impuls voor de aanpak van ondermijning en de rol van de Belastingdienst inclusief FIOD van 13,5 miljoen beschikbaar gesteld. Dit budget komt de komende jaren beschikbaar en is van betekenis voor de rol van de Belastingdienst en de FIOD in de aanpak van ondermijning. Gegeven de regionale aanpak in de programmering betekent dit per saldo een nadrukkelijker rol voor de FIOD in de regio's en de regionale aansturing. Er zal moeten worden geacteerd in overleg met

[31] https://www.fec-partners.nl/nl
[32] https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2019/06/30/plan-van-aanpak-witwassen

1866013 02067

burgemeesters en de gezagsdriehoek. Voor de FIOD is deze werkwijze is anders dan de nu gebruikelijke, vanuit landelijke thema's en activiteiten in afstemming met het Functioneel Parket.

3. Ontwikkelingen binnen het Platform BOD-en

Het Platform BOD-en heeft in 2011 een eerste gezamenlijke beleidsbrief naar het parlement gestuurd[33]. Daarin is expliciet gewezen op de gezamenlijke doelstellingen:
1. het afnemen van het criminele vermogen.
2. de aanpak van facilitators voor georganiseerde criminaliteit.
3. het tegengaan van misbruik van uitgaande financiële stromen op het publieke terrein.
4. de aanpak van integriteitsschendingen en het bevorderen van de veiligheidscultuur.

In 2018 is gesproken over een nieuwe strategische impuls in de onderlinge samenwerking en een nieuwe beleidsbrief. De beleidsbrief beschrijft de prioriteiten voor de periode 2019-2023. Dit traject is afgerond en recentelijk is deze tweede beleidsbrief aangeboden aan het parlement.

In de tweede beleidsbrief BOD-en wordt expliciet aandacht gevraagd voor het thema ondermijning. De brief verwoordt dit als volgt: *De effectiviteit van de bestrijding van ondermijning wordt verder vergroot door nauwere samenwerking van landelijk opererende diensten met regionale samenwerkingsverbanden in het kader van integrale (bestuurlijke) aanpak. Het Platform BOD-en heeft daarin ook een rol door onder meer het stimuleren van de verbinding tussen landelijke en regionale activiteiten ter bestrijding van ondermijnende criminaliteit. Het Platform BOD-en is onder meer aangesloten bij het Strategisch Beraad Ondermijning. Vanuit de eigen landelijke opsporingstaak en de effectieve bestrijding van ondermijning zoeken de leden van het Platform actief de verbinding met de verschillende regionale initiatieven."*

De BOD-en hebben de afgelopen jaren in het beogen van effect en impact geïnvesteerd in een verdere samenwerking, met een goede verbinding tussen toezicht en opsporing, en een verbetering van de samenwerking met de private sector en de wetenschap. Het betreft evenwel incidentele en ad hoc initiatieven. De komende jaren zet het platform BOD-en in op een krachtige gezamenlijke rol en een verdere professionalisering in de samenwerking.

De verdere professionalisering richt zich op drie kernelementen:
- bevorderen compliance/naleving doelgroepen BOD-en;
- 'slimmer en beter opsporen' en de inzet van technische mogelijkheden;
- internationale samenwerking.

Deze ambities moeten een vertaling krijgen in concrete projecten en producten, waaronder meer gezamenlijke informatieproducten, zoals fenomeenanalyses en fraudebeelden, die de BOD-en actief gaan delen met alle relevante partners. Verder is het voornemen om een gericht BOD-en-overstijgend programma op te zetten, gericht op de informatiehuishouding met een daaraan onderliggend plan van aanpak. De BOD-en en het OM zullen ook actiever deelnemen aan (bestaande) internationale netwerken gericht op opsporing en handhaving op de specifieke onderwerpen.

4. Ontwikkelingen rond Finec bij de politie

Eind 2018 heeft de nationale politie een nieuwe strategische koers op Finec bepaald. Daarbij wordt het domein FINEC gedefinieerd aan de hand van vier onderwerpen, te weten:
- Horizontale fraude
- Witwassen
- Financieel rechercheren
- Afpakken

De strategische koers van de portefeuille Finec gaat uit van de aanpak criminaliteit vanuit een financieel-economisch perspectief. Het doel is om van daaruit de verbinding met wijk, web en

[33] https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-32715-1.html

wereld, de rol van publiek-private veiligheidscoalities en de bijdrage vanuit intelligence en technologie te verstevigen. De uitvoering van de strategie moet ook leiden tot meer duidelijke keuzes over wat de politie wel en niet doet, en een meer wendbaar netwerk van medewerkers en stakeholders die een bijdrage aan de beeldvorming en uitwerking van de strategie kunnen leveren.

Binnen de politie zijn de huidige gremia binnen het domein Finec versnipperd en op verschillende niveaus georganiseerd. Er is een meer duidelijke interne afstemmingsstructuur nodig om realisatiekracht te organiseren. Met overeenstemming over de vernieuwde strategische koers is het nu aan de politie om hieraan invulling te geven. Hiervoor zijn trajecten in gang gezet, waaronder de volgende: in samenwerking met andere portefeuilles inzichtelijk maken wat de effecten van de strategische koers zijn op de samenwerking, werkprocessen, het portfolioproces, vakontwikkeling en going concern, en wie welke acties voor zijn rekening neemt.

In een kamerbrief april 2019 j.l. (zie onder 4.2.7) geeft de minister van J&V aan: *"Dit kabinet investeert in de politie. Er worden 171 fte agenten toegevoegd aan de regionale eenheden en de landelijke eenheid ten behoeve van de opsporing en de bestrijding van (zware) georganiseerde en ondermijnende criminaliteit. Het is aan de driehoek te bezien hoe deze doelstellingen binnen de eenheden kunnen worden gerealiseerd, bijvoorbeeld door middel van extra Finec-specialisten".*

In aanvulling op het visiedocument van de politie en in het licht van de discussie over de politietaken passen ook beschouwingen als van Douwe Jan Elsinga in Binnenlands bestuur over politiezorg terug naar de basis[34] en Bob Hoogenboom in een artikel van Bart de Koning in FTM om te stoppen met de aanpak van ondermijning[35].

Achtergrondinformatie Finec
Binnen de politie is er specifieke capaciteit gericht op de opsporing van Finec, Financieel Economische Criminaliteit. Reeds in 2007 formuleerde het vierde kabinet-Balkenende meer ambities op de aanpak van financieel-economische criminaliteit, wat in 2008 leidde tot de start van het Versterkingsprogramma FINEC, vooral gericht op het vergroten van deskundigheid en het aantrekken van meer financieel specialisten.

Tussen 2009 en 2012 stroomden ongeveer 115 financieel specialisten in en volgden zittende medewerkers een Finec-opleiding. De politie heeft voor deze opsporing ook meerdere malen specifiek budget toegekend gekregen, onder meer bij het regeerakkoord Rutte II, met de vorming van enkele nationaal opererende witwasteams. In diezelfde periode moest worden geconstateerd dat de integratie van de financieel-economische invalshoek in de volle breedte van de politieorganisatie opnieuw niet was gelukt.

Bij het inrichten van de Nationale Politie is een landelijke norm gehanteerd van 18 fte met het werkterrein Finec op 1000 operationele medewerkers, wat neerkomt op in totaal 1048 fte aan financieel specialisten. Met het huidige regeerakkoord is een intensivering van 171 fte voor (financiële) opsporing toegekend.

De huidige organisatie van Finec binnen de nationale politie ziet er op hoofdlijnen als volgt uit:
- Dienst Landelijke recherche:
  - Drie witwas teams (ca. 3x 25 fte)
  - Eén combi team met de FIOD (ca. 25 fte)
  - Uitgeleende politie expertise in samenwerkingsverbanden (ca. 30 fte)
  - Totaal aan capaciteit: ca. 130 fte
- Districtsrecherche en eenheden:
  - Specialistische Finec teams bij enkele districten
  - Finec capaciteit bij de districtsrecherche
  - Fino teams voor ondersteuning districtsrecherche
  - Over de 10 eenheden heen in totaal ca. 1000 fte.

[34] https://www.binnenlandsbestuur.nl/bestuur-en-organisatie/opinie/columns/politiezorg-terug-naar-lokale-basis.10269592.lynkx
[35] https://www.ftm.nl/artikelen/stoppen-ondermijning-onderwereld?share=1

5. Internationale samenwerking

Het belang van internationale samenwerking is uitermate groot. Criminelen houden zich niet aan grenzen van nationale jurisdicties en zijn met internet en de gedigitaliseerde wereld van tegenwoordig vele malen sneller. Immers, zij zijn niet gebonden aan de papieren wereld van boekhouding, administraties en rechtshulpverzoeken waar een opsporingsdienst als de FIOD zich in begeeft.

Gegeven de internationale aard van de (fiscaal en financieel-economische) criminaliteit is internationale samenwerking een *must*. Recentelijke ontwikkelingen – als ook beschreven onder 3.7 van dit rapport – zijn de samenwerking in J5- en FCINet-verband. Daarnaast acteert de FIOD nadrukkelijk binnen internationale verbanden als Europol/Interpol en de OESO.

6. Komst van het Europees Openbaar Ministerie

Het Europees Openbaar Ministerie (EOM) is het onafhankelijk openbaar vervolgingsorgaan van de Europese Unie. Dit orgaan is bevoegd voor het onderzoeken, het vervolgen en het aanklagen bij de nationale rechter van strafbare feiten die de EU schade opleveren. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om fraude en corruptie. Het EOM is opgericht in 2017. Om precies te zijn is de verordening van de oprichting van het EOM in werking getreden op 20 november 2017. Het is de bedoeling dat het EOM in de loop van 2020 begint met zijn activiteiten. Bij het EOM zijn 22 lidstaten aangesloten. Nederland is er daar één van.

Het EOM is opgericht om op een eendrachtige manier de financiële belangen van de EU te beschermen. De EU had voor de oprichting van het EOM al drie instanties die belast waren met fraudebestrijding en politiezaken. Dat zijn OLAF, Eurojust en Europol. Die organisaties konden echter geen strafrechtelijk onderzoek uitvoeren of verdachten vervolgen. Het EOM moet als één instantie namens de deelnemende lidstaten zorgen voor onderzoek en de vervolging.

Het EOM doet het onderzoek en de vervolging van misdaden over fraude en corruptie met EU-gelden. Het EOM is een onafhankelijk orgaan. Het treedt in alle 22 deelnemende landen op als één instantie, bestaand uit twee niveaus:

- Centraal Europees niveau, met één Europees hoofdaanklager en eenentwintig aanklagers. Namens elke deelnemende lidstaat is er één aanklager. Zij houden toezicht op het nationale niveau.
- Nationaal niveau, met in elke lidstaat openbare aanklagers die aanklagen bij de nationale rechtbanken. Dit zijn andere aanklagers dan op het centraal Europees niveau.

Voor de opsporing wordt in Nederland met name naar de FIOD gekeken. Er is een mogelijke impact-analyse uitgevoerd, maar hoe deze nieuwe werkstroom zich precies gaat ontwikkelen is niet helder.

CONCEPT

5. Inleiding op de scenario's



Inleiding
Gegeven de input vanuit de omgevingsanalyse (zie hoofdstuk 4) ligt de vraag voor wat de maatschappelijke opdracht van de FIOD is in de bredere context van diensten die zich met opsporing van criminaliteit binnen Nederland bezighouden? Deze maatschappelijke opdracht en de invulling hiervan wordt in vier verschillende scenario's geïnterpreteerd en gepresenteerd.

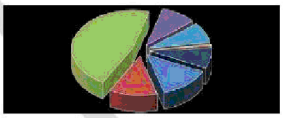
Maatschappelijke opdracht van de FIOD
De FIOD is een gespecialiseerde opsporingsdienst voor de aanpak van financieel-economische en fiscale criminaliteit. Bij alle ontwikkelingen en het denken in de betekenis van veranderingen in onze omgeving staat vooralsnog voorop dat de basis van de taakopdracht van de FIOD niet wijzigt: primair gaat het om een poging tot waarheidsvinding, het opsporen van feiten om te komen tot een vermoeden van bewezen fraude. Verslaglegging van de feitelijke bevindingen van het bewijs en vermoeden van gepleegde fraude krijgen in het strafrechtelijke proces een plek in een proces-verbaal (PV). Dit PV stelt de vervolger vanuit de overheid – het Openbaar Ministerie – in staat om een beslissing te nemen over eventuele strafrechtelijke vervolgstappen ten aanzien van verdachten (bedrijven en/of personen). Bij het vasthouden aan wettelijke en juridische uitgangspunten rond de inrichting van de strafrechtelijke keten verandert dit principe voor de FIOD als opsporingsdienst in de periode 2020-2025 in de kern niet.

Wél is verandering denkbaar waar het gaat om de scope, de beschikbare en/of benodigde middelen en de context – denk aan hiervoor in de omgevingsanalyse beschreven ontwikkelingen. Als voorbeeld voor dit laatste: de crimineel van tegenwoordig kan ook die (post-)puberale jongere zijn die vanachter zijn computer, vanaf een kleine zolderkamer, of met een gehuurde loods op locatie in staat is een grote productie-en transportlijn van synthetische drugs op te zetten, of te werken aan grootschalige handel via het Darkweb. Dit stelt de FIOD nu en in de toekomst voor uitdagingen. De toekomst is niet in beton gegoten, dat geldt ook voor deze strategische verkenning.

Eigenheid FIOD: wat maakt de FIOD de FIOD?
- De FIOD is een vrij unieke organisatie, die mogelijk in alle landen van de wereld geen gelijke vindt. Deze uniciteit vloeit voort uit de historische ontwikkelingen, zoals beschreven wordt in hoofdstuk 3 van dit rapport. Door de combinatie van opsporing vanuit fiscale zijde in een combinatie van fiscale en douanerecherche plus een toeslagenkant – en vanuit een financieel-economische zijde -oorspronkelijk gevoed door overkomende werkzaamheden vanuit de ECD - is de FIOD een bijzonder construct. Binnen de FIOD worden werkzaamheden voor de aanpak vele soorten delicten samengebracht. Binnen de dienst kan worden gewerkt aan onderzoeken rond corruptie, witwassen, BTW- carrousel fraude, terrorismefinanciering, namaak van goederen, precursoren, om maar enkele van vele diverse mogelijkheden te noemen. Met een interessant gegeven dat informatie vanuit de Belastingdienst bij elkaar kan worden gebracht met informatie van het politie-kanaal. In geen enkel ander land zijn 'werkstromen' zo bij elkaar gebracht. Daar is het werk versnipperd ondergebracht bij verschillende diensten, denk aan de politie, een organisatie voor de aanpak van corruptie, voor witwassen, voor fiscale fraude, voor douanezaken en dergelijke. En dat ondanks een redelijk overzichtelijke omvang van de FIOD met zo'n 1500 fte.
- De expertise van de FIOD is te omschrijven als het kunnen doorzien van fiscale en financieel-economische fraude en delicten, deze in constructies te herkennen en tot in finesse te onderzoeken. Dit vraagt om financieel inzicht en fiscale kennis bij rechercheurs om boekhoudingen te kunnen onderzoeken op malversaties, constructies in de bedrijfsvoering en in zijn algemeenheid de wijze waarop bedrijven hun activiteiten organiseren. Om fiscale trucs en constructies te kunnen doorzien is gespecialiseerde kennis vereist.

1866013 02067

- De FIOD heeft wettelijk de bevoegdheid direct de gegevens van de eigen Belastingdienst op te vragen en in te zien. Er zijn wel wettelijk restricties aan deze directe toegang tot belastinggegevens. De reden waarom de belastinggegevens ingezien zijn, moet terug te vinden zijn in het uiteindelijke proces-verbaal.
- De mogelijkheid van de FIOD om een waardevolle bijdrage te leveren aan onderzoeken van andere gespecialiseerde opsporingsdiensten en van de politie. Juist de inzet van die specifieke kennis en expertise die FIOD-rechercheurs hebben op fiscaal en financieel-economisch terrein, maakt de FIOD interessant.
- De reden dat andere opsporings- en handhavingsorganisaties een vordering nodig hebben voor het opvragen van gegevens van de Belastingdienst maakt samenwerking en inzet van de FIOD aantrekkelijk. De FIOD heeft evenwel een eigen verantwoordelijkheid in het kunnen beschikken over belastinggegevens. De FIOD zal direct betrokken moeten zijn bij het feitelijk onderzoek waar de gegevens voor bedoeld zijn. Het eenvoudigweg als postbus dienen is niet toegestaan.
- Door het op komst zijnde Europees Openbaar Ministerie (EOM) wordt bij het opvolging geven aan strafrechtelijke vervolging nadrukkelijk naar de FIOD gekeken. Hoewel er hier ook wordt gekeken naar de NVWA-IOD, staat met name de FIOD nadrukkelijk voor Nederland opgesteld.



De keuze voor en de verkende scenario's

Het uitgangspunt is dat er altijd meer criminaliteit en criminele financiële geldstromen zijn dan de opsporingscapaciteit aan kan. Met andere woorden: er is ruimte voor groei, in capaciteit, in efficiency en in verbetering van processen en aanpak. Inzet op meer samenwerking met publieke en private partijen kan tot resultaat leiden binnen de gehele keten van preventie tot repressie. Het strafrecht kan nooit de oplossing en het antwoord zijn om criminele financiële stromen tegen te gaan. Des te meer gewerkt kan worden met een gezamenlijke aanpak, privaat-privaat, publiek-privaat en publiek-publiek, des te meer kan er aan de voorkant worden afgevangen en gerealiseerd. Meer effectief dan de strafrechtketen zelf als oplossing kan bieden. Al was het maar omdat er naast de opsporing ook sprake is van bottle necks bij de vervolging vanuit het OM en de capaciteit van de zittende magistratuur (ZM). Als de criminele financiële geldstromen een spreekwoordelijke jaarlijkse taart zijn, dan ligt er ieder jaar opnieuw de opdracht hoe een deel van deze taart te voorkomen is, kleiner kan worden gebakken en/of is af te pakken.

Afhankelijk van ambities en politieke keuzes kan daarbij de inzet op de omvang van de taartpunt, als ook de wijze van aanpak en beoogd effect variëren. Een keuze op het voornamelijk voorkomen van criminele geldstromen zegt iets over preventie en inspanningen aan de voorkant van de handhavingsketen. Een evenredige of juist nadrukkelijke inspanning op repressie, en bijvoorbeeld het afpakken van financiële middelen, vraagt meer van de opsporing. Maar ook van de magistratuur in het verlengde hiervan. Bij de keuze voor de scenario's liggen er accenten bij voor- en achterkant. Zo kennen scenario III "*Publiek-private samenwerking*" en scenario IV "*Centrale regie voor de financiële opsporing*" naast repressie een meer expliciete inzet op preventie. Verder is er onderscheid gemaakt tussen reactief en proactief optreden vanuit de opsporing. Hierin verschillen scenario I "*Doorgaan op de huidige weg*" en Scenario III "*Publiek-private-samenwerking*". Daarnaast zijn er ook keuzes te maken in het werk dat wordt opgepakt: heel breed en van alle markten thuis -van simpel tot complex- versus niet van alle markten thuis en gespecialiseerd. Zie hier een verschil tussen scenario II "*Een knip in het takenpakket*" en bijvoorbeeld scenario IV "*Centrale regie voor de financiële opsporing*".

Het totaal van het aantal in dit rapport beschreven scenario's is vier. Getracht is om vier verschillende richtingen van doorontwikkeling van de FIOD als organisatie te schetsen. Het zijn er vier door factoren als overzichtelijkheid en voldoende keuze. Daarbij zijn er vast nog tal van andere opties of combinaties van scenario's mogelijk, maar dat wordt in de scope van dit traject buiten beeld gelaten.

Op basis van bovenstaande volgt een korte introductie op de vier verschillende scenario's.

1866013 02067

- Scenario I: Doorontwikkeling op de huidige weg – *"Op adaptieve en innovatieve wijze invulling geven aan de ingeslagen weg"*

Scenario I gaat uit van de situatie dat er door wordt gegaan op de huidige en innovatieve weg. Het vertrekpunt voor de periode 2020-2025 is continuering en bestendiging van de huidige ontwikkelingen. Dit betekent onder meer ruimte geven aan de professional, dienend leiderschap, het inspelen op zich aandienende ontwikkelingen en fenomenen en ruimte geven aan het innovatieve vermogen van de FIOD. Er wordt aandacht gegeven aan de implementatie van de meeste recente investeringsbeslissingen op de thema's van witwassen, corruptie en ondermijning. Er wordt geïnvesteerd in nationale en internationale samenwerking. Bij het zich aandienen van nieuwe thema's, ontwikkelingen en nieuw opkomende fenomenen wordt bij gevoelde urgentie in de lijn van afgelopen jaren (business cases en intensiveringsplannen) politiek aandacht en financiering gevraagd.

- Scenario II: Een specialistische dienst – *"Een knip in het takenpakket"*

Scenario II gaat uit van specialisatie en een knip in het takenpakket. Enerzijds gaat het om complexe, grootschalige financiële onderzoeken, anderzijds gaat om het meer traditionele en basale takenpakket van reguliere fiscale fraude onderzoeken. De inzet op complexe, langlopende onderzoeken betekent werken met een projectmatige aanpak. Mocht de richting zijn tot ontwikkeling van een specialistische dienst in de aanpak van complexe en grootschalige financiële onderzoeken, dan betekent dit afstoting van de taken rond reguliere fiscale fraudeonderzoeken. Bij een dergelijke keuze rond het takenpakket worden de minder complexe en eenvoudigere zaken bij toezichthouders en partners teruggelegd. Naast de overheveling van taken betekent dit een overheveling van fte/medewerkers.

- Scenario III: Een nieuw instrument – *"Publiek-private samenwerking"*

Scenario III kenschetst zich door een grote inzet op samenwerking, binnen en buiten de overheid en nationaal en internationaal. Binnen dit scenario wordt ingezet op een landelijke speler die financiële fenomenen integraal aanpakt met repressie én beïnvloeding. Publiek-private samenwerking (PPS) is een belangrijk thema in dit scenario. De hele keten van preventie tot opsporing is nadrukkelijk in beeld. Dit scenario hecht naast repressie sterk aan de potentie van de mogelijkheden van preventie en het leveren van een bijdrage aan effectieve preventie. Daarmee kan de strafrechtelijke keten, inclusief de magistratuur worden ontlast. Met nauwe publiek-private samenwerking wordt kennis en expertise breed en intensief met elkaar gedeeld. Daardoor is het mogelijk fenomenen te her- en onderkennen, zo niet op voorhand te voorspellen.

- Scenario IV: Een specialistische financiële opsporing – *"Centrale regie voor de financiële opsporing"*

Scenario IV gaat uit van een verdieping van de samenwerking tussen publieke organisaties die in rol spelen en taak hebben in het financieel rechercheren. Voorgesteld wordt een centraal regiemodel met een mogelijke uitwerking in twee richtingen. De eerste richting is een bundeling van de financiële bloedgroepen van de FIOD en de gespecialiseerde onderdelen van de Nationale Politie en de Koninklijke Marechaussee (Kmar). De tweede richting betreft regievoering over de financiële bloedgroepen van de FIOD, de Kmar en de Finec brede capaciteit van de politie. Hoever de verdiepte samenwerking strekt, is afhankelijk van daartoe gemaakte keuzes. Vanuit een regiemodel kan worden toegewerkt naar één financiële opsporingsfunctie, die hét aanspreekpunt is voor financieel rechercheren in Nederland. Of dit vorm moet krijgen in een nieuwe organisatie, waarbij al dan niet gebruik kan worden gemaakt van een basis als de FIOD, of dat een andere optie aan de orde is (denk aan een netwerkachtig of virtueel model), wordt opengelaten.

Het algemene uitgangspunt voor alle scenario's is het volgende. Zoals in hoofdstuk 2 beschreven kent de FIOD sinds het S-ray-onderzoek rond strategische doelstellingen een visie op het 'wat' en 'hoe' aan strategische doelstellingen bij de FIOD. Deze zijn – samen met de omschreven 'Why' - het vertrekpunt voor alle scenario's.

Intelligence

Bijzondere aandacht wordt gevraagd voor het onderwerp intelligence. Deze term benoemen we als "geanalyseerde informatie en kennis, op grond waarvan beslissingen over de uitvoering van de opsporingstaak worden genomen; dit betreft beslissingen op strategisch, tactisch en operationeel

1866013 02067

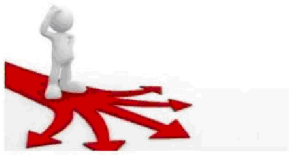
niveau." Voor het goed en effectief kunnen optreden tegen financiële criminaliteit en fraude dient de FIOD als opsporingsdienst te beschikken over een kwalitatief excellente intelligence positie. In de huidige gedigitaliseerde en informatiesamenleving waarbinnen criminelen sneller dan wie dan ook acteren en zich herpositioneren al naar gelang opportuniteiten zich voordoen, is het belangrijk ontwikkelingen te kunnen volgen, fenomenen te kunnen zien en herkennen, en na te denken over mogelijke potentiële richtingen van de criminaliteit (richting voorspellen). In ieder voorgesteld scenario dient de FIOD de intelligence positie goed te organiseren en op orde te hebben. Specifieke aandachtspunten worden bij de respectievelijke scenario's nader toegelicht.

Om de scenario's verder onderling goed vergelijkbaar te maken vindt de uitwerking plaats aan de hand van een aantal kopjes. Dit zijn:

- Titel
- Een algemene beschrijving van het scenario
- De (maatschappelijke) rol en betekenis
- Effect en impact
- Werkstromen
- Samenwerking met ketenpartners
- Intelligence positie
- Juridische aspecten:
    - Aanpassing wet- en regelgeving
    - Gegevensdeling
    - Privacy
- Noodzakelijke randvoorwaarden voor het slagen van dit scenario
- SWOT-analyse van het betreffende scenario.



CONCEPT



6. Beschrijving van de scenario's

Beschrijving van scenario I

1. Titel: "Doorontwikkeling op de ingeslagen weg"

2. *Algemene beschrijving van het scenario*

In dit scenario is de FIOD de fiscale, financiële en economische opsporingsdienst van het ministerie van Financiën, en maakt onderdeel uit van de Belastingdienst. De FIOD kent een breed palet aan thema's en onderwerpen waar de dienst zich mee bezighoudt. De FIOD werkt nationaal en internationaal samen met publieke en private partners en acteert adaptief op zich aandienende fenomenen. Zoals dit in het verleden is gedaan bij de aanpak van de witwasbestrijding en corruptie en het oppakken van complexe corruptie- en witwasonderzoeken. Er wordt op basis van opgedane inzichten uit onderzoeken en zich voordoende incidenten geacteerd. De FIOD opereert in samenwerking met publieke en private partijen, vanuit de eigen positie. Waar nodig en wenselijk neemt de FIOD het voortouw, wat door samenwerkingspartners kan worden gevoeld als solistisch opereren door de FIOD. Een onzeker aspect voor de nabije toekomst – overigens is dat van toepassing op ieder scenario - is de komst van het Europese Openbaar Ministerie (EOM) en de gevolgen daarvan voor de FIOD. Er wordt de tijd genomen om de nieuwe investeringsvoorstellen als gevolg van de VJN-besluitvorming 2019 goed in te bedden. Dit laatste vraagt immers de nodige inspanningen bij onder andere werving en opleiding.

Kernbeelden

- Karakter: Adaptief en responsief, de FIOD acteert gebaseerd op onderzoek/incidenten. De FIOD bouwt relatieve rust in door de intensiveringen van 2019 in te vullen en - samen met overige geïnitieerde activiteiten - te laten bestendigen.
- Samenwerking: Grenzen aan inzet bij de samenwerking met publieke en private partijen, nationaal en internationaal. Waar nodig neemt de FIOD het voortouw, vanuit eigen kracht en inzet. Betrekt daarbij graag de samenwerkingspartners, maar acteert waar nodig solistisch.
- Werkprocessen: Handhaving wijze van het werken via (innovatieve) *centers* en multidisciplinaire teams. Gegeven de recente Voorjaarsnotabesluitvorming (VJN 2019) met uitbreiding van werkzaamheden op de thema's versterking aanpak witwassen, corruptie en ondermijning – in de lijn van business case & investeringsplannen. Er dienen zich ook werkzaamheden aan met de komst van het EOM. Niet duidelijk is wat dit voor de werkprocessen gaat betekenen.
- Ontwikkeling organisatie: Na de recente uitbreiding als gevolg van de besluitvorming VJN 2019 wordt de komende periode gewerkt aan de verdere implementatie. Er is aandacht voor het goed inbedden van aanpassing/uitbreiding van werkzaamheden en processen.

1866013 02067



Het beeld: "We werken vanaf onze eilanden en proberen bruggen te slaan naar samenwerking"

3. *De (maatschappelijke) rol van de FIOD*

De FIOD is de opsporingsdienst van het ministerie van Financiën die veelzijdig wordt ingezet op thema's bij de aanpak van fiscale en financieel-economische fraude en delicten. De FIOD speelt actief en snel in op actuele maatschappelijke ontwikkelingen die zich voordoen, nationaal en internationaal, en van invloed kunnen zijn de integriteit van het financieel stelsel en de compliance van burgers, bedrijven en organisaties op fiscaal en financieel-economisch vlak. De FIOD werkt samen met ketenpartners en met publieke en private organisaties.

4. *Effect en impact*

De FIOD levert een bijdrage aan het 'compliant' houden van Nederland en voor de internationale context waarin Nederland een rol speelt. Als organisatie heeft de FIOD effect en impact op het bedrijfsleven, omdat er werk wordt gemaakt van de aanpak van witwassen en corruptie, zowel nationaal als internationaal. In beperkte mate draagt de FIOD bij aan beleidsvorming en wetgeving, met het uitbrengen van bestuurlijke rapportages of anderszins door onderwerpen te agenderen (denk aan het verschoningsrecht, medisch beroepsgeheim, fraudebestendigheid van nieuwe wet- en regelgeving rondom subsidies en dergelijke).
De FIOD is van vele markten thuis en pakt daarbij zowel eenvoudige, als complexe onderzoeken op. Deze brede benadering is bedoeld om ook bij kleinere vergrijpen (en kleiner is dan bedoeld als met beperkte impact financieel, politiek, disruptief en/of ondermijnend) uit te stralen dat er normen en waarden gelden, en dat er ook kleinere vergrijpen niet worden getolereerd.

5. *Werkstromen van de FIOD*

Het huidige werkpakket en de werkstromen zijn een gegeven. Hier bovenop ligt er met de recente besluitvorming VJN 2019 voor de komende jaren groei in de aanpak van witwassen, corruptie en ondermijning. De huidige ingestoken werkwijze via centers (zoals het AMLC en het ACC) naast reguliere, multidisciplinaire teams, zijn de goed werkende concepten waarop bij deze benadering wordt voortgeborduurd.

6. *Samenwerking en rol ketenpartners*

De FIOD erkent nut en noodzaak en het belang van samenwerking. Het is ook om die reden dat één van de where to go's dit benoemt. Samenwerking als doel op zich dus, en niet als middel. In de huidige werkwijze van de FIOD wordt nadrukkelijk de samenwerking gezocht met ketenpartners en met andere publieke en private partijen vanuit de verantwoordelijkheden van de FIOD. De FIOD neemt het voortouw voor samenwerking, maar laat zich door gebrek aan (tempo van) deze samenwerking niet blokkeren om tot actie over te gaan. Solistisch optreden als nodig, is ook een mogelijkheid. Een veelzeggende boodschap bij deze benadering is "de trein vertrekt en gaat door". Wie mee wil gaan is welkom, het aantal stops onderweg is op voorhand niet bekend….

1866013 02067

7. Intelligence positie

De *centers* AMLC, ACC en een andere, versterkte interne intelligence positie via het team Strategische Opsporingsinformatie (SOI) maken het mogelijk om op deze thema's als FIOD specifiek een intelligence-positie op te bouwen. De FIOD doet dit ook bij andere onderwerpen, denk aan Smoke en Terrorismefinanciering. Samenwerking met andere partners in het veld is daarbij van belang. Samen wordt meer gezien. Kennis en expertises delen is van belang om fenomenen te kunnen zien en onderkennen. Dat maakt ook effectieve inzet van opsporing in het bredere geheel van activiteiten – van preventie tot repressie – mogelijk. Waar nodig levert de FIOD aan de vormgeving van een verbeterde beleidsonderzoeksfunctie.

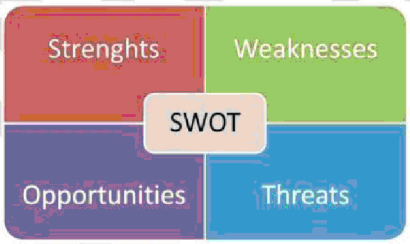
8. Juridische aspecten

- Aanpassing wet- en regelgeving: beperkt, de FIOD blijft voortgaan op dezelfde weg. Huidige wensen daarbij blijven bestaan, denk aan de problematiek rond het verschoningsrecht en advisering over fraudebestendigheid van (bestaande of beoogde) wet- en regelgeving.
- Gegevensdeling: huidige mogelijkheden en wensen blijven bestaan. Dit houdt in dat er continue aandacht is voor de wenselijkheid van gegevensdeling ('wat zouden we willen delen, met welke reden?') en of dat mag en kan ('wat is voor een gewenste gegevensdeling nodig').
- Privacy: huidige mogelijkheden en wensen blijven bestaan, en dit geldt ook voor de continue aandacht voor dit thema.

9. Noodzakelijke randvoorwaarden

Dit scenario krijgt vorm als de FIOD wordt gegund door te ontwikkelen op de huidige leest en hiervoor tijd te nemen. Dit geldt zowel ambtelijk/bestuurlijk en intern binnen het concern Belastingdienst, alsook politiek in de rol die er voor de FIOD wordt gezien en verwachtingen die er zijn.

10. *SWOT-analyse*



Voordelen
- Een weg die de FIOD kent.
- Geen ingewikkelde reorganisaties of samenwerkingsverbanden anders dan de huidige.
- Blijvend inspelen op zich actueel aandiende vraagstukken en thema's.
- Vraagt geen ingewikkelde politieke besluitvorming op dit moment.
- Voorspelbaar voor de eigen organisatie en de omgeving.
- Rust geven aan de organisatie om aanpassing van werkzaamheden en processen goed te implementeren en medewerkers hierin mee te nemen.
- Innovatie blijft richtsnoer, gericht op actuele activiteiten.

Nadelen
- Niet uitdagend voor een innovatieve organisatie met een blik op de toekomst, waardoor aandacht voor nieuwe ontwikkelingen kan verslappen.
- Er blijven mogelijkheden liggen om verder op te acteren, in verdergaande samenwerking.

Kansen
- Adaptief reageren op mogelijke nieuwe en actuele ontwikkelingen.

1866013 02067

Bedreigingen (risico's)

- Onrustig vanwege ad hoc groei, de organisatie en omgeving raakt verzadigd met business cases of investeringsplannen ('*weer die FIOD*').
- De gestage groei maakt zicht op eventuele noodzakelijke aanpassingen van de fundamenten lastiger (geneigd door te werken met wat is, terwijl vanwege gestage groei op enig moment de *governance* wellicht aanpassing behoeft of de digitale infrastructuur niet meer toereikend is).

CONCEPT

Beschrijving van scenario II

1. Titel: Een gespecialiseerde dienst – een knip in het takenpakket.

2. *Algemene beschrijving van het scenario*

Dit scenario ziet op een specialistische dienst in de aanpak van fiscale en financieel-economische fraude met een knip in taken. De inzet kan enerzijds liggen op complexe, langlopende onderzoeken met een projectmatige aanpak. Anderzijds gaat het om traditionele fiscale fraudeonderzoeken. De eerste richting gaat over complexe financiële onderzoeken, waarbij gevraagd wordt om een relatief groot aandeel in personeel (meerdere fte) over een langer lopende periode (zeker rond de twee jaar). Er worden keuzes gemaakt in het werkpakket, met een focus op een aantal werkgebieden en thema's. Denk daarbij aan: het aanpakken van witwassen, corruptie, fiscale en faillissementsfraude. De overige thema's en aandachtsgebieden worden afgestoten. De grens voor de aanpak van fiscale fraude wordt opgetrokken van 1 ton naar 2,5 ton of 5 ton. De minder complexe en eenvoudigere zaken worden bij toezichthouders en andere partners teruggelegd, zoals naar de toezichthoudende tak van de Belastingdienst waar het gaat over de fiscale onderzoeken. Om hierin te voorzien wordt een deel van de capaciteit van de FIOD overgeheveld naar betrokken partijen. Gedacht kan worden aan 500 fte, met een resterende 1000 fte FIOD. Inzet van deze afgestane 500 fte is deze dan om te vormen naar BOA's/eigen opsporingsactiviteiten van partners/toezichthouders om de activiteiten over te nemen.

Kernbeelden

- Karakter: Kleine vaste kern van topkwaliteit teams voor complexe onderzoeken. Waar nodig invliegen van expertise. Werken met een model van het uitbesteden van onderzoeken binnen bedrijven aan onafhankelijke onderzoekers past ook bij dit scenario[36].
- Samenwerking: Complexe onderzoeken, maar beperkt in aantal. Een relatief aanzienlijke hoeveelheid rechercheurs op de onderzoeken is in dit scenario niet ongebruikelijk. Of denk aan een langlopend onderzoek naar bijvoorbeeld een specifieke industrietak of een vergelijkbaar thema met een team van 10-12 fte voor de periode van 2 jaar.
- Werkprocessen: Projectenaanpak eerder dan individuele onderzoeken. Veel capaciteit investeren in het voortraject (opwerken van fraudesignalen, opbouw van relevante intelligence) en in het na-traject (preventiemaatregelen, advisering en dergelijke).
- Ontwikkeling organisatie: FIOD staat deel van capaciteit af aan andere onderdelen van de Belastingdienst en/of andere partners als andere BOD-en. FIOD richt zich op complexe, grote onderzoeken. Er komt een hogere grenswaarde in de AAFD-richtlijnen, denk aan € 250.000 of 0,5 miljoen. Van de 1000 fte hoogwaardig gespecialiseerde medewerkers, werkt zo'n 60% in het primaire opsporingsproces, 20% in de opbouw van relevante intelligence en 20% aan vervolgactiviteiten.



Het beeld: "We zijn sterk en excellent en staan daarin op onszelf"

[36] Cahiers Politiestudies, Jaargang 2019-1, nr. 50, p. 205-216, © Gompel&Svacina, ISBN 978-94-6371-110-4

1866013 02067

3. De (maatschappelijke) rol van de FIOD

De FIOD is een opsporingsdienst die nog altijd is gericht op de aanpak van fiscale en financieel-economische fraude, maar er worden keuzes gemaakt in het werkpakket. De inzet is op complexe, georganiseerde onderzoeken en netwerken (internationaal) met grensoverschrijdende criminaliteit. Er wordt minder geïnvesteerd in preventie en de voorkoming/aanpak van simpeler en eenvoudiger fraude zaken, en in thema's/werkterreinen wordt gesneden. Dus geen aanpak en onderzoeken meer op thema's als sigaretten, zorg, intellectueel eigendom, terrorismefinanciering bijvoorbeeld. Dit scenario vraagt een duidelijke keuze voor thema's die wel en die niet aangepakt worden.

Maatschappelijk is er zicht op het mogelijk effect van het echt achtervolgen van grote criminele kopstukken en netwerken. De FIOD is geen kinderachtige counterpart, maar een internationaal werkende organisatie met partners en om internationaal rekening mee te houden in de aanpak van fraude van grote internationale (criminaliteits-)netwerken en fraude.

4. Effect en impact

Voor de samenleving is het effect en impact dat grote boeven, criminelen en netwerken worden aangepakt. Met daarbij ook substantieel effect op het afpakken van crimineel verkregen vermogen. De FIOD laat zien dat de slogan 'misdaad niet mag lonen' betekenis heeft, maar dan wel via een selectief gerichte aanpak, en met een beperkt aantal onderzoeken en criminelen/organisaties die worden aangepakt. In het geval van de aanpak van grote, complexe criminele onderzoeken raakt dit de georganiseerde criminaliteit.

Door het selectief optreden is de media-aandacht mogelijk meer beperkt en vergt die in ieder geval goede bewustwording, agendasetting en mediabeleid.

5. Werkstromen van de FIOD

Een specialistische FIOD is niet meer van alle markten thuis. Inzet is selectief op gemaakte keuzes voor thema's en het overige doet de FIOD niet meer. De aanpak van onderzoek dat deel uitmaakt van het werk van de FIOD loopt via kenniscentra voor fiscaal, faillissement, corruptie en witwassen. Complexe onderzoeken op het vlak van BTW- carrousel- fraude, financiële integriteit, witwassen, corruptie en cyber worden opgepakt. Vanuit de specialiteit kunnen in de samenwerking ook andere thema's worden aangepakt. Denk bijvoorbeeld aan milieu en klimaat. Een 'nieuw' onderwerp voor de FIOD waarop specialisme samenwerking met de ILT-IOD kan worden gezocht om grootschalige, complexe financieel-economische /fiscale fraude op dat terrein op te sporen. De manier van werken wordt aangepast: het moet sneller – met een agile/scrum werkwijze, met grotere teams, strakkere sturing en krachtiger keuzes, ook om onderzoeken te stoppen. Er wordt meer risico genomen met potentiële onderzoeken. Er wordt geïnvesteerd in complexe onderzoeken die mogelijk veel opleveren. Als blijkt dat het onderzoek niet het verwachte of gewenste resultaat oplevert, dan moeten ook knopen doorgehakt kunnen worden om het besluit te nemen te stoppen.

6. Samenwerking en rol ketenpartners

De aanpak van complexe onderzoeken en projecten vraagt om nationale en internationale samenwerking met relevante partners.

7. Intelligence positie

De FIOD als gespecialiseerde dienst investeert veel in het verkrijgen van een goede intelligence-positie. De capaciteit daarvoor is in mindere mate voorhanden en dat maakt het van belang dat er wordt ingezet op de onderzoeken die er toe doen. Het vraagt om een goede informatiepositie, nationaal en internationaal. Er zal veel moeten worden samengewerkt met relevante binnenlandse en buitenlandse partners om die informatie op tafel te krijgen. Of om projecten te starten waarin intelligence vanuit diverse organisaties – nationaal en internationaal – wordt samengebracht.

1866013 02067

8. *Juridische aspecten*

- Aanpassing wet- en regelgeving: mogelijk gaat het om (wettelijke) bevoegdheden voor opsporing voor eenvoudige fraudezaken bij partners/toezichthouders. Denk aan BOA's binnen de Belastingdienst.
- Gegevensdeling: mogelijkheden om nationaal en internationaal meer mogelijk te maken in de gegevensdeling.
- Privacy: idem als met gegevensdeling.

9. *Noodzakelijke randvoorwaarden*

De aard van het werk van een specialistische FIOD is minder breed en meer complex dan het huidige portfolio en pakket aan werkzaamheden. Bij een dergelijke FIOD past een andere populatie medewerkers. Die populatie wijzigt sowieso met het afschalen van zo'n 500 fte naar andere organisaties (naar verwachting merendeel overige onderdelen Belastingdienst en andere toezichthouders). Van het achterblijvende personeel, of aan te trekken nieuw personeel binnen deze specialistische dienst wordt het nodige verwacht.

Een focus op complexe onderzoeken, in een projectmatige context, gericht op criminele organisaties en met een internationale scope vraagt om een andere benadering, werkwijze en aanpassing van werkprocessen. Via een agile/scrum werkwijze wordt op dagelijkse en wekelijkse basis het vervolg in onderzoeken gevolgd. Een multidisciplinair team van operationeel en tactisch rechercheurs met ieder een eigen specialisme zit er met elkaar maanden, zo niet enkele jaren bovenop. Bij de opgepakte onderzoeken worden risico's niet geschuwd, maar vindt wel een goede afweging plaats. Vooraf in het proces, en bij iedere volgende fase. En wordt verantwoordelijkheid genomen en er worden keuzes gemaakt, ook om een onderzoek te staken als beoogde doelen buiten zicht lijken te raken.

Gegeven het grote belang van een goede intelligence-positie dient het medewerkersbestand te reflecteren dat er voldoende capaciteit is om een dergelijk informatiepositie te realiseren.

De inzet op andersoortige onderzoeken en projecten, en een aangepaste wijze van werken vraagt iets van cultuur en houding van gedrag van medewerkers. Voor de organisatie betekent dit in de brede zin dus ook iets voor cultuur, gedrag en houding. In ieder geval vraagt het duidelijkheid over wat er aan gedrag is gewenst en welke inzet om daar naar te kunnen handelen.

10. *SWOT-analyse*



Voordelen

- Focus op specifieke taakgebieden en type onderzoeken. De FIOD kan zich echt ontwikkelen als specialistische nationale en internationale partner bij de aanpak van complexe, grootschalige en internationale onderzoeken in georganiseerd verband. Of anderzijds zich echt opwerken als de fiscale opsporingsdienst, en verder niets. Daarmee minder exotisch en dit reduceert ook samenwerking met mogelijke internationale partners.

Nadelen

- Verlies van de eenvoudige en minder complexe onderzoeken, die helpend kunnen zijn bij de instroom van nieuwe medewerkers en het leren van het vak in de aanpak van deze enkelvoudige zaken.

1866013 02067

- Minder zicht op modus operandi 'van klein naar groot'. Wat klein lijkt, kan een grote achtergrond hebben. In deze organisatie moet die kennis uit samenwerking met andere organisaties en de eigen intelligence komen.

Kansen
- Met de aanpak van grotere, meer complexe onderzoeken wordt op een diepere laag de organisatie van criminaliteit aangepakt. Er is een minder aantal *hits*, maar daar waar een slag wordt gemaakt, wordt met meer impact het financiële hart van criminelen en criminele netwerken geraakt.
- Er is meer tijd en capaciteit voor grotere, langdurige trajecten met grote impact op de samenleving; niet gehinderd door 'de waan van de dag'.

Bedreigingen (risico's)
- Er vindt overheveling van capaciteit en fte van de FIOD naar Belastingdienst en overige diensten/toezichthouders plaats om daar het niveau van toezicht en eenvoudige opsporing binnen de dienst te faciliteren, zonder dat de FIOD zich nadrukkelijk ontwikkelt als specialistische dienst.
- Er is meer hoogwaardig personeel nodig (hoog opgeleid) in een – vooralsnog – krappe arbeidsmarkt.
- Er is veel afstemming met meerdere partijen nodig, in de overgangsfase van klein naar groot, input van op het oog kleine/eenvoudige zaken als onderbouwing voor complexe zaken moeten van de ene handhavende dienst naar de andere en dat vraagt veel afstemmingsmomenten (en vraagstukken van gegevensdeling, privacywetgeving en overige juridische kwesties).
- Een waardevolle eigenschap van de FIOD is het kunnen beschikken over de fiscale gegevens rechtstreeks van de Belastingdienst, zonder vordering (maar wel op voorwaarde dat er een legitieme strafrechtelijke reden is). In een specialistisch scenario met de richting naar grootschalige, complexe financiële onderzoeken dient deze beschikbaarheid te worden geregeld.

CONCEPT

Beschrijving van scenario III

1. Titel: Een nieuw instrument – publiek-private samenwerking

2. *Algemene beschrijving van het scenario*

In dit scenario zet de FIOD zich in als de beschermer van de financiële veiligheid. Daarvoor wordt sterk de samenwerking gezocht, publiek en privaat, binnen en buiten de overheid, nationaal en internationaal. Om niet in te boeten aan de inzet op de huidige dossiers betekent dit scenario een groeiscenario met het bijkomend beschikbaar te stellen extra middelen. Een scenario ook, waarin de groei strategisch en planmatig tot stand komt, met doelstellingen gericht op een intensieve samenwerking en samenhang publiek-privaat zoals wordt beschreven. De FIOD is binnen dit scenario een landelijke speler die financiële fenomenen integraal aanpakt door middel van repressie én beïnvloeding. Publiek- en private samenwerkingsverbanden (PPS) werken nauw samen ten behoeve van een *all inclusive* aanpak. De hele keten van preventie tot opsporing is nadrukkelijk en met elkaar in beeld. Dit scenario hecht sterk aan het belang van preventie. Eerder preventief, dan repressief. Door als organisaties nauw met elkaar samen te werken wordt kennis en expertise breed en intensief met elkaar gedeeld, waardoor het beter mogelijk is om fenomenen te herkennen, onderkennen, en –ultiem- op voorhand mogelijk te voorspellen en aan te pakken.

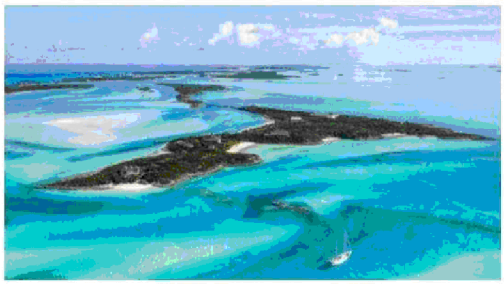
De FIOD gaat er in dit scenario vanuit dat poortwachters meewerken aan het compliance van burgers en bedrijven. Mocht blijken dat poortwachters daarin achterblijven en niet aan deze verwachting voldoen dan is FIOD in beeld om op afgewogen wijze een rake klap uit te delen. Repressie helpt bij behoud van alertheid en bewustzijn (de *fear factor*). Dat betekent niettemin ook dat de FIOD in eerste instantie vooral bezig is met het leveren van een bijdrage aan de samenwerking met poortwachters om financiële criminele stromen te voorkomen en te bestrijden. Een belangrijk onderdeel in het werkproces is de terugkoppeling van bevindingen uit signalen en fenomenen naar de voorkant.
De FIOD is samen met vele andere organisaties met verschillende achtergrond één van de spinnen in het samen gesponnen web van de aanpak van criminaliteit. Internationaal ligt er een groot potentieel aan mogelijkheden, bijvoorbeeld een Europees Anti Money Laundering Center (EU AMLC) of Europees publiek-privaat huis van de samenwerking op het terrein van witwassen, corruptie en de aanpak van digitaal gefaciliteerde financieel-economische en fiscale fraude.

Er wordt in PPS-verband al intensief samenwerking gezocht met bancaire instellingen. Dit scenario voorziet een olievlekwerking en een bredere en intensievere samenwerking met vele bedrijfsgroepen, zoals grote bedrijven, accountants, notariaat. Daarbij komen ook andere beroepsgroepen in beeld, zoals juweliers, makelaars en vergelijkbare branches.

Kernbeelden

- Karakter: In de bestrijding van fiscale en financieel-economische criminaliteit staat samenwerking met partners voorop. In de combinatie van publieke en private organisaties, en via een netwerkbenadering, met daarin partners en netwerken die zich lenen voor de aan te pakken thema's, vraagstukken en criminaliteit.
- Samenwerking: De trein vertrekt, maar niet zonder ingerichte samenwerkingsverbanden en ingerichte netwerkstructuren tussen publieke en private organisaties om samen gedefinieerde thema's aan te pakken en geformuleerde doelstellingen te bereiken.
- Werkprocessen: in gezamenlijkheid en in afstemming met partners, raakt dit de gehele keten van preventie tot en met handhaving. Repressief optreden vanuit de FIOD beoogd de preventiekant te versterken, maar meer dan nu ligt dat ook in het vooraf samen delen van kennis, expertise en informatie. Door gezamenlijk te kijken naar een bepaalde thematiek is een relevante fenomeenanalyse mogelijk en voedend voor een leercirkel over de gehele keten heen.
- Ontwikkeling organisatie: de verdergaande en intensieve samenwerking met vele andere organisaties – publiek en privaat – vraagt van de organisatie FIOD en medewerkers dat binnen deze kaders goed kan worden geacteerd. Dit vraagt het nodige aan cultuur, houding en gedrag en competenties en vaardigheden.

1866013 02067



Het beeld: "Als eilanden zijn we echt verbonden en werken we samen"

3. De (maatschappelijke) rol van de FIOD

De FIOD is de organisatie en beschermer van de financiële veiligheid door vanuit de opsporing een rol te pakken:

- met onderscheidende kennis (zoals het fiscale proces en de financieel-economische expertise);
- met repressie als basis;
- een beïnvloeder en samenwerkende partner met als doel effect en impact;
- in samenwerking met andere handhavers.

4. Effect en impact

De FIOD zet zich proactief in om fiscale en financieel-economische fraude te bestrijden, met een breed bereik, waarbij de voorkant en samenwerking met andere publieke en private organisaties nadrukkelijk vorm wordt gegeven en op de kaart wordt gezet. Er is een duidelijke inzet op preventie en beperkt, gedoseerd op repressie. De FIOD neemt meer verantwoordelijkheid voor het slagen van de gehele keten – effect & impact. Repressie wordt gericht ingezet om sectoren/partijen in beweging te krijgen ("trein gaat door") en vraagt om 'rake klap[37]'. Investeren aan de voorkant kan ook betekenen dat een bijdrage wordt geleverd aan een verbeterde beleidsonderzoeksfunctie. Vanuit een dergelijke functie kan er onderzoek worden verricht. Bijvoorbeeld op de geldstromen die door Nederland lopen of juist ook het in kaart brengen van internationale geldstromen om overall kader en beeld te schetsen. En daarmee perspectief bieden voor de taak waarvoor de gehele keten aan de lat staat.

De intensivering van de samenwerking met vele organisaties heeft als resultaat dat de uitkomst verbetert: sterkere signalen als gevolg van het bij elkaar brengen van data, informatiedeling en het effectiever onderkennen en aanpakken van fenomenen. Dit leidt tot een eerder moment van ingrijpen, een betere rol van poortwachters en een effectievere 'klap' ('chirurgisch ingrijpen'). Het helpt ook in het onderscheid tussen goede poortwachters en 'rotte appels'.

Er is meer zicht op trends en fenomenen en voor diverse sectoren worden gerichte interventiestrategieën ontwikkeld. Door gericht ingrijpen is er sprake van een toename van het afpakpotentieel.

De activiteiten van de FIOD en partners hebben effect op de veiligheid en integriteit van het financiële stelsel en helpen de norm te bevestigen, 'misdaad mag niet lonen'. Daarmee heeft dit ook effect op de maatschappelijke verantwoordelijkheid van private partijen.

5. Werkstromen van de FIOD

De werkstromen van de FIOD volgen de inspanningen van de PPS om de financiële poortwachters en multinationals te ondersteunen in hun maatschappelijke taak. De FIOD zoekt eveneens nauwe samenwerking in PPS-verband voor de aanpak van ondermijnende criminaliteit en fraude op

[37] Een voorbeeld is het ING-onderzoek september 2018, waarmee de bancaire sector is opgeschrikt.

1866013 02067

digitale wijze (fiscaal, financieel-economisch). In de basis zijn de thema's niet anders. Het verschil zit met name in de gezamenlijke werkprocessen. Die moeten kunnen leiden tot: vroeger & beter melden, weg van incidenten en inzet op fenomenen. Daarnaast is er vanwege de logica in de samenwerking met andere opsporingsdiensten expliciet aandacht voor grote thema's als zorg, milieu en pensioenen. In deze en de beide andere werkgebieden zijn er tientallen, zo niet honderden miljarden te verdelen. En is sprake van vele private en publieke partijen om subsidies aan te vragen, te besteden en van publieke en commerciële dienstverlening- en dus markten.

6. Samenwerking en rol ketenpartners

De FIOD stelt zich op als kennispartner en financiële criminaliteitsbestrijder. De FIOD richt zich op een sterke inbreng en het beter laten werken van de keten. Het dienende belang en de daarbij passende houding en attitude zijn van grote waarde voor de FIOD als organisatie en het eigen belang kan hieraan nevengeschikt en in het uiterste geval ondergeschikt zijn. Het concept van combiteams vindt een brede grondslag. Niet alleen met de politie, maar publiek (andere overheden, andere handhavingsorganisaties) en privaat in diverse samenstellingen. Dit vraagt mogelijk het nodige van aanpassing van wet- en regelgeving, onder andere waar het gaat om het delen van gegevens.

7. Intelligence positie

Vanuit de vele inspanningen met publieke en private organisaties, nationaal en internationaal liggen kansen voor het opbouwen van een overkoepelende intelligence positie. Dit vraagt wel duiding rond juridische mogelijkheden en privacy, en het juridisch mogelijk maken van het delen van informatie en data.

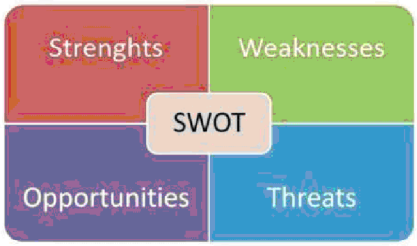
8. Juridische aspecten

- Aanpassing wet- en regelgeving: afhankelijk van de voorgestane samenwerking.
- Gegevensdeling: afhankelijk van de voorgestane samenwerking.
- Privacy: afhankelijk van de voorgestane samenwerking.

9. Noodzakelijke randvoorwaarden

- Repressie is de basis om op voort te kunnen bouwen.
- Sectoraal en met partners in staat zijn tot het maken van een aanvalsplan
- Voor de FIOD is een goede intelligence/kennis essentie van bestaan en basis om vanuit samen te kunnen werken.
- Fiscaal zit in de genen en moet worden behouden.
- Middelen moeten up to date zijn.
- Cultuur en houding:
    - Van rechercheurs wordt verwacht dat zij meer vastleggen over fraude en modus operandi die worden gezien en informatie moet worden ontsloten voor fenomeenanalyse en informatiepositie.
    - Rechercheurs moeten kijken met open en neutrale blik naar private partijen. Uitgangspunt is "vertrouwen, tenzij". Niet iedere bank, notaris, accountant of wie in welke sector dan ook is een fraudeur/crimineel.

10. SWOT-analyse



Voordelen

1866013 02067

- Poortwachters kunnen hun rol beter oppakken, en stimuleren een zelfreinigend vermogen van sectoren. Dit levert capaciteitswinst op voor de FIOD (hoeven hier minder in te doen). Ook heeft dit een groot maatschappelijk belang in de strijd tegen ondermijning: publieke en private partijen staan samen borg voor compliant gedrag.
- Betere informatiepositie en betere signalen door samen op te trekken betekent beter en meer zien.

Nadelen
- Communicatie over aanpak en werk is lastig, begrijpt men de samenwerking met partijen die vanuit een commercieel belang handelen?
- Tegelijkertijd is de angst voor publieke handhavers dat private partijen ook kunnen bijdragen aan fraude. Is voldoende duidelijk wanneer de publieke verantwoordelijkheid (de 'zwaardmacht') de overhand krijgt?
- Samenwerken is ingewikkeld, winnen van onderling vertrouwen kost tijd.

Kansen
- Er zijn vele mogelijkheden voor samenwerking met publieke én private partijen, er is nog een wereld te winnen.

Bedreigingen (risico's)
- Risico dat de perceptie van de samenleving is dat de FIOD frauderende partijen niet aanpakt, of dit met handschoentjes aan doet. Denk onder meer aan het negatieve sentiment rond transacties van bedrijven met het OM, of commotie rond artikelen in het Financieel Dagblad over onderzoek door bedrijven zelf naar fraude door inhuur van advocaten.
- Wet- en regelgeving maken informatiedeling en uitwisseling van gegevens lastig, zo niet onmogelijk en daardoor kan de samenwerking niet goed van de grond komen. Met als risico dat betere resultaten niet of nauwelijks worden behaald. In ieder geval moet uiterst zorgvuldig worden nagedacht over welke informatie gedeeld moet (willen) worden.

CONCEPT

Beschrijving van scenario IV

1. Titel: Een specialistische financiële opsporing onder centraal regie

2. *Algemene beschrijving van het scenario*

Scenario IV gaat uit van een verdieping van de samenwerking binnen publieke organisaties met een duidelijke rol in het financieel rechercheren. Dit betreft naast de FIOD, de politie en de Koninklijke Marechaussee (Kmar). De overige Bijzondere Opsporingsdiensten worden vanwege hun specifieke karakter in combinatie met de geringe omvang niet meegenomen. Hoever deze verdiepte samenwerking strekt, is uit te werken in twee denkrichtingen. De eerste betreft regievoering over de specialistische onderdelen op het vlak van financieel rechercheren bij de Nationale politie/Landelijke Eenheid, de Kmar en de FIOD. De tweede richting strekt iets verder. In de regievoering wordt dan ook de Finec-capaciteit van de politie meegenomen. In beide richtingen wordt toegewerkt naar het model van één financiële politie, die hét aanspreekpunt is voor financieel rechercheren in Nederland. Het verschil ligt in de reikwijdte van regievoering over de mogelijk betrokken organisaties of onderdelen.

Bij de samenwerking met de Nationale Politie gaat het om het Finec-deel. De politie werkt met ongeveer 1000 fte decentraal en circa 120 fte centraal aan financieel rechercheren. Deze rechercheurs zijn grotendeels verdeeld over reguliere rechercheteams door het hele land. Daarbij wordt met name gewerkt aan het in kaart brengen van de financiële stromen bij de aanpak van commune delicten. Daarnaast zijn er enkele specifieke teams, landelijk werkzaam en bij enkele regionale eenheden. De financiële opsporing bij de politie sneeuwt gemakkelijk onder in de waan van de dag. Bij de specifieke eenheden zijn de grote financiële stromen sneller in beeld - ook vanuit de aard van de onderzoeken, maar niettemin met als basis commune delicten en witwassen. Onderlinge samenwerking kan opleveren dat juist specifieke fiscale en gecombineerde fiscale/financieel-economische vergrijpen aangepakt worden. Het gaat dan om grote, complexe of juist ingrijpende (ondermijnende zo je wilt) delicten, niet per se gelinkt aan commune delicten als drugscriminaliteit, wapenhandel, mensenhandel. Delicten die corrumperend zijn voor het financiële en economische systeem, het op ingenieuze wijze ontwijken van belasting betalen, het slim zorgen voor heel grote winsten, het werken met facilitators.

Met de Kmar wordt waar het gaat om de aanpak van de onderliggende financiële stromen rond in ieder geval migratie, mensenhandel en Schiphol eveneens een waardevolle opsporingspartner toegevoegd.

Kernbeelden

- Karakter: De financiële opsporing - het financieel rechercheren - in Nederland wordt met een regiemodel centraal belegd. Vanuit deze centrale regie wordt gewerkt als één overkoepelend en gezamenlijk aanspreekpunt voor en uitvoering geven aan financiële opsporing. Er is vanuit het oogpunt van financieel rechercheren sprake van een gezamenlijke strategie en visie op de aanpak van criminaliteit. Er wordt ingezet op een effectieve en impactvolle repressieve respons.
- Samenwerking: In de publieke setting is er vanuit de financiële politie – naast eigen onderzoeken – intensieve en nauwe samenwerking met opsporingsdiensten en ketenpartners.
- Werkprocessen: stroomlijning van de financieel expertise op fiscaal, financieel-economische en georganiseerde commune criminaliteit, waaronder ondermijning.
- Ontwikkeling van de organisatie: Financiële opsporing in Nederland wordt hoofdzakelijk bij één organisatie belegd. Dit kan via een regiemodel en virtueel netwerkmodel, waarbij de financiële functies van de opsporingsdiensten onder één vlag opereren en worden aangestuurd. Een verdergaand model op de langere termijn is een nieuwe organisatie, waardoor de capaciteit van financiële rechercheurs door fusie binnen één organisatie worden ondergebracht. In een dergelijk scenario kan de FIOD de basis leggen.

1866013 02067



Het beeld: "We zijn samen één groot en sterk eiland"

3. De (maatschappelijke) rol van de FIOD

De FIOD wordt in dit scenario onderdeel van een centrale sturing in de financiële opsporing in Nederland, met als mogelijke ultieme uitkomst een specifieke dienst (kan ook virtueel zijn of via een netwerkverband) voor financiële opsporing. Vanuit een centraal regiemodel wordt financiële recherchecapaciteit in Nederland gebundeld, meer of minder breed, afhankelijk van de gekozen onderdelen van de Nationale politie. In de voorgestelde scenario's is de inbreng vanuit de FIOD van groot belang. Niet alleen vanwege de in te brengen capaciteit in de zin van het aantal fte, maar ook vanwege het breed aantal thema's dat inhoudelijk wordt opgepakt. Door samen te werken met de specialistische financiële bloedgroepen van de politie en de Kmar kan kennis en expertise worden gedeeld en meer effect en impact worden bereikt. Vanuit eigen kwaliteit en kracht kan een sterker repressief antwoord worden gegeven in de aanpak van (complexe) financiële criminaliteit. Door krachten en informatie te bundelen wordt er meer gezien en gehoord, én meer intelligence en data bij elkaar gebracht. Vanuit die positie kan er richting departementen een beter en sterker geluid worden afgegeven. Dit kan vorm krijgen in een signaleringsfunctie, totstandkoming en/of verbeteringen van wet- en regelgeving in relatie tot fraudebestendigheid, bestuurlijke rapportages en dergelijke.

4. Effect en impact

Een landelijke en overkoepelende organisatie in de aanpak van financieel rechercheren biedt de kans tot prioritering op thema's en het bereiken van maximaal effect en impact daarbij. Als opsporende diensten in het publieke domein bundelen we kennis, expertise en informatie en treden we effectiever en complementair op. Inzet op landelijke thema's en een grootschaliger en systematische aanpak van specifieke fraudethema's. Er wordt doorgepakt en achter de kopstukken van de criminaliteit aangegaan. Richting het huidige werk van de politie is het effect een effectievere aanpak van de financiële kant van commune criminaliteit (georganiseerde criminaliteit, ondermijning) en meer aanpak van de wortels. Op specifieke fraudethema's wordt grootschaliger en systematischer geacteerd. Dit levert een positieve bijdrage aan de compliance van burgers en bedrijven.

5. Werkstromen van de FIOD

In de aanvulling op de huidige werkstromen is er een sterkere focus op ondermijning (in de betekenis van de aanpak in het Regeerakkoord Rutte III). In de keuze van het werkpakket en aan te pakken onderzoeken wordt het een andere en meer integrale afweging. Het is niet meer alleen aan de FIOD, politie en/of Kmar, maar een gezamenlijke benadering en afweging. Dit scenario gaat uit van een financiële opsporing onder centrale regie, waarbij multidisciplinair vanuit kennis, ervaring, competenties en expertise wordt samengewerkt vanuit de financiële bloedgroepen binnen de diverse publieke organisaties.

De huidige werkstromen blijven in beeld, in de aanpak wordt waarde toegevoegd met het gezamenlijk optrekken, delen van kennis, expertise en informatie en een – vanuit publieke zijde – multidisciplinaire en gespecialiseerde aanpak vanuit de financiële opsporing.

1866013 02067

6. Samenwerking en rol ketenpartners

In de samenwerking met en de rol van de huidige ketenpartners binnen het scenario van de (FIOD als onderdeel van een) gespecialiseerde dienst in de financiële opsporing is gekozen voor de uitwerking van twee hoofdrichtingen. Er zijn meerdere mogelijkheden, in diverse tinten en variaties, maar binnen de scope van deze strategische verkenning zijn deze niet nader uitgewerkt.

De hoofdrichtingen zijn dan:
- Een regiemodel over de capaciteit rond financieel rechercheren bij de Landelijke Eenheid politie, FIOD, en capaciteit financiële recherche bij de Kmar.
- Een regiemodel over de capaciteit rond financieel rechercheren bij de politie inclusief gedecentraliseerde Finec, financiële recherche Kmar en de FIOD.

In beide richtingen kan worden gedacht aan de vorming van combiteams in diverse samenstelling en met een gerichte opsporingstaak, om nadere samenwerking uit te testen en effectiviteit van de werkzaamheden te evalueren. Samenwerking kan verder strekken dan de gespecialiseerde dienst voor financiële opsporing. Denk onder meer aan mogelijkheden als:

- Combiteams FIOD/politie voor iedere regionale eenheid politie, in het kader van ondermijning.
- Combiteams FIOD/overige BOD-en, in de aanpak van specifieke thema's, denk milieu/klimaat, zorg.
- Combiteam FIOD/Kmar/I-SZW, in de aanpak mensenhandel, mensensmokkel, Schiphol, arbeid. Toeslagen, uitkeringen etc.

Bij eventuele vorming van een dergelijke financiële opsporingsdienst onder centrale regie en daarbuiten de samenwerking in diverse vormen met combiteams is de rol van het OM van groot belang. Het vraagt om afspraken en overeenstemming in de aanpak van het LP, FP en de AP's. Overige aandachtpunten en nader uit te zoeken onderwerpen zijn 'ondersteuning' van de opsporing en een gezamenlijke sturing en afstemming over de vraag "wat zijn resultaten?". En een goede registratie van ieders (gedeelde) bijdrage aan de behaalde resultaten.

7. Intelligence positie

De intensieve samenwerking van de specialistische financiële onderdelen van de Nationale politie, de Kmar en FIOD maakt een significante impuls voor een verbeterde intelligencepositie mogelijk. Door in de uitvoering écht samen te werken komt intelligence - dat wil zeggen data, informatie, kennis en expertise - bij elkaar. Dat creëert meerwaarde en ontstijgt het niveau van de silo's. Deze positie is voedend voor visie en strategie enerzijds, en is voor de operationele prioriteitsstelling en het optreden in het hier-en-nu-onderzoeken van grote waarde.

8. Juridische aspecten

- Aanpassing wet- en regelgeving: in de samenwerking tussen de verschillende diensten zal specifieke wetgeving aangepast moeten worden.
- Gegevensdeling: het samenbrengen van gegevens van de diverse organisaties, zoals politie, Belastingdienst, Kmar roept de vraag/noodzaak op over wenselijkheid en een wettelijke basis voor het delen van gegevens en informaties vanuit het samenwerkingsverband, dan wel voor de nieuwe organisatie.
- Privacy: voor de aspecten rond privacy geldt eenzelfde vraag. Als de organisaties samenwerken is de afweging welke gegevens uit privacy-oogmerk voor iedereen beschikbaar zijn en welke niet. Bij het fuseren tot één organisatie, zou het een slimme gedachte zijn om de beschikbaarheid van gegevens bij de onderscheiden organisaties te behouden voor de nieuw te vormen organisatie.

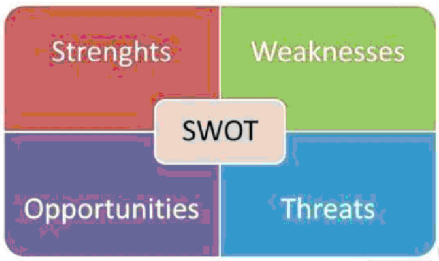
9. Noodzakelijke randvoorwaarden

- Het gebruiken van elkaars kracht.

1866013 02067

- Kijk naar overeenkomsten en ga met open vizier de samenwerking aan. Redeneer niet teveel vanuit tekortkomingen/verschillen bij/met anderen.
- (Zoeken naar) Synergie is leidend.
- Eénduidig opdrachtgeverschap vanuit de politiek, departementaal en het OM.

10. *SWOT-analyse*



Voordelen
- Een systematische aanpak van financiële opsporing.
- Verbinding in de aanpak onder – midden – laag van criminaliteit in de criminaliteitspiramide.
- Kruisbestuiving kennis en professionaliteit. Over en weer van elkaar leren. De FIOD leert van aanpak politie, bijvoorbeeld bij infiltratie of Werken onder Dekmantel (WOD).
- Betere gezamenlijke informatie positie.
- Minder silo's en meer gezamenlijke en multidisciplinaire aanpak.
- Combiteam-ervaring is positief: uitbreiden naar politie, Kmar en BOD-en.
- Betere inzet van informatie Belastingdienst voor het geheel: aanpak financiële en andere criminelen.
- Flexibele inzet mogelijkheden personeel.
- Gezamenlijke opleiding.
- Winst dat fte voor financieel opsporen (politie, Kmar en FIOD) meer functioneel en financieel en beter gericht wordt ingezet (minder 'onkruidbestrijding', meer aanpak bij de 'wortels')
- Eén duidelijke aanspreekpunt en loket voor financiële opsporing in Nederland.

Nadelen
- Bezwaren tegen het anders organiseren van bestaande formaties – denk FIOD, politie, Kmar.
- Samenvoegen van bloedgroepen uit verschillende organisaties kan stuiten op 'gedoe'.
- Verschil in cultuur en gedrag bij samenwerking vanuit verschillende diensten bemoeilijkt de samenwerking dan wel de regievoering.

Kansen
- Financiële familie, waarbij de familiebanden worden aangetrokken. Geen reorganisaties, maar niet vrijblijvend. Groei als een familie door fasering en over de tijd heen/met tijdverloop.
- Geboorte van een organisatie/dienst van de financiële opsporing, bundeling van de financiële stroom vanuit diverse opsporingsorganisaties.
- Reductie overhead en inefficiënties.

Bedreigingen (risico's)
- Implementatierisico. Lukt het om echt samen te gaan vanuit verschillende financiële delen van diverse partners. Om in elkaars organisatie te komen en blokkades in cultuur en structuur te doorbreken.
- Risico dat een model van regievoering niet blijkt te werken.
- Meegezogen worden in onrust bij politie/reorganisatie-malaise.
- Landelijke sturing wordt gefrustreerd door lokale druk en wensen van bijvoorbeeld burgemeesters, steden en regio's.
- Risico om een speelbal van de politiek te worden (landelijk versus regionaal/lokaal).
- Specifieke grote thema's in arbeidsverhoudingen (zoals arbeidsuitbuiting, mensenhandel) en milieu (internationale afvaldumping) kunnen onderbelicht raken als financieel rechercheren uitgangspunt is.

1866013 02067



Nawoord: scenario's en nu?

Met veel plezier heeft de interne werkgroep Strategienota FIOD 2020-2025 gewerkt aan het denken over de toekomst. Over de toekomstige ontwikkelingen die zich in de omgeving van de FIOD en Nederland, Europa en de wereld zich kunnen voordoen. Over de maatschappelijke opdracht van de FIOD binnen opsporend Nederland: waartoe is de FIOD ter aarde? En wat is het dat de FIOD bijzonder en anders maakt ten opzichte van overige opsporingsdiensten? En hoe kunnen we in samenwerking - en niet in concurrentie - met elkaar vanuit het financieel rechercheren een passend en effectvol antwoord geven op de criminaliteit die zich in onze samenleving aandient? Welke mogelijke scenario's zijn er voor de FIOD en ketenpartners in een overzichtelijk aantal denkbaar om een verschillend antwoord te geven op de vraagstukken die spelen, die allemaal zijn bedoeld om effect en impact te bereiken in de aanpak van fiscale en financieel-economische criminaliteit met een andere focus en dus ook met een andere uitkomst.

Er ligt nu een viertal scenario's, waarin het kort gezegd gaat om:
- Doorontwikkeling op de ingeslagen weg.
- Een gespecialiseerde opsporingsdienst met knip in het takenpakket.
- Inzet van een nieuw instrument: publiek-private samenwerking.
- Eén dienst voor de financiële opsporing onder centrale regie.

De interne werkgroep heeft getracht deze scenario's op eenzelfde en eenduidige wijze te omschrijven en daarbij laten zien wat de route voor de komende 5 jaar zou betekenen bij een keuze voor het te lopen pad. Er is niettemin het besef dat 2020 al voor de deur staat, dus dat een eventuele keuze afwijkend van het huidige pad de nodige implementatietijd zal vragen. De vraag is dus in hoeverre dit scenario volledig kan worden uitgewerkt, geïmplementeerd en gerealiseerd in het jaar 2025. Op voorhand is daarbij het beeld dat dit bij een scenario I en III minder complex en eenvoudiger zal zijn dan bij de scenario's II en IV.

Voor dit moment ligt er een rapport – te zien als een verkenning, en een proces – te zien als een verdiepende gedachtewisseling met vele partijen. De uitkomst is wat ons betreft waardevol als dit een input kan zijn voor volgende rondes van politieke en ambtelijke gesprekken over de toekomst van opsporend Nederland. Wat de FIOD betreft is deze toekomstverkenning geen momentopname voor nu, maar een continu proces. Als interne werkgroep danken wij dan ook heel hartelijk alle interne en externe betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd voor dit rapport en de achterliggende gedachtevorming. Tegelijkertijd nodigen wij u allen ook uit om dit gesprek de komende tijd te continueren, omdat ontwikkelingen dynamisch zijn en de toekomst niet in beton is gegoten!



1866013 02067

Bijlage I -Literatuur & publicaties

Wet- en regelgeving

- Wet op de Bijzondere Opsporingsdiensten (Wet op de BOD-en)
  https://wetten.overheid.nl/BWBR0019919/2019-03-01
- Wet ter voorkoming van witwassen & financieren van terrorisme (Wwft)
  https://wetten.overheid.nl/BWBR0024282/2019-01-01
- Wet Politiegegevens (WPG)
  https://wetten.overheid.nl/BWBR0022463/2019-07-01
- Algemene verordening Gegevensbescherming (AVG)
  https://www.autoriteitpersoonsgegevens.nl/nl/over-privacy/wetten/algemene-verordening-gegevensbescherming-avg
- Wetboek van strafrecht (WvSr)
  https://wetten.overheid.nl/BWBR0001854/2019-08-01
- Wetboek van strafvordering (WSv)
  https://wetten.overheid.nl/BWBR0001903/2019-08-01

Algemeen dreigingsbeeld

- Nationale dreigingsbeeld JenV 2017
  https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2017/06/01/tk-bijlage-nationaal-dreigingsbeeld-2017
- Veiligheidsagenda 2019-2022 – JenV
  https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2018/11/14/tk-brief-veiligheidsagenda
- WEF Global Risks report 2019 (World Economic Forum)
  https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2019
- SOCTA Europol 2017
  https://www.europol.europa.eu/socta/2017/

Witwassen

- The Role of Financial Information-Sharing Partnerships in the Disruption of Crime, Nick J Maxwell and David Artingstall, RUSI oktober 2017
  https://rusi.org/publication/occasional-papers/role-financial-information-sharing-partnerships-disruption-crime
  https://rusi.org/publication/occasional-papers/expanding-capability-financial-information-sharing-partnerships
  https://rusi.org/publication/occasional-papers/examining-unknowns-money-laundering-risk-uk-professional-services
- National Risk Assesment Moneylaundering
  https://www.wodc.nl/onderzoeksdatabase/2689c-nra-witwassen-1.aspx
- Nationale monitor witwassen
  https://www.wodc.nl/onderzoeksdatabase/2689b-beleidsmonitor-witwassen-2.aspx
- Aard en omvang van criminele bestedingen – rapport Unger c.s.
  https://www.wodc.nl/onderzoeksdatabase/2790-witwaspiramide.aspx
- Nationaal plan van aanpak witwassen, juni 2019
  https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2019/06/30/plan-van-aanpak-witwassen

Ondermijning

- De weerbare stad – gemeente Amsterdam, 3 april 2019
  https://www.gemeente.nu/veiligheid/halsema-maakt-programma-tegen-ondermijning-bekend/
  https://www.binnenlandsbestuur.nl/ambtenaar-en-carriere/nieuws/nieuwe-aanpak-ondermijning-amsterdam.9981320.lynkx
- Waar een klein land groot in kan zijn – rapport politieacademie Tops c.s.

CONCEPT

https://www.cursor.tue.nl/nieuws/2019/februari/week-2/nederland-drugsland-waar-een-klein-land-groot-in-kan-zijn/

- Landelijke aanpak versterking ondermijning
  https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ondermijning/documenten/brieven/2018/11/23/ek-brief-tk-versterking-aanpak-ondermijning-actuele-stand-van-zaken
  https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ondermijning/nieuws/2019/07/11/versterking-strafrechtelijke-aanpak-ondermijning
  https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ondermijning/documenten/kamerstukken/2019/03/13/tk-afpakken-crimineel-vermogen

Rol politie

- Jaargang 2019/1, nr. 50 De essentie van politiewerk
  Cahiers Politiestudies, Jaargang 2019-1, nr. 50, p. 205-216, © Gompel&Svacina, ISBN 978-94-6371-110-4
  https://kombijde.politie.nl/vakgebieden/opsporing/financieel
  https://www.studieverenigingpm.com/pm-magazine/artikel/2019-01-24-frauduleuze-zaken-de-financiele-recherche-aan-het-woord
- Follow the money, onderzoek inspectie V&J 2012 en aandacht Zembla
  https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwiiqpi6tM7jAhXL_KQKHTWXArcQFjAAegQIBBAC&url=https%3A%2F%2Fzembla.bnnvara.nl%2Fpdf%2Frapportagefollowthemoney.pdf&usg=AOvVaw24tA9coxFu3futoqzVR9TG

Overig

- Rapport UT Twente "Fraude loont nog steeds. 2015
  https://stt.nl/wp-content/uploads/2015/04/Fraude-loont...nog-steeds.pdf
  https://www.nu.nl/iexnl/5943867/roubini-nieuwe-financiele-crisis-op-de-loer.html
  https://www.globalorange.nl/wat-wordt-de-impact-van-blockchain
- Payment services directive 2 - https://psd2bankieren.nl/
- https://www.telegraaf.nl/financieel/125005/geen-klimaatbelastingen-technologie-moet-onze-aardbol-redden?utm_source=google&utm_medium=organic
- Europees parlement wenst financiële politie - https://www.ftm.nl/artikelen/financiele-politie-tegen-dividend-en-belastingfraude?share=1

CONCEPT

Overzichten Bureau DG d.d. 1 november 2019

1. Aandachtspunten t.b.v. overleg inzake politiek-gevoelige dossiers
2. Moties
3. Toezeggingen
4. Kamervragen
5. Verzoeken vanuit de vaste Kamercommissie om brieven
6. Parlementaire agenda

1866013

02067

1. Aandachtspunten t.b.v. overleg inzake politiek-gevoelige dossiers

Planning stukkenstroom
Zoals blijkt uit het overzicht van Kamerstukken die voor het Kerstreces uitgestuurd moeten worden, is van veel Kamerbrieven de planning nog niet bekend. Een punt waar dit bijvoorbeeld speelt is de douane. BDG ziet dit als een risico en zal komende week contact opnemen met de BDO's/dossierhouders om na te gaan waarom dit zo is en wanneer de planning bekend zal zijn. BDG kan vervolgens samen met de betrokkenen een planning maken van deadlines die gehaald moeten worden om stukken die voor het Kerstreces naar de Kamer moeten, op tijd te kunnen verzenden.

AO KGB
Het AO Kindgebonden budget is tot nader order uitgesteld.

1866013 02067

2. Moties

Dossierhouder	Verantwoordelijk	Status	M/T	EK/TK	Datum indiening	Omschrijving	Stand van zaken
BDO FIOD	FIOD, UHB, O&P	Doorlopend	M	TK	19-dec-18	Motie van het lid Leijten verzoekt de regering de de gedragslijn te eerbiedigen en de Kamer jaarlijks te informeren over hoeveel zaken besproken zijn en welke uitkomst gemelde zaken hebben gekend.	26/7: De Belastingdienst respecteert de gedragslijn. In de periodieke motie- en toezeggingenrapportage wordt gerapporteerd over het aantal gevallen dat besproken is in het overleg tussen OM, FIOD en Belastingdienst en in hoeveel gevallen dit heeft geleid tot aangifte. 20/12 - Stemming nav VAO Belastingdienst. Dossierhouder aanwijzen. Meenemen in een periodieke rapportage?
	UHB	In behandeling	M	TK	29-sep-16	Lid Mei Li Vos verzoekt de regering om, na de transitieperiode stapsgewijs met handhaving aan te vangen en daarbij voorrang te geven aan de pakketbezorgingssector en de medisch specialisten.	12/7/2019: Inmiddels is de nieuwe wetgeving per 1 januari 2021 voorzien (zie Kamerbrief voortgang uitwekring maatregelen werken als zelfstandige d.d. 24 juni 2019). Zie daarnaast Kamerbrief toezicht arbeidsrelaties d.d. 24 juni 2019 waar wordt ingegaan op toezicht en handhaving op de kwalificatie van arbeidsrelaties voor de loonheffingen. 20/7 - RB: In behandeling. De motie is pas aan de orde na ingang van nieuwe wetgeving welke is voorzien op 1 januari 2020. 23/3 - Was in eerste instantie voorzien om af te doen in de 21ste HJR. We willen echter niet vooruitlopen op nieuwe wetgeving, deze is gepland 1-1-20.

	UHB	In behandeling	M	TK	14-11-2018	Lid Omtzigt verzoekt de regering, binnen een halfjaar en na afstemming met de Autoriteit Persoonsgegevens met een voorstel te komen om zowel registratieplicht te handhaven als wanbetalers met een buitenlands kenteken op te sporen en te beboeten.	28/10: loopt nu een pilot met de politie. De handhaving ligt primair bij de politie, DGFZ heeft toegezegd met JenV in gesprek te gaan over handhaving van kentekenregristratieplicht. Eerstvolgende gelegenheid kunnen we Kamer iig over pilot informeren. 19 juni: herbevestiging Stas gehoor aan gegeven aan de volledige motie Omtzigt 14/11 - Stemming nav het Belastingplan. Dossierhouder aanwijzen
	FJZ	In behandeling	M	TK	21-mrt-19	De motie van het lid Omtzigt verzoekt om een extern onderzoek naar mogelijkheden tot verbetering van de praktische rechtsbescherming van de burger in belasting- dan wel toeslagzaken	

	UHB	In behandeling	M	TK	4-7-2019	N.a.v. het AO Stopzetten KOT verzoekt Lid Omtzigt: de regering om gedupeerde ouders z.s.m. individueel schadeloos te stellen, daarbij ook te kijken naar afgeronde terugvorderingen over de jaren 2012 en 2013. Hierin ook ouders mee te nemen die geen bezwaar of beroep hebben ingediend of doorgezet. Tevens moet de Staatssecretaris ervoor zorgen dat in relevante gevallen, er langer dan vijf jaar teruggekeken wordt bij de vaststelling van toeslagen. Verzoekt de regering om onderzoek te laten doen of vergelijkbare problemen (zoals onrechtmatig stopzettingen, ernstig overschrijding van de bezwaartermijnen of onvolledige dossiers bij de bezwaar en beroepsprocedures) ook elders aan de orde zijn geweest bij CAF en andere zaken. Verzoekt de regering om uiterlijk 1 oktober een tussenrapportage aan de Kamer te sturen over de compensatie van gedupeerde en andere relevante ontwikkelingen op dit dossier. (zie ook Toezeggingen)	8/8 Planning 3e kwartaal update 19 juni: herbevestiging Stas gehoor aan gegeven aan de volledige motie Omtzigt 14/11 - Stemming nav het Belastingplan. Dossierhouder aanwijzen

	UHB	In behandeling	M	TK	4-7-2019	Lid Van Weyenberg over Etnisch profileren; verzoekt het kabinet om te borgen dat de Belastingdienst een dubbele nationaliteit niet meer als risico indicator gebruikt bij het toekennen van Toeslagen. Verzoekt het kabinet om bij het verschijnen van de onderzoeken van de Autoriteit Persoonsgegevens en de Nationale ombudsman de Kamer zo snel mogelijk te informeren over de wijze waarop het kabinet de lessen van deze onderzoeken implementeert.	8/8 Planning uiterlijk in 2019
	UHB	In behandeling	M	TK	4-7-2019	Lid Lodders verzoekt de regering cultuur als pijler toe te voegen in het Jaarplan 2020 en bij de eerstvolgende rapportage aan te geven hoe de pijler concreet wordt ingevuld.	25/10 Cultuurbrief al verstuurd, en in Jaarplan 2020. Planning 12 november
	UHB	In behandeling	M	TK	3-7-2019	Ingediende Motie lid Slootweg: verzoekt de regering, te onderzoeken of het mogelijk is dat er nog maar één machtigingscode nodig is voor zowel de aangifte als de toeslagen; verzoekt de regering tevens, indien dit kan, te onderzoeken of dit al voor het belastingseizoen 2020 ingevoerd kan worden,	13/8 De betreffende onderzoeken zijn op dit moment nog in uitvoering. De uitkomsten hiervan worden uiterlijk in de volgende fiscale moties- en toezeggingenbrief van maart 2020 aan de Tweede Kamer gerapporteerd. . 8/8 In behandeling planning nog niet bekend C&F heeft na afstemming - motie neergelegd bij UHB (contactpersoon

	UHB en SZW	Aangehouden	M	TK	12-9-2019	VSO Kindgebondenbudget 12 sept: Het lid Leijten en Kwint (SP) verzoekt de regering het toegekende kindgebonden budget niet te verrekenen met al dan niet terechte toeslagschulden.	Uit voorbereidingsdossier KGB (29-10): motie wordt verbonden aan de CAF 11 zaken. De motie Leijten is aangehouden. • U heeft tijdens het VSO van 12 september jl. bij de motie Leijten verwezen naar een eventuele samenloop met de uitkomsten van de CIE Donner. Het tussenrapport van CIE Donner zal naar verwachting voor het AO KGB van 31 oktober openbaar worden. Er zal wanneer het rapport is ontvangen, bekeken moeten worden of en zo ja welke gevolgen de bevindingen en/of aanbevelingen hebben voor de motie van het lid Leijten. Momenteel wordt in het kader van CAF in kaart gebracht wat de juridische mogelijkheden zijn.
	UHB en SZW	In behandeling	M	TK	12-9-2019	Motie lid Omtzigt:"….. Constaterende dat de regering ook voornemens is nabetalingen in het buitenland te verrichten Constaterende dat er een anticummulatiebepaling is met andere kindregelingen in EU-wetgeving zodat je niet twee keer niet nul keer maar een keer een kindregeling ontvangt binnen de EU Verzoekt de regering pas tot nabetaling over te gaan wanneer alle inkomensgegevens van de ouders ontvangsten van kindregelingen in het buitenland en de feitelijke woonplaats en werkplaatsen van ouders en kinderen bekend zijn	Tijdens: VSO ambtshalve toekennen van kindgebonden budget. Dit is al staande praktijk.

						en daarop nauwgezet de nabetaling te doen…”	
	UHB en SZW	In behandeling	T	TK	19-sep	n.a.v. het AO Stopzetten KOT verzoekt Lid Omtzigt: de regering om gedupeerde ouders z.s.m. individueel schadeloos te stellen, daarbij ook te kijken naar afgeronde terugvorderingen over de jaren 2012 en 2013. Hierin ook ouders mee te nemen die geen bezwaar	

3. Toezeggingen

Dossierhouder	Verantwoordelijk Lijndirecteur	Status	M/T	EK/TK	Datum indiening	Omschrijving	Stand van zaken (Intern BD en M-Staf bespreking)
	GO UHB	Doorlopend	T	TK	18-mei-16	De staatsecretaris heeft toegezegd om in de Halfjaarsrapportages van de Belastingdienst verslag te doen over de voortgang van het proces van behandeling van informatie uit de Panama papers en de daarmee bereikte resultaten. (verhuld vermogen)	26/7: Op 17 april 2019 is in de 23e Halfjaarsrapportage Belastingdienst een toelichting op de ontwikkelingen gegeven. Op 2 juli 2019 is dit onderwerp ook belicht in de eerste voortgangsrapportage op het jaarplan 2019. 20/2/19: Opnemen in 23ste HJR 18/9 - Doorlopende toezegging, opgenomen in de 22ste HJR 13/9 - Van de in behandeling genomen dossiers is ongeveer de helft afgerond of in een ver gevorderd stadium van behandeling. De analyses en activiteiten in het toezicht hebben ondertussen geleid tot het opleggen van aanslagen tot een bedrag van per saldo € 7,2 miljoen (incl. boetes en rente). Inmiddels is er ook in één casus een strafrechtelijk traject ingezet. In een aantal andere gevallen wordt het instellen van een strafrechtelijk traject nog bezien. Daarnaast wordt overwogen tegen een aantal belastingplichtigen een civiele procedure te starten om het verstrekken van informatie af te dwingen. 20/7 - RB: Doorlopend. Rapportering aan de Kamer via de Halfjaarsrapportages Belastingdienst. 23/3 - opgenomen in de 21ste HJR

[redacted]	FJZ GO	Doorlopend	T	EK/ TK	14 april 17 12 mei 17 29 mrt 18	De staatssecretaris heeft toegezegd de Tweede en Eerste Kamer van informatie voorzien over 'country-by-country reporting' - hoeveel landenrapporten de Belastingdienst heeft ontvangen van belastingplichtigen, hoeveel landenrapporten zijn ontvangen van andere landen via de uitwisseling en een kwalitatieve beschrijving van de ervaringen alsmede inzicht in veel voorkomende vervolgacties.	26/7/19: Op 17 april 2019 is in de 23e Halfjaarsrapportage Belastingdienst gerapporteerd over de ontwikkkelingen bij country-by-country reporting in 2018. 20/7 - RB: Doorlopend. Er is gerapporteerd in de 21ste Halfjaarsrapportage Belastingdienst. In 2019 zal hier opnieuw in de 23ste HJR over gerapporteerd worden. 12/4 - aan de ordegeweest in de 67e vergadering TK op 28 maart 2018. 30/3 - Aantallen ontvangen rapporten van belastingplichtigen en andere landen zijn opgenomen in de 21e HJR. DGBD36 is relevant voor lopende jaar 2018. Deze pas in 2019 in de opvolging.
[redacted]	GO UHB	Doorlopend	T	TK	1-jun-17	De staatsecretaris heeft toegezegd om jaarlijks een notitie toe te voegen aan de Halfjaarsrapportage Belastingdienst met een aanvulling op de aantallen APA's en ATR's. Er wordt per type ruling een voorbeeld of model gegeven zodat de Kamer kan zien hoe het in elkaar zit.	26/7/19:Op 17 april 2019 is het jaarverslag 2018 van het APA/ATR team bij de 23e Halfjaarsrapportage Belastingdienst aan de Eerste en Tweede Kamer gestuurd. 13/9 - In uitvoering, consultatie ruling praktijk gaande. 20/7 - Doorlopend. Gerapporteerd aan de Tweede Kamer bij brief van 18 februari 2018, Kamerstukken II 2017/18, 25087 nr. 187. Verwijzing en samenvatting is ook opgenomen in 21ste Halfjaarsrapportage. 30/3- Gerapporteerd aan de Tweede Kamer bij brief van 18 februari 2018, Kamerstukken II 2017/18, 25087 nr. 187. Verwijzing en samenvatting ook opgenomen in 21ste HJR
[redacted]	UHB	In behandeling	T	EK	28-mei-18	Gevraagd wordt of banken een controlerende rol zouden kunnen spelen ten aanzien van de aangifte van het bezit van Bitcoins bij de Belastingdienst. De	8/8/19 Planning 4e kwartaal, update via Brief fiscale moties en toezeggingen. 26/9 - De Belastingdienst onderzoekt verdere mogelijke nalevingstekorten en handhavingsmogelijkheden voor een nadere invulling van de strategie rondom

						staatsecretaris heeft toegezegd dit punt mee te nemen in de verdere uitwerking van de fiscale beleidsagenda.	cryptovaluta. Onderdeel hiervan is de rol van andere private partijen, zoals banken, en afstemming met andere toezichthouders (zoals de AFM). Moment en wijze afdoening vraagt nog nadere bestuurlijke afstemming. 20/7 - RB: In behandeling. Integraal overleg over cryptovaluta zal worden gepland waarbij ook afstemming met Autoriteit Financiële Markten zal plaatsvinden.
	IV&D	In behandeling	T	TK	1-okt-18	De staatssecretaris heeft toegezegd terug te komen op de ICT-doorlichting waar om is verzocht.	8/8/19 planning 4e kwartaal 2019> EY gecontracteerd. Per 12 juni gestart. Oplevering rapport door EY 31 oktober. Oplevering aan BWL, Kamer nov/dec 2019
	IV&D	In behandeling	T	TK	28-mei-19	De staatssecretaris zegt toe dat er tegen het einde van dit jaar (2019) voor drie ketens een concreet uitgewerkt plan ligt dat een samenhangende aanpak laat zien om de uitdagingen van deze ketens het hoofd te bieden. Wanneer deze aanpak succesvol blijkt te zijn, zal deze daarna ook worden toegepast bij de andere probleemketens.	8/8 planning 4e kwartaal 2019 08/07 is versie 0.96 gedeeld door
	UHB	In behandeling	T	EK	29-jan-19	De Staatssecretaris heeft toegezegd het Jaarplan van de Belastingdienst te verzenden aan de Eerste Kamer.	25/10/19 planning 12 november 2019

	UHB	In behandeling	T	TK	6-dec-18	Toezegging om medio 2019 te rapporteren over de voortgang inzake de Interactiestrategie.	8/8/19 planning 3e kwartaal 2019 via de M&T-brief. 10/12: De planning is dit te realiseren op 1 juni 2019. Oplevering via een periodieke rapportage.
	Cd O&P	In behandeling	T	TK	13-okt-17	De staatssecretaris heeft toegezegd een brief te sturen met de eindafrekening van de vertrekregeling en de diverse mogelijke arrangementen, inclusief de wijze waarop de overschrijding van de regeling betaald wordt.	20/7 - RB: In behandeling. Rapportage aan de Kamer is voorzien in 2021.
	Directie CAP	In behandeling	T	TK	5-nov-18	Toezegging om de invoering van de roettax per 1 januari 2020 te realiseren.	28/10: loopt op schema dankzij het IV-noodspoor. Update 25/7: Op basis van een risicoafweging is ingezet op de realisatie van een robuuste tijdelijke voorziening (RTV) tbv fijnstoftoeslag (eerder bekend onder roettax). De invoering staat gepland per 1-1-2020. De realisatie hiervan ligt op schema. Parallel wordt doorgewerkt aan het hoofdspoor: de implementatie van heffen en innen systemen. Hier zit ook de reguliere functionaliteit voor de fijnstoftoeslag in. De huidige planning voor implementatie van het hoofdspoor is tweede helft 2020. Op het moment dat implementatie van het hoofdspoor plaatsvindt, wordt met de RTV gestopt. 18/2: de implementatie van de roettax zal mogelijk weer worden vertraagd omdat de datum te ambitieus is gebleken. Een informerende notitie is onlangs naar de Stas gegaan en met een terugvaloptie, een tijdelijke IV-voorziening kan de oplossing bieden. Dit

							zal echter maximaal van eind december 2019 tot december 2020 kunnen worden gebruikt.
[redacted]	IV&D	Doorlopend	T	TK	7-feb-19	Toegezegd de Kamer in de reguliere rapportages op de hoogte houden over de voortgang van het pseudonimiseren.	8/8/19 Doorlopend. Is aanbod gekomen in de 23e HJR genoemd.
NTB	Toeslagen/UHB	In behandeling	T	TK	21-mrt-19	Toezegging van de Staatssecretaris om Toeslagen en de ADR te laten kijken naar andere CAF-zaken. (Ook aan bod gekomen 4 juli).	8/8/19 In behandeling, nog niet bekend
[redacted]	UHB/ BOA (I&S)	In behandeling	T	TK	21-mrt-19	Toezegging van de Staatssecretaris om aan te sluiten bij het traject Maatwerk in dienstverlening (ABD Topconsult).	28/10/19 vraag uitgezet bij I&S ([redacted]) 8/8/19 planning 4e kwartaal 2019 Toeslagen is aangesloten bij het traject van ABD Topconsult over het leveren van maatwerk bij kwetsbare groepen. Er heeft een gesprek plaatsgevonden met de [redacted] Toeslagen.
[redacted]	FJZ/Toeslagen	In behandeling	T	TK	21-mrt-19	Toezegging van de staatssecretaris om in gesprek te gaan met de Nationale Ombudsman	8/8/19 Invulling vindt plaats na adviesrapport van Adviescommissie uitvoering Toeslagen

NTB	O&P	In behandeling	T	TK	19-6-2019	Grijze toezegging AO Belastingdienst (wel genoemd door de Staatssecretaris tijdens het debat, maar niet nogmaals herhaald door de VZ van de Tweede Kamer': inrichten permanent loket/commissie om integriteitsschendingen te kunnen melden	26/7: [redacted] heeft de tijdelijke commissie integriteit Belastingdienst ingesteld. De bevoegdheid om deze permanent te maken ligt bij [redacted]
NTB	UHB / C&F	Doorlopend	T	TK	19-6-2019	'Grijze' toezegging AO Belastingdienst (tweede termijn): de quick wins en succesen van de Belastingdienst met de Kamer te blijven delen. Deze toezegging is niet door de voorzitter benoemd/herhaald.	
NTB	UHB/Toeslagen	In behandeling	T	TK	4-7-2019	Toezegging in AO Stopzetten KOT: dat de Stas de TK voor 1 okt dit jaar informeert over de stand van zaken van de schadevergoeding voor de betrokken ouders. (zie ook Motie)	8/8/19 In behandeling. Tussentijdse rapportage gepland 3e kwartaal 2019.
NTB	UHB/Toeslagen	In behandeling	T	TK	4-7-2019	Toezegging (wel genoemd in debat, niet herhaald door voorzitter) in AO Stopzetten KOT: dat de Stas de Kamer direct zal informeren over het advies van Commissie Donner als dat beschikbaar zal komen.	Planning 30-10
NTB	UHB/Toeslagen	In behandeling	T	TK	4-7-2019	Toezegging van de Stas (wel genoemd in debat, niet herhaald door voorzitter) in AO Stopzetten KOT: dat niet	

						dezelfde mensen die voor CAF 11 procesmatig verantwoordelijk waren ook bij het huidige onderzoek naar CAF 11 betrokken zijn. (zie ook Motie)	
NTB	UHB/Toeslagen	In behandeling	T	TK	4-7-2019	Toezegging van de Stas (wel genoemd in debat, niet herhaald door voorzitter) in AO Stopzetten KOT: dat de schade geleden door de ouders in 2012 en 2013 ook vergoed zal worden, inclusief voor de ouders die niet in bezwaar zijn gegaan en de ouders die de terugvorderingen van de toeslagen wel betaald hebben. (zie ook Motie)	
	FJZ	In behandeling	T	TK	13-jun-19	De Staatssecretaris zegt aan het lid Lodders toe dat in het jaarverslag van het APA/ATR-team aandacht besteed zal worden aan de bijdrage van de rulingpraktijk aan het vestigingsklimaat.	15/8/19 - In behandeling, planning nog niet bekend
	FJZ	In behandeling	T	TK	13-jun-19	De Staatssecretaris zegt aan de leden Van Weyenberg, Snels en Leijten toe dat de commissie-Bouwman/Van der Geld na twee jaar zal evalueren of met het publiceren van geanonimiseerde samenvattingen van rulings met een internationaal karakter de beoogde transparantie	15/8/19 - In behandeling, planning nog niet bekend

						over de rulingpraktijk wordt bereikt, en zal die evaluatie aan de Kamer doen toekomen.	
		Doorlopend	T	TK	1-apr-18	De staatssecretaris heeft toegezegd dat een keer per jaar gerapporteerd zal worden aan de Kamer over het programma bij de Belastingdienst met het doel om de technische achterstanden, de zogenaamde technische schuld, inzichtelijk te maken en op te lossen.	16/8:Een keer per jaar zal de stand worden opgenomen. Dit draagt bij aan het interne handelingsperspectief en de verantwoording aan uw Kamer.
	KI&S en Toeslagen	Doorlopend	T	TK		Er wordt verder ingezet op: 1)het verbeteren van de digitale dienstverlening ten aanzien van het aantal gewerkte uren en de doelgroepstatus in het aanvraag- en mutatieproces; 2)het digitaal informeren van ouders; zo zullen ouders door middel van een app geattendeerd kunnen worden om op het juiste moment de juiste actie te ondernemen, en kunnen zij de wijzigingen eenvoudig doorgeven; 3)het vergemakkelijken een goede schatting te maken van het aantal opvanguren.	Verder is de ontwikkeling van een app in volle gang. In april is kwalitatief onderzoek uitgevoerd onder ouders, ten behoeve van het verkrijgen van informatie over de minimale functionaliteiten voor het gebruik van een kinderopvangtoeslag app. Zo is onder meer naar voren gekomen dat het ontvangen van signalen via de app en het kunnen inzien van de huidige situatie als meerwaarde wordt gezien. De komende tijd zullen de gewenste functionaliteiten verder worden uitgewerkt en getest onder gebruikers.

	UHB/AFEP	In behandeling	T	TK	25-sep	De staatssecretaris zegt aan het lid Omtzigt toe dat hij het voorstel om de ADR onderzoek te laten doen naar de erf- en schenkbelasting inclusief een assurancerapport zal doorgeleiden en dat de minister de Kamer daarover zal informeren. Uit het debat (vanaf 14.33 uur) Omtzigt: "ik kan er echt niet bij dat de realisaties 400-500 miljoen lager waren dan de ramingen, terwijl er meer mensen doodgingen en de huizenprijzen door het dak gingen. Ik zou daar graag een ADR-rapport op hebben, inclusief een assurancerapport... Dan neem ik aan dat we binnen een paar weken horen of de ADR een assurance-rapport kan opstellen over deze vraag."	
	UHB/Toeslagen	In behandeling	T	TK	25-sep	Toezegging aan Kamerlid Leijten dat de Staatssecretaris gezamenlijk met de bewindspersoon van Sociale Zaken een kabinetsreactie geeft op het zwartboek Toeslagen	Na herfstreces, planning niet bekend
	I&S (check C&F/FEZ)	In behandeling	T	TK	25-sep	Toezegging dat de Staatssecretaris een lijst verstrekt aan de Kamer welke onderzoeken bij de Belastingdienst momenteel worden uitgevoerd door welke organisatie	Voor kerstreces

	O&P	In behandeling	T	TK	25-sep	Grijze Toezegging (niet heraald door de vz) van de Staatssecretaris om wetenschappers en deskundigen uit het bedrijfsleven te betrekken bij het onderzoek naar de cultuur van de Belastingdienst via een externe klankboardgroep	
	CDC	In behandeling	T	TK	25-sep	Grijze Toezegging (niet herhaald door de vz) dat de Staatssecretaris de commissie van Financiën op enig moment verwelkomt op werkbezoeken te plegen bij de Belastingdienst	Notitie verwacht 1 nov

4. Kamervragen

DEP	Nummer	indiener, partij en onderwerp en ingezonden	Ingezonden	Afgedaan	Behandelaar(s)	Meelezen	opmerkingen
DGBD	2019Z18767	Vragen van het lid Groothuizen (D66) aan de minister van Justitie en Veiligheid en de staatssecretaris van Financiën over corrupte douaniers.	3-okt	24-okt			Uitstelbrief verstuurd 16-10 in combinatie met verzoek VKC van 3 okt.
DGBD	2019Z18990	Vragen van de leden Leijten en Jasper van Dijk (beiden SP) aan de staatssecretarissen van Financiën en van Sociale Zaken en Werkgelegenheid over het zonder waarschuwing incasseren van een openstaande toeslagschuld.	7-okt	28-okt		FJZ:	24/10 besloten om uitselbrief te sturen
DGBD	2019Z17282	Vragen van de leden Lodders en Aartsen (beiden VVD) aan de staatssecretarissen van Financiën en van Economische Zaken en Klimaat over het niet meer kosteloos doen van loonaangifte voor ondernemers door de invoering van eHerkenning	16-sep	28-okt		BD:	Uitstelbrief verstuurd 15-10
DGBD		Inbreng SO rapport ARK Datagedreven selectie van aangiften door Belastingdienst	12-sep	8-nov			zie planning beantwoording in de mail.
DGBD	ntb	Inbreng schriftelijk overleg over reactie op het bericht dat de Duitse regering al jarenlang een vergoeding betaalt aan voormalige SS-soldaten in Nederland	17-okt	28-nov			

5. Verzoeken vanuit de vaste Kamercommissie om brieven

DEP	Nummer	indiener, partij en onderwerp en ingezonden	Ingezonden	Deadline	Behandelaar(s)	Meelezen	opmerkingen
DGBD	2019Z14887/2019D30534	Verzoek van de leden Omtzigt (CDA), Lodders (VVD) en Leijten (SP) voor een nog deze week te ontvangen brief over de omvang van het illegaal handelen van de Belastingdienst bij het bestrijden van toeslagenfraude	9-jul	12-jul	CAF-11		Brief : Ik kan op dit moment niet gedetailleerd antwoord geven op alle door u gestelde vragen die zijn ingediend op 9 juli jl. Ik ben daar pas toe in staat nadat de inventarisaties en onderzoeken van zowel de ADR als de adviescommissie uitvoering toeslage
DGBD	31066-499/2019D29749	Verzoek VCF inzake onderzoek ADR naar erf- en schenkbelasting. Bevestigen dat de bijstellingen van de ramingen van de inkomsten uit erf- en schenkbelasting worden meegenomen in de onderzoeksopdracht aan de ADR, conform het verzoek van de commissie in de brief van 23 mei jl. met kenmerk 2019D21367. Daarnaast verzoekt de commissie u de resultaten van het onderzoek van de ADR voorafgaand aan het algemeen overleg Belastingdienst, dat in	4-jul	15-aug			20 sept brief naar kamerverstuurd waar een reactie is gegeven op het onderzoek. C&F in gezamelijkheid met P en AFEP oppakken. Het gaat om een verzoek nav brief van [redacted] van 2 juli . In eerdere correspondentie met TK is overigens expliciet gecommuniceerd dat ramingen van de inkomsten uit erf- en schenkbelasting niet tot de ADR-onderzoeksopdracht behoort (maar dat CPB wel kijkt naar de ontwikkeling van de erfbelasting); dus we moeten even goed kijken

		het najaar zal worden ingepland, aan de Kamer te doen toekomen.					wat mogelijk (en wenselijk) is op het verzoek van de TK. Reactie op een brief van de minister.
DGFZ	25087-242/2019D29635	Brieven met verzoek n.a.v. de procedurevergadering van de VCF van donderdag 4 juli 2019: betreft vertrouwelijkheid informatie over belastingverdragen.	4-jul	15-aug			
DGBD	2019Z18740/2019D39007	Op 3 oktober 2019 heeft de commissie Financiën besloten u te vragen namens het kabinet een reactie te geven op de gang van zaken bij een onderzoek naar corruptie bij onder meer de Douane.	3-okt				Uitstelbriefje gepubliceerd 18-10
DGBD	2019Z20270/2019D42414	(email-procedure)Het lid Leijten (SP) vraagt de staatssecretaris de Richtlijnen verwijtbaarheid voor Kinderopvangtoeslag, Huurtoeslag en Zorgtoeslag naar de Kamer te sturen en antwoord te geven op de vraag hoeveel personen worden beschouwd als fraudeur met het predicaat "opzet of grove schuld".	23-okt				Uitstelbrief gestuurd op 25-10

6. Parlementaire agenda

Parlementaire kalender Belastingdienst en kerndepartement	
12-14 november	Tweede Kamer: - Behandeling Belastingplan 2020 - VAO Belastingdienst n.a.v. AO BD 25 september jl. (precieze datum ntb)
12 december 17.00-18.30 uur	Tweede Kamer: Algemeen overleg toepassing van de witte loonbelastingtabel op SBF-uitkeringen (met JenV)
18 december 10.00 – 13.00 uur	Tweede Kamer: Algemeen overleg belasting- en sociale zekerheidspositie van grensarbeiders (met SZW en BZK)

Kerstreces Tweede Kamer: 20 december 2019 t/m 13 januari 2020

Te agenderen debatten

AO's

- AO Autobelastingen
- AO Europese btw
- AO ICT Belastingdienst/Douane
- AO Stopzetten kinderopvangtoeslag

Debat

14. Debat over het tekortschieten van de Nederlandse controle op wapendoorvoer (Lodders) (staatssecretaris Financiën, minister BuHA-OS)
23. Debat over uitstel van de Wet vereenvoudiging beslagvrije voet (Peters) (staatssecretaris SZW, staatssecretaris Financiën)
71. Debat over het bericht dat de Belastingdienst de politiek om een beleidsvakantie vraagt (Van Otterloo) (minister Financiën, staatssecretaris Financiën)
78. Debat over het rapport van de Algemene Rekenkamer over het terugbetalen van toeslagen (Lodders) (staatssecretaris Financiën)
95. Debat over het bericht dat de Duitse regering al jarenlang een vergoeding betaalt aan voormalige SS-soldaten in Nederland (Omtzigt) (staatssecretaris Financiën)
102. Debat over de CAF-11 zaak over ten onrechte ingevorderde kinderopvangtoeslagen (Omtzigt) (staatssecretaris Financiën)

Dertigledendebat/interpellatiedebat

44. Interpellatiedebat over het rekenmodel voor de subsidie op elektrische auto's (Omtzigt) (staatssecretaris Financiën)

Volgnummer	Onderwerp	Behandelende Afdeling	Datum Aangemaakt
2019-0000019773	DGBD 151063 Btw-heffing over bpm	DGBD/CD Vaktechniek	11-9-2019
2019-0000021517	DGBD 163830 Uitvoeringstoets Verzamelbesluit SZW 2020	DGBD/UHB	3-10-2019
2019-0000021840	DGBD 166143 Douane Brexitrapportage september 2019	DGBD/Douane	7-10-2019
2019-0000022047	DGBD 167491 Douane VT/aanvraag mobiele datacommunicatie Vodafone	DGBD/C&F Financieel	9-10-2019
2019-0000022059	DGBD 167597 Memo invulling extra middelen tbv aanpak van ondermijnende criminaliteit	DGBD/UHB	9-10-2019
2019-0000022252	DGBD 168867 Kamervragen bij opzet beleidsdoorlichtingen Douane en Dienstverlening	DGBD/C&F Financieel	11-10-2019
2019-0000022278	DGDB 171176 Voorbereiding AO KGB	DGBD/UHB	11-10-2019
2019-0000022308	DGBD 169297 Informatie-notitie arrest HR dwangsom en btw	DGBD/CD Vaktechniek	11-10-2019
2019-0000022452	DGBD 170654 Toelichting events SHBD	DGBD/I&S	14-10-2019
2019-0000022483	DGBD 171048 Uitstel van Kabinetsreactie en beantwoording vragen van het lid Groothuizen over corrupte douaniers	DGBD/UHB	15-10-2019
2019-0000022493	DGBD 171037 ADR-rapport "Vervanging BSN in BTW-identificatienummer van eenmanszaken"	BLKB/AOZ	15-10-2019
2019-0000022544	DGBD 171313 Project Doorontwikkeling Horizontaal Toezicht - beslisnotitie passage Jaarplan 2020	DGBD/UHB	15-10-2019
2019-0000022546	DGBD 171332 Huurtoeslag: korte aanvraagtermijn bijzondere situaties	DGBD/UHB	15-10-2019
2019-0000022554	DGBD 171458 Voorbereidingsnotitie MO Belastingdienst 29 oktober	DGBD/UHB	15-10-2019
2019-0000022556	DGBD 171502 - Aanwijzing VPOOI / MKB	DGBD/BDG	15-10-2019
2019-0000022561	DGBD 22561 DVA Raad van Kinderscherming	DGBD/CFD	15-10-2019
2019-0000022562	DGBD 171585 Jaarplan 2020 Belastingdienst (0.99 finale leesversie stas)	DGBD/C&F Financieel	15-10-2019
2019-0000022589	DGBD 171762 aanvraag goedkeuring buitenlandse activiteit Noorwegen ivm bouwstenen	DGBD/UHB	16-10-2019
2019-0000022634	DGBD 171978 Overleg CAF 17 okt 2019	BLKB/AOZ	16-10-2019
2019-0000022661	DGBD 172230 VT_IV_095_DCS_Aanschaf 3par vervanging aanvullende VT >M€ 5	DGBD/C&F	16-10-2019

2019-0000022669	DGBD 172281 Definitieve inhoud 2e VGR	DGBD/UHB	16-10-2019
2019-0000022679	DGBD 22679 Huisvesting_huurcontract_Emmen	DGBD/CFD	16-10-2019
2019-0000022727	DGBD 172738 Verslag werkbezoek EU commissaris	DGBD/CD Communicatie	17-10-2019
2019-0000022745	Rijksbreed Talentenprogramma	DGBD/CFD	17-10-2019
2019-0000022865	DGBD 173752 - Aanpassing notitie Reactie Belastingdienst op aanbeveling rapport 'Regels en Ruimte'	DGBD/I&S	18-10-2019
2019-0000022874	DGBD 173824 wijziging in zichtbaarheid zaakdossier IH2013	DGBD/C&F Financieel	20-10-2019
2019-0000022986	DGB 151036 Verzoek om wetgevingskalender	DGBD/UHB	22-10-2019
2019-0000023009	DGBD 174749 Goedkeuring intercontinentale dienstreis Peru	DGBD/UHB	22-10-2019
2019-0000023036	DGBD 175282 Kamerbrief Deeladvies Adviescommissie Uitvoering Toeslagen	DGBD/UHB	22-10-2019
2019-0000023060	DGBD 175411 update svz P&O ferry in het kader van de Brexit	BEDR/I	22-10-2019
2019-0000023070	DGBD 175504 Antwoorden kamervragen Leijten kinderopvang	DGBD/UHB	22-10-2019
2019-0000023075	DGBD 175578 notitie Stas controle marineschip	DGBD/UHB	22-10-2019
2019-0000023150	DGBD 172634 - Klokkenluiders - motie Omtzigt TK 2018-2019. 31066,509	DGBD/CD O&P	23-10-2019
2019-0000023170	DGBD 176256 Voorbereidingsdossier en beantwoording MO Belastingdienst 29-10	DGBD/UHB	24-10-2019
2019-0000023174	DGBD 176564 Memo's CAF 25 okt 2019	BLKB/AOZ	24-10-2019
2019-0000023196	DGBD 23196 Notitie goedkeuring MAP reis naar VS	BLKB/AOZ	24-10-2019
2019-0000023202	DGBD 176474 Tekenversie tweede voortgangsrapportage	DGBD/UHB	24-10-2019
2019-0000023216	DGBD 177075 Project Doorontwikkeling Horizontaal Toezicht - beantwoording vragen stas bij notitie d.d. 15 oktober 2019	DGBD/UHB	24-10-2019
2019-0000023231	DGBD 176966 Lelystad Airport	DGBD/CFD	24-10-2019
2019-0000023322	DGBD 177785 - Presentatie MKB tbv werkoverleg 30 oktober 2019	DGBD/BDG	25-10-2019
2019-0000023420	DGBD 178473 CAF 11 memo's tbv bespreking 30-10	DGBD/UHB	28-10-2019

overzicht vastgestelde uitvoeringstoetsen Belastingdienst 2019

Volgnummer	Opdrachtgever	Wetsvoorstel	Middel	Naam voorstel	Datum akkoord DT	Parlementaire status
2018-1031	J&V	Europese verordening	Formeel recht	Toetreding tot het Europees Openbaar ministerie (EU OM)	21-10-2019	
2019-1255	J&V	Zelfstandig wetgevingstraj	Formeel recht	Versterking strafrechtelijke aanpak ondermijnende criminaliteit	21-10-2019	
2019-1280	DGFZ		Invordering	Afschaffen betalingskorting Vpb	21-10-2019	
2019-1004	J&V	Zelfstandig wetgevingstraj	Invordering	Wet opheffing verpandingsverboden	14-10-2019	
2019-1274	SZW	onderzoek naar uitvoering	Loonheffingen	onderzoek wijziging van het Besluit SUWI inzake definitie inkomstenverhoudin	14-10-2019	
2019-1140	SZW	n.t.b.	Loonheffingen	Generieke premievermindering voor alle inhoudingsplichtigen (Aof)	3-10-2019	
2019-1018-1	DGFZ	Zelfstandig wetgevingstraj	IB-winst	Excessief lenen bij eigen vennootschap (rc-maatregel)	30-9-2019	
2019-1273	DGFZ	n.t.b.	Toeslagen	IBO-toeslagen 2019	30-9-2019	
2018-1179	BZK	Zelfstandig wetgevingstraj	Loonheffingen	Wetsvoorstel normalisering rechtspositie ambtenaren	23-9-2019	
2019-1242	BZK	Huur en inkomensgrenzen	Toeslagen	Aanpassing van de inkomensafhankelijke hogere huurverhoging	23-9-2019	
2019-1244	BZK	Huur en inkomensgrenzen	Toeslagen	mogelijk maken van een hogere huurverhoging wanneer de verhuurder de huu	23-9-2019	
2019-1247	SZW		Loonheffingen	verzamelbesluit SZW -art. IV - besluit SUWI	23-9-2019	
2019-1252	Initiatief TK	n.t.b.	Formeel recht	Centraal aandeelhoudersregister	23-9-2019	
2019-1008	DGFZ	Verzamelwet 2021	Douane	Kennisgeving liquide middelen en operationalisering nieuwe liquide middelen v	16-9-2019	
2019-1015	DGFZ	Verzamelwet 2021	Formeel recht	Aanpassen van automatisch aanmerken van publiekrechtelijke lichamen als AN	16-9-2019	
2019-1155	DGFZ	n.t.b.	Inkomstenbelasting	slim invulscherm giftenaftrek	16-9-2019	
2019-1206	DGFZ	Verzamelwet 2021	Formeel recht	Aanpassen integriteitseis ANBI's	16-9-2019	
2019-1207	DGFZ	Verzamelwet 2021	Inkomstenbelasting	Contante giften niet langer aftrekbaar	16-9-2019	
2019-1213	DGFZ	Verzamelwet 2021	Schenk en erfbelasting	Aanpassen erfbelasting n.a.v. vervallen mantelzorgcompliment	16-9-2019	
2019-1234	DGFZ	Verzamelwet 2021	Kansspelbelasting	Verleggen belastingplicht kansspelen op afstand	16-9-2019	
2019-1241	BZK	Huur en inkomensgrenzen	Toeslagen	Differentiëren van de DAEB-inkomensgrens naar huishoudenssamenstelling	16-9-2019	
2019-1243	BZK	Huur en inkomensgrenzen	Toeslagen	mogelijk maken van een hogere huurverhoging voor woningen met een zeer la	16-9-2019	
2016-1291-3	BZK	Zelfstandig wetgevingstraj	Formeel recht	Wet open overheid (inventarisatie actieve openbaarmaking)	9-9-2019	
2019-1231	SZW		Loonheffingen	ontwerpbesluit vaststelling toepasselijke wetgeving ivm no deal Brexit	5-9-2019	
2019-1020	DGFZ	Belastingplan 2020	Inkomstenbelasting	Koopkrachtmaatregelen	29-8-2019	verstuurd naar TK
2019-1276	BZK	Belastingplan 2020	Verhuurderheffing	Heffingsvermindering nieuwbouw en vrijstelling tijdelijke woningen in de verhu	29-8-2019	verstuurd naar TK
2019-1041	DGFZ	OFM 2020	Formeel recht	Keuzeregeling elektronisch berichtenverkeer	23-8-2019	verstuurd naar TK
2018-1013	DGFZ	OFM 2020	Autobelastingen	Implementatie WLTP-testmethode in de autogerelateerde belastingen	22-8-2019	verstuurd naar TK
2019-1093	DGFZ	Wet implementatierichtlijn	Omzetbelasting	Wet implementatie richtlijn harmonisatie en vereenvoudiging handelsverkeer t	22-8-2019	verstuurd naar TK
2019-1236	DGFZ	Klimaatakkoord 2020	Loonheffingen	Stapsgewijze oploop van de bijtelling voor elektrische voertuigen	22-8-2019	verstuurd naar TK
2018-R151	DGFZ	Wet bronbelasting 2021	Bronbelasting renten en ro	Invoering van een bronbelasting op renten en royalty's	15-8-2019	verstuurd naar TK
2018-1181	DGFZ	OFM 2020	Formeel recht	Openbaar maken vergrijpboeten opgelegd aan deelnemers die beroeps- of bed	15-8-2019	verstuurd naar TK
2019-1062	DGFZ	OFM 2020	Formeel recht	Aanpassen belastingrente erfbelasting	15-8-2019	verstuurd naar TK
2019-1063	DGFZ	OFM 2020	Vennootschapsbelasting	Aanpassen tonnageregeling	15-8-2019	verstuurd naar TK
2019-1078	DGFZ	OFM 2020	Formeel recht	Spontane aangifte	15-8-2019	verstuurd naar TK
2019-1091	DGFZ	OFM 2020	Internationaal	Aanpassen definitie vaste inrichting in het kader van het MLI	15-8-2019	verstuurd naar TK
2019-1106	DGFZ	OFM 2020	Autobelastingen	Aanpassen van de fijnstoftoeslag	15-8-2019	verstuurd naar TK
2016-1222-3	DGFZ	Afschaffen aftrek scholings	Inkomstenbelasting	Afschaffing fiscale aftrek scholingsuitgaven	15-8-2019	verstuurd naar TK
2019-1208	DGFZ	Belastingplan 2020	IB-winst	Invoeren aftrekuitsluiting dwangsommen	15-8-2019	verstuurd naar TK
2019-1222	DGFZ	OFM 2020	Formeel recht	Aanpassen inkeerregeling	15-8-2019	verstuurd naar TK
2019-1235	DGFZ	OFM 2020	WOZ	Gebruik WOZ-waarden door derden	15-8-2019	verstuurd naar TK
2019-1245	DGFZ	OFM 2020	Invordering	Verstrekken identificerende gegevens door financiële ondernemingen	15-8-2019	verstuurd naar TK
2019-1248	DGFZ	Klimaatakkoord 2020	Autobelastingen	Mrb emissievrije voertuigen en Plug-in Hybride Elektrische Voertuigen	15-8-2019	verstuurd naar TK
2019-1249	DGFZ	Klimaatakkoord 2020	Autobelastingen	Bpm emissievrije voertuigen en Plug-in Hybride Elektrische Voertuigen	15-8-2019	verstuurd naar TK
2019-1250	DGFZ	Klimaatakkoord 2020	Autobelastingen	Aanpassing van het mrb-tarief voor bestelauto's	15-8-2019	verstuurd naar TK
2019-1137-1	DGFZ	Belastingplan 2020	Inkomstenbelasting	Overgangsrecht voor saldolijfrenten van vóór 2001	15-8-2019	verstuurd naar TK
2019-1099-1	DGFZ	Belastingplan 2020	Omzetbelasting	Verlaagd btw-tarief voor elektronische uitgaven.	15-8-2019	verstuurd naar TK
2019-1228	SZW	Zelfstandig wetgevingstraj	Loonheffingen	Nota van wijziging Verzamelwet SZW 2020 (pensioenakkoord)	12-8-2019	
2019-1136-NvW	SZW	Voortouw ander ministerie	Loonheffingen	Verzamelwet SZW 2020	5-8-2019	
2019-1225	DGFZ	(geen)	IB-winst	Aanpassen Milieu-investeringsaftrek	5-8-2019	niet ingediend
2019-1238	DGFZ	Klimaatakkoord 2020	Milieubelastingen	Verschuiving energiebelasting van elektriciteit naar aardgas	5-8-2019	verstuurd naar TK
2019-1239	DGFZ	Klimaatakkoord 2020	Milieubelastingen	Opslag Duurzame Energie	5-8-2019	verstuurd naar TK
2019-1240	DGFZ	Klimaatakkoord 2020	Milieubelastingen	Buitenlands afval in de heffing van afvalstoffenbelasting betrekken	5-8-2019	verstuurd naar TK
2019-1246	DGFZ	Klimaatakkoord 2020	Accijns	Verhogen accijns op diesel	5-8-2019	verstuurd naar TK
2019-1251	DGFZ	Klimaatakkoord 2020	Overdrachtsbelasting	Verhogen van het tarief van de overdrachtsbelasting voor niet-woningen.	5-8-2019	verstuurd naar TK
2019-1223	DGFZ	OFM 2020	Loonheffingen	Aanpassen delegatiebepaling WBSO	29-7-2019	verstuurd naar TK

2019-1224	DGFZ	OFM 2020	Loonheffingen	Uitbreiding van het aantal aanvraagmomenten en aanpassing van het uiterlijke	29-7-2019	verstuurd naar TK
2018-R147	DGFZ	Belastingplan 2020	Vennootschapsbelasting	Invoeren minimumkapitaalregel voor banken en verzekeraars	22-7-2019	verstuurd naar TK
2019-1055	DGFZ	OFM 2020	WOZ	Gebruik WOZ-waarden door bestuursorganen	15-7-2019	verstuurd naar TK
2018-1124-1	SZW	Voortouw ander ministerie	Loonheffingen	wijziging art. 2.17 besluit Wfsv nav uitspraak HR `startende werkgever'	15-7-2019	
2019-1212	VWS	Voortouw ander ministerie	Douane	wijzigingsvoorstel van de Tabaks- en rookwarenwet, Wet op de accijns en de U	15-7-2019	
2019-1227	SZW	Zelfstandig wetgevingstraj	Toeslagen	Technische reparatie Wet Kinderopvang (verzamelwet szw)	15-7-2019	
2019-1005	DGFZ	OFM 2020	BES	Invoeren factuurplicht BCN	8-7-2019	verstuurd naar TK
2019-1006	DGFZ	OFM 2020	BES	Aanscherpen criteria 0%-tarief ABB voor de categorie 'zeer zuinige auto's'	8-7-2019	verstuurd naar TK
2019-1010	DGFZ	OFM 2020	BES	Gelijkschakelen bewaarplicht voor administratieplichtigen BES	8-7-2019	verstuurd naar TK
2019-1011	DGFZ	Belastingplan 2020	BES	Rentevergoeding bij te late terugbetaling Belastingwet BES	8-7-2019	verstuurd naar TK
2019-1012	DGFZ	OFM 2020	BES	Indienen van jaarrekening bij BCN	8-7-2019	verstuurd naar TK
2019-1013	DGFZ	Belastingplan 2020	BES	Grensbedragen voor teruggaaf en betalen belasting BES	8-7-2019	verstuurd naar TK
2019-1197	DGFZ	Verzamelwet 2021	Inkomstenbelasting	Technisch: aanpassing aanwijzing van gerechtigden op de inkomensafhankelijk	8-7-2019	
2019-1193	SZW	(geen)	Toeslagen	herstelactie KGB	27-6-2019	
2019-1199	SZW	Voortouw ander ministerie	Loonheffingen	Wijziging Regeling Wfsv i.v.m 30%-herzieningssituatie premiedifferentiatie WW	24-6-2019	
2019-1205	SZW	onderzoek naar uitvoerings	Toeslagen	IBO-deeltijd	24-6-2019	
2019-1211	DGFZ	Verzamelregeling	Douane	Verzamelregeling Douane per 1-7-2019	24-6-2019	in staatscourant
2019-1132	DGFZ	Belastingplan 2020	Loonheffingen	Indexeren van vrijwilligersregeling	17-6-2019	verstuurd naar TK
2016-1325-1	SZW	Voortouw ander ministerie	Formeel recht	wijziging wet gemeentelijke schuldhulpverlening tbv uitwisseling persoonsgege	17-6-2019	
2018-1197	J&V	Zelfstandig wetgevingstraj	Formeel recht	Wet nadeelcompensatie	13-6-2019	
2019-1203-1	SZW	Voortouw ander ministerie	Loonheffingen	temporisering oploop AOW-leeftijd (herijking)	12-6-2019	aangenomen EK
2019-1204-1	SZW	Voortouw ander ministerie	Loonheffingen	Parameterwijziging en deelafschaffing in de Wet tegemoetkoming Loondomein	12-6-2019	aangenomen EK
2019-1034	DGFZ	Belastingplan 2020	Loonheffingen	Aanpassen van de werkkostenregeling	10-6-2019	verstuurd naar TK
2019-1067	DGFZ	Belastingplan 2020	Vennootschapsbelasting	Aanpassen vrijstelling voor interne activiteiten en quasi-inbestedingsvrijstelling	3-6-2019	verstuurd naar TK
2019-1069	DGFZ	OFM 2020	Vennootschapsbelasting	Herzien van de earningsstrippingbeschikking	3-6-2019	verstuurd naar TK
2019-1133	DGFZ	OFM 2020	Autobelastingen	Benzineauto met compressieontsteking uitzonderen van dieseltoeslag in de bpr	3-6-2019	verstuurd naar TK
2019-1202	EZK	Voortouw ander ministerie	Mijnbouwwet	Wijziging van de Mijnbouwwet (het verwijderen of hergebruiken van mijnbouw	3-6-2019	
2019-1203	SZW	Voortouw ander ministerie	Loonheffingen	temporisering oploop AOW-leeftijd	29-5-2019	
2019-1204	SZW	Voortouw ander ministerie	Loonheffingen	Parameterwijziging en deelafschaffing in de Wet tegemoetkoming Loondomein	29-5-2019	
2018-1127	DGFZ	OFM 2020	Formeel recht	Aanpassen belastingrente vennootschapsbelasting	27-5-2019	verstuurd naar TK
2019-1066	DGFZ	Belastingplan 2020	Vennootschapsbelasting	Aanpassen onderwijsvrijstelling	27-5-2019	verstuurd naar TK
2019-1094	DGFZ	Belastingplan 2020	Assurantiebelasting	Vrijstellingen in de assurantiebelasting	27-5-2019	verstuurd naar TK
2019-1130	DGFZ	Belastingplan 2020	Assurantiebelasting	Vrijstelling voor brede weersverzekering	27-5-2019	verstuurd naar TK
2019-1195	DGFZ	OFM 2020	Milieubelastingen	Aanpassen afvalstoffenbelasting	27-5-2019	verstuurd naar TK
2016-1291-2	BZK	Zelfstandig wetgevingstraj	Formeel recht	herijking inventarisatie WOO	24-5-2019	
2019-1027	DGFZ	Verzamelwet 2021	Loonheffingen	Technisch: aanpassing artikel 38p wet LB 1964	20-5-2019	
2019-1103	DGFZ	Belastingplan 2020	Accijns	Aanpassen accijns op tabaksproducten	20-5-2019	verstuurd naar TK
2019-1016	EZK	Voortouw ander ministerie	Milieubelastingen	Wijziging ODE	20-5-2019	
2019-1171	SZW	Voortouw ander ministerie	Loonheffingen	wetsvoorstel pensioenverdeling bij scheiding 2021	17-5-2019	verstuurd naar TK
2019-1046	DGFZ	Verzamelwet 2021	Invordering	Technisch: aanpassing artikel 63aa IW 1990	13-5-2019	
2019-1072	DGFZ	OFM 2020	Vennootschapsbelasting	Technisch: aanpassing foutieve verwijzing art. 13d Vpb	13-5-2019	verstuurd naar TK
2019-1131	DGFZ	OFM 2020	Formeel recht	Technisch: In art. 29h Wet Vpb 1969 wordt "Onze Minister" vervangen door "d	13-5-2019	verstuurd naar TK
2019-1136	SZW	Voortouw ander ministerie	Loonheffingen	Verzamelwet SZW 2020	30-4-2019	
2017-1179-1	DGFZ	DAC6	Internationaal	DAC6 mandatory disclosure	29-4-2019	In behandeling TK
2019-1023	DGFZ	Verzamelwet 2021	Inkomstenbelasting	Technisch: aanpassing artikel 4.17a en 4.17b 3e lid wet IB 2001	29-4-2019	
2018-1177	BZK	(geen)	Toeslagen	directe uitbetaling huurtoeslag	23-4-2019	
2018-1011	DGFZ	ATAD2	Vennootschapsbelasting	Implementatie ATAD2	11-4-2019	in behandeling TK
2018-1192	SZW	Zelfstandig wetgevingstraj	Toeslagen	wijziging toepassing koppelingswet en begrip toeslagpartner	11-4-2019	
2018-1189	SZW	Voortouw ander ministerie	Loonheffingen	Lagere regelgeving premiedifferentiatie WW	8-4-2019	
2019-1025	DGFZ	Belastingplan 2020	Loonheffingen	Vergroten vrije ruimte werkkostenregeling gericht op het mkb	8-4-2019	verstuurd naar TK
2017-1202	BZK	Zelfstandig wetgevingstraj	Formeel recht	eIdas (procesnotitie)	4-4-2019	
2018-1117	FM	Zelfstandig wetgevingstraj	Formeel recht	verwijzingsportaal bankgegevens	1-4-2019	verstuurd naar TK
2019-1139	SZW	Voortouw ander ministerie	Toeslagen	ontwerpbesluit Kinderopvangtoeslag 2020	25-3-2019	
2016-1449-1	FM	n.t.b.	Formeel recht	Actualisering Ultimate Beneficial Ownership register (UBO-register)	20-3-2019	
2018-1088	J&V	Voortouw ander ministerie	Invordering	Wetsvoorstel herziening beslag- en executierecht	11-3-2019	vooraankondiging in kamerstuk
2016-1291-1	BZK	onderzoek naar uitvoerings	Formeel recht	Wet open overheid (gewijzigd voorstel)	28-2-2019	
2017-1257-2			Formeel recht	BSN en btw-identificatienummer -- uitwerking aanbevelingen commissie	25-2-2019	vooraankondiging in kamerstuk
2018-1084	BZK	onderzoek naar uitvoerings	Internationaal	single digital gateway - 1e impactanalyse	18-2-2019	
2018-1195	DGFZ		Omzetbelasting	QS BNC nadere invulling btw-plicht platforms	18-2-2019	
2018-1196	DGFZ		Omzetbelasting	QS BNC verkrijgen en uitwisselen van informatie van betaaldiensten met het o	18-2-2019	

2018-1149	SZW	Voortouw ander ministerie	Invordering	Integrale toets BVV	4-2-2019	
2018-1185	J&V	Voortouw ander ministerie	Formeel recht	Besluit hulpofficieren van justitie van de bijzondere opsporingsdiensten	1-2-2019	in uitvoering
2018-1194	OCW	Voortouw ander ministerie	Inkomstenbelasting	Versterken positie MBO-studenten	1-2-2019	vooraankondiging in kamerstuk
2018-1180	VWS		Accijns	Implementatie art. 15 en 16 tabaksproductenrichtlijn	21-1-2019	EU-besluit gepubliceerd
2018-1186	DGFZ	onderzoek naar uitvoering	Overdrachtsbelasting	Uitvoeringsgevolgen differentiatie overdrachtsbelasting	21-1-2019	

Keten interactie

Verslag ketentafel 30 september 2019

Belastingdienst
Ketenbureau Interactie

Interactie

Ketenmanager Interactie
-

Inlichtingen via
Ketenbureau Interactie
KI&S ketenbureau interactie postbus.

Versie
0.9
Datum
30 september 2019

Aanwezig:

Afwezig:

1 ALGEMEEN

1.1 Opening en vaststelling agenda

opent de vergadering. wil namens Auto stilstaan bij de vertegenwoordiging van de ketens bij het tot stand komen van de featureslijst GP. Verder geen aanvulling op de agenda.

1.2 Actielijst

De actielijst is bijgewerkt (zie bijlage actielijst).
geeft aan dat de lijst met hoofdfuncties van het toetsingskader niet gebaseerd is op ervaring uit het verleden. Deze zin wordt verwijderd uit het verslag van augustus.

1.3 Terugkoppeling ketenbestuur

In het ketenbestuur is lang stilgestaan bij het proces en wat er mogelijk dreigt te gebeuren in het IV portfoliolandschap i.v.m. het dalend kader.
De moet geinformeerd worden wat de gevolgen zijn van dit dalende kader.

Over het toetsingskader had het ketenbestuur aanvullende vragen, laat de tekst op die punten duidelijker omschrijven. Daarna gaat de tekst terug naar ketenbestuur.
De weegfactoren kunnen verder uitgewerkt worden en daar kan mee aan de slag gegaan worden.

MVP is nog niet formeel vastgesteld, het ketenbestuur gaat akkoord als er een kleine passage toegevoegd wordt.
De detaillering van de functies, het proces om mee door te gaan, de korte termijn prioritering, het opstellen van de roadmap met behulp van het toetsingskader, is allemaal akkoord bevonden.

Fase 4 van de integratierol is akkoord voor GP/Interactie én is ook relevant voor andere ketens. Ook daar moet de uitwerking opgepakt worden. heeft aangegeven dat dit ook voor de andere ketens uitgewerkt wordt.

1.4 Aanpak CRM opdracht

heeft toegelicht wie hij is en wat hij de komende tijd van plan is rondom de CRM opdracht.
Er zijn afspraken gemaakt over vervolggesprekken met betrokken partijen rondom dit onderwerp.

2 Interactie

2.1 Visitekaartje

geeft aan dat nog niet iedereen in de zelfde informatiepositie zit op dit onderwerp.
Het begrip "visitekaartje" komt vanuit de bewindspersonen. De Belastingtelefoon was slecht bereikbaar in zomer 2018, toen werd gezegd dat dit het visitekaartje zou moeten zijn i.p.v. een kostenpost.
Later in het debat van december 2018 heeft de Stas dit breder getrokken naar de gehele Interactie.
Plateau 1 van het traject was het op orde brengen van de telefonie. Dit is gebeurd.
Hierbij is het hele telefonieproces omgegooid met meerdere stromingen en meer fiscaal geschoolde mensen op een aparte lijn.
Plateau 2, staat omschreven in de stukken bij dit agendapunt. De onderwerpen zijn gekozen omdat het beheersbaar moet zijn zowel aan ontwikkelcapaciteit als op implementatie. Dit is het plateau voor voor 2020 en 2021.
Daarna worden ook de volgende plateau's voorbereid worden.

Plannen en financiering worden meegenomen in de voorjaarsnota. heeft voortgangsrapportage naar de bewindspersonen gevraagd aan Hierin meenemen hoe de s.v.z. aan de telefoon is.

Bij plateau 2 hoort ook het aanpassen van brieven. Het is nog niet bekend of de ketens dit zelf gaan inrichten of dat dit projectmatig gaat gebeuren.
Focus is breed, dit wordt opgepakt voor burgers, bedrijven en intermediairs.

[redacted] gaat vanuit CDC een memo schrijven over hoe dit begrip nog meer vermarkt kan worden. Het is belangrijk om wel een beheerst pad te blijven vinden

2.2 Ketenportfolio 2020

Er zijn bewust geen stukken toegevoegd bij dit agendapunt, omdat het portfolio volop in beweging is op dit moment.
De prioritering in het portfolio is aangescherpt en dat vereist dat portfoliomanagers met IV opnieuw het hele portfolio doorlopen en aangeven in welke categorieën onderwerpen vallen en daarbij onderwerpen uit elkaar gaan trekken om in te kunnen delen in de juiste categorie.
Er moeten 2 scenario's uitgewerkt, zowel een met gelijkblijvend kader als met dalend kader.
IV geeft aan dat een dalend kader ernstige gevolgen zal hebben voor de continuïteit.
Komende weken worden samen met IV de portfolio's doorlopen. Als de beelden hieruit scherper zijn, worden deze gedeeld met de ketentafel. Als er nog ruimte is om een keuzes te maken, doen we dat met elkaar.

2.3 Vorderingen overzicht en GP

De proefversie van het vorderingenoverzicht is opgeleverd en hier is een proef mee gedaan.
Vanuit de architectuur is bepaald dat de gegevens vanuit inning moeten komen.
De presentatielaag op de website, "de voorkant" is klaar.
Ketenbestuur inning heeft aangegeven dat de robuuste oplossing naar verwachting in mei gereed zal zijn, en dit de voorkeur heeft. Er wordt daarom geen extra capaciteit ingezet voor een tijdelijke oplossing voor de komende maanden.

2.3.1 Aagepaste features lijst GP

Deze lijst wordt meegenomen naar het PI event a.s. woensdag en donderdag en daar wordt gekeken hoe de onderwerpen ingepland worden en wat er eventueel nog afvalt. Hier komt weer een terugkoppeling op.
[redacted] vraagt of je als lijn vertegenwoordiger zoals hij voor CAP ook meteen vertegenwoordiger voor de aangehaakte ketens zoals inning en auto bent bij de prioritering voor Generiek Portaal? Hij geeft aan dat dit niet handig is op deze manier.

[redacted] geeft aan dat bij MKB besloten is dat zij deze regie en coördinatie binnen de eigen organisatie oppakken. Door binnen MKB portefeuillehouders aan te wijzen en deze mensen tijd te geven om deze rol te kunnen vervullen.
Een andere optie is om ketenmanagers uit te nodigen voor de ketentafel bij onderwerpen die betrekking hebben op zijn keten.
[redacted] neemt hier de actie op zich door [redacted] een mail te sturen hoe opgepakt gaat worden dat deelnemers aan de ketentafel zicht hebben op alles wat nodig is, en ketens zich bij andere ketens vertegenwoordigd voelen.
Het is belangrijk dat hier een uniforme afspraak komt.

2.4 Restgroepen

Voor ambassades en buitenlandse rechtsvormen is geen oplossing gevonden. Zij kunnen niet in het handelsregister worden ingeschreven. Er moet een afspraak gemaakt worden over wat op korte termijn richting deze groepen gecommuniceerd gaat worden.
Het voorstel is om op DG niveau de problematiek te schetsen met daarbij een voorstel hoe naar deze restgroepen toe te gaan. Voorstel voor de korte termijn oplossing is dat zij hulp zoeken bij fiscaal dienstverleners of externe software.
[redacted] rondt vandaag een notitie over restgroepen af. Hierin worden de mogelijkheden voor eventuele plannen B (oplossing voor restgroepen) en beleidskeuzes geschetst. Alle elementen en mogelijke oplossingen met de voor en nadelen worden hierin opgenomen om zo [redacted] een besluit te vragen.

Deze notitie gaat namens deze week nog richting. De adviseurs kijken mee naar de inhoud van de nota en het ketenbureau laat meegenomen worden.

Een lange termijn oplossing moet nog komen, hiervoor zal z.s.m. een wetswijziging moeten komen om handelsregister om te vormen tot entiteitenregister. Dit is vorige week in gang gezet.

2.5 Verslag toetsingskader

Aan de volgende oefensessie moet ook namens KI&S deelgenomen worden, dat was nu niet het geval.
De directeuren die aangewezen zijn in het toetsingskader organiseren een volgende sessie en beslissen wie ze hierbij uitnodigen.
waren hiermee akkoord, i.p.v. CAP zal van I&S / UHB, gevraagd worden. zal hem benaderen.

3 EBV

Vanuit de zijde van EBV zijn de volgende mededelingen gedaan:
-De Customer Journey is bijna klaar, deze is gebaseerd op 1 scenario. De posters met de uitwerking hiervan komen eraan. De producten worden opgeleverd aan en de Businessowners.
-In oktober starten er zowel een kwalitatief en kwantitatief marktonderzoek door een externe partij. Hierbij worden 2 scenario's voorgelegd en nader uitgewerkt.
Er is gevraagd de resultaten eerder te krijgen zodat Stas deze mee kan nemen bij de kamervragen.
heeft een memo geschreven, zorgt dat er een bijeenkomst georganiseerd wordt om alle betrokken partijen uit te nodigen voor een toelichting op dit memo.
-De Solution Architectuur wordt deze week schriftelijk voorgelegd aan de domeinarchitectuurboard interactie en gegevens, en aan de concern architectuur board. Volgende maand kan deze dan op de agenda van de ketentafel. Dit gaat alleen over de keuze registratie.
Er komt geen SA Digitalisering. Vraag is of dit nodig is om verder te kunnen.
-De 2e UTNS komt als het scenario gekozen is. De voorbereiding hierop loopt.

5. WVVTK

De programmeringsraad van Logius heeft ingestemd met het programmaplan FBS (Federatief Berichtenstelsel). verspreidt deze stukken binnen de ketentafel.
Er zitten nog geen tijdpaden aan het aansluiten op het 1e deel federatief berichtenstelsel dus daar zit nog ruimte. De 1e fase is het overzetten naar nieuw platform.
Plan is om te concentreren op Burgers zodat dit in lijn is met keuzeregeling EBV. Dit digitaliseren vergt nog een fors aantal jaren. Er moet een planning op gemaakt worden en een politiek besluit op komen.
stemt af met dat hij een memo opstelt met daarin de nodige besluiten en een geschetste tijdlijn. Besluitvorming omtrent de opdrachten blijft bij ketentafel liggen.
Buiten de vergadering stemmen ook nog even af wat nodig is.

Belastingdienst

Keten
Beheersing
Integratie
Overzicht
Samenwerking
VpB DivBel

Belastingdienst GO
Keten Vennootschapsbelasting
en dividend belasting

Croeselaan 14
3521 CA Utrecht
www.belastingdienst.nl

Contactpersoon

belastingdienst.nl

verslag

Ketentafel Vennootschapsbelasting en dividendbelasting

Datum
15-10-2019

Bijlagen
Geen

Omschrijving	Overleg op tactisch niveau met de ketenmanager Vpb & Divbel en ketenpartners
Vergaderdatum en –tijd	15 oktober 2019 – 10:00 tot 13:00 uur
Vergaderplaats	Utrecht, Vergaderzaal Tweemaster Oost, Graadt van Roggenweg 500
Kopie aan	
Aanwezigen:	
Agendalid/vervanger van Afwezig:	

1. Opening en vaststellen agenda

opent de vergadering en heet een ieder welkom. Een aantal leden zijn afwezig en i.v.m. drukte onderweg zullen later aansluiten. is later i.v.m. een ander overleg. De agenda wordt ongewijzigd vastgesteld.

2. Verslag 18 september 2019 en actiepunten

Het verslag van 18 september wordt ongewijzigd vastgesteld. Naar aanleiding van het verslag meldt dat een oplossing voor de restgroepen bij MBD-Z - die geen e-Herkenning kunnen krijgen - nog niet loopt. Bij Binnenlandse zaken wordt nu meer druk neergelegd. Zeker ook nodig voor de divbel, waar buitenlanders geen e-Herkenning kunnen krijgen. De memo namens GO aan MBD-Z zal toegestuurd worden.

De volgende actiepunten zijn besproken:

A1903-13 Uitzoeken wie de opdrachtgever en wie de opdrachtnemer wordt van de aanpak en implementatie dividendstripping. 18-09; Alleen opdrachtgeverschap staat nog open.
meldt dat er nog geen ontwikkelingen zijn. Dit vraagstuk van opdrachtgever/nemer komt op, als de staatssecretaris iets toezegt waardoor dit op de werkvloer terecht komt en daarmee iets voor fte en budget betekent. Omdat er onlangs een bij UHB is gestart, zal op dit punt vermoedelijk in februari 2020 een antwoord komen.

meldt dat er een update is gemaakt over dividendstripping, dit komt te zijner tijd ter verspreiding.

A1905-1 Werkinstructie "Toepassing Innovatie box zonder VSO via template" communiceren op bijv. MKB site, VPB kennissite.

heeft een query gedraaid waar ruim 3000 posten naar voren kwamen, deze zijn teruggebracht tot 450. Aan het OESO secretariaat zal gevraagd worden of deze selectiemethode goed is. Indien dit het geval is, zullen deze posten worden uitgezet ter behandeling. Dit is een doorlopend proces en zal per kwartaal worden uitgevoerd.

A1907-1 Contact opnemen met van het programma Management informatie en Risicomanagement.
heeft contact gehad en er is inmiddels voor eind oktober een afspraak gemaakt. Het actiepunt is hiermee **afgerond**.

A1909-4 Nagaan of er een proces is om klanten na te bellen om boete of bezwaar te voorkomen (i.v.m. AH)
geeft aan dat er in 2011 een dergelijk proces is geweest. heeft aan de kantoren gevraagd, of zij met dit proces werken. Wordt nog vervolgd.

3. Toelichting Klantreisportfolio –
geeft een toelichting op het klantreisportfolio. De klantreis beschrijft de reis die de klant aflegt naar aanleiding van een (levens) gebeurtenis die kan leiden tot interactie met de Belastingdienst. Bij de klantreis kijk je vanuit het klantperspectief, dus naar acties die de klant moet ondernemen. Doel is een betere dienstverlening door verbeteringen, innovaties en het stimuleren van de samenwerking.
verzoekt een ieder om specifieke onderwerpen vanuit Vpb en divbel aan te dragen die op het portfolio gezet kunnen worden. Dit onderwerp staat 1 nov op de agenda van de ketenvoorzitters.
Vpb werkt voor ongeveer 75% met fiscaal dienstverleners, deze kunnen als klant worden gezien, maar ook de ondernemers zelf. merkt op dat het periodieke becon overleg een goed overleg is om die klantreis aan te gaan. Hij ziet niet graag weer een nieuw overleg. Afgesproken is om alle onderwerpen voor 1 november 2019 te inventariseren. Ideeën graag naar de ketenpostbus mailen. **(A1910-1)**

sluiten aan.

4. Mededelingen

4.1. Ontwikkelingen financiering IV –
ligt toe dat er door de noodzaak van het inhuren van personeel teveel geld wordt uitgegeven bij IV. Daarom moet er bezuinigd worden. Hiervoor zijn 2 scenario's beschreven die op alle ketens van toepassing zijn. De eerste is via de kaasschaaf methode. Het tweede scenario gaat uit van de bezetting per 1 september 2019. Voor onze keten is dat minder gunstig omdat de keten toen een formatie van 69 had, maar een bezetting van 50 (35 fte eigen personeel en 15 fte externe inhuur). Tot de 35 fte behoort een team van 10 fte dat zich bezig houdt met fiscale afspraken administratie (FAA), een proces dat zowel voor de IH als VpB vorm wordt gegeven.
hecht eraan om deze week via een memo de 2 scenario's op scherp te zetten en bij het DT aan te geven dat de consequenties niet aanvaardbaar zijn voor onze keten. Het betreft risico's voor het Vpb proces en politieke risico's.
Het vermoeden heerst dat Den Haag geen notie heeft van het effect voor de VPB, dat ontwikkelingen voor Toezicht naar achter moeten worden geschoven en het niet uitvoerbaar maakt. Dit memo is om Den Haag hiervan op de hoogte te brengen en mee te geven dat het budget nodig is voor ATAD. trekken samen op om dit memo deze week naar het DT te sturen.

4.2. Memo herziening uitstelregeling en verbetering SBU –
Het memo is rondgestuurd en er zijn 2 punten uit het driehoeksoverleg naar voren gekomen. Het communicatietraject (dit is afgestemd en gaat stapsgewijs ingevoerd worden) en het

portfolio vraagt nog meer duidelijkheid. Verwachting is het aangepaste memo op 1 november op de agenda van het driehoeksoverleg te plaatsen. Uit het memo moet ook blijken dat men het met de 10 fte van IV moet doen, die ook het werk voor FAA moeten doen. Er is geen ruimte voor meer.
In de werkgroep zitten GO en MKB medewerkers, deze blijven aangesloten. Geïnteresseerden vanuit de keten kunnen zich melden bij

4.3. Uitvoeringstoets overzicht –
geeft een toelichting op de nieuwe ontwikkelingen die nog niet zijn opgenomen in de portfolio, enkele zijn:

- Modernisering personenvennootschappenrecht. Dit wordt getrokken door het ministerie van Veiligheid en Justitie (V&J). UHB heeft de kaders aangegeven zodat V&J verder kan gaan met de ontwikkeling van burgerlijk recht.
- De nieuwe concern regeling is n.a.v. internetconsultatie naar 2 scenario's gekeken: 1. behoud van het huidige regime met een spoedreparatie en 2. een vernieuwd regime met winst en verliesoverheveling. De kamer wordt geïnformeerd over deze twee concrete keuzes, dit staat voor begin 2020.
- Afschaffen van de betalingskorting Vpb is pas uitvoerbaar voor de inning in 2023. Terwijl 2021 gewenst was.

4.4. Ontwikkelingen dividendbelasting –
Een herziening van de divbel is niet realistisch en ook niet aanstaande. De divbel blijft bestaan zoals die nu is, op een paar onderdelen na. Nu de dividendbelasting weer doorgaat, moet bepaald worden of en zo ja wanneer de divbel geautomatiseerd kan worden.
verwijst naar agendapunt 5.3 over een startbijeenkomst bestedingsplan vernieuwing. Hij zou graag ideeën ophalen die voor automatisering van belang zijn. Deze moeten voldoen aan criteria om voor aparte financiering buiten de reguliere kaders in aanmerking te kunnen komen. Criteria zijn o.a. een groot project, opgenomen in de DA, vernieuwing, risico's benoemen en een kosten-baten analyse. Gedacht wordt aan de dividendbelasting. Als het goedgekeurd wordt dan betreft het, het hele proces van divbel voor 2021-2024.
kijken naar wat de beste scenario's zijn. Er zijn in 2017 al business cases geschreven. Voor 20-10-'19 moet een eerste indicatie gegeven worden en 31-10-'19 moet het verzoek ingediend zijn. Een mogelijkheid is de bron- en dividendbelasting in 1 systeem te zetten, zo kan een stakeholder makkelijker aangifte doen.
Andere ketens zullen ook ideeën inbrengen. De definitieve lijst met vernieuwingsprojecten zal worden gefinancierd vanuit een budget dat is opgenomen in de voorjaarsnota van 2020.

4.5. Save the date 9 januari '20 PI event voor BO en gedelegeerd BO
Alle business owners (BO) en gedelegeerd BO (GBO) zijn van harte welkom op het PI event van 9 januari a.s. Tegen die tijd zijn de features klaar en wordt tijdens het PI toegelicht waarom de business deze nodig heeft. Deze uitnodiging geldt ook voor de "inspect en adapt", waar wordt bekeken of dat is gemaakt wat is afgesproken.
stuurt een uitnodiging voor een workshop "termen van agile". Van deze data (29/11 en 6/12) zal er op basis van de reacties 1 worden gekozen.

4.6. Behandelen aangiften/onterecht verleend uitstel –
Het Gerechtshof heeft besloten dat uitstel voor het doen van aangiften niet meer verleend kan worden indien op het moment van het verzoek de aangifte reeds ingediend is. Belangrijkste gevolg voor ons is dat de uiterste datum waarop de aangifte of navorderingsaanslag kan worden opgelegd niet wordt verlengd. Tegen de uitspraak van het Gerechtshof is cassatie aangetekend. Met vaktechniek is besloten om geen risico te nemen en de aangiften die in behandeling zijn met voorrang te behandelen. De betreffende posten van 2016 worden naar kantoren gestuurd met dit verzoek. Het lijkt om 50-100 posten te gaan. Dit is een actie voor de Vpb en inmiddels ook de IH. zal hiervoor contact opnemen met

4.7. Groenhouden VPB bezwaren -

[ ] is verzocht om dit punt, namens de directie P, onder de aandacht te brengen. Door een capaciteitstekort in de behandeling lopen de landelijke VPB bezwaarbakken E en F over en blijven ze niet binnen de beslistermijn. In deze bakken wordt nu groen gehouden door eerst te verdagen (schriftelijk) en vervolgens elke 6 weken te bellen met belanghebbenden om de beslistermijn te verlengen. Door de achterstanden moet steeds vaker gebeld worden om nogmaals te verlengen. In een notitie is in overleg met Formeel recht geopperd om na de standaardtermijn van 6 weken, gelijk al met 3 maanden te verdagen (lastenverlichting) en in te zetten op zo spoedig mogelijke uitbreiding van de personeelsbezetting op deze bezwaren.
De keten neemt hier kennis van en adviseert vol in te zetten op uitbreiding van het capaciteitstekort. Capaciteitstekort is geen formele verdagingsgrond/rechtsgrond. De keten hecht er aan dat alleen na overleg met Formeel recht invulling wordt gegeven aan de handelwijze zoals benoemd in de notitie. [ ] koppelt dit terug aan de betrokkene.

Aantal mededelingen:

- [ ] zal voor het toezichtsplan Vpb een aantal medewerkers benaderen om dit vooraf te bespreken.
- [ ] is bezig met het toezichtsplan divbel.
- [ ] meldt dat info kap (informeel kapitaal) in de politieke belangstelling staat. Het gaat om info kap situaties in de aangiften, er wordt gekeken wat er speelt, wat het belang is en of dossiers op orde zijn. Er volgt een stuk ter informatie.
- [ ] verzoekt de Service Level Agreement van de keten en een maandelijks overzicht met damages ter informatie toe te sturen aan de keten. Dit zal als vast punt ter informatie via Ibabs worden aangeboden. **(A1910-2)**
- [ ] geeft aan dat naar aanleiding van Deense arresten de staatssecretaris heeft bepaald dat de Belastingdienst risicogericht toezicht gaat houden. Er zal worden gekeken naar afspraken die er liggen op het gebied van de inhoudingsvrijstelling voor de dividendbelasting. Wellicht zal een aantal afspraken worden opgezegd als (zoals het er naar uitziet) de wetgeving enigszins wordt aangepast per 2020. Omdat de wens is dit gecoördineerd aan te pakken is een tafel belegd om te bepalen of en welke afspraken moeten worden opgezegd en welke gevallen moeten leiden tot een procedure. Dit is tevens input voor het toezichtsplan divbel.

[ ] verlaten de ketentafel i.v.m. een ander overleg

5. Bespreekpunten/besluitvorming

5.1. Q6 planning - [ ]

[ ] geeft een toelichting op de Q6 planning. Deze gaat nog uit van een vraagportfolio, en niet van aanbod. De planning is afhankelijk of er voldoende resources en financiële middelen zijn.

5.2. Proces meldplicht inhoudingsvrijstelling dividendbelasting – [ ]

[ ] geeft aan dat als er divbel wordt uitgekeerd er in bepaalde situaties een meldplichtformulier moet worden ingevuld, als deze te laat komt dan kan er een boete worden opgelegd.
Er zal door vaktechniek/formeel recht een standpunt ingenomen moeten worden over het beboeten i.v.m. de "kan" bepaling. Daarna zal er een procesplaat moeten komen en in het toezichtsplan divbel worden opgenomen.

5.3. Bestedingsplan vernieuwing 2021-2024 – [ ]

Al besproken bij agendapunt 4.4

5.4. Gevolgen verhoging Vpb tarief 2020 – [ ]

Het kabinet heeft het voornemen om met ingang van 1 januari '20 het tarief te behouden. In het systeem staat per 1-1-2020 echter al het verlaagde percentage. Sommige belastingplichtigen hebben een gebroken boekjaar waardoor zij een te lage voorlopige aanslag hebben ontvangen. Als deze niet wordt aangepast bestaat het risico dat er op termijn belastingrente in rekening wordt gebracht over het te lage deel van de VA.
Dit moet gecommuniceerd worden naar de belastingplichtigen, mogelijkheden zijn:
1. Passief communiceren; alleen op de hoogte stellen via de belastingdienst site en de VA.

2. Actief elke belastingplichtige aanschrijven dat zij hier mogelijk last van kunnen hebben.
3. De VA die geraakt zijn, opnieuw berekenen en voorkomen dat de belastingplichtige de belastingrente krijgen. Hiervoor moet opdracht aan het systeem worden gegeven om de VA uit te rekenen. Dit kost wel een aanslagnummer. Het betreft ongeveer 5000 belastingplichtigen.
De tafel heeft een voorkeur voor de 3e variant. [redacted] maakt een memo voor [redacted] na zijn akkoord en na publicatie in de Staatscourant van deze wetswijziging, wordt het proces in gang gezet.**(A1910-3)**

[redacted] verlaat de ketentafel i.v.m. een ander overleg.

6. Rondje langs de velden is vrij summier besproken i.v.m. de tijd.

6.1. IV – [redacted] meldt dat de DA in december opnieuw wordt opgeleverd, waarna die in januari 2020 voor goedkeuring wordt aangeboden.

6.2. Vaktechniek

6.3. CAP – [redacted] vraagt aandacht voor restantposten/penposten. Er staan nog veel posten open vooral bij GO en MKB. De kantoren worden maximaal geïnformeerd. In de landelijke regie is dit punt ook aan de orde gekomen en aan GO en MKB is gevraagd hun verantwoordelijkheid te nemen en dit niet te laten verjaren. [redacted] heeft een landelijk overzicht met aantal restantposten. Deze overzichten zijn op kantoorniveau ook beschikbaar.

6.4. Kantoor Buitenland

6.5. DF&A

6.6. GO

6.7. MKB – [redacted] geeft aan in het vorig overleg nog gesproken te hebben over 24.000 biljetten, het ziet ernaar uit dat dit er meer gaan worden. Een goede ontwikkeling.

6.8. Wetgeving

6.9. UHB

6.10. FJZ – [redacted] meldt dat er van begin 2019 tot nu toe bij het MvF ruim 120 WOB verzoeken zijn binnengekomen, dit brengt erg veel werk met zich mee

6.11. Control

6.12. Communicatie/KI&S

7. Uitwerken van een casus i.h.k.v. taken/verantwoordelijkheden/rollen van (gedelegeerd) Business Owner (BO).

[redacted] resumeert dat er workshops geweest zijn, er een notitie over samenwerking ligt en er een notitie volgt over hoe het BO vorm gegeven wordt. Er wordt een overzicht getoond per BO en de daaraan gehangen clusters/werkpakketten waar de BO's voor aan zet zijn.
[redacted] vult aan dat nog niet alle werkpakketten in de Domeinarchitectuur staan, en er dus nog wijzigingen kunnen volgen in dit overzicht.
Er zijn werkpakketten die onderlinge relaties hebben over de BO heen. Er zal dan onderling afstemming moeten zijn, zodat er richting IV wel met 1 mond wordt gesproken.
Een gedelegeerd BO (GBO) treed namens de BO op en zorgt voor de prioritering, tests, bouw, voortgang en een stappenplan voor implementatie. De GBO rapporteert aan de BO over de stand van zaken. De BO kan op de ketentafel terugkoppeling geven. Omdat het gebouwde ook bij de medewerkers op de kantoren moet landen hoort een communicatieplan ook bij de werkzaamheden van de (G)BO.
Het ene werkpakket is ingrijpender dan de andere en zal in meer of mindere mate iets van de BO/GBO vragen. Wat het betekent voor (G) BO is nog onbekend en zullen we gaande weg moeten gaan ervaren.
Het initiatief ligt bij de BO en als deze er niet uit komt, kan hij/zij hulp vragen bij anderen zoals [redacted] coördineert het proces en de BO zal zelf worden aangekeken als zijnde de kenner van wat de business nodig heeft/wilt.

In de DA staat wat er per werkpakket verwacht wordt.

IV zal een overzicht geven van welke Product owner er bij betrokken is want daar heeft de GBO over het algemeen overleg mee. **(A1910-4)**

Voor vrijdag 25 oktober zijn voor alle werkpakketten, GBO benoemd. Het Excel overzicht wordt via de mail verspreid. **(A1910-5)**

Het volledig herzien van het proces Woonplaatsverklaring (WPV), kwam onverwacht boven op het laatste PI event. Naar aanleiding hiervan wordt besproken hoe de gewenste gang van zaken is bij nieuwe wijzigingsvoorstellen.
De (G)BO zal voor een nieuw werkpakket moeten bepalen: wat wil de business, wat niet, wat gaat dat kosten en wat levert het als business waarde. De initiële rol is het helder krijgen van de klantvraag. Het voorstel met de daarbij behorende businesscase zal in de ketentafel voorgelegd worden ter besluitvorming.
Het proces van intake gaan we als ketenbureau ondersteunen, hier zal een formulier voor worden ontwikkelt, zodat er uniformiteit ontstaat en benodigde gegevens bekend zijn.
De prioritering van alle werkpakketten en keuzes zullen op de ketentafel gemaakt worden.

8. Afsluiting

Actiepunten
De gele actiepunten worden in principe besproken.

Actie	Omschrijving	Eigenaar	Gereed
A1901-06	Voortgang monitoren m.b.t. dashboardontwikkeling Vpb en Divbel door DF&A voor mogelijke verbeteringen van de uitworp-beweringen.	Ketenbureau	Doorlopend
A1901-13	De onderzoeksvragen naar mogelijke onjuiste segmentering of toedeling aan MKB aandachtsgebied klein beantwoorden en opnemen in een voorstel.		27-11-19
A1901-14	Een memo maken met een uitgewerkte gedachte over de kwalitatieve en kwantitatieve gevolgen van de geautomatiseerde selectie en de keuzes van de segmentdirecties. In deze memo moet naast de inhoudelijke aspecten ook de bedrijfsvoerings- en politieke aspecten worden meegenomen.	Ketenbureau en	27-11-19
A1903-02	Voortgang doelen uit het jaarplan monitoren (uit Gatewayreview).	ketenbureau	Doorlopend
A1903-07	- Reacties op memo wijziging herziening belastingconsulenten.	Allen/ /	27-11-19

	- werkgroep samenstellen CAP/GO/MKB voor vervolg herziening beconregeling 18-09 memo rondgezonden / werkgroep is samengesteld maar meer uit keten IH. 1-11 in driehoeksoverleg		
A1903-13	Uitzoeken wie de opdrachtgever en wie de opdrachtnemer wordt van de aanpak en implementatie dividendstripping. 18-09; Alleen opdrachtgeverschap staat nog open.		25-02-20
A1905-1	Werkinstructie "Toepassing Innovatie box zonder VSO via template" communiceren op bijv. MKB site, VPB kennissite. 19-06: voorstel werkinstructie – afger. 18-09 Query over aantal posten i.v.m. OESE uitspraak over tijdpad 15-10 Query is gedraaid/chk bij OESO of juiste selectiemodule		15-10-19
A1905-2	Werkgroep inlezen actuele gegevens VVV/IBR ter automatisering.		27-11-19
A1907-1	Contact opnemen met [redacted] van het programma Management informatie en Risicomanagement 15-10 Afspraak eind okt.		**AFGEROND**
A1909-1	Werkwijze ontwikkelen om voortgang van clusters/werkpakketten te kunnen monitoren. Worden BO gemachtigd voor JIRA? Of houdt het ketenbureau dit bij?		27-11-2019
A1909-2	1. Notitie opstellen met de uitgangspunten; wat houdt Business ownership in, wat is het mandaat/rol/taak.		27-11-2019

	2. Voorleggen aan ketenvoorzitters en ketenbestuur		
A1909-3	Opleveren aan van aantallen ambtshalve Vpb, etc.		27-11-2019
A1909-4	Nagaan of er een proces is om klanten na te bellen om boete of bezwaar te voorkomen (i.v.m. AH)		27-11-2019
A1909-5	Werkafspraak hoe de informatie van DF&A aanvragen uit JIRA gedeeld kunnen worden.		27-11-2019
A1910-1	Mogelijke onderwerpen voor klantreisportfolio voor 1 november 2019 naar de ketenpostbus mailen.	Allen	01-11-2019
A1910-2	Service Level Agreement (SLA) en het maandelijkse overzicht van de service berichten met damages ter informatie sturen aan de keten als vast punt.		Vast punt
A1910-3	Memo opstellen over inlichten belastingplichtigen i.v.m. Verhoging Vpb tarief		27-11-19
A1910-4	IV zal een overzicht geven van welke Product owner er bij de werkpakketten betrokken is		27-11-19
A1910-5	Opgeven van Gedelegeerd Business owners bij elk werkpakket	Allen	25-10-19

Ketendagthema's

A201903-05: Welke keten brede sturings- informatie is er nodig om tot een actueel en voortdurend inzicht in de werking van de keten te komen (uit Gatewayreview)

A201903-06: De besturings- en uitvoeringsprocessen Vpb en Divbel. optimaliseren (uit Gatewayreview).

Besluiten

B 01/190417 De notitie samenwerken business en IV/DF&A zal na verwerking van de gegeven opmerkingen nogmaals worden rondgestuurd en is bij deze goedgekeurd.

B 02/190618 De Domeinarchitectuur zal - na verwerking van de reacties van de ketentafel – op 4 juli a.s. voorgelegd worden aan de Concern Architectuur Board.

B 03/190718 De Domeinarchitectuur van 15 juli 2019, versie 2019-1 is definitief vastgesteld door de ketentafel. Hierna volgt vaststelling in het DT.

B 04/190718 De toedeling van de werkpakketten wordt op enkele deelpakketten aangepast, waarna deze versie wordt toegestuurd als startdocument. De deelnemers van de ketentafel geven hun commitment aan dit startdocument en indien nodig wordt het gaandeweg herijkt.

B 05/190718 De scope en prioritering ATAD 1 plateau 2 is akkoord bevonden door de ketentafel.

B 06/190718 Een ieder van de ketentafel VpB kan zich vinden in scenario 3 wat betreft uitfaseren Easytax. Scenario 3 houdt in dat er maatwerk toegepast gaat worden en de IV belasting beperkt wordt. Hiervoor dient wel maximaal gecommuniceerd te worden zodat de klant ook weet hoe zij moet handelen.

Belastingdienst

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Concerndirectie O&P

Inlichtingen
Secretaris
[redacted]
[redacted]@minfin.nl
[redacted]

verslag Driehoeksoverleg O&P 4 oktober 2019

Verslag
[redacted]

Vergaderdatum 4 oktober 2019 – 9:30 – 12:00

Versie
definitief

Datum vastgesteld
1 november 2019

Aanwezig	[redacted]
Afwezig	[redacted]
Gasten	

A ALGEMEEN INLEIDEND

A.1 Opening

De voorzitter opent de vergadering.

A.2 Vaststellen verslag 6 september 2019

Het verslag wordt ongewijzigd vastgesteld.

Naar aanleiding van het verslag:

- Gevraagd wordt of bij agendapunt B.2 (Nadere invulling maatregelen ter versterking van Integriteit) is afgesproken dat per directie twee prioriteiten worden benoemd. dCd O&P licht toe dat hierover geen besluitvorming heeft plaatsgevonden.
- In het verslag van augustus was vermeld dat Switch een workshop zou verzorgen voor een conferentie van de GOR Rijk. Dit is uiteindelijk niet gebeurd.

A.3 Vaststellen agenda driehoek O&P 2 augustus 2019

De agenda wordt ongewijzigd vastgesteld.

B STUKKEN IN VOORBEREIDING VOOR DT BD

B.1 Definitieve vragenlijst medewerkersonderzoek (MO)

In november 2019 vindt het tweejaarlijkse medewerkersonderzoek (MO) plaats. Dit jaar loopt het onderzoek van DG Belastingdienst (DG BD) voor het eerst synchroon met het kerndepartement Financiën. In de Bestuursraad Financiën is afgesproken dat elk DG – en binnen het DG BD de primair proces-directies + de

Concernstaf en pDG-staf als geheel – de mogelijkheid krijgt om enkele specifieke modules/vragen toe te voegen. [redacted] MO) en [redacted] (Cd O&P) lichten het voorstel toe om Belastingdienstbreed een module 'werven en onboarden' en 'leiderschap en cultuur' toe te voegen aan de vragenlijst van het Medewerkersonderzoek.

De Driehoek bespreekt naar aanleiding van deze toelichting de volgende punten:

- Gereflecteerd wordt op de vraag of het Medewerkersonderzoek de aangewezen plek is om de voorgestelde vragen over onboarding te stellen. De Driehoek kan zich, gezien de grote instroom die heeft plaatsgevonden en nog wordt verwacht, vinden in het voorstel om in het MO specifiek aandacht te hebben voor nieuwe medewerkers.
- Aandacht wordt gevraagd voor de begeleiding van ook de huidige medewerkers terugkomt in het MO.
- Aandacht wordt gevraagd naar uitzendkrachten als bijzondere groep medewerkers. Zij volgen niet de generieke onboarding, maar moeten wel begeleid en ingewerkt worden.
- CAP heeft niet gekozen voor toevoegen van een extra directiespecifieke module, dit wordt toegevoegd aan de notitie.
- De vraag in hoeverre medewerkers de Belastingdienst aanbevelen als werkgever, kan een vertekend beeld opleveren. Denk aan medewerkers van Switch die uitstromen. Bij het verwerken van de resultaten kan worden bezien hoe hiermee om te gaan.
- Gevraagd wordt naar het traject richting ondernemingsraden. De Financiënbrede vragenlijst wordt door [redacted] besproken en de Belastingdienstbrede extra modules door [redacted] met de GOR. Het is aan directies om eventuele aanvullende vragen op directieniveau met de eigen OR ter informatie te delen.
- Aandacht wordt gevraagd voor het attenderen van teamleiders op het MO. Er is een communicatieplan gemaakt, waarin onder andere is opgenomen dat aandacht aan het MO wordt besteed in de Management Update. Directies kunnen aansluitend ook hun teamleiders activeren om de respons te verhogen.
- Door het projectteam MO worden vooraf met directies afspraken gemaakt over de rapportages. De resultaten hiervan zijn in beginsel herleidbaar tot teamniveau. Tussentijds worden geen extra rapportages geleverd.
- Effectory kan presentaties verzorgen over de resultaten. Van belang is dat directies vooraf aangeven wat hierin gewenst is. Aandacht wordt gevraagd voor het mogelijke aantal presentaties door Effectory voor kleinere directies met locaties verspreid over het land.
- Op verzoek van [redacted] is één open vraag opgenomen in de Financiënbrede vragenlijst.

De volgende afspraken worden gemaakt:

- Naar aanleiding van gemaakte opmerkingen door de Driehoek wordt nogmaals gekeken naar de formulering van de Belastingdienstbrede vragen.
- De meest recente versie van de vragenlijst wordt toegevoegd aan iBabs.
- Directeuren met een OR worden nogmaals verzocht om het al dan niet toevoegen van een extra module als directie te bespreken met hun eigen medezeggenschap. Zij ontvangen van het projectteam MO hierover nog een mail.
- Het communicatieplan en een overzicht van afspraken per directie worden het volgende Driehoek ter informatie bijgevoegd.
- Het voorstel om Belastingdienstbreed twee extra modules toe te voegen aan het MO gaat op 10 oktober naar DT.

B.2 Gedragslijn bij strafbare feiten begaan door ambtenaren in functie

De gedragslijn bij strafbare feiten begaan door ambtenaren van de Belastingdienst in functie is naar aanleiding van de invoering van de topstructuur geactualiseerd en aangescherpt. In de geactualiseerde versie van de gedragslijn wordt niet langer aandacht besteedt aan strafbare feiten zoals begaan in de privésfeer. Overleg met het kerndepartement en toets op de WNRA kunnen nog wijzigingen tot gevolg hebben.

De Driehoek geeft de volgende opmerkingen mee:

- De notitie roept vragen op over wie op welk moment actie dient te ondernemen (bijv. arbeidsrechtelijk of OM). Een stroomschema kan helpen te verduidelijken hoe stappen en fases in het proces verlopen.
- Gevraagd wordt of deze gedragslijn Financiënbreed gaat gelden. dKD/Bedrijfsvoering staat hier positief tegenover.
- De termen 'strafbaar feit' en 'misdrijf' lijken door elkaar te lopen in de notitie, hier wordt nog een check op gedaan.
- Aanscherping is nodig op waartoe deze notitie zich beperkt en wat er op andere plekken beschikbaar is (bredere context), dit kan worden verwerkt in de oplegnotitie.
- Aandacht wordt gevraagd voor benodigd overleg met medezeggenschap als integriteit geraakt wordt.
- De gedragslijn ziet niet langer op strafbare feiten/ vermoeden van een misdrijf in de privésfeer, gevraagd wordt naar de reden hiervan en waar dit deel dan wordt ondergebracht; hier is wel behoefte aan. Dat geldt ook voor fiscale delicten.
- Momenteel houdt BIV een centraal overzicht bij, dit is echter niet benoemd in de voorliggende versie van de gedragslijn. BIV kan alleen een centraal overzicht bijhouden als de procedure voorziet in toegang tot de benodigde informatie.
- Opmerkingen worden per mail nog toegestuurd aan [redacted]@minfin.nl). Na verwerken van de opmerkingen zal de notitie in een mailronde nogmaals aan de Driehoek O&P worden voorgelegd.

B.3 Stavaza intrekken autorisaties SAP HR

In de voorliggende notitie worden de stand van zaken van het intrekken van autorisaties SAP HR en te ondernemen vervolgstappen weergegeven.

De Driehoek geeft de volgende punten mee:

- De suggestie wordt gedaan om de notitie op functionaris-rol toe te spitsen en niet op SAP-HR, zodat het onafhankelijk is van de applicatie die wordt gebruikt.
- Switch heeft één medewerker die een PA20 nodig heeft, maar wordt niet genoemd in de uitzonderingen op pagina 2. Totdat een alternatief beschikbaar is, is het intrekken van deze autorisatie niet wenselijk.
- IV wordt bij de knelpunten als uitzondering benoemd, maar nog niet duidelijk is of dit tijdelijk of structureel is. Er is behoefte aan een structurele oplossing. Toegelicht wordt dat in het vervolgproces wordt gekeken naar een structurele oplossing, die t.z.t. ook langs de Driehoek O&P zal gaan.
- Voor Toeslagen is in de tabel alleen 2x raadplegen opgenomen. Verzoek is in de tijdelijke oplossing 2x muteren toe te voegen.

- FIOD/BIF staat nu niet als uitzondering benoemd, dit is wel nodig. Gevraagd wordt of dit zonder ontheffing kan. Punt wordt meegenomen in de volgende versie van de notitie.
- Gevraagd wordt welk onderdeel in de huidige structuur wordt bedoeld met "Belastingdienst Informatiemanagement" (tweede in de tabel). Hier wordt nog naar gekeken.
- Aandacht wordt gevraagd voor de vraag of de Belastingdienst hiermee aan de AVG-vereisten voldoet, dit dient zo snel mogelijk het geval te zijn. Afgesproken wordt dat een passage over de AVG wordt toegevoegd aan de notitie waarin op deze vraag wordt ingegaan.
- Afgesproken wordt dat het kerndepartement Financiën via het KP-overleg wordt meegenomen.

Een aangepaste versie van de notitie zal op een volgend DT worden geagendeerd.

B STRATEGISCHE WERKAGENDA 2019

C.1 Leiderschap en cultuur

Het onderwerp Leiderschap & Cultuur heeft afgelopen zomer een vlucht gekregen met de toezegging van de staatssecretaris aan de Tweede Kamer dat een extern onderzoek wordt gedaan naar de cultuur bij de Belastingdienst. Hierover is ook een Kamerbrief verstuurd. Het streven is op korte termijn een offertevraag uit te sturen.

[ ]O&P neemt de Driehoek mee welke activiteiten er lopen op het gebied van Leiderschap & Cultuur. Vanwege de diversiteit en eigenheid van directies is van belang dat de Belastingdienstbrede "paraplu" voldoende ruimte biedt.

Er vinden dialooggesprekken plaats met [ ] hier is veel animo voor. Daarnaast is een communicatiecampagne opgestart en is er voor managers een toolbox. Voor de begroting 2020 neemt de SSO O&P extra middelen op voor Leiderschap & Cultuur. Bezien wordt of theater een middel kan zijn om gedrag en cultuur in het werk bespreekbaar te maken, zoals het regie-toneel bij de top 200 van 2 oktober. Dit wordt verder ontwikkeld en zal ook aan de Driehoek O&P worden voorgelegd. Voorstel is in 2020 een apart programma te maken van Leiderschap & Cultuur.

De Driehoeksleden reflecteren op de stand van zaken:

- Gevraagd wordt of directies zelf budget dienen op te nemen voor Leiderschap & Cultuur. Besluitvorming over (centraal) budget vindt nog plaats, opnemen in de eigen budgetaanvraag lijkt verstandig. Leidraad: ca. € 75.000 per 1000 fte.
- Gevraagd wordt hoe te weten of de aanpak succesvol is. Leiderschap en cultuur worden beïnvloed door een veelheid aan onderling verbonden factoren, een oorzakelijk verband tussen uitgevoerde acties en effecten op leiderschap en cultuur is daarom moeilijk te leggen. Het Medewerkersonderzoek kan worden benut (ook als 0-meting); de vragenlijst bevat een aantal vragen over leiderschap en cultuur. Daarnaast vindt in de VMR rapportage over de uitvoering per directie plaats, zodat [ ] het gesprek met de directeuren aan kunnen gaan.
- Zorg wordt geuit over de instrumentele insteek, terwijl het doel van cultuurverandering zeer complex is. Hoe kan hier meer sturing op

aangebracht worden? Hoe kunnen focuspunten worden aangebracht, op welke punten de cultuur echt verbeterd kan worden? In hoeverre is goed gekeken naar andere organisaties die met succes een cultuurverandering hebben bewerkstelligd? Het gesprek over "wat doen wij zelf" is essentieel.

- Opgemerkt wordt dat niet helder is gedefinieerd wat de (gewenste) cultuur is. Focus is nodig, keuzes maken. En dan tot in de haarvaten voorleven, doen en er op sturen. Het kan per directie verschillend zijn wat nodig is, maar de vraag "hoe je daar komt" speelt over alle directies heen. [redacted] bieden aan mee te denken over een aparte sessie over waar behoefte aan is.

D ONTWIKKELING EN VERBETERING O&P IN HET WERK

D.1 Implementatie van het nieuwe arbocontract

Op 31 december 2019 lopen een drietal contracten inzake arbodienstverlening met de huidige opdrachtnemers af. Een nieuw contract is per Europese aanbesteding gegund aan Blijwerkt en gaat per 1 januari 2020 in. Dit contract dient succesvol geïmplementeerd te worden. Daartoe is een implementatieplan opgesteld. De gewenste situatie is een succesvolle implementatie van de Arbo dienstverlening per 1/1/2020. Met de focus op het verbeteren van de ondersteuning van de leidinggevende ten einde het proces te optimaliseren en duurzame inzetbaarheid te verhogen.

[redacted] O&P licht het implementatieplan op hoofdlijnen toe middels een presentatie. Er vindt wekelijks overleg plaats met de implementatieteams. Douane en Fiod hebben een andere implementatie dan de overige onderdelen, met deze directies wordt daarom apart afgestemd. De overige directies zijn vertegenwoordigd in klankbordgroep, VVG-professionals overleg en O&P-adviseurs overleg. Invoering van triage is afgelopen donderdag goedgekeurd in het DT en wordt met de medezeggenschap besproken. Het streven is meer aan de voorkant te komen, er wordt resultaatgerichter ingezet op preventie. Bestaande mogelijkheden worden verder ontwikkeld en focus ligt er daarbij vooral op dat deze mogelijkheden benut worden.

Verzocht wordt om directies actief te bevragen op hoe de implementatie verloopt, ook buiten de klankbordgroep. [redacted] O&P geeft aan dat het voorstel is om in de tweede helft van 2020 een evaluatie te houden, waarin ervaring van directies wordt meegenomen naast verzuimpercentage en aantal arbeidsjuridische procedures.'

Aandacht wordt gevraagd voor de concerndirecties. Zij worden in principe op dezelfde wijze bediend als overige directies; punt wordt meegenomen.

F ALGEMEEN AFRONDEN

F.1 Nog actie Driehoek O&P nodig n.a.v. notities en memo's in het DT BD van 18 juli?

12 september
0.3 Werving
C.2 Arbeidsparticipanten

26 september
0.2 Medezeggenschap
0.3 Werving
B.1 Implementatieplan arbodienstverlening: uitvoeringsvoorstel inzet triage Belastingdienstbreed
B. Implementatieplan arbodienstverlening: Vervolg vitaliteitcheck en PMO in 2020
C.2 MPP
D.1 Inhuur en aanstelling van VSO Switch
E.1 Studiereis 2019 B/Jong

Bij DT 12 september, C.2 Arbeidsparticipanten: het DT verbindt zich aan een instroom van 350 fte in 2019. Op 17 oktober wordt een notitie over arbeidsparticipanten besproken in de GOR. Aandacht wordt gevraagd voor aanbod van cv's. Daarnaast wordt in de stuurgroep gesproken over de dorlooptijd van instroom gekoppeld aan de 350 fte. Gevraagd wordt of dit aantal is verdeeld over de directies; dit is naar evenredigheid maar niet expliciet gedaan. Blijvende inzet is nodig.

F.2 Rondvraag

- [redacted] O&P wijst op de week van het werkplezier van 11 tot en met 15 november. Er zullen diverse activiteiten plaatsvinden.
- In het vorige driehoeksoverleg is gesproken over nieuwe medewerkers die vaak laag ingeschaald binnenkomen en zich na een aantal jaren onvoldoende beloond voelen ten opzichte van collega's die op basis van voorgaande ervaring soms meer betaald krijgen. Dit speelt onder andere bij FIOD, CAP en KI&S. [redacted] O&P pakt dit op.
- Gevraagd wordt naar mogelijkheden om de terreinen bij Belastingdienstkantoren rookvrij te maken. Deze vraag speelt rijksbreed. [redacted] O&P/[redacted] O&P zorgen ervoor dat deze vraag bij CFD wordt neergelegd en rijksbreed ook aan de orde wordt gesteld.
- Gevraagd wordt of de Cao algemeen bindend verklaard is, dit heeft implicaties voor al dan niet ontslag bij het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. [redacted] neemt dit punt mee naar de departementale werkgroep over de WNRA en ICOP.
- [redacted] stemmen apart af over het signaal dat nieuwe medewerkers die na 1 januari instromen geen bevestigingsbrief ontvangen zouden hebben. Hiervoor is een specifieke bevestigingsbrief gemaakt en registratie in P-Direkt is mogelijk sinds 2 oktober.
- De achterban van de vakbonden heeft tegen het onderhandelingsresultaat voer het nieuwe roosteren (HNR) gestemd. Binnen de stuurgroep wordt de impact hiervan op de Belastingdienst bekeken. Vraag is onder andere wat ten aanzien van het meeroosteren wel gedaan kan worden en wat de rest van het Rijk gaat doen.

Voorraadagenda

Datum	Onderwerp	Voorbereiding door:
nnb	FGR i.r.t. groepsfuncties	Cd O&P
nnb	Proces verplicht advies SSO O&P (ter info)	SSO O&P
oktober	Implementatie arbodienstverlening	SSO O&P
november	Gedragslijn bij strafbare feiten begaan door ambtenaren in functie	Cd O&P

Datum	Onderwerp	Voorbereiding door:
nnb	In het kader van de strategische werkagenda: Leren en ontwikkelen	Cd O&P
Medio 2020	Evaluatie pilot Move	

Actielijst

Datum Driehoek O&P - agenda nr.	Actie	Actiehouder	Deadline	Status
s190802 – B.2	[redacted] O&P agendeert de bijdrage O&P aan planningsproducten in de pDG-staf ten behoeve van een toets op de uitvoerbaarheid.	[redacted] O&P		
190906 – B.2	ordentelijk proces inregelen het intrekken en toekennen van autorisaties EH&S.	Prog.mgr Integriteit		
190906 – F.2	Binnen de FIOD wordt geconstateerd dat inschaling van nieuwe medewerkers met wel/geen ervaring in de loop van iemands loopbaan tot verschillen kan leiden die vragen oproepen. Afgesproken wordt dat FIOD de exacte vraagstelling aan het SSO O&P voorlegt die hier vervolgens op terugkomt.	[redacted] FIOD/[redacted] O&P		
191004 – B.1	Verwerken opmerkingen Driehoek t.a.v. MO	[redacted] O&P		
191004 – B.2	Mailen opmerkingen bij notitie strafbare feiten begaan door ambtenaren aan Cd O&P.	allen		
191004 – B.2	Verwerken opmerkingen bij notitie strafbare feiten begaan door ambtenaren	Cd O&P		
191004 – D.1	Evaluatie implementatie nieuw arbo contract	SSO O&P		
191004 – F.2	dCd O&P en dSSO O&P vragen CFD de vraag op te pakken mbt de mogelijkheden om terreinen bij BD kantoren rookvrij te maken	SSO O&P/Cd O&P		

Ministerie van Financiën

> Retouradres Postbus 20201 2500 EE Den Haag

De voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal
Postbus 20018
2500 EA Den Haag

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Korte Voorhout 7
2511 CW Den Haag
Postbus 20201
2500 EE Den Haag
www.rijksoverheid.nl

Inlichtingen

[redacted]@minfin.nl
www.minfin.nl

Ons kenmerk

Uw brief (kenmerk)

Bijlagen
2

Datum
Betreft Tweede voortgangsrapportage Belastingdienst 2019

Geachte voorzitter,

Hierbij stuur ik uw Kamer de tweede voortgangsrapportage op het Jaarplan 2019 van de Belastingdienst. De tweede voortgangsrapportage blikt terug op de maanden mei tot en met augustus 2019. In deze brief reflecteer ik eerst op de resultaten tot nu toe van mijn aanpak Beheerst vernieuwen.

Toen ik aantrad als staatssecretaris van Financiën trof ik een organisatie aan met veel achterstallig onderhoud. Om de Belastingdienst weer aan de eisen van deze tijd te laten voldoen en toekomstbestendig te maken, werkt de Belastingdienst aan een grondige modernisering. De richting daarvoor heb ik bepaald met mijn aanpak Beheerst vernieuwen, met als pijlers ICT, personeel en sturing. Hierover heb ik uw Kamer diverse malen geïnformeerd. Dit jaar heb ik mijn aanpak uitgebreid met een vierde pijler: cultuur. Met deze pijler wordt geïnvesteerd in leiderschap en cultuur en wordt meer aandacht besteed aan de menselijke maat in ons werk.

Een van de belangrijke uitgangspunten van mijn aanpak Beheerst vernieuwen is dat de problemen zo snel mogelijk moeten worden opgelost, maar dat het tegelijkertijd belangrijk is om gefaseerd en beheerst de veranderopgave van de Belastingdienst vorm te gegeven. Door te snel te veel te willen, bestaat het risico dat we bij het oplossen van de problemen van nu, de problemen van morgen veroorzaken. Het is nu belangrijk om vol te houden en door te pakken. Het is niet mogelijk om van vandaag op morgen tot grote en merkbare veranderingen te komen. Inmiddels zijn we anderhalf jaar onderweg en worden er voorzichtige verbeteringen gerealiseerd, die ik hierna per pijler kort zal toelichten.

ICT
We werken aan het in beeld krijgen van het ICT-portfolio. Dat lukt steeds beter, hoewel er nog veel uitdagingen zijn. Zo werken we aan het verbeteren van het portfolioproces, waardoor beter gestuurd kan worden op het IV-portfolio. We hebben voor steeds meer domeinen, inmiddels 13 van de 17, scherp hoe het moderne ICT-landschap van de Belastingdienst eruit zou moeten zien. We zijn echter nog veel tijd en geld kwijt met beheer en onderhoud van ICT-systemen. Door de technische schuld terug te brengen, willen we ervoor zorgen dat we in de toekomst meer capaciteit beschikbaar krijgen voor modernisering, vernieuwing en

de implementatie van nieuw beleid en op termijn kosten besparen. De technische schuld is tot oktober 2019 teruggebracht van 52 procent naar 44 procent, waarmee we ons doel voor dit jaar al hebben gehaald. We proberen in de rest van het jaar aanvullende stappen te zetten. De haalbaarheid van de doelstelling om eind 2022 de technische schuld terug te brengen naar 30% is daardoor toegenomen. De verbetering is op dit terrein voorzichtig merkbaar, maar we zijn nog niet waar we willen zijn. De vernieuwingsprojecten, waarmee we het werk van de Belastingdienst efficiënter willen doen en burgers en bedrijven beter van dienst willen zijn, werpen eerste vruchten af, maar vorderen niet snel genoeg vanwege de prioritering van de beperkte beschikbare IV-capaciteit.

Personeel
De Belastingdienst heeft een grote wervingsopgave. Met de maatregelen die we hebben genomen, is het gelukt om veel nieuwe medewerkers te werven. Daar zijn we blij mee, want deze nieuwe medewerkers leveren een belangrijke bijdrage aan de toekomst van de Belastingdienst. Voor 2019 is de wervingsopgave 3450 fte. Tot en met augustus hebben we een instroom gehaald van ongeveer 2000 fte. Het lukt ons waarschijnlijk niet om de wervingsopgave voor 2019 helemaal dit jaar te realiseren, waardoor we een kleine uitloop hebben tot in 2020. Naar verwachting gaat het om 150-350 fte in de eerste twee maanden van 2020.

We merken dat de grote uitstroom en instroom veel vraagt van onze organisatie en van onze medewerkers. Het begeleiden en inwerken van nieuwe medewerkers vraagt een forse inzet van de meer ervaren medewerkers. Verder lukt het niet voor alle functies even goed om deze te vervullen. We zijn nog volop bezig met werven voor vacatures waar nu nog behoefte is. De borging van de benodigde vakkennis heeft daarbij continu aandacht.

Sturing
Voor de sturing van de Belastingdienst is de nieuwe topstructuur een belangrijke stap voorwaarts. Met de implementatie van de topstructuur hebben we een duidelijke scheiding aangebracht tussen beleid, uitvoering en ondersteuning. Voor goede sturing is verder goede managementinformatie en risicomanagement nodig. Daarom voert de Belastingdienst een meerjarig programma uit om dit op orde te krijgen. Met het programma Managementinformatie en Risicomanagement verbeteren we de informatievoorziening en kunnen we beschikken over de gewenste managementinformatie en een samenhangende aanpak realiseren van risicomanagement en managementinformatie.

Cultuur
Op 20 september jl. heb ik uw Kamer geïnformeerd over de invulling van de pijler 'Cultuur' binnen mijn aanpak Beheerst vernieuwen.[1] De pijler cultuur bestaat uit een stevig en niet vrijblijvend programma voor alle leidinggevenden en medewerkers van de Belastingdienst. Het programma is in maart 2019 gestart en is als invulling van deze vierde pijler geïntensiveerd, onder andere door een aantal extra acties op drie verschillende terreinen. Het gaat dan om acties gericht op inspiratie, acties gericht op leiderschap – er is bijvoorbeeld een kader ontwikkeld met de vereiste leiderschapskwaliteiten die nodig zijn om te sturen op de gewenste cultuur – en ten slotte acties gericht op sturing en structuur. Met de laatste acties beogen we dat het gewenste gedrag van de leidinggevende en de medewerker overal terugkomen in het personeelsbeleid, zoals bijvoorbeeld bij

[1] Kamerstukken II 2019/20, 31066, nr. 524.

werving en selectie. Ik laat het programma onderzoeken door een externe partij. We verwachten dat het onderzoek nog dit jaar zal starten. De oplevering van het rapport wordt in het eerste kwartaal van 2020 verwacht. Ten slotte heb ik uw Kamer geïnformeerd over het instellen van een klankbordgroep van externe gezaghebbende deskundigen die de Belastingdienst een spiegel kunnen en zullen voorhouden gedurende de looptijd van het programma. Na instelling van de klankbordgroep zal ik uw Kamer daarover informeren.

Tweede voortgangsrapportage Belastingdienst

Betere informatievoorziening
Ondertussen gaat de uitvoering en het toezicht onverminderd door. In de tweede voortgangsrapportage wordt geschetst dat er goede resultaten zijn geboekt met veel van de plannen uit het Jaarplan. Ik heb mijzelf als doel gesteld uw Kamer meer in samenhang te informeren over de doelstellingen en resultaten van de Belastingdienst. Ik heb in de tweede voortgangsrapportage niet alleen daarom cijfermatige informatie opgenomen over de prestaties van de Belastingdienst, maar ook kwalitatieve informatie. In lijn met motie Lodders c.s. en het overleg dat eerder hierover met uw Kamer is gevoerd, blijf ik graag met uw Kamer in gesprek over de vormgeving en de inhoud van deze voortgangsrapportage.[2]

ADR
Zoals toegezegd heb ik de ADR laten toetsen of de tweede voortgangsrapportage overeenkomt met de onderliggende basisdocumentatie. Ook heeft de ADR getoetst of de in de voortgangsrapportage opgenomen informatie in lijn is met bevindingen van de ADR uit recente onderzoeken bij het Ministerie van Financiën. Ten aanzien van de onderliggende basisinformatie concludeert de ADR dat de in de voortgangsrapportage opgenomen gegevens in overeenstemming zijn met de basisinformatie uit de Belastingdienst.

Verder komt de ADR tot de conclusie dat in de voortgangsrapportage de onderwerpen van het Jaarplan 2019 Belastingdienst worden geraakt, met uitzondering van het onderwerp indicatorenmodel toeslagen. Omdat de Belastingdienst conform planning pas in het vierde kwartaal van dit jaar aan de slag gaat met dit model is op dit moment geen voortgang te rapporteren.

De ADR adviseert de Belastingdienst om samen met uw Kamer in gesprek te gaan over de vraag of de voortgangsrapportages qua vorm, frequentie als inhoud, het beoogde doel bereiken: de Tweede Kamer in samenhang informeren over de doelstellingen uit het jaarplan en de behaalde resultaten van de Belastingdienst in de context van de vernieuwingsopgave. Deze aanbeveling neem ik uiteraard over, gezien mijn ambitie om de Kamer zo goed mogelijk te informeren, met dien verstande dat het voor de hand ligt om deze reflectie uit te voeren na de derde – en afsluitende – voortgangsrapportage Belastingdienst 2019, na het eerste kwartaal 2020. Ik ga daarover graag met uw Kamer in gesprek.

[2] Kamerstukken II 2018/19, 31066, nr. 415.

Overige onderwerpen

Inzien aangiften en aanslagen Inkomstenbelasting 2013
De Belastingdienst zorgt ervoor dat de online aangiften en aanslagen inkomstenbelasting in ieder geval voor vijf jaar digitaal opvraagbaar zijn via de website van de Belastingdienst. Dit betekent dat het correspondentieoverzicht over de Inkomstenbelasting 2013 per eind november 2019 niet meer zichtbaar zal zijn op Mijnbelastingdienst. In dit correspondentieoverzicht wordt over 2013 aangegeven wanneer aangiftes over betreffende jaar zijn ingediend en wanneer aanslagen zijn verzonden.

Het jaar 2013 betrof een pilotjaar voor het online aangifte doen via Mijnbelastingdienst. Burgers die hun aangifte inkomstenbelasting over 2013 destijds al hebben ingediend via MijnBelastingdienst, konden tot 22 oktober 2019 hun aangiftes en aanslagen over 2013 inzien en downloaden. Burgers kunnen ook na deze datum kopieën van deze documenten op schriftelijk verzoek toegezonden krijgen. Indien zij een actieve Berichtenbox hebben, kunnen zij hun aanslagen over het jaar 2013 ook nog inzien via de Berichtenbox. Burgers zijn op deze mogelijkheid gewezen via de website van de Belastingdienst en via portaal Mijnbelastingdienst.

Burgerservicenummer uit het btw-identificatienummer
Een ondernemer krijgt bij het starten van zijn onderneming van de Belastingdienst een btw-nummer. Het btw-nummer is mede gebaseerd op het Burgerservicenummer (bsn). Naar aanleiding van een uitspraak van de Autoriteit Persoonsgegevens zal het bsn vanaf 2020 niet meer in het btw-nummer worden opgenomen. De ondernemer krijgt een nieuw btw-identificatienummer dat niet is gerelateerd aan het bsn. Het nieuwe btw-identificatienummer kan gebruik worden in contacten met klanten en leveranciers. Het 'oude' btw-nummer wordt voortaan omzetbelastingnummer genoemd, en gebruikt voor het contact met de Belastingdienst.

Door deze verandering wordt het proces uitgebreid met twee processtappen: de uitgifte van het nieuwe btw-identificatienummer en het mededelen van dit nieuwe nummer middels een afzonderlijke brief aan de ondernemer. Door de aanvullende processtappen neemt de behandeltijd van aanvragen voor een omzetbelastingnummer en btw-identificatienummer toe van vijf naar acht werkdagen. De Belastingdienst zal de prestatie-indicator om deze nummers binnen vijf werkdagen toe te kennen daarom in 2020 niet halen. Voor 2021 zullen we de streefwaarde van deze indicator heroverwegen.

Hoogachtend,

de staatssecretaris van Financiën,

Menno Snel

Belastingdienst

Voortgangsrapportage

Belastingdienst 2019

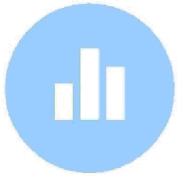
1 **Inleiding** 03



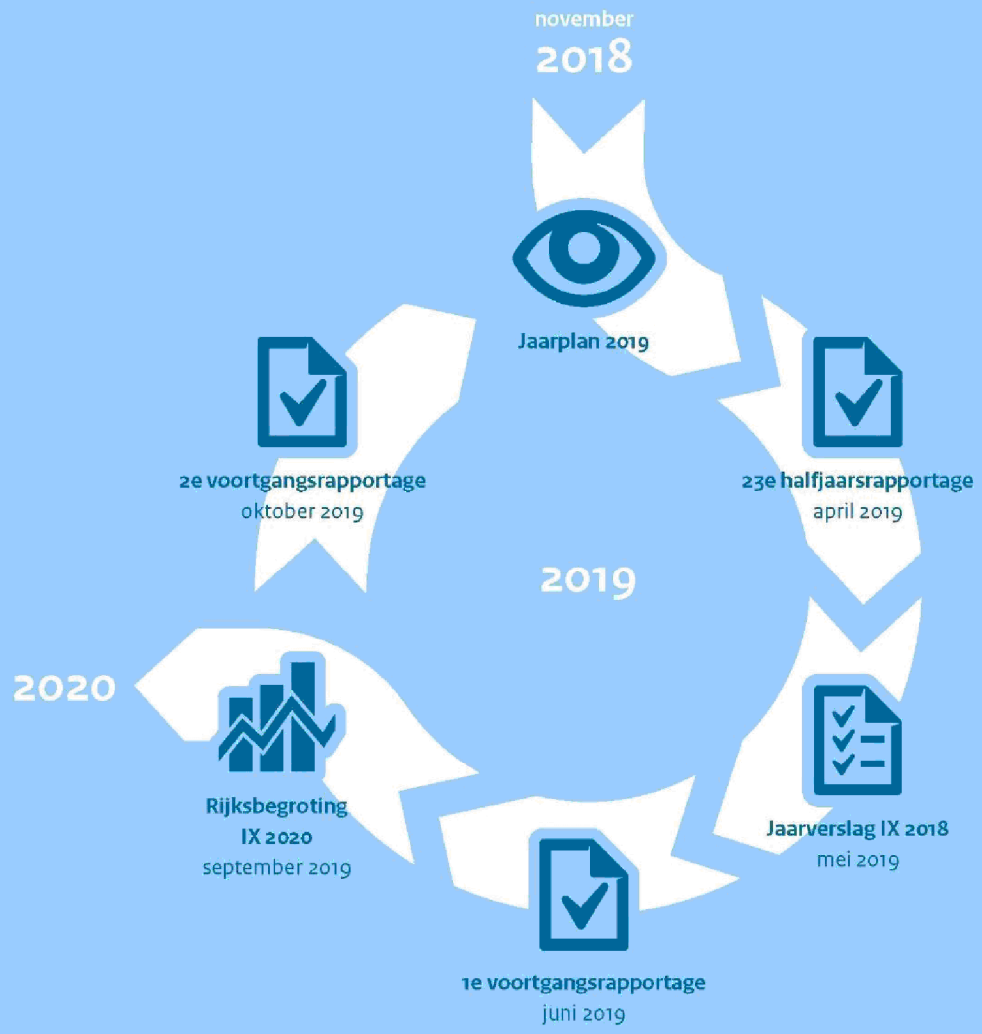
2 **Uitvoering en toezicht** 05
Status activiteiten jaarplan 2019 07
Particulieren 08
MKB-ondernemers 09
Toeslaggerechtigden 10
Specifieke thema's 12



3 **Beheerst vernieuwen** 14
Status activiteiten jaarplan 2019 14
Personeel 15
ICT 16
Sturing en beheersing 17
Cultuur 17
Vernieuwingsprojecten 18



Bijlagen 20
Realisatie KPI's 20
MKB in beeld 23



1 Inleiding

Voor het jaar 2019 hebben we een nieuwe manier om burgers, bedrijven en politiek te informeren over onze plannen en over de resultaten die we hebben geboekt. Daarvoor hebben we in het Jaarplan 2019 Belastingdienst onze plannen op hoofdlijnen in beeld gebracht. In de voortgangsrapportages beschrijven we de voortgang op de plannen uit het Jaarplan. In juni hebben we de eerste voortgangsrapportage gepubliceerd, waarin we beschreven wat we in de eerste vier maanden van 2019 van onze plannen hebben gerealiseerd. Voor u ligt nu de tweede voortgangsrapportage, die ziet op de periode van mei tot en met augustus. Begin volgend jaar volgt de laatste voortgangsrapportage over 2019, waarin we terugblikken op het hele jaar.

In de tweede viermaandsperiode van 2019 hebben we goede resultaten geboekt met veel van de plannen uit het Jaarplan. Na een succesvolle aangiftecampagne voor de inkomensheffingen, hebben we in juni meer dan 10 miljoen aanslagen inkomensheffing 2018 opgelegd. Het overgrote deel van de burgers die aangifte hebben gedaan, hebben vóór 1 juli bericht van ons gehad. De resultaten in de vorm van correctieopbrengsten van het toezicht met boekenonderzoeken bij het mkb en de aangiftebehandeling inkomensheffing en vennootschapsbelasting liggen op schema. Voor toeslaggerechtigden hebben we het recht op toeslagen zoveel mogelijk proactief aangepast naar aanleiding van wijzigingen in de situatie van de burger. Daarnaast willen we zoveel mogelijk de toeslagen over 2018 dit jaar definitief vaststellen. Dat verloopt goed.

Tegelijkertijd staat de Belastingdienst nog voor grote uitdagingen. Het lukt nog niet om voldoende bezwaren op tijd te behandelen. Dat is volgens de verwachting die we vorig jaar hadden, maar tegelijkertijd vervelend voor de burgers en bedrijven die daar hinder van ondervinden. We hebben maatregelen genomen om de achterstanden in te lopen en houden de vinger aan de pols. Het doel is dat we vanaf volgend jaar weer aan onze streefwaarden van de prestatie-indicatoren voldoen. De inspanningen die we doen om de bezwaarbehandeling te verbeteren gaan voor een deel ten koste van ander werk.

We hebben veel capaciteit nodig voor beheer en onderhoud van onze ICT-systemen door achterstallig onderhoud. Het lukt ons daardoor nog niet grote stappen te zetten in de gewenste vernieuwing. De vraag naar ICT-capaciteit bij de Belastingdienst is veel groter dan het aanbod. In het voorjaar hebben we daar in een Kamerbrief inzicht in gegeven. Daarbij komt dat in de vernieuwingsprojecten die we zijn gestart door verschillende oorzaken vertraging is ontstaan. Deze rapportageperiode zien we wel een vermindering van de technische schuld. Dat is een goede stap in de richting van ons doel om in 2022 de technische schuld terug te brengen naar 30%.

We zijn blij met de komst van de vele nieuwe medewerkers in 2019. Deze instroom vraagt tegelijkertijd, net als in de eerste viermaandsperiode, veel begeleiding van de meer ervaren medewerkers. Het is belangrijk om de nieuwe medewerkers goed te begeleiden en snel in te werken, maar dat gaat op korte termijn ook ten koste van de beschikbare capaciteit voor uitvoerings- en toezichtswerkzaamheden. We zijn deze rapportageperiode tijdelijk terughoudend geweest met het openstellen van vacatures, zodat we de instroom meer kunnen verspreiden. We verwachten de doelstelling van een instroom van 3450 fte daarom begin 2020 te realiseren.

We hebben in de tweede viermaandsperiode hard verder gewerkt aan het verbeteren van het functioneren van de Belastingdienst. We hebben in het bijzonder aandacht gehad voor de noodzakelijke cultuurverandering, die inmiddels een afzonderlijke pijler vormt binnen de aanpak van Beheerst vernieuwen. We werken aan het selecteren van een bureau om het externe onderzoek naar de cultuur van de Belastingdienst te doen. We verwachten dat het onderzoek nog dit jaar zal starten. Ook zijn we begonnen met het samenstellen van de externe klankbordgroep. Verder hebben we inzicht gekregen in de gewenste bezetting en formatie door meerjarige personeelsplannen op te stellen. We hebben de eerste stap gezet naar betere informatievoorziening over de kernprestaties van de Belastingdienst met een concerndashboard waarin de huidige kpi's uit de begroting zijn opgenomen.

We zetten stappen vooruit en de eerste resultaten van de aanpak zijn zichtbaar. Tegelijkertijd vragen de uitdagingen om een lange adem. Een structurele verbetering vraagt om een structurele aanpak. Het is daarom van belang dat we de koers van Beheerst vernieuwen vasthouden, ook al is de finish nog niet in zicht.

Opzet rapportage

In deze voortgangsrapportage bieden we allereerst schematisch inzicht in de voortgang op de activiteiten voor de doelgroepen particulieren, mkb-ondernemers en toeslaggerechtigden en op de aanpak Beheerst vernieuwen. Hier geven we in één overzicht aan of de activiteiten die in het jaarplan zijn beschreven een doorlopende activiteit betreffen, gestart zijn (lopend) of nog moeten starten (in de planning) of zijn afgerond (afgerond). Vervolgens zullen we de thema's uitlichten die bijzondere aandacht verdienen, omdat deze goed zijn verlopen of juist omdat we ons daar zorgen over maken. Daarna bespreken we de ontwikkelingen ten aanzien van de specifieke thema's uit het Jaarplan. De voortgang voor Beheerst vernieuwen lichten we op dezelfde manier toe als voor de doelgroepen. Vervolgens geven we inzicht in de prestaties van de Belastingdienst door een overzicht van de prestatie-indicatoren en bieden we door middel van een visual een overzichtelijk beeld van de inspanningen ten aanzien van mkb-ondernemers.

Het Jaarplan 2019 Belastingdienst omvat nog niet alle doelgroepen van de Belastingdienst. Daarom gaat deze voortgangsrapportage ook nog niet over alle activiteiten van de Belastingdienst. In de komende jaren zullen we het Jaarplan en de voortgangsrapportages steeds verder ontwikkelen.

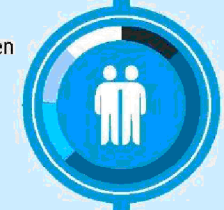
1866013

02067

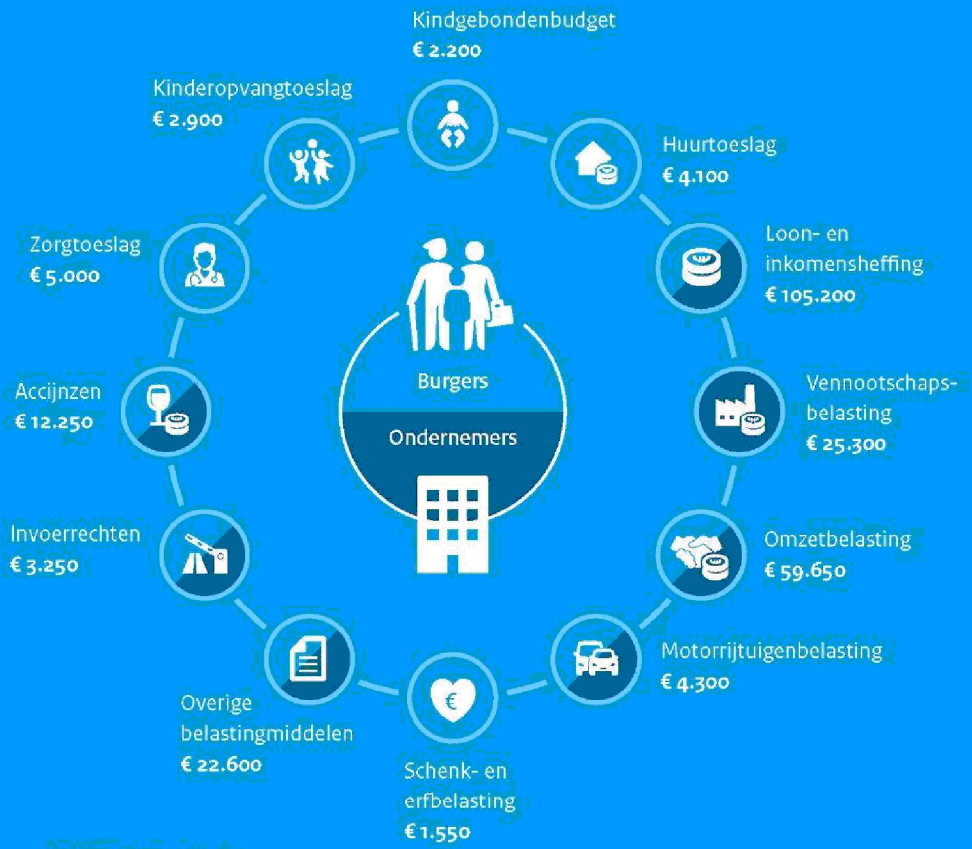
2 Uitvoering en toezicht

Belastingdienst in beeld 2019

Massale werkzaamheden
- 87 miljoen online contactmomenten
- 177 miljoen brieven en berichten
- 11 miljoen telefoontjes
- 40 miljoen aangiften
- 261 miljoen financiële transacties



Medewerkers fiscale en toeslagen processen
- 13% Interactie
- 50% Toezicht
- 13% Inning
- 12% Bezwaar
- 12% Administratieve processen





1866013 02067

Missie

De Belastingdienst draagt bij aan een financieel gezond Nederland.
Dat doen we door eerlijk en zorgvuldig belasting te heffen en te innen en toeslagen uit te keren. Daarnaast draagt de Belastingdienst bij aan een financieel gezonde, concurrerende en veilige Europese Unie.

Visie

De visie is gebaseerd op vier kernbegrippen:

- burgers en bedrijven centraal
- proactief
- samen
- deskundig

Strategie

We streven er naar dat burgers en bedrijven bereid zijn uit zichzelf (fiscale) regels na te leven, zonder dwingende en kostbare acties van de Belastingdienst.

De strategie is er op gericht om

- een omgeving te creëren waarin het maken van fouten zoveel mogelijk wordt voorkomen
- het burgers en bedrijven gemakkelijk te maken goede aangiften en aanvragen te doen
- de mate en intensiteit van ons toezicht af te stemmen op het gedrag van burgers en bedrijven
- naleving af te dwingen als burgers en bedrijven regels bewust niet willen naleven of frauderen

Dit doen we

- in samenwerking met publieke en private partners
- in de actualiteit

1866013

02067

Status activiteiten jaarplan 2019

- In proces
- Afgerond
- Uitgelicht/Aandachtspunt
- Continu, verloopt goed
- Continu, verloopt minder



Particulieren

Voorkomen van fouten

- Verbeteren online aangifte
- Communicatie gericht inzetten *

Dienstverlening

- Antwoord geven op telefonische vragen *
- Hulp verlenen bij aangifte
- Ondersteunen maatschappelijke dienstverleners
- Beslissen op bezwaren *

Toezicht en fraudeaanpak

- Steekproeven uitvoeren
- Aangiften behandelen o.a. rubriek eigen woning uitvoeren *
- Systeemfraude bestrijden *

Vernieuwing

- Bezwaarprocedure vereenvoudigen
- Online bezwaarvoorziening maken
- Het middelingsproces automatiseren



MKB-ondernemers

Voorkomen van fouten

- Convenanten afsluiten *
- Samenwerken met softwareontwikkelaars
- Gericht communiceren naar starters

Dienstverlening

- Antwoord geven op telefonische vragen *
- Beslissen op bezwaren *

Toezicht en fraudeaanpak

- Individuele aangiften behandelen *
- Startende ondernemers monitoren
- Toezichtacties uitvoeren bij o.a. landbouw, horeca, autohandel *
- Fraude bestrijden samen met andere overheden

Vernieuwing

- Pilot automatisch ingevulde btw- en winstaangifte zzp'ers uitvoeren *
- 1e handmatige btw-aangifte afschaffen
- Online bezwaarvoorziening maken



Toeslag-gerechtigden

Voorkomen van fouten

- Proactief gegevens wijzigen *
- Mensen in veranderende situaties proactief bevragen

Dienstverlening

- Antwoord geven op telefonische vragen
- Samenwerken met maatschappelijk dienstverleners
- Het inkomen voor het volgende toeslagjaar berekenen
- Beslissen op bezwaren

Toezicht en fraudeaanpak

- Steekproeven uitvoeren *
- Individuele aanvragen controleren
- Toezichtacties uitvoeren *
- Fraude bestrijden door data-analyse en behandelen signalen

Vernieuwing

- Beter informatie uitwisselen met kinderopvanginstellingen *
- Ouders helpen bij het schatten van opvanguren

Particulieren

Uitgelicht

We hebben in samenwerking met externe partijen de aangiftecampagne Inkomensheffing 2018 succesvol afgerond. We hebben tot 1 juli circa 10,6 miljoen aangiften ontvangen. Dat zijn 400.000 aangiften meer dan vorig jaar in dezelfde periode. We hebben daarvoor nauw samengewerkt met verschillende publieke en private partijen. Daardoor hebben we in juni al meer dan 10 miljoen aanslagen Inkomensheffing 2018 opgelegd. Het overgrote deel van de ontvangen aangiften heeft daarmee vóór 1 juli tot een aanslag geleid. Ook na de aangifteperiode hebben we nog aangiften ontvangen van onder andere burgers die uitstel hadden aangevraagd.

We hebben verschillende activiteiten gericht op het voorkomen van fouten. Het verbeteren van de online aangifte is voor ons een continu proces. We hebben voor de definitieve aangifte 2018 de aanpassingen van de fiscale wet- en regelgeving in onze systemen verwerkt. Rondom de aangiftecampagne Inkomensheffing 2018 hebben we brieven over diverse thema's aan burgers verstuurd, bijvoorbeeld over de persoonsgebonden aftrek, studiekosten of de eigen woning.

Aandachtspunten

Aanpak voorraad bezwaren

We begonnen het jaar met een grote voorraad bezwaren, waardoor burgers lang moesten wachten op een reactie op hun bezwaar. We hebben maatregelen genomen om te zorgen dat we volgend jaar weer meer dan 90% van de bezwaren tijdig behandelen. Medio dit jaar is gebleken dat deze doelstelling niet haalbaar is zonder aanvullende inzet. De belangrijkste reden daarvoor is dat we een grotere hoeveelheid bezwaren en verzoeken hebben ontvangen dan we verwachtten op basis van de afgelopen jaren, bijvoorbeeld over de box 3-heffing. Daarom hebben we aanvullende maatregelen genomen door extra mensen in te zetten vanuit het toezicht en de fraudebestrijding en door het werk anders te organiseren. Met deze maatregelen proberen we ons doel alsnog te bereiken om volgend jaar weer meer dan 90% van de bezwaren tijdig te behandelen.

Antwoord geven op telefonische vragen

De bereikbaarheid van de BelastingTelefoon, waarbij rekening wordt gehouden met de bellers die geautomatiseerd worden geholpen, was in de periode van juni tot en met september voor alle telefonie 86%. We streven naar een bereikbaarheid van de BelastingTelefoon van 90%. De bereikbaarheid van de BelastingTelefoon is daarmee nog niet op het gewenste niveau. Dit komt vooral doordat de gemiddelde afhandeltijd van gesprekken langer is geworden door de instroom van veel nieuwe medewerkers. De gesprekstijd van een nieuwe medewerker ligt in de eerste negen inzetbare maanden hoger dan van een werknemer die al negen maanden ervaring heeft. Het op niveau houden van de bereikbaarheid na de aangifteperiode is wel grotendeels gelukt, voor zowel bedrijven, toeslaggerechtigden en fiscaal dienstverleners.

Instroom nieuwe medewerkers

De uitstroom bij de Belastingdienst is hoog. De werving moet zorg dragen voor nieuwe in- en doorstroom. We zijn blij met de goede resultaten van de werving, omdat we veel nieuwe medewerkers welkom mogen heten. Met name voor functies waarvoor een hoger opleidingsniveau vereist is, hebben we veel mensen weten te werven. Tegelijkertijd lukt het ons nog niet om de administratieve functies te vervullen. De instroom vraagt ook veel van ons absorptievermogen. Onze ervaren medewerkers zetten zich in om de nieuwe medewerkers te begeleiden. Dat gaat ten koste van de capaciteit die we beschikbaar hebben voor uitvoering, handhaving en toezicht.

1866013 02067

MKB-ondernemers

Uitgelicht

Om ons werk goed te kunnen blijven doen, hebben we veel nieuwe medewerkers geworven. Onze dienstverlening, uitvoering en ons toezicht vragen om goed opgeleide en ingewerkte medewerkers, ook nu kostbare ervaring en expertise de Belastingdienst verlaat. Daarom hebben we veel tijd en aandacht besteed aan het begeleiden van nieuwe medewerkers. We zijn blij met de komst van de nieuwe medewerkers, waarmee we het werk voor mkb-ondernemers kunnen blijven doen.

Het realiseren van onze doelstellingen ten aanzien van de boekenonderzoeken, het toezicht op de inkomensheffingen en het toezicht op de vennootschapsbelasting is de afgelopen vier maanden volgens planning verlopen.

We hebben stappen gezet in het ontwikkelen van de automatisch ingevulde winstaangifte. Een aantal zzp'ers heeft deze faciliteit in de praktijk uitgeprobeerd. Voor hen is vanuit het online boekhoudpakket van de ondernemer een groot deel van de vragen in het winstgedeelte van de aangifte inkomstenbelasting automatisch ingevuld. De eerste zzp'ers hebben op deze manier een aangifte ingediend. Het technische aspect van de proef is geslaagd. De resultaten van de proef op het gebied van klanttevredenheid en gebruikersgemak zullen in het najaar van 2019 bekend worden.

Aandachtspunten

Bezwaarbehandeling

We werken aan structurele verbetering van de bezwaarbehandeling, maar behalen daarmee nog niet overal de gewenste resultaten. Voor de verschillende belastingmiddelen is de termijn voor bezwaarbehandeling in het algemeen verbeterd, maar voor mkb-ondernemers geldt dat zij nog te lang op een reactie op hun bezwaar moeten wachten. Door extra capaciteit in te zetten op de bezwaarbehandeling, door extra inzet op de aansturing en door procesverbeteringen willen we de behandeltijd terugdringen. Het zal nog tot het begin van volgend jaar duren voordat bezwaren weer voldoende tijdig worden behandeld.

Convenanten afsluiten

Met onze samenwerking met fiscaal dienstverleners proberen we ervoor te zorgen dat aangiften in één keer goed zijn. We willen dat minimaal 6% van de kasontvangsten in het mkb vallen onder een convenant. Deze doelstelling halen we bijna, maar we zijn nog net niet op het gewenste niveau. We kunnen dat alleen uitbreiden met medewerking van de fiscaal dienstverlener en mkb-ondernemingen, want het gebruikmaken van een convenant is vrijwillig. Wij tornen daarbij niet aan de kwaliteitseisen. We blijven hierover in gesprek met de fiscaal dienstverleners en koepels.

Beschikbare capaciteit in relatie tot toezicht

De uitstroom bij de Belastingdienst is hoog. De werving moet zorg dragen voor nieuwe in- en doorstroom. We hebben nog niet op alle niveaus voldoende mensen, omdat we relatief veel mensen met hogere opleidingsniveaus hebben geworven. De borging van de benodigde vakkennis behoeft daarbij continu aandacht. Daarnaast kost het begeleiden en inwerken capaciteit van de bestaande organisatie, waardoor de productiviteit bij sommige taken tijdelijk lager ligt. Verder is capaciteit nodig om de achterstanden bij de bezwaarbehandeling terug te dringen. Deze ontwikkelingen leggen druk op het toezicht. We liggen nog op schema om onze doelstellingen voor dit jaar ten aanzien van het toezicht te halen. Tegelijkertijd realiseren we ons dat het langdurig inzetten van medewerkers uit het toezicht op andere processen - op termijn - negatieve gevolgen kan hebben voor de compliance.

1866013 02067

Toeslaggerechtigden

Uitgelicht

Omdat we willen dat burgers minder én lagere terugvorderingen en nabetalingen krijgen, werken we aan het actualiseren van inkomensgegevens voor het toeslagjaar 2019. We maken gebruik van gegevens van derden om wijzigingen te achterhalen. Door wijzigingen proactief te verwerken, voorkomen we veel verrekeningen na afloop van het jaar. We hebben daarvoor in de afgelopen vier maanden opnieuw verschillende inkomensacties uitgevoerd. Voor deze inkomensacties gebruiken we gegevens uit de aangiftes inkomstenbelasting en gegevens van werkgevers. Als we grote verschillen zien tussen het inkomen in de aangifte inkomstenbelasting en het inkomen uit de aanvraag voor een of meerdere toeslagen, corrigeren we dat. Omdat we (grote) terugvorderingen bij burgers willen voorkomen, hebben we het inkomen van burgers in deze periode alleen naar boven bijgesteld. Een naar beneden bijgesteld inkomen levert veelal een hogere voorlopige toekenning op, waardoor het risico op terugvorderingen ook toeneemt. We hebben in totaal de toeslagen van 324.000 burgers aangepast. Dat is in lijn met voorgaande jaren.

Het definitief toekennen van toeslagen verloopt goed. We willen zo veel mogelijk toeslagen definitief vaststellen voor het einde van het jaar. We zijn erin geslaagd om de aantallen te halen die we vooraf hadden gepland (61,8%).

Om de fiscaal juridische waarborgen van ons werk te versterken hebben we de behandeling van beroepszaken in beeld gebracht. We passen bij Toeslagen bij de behandeling van beroepen nu structureel het 'vierogenprincipe' toe, waardoor we de kwaliteit van de gemaakte keuzes en de kwaliteit van ons werk extra borgen. Ook vragen we, als we bij beroepszaken tegen dilemma's aanlopen, inhoudelijke hulp van experts van andere onderdelen van binnen de Belastingdienst.

Jaarlijks winnen we van zoveel mogelijk kinderopvangorganisaties gegevens in over de genoten opvanguren en betaalde tarieven van hun klanten. We hebben daarvoor in de afgelopen periode aan 116.000 aanvragers zogenoemde vraagbrieven verstuurd. Het gaat om aanvragers waarvan de gegevens die we van de opvangorganisatie krijgen niet compleet waren of waar we twijfels hadden over de gegevens van de opvangorganisatie. Naar aanleiding daarvan hebben we de afgelopen periode voor circa 39.000 aanvragen de opvanglasten aangepast, daarnaast moeten we circa 9000 aanvragen handmatig behandelen. Burgers die nog niet hebben gereageerd op onze vraagbrieven hebben een herinnering ontvangen. Als burgers na deze herinnering nog steeds niet reageren dan corrigeren we de definitieve toekenning op basis van de bij Toeslagen bekende gegevens. Deze resultaten zijn in lijn met voorgaande jaren.

In nauw overleg met de FIOD en het Functioneel Parket (OM) wordt het strafrecht met name ingezet als sprake is van georganiseerde toeslagfraude. Aanvragers proberen in georganiseerd verband en vaak met behulp van valse stukken aanspraak te maken op een van de toeslagen. Het onderzoek richt zich in dergelijke gevallen onder meer op het in beeld krijgen van een mogelijke facilitator. In de afgelopen vier maanden zijn 29 vergrijpboetes opgelegd.

In de eerste vier maanden van 2019 is de steekproef huurtoeslag voor 325 posten afgerond. In de tweede vier maanden van 2019 heeft in 15% van deze 325 gecontroleerde aanvragen een aanpassing plaatsgevonden. Aanpassingen kunnen ofwel terugvorderingen ofwel nabetalingen zijn. De hoogte van dit percentage geeft ons aanleiding om te onderzoeken om welke fouten het precies gaat en hoe we deze voor de toekomst kunnen voorkomen. Het doel voor 2019 is om ten minste 385 posten te bekijken.

1866013 02067

Aandachtspunten

Toezicht

Bij personele krapte moeten we keuzes maken. We zoeken ruimte in het beperken of temporiseren van toezicht. In de afgelopen periode moesten we een keuze maken in de inzet van de capaciteit die beschikbaar is voor toezicht. Dat heeft uiteindelijk geleid tot beperking van het handmatige toezicht. Medewerkers die zijn vertrokken naar andere plekken binnen Toeslagen of elders in de Belastingdienst hebben gedurende de zomerperiode een bijdrage geleverd bij het behandelen van beroepszaken. Voor een deel van deze groep geldt dat zij de werkzaamheden voor beroep tot het einde van het jaar voortzetten. Deze inzet is nodig om alle beroepszaken tijdig te kunnen behandelen.

Verbetermaatregelen kinderopvangtoeslag

We pakken een aantal knelpunten in de uitvoering aan. We werken nauw samen met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) om de verbetermaatregelen te realiseren. Het verbetertraject kinderopvangtoeslag is gestart om (hoge) terugvorderingen van toeslagen aan te pakken. Het terugdringen van schulden en armoede heeft in dit kabinet prioriteit. In het verbetertraject werken wij samen met de minister van SZW aan een pakket van maatregelen om binnen het huidige stelsel van de kinderopvangtoeslag de dienstverlening aan ouders te verbeteren en daarmee de problematiek van hoge terugvorderingen terug te dringen. De nadruk op de kwaliteit van de gegevenslevering heeft tot gevolg dat de resultaten van het verbetertraject minder snel zichtbaar worden dan bij de start van het programma was beoogd. In plaats van een invoering van gegevenslevering voor alle kinderopvangorganisaties per 1 januari 2020 kiezen we ervoor om het jaar 2020 als groeijaar te gebruiken om kinderopvangorganisaties te laten aansluiten. Andere speerpunten in het verbetertraject zijn het begeleiden van ouders met een grote kans op terugvorderingen en het verbeteren van de digitale dienstverlening. Het laatste is erop gericht om het aanvraag- en wijzigingsproces voor de kinderopvangtoeslag voor ouders gemakkelijker te maken. We werken ook aan een app voor de kinderopvangtoeslag, waarin ouders gemakkelijk en overzichtelijk hun eigen situatie kunnen raadplegen en ze geattendeerd worden op het controleren en zo nodig aanpassen van hun gegevens.

1866013 02067

Specifieke thema's

Doorontwikkeling horizontaal toezicht

Op basis van de verkregen inzichten uit de gesprekken met in- en externe partijen (medewerkers, bedrijfsleven, wetenschap, beroeps- en koepelorganisaties (van fiscaal dienstverleners)) hebben we de afgelopen periode verder gewerkt aan het project doorontwikkeling van horizontaal toezicht. Dit project heeft onder meer tot doel de plaats van het horizontaal toezicht binnen onze uitvoerings- en toezichtstrategie te verduidelijken, de transparantie en de verantwoording te verbeteren, de betekenis van recente (internationale) ontwikkelingen te onderzoeken en tot verbetervoorstellen te komen. De doorontwikkeling moet ertoe leiden dat de doorontwikkelde versie van horizontaal toezicht een meer algemeen geaccepteerde vorm van toezicht van ondernemers en fiscaal dienstverleners binnen de toezichtstaak van de Belastingdienst wordt. Het project bevond zich in augustus 2019 in de afrondende fase. De resultaten en uitkomsten van de gesprekken met in- en externe partijen zijn meegenomen bij de verbetervoorstellen. In het Jaarplan 2020 Belastingdienst worden de verbetervoorstellen en de wijzigingen in de werkwijze van het horizontaal toezicht nader uitgewerkt en toegelicht.

Uitvoerbaarheid van wetgeving

Met uitvoeringstoetsen geven we inzicht in de gevolgen voor de uitvoering van voorstellen voor nieuwe wet- en regelgeving. Daarmee bedoelen we gevolgen voor de processen van dienstverlening, toezicht, inning en fraudebestrijding, ICT, et cetera. Daarbij worden ook de financiële gevolgen in beeld gebracht. We hebben de afgelopen periode 75 voorstellen voor wet- en regelgeving beoordeeld met een uitvoeringstoets. Het grootste deel daarvan zijn uitvoeringstoetsen voor het pakket Belastingplan 2020. Bij 65 van deze toetsen is het eindoordeel onverkort uitvoerbaar. Bij twee voorstellen betrof het een voorbereidende uitvoerbaarheidsanalyse (bijvoorbeeld voor een IBO). Bij de overige acht voorstellen waren er een of meer kanttekeningen op de uitvoerbaarheid, zoals afhankelijkheden met tijdige afronding van systeemaanpassingen of noodzakelijke gegevensleveringen van andere organisaties.
De systeemaanpassingen voor het Belastingplan 2020 moeten worden ingepast in het portfolio van de IV-organisatie. Daarbij moet worden opgemerkt dat structureel sprake is van een (aanzienlijk) grotere vraag naar capaciteit van de IV-organisatie dan het beschikbare aanbod. Deze capaciteit is voor een groot deel nodig voor het borgen van de continuïteit en beheer en onderhoud. De beperkte resterende beschikbare capaciteit moet verdeeld worden over de systeemaanpassingen die nodig zijn voor de implementatie van wetgeving (waaronder het pakket Belastingplan 2020), modernisering en vernieuwing. Het portfolioproces 2020 is in volle gang en de keuzes die gemaakt worden zullen begin volgend jaar in een Kamerbrief over de IV van de Belastingdienst nader worden toegelicht.

Herijking rulingpraktijk

Met ingang van 1 juli 2019 is de vernieuwde rulingpraktijk van start gegaan. De door de staatssecretaris van Financiën aangekondigde maatregelen zijn uitgewerkt in het Besluit vooroverleg rulings met een internationaal karakter. Het College Internationale Fiscale Zekerheid is actief vanaf 1 juli 2019. We hebben de eerste samenvattingen van afgegeven en afgewezen rulings gepubliceerd. In het voorjaar van 2020 rapporteren we in het jaarverslag over de rulingpraktijk over alle rulings met een internationaal karakter met betrekking tot het jaar 2019.

Tijdige betaling: procesvernieuwingen

We werken in 2019 aan een aantal procesvernieuwingen om het tijdig betalen van belasting- en toeslagschulden door burgers en bedrijven te bevorderen. Het gaat om toegang voor de belastingbetaler tot debiteureninformatie op Mijn Belastingdienst, betalen met iDeal, de betalingsregeling burger en een automatische incasso bij betalingsregelingen. De betalingsregeling burger en het automatische incasso bij betalingsregelingen zijn gerealiseerd. In de afgelopen maanden hebben we verder prioriteit moeten geven aan andere ICT-projecten op het gebied van de inning, zoals het vervangen van het inningssysteem (het ETM-systeem). Dat is ten koste gegaan van de procesvernieuwingen. We verwachten dat ook in de komende periode de beschikbare capaciteit moet worden ingezet voor andere projecten, waardoor we aan deze procesvernieuwingen pas in 2020 weer toekomen. We werken aan een nieuwe planning.

Specifieke thema's

Fraude

Ondermijnende criminaliteit

Bij Voorjaarsnota heeft het kabinet besloten om meer middelen beschikbaar te stellen voor de aanpak van fraude, witwassen en ondermijnende criminaliteit door de Belastingdienst. Met Prinsjesdag is de precieze verdeling bekendgemaakt. In 2020 wordt € 5 miljoen en vanaf 2021 structureel € 13,5 miljoen euro extra ingezet voor de aanpak van fraude en ondermijnende criminaliteit. Een intensivering van onze inzet bij de teams fraude/externe overheids-samenwerking biedt de mogelijkheid om in nauwe samenwerking met onze partners meer bij te dragen aan de bestrijding van ondermijnende criminaliteit. Zo gaan we extra mensen werven binnen de fraude/EOS-teams voor complexe financieel-fiscale onderzoeken en het uitwisselen van informatie met ketenpartners via de RIEC-structuur van de Regionale Informatie en Expertise Centra (RIEC).

Witwassen

Bij Voorjaarsnota heeft het kabinet ook besloten om meer middelen beschikbaar te stellen van de aanpak van witwassen. Met Prinsjesdag is de precieze verdeling bekend-gemaakt. In 2020 wordt voor de aanpak van witwassen €9 miljoen en vanaf 2021 structureel € 13,5 miljoen euro extra ingezet. De afgelopen maanden is door de FIOD gewerkt aan een gezamenlijke strategie op de aanpak van de witwasbestrijding. In eerste instantie was dat samen met de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) en de banken, daarna met een brede vertegenwoordiging van publieke en private partijen binnen het Financieel Expertise Centrum (FEC). Dit proces loopt. Verder is besloten om samen met het Anti Money Laundering Center (AMLC) in FEC verband op korte termijn invulling te geven aan een project Trade Based Money Laundering (TBML). TBML is het gebruiken dan wel opzetten van handelsstructuren om crimineel geld wit te wassen. Met het project beogen we te komen tot een betere (gezamenlijke) informatie- en kennispositie. Signalen die voortkomen uit het project worden in onderzoek genomen. Daarnaast hebben we samen met het AMLC verder gewerkt aan tools om data te bevragen, analyseren en visualiseren. Eén van deze tools is de AMLC-browser, waarmee we op basis van queries door frequent bijgewerkte data kunnen zoeken. Daarbij kunnen we zoeken door onder andere de verdachte transacties van de FIU en de informatie uit de verschillende leaks zoals de Panama Papers en de Paradise Papers.

Vermogen in het buitenland

Het programma Verhuld Vermogen loopt volgens verwachting. In de periode 1 januari tot 31 augustus 2019 hebben we ruim € 117 miljoen aan belastingcorrecties (inclusief boetes en heffingsrente) opgelegd. De eerste medewerkers van het nieuw te vormen team 'Intensivering Aanpak Verhuld Vermogen' (afgekort: Team Verhuld Vermogen) zijn inmiddels ingestroomd en volledig aan het werk. De tweede instroom van medewerkers in het team zal in 2020 plaatsvinden.

Internationale activiteiten

Afspraken maken en afstemmen op internationaal niveau blijft voor ons van groot belang. Dat geldt zowel voor meer beleidsmatige onderwerpen als voor operationele samenwerking. Begin 2019 zijn hiervoor vijf focusgebieden aangewezen waarop internationale samen-werking tussen belastingdiensten gewenst is. Dit zijn: versterking van de processen van de Belastingdienst, fiscale transparantie en gegevensuitwisseling, Brexit, fraudebestrijding en digitale economie. De Belastingdienst is op deze focusgebieden de afgelopen periode actief geweest in internationale gremia, waarbij we opnieuw de nadruk hebben gelegd op kennis en informatie 'halen'. Daarnaast verleenden we technische assistentie aan kiesgroeplanden, partnerlanden en de andere landen binnen het Koninkrijk. De Douane leverde technische assistentie voor de Wereld Douane Organisatie. Ook waren er diverse bezoeken aan de Nederlandse Belastingdienst zelf.

Brexit

De afgelopen periode hebben we ons zo goed mogelijk voorbereid op de Brexit. We kunnen ongewenste effecten van een Brexit niet volledig voorkomen. Met de recent weer opgestarte Rijksbrede campagne wordt met name het bedrijfsleven nogmaals gewezen op het belang om alle voorbereidingen te treffen. De Douane heeft eind oktober 930 nieuwe medewerkers geworven, waarvan er op dat moment 600 inzetbaar zijn. Het ferryproces is ingeregeld en de benodigde (tijdelijke) huisvesting en middelen zijn beschikbaar. In de afgelopen maanden zijn tijdelijke voorzieningen zoveel mogelijk omgezet naar structurele oplossingen.
Naast de gevolgen voor de Douane raakt de Brexit de omzet-, vennootschaps- en inkomstenbelasting, loonheffingen, sociale zekerheid en werkzaamheden van de FIOD. In september hebben we circa 4500 nieuwe ondernemers gewezen op de mogelijkheid van de btw-verlegging. Inmiddels hebben ruim 16.000 ondernemers deze vergunning aangevraagd. Aangezien gegevensuitwisseling na de Brexit moeilijker zal zijn, handelt de FIOD zoveel mogelijk onderzoeks- en aanhoudingsbevelen voor de Brexit af. De voorbereidingen van de FIOD worden opgevangen in het reguliere werk. Na de Brexit zet de FIOD de capaciteit zoals gebruikelijk in op de hoogste risico's. Dit kan betekenen dat bepaalde opsporingstaken niet meer kunnen worden uitgevoerd. We zijn aangesloten op de nationale crisisstructuur en de Douane heeft daarvoor een eigen crisisorganisatie ingericht.

3 Beheerst vernieuwen

Status activiteiten jaarplan 2019

- → In proces
- ✓ Afgerond
- ★ Uitgelicht/Aandachtspunt
- Continu, verloopt goed
- Continu, verloopt minder

Personeel

- Instroom 3.450 fte ★ →
- Permanente werving: ★ Continu, verloopt goed
  - Fiscalisten
  - Accountants
  - Data-analisten
  - IT-ers
- Selectieproces verkorten naar 1-4 maanden ✓
- Snellere inzetbaarheid nieuwe medewerkers door 'onboarding' →
- Zichtbaarheid op arbeidsmarkt vergroten Continu, verloopt goed
- Belastingdienst positioneren als aantrekkelijke werkgever Continu, verloopt goed
- Meerjarige personeelsplanning ★ →

ICT

- Sturen op beheerste vernieuwing ICT ★ →
- Vaststellen alle 19 Domeinarchitecturen ★ →
- Architectuurtoets opnemen in portfolioproces →
- Wendbaarheid vergroten →
- Technische schuld verkleinen van 50% naar maximaal 44% ★ →
- Gezondere uitgavenverhouding tussen onderhoud en vernieuwing →
- Onderzoek naar structurele verbetering kwaliteit ICT-organisatie ★ →

Sturing en beheersing

- Implementatie topstructuur gereed ★ ✓
- Samenhang tussen doelen en indicatoren →
- Ontwikkeling nieuwe indicatoren →
- Toerekening uitgaven naar middel, doelgroep, proces →
- Verbeteren beschikbaarheid en kwaliteit stuur- en managementinformatie ★ →
- Integrale aanpak risicomanagement ★ →

Cultuur

- Onderzoek naar versterking cultuur ★ ✓
  ADR-onderzoek ongeschreven regels
- Investeren in leiderschap en cultuur ★ →

Personeel

Uitgelicht

Werving

We zetten in op groei van de omvang van ons personeelsbestand om de gevolgen van de natuurlijke uitstroom en de vertrekregeling op te kunnen vangen. Voor ultimo 2019 is de ambitie dat een instroom van 3450 fte wordt gerealiseerd. Vorig jaar is de koers ingezet om de werving te intensiveren en te versnellen. Het selectieproces is versneld en de tijdsduur tussen datum selectie en datum indiensttreding is teruggebracht naar 1-4 maanden. Het proces van werving tot instroom heeft veel verschillende stappen en spelers, daarom blijven we hier aandacht aan geven om de doorlooptijden zo kort mogelijk te houden. De zichtbaarheid op de arbeidsmarkt is vergroot door een nieuwe arbeidsmarktcampagne en een continu aanbod van vacatures.

De totale instroom in 2019 tot en met augustus is 2014 fte en de totale uitstroom 1274 fte. Daarmee is een toename in de bezetting gerealiseerd. Een werving van deze omvang vraagt continu aandacht. Om de instroom van 3450 fte zoveel mogelijk in 2019 te realiseren hebben we extra maatregelen genomen. De sturing op het proces richting de instroom (aanmelding en intake van vacatures, werving, selectie, arbeidsvoorwaardengesprekken) hebben we geïntensiveerd. Ook hebben we het proces tussen aanmelden en openstellen van vacatures versneld van zes weken naar drie tot vier weken en hebben we tijdelijk extra wervingscapaciteit ingezet. We verwachten dat 3100 tot 3300 fte van de wervingsopgave wordt gerealiseerd in 2019. De resterende 150 tot 350 fte realiseren we naar verwachting in de eerste twee maanden van 2020. De vacatures bieden ook interne doorstroommogelijkheden. Circa een derde van de vacatures hebben we vervuld met zittende medewerkers.

Aandachtspunten

Het eerste kwartaal van 2019 was het resultaat van de werving boven verwachting, met een instroom van circa 1200 medewerkers. We hebben met name voor functies waarvoor een hoger opleidingsniveau is vereist veel nieuwe medewerkers verwelkomd. We zijn nog volop bezig met werven voor vacatures waar nu nog behoefte is. Voor IT-functies hebben we de werving geïntensiveerd, omdat we daar nog een onderbezetting hebben.

Door de goede resultaten van de werving is de focus van een aantal directies tijdelijk verschoven naar het opleiden en inwerken van nieuwe medewerkers. Deze directies zijn, vanwege de wens om de instroom meer te verdelen over het jaar, tijdelijk terughoudend geweest in het aanmelden van vacatures. Dit resulteert in een uitloop van de doelstelling naar begin 2020.

Meerjarig personeelsplan

Via een meerjarige personeelsplanning geven we stapsgewijs invulling aan het strategisch personeelsbeleid 2025. In deze rapportageperiode hebben de directies volgens planning een meerjarig personeelsplan gerealiseerd. Deze zijn nodig om te komen tot een meerjarige personeelsplanning voor het Ministerie van Financiën, waarvan de personeelsplanning voor de Belastingdienst onderdeel uitmaakt. Het meerjarig personeelsplan voor Bureau DG volgt in 2020.

1866013 02067

ICT

Uitgelicht

Domeinarchitectuur

Domeinarchitecturen worden opgesteld om inzicht in de huidige en gewenste situatie te krijgen en hoe we het ICT-landschap kunnen moderniseren. Een aantal domeinen is samengevoegd vanwege de logische samenhang. Het aantal te realiseren domeinarchitecturen is daardoor 17 in plaats van 19. Zoals eerder gemeld is de doelstelling medio 2019 alle domeinarchitecturen vast te stellen niet gehaald. Planning is alle domeinarchitecturen nog dit jaar te toetsen en vast te stellen. Tot en met 31 augustus zijn 13 van de 17 domeinarchitecturen vastgesteld.

Modernisering IV-landschap

Technisch verouderde applicaties saneren we zoveel mogelijk. We verminderen stapsgewijs de technische schuld (achterstallig onderhoud) van onze centrale applicaties. Door het oplossen van de technische schuld verhogen we ook de wendbaarheid van het IV landschap. Met een hogere wendbaarheid vergroten we de snelheid en mogelijkheden waarmee we gewenste veranderingen kunnen realiseren. De doelstelling voor 2019 is uit te komen bij een technische schuld van 44%. Eind augustus hebben we de technische schuld al teruggebracht naar 44%. We werken eraan dat de stand eind 2019 uitkomt onder de 44%. Daarmee is de haalbaarheid van de doelstelling om eind 2022 de technische schuld terug te brengen naar 30%, toegenomen.

De afgelopen maanden hebben we verder gewerkt aan de bepaling van de meetwaarde van de wendbaarheid per applicatie. Er vindt nog onderzoek plaats naar de gewenste wendbaarheid en hoe die per applicatie bepaald kan worden.

Doorlichting IV

De IV-organisatie wordt doorgelicht met als doel inzichten te verkrijgen die bijdragen aan een structurele verbetering van de kwaliteit van de IV-organisatie. In juni is het onderzoek door EY gestart. Het onderzoek loopt conform planning. Het rapport zal naar verwachting eind 2019 naar de Tweede Kamer worden gezonden.

Daarnaast is op 1 juli 2019 door KPMG het onderzoek gestart naar het portfolioproces en de uitkomsten daarvan. Dit onderzoek op verzoek van de Belastingdienst was al gemeld in de Kamerbrief 'Uitkomsten ICT-portfolioproces Belastingdienst' die de Tweede Kamer op 28 mei 2019 heeft ontvangen.

1866013 02067

Sturing en beheersing

Uitgelicht

Implementatie Topstructuur
De Topstructuur hebben we ingericht zodat er een duidelijke scheiding is tussen beleid, uitvoering en ondersteuning. We hebben de reorganisatie als gevolg van de implementatie van de Topstructuur deze zomer afgerond. We hebben de Auditdienst Rijk gevraagd onderzoek te doen naar de werking van de Topstructuur Belastingdienst. De resultaten worden in het tweede kwartaal van 2020 verwacht.

Programma Managementinformatie en Risicomanagement
Met het meerjarig programma Managementinformatie en Risicomanagement verbeteren we de informatievoorziening en kunnen we beschikken over de gewenste managementinformatie en een samenhangende aanpak realiseren van risicomanagement.

We hebben in de afgelopen periode een concerndashboard gemaakt waarin de huidige kpi's uit de begroting zijn opgenomen. Daarmee is de eerste stap gezet naar betere en meer adequate (digitale) informatievoorziening over de kernprestaties van de Belastingdienst. We werken aan een set effectgerichte kpi's voor de Begroting IX 2021, waarmee de Belastingdienst kan sturen op het bereiken van zijn strategisch doel. Deze herijking van de kpi's zal naar verwachting tijdig worden gerealiseerd. We zijn gestart met de inventarisatie en impactbepaling voor de ontwikkeling van managementinformatie en risicomanagement bij de ketens Auto, Bezwaar, Beroep & Klachten en Inning & Betalingsverkeer voor het onderdeel Keten-MI. Uit de ervaring met de eerste inventarisaties blijkt dat de aanpak gewijzigd moet worden. Naar verwachting kan de einddatum door de gewijzigde aanpak gehaald worden.

Cultuur

Uitgelicht

Programma Leiderschap en cultuur
We bouwen en blijven bouwen aan een toekomstbestendige Belastingdienst, die ten dienste staat van de samenleving, bijdraagt aan een financieel gezond Nederland en bovenal betrouwbaar en betrokken is. Daarvoor is het noodzakelijk om te investeren in de menselijke kant. Cultuurverandering heeft tijd nodig. Het is een uitdagend meerjarenproces dat constante aandacht nodig heeft. In maart hebben we de uitvoering van het programma Leiderschap en cultuur gestart.

Het programma geeft op dit moment invulling aan de vierde pijler Cultuur en is daarvoor geïntensiveerd en versterkt. We richten onder andere een externe klankbordgroep met experts in en laten ook een extern bureau onderzoek doen naar de cultuur bij de Belastingdienst. Het traject om een bureau te selecteren loopt en we verwachten dat nog dit jaar met het onderzoek wordt gestart.
De oplevering van het rapport verwachten we uiterlijk in het eerste kwartaal van 2020. Het programma herijken we in het tweede kwartaal verder naar aanleiding van de uitkomsten van het externe onderzoek. Ook gaan we de aanbevelingen oppakken uit het rapport 'Ongeschreven regels' van de Auditdienst Rijk.

Verandering begint in de basis, door erkenning en bewustwording, en in een constructieve dialoog. We zijn daarom de afgelopen maanden gestart met dialoogsessies over cultuur in de hele Belastingdienst. We voeren rondetafelgesprekken en de leiding van de Belastingdienst focust op het eigen leiderschap in zeswekelijkse en halfjaarlijkse bijeenkomsten met de ambtelijke top van de Belastingdienst (top 200). De eerste top 200 was in maart, de tweede heeft plaatsgevonden op 2 oktober. In september zijn we een communicatiecampagne gestart dat het programma ondersteunt.

Naast de centrale aanpak hebben we ook in elk organisatieonderdeel een aanpak gestart die specifiek is toegesneden op het werk en de taal van dat onderdeel.

1866013 02067

Vernieuwingsprojecten

We werken aan het moderniseren van onze werkprocessen om ons toezicht en invordering, interactie en dienstverlening te verbeteren en meer in control te komen. Dat doen we door specifieke processen te vernieuwen en het realiseren van standaardoplossingen, zogenoemde generieke voorzieningen. Deze generieke voorzieningen zijn toepasbaar in meerdere processen. Een voorbeeld hiervan is het realiseren van een vernieuwd portaal waarin burgers en bedrijven digitaal hun zaken kunnen regelen met de Belastingdienst.

De staatsecretaris heeft in zijn brief Beheerst vernieuwen van 26 april 2018 aangekondigd met vijf projecten te starten op de processen bezwaar, inning en autoheffingen. In vervolg op de vijf projecten zijn ook op het proces inkomensheffing resultaten zijn te melden. Deze projecten hebben zowel betrekking op activiteiten die direct verbetering moeten opleveren voor burgers en bedrijven in het contact met de Belastingdienst als op projecten die in eerste instantie zijn gericht op efficiencyverbetering binnen de Belastingdienst en indirect de interactie met burger en bedrijf ten goede moeten komen. Hierna wordt de voortgang op beide soorten projecten gemeld. Ten slotte worden de zichtbare resultaten van projecten uit eerdere vernieuwingsprogramma's genoemd.

De volgende resultaten voor burgers en bedrijven zijn in deze rapportageperiode gerealiseerd:

- Proces autoheffingen: We hebben proefgedraaid met de voorziening waarmee burgers online aangifte kunnen doen van een zelf geïmporteerde auto uit het buitenland, waar geen sprake is van schade. Naar verwachting komt deze voorziening in het laatste kwartaal van 2019 voor burgers beschikbaar.
- Proces bezwaar: Digitale wijzigingen op aangiften worden niet langer als bezwaar behandeld, maar als verzoek. Deze rapportageperiode is gewerkt aan het communicatietraject over deformalisering voor fiscaal dienstverleners. Hierdoor zal vanaf oktober ook voor aanvullingen ingediend door fiscaal dienstverleners deze behandelwijze gelden.
- Proces bezwaar: De online bezwaarvoorziening hebben we aangevuld zodat ondernemers die zelf een bezwaar over een aanslag inkomensheffing willen indienen dit nu online kunnen doen. Dit kan nog niet gedaan worden door gemachtigden (bijv. fiscaal dienstverleners).
- Proces inkomensheffing: Aanvullingen van burgers op hun belastingaangifte IH kunnen langer worden toegevoegd aan de eerder ingediende aangifte. Daardoor hoeven we deze aanvullingen niet als verzoek te behandelen, maar kunnen ze geautomatiseerd door het risicoselectieproces. Burgers krijgen daardoor eerder duidelijkheid.
- Proces inkomensheffing: In verband met fiscaal partnerschap kunnen we partners die niet beschreven zijn alsnog sneller beschrijven. De aangifte van de wel beschreven partner kunnen we hierdoor eerder afsluiten.

Op de bedoelde processen kunnen de volgende efficiencyverbeteringen worden vermeld:

- Proces bezwaar: We hebben de risicotool winst gerealiseerd. Voor de behandeling van digitale aanvullingen kunnen we hiermee een geautomatiseerde in plaats van handmatige risicoselectie toepassen. In de vorige rapportageperiode werd al de risicotool IH-niet winst uitgerold.
- Proces inning: We hebben voor het proces telefonisch incasso de selectie aangescherpt door specifieke doelgroepen van debiteuren te selecteren in het proces tussen aanmaning en dwangbevel. In een pilot is gebleken dat dit de effectiviteit van telefonische incasso verhoogt.
- Proces inning: Bij het kantoor Heerlen Buitenland worden invorderingsmaatregelen geautomatiseerd gemonitord en alleen indien nodig voor handmatige behandeling aangeboden.
- Proces inning: Voor de ondersteuning van medewerkers inning en deurwaarderij wordt proefgedraaid met een nieuwe voorziening waardoor de deurwaarder op basis van de meest actuele informatie met een belastingschuldige in contact treedt. Dit vergroot de effectiviteit van de werkzaamheden van de deurwaarder én zorgt voor betere interactie met de belastingschuldige.

1866013 02067

Vernieuwingsprojecten (vervolg)

In de eerste voortgangsrapportage hebben we gemeld dat drie van de vijf projecten uit de brief Beheerst vernieuwen niet op schema liepen. Van het project 'Online bezwaarvoorziening' is de beoogde einddatum nog steeds realistisch. De twee andere projecten hebben wel een latere opleverdatum. Dit betreft de projecten 'Optimaliseren interactie automiddelen' en 'Ondersteuning medewerker inning'. De vertraging van het eerste project hangt samen met het feit dat eerder dit jaar de beschikbare deskundigheid is ingezet voor de implementatie van de fijnstoftoeslag (roettax) per 1 januari 2020 en omdat een hogere prioriteit is gegeven aan de online bezwaarvoorziening. Wat betreft de ondersteuning van de medewerker inning bleek de voorgestelde technische oplossing voor het medewerkersportaal in de praktijk niet haalbaar en ontstond er tevens vertraging omdat andere projecten in het proces inning voorrang kregen. Het ging onder meer om het vervangen van het ETM-systeem en het wetgevingsproject 'Uitbreiding artikel 19 Invorderingswet'. Er wordt voor de voorziening van het medewerkersportaal een nieuwe planning gemaakt.

Projecten uit eerdere vernieuwingsprogramma's

Naast bovenstaande projecten heeft de Belastingdienst nog een 20-tal projecten in uitvoering vanuit eerdere vernieuwingsprogramma's. Twee daarvan hebben in deze periode geleid tot de volgende zichtbare resultaten:

- Bij de Belastingtelefoon is een nieuwe werkwijze in gebruik genomen voor het behandelen van een verzoek om een betalingsregeling door een burger. Door middel van een zogenoemd stoplichtenmodel krijgt de aanvrager sneller zekerheid over de uitkomst van het verzoek.
- De succesvolle proef voor het betalen met iDeal van btw-aangiften van zzp'ers die gebruik maken van een online boekhoudpakket. De techniek voor het voorinvullen van het winstdeel in de IH-aangiften is succesvol beproefd. De pilot wordt voortgezet ook gelet op de resultaten van de evaluatie die nu gehouden wordt. Deze vernieuwingen komen tot stand in publiek-private samenwerking.

1866013 02067

Bijlage: realisatie KPI's

Algemene doelstelling 'Compliance'

	Norm	Realisatie	
Tijdig aangifte doen			
Percentage aangiften omzetbelasting tijdig ontvangen	> 95%	**95,5%**	●
Percentage aangiften loonheffingen tijdig ontvangen	> 99%	**99,1%**	●
Percentage aangiften inkomensheffingen en vennootschapsbelasting tijdig ontvangen	> 94%	**91,7%**	●
Juist en volledig aangifte doen			
Structureel terugdringen van het nalevingstekort MKB	< 6%	**jaarindicator**	
Structureel terugdringen van het nalevingstekort Particulieren	< 0,9%	**jaarindicator**	
Tijdige betaling			
Tijdige betaling van belastingen en premies	> 98%	**98,5%**	●
Percentage oninbaar geleden bedrag belastingen en premies	< 0,6%	**0,18%**	●

Dienstverlening

	Norm	Realisatie	
Bezwaarschriften			
Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn	> 90%	**72,6%**	●
Klachten			
Afgehandelde klachten binnen Awb-termijn	> 90%	**96,7%**	●
Klanttevredenheid			
Minimaal 70% van de bellers, website- en baliebezoekers is neutraal tot zeer tevreden over de ervaren dienstverlening	> 70%	**76,9%-85,1%**	●
Maximaal 10% van de de bellers, website- en baliebezoekers scoort op de gehanteerde 5-puntsschaal een 1,5 of lager	<10%	**2,4%-7,4%**	●
Zorgvuldig handelen			
Minder klachten dan vorig jaar (ontvangen)	< 12.393	**8.179**	●

1866013 02067

Toezicht

	Norm	Realisatie	
Belastingen			
Percentage grote ondernemingen waarvan de mogelijkheid tot klantbehandeling in de actualiteit beoordeeld is	88%	**91,6%**	●
Percentage gemeenten, provincies waarvan de mogelijkheid tot klantbehandeling in de actualiteit beoordeeld is	95%	**95,1%**	●
Percentage kasontvangsten van MKB-ondernemingen onder een fiscaal dienstverlenersconvenant	6 - 8%	**5,9%**	●
Bruto correctie opbrengsten aangiftenbehandeling IH (betreft Particulieren en MKB) - (jaarnorm)	> € 1,2 mld	**€ 1.143,6**	●
Bruto correctie opbrengsten aangiftenbehandeling Vpb MKB - (jaarnorm)	> € 1,35 mld	**€ 1.117,0**	●
Bruto correctie opbrengsten boekenonderzoeken MKB - (jaarnorm)	> € 735 mln	**€ 503,7**	●
Bezwaren ingediend na een correctie door de BD (betreft IH)	≤ 8%	**7,5%**	●
Toeslagen			
Rechtmatige toekenning van toeslagen		**jaarindicator**	
Het percentage definitief toegekende toeslagen met een terug te betalen bedrag ≤ € 500	91%	**94,4%**	●

Douane

	Norm	Realisatie
Juiste aangifte (indexcijfer)	≥ 100	**jaarindicator**
Waardering bedrijfsleven (indexcijfer)	≥ 100	**jaarindicator**

Inning

Achterstand invordering	3 - 3,5%	**3,2%**	●
Inning invorderingsposten binnen een jaar	55 - 65%	**58,2%**	●

Massaal proces

Juist tijdig en efficiënt			
Voorinvulling van gegevens IH (VIA)	65%	**71,2%**	●
Garantieregeling IH'18: in maart aangifte gedaan, vóór 1 juli bericht	100%	**100%**	●
Definitief vaststellen toeslagen (toeslagjaar 2018)	85%	**61,8%**	●
Percentage toeslagen dat tijdig wordt uitbetaald	99,9%	**99,88%**	●
Aantal ernstige productieverstoringen (damages) - (jaarnorm)	< 69	**51**	●

1866013 02067

FIOD

Fraude	Norm	Realisatie	
Percentage processen-verbaal dat leidt tot veroordeling/transactie	82 - 85%	**85%**	●
Gerealiseerde incasso-opbrengsten - (jaarnorm)	€ 126 mln	**€ 186,0**	●
Omgevingsgerichte strafonderzoeken (% opsporingsuren)	> 40%	**40%**	●

1866013 02067

in het
MKB
2 miljoen
entiteiten

400.000 midden

1.600.000 klein

€70 mld belastingopbrengsten

8.000 fte Voor de hele keten

Dienstverlening

- Website
- Mijn Domeinen
- Telefonie
- Startersvoorlichting
- FD voorlichting

Klantregistratie: opvoeren en afvoeren van ondernemingen
XX fte

Samenwerking met:
fiscaal dienstverleners
XX fd's
XX ondernemers
XX fte

Publieke- en private partijen
o.a. automatisch ingevulde btw/winstaangifte
XX fte

in 2018
20,4 mln aangiften

IH	Vpb	OB	LH
4 mln	0,7 mln	8,2 mln	7,4 mln

- Herinnering
- Aanmaning
- Boete

7,2%
XX fte

92,8%
doet tijdig aangifte
XX fte

Keuzeproces
XX Posten
XX fte

Geautomatiseerde afhandeling	Steekproef	Thematisch toezicht	Handmatige behandeling	Ambtshalve aanslagen
XX%	XX%	XX%	XX%	XX%

XX bezwaren
XX fte

Fraudebestrijding, opsporing, externe overheidssamenwerking
XX fte

We streven ernaar dat burgers en bedrijven bereid zijn uit zichzelf (fiscale regels) na te leven, zonder dwingende en kostbare acties van de Belastingdienst.

De strategie is er op gericht om:

- Een omgeving te creëren waarin het maken van fouten zoveel mogelijk wordt voorkomen.
- Het burgers en bedrijven gemakkelijk te maken goed aangifte te doen.
- De mate en intensiteit van ons toezicht af te stemmen op het gedrag.
- Naleven af te dwingen als burgers en bedrijven bewust niet willen naleven of frauderen.



van het belasting-bedrag wordt tijdig betaald

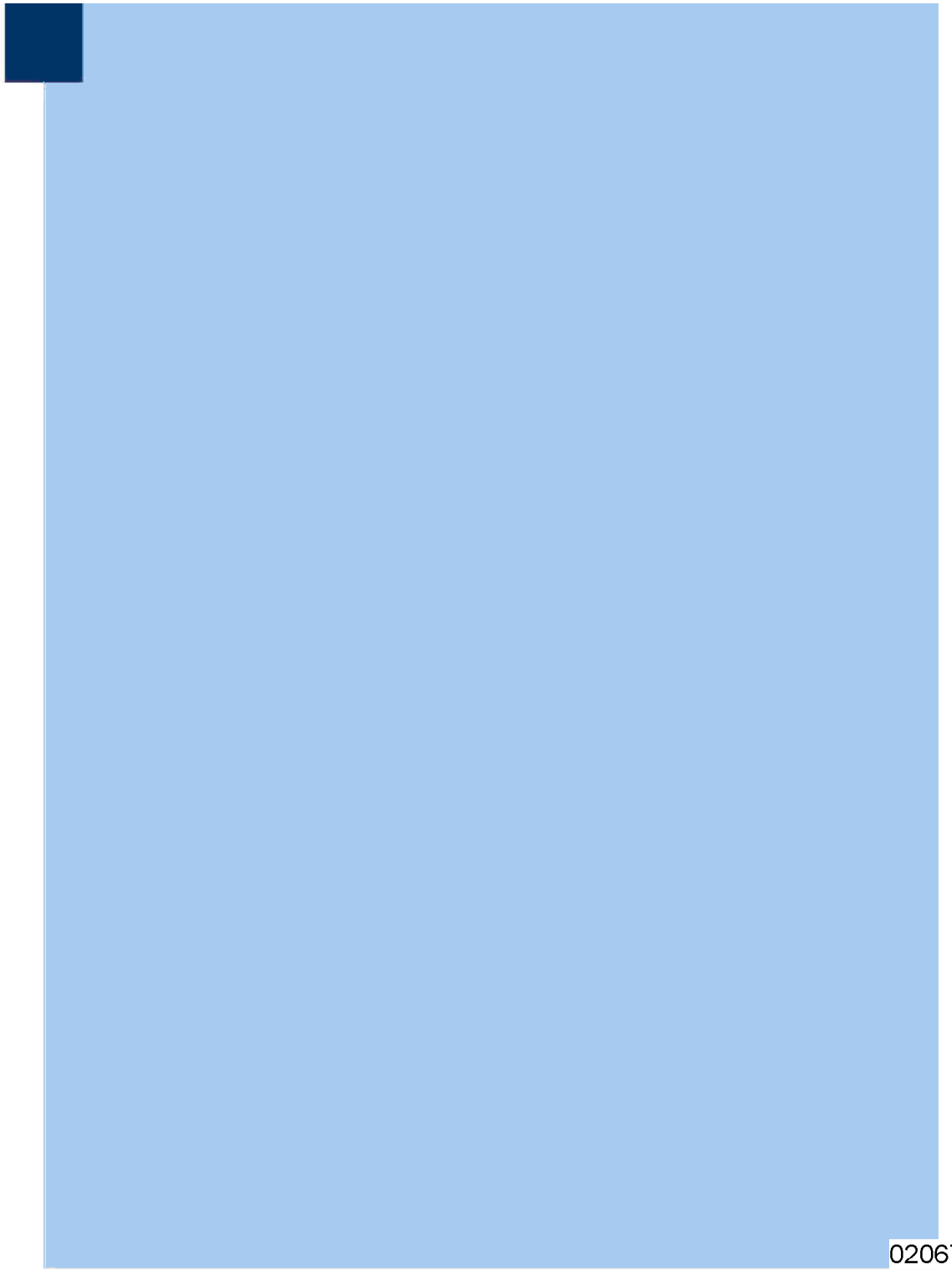
3,2% betaalt niet tijdig

- Invorderingsmaatregelen
- Dwanginvordering
- Beslag
- Oninbaar

XX fte

Proactief handelen | Regulier proces | Reactief, subjectgericht handelen | XX = In ontwikkeling

1866013 02067



Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Onderzoeksrapport
Onderbouwing tweede voortgangsrapportage Jaarplan 2019 Belastingdienst

1866013

02067

Colofon

Titel	Onderbouwing tweede voortgangsrapportage Jaarplan 2019 Belastingdienst
Uitgebracht aan	[redacted]
Datum	28 oktober 2019
Kenmerk	2019-0000178265

Inlichtingen
Auditdienst Rijk
[redacted]

Inhoud

Aanleiding en doel opdracht—4

Samenvatting—5

1 Bevindingen—6
1.1 Jaarplan en voortgangsrapportage—6
1.2 Indicatorenmodel toeslaggerechtigden—6
1.3 Gegevens in voortgangsrapportage zijn in overeenstemming met de onderliggende basisdocumentatie—6
1.4 Prestatie-Indicatoren—7
1.5 Bevindingen uit recente onderzoeken ADR bij het ministerie van Financiën zijn in lijn met de informatie in de VGR—7

2 Verantwoording onderzoek—8
2.1 Werkzaamheden en afbakening—8
2.2 Gehanteerde Standaard—8
2.3 Verspreiding rapport—8

3 Ondertekening—9

Bijlage Managementreactie Belastingdienst—10

Aanleiding en doel opdracht

Aanleiding Onderzoek

De Belastingdienst wil de Tweede Kamer meer in samenhang informeren over de doelstellingen uit het jaarplan en de behaalde resultaten in de context van de vernieuwingsopgave van de Belastingdienst. Om dit te realiseren rapporteert de Belastingdienst vanaf medio 2019 de Tweede Kamer drie keer per jaar over de voortgang van het jaarplan Belastingdienst. Een keer via een jaarrapportage en tweemaal via een voortgangsrapportage.
De Belastingdienst heeft de ADR gevraagd om de jaarrapportage en de voortgangsrapportages inzake het extern jaarplan 2019 Belastingdienst te onderzoeken.

Doel onderzoek

Doelstelling van het onderzoek is om de opdrachtgever en de Tweede Kamer te informeren over bevindingen naar aanleiding van uitgevoerd onderzoek of de onderwerpen van het jaarplan 2019 Belastingdienst worden geraakt in de tweede voortgangsrapportage en in hoeverre de gerapporteerde gegevens in overeenstemming zijn met de onderliggende basisdocumentatie.
Om het doel van het onderzoek te bereiken zijn de volgende onderzoeksvragen gesteld:

- In hoeverre worden in de voortgangsrapportage de onderwerpen van het jaarplan 2019 Belastingdienst geraakt?

- In hoeverre zijn de in de voortgangsrapportage opgenomen gegevens in overeenstemming met de onderliggende basisdocumentatie, zoals die is aangeleverd door de eigenaren van de onderwerpen?

- In hoeverre zijn de in de voortgangsrapportage opgenomen (prestatie-) indicatoren begroting IX 2019 ordelijk tot stand gekomen en zijn de uitkomsten van de (prestatie) indicatoren in overeenstemming met de onderliggende basisdocumentatie?

- In hoeverre is de opgenomen informatie in de voortgangsrapportage in lijn met bevindingen uit recente onderzoeken van de ADR bij het Ministerie van Financiën (inclusief de Belastingdienst).

In dit rapport zijn de onderzoeksvragen in de samenvatting beantwoord op de volgende pagina. Onze bevindingen zijn vermeld in hoofdstuk 1. In hoofdstuk 2 is de verantwoording van het onderzoek opgenomen.

Samenvatting

Onderzoeksvraag 1. In hoeverre worden in de voortgangsrapportage de onderwerpen van het jaarplan 2019 Belastingdienst geraakt?
In de voortgangsrapportage zijn de onderwerpen van het jaarplan 2019 Belastingdienst beschreven, met uitzondering van het Indicatorenmodel toeslaggerechtigden. Deze bevinding is opgenomen in de paragraaf 1.2.

Onderzoeksvraag 2. In hoeverre zijn de in de voortgangsrapportage opgenomen gegevens in overeenstemming met de onderliggende basisdocumentatie, zoals die is aangeleverd door de eigenaren van de onderwerpen?
De in de voortgangsrapportage opgenomen gegevens zijn in overeenstemming met de onderliggende basisdocumentatie. De systemen waaruit de basisdocumentatie komt zijn door ons niet onderzocht. Deze bevinding is opgenomen in de paragraaf 1.3.

Onderzoeksvraag 3. In hoeverre zijn de in de voortgangsrapportage opgenomen (prestatie) indicatoren begroting IX 2019 ordelijk tot stand gekomen en zijn de uitkomsten van de (prestatie) indicatoren in overeenstemming met de onderliggende basisdocumentatie?
Het totstandkomingsproces van de in de voortgangsrapportage opgenomen (prestatie) indicatoren begroting IX 2019 is navolgbaar en de (prestatie) indicatoren zijn in overeenstemming met de onderliggende documentatie en toegepaste queries. Begrippen en definities zijn beschreven en andere onderdelen van het totstandkomingsproces worden verder uitgewerkt in het programma concern dashboard. Bevindingen zijn opgenomen in paragraaf 1.4.

Onderzoeksvraag 4. In hoeverre is de opgenomen informatie in de voortgangsrapportage in lijn met bevindingen uit recente onderzoeken van de ADR bij het ministerie van Financiën (inclusief de Belastingdienst).
De in de voortgangsrapportage opgenomen informatie is in lijn met bevindingen uit recente onderzoeken van de ADR bij het ministerie van Financiën (inclusief de Belastingdienst). Deze bevinding is opgenomen in de paragraaf 1.5.

Naar aanleiding van ons onderzoek doen wij de volgende aanbevelingen:

Wij adviseren de Belastingdienst om samen met de Tweede Kamer een evaluatie uit te voeren om na te gaan in welke mate de voortgangsrapportages zowel qua vorm, frequentie als inhoud, het beoogde doel bereikt.

Ook adviseren wij de definities die in de diverse documenten worden gehanteerd met betrekking tot de prestatie-indicatoren (PI), op elkaar af te stemmen. Hierbij zijn de definities in het document Begrippen en definities Begroting IX 2019 in principe bepalend.

1 Bevindingen

1.1 Jaarplan en voortgangsrapportage

Deze 2e voortgangsrapportage, welke 4 maanden volgt na de eerste, richt zich overeenkomstig de toezegging aan de Tweede Kamer op de activiteiten voor de doelgroepen particulieren, mkb-ondernemers en toeslaggerechtigden. Daarnaast wordt een aantal specifieke thema's belicht. Analoog aan de eerste voortgangsrapportage heeft de Belastingdienst gekozen voor een beknopte rapportage waarbij enkele onderwerpen nader worden toegelicht.

Naar aanleiding van de ervaringen opgedaan bij het opstellen van de eerste voortgangsrapportage, heeft de Belastingdienst een interne evaluatie uitgevoerd op het totstandkomingsproces van de voortgangsrapportage. Mede hierdoor is het proces om te komen tot de voortgangsrapportage deze keer soepeler verlopen.

De tweede voortgangsrapportage wijkt op een aantal onderdelen inhoudelijk niet veel af van de informatie verstrekt in de eerste voortgangsrapportage.
De voortgangsrapportage is inmiddels twee maal opgesteld. Aangegeven is dat bij het totstandkomingsproces van de voortgangsreportage sprake zal zijn van een groeipad.

Wij adviseren de Belastingdienst om samen met de Tweede Kamer een evaluatie uit te voeren in welke mate de voortgangsrapportages zowel qua vorm, frequentie als inhoud, het beoogde doel bereikt: namelijk de Tweede Kamer in samenhang informeren over de doelstellingen uit het jaarplan en de behaalde resultaten van de Belastingdienst in de context van de vernieuwingsopgave.

1.2 Indicatorenmodel toeslaggerechtigden

In de voortgangsrapportage 2019-2 worden de onderwerpen van het jaarplan 2019 geraakt met uitzondering van de ontwikkeling van het indicatorenmodel.
Het indicatorenmodel moet als onderdeel van de uitvoerings- en toezichtstrategie van toeslaggerechtigden, inzicht geven in de doeltreffendheid van het handhavingsbeleid.

1.3 Gegevens in voortgangsrapportage zijn in overeenstemming met de onderliggende basisdocumentatie

De in de voortgangsrapportage opgenomen gegevens zijn in overeenstemming met de onderliggende basisdocumentatie. De bronnen van de basisdocumentatie zijn zeer divers en bestaan onder meer uit plannen van aanpak, uitvoeringstoetsen, businesscases, in share-point opgestelde projectrapportages, maandrapportages, leidraden, extra comptabele registraties uit bronbestanden, onderzoeksrapporten en notulen van diverse overleggen.

1.4 Prestatie-Indicatoren

In de voortgangsrapportage wordt conform het jaarplan 2019 gerapporteerd over de voortgang van de prestatie-indicatoren uit de Rijksbegroting. Over deze prestatie-indicatoren wordt ook gerapporteerd in de DG-rapportage, de viermaand rapportages Belastingdienst en het jaarverslag IX Financiën en Nationale schuld. Wij hebben voor ons onderzoek naar de onderbouwing van de tweede voortgangsrapportage jaarplan 2019 Belastingdienst de totstandkoming onderzocht van de prestatie-indicatoren:

- Percentage oninbaar geleden bedrag belastingen en premies;
- Bruto correctieopbrengsten boekenonderzoeken MKB;
- Het percentage definitief toegekende toeslagen met een terug te betalen bedrag <= € 500.

Het proces van totstandkoming van de prestatie-indicatoren is navolgbaar, definities en begrippen zijn beschreven in verschillende documenten.

SSO F&MI heeft in het document Begrippen en definities Begroting IX 2019 een beschrijving gegeven van de door de Belastingdienst in de begroting IX 2019 opgenomen prestatie-indicatoren. Daarnaast hebben dienstonderdelen in hun informatiecontract 2019 ook beschrijvingen en definities van de prestatie-indicatoren opgenomen. Uit ons onderzoek blijkt dat de definities in de verschillende documenten niet in alle gevallen exact met elkaar overeenkomen. Hierdoor kunnen interpretatieverschillen bij de gebruikers optreden. Overigens hebben de verschillen in de beschreven definities niet geleid tot afwijkingen in de gerapporteerde resultaten voor de prestatie-indicatoren in de voortgangsrapportage.

Wij adviseren de definities die in de diverse documenten worden gehanteerd met betrekking tot de prestatie-indicatoren, op elkaar af te stemmen. Hierbij zijn de definities in het document Begrippen en definities Begroting IX 2019 in principe bepalend.

1.5 Bevindingen uit recente onderzoeken ADR bij het ministerie van Financiën zijn in lijn met de informatie in de VGR

Uit ons onderzoek blijkt dat de informatie in de VGR in lijn is met bevindingen uit recente onderzoeken van de ADR bij het ministerie van Financiën.

2 Verantwoording onderzoek

2.1 Werkzaamheden en afbakening

Het object van ons onderzoek is de definitieve tweede voortgangsrapportage over de voortgang van het jaarplan 2019 Belastingdienst. Wij richten ons op de situatie van 31 augustus 2019 (peildatum voortgangsrapportage) en de onderbouwing van de informatie in de voortgangsrapportage. Eventuele andere rapportages aan de Tweede Kamer vallen buiten de scope van dit onderzoek. Ook het jaarplan 2019 Belastingdienst zelf is geen object van onderzoek en valt buiten de scope van dit onderzoek. De juistheid, tijdigheid en volledigheid van de aan de voortgangsrapportages ten grondslag liggende bronsystemen hebben wij niet onderzocht.

Wij hebben bij ons onderzoek het volgende referentiekader gehanteerd:
- Over de onderwerpen van het jaarplan 2019 Belastingdienst is informatie in de voortgangsrapportage opgenomen.
- Feitelijke informatie in de voortgangsrapportage is in overeenstemming met onderliggende basisdocumentatie.
- (Prestatie) indicatoren begroting IX 2019 zijn ordelijk tot stand gekomen en de uitkomsten van de (prestatie) indicatoren zijn in overeenstemming met de onderliggende basisdocumentatie.

Onder "ordelijk tot stand gekomen" verstaan wij:
- het proces van totstandkoming van de informatie is beschreven;
- de bronnen waaruit de informatie wordt geput zijn vermeld;
- definities zijn opgesteld en worden overeenkomstig toegepast;
- de informatie is verifieerbaar.

-De in de voortgangsrapportage opgenomen informatie is in lijn met bevindingen uit recente onderzoeken van de ADR bij het Ministerie van Financiën (inclusief de Belastingdienst).

2.2 Gehanteerde Standaard

Deze opdracht is uitgevoerd in overeenstemming met de Internationale Standaarden voor de Beroepsuitoefening van Internal Auditing.

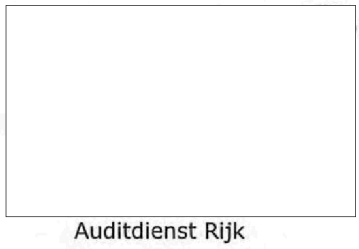
In dit rapport wordt geen zekerheid verschaft, omdat er geen assurance-opdracht is uitgevoerd.

2.3 Verspreiding rapport

De opdrachtgever, [ ] is eigenaar van dit rapport.

De ADR is de interne auditdienst van het Rijk. Dit rapport is primair bestemd voor de opdrachtgever met wie wij deze opdracht zijn overeengekomen. In de ministerraad is besloten dat het opdrachtgevende ministerie waarvoor de ADR een rapport heeft geschreven, het rapport binnen zes weken op de website van de rijksoverheid plaatst, tenzij daarvoor een uitzondering geldt. De minister van Financiën stuurt elk halfjaar een overzicht naar de Tweede Kamer met de titels van door de ADR uitgebrachte rapporten en plaatst dit overzicht op de website.

3 Ondertekening



19

Auditdienst Rijk

1866013 02067

Bijlage Managementreactie Belastingdienst

De Auditdienst Rijk (ADR) heeft op verzoek van [redacted] Belastingdienst onderzoek gedaan naar de onderbouwing van deze voortgangsrapportage. De ADR concludeert dat de in de voortgangsrapportage opgenomen gegevens in overeenstemming zijn met de onderliggende basisdocumentatie. Verder komt de ADR tot de conclusie dat in de voortgangsrapportage de onderwerpen van het Jaarplan 2019 Belastingdienst worden geraakt, met uitzondering van het onderwerp indicatorenmodel toeslagen. De Belastingdienst werkt gestaag aan het indicatorenmodel. In deze rapportageperiode heeft dat echter nog niet geleid tot een concreet product. Over het algemeen worden in de voortgangsrapportage onderwerpen of acties uit het Jaarplan 2019 Belastingdienst toegelicht waarop voortgang te vermelden is, of waarover aanleiding is tot zorgen met betrekking tot die voortgang. Dat is bij het indicatorenmodel niet het geval. In de derde voortgangsrapportage wordt dit onderwerp nader toegelicht.

De ADR doet twee aanbevelingen. De ADR adviseert de Belastingdienst allereerst om samen met de Tweede Kamer in gesprek te gaan over de vraag of de voortgangsrapportages qua vorm, frequentie als inhoud, het beoogde doel bereiken, namelijk de Tweede Kamer in samenhang informeren over de doelstellingen uit het jaarplan en de behaalde resultaten van de Belastingdienst in de context van de vernieuwingsopgave. Deze aanbeveling neem ik over, met dien verstande dat het voor de hand ligt om deze reflectie uit te voeren na de derde – afsluitende - (jaar)rapportage. Verder adviseert de ADR de definities die in de diverse documenten worden gehanteerd met betrekking tot de prestatie-indicatoren, goed op elkaar af te stemmen. Ook dit advies neem ik ter harte.

[redacted] Belastingdienst

Auditdienst Rijk
Postbus 20201
2500 EE Den Haag

Belastingdienst

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD X	Concernstaf ☐	pDG-staf ☐
1	**Korte titel agendapunt**	**Statusupdate oplossen onvolkomenheid ARK op BCM**		
2	**Datum behandeling**	7 november 2019		
3	**Ingebracht door**			
4	**Aard van de behandeling**	☐ Besluitvorming ☐ Hamerstuk	> vraag 5	
		X Kennisneming ☐ Bespreking	> vraag 6	
5	**Indien geagendeerd ter besluitvorming:**			
5a	Gevraagd besluit met toelichting:	Aan de [ ] wordt gevraagd, gehoord hebbende het DT, ☐ kennis te nemen van en in te stemmen met: ☐ en te besluiten:		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD X	Concernstaf ☐	pDG-staf ☐
	Toelichting op het besluit:	Kern van het besluit in max 100 woorden:		
5b	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met DG-control?	☐ ja ☐ nee, omdat: Afgestemd met: *< naam accounthouder bij DG control >* NB Er móet een keuze zijn aangevinkt en ingevuld Zonder afstemming kan een besluit niet worden geagendeerd voor een overleg van het DT BD		
5c	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met Dienstonderdeel (DO)-control?	☐ ja ☐ nee besproken met: < NAAM >		
5d	Heeft DO-control aangegeven dat het besluit moet worden voorgelegd aan FEZ?	☐ ja, dan is besluitvorming onder voor behoud van akkoord FEZ ☐ nee		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD X	Concernstaf ☐	pDG-staf ☐
	(Zie ook rubriek 9) *Ga hierna verder met vraag 7*			
5e	Hamerstuk?	☐ ja ☐ nee Het antwoord kan alleen "ja" zijn indien de inhoud van het agendapunt voorafgaand aan dit overleg volledig is afgestemd met de leden van het overleg en daarom discussie en inbreng tijdens het overleg niet nodig is. DG-control moet akkoord zijn en geen opmerking meer hebben.		
6	**Indien geagendeerd ter kennisneming of bespreking:** Kern van de inhoud *Ga hierna verder met vraag 7*	Dit betreft de voortgang van de uitvoering van de Plannen van Aanpak oplossen onvolkomenheid ARK op BCM. Aangevuld met het overzicht implementatie BCM niveau 3 en 4.		
7	**Voorgaande behandeling** *Kruis aan en vermeld datum*	X DT BD 24 oktober 2019	☐ Concernstaf < datum >	☐ pDG-staf < datum >
		☐ Anders, < vermeld soort en datum van het overleg > ☐ Niet eerder behandeld in DT BD, Concernstaf of pDG-staf		
8	**Afgestemd met de uitvoering?** *Kruis aan*	**GO** X | **MKB** X | **PART** X | **TSL** X | **KI&S** X | **CAP** X | **FIOD** X | **Douane** X | **IV** X		
		Besproken met: Alle directies hebben zelf de status aangeleverd.		

<table>
<tr><td colspan="2">Aanbiedingsformulier</td><td>Directieteam (DT) BD
X</td><td>Concernstaf
☐</td><td>pDG-staf
☐</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td colspan="3">☐ niet afgestemd</td></tr>
<tr><td rowspan="3">9</td><td rowspan="3">Afstemming met de concerndirecties? Kruis aan</td><td colspan="3"><table><tr><td>FJZ
X</td><td>IV&D
X</td><td>UHB
X</td><td>O&P
X</td><td>I&S
X</td></tr></table></td></tr>
<tr><td colspan="3">Besproken met:
Alle directies hebben zelf de status aangeleverd.</td></tr>
<tr><td colspan="3">☐ niet afgestemd</td></tr>
<tr><td rowspan="3">10</td><td rowspan="3">Afstemming met de ondersteuning? Kruis aan</td><td colspan="3"><table><tr><td>BIA
X</td><td>VT
X</td><td>DF&A
X</td><td>CDC
X</td><td>SSO F&MI
X</td><td>SSO CFD
X</td><td>SSO O&P
X</td><td>Switch
X</td></tr></table></td></tr>
<tr><td colspan="3">Besproken met:
Alle directies hebben zelf de status aangeleverd.</td></tr>
<tr><td colspan="3">☐ niet afgestemd</td></tr>
<tr><td>11</td><td>Medezeggenschap</td><td colspan="3">Aanbieden aan de medezeggenschap? X Nee ☐ Ja => Indien ja:
Wordt voorgelegd voor: ☐ Informatie ☐ Advies ☐ Instemming</td></tr>
<tr><td>12</td><td>Bijgevoegde stukken</td><td colspan="3">De volgende stukken zijn bijgevoegd:
01112019 Status plannen van aanpak BCM ARK onvolkomenheden</td></tr>
</table>

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD X	Concernstaf ☐	pDG-staf ☐
		Implementatiemodel BCM 4-11		
13	Contactpersoon			

Toelichting bij het aanbiedingsformulier

BCM ARK update, deadline van aanlevering 1-11-2019 12.00
-Alle directies hebben een status update aangeleverd.
-De haalbaarheid blijft onder druk staan.

Implementatie BCM:
-De concerndirecties (incl. BIA), CD VT en BDG vullen het model woensdag 6 november.
-IV en Toeslagen moeten nog niveau 2 vullen.
-KI&S moet nog aanleveren.
-De overige directies hebben aangeleverd.

Status plannen van aanpak BCM ARK onvolkomenheden. Per 1-11-2019 12.00

Primaire directies

	Plan van Aanpak		Business Impact Analyses					Herstelplannen						Herstelstrategie		
Directie	PvA ontvangen	Goedkeuring MT	Aantal benoemde kritische processen	Aantal initieel uitgevoerd	Aantal te actualiseren	Aantal nieuw uit te voeren	Aantal klaar	Aantal benodigd	Aantal aanwezig	Aantal te schrijven	Aantal klaar	Aantal nog te testen	Aantal klaar	Aantal aanwezig	Aantal te schrijven	Aantal klaar
MKB	ja	21-8-2019 en 16-10-2019	4	0	0	4	0	4	0	4	0	4	0	0	1	0
CAP	ja	19-8-2019	7	2	1	5	1	7	0	7	0	7	0	0	7	0
GO	ja	26-8-2019	4	1	0	3	1	4	1	3	1	3	1	4	0	0
Douane	ja	20-8-2019	8	8	0	0	8	4	0	4	0	1	0	0	1	0
P	ja	29-10-2019	2	0	0	2	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0
FIOD	ja	1-10-2019*	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
KI&S	ja	16-10-2019	4	2	2	2	2	26	22	4	4	3	0	0	2	0
Toeslagen	ja	30-8-2019	1	1	1	0	1	12	0	9	3	12	0	0	1	0
IV	ja	12-8-2019	10	5	0	5	5	10	5	5	5	5	0	5	5	5
Totaal			40	19	4	21	18	68	28	37	13	36	1	9	18	9

*= FIOD heeft geen kritische processen op BD niveau. Dit is vastgesteld door MT op 1 oktober 2019.

Tabel loopt door op de volgende pagina

Overige directies

	Plan van Aanpak		Business Impact Analyses					Herstelplannen						Herstelstrategie		
Directie	PvA ontvangen	Goedkeuring MT	Aantal benoemde kritische processen	Aantal initieel uitgevoerd	Aantal te actualiseren	Aantal nieuw uit te voeren	Aantal klaar	Aantal benodigd	Aantal aanwezig	Aantal te schrijven	Aantal klaar	Aantal nog te testen	Aantal klaar	Aantal aanwezig	Aantal te schrijven	Aantal klaar
CD Communicatie	ja	24-10-2019	ntb	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
CD Vaktechniek	ja	29-10-2019	nvt	0	0	0	1	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
CD DF&A**	ja	29-10-2019	0	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
SSO O&P	ja	2-9-2019	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0
SSO F&MI	ja	29-10-2019	nvt	2	0	0	2	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
SSO CFD	ja	29-10-2019	2	1	1	1	0	6	1	5	0	1	0	1	1	1
Switch	ja	29-10-2019	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1 (noodplan)	0	1 (noodplan)	0	1
Cd C&F	ja	29-10-2019	nvt	0	0	0	1	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
Cd FJZ																
Cd IV&D																
Cd UHB																
Cd O&P																
Cd I&S***																
BIA																
BDG																

* = Nog niet ingevuld

**= Nadere beoordeling door directie DF&A geconcludeerd dat het geen kritische processen zijn voor de BD, dus van 12 naar 0. Dit is op 18 oktober besproken in overleg ketenregisseurs.

***= Heeft ook afzonderlijk een planning aangeleverd

Tabel loopt door op de volgende pagina

Crisismanagement

	Crisismanagement (CM)		
Directie	CM team ingericht	CM oefening gedaan	CM oefening gepland 2019
MKB	ja	nee	ja
CAP	ja	nee	ja
GO	ja	ja	nvt
Douane	ja	ja	ja
P	ja	nee	ja
FIOD	ja	Ja	nvt
KI&S	ja	ja	ja
Toeslagen	ja	ja	nvt
IV	ja	ja	ja
CD Communicatie	ja	nee	nee
CD Vaktechniek	ja	nee	ja
CD DF&A	ja	ja	ja
SSO O&P	ja	nee	nee
SSO F&MI	ja	ja	nvt
SSO CFD	ja	ja	ja
Switch	ja	nee	nee
Cd C&F	ja	onbekend	onbekend
Cd FJZ			
Cd IV&D			
Cd UHB			
Cd O&P			
Cd I&S			

Tabel loopt door op de volgende pagina

Implementatiemodel BCMM 4-11-2019			
Directie	**Categorie**	**Niveau 2 BCMM**	**Niveau 3 BCMM**
Douane	Prestatie-eisen	Voldoet aan alle van de gestelde eisen	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen
	Crisis- en calamiteitenmanagement	Voldoet aan alle van de gestelde eisen	Voldoet aan alle van de gestelde eisen
	Technologieherstel	Voldoet aan alle van de gestelde eisen	Voldoet aan de helft van de gestelde eisen
	Security management	Voldoet aan alle van de gestelde eisen	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen
	Bedrijfsherstel	Voldoet aan alle van de gestelde eisen	Voldoet aan alle van de gestelde eisen
FIOD	Prestatie-eisen	Voldoet aan alle van de gestelde eisen	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen
	Crisis- en calamiteitenmanagement	Voldoet aan alle van de gestelde eisen	Voldoet aan alle van de gestelde eisen
	Technologieherstel	Voldoet aan alle van de gestelde eisen	Voldoet aan alle van de gestelde eisen
	Security management	Voldoet aan alle van de gestelde eisen	Voldoet aan alle van de gestelde eisen
	Bedrijfsherstel	Voldoet aan alle van de gestelde eisen	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen
Toeslagen	Prestatie-eisen	Nog niet ingevuld	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen
	Crisis- en calamiteitenmanagement	Nog niet ingevuld	Voldoet aan alle van de gestelde eisen
	Technologieherstel	Nog niet ingevuld	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen
	Security management	Nog niet ingevuld	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen
	Bedrijfsherstel	Nog niet ingevuld	Voldoet aan de helft van de gestelde eisen
Particulieren	Prestatie-eisen	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen
	Crisis- en calamiteitenmanagement	Voldoet aan alle van de gestelde eisen	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen
	Technologieherstel	Voldoet aan alle van de gestelde eisen	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen
	Security management	Voldoet aan alle van de gestelde eisen	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen
	Bedrijfsherstel	Voldoet aan alle van de gestelde eisen	Voldoet aan sommmige van de gestelde eisen
MKB	Prestatie-eisen	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen
	Crisis- en calamiteitenmanagement	Voldoet aan alle van de gestelde eisen	Voldoet aan alle van de gestelde eisen
	Technologieherstel	Voldoet aan alle van de gestelde eisen	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen
	Security management	Voldoet aan alle van de gestelde eisen	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen
	Bedrijfsherstel	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen	Voldoet aan sommmige van de gestelde eisen
GO	Prestatie-eisen	Voldoet aan alle van de gestelde eisen	Voldoet aan alle van de gestelde eisen
	Crisis- en calamiteitenmanagement	Voldoet aan alle van de gestelde eisen	Voldoet aan alle van de gestelde eisen
	Technologieherstel	Voldoet aan alle van de gestelde eisen	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen
	Security management	Voldoet aan alle van de gestelde eisen	Voldoet aan alle van de gestelde eisen
	Bedrijfsherstel	Voldoet aan alle van de gestelde eisen	Voldoet aan de helft van de gestelde eisen
CAP	Prestatie-eisen	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen
	Crisis- en calamiteitenmanagement	Voldoet aan alle van de gestelde eisen	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen
	Technologieherstel	Voldoet aan alle van de gestelde eisen	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen
	Security management	Voldoet aan alle van de gestelde eisen	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen
	Bedrijfsherstel	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen	Voldoet aan sommmige van de gestelde eisen
KI&S	Prestatie-eisen	Nog niet ingevuld	Nog niet ingevuld
	Crisis- en calamiteitenmanagement	Nog niet ingevuld	Nog niet ingevuld
	Technologieherstel	Nog niet ingevuld	Nog niet ingevuld
	Security management	Nog niet ingevuld	Nog niet ingevuld
	Bedrijfsherstel	Nog niet ingevuld	Nog niet ingevuld
IV	Prestatie-eisen	Nog niet ingevuld	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen
	Crisis- en calamiteitenmanagement	Nog niet ingevuld	Voldoet aan alle van de gestelde eisen
	Technologieherstel	Nog niet ingevuld	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen
	Security management	Nog niet ingevuld	Voldoet aan sommmige van de gestelde eisen
	Bedrijfsherstel	Nog niet ingevuld	Voldoet aan de helft van de gestelde eisen

Directie		Niveau 2 BCMM	Niveau 3 BCMM
Communicatie	Prestatie-eisen	Voldoet aan de helft van de gestelde eisen	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen
	Crisis- en calamiteitenmanagement	Voldoet aan alle van de gestelde eisen	Voldoet aan alle van de gestelde eisen
	Technologieherstel	Voldoet aan de helft van de gestelde eisen	Voldoet aan sommmige van de gestelde eisen
	Security management	Voldoet aan alle van de gestelde eisen	Voldoet aan alle van de gestelde eisen
	Bedrijfsherstel	Voldoet aan geen van de gestelde eisen	Voldoet aan sommmige van de gestelde eisen
Vaktechniek	Prestatie-eisen	Nog niet ingevuld	Nog niet ingevuld
	Crisis- en calamiteitenmanagement	Nog niet ingevuld	Nog niet ingevuld
	Technologieherstel	Nog niet ingevuld	Nog niet ingevuld
	Security management	Nog niet ingevuld	Nog niet ingevuld
	Bedrijfsherstel	Nog niet ingevuld	Nog niet ingevuld
DF&A	Prestatie-eisen	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen
	Crisis- en calamiteitenmanagement	Voldoet aan alle van de gestelde eisen	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen
	Technologieherstel	Voldoet aan alle van de gestelde eisen	Voldoet aan alle van de gestelde eisen
	Security management	Voldoet aan alle van de gestelde eisen	Voldoet aan alle van de gestelde eisen
	Bedrijfsherstel	Voldoet aan alle van de gestelde eisen	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen
SSO O&P	Prestatie-eisen	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen
	Crisis- en calamiteitenmanagement	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen
	Technologieherstel	Voldoet aan alle van de gestelde eisen	Voldoet aan geen van de gestelde eisen
	Security management	Voldoet aan alle van de gestelde eisen	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen
	Bedrijfsherstel	Voldoet aan geen van de gestelde eisen	Voldoet aan sommmige van de gestelde eisen
SSO F&MI	Prestatie-eisen	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen	Voldoet aan alle van de gestelde eisen
	Crisis- en calamiteitenmanagement	Voldoet aan alle van de gestelde eisen	Voldoet aan alle van de gestelde eisen
	Technologieherstel	Voldoet aan alle van de gestelde eisen	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen
	Security management	Voldoet aan alle van de gestelde eisen	Voldoet aan alle van de gestelde eisen
	Bedrijfsherstel	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen
SSO CFD	Prestatie-eisen	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen	Voldoet aan de meeste van de gestelde eisen
	Crisis- en calamiteitenmanagement	Voldoet aan alle van de gestelde eisen	Voldoet aan alle van de gestelde eisen
	Technologieherstel	Voldoet aan alle van de gestelde eisen	Niet van Toepassing
	Security management	Voldoet aan alle van de gestelde eisen	Voldoet aan alle van de gestelde eisen
	Bedrijfsherstel	Voldoet aan alle van de gestelde eisen	Voldoet aan alle van de gestelde eisen

Cd C&F		Nog niet ingevuld	Nog niet ingevuld
Cd FJZ		Nog niet ingevuld	Nog niet ingevuld
Cd IV&D		Nog niet ingevuld	Nog niet ingevuld
Cd UHB		Nog niet ingevuld	Nog niet ingevuld
Cd O&P		Nog niet ingevuld	Nog niet ingevuld
Cd I&S		Nog niet ingevuld	Nog niet ingevuld
Switch		Nog niet ingevuld	Nog niet ingevuld
BDG		Nog niet ingevuld	Nog niet ingevuld

Belastingdienst

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD X	Concernstaf ☐	pDG-staf ☐
1	**Korte titel agendapunt**	**Aanschrijving 3de VMR 2019**		
2	**Datum behandeling**	07 november 2019		
3	**Ingebracht door**			
4	**Aard van de behandeling**	☐ Besluitvorming X Hamerstuk	> vraag 5	
		☐ Kennisneming ☐ Bespreking	> vraag 6	
5	**Indien geagendeerd ter besluitvorming:**			
5a	Gevraagd besluit met toelichting:	Aan de wordt gevraagd, gehoord hebbende het DT, X kennis te nemen van en in te stemmen met: de aanschrijving 3de VMR 2019 X en te besluiten: dat deze versie naar de algemeen directeuren van de dienstonderdelen gestuurd kan worden		
	Toelichting op het besluit:	Kern van het besluit in max 100 woorden: Akkoord te gaan met de concept aanschrijving 3de VMR 2019 zodat deze conform de vastgestelde P&C cyclus op 15 november aan de dienstonderdelen verstuurd kan worden. In de aanschrijving 3de VMR zijn ten opzichte van de aanschrijving 2de VMR enkele lay-out technische aanpassingen gedaan, zodat met name de KPI-tabellen aansluiten bij een uitvraag over het gehele jaar. Bij cd O&P en cd C&F zijn teksten verplaatst zodat de volgorde logischer is. Daarnaast zijn uiteraard de datums in onder andere de tabellen aangepast. De aanschrijving is voorgelegd aan MT C&F en driehoek C&F. De opmerkingen zijn in het voorliggende document verwerkt.		
5b	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met DG-control?	X ja ☐ nee, omdat: Afgestemd met: NB Er móet een keuze zijn aangevinkt en ingevuld Zonder afstemming kan een besluit niet worden geagendeerd voor een overleg van het DT BD		
5c	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met Dienstonderdeel (DO)-control?	X ja ☐ nee besproken met: de aanschrijving is voorgelegd aan alle DO controllers en hun eventuele input is verwerkt in de aanschrijving		
5d	Heeft DO-control aangegeven dat het besluit moet worden voorgelegd aan FEZ? (Zie ook rubriek 9)	☐ ja, dan is besluitvorming onder voor behoud van akkoord FEZ X nee		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD X	Concernstaf ☐	pDG-staf ☐
	Ga hierna verder met vraag 7			
5e	Hamerstuk?	X ja ☐ nee Het antwoord kan alleen "ja" zijn indien de inhoud van het agendapunt voorafgaand aan dit overleg volledig is afgestemd met de leden van het overleg en daarom discussie en inbreng tijdens het overleg niet nodig is. DG-control moet akkoord zijn en geen opmerking meer hebben.		
6	**Indien geagendeerd ter kennisneming of bespreking:** Kern van de inhoud *Ga hierna verder met vraag 7*	Kern van de inhoud in max 100 woorden:		
7	**Voorgaande behandeling** *Kruis aan en vermeld datum*	☐ DT BD < datum >	☐ Concernstaf < datum >	☐ pDG-staf < datum >
		X Anders, MT C&F de dato 23 oktober 2019 en daarna via e-mail met driehoek C&F in de periode 24 oktober tot en met 29 oktober 2019 X Niet eerder behandeld in DT BD, Concernstaf of pDG-staf		

8	**Afgestemd met de uitvoering?** *Kruis aan*	GO X	MKB X	PART X	TSL X	KI&S X	CAP X	FIOD X	Douane X	IV X
		Besproken met: Per mail in het kader van driehoek C&F afgestemd met directeuren ☐ niet afgestemd								

9	**Afstemming met de concerndirecties?** *Kruis aan*	FJZ X	IV&D X	UHB X	O&P X	I&S X
		Besproken met: (FJZ) (IV&D) (UHB) O&P) (I&S) ☐ niet afgestemd				

10	**Afstemming met de ondersteuning?** *Kruis aan*	BIA ☐	VT ☐	DF&A X	CDC ☐	SSO F&MI X	SSO CFD X	SSO O&P ☐	Switch ☐
		Besproken met: Per mail in het kader van driehoek C&F afgestemd met directeuren							

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD X	Concernstaf ☐	pDG-staf ☐
		☐ niet afgestemd		
11	**Medezeggenschap**	Aanbieden aan de medezeggenschap? X Nee ☐ Ja => Indien ja: Wordt voorgelegd voor: ☐ Informatie ☐ Advies ☐ Instemming		
12	**Bijgevoegde stukken**	De volgende stukken zijn bijgevoegd: 30102019 3e Viermaandsrapportage 2019 def concept DTBD		
13	**Contactpersoon**	[redacted] [redacted]@belastingdienst.nl M [redacted]		

Belastingdienst

Naam dienstonderdeel

3e Viermaandsrapportage 2019

Versie x.x

Datum xx januari 2020
Status Concept/Definitief

Colofon

Titel	Naam Dienstonderdeel 3e Viermaandsrapportage 2019
Auteur(s)	Naam Achternaam
Bijlagen	x
Inlichtingen	**Naam Dienstonderdeel** Naam Achternaam Directeur telefoon email-adres

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1. Managementverklaring 4

1.1 Algemeen beeld 4

1.2 Belangrijkste behaalde successen 4

1.3 Belangrijkste zorgpunten 4

1.4 Follow-up voorgaand viermaandsgesprek 4

Hoofdstuk 2. KPI's 5

2.1 Scorecard met prestatie-indicatoren 5

2.2 Toelichting afwijkingen prestatie-indicatoren 5

Hoofdstuk 3. Prestaties 7

3.1 Prestaties primair proces directies 7

3.2 Prestaties ten aanzien van kaders concerndirecties 8

3.3 Beheerst Vernieuwen & Zichtbaar Beter 23

Hoofdstuk 4. Ketens 25

Hoofdstuk 5. Risico's en beheersing 26

Bijlage 1: Projectenrapportage 28

Bijlage 2: Contactpersonen- en gegevens 29

(na afronden rapportage bovenstaande inhoudsopgave actualiseren met rechts-muis-klik "Veld bijwerken")

De teksten die rood/geel gemarkeerd zijn in dit sjabloon betreffen toelichtingen voor het invullen die in de definitief op te leveren versies verwijderd moeten worden. Het dienstonderdeel voegt diens rapportage in daar waar [...tekst...] **staat. Waar specifiek dienstonderdelen staan benoemd dienen alleen deze dienstonderdelen te rapporteren. Waar geen specifieke dienstonderdelen staan benoemd dienen alle dienstonderdelen te rapporteren. Uw finale rapportage levert u aan als .pdf-bestand.**

Hoofdstuk 1. Managementverklaring

In de managementverklaring geeft de directeur een reflectie op de behaalde prestaties in de derde vier maanden van 2019 en geeft hij/zij aan of – naar zijn/haar mening - de behaalde prestaties over het hele jaar genomen aansluiten bij de in het Jaarcontract 2019 geformuleerde te behalen prestaties.

De managementverklaring is maximaal 2 pagina's lang.

1.1 Algemeen beeld

In max 5 zinnen het algemene beeld over 2019 waarbij de nadruk op de laatste vier maanden ligt.

[...tekst...]

1.2 Belangrijkste behaalde successen

De directeur benoemt de (maximaal drie) belangrijkste behaalde successen en licht deze toe.

1) Succes 1

[...tekst...]

2) Succes 2

[...tekst...]

3) Succes 3

[...tekst...]

1.3 Belangrijkste zorgpunten

De directeur benoemt de (maximaal drie) belangrijkste zorgpunten die hij/zij sowieso in het viermaandsgesprek met de directeur-generaal wil agenderen en licht deze toe.

1) Zorgpunt 1

[...tekst...]

2) Zorgpunt 2

[...tekst...]

3) Zorgpunt 3

[...tekst...]

1.4 Follow-up voorgaand viermaandsgesprek

Het dienstonderdeel rapporteert hier kort en bondig op welke wijze er invulling is gegeven aan de afspraken zoals die bij het voorgaande viermaandsgesprek gemaakt zijn tussen de directeur-generaal en de directeur dienstonderdeel (zoals weergegeven in het gespreksverslag).

Hoofdstuk 2. KPI's

2.1 Scorecard met prestatie-indicatoren

Het dienstonderdeel geeft een overzichtstabel van de prestatie-indicatoren uit:

1. Het eigen **Jaarcontract 2019** van het dienstonderdeel
2. Het **Jaarplan 2019** van de Belastingdienst (indien van toepassing)
3. **Begrotingsindicatoren** uit Hoofdstuk IX ("Financiën") van de Rijksbegroting (indien van toepassing)
4. De indicatoren die zijn opgesteld naar aanleiding van de **bestedingsplannen** (voor de directies BIA, IV, DF&A, SSO CFD, SSO O&P, SSO F&MI).

Tabel 2.1

		A	B	C
Nr	**Prestatie-indicator**	**Gehele jaar**		**Score**
		Jaarcontract	**Realisatie**	
1	...	...	...	☺ ☹
2	...	...	...	☺ ☹
3	...	...	...	☺ ☹
4	...	...	...	☺ ☹
5	...	...	...	☺ ☹
6	...	...	...	☺ ☹

Legenda:
De score geeft de realisatie ten opzichte van het jaarcontract weer:
☺ = conform of positief t.o.v. planning ☹ = negatief t.o.v. planning

Definities van de kolommen:

A. Gehele jaar – jaarcontract: de waarde zoals opgenomen in het jaarcontract 2019
B. Gehele jaar – realisatie: de gerealiseerde prestaties op 31-12-2019 op de betreffende indicator.
C. Score: vergelijking van de kolommen A en B. Een groene smiley als de realisatie over 2019 groter of gelijk is aan het jaarcontract. Anders een rode smiley. (Door kopiëren van de cel onder 'Legenda' kunt u ook de celkleur aanpassen en zo de leesbaarheid vergroten).

2.2 Toelichting afwijkingen prestatie-indicatoren

In deze paragraaf worden in elk geval de KPI's met een rode smiley toegelicht. Daarnaast kunnen ook andere opvallende ontwikkelingen toegelicht worden (zgn. "exceptions"). Denk hierbij bijvoorbeeld aan een sterk van lineair afwijkend seizoenspatroon.

Licht in onderstaande tabellen per KPI toe wat de oorzaak van de afwijking is en welke sturingsmaatregelen worden genomen om begin 2020 goed van start te gaan. De onderstaand gehanteerde nummers zijn willekeurig gekozen. Kies zelf de juiste nummers.

Ter voorkoming van dubbele teksten kan verwezen worden naar relevante toelichtingen bv. in hoofdstuk 3.3 (toelichting prestaties kaders concerndirecties).

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Realisatie	
4	...	...	...	☺ ☹
Oorzaak afwijking	[...tekst...]			
Sturingsmaatregel	[...tekst...]			

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Realisatie	
7	...	...	...	☺ ☹
Oorzaak afwijking	[...tekst...]			
Sturingsmaatregel	[...tekst...]			

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Prognose	
9	...	...	...	☺ ☹
Oorzaak afwijking				
Sturingsmaatregel				

Hoofdstuk 3. Prestaties

3.1 Prestaties primair proces directies

Dit deel van de viermaandsrapportage geeft dienstonderdelen de ruimte om inzicht te geven in de prestaties van het primaire proces van de directie voor zover deze nog niet getoond en/of toegelicht zijn in

- hoofdstuk 2 ("KPI's"),
- paragraaf 3.3 ("Prestaties ten aanzien van kaders concerndirecties"), of in
- hoofdstuk 4 ("Ketens").

Gelieve de prestaties kort en bondig te benoemen en deze helder te groeperen. De tekst voor deze paragraaf is niet langer dan 2 pagina's.

[...tekst...]

3.2 Prestaties ten aanzien van kaders concerndirecties

a. Fiscaal & Juridische Zaken en Uitvoerings- en Handhavingsbeleid

Contactpersoon: [ ] *(cd UHB) en* [ ] *(cd FJZ)*

Validatie werkinstructies fiscaal

Contactpersoon [ ] *(cd FJZ)*

Enkel voor **Grote Ondernemingen, MKB, Particulieren, CAP, KI&S, Toeslagen, Douane, Vaktechniek, UHB**

De voortgang op *Validatie werkinstructies fiscaal* is onderwerp van bespreking in het driehoeksoverleg FJZ/UHB. Desgewenst kan voor de 3e vmr wederom worden aangesloten bij de tekst van het verslag van het driehoeksoverleg waar de voortgang wordt besproken.

[...tekst...]

Uitvoering wet- en regelgeving

Contactpersoon [ ] *(cd FJZ)*

Enkel voor **Grote Ondernemingen, MKB, Particulieren, CAP, KI&S, Toeslagen, Douane, Vaktechniek, UHB en IV&D**

De voortgang op *Uitvoering wet- en regelgeving* is onderwerp van bespreking in het driehoeksoverleg FJZ/UHB. Desgewenst kan voor de 3e vmr wederom worden aangesloten bij de tekst van het verslag van het driehoeksoverleg waar de voortgang wordt besproken.

[...tekst...]

Uitvoeringstoetsen

[ ] *(cd UHB)*

Enkel voor **Directies, DF&A, Grote Ondernemingen, MKB, Particulieren, CAP, KI&S, Toeslagen, FIOD, IV, Vaktechniek, SSO FM&I en SSO O&P**:

[...tekst...]

Dienstonderdelen wordt gevraagd aan te geven hoe zij het aanspreekpunt voor de uitvoeringstoets hebben ingericht. De ketenvoorzitters dienen te rapporteren hoe de aansluiting van de ketens op de Uitvoeringstoets is georganiseerd (in de vorm van ketendossierhouder). Daarnaast wordt waar mogelijk een toelichting gegeven op de werking van dit proces in de derde vier maanden van 2019.

Interactiestrategie

Niet van toepassing voor VMR-3.

Internationaal

[ ] *(cd UHB)*

Enkel voor **Directies Grote Ondernemingen, MKB, Particulieren, CAP, KI&S, Toeslagen, Douane, FIOD en Vaktechniek**

Dienstonderdelen rapporteren over de implementatie van de besluiten zoals genomen in het DTBD van 14 februari 2019 t.a.v. "internationaal" (agendapunten

B3.1 t/m B3.5), geven aan of de procedures die zijn geaccordeerd worden gevolgd, en welke capaciteitsinzet benodigd is voor de uitvoering hiervan:
- activiteiten uit het Jaarplan Internationaal 2019;
- Notitie procedure internationale dienstreizen;
- Notitie langdurige uitzendingen
- Notitie technische assistentie

[...tekst...]

Melden en registreren voorgenomen specifieke rechtshandelingen

Contactpersoon [ ] *(cd FJZ)*

Alle Directies

Dienstonderdelen rapporteren de aantallen vergrijp- en medepleegboetes opgelegd in de verslagperiode in de 3e vmr

[...tekst...]

Uitvoerings- en toezichtsstrategie

[ ] *(cd UHB)*

Enkel voor **Directies Grote Ondernemingen, MKB, Particulieren, CAP, Toeslagen, Douane, FIOD, cdUHB**:

Dienstonderdelen wordt gevraagd de voortgang te rapporteren over de voortgang van de toegezegde activiteiten in het externe Jaarplan 2019 Belastingdienst , zoals verwoord in de paragrafen 2.4.3/4 (Particulieren), 2.5.3/4 (MKB), en 2.6.3/4 (Toeslagen). Daarnaast wordt informatie verwacht over een aantal specifieke thema's (paragraaf. 2.7).

Dit is de outline van de te verwachten rapportage:

Particulieren
- activiteiten gericht op het voorkomen van fouten
- dienstverlening
- toezicht en fraude aanpak
- vernieuwingen

MKB
- activiteiten gericht op het voorkomen van fouten
- dienstverlening
- toezicht en fraude aanpak
- vernieuwingen

Toeslagen
- activiteiten gericht op het voorkomen van fouten
- dienstverlening
- toezicht en fraude aanpak
- vernieuwingen

Specifieke thema's

- Tijdige betaling: procesvernieuwing	**Ketenvoorzitter keten Inning**
- Brexit	**Douane/Grote O/MKB/FIOD**
- Herijking rulingpraktijk	**Grote O**

- Doorontwikkeling horizontaal toezicht **Grote O**
- Internationale activiteiten **UHB/A&I**
- Fraude thema's (waaronder 3 thema's) **MKB en FIOD**

[...tekst...]

Brexit

(cd UHB)

Enkel voor **Directies Grote Ondernemingen, MKB, Particulieren, CAP, KI&S, Toeslagen, Douane en FIOD**
Dienstonderdelen wordt gevraagd te rapporteren over de voortgang van de voorbereidingen op een cliff edge scenario voor de Brexit.

[...tekst...]

b. Informatievoorziening & Databeheersing

Contactpersoon

Portfolio

Contactpersoon

Enkel voor **Directies Primair proces, DF&A en cdIV&D**.

Beantwoord in deze paragraaf de volgende vragen ten aanzien van het portfolio van IV projecten, alleen voor die vragen waar in de VMR-1 en VMR-2 2019 de invulling nog niet als afgerond is aangegeven.

- Is de integrale portfolio besturing (via ketentafels of directietafels) ingericht?
- Is de opdrachtgever DGFZ –bij de middelketens- hier op ketenniveau ook deelnemer? Zo nee: beschrijf de maatregelen en tijdlijn om dit alsnog te realiseren.
- Worden alle portfolio initiatieven getoetst aan de domeinarchitectuur? Zo ja: beschrijf dan kort de resultaten. Zo nee: beschrijf de maatregelen en tijdlijn om dit alsnog te realiseren.
- Zijn de domeinarchitectuur transities in het portfolio opgenomen? Zo ja: wat is de dekkingsgraad in procenten? Zo nee: beschrijf de maatregelen en tijdlijn om dit alsnog te realiseren.
- Is het operationele 6Q en meerjaren (voorheen 20Q) proces op orde en vindt synchronisatie plaats met de visie, roadmap en de domeinarchitectuur, beschikbaarheid IV (aanbod) en implementatievermogen van de eigen business? Zo nee: beschrijf de maatregelen en tijdlijn om dit alsnog te realiseren.
- Wordt binnen uw dienstonderdeel de voortgang van projecten binnen het portfolio adequaat vastgelegd (op kosten/dagen, tijdslijnen, resultaat in relatie tot business case), zodat een actueel inzicht in de portfolio geboden kan worden? Zo nee: beschrijf de maatregelen en tijdlijn om dit alsnog te realiseren.

Architectuur

Contactpersoon

Enkel voor **Directies Primair proces, DF&A en cdIV&D.**

Beschrijf in deze paragraaf de volgende onderwerpen:

- beschrijf of de oplevering van een domeinarchitectuur in 2019 op schema ligt voor de ketens/domeinen die onder uw verantwoordelijkheid vallen;
- beschrijf kort hoe gebruik wordt gemaakt van de domein architectuur en waar er knelpunten worden ervaren.

Integrale beveiliging

Contactpersoon

Alle Directies

In de loop van 2019 wordt het vigerende *Handboek Beveiliging Belastingdienst 2017 (HBB2017)* vervangen door het *integrale BeveiligingsBeleid (iBB)*. Daarbij zal IV&D de dienstonderdelen ondersteunen om aan de hand van een programmatische aanpak hun integrale beveiliging te professionaliseren. Dienstonderdelen wordt gevraagd inzicht te geven in hoe zij invulling geven aan hun verantwoordelijkheid ten aanzien van integrale beveiliging.

1. Behalen beveiligingsdoelstellingen

Heeft het dienstonderdeel de beveiligingsorganisatie ingericht om de doelstellingen (in opzet, bestaan en werking) weten te realiseren? Zo nee, welke maatregelen heeft het dienstonderdeel getroffen om de organisatie dit jaar nog ingericht te krijgen en welke ondersteuning heeft de directie daar eventueel nog voor nodig?

2. Risicoanalyse beveiligingsmaatregelen

Heeft het dienstonderdeel in 2019 risicoanalyses uitgevoerd om noodzakelijke beveiligingsmaatregelen vast te stellen of te herijken? Zo nee: beschrijf de maatregelen en tijdlijn om dit alsnog te realiseren. Zo ja: welke risico's zijn daar naar voren gekomen en welke (aanvullende) maatregelen zijn of worden getroffen?

3. Te Beschermen Belangen[1] en kritieke processen

Heeft het dienstonderdeel een jaarlijks getoetste en door de directie goedgekeurd overzicht met TBB en kritieke processen? Zo nee: beschrijf de maatregelen en tijdlijn om dit alsnog te realiseren.

4. Ernstige incidenten[2]

Is er een werkend proces voor de registratie van alle (inclusief informatiebeveiliging; zie verderop) ernstige incidenten in het primair proces? Zo nee, welke maatregelen zijn getroffen om een dergelijke registratie in 2019 te realiseren? Hebben zich in 2019 ernstige incidenten voorgedaan op gebied van fysieke, personele beveiliging & integriteit en/of BCM? Zo ja, aantal ernstige incidenten:

- fysieke beveiliging;
- personele veiligheid & integriteit;
- BCM.

5. iBewustzijn en 6. integriteit

- Hebben alle medewerkers van het dienstonderdeel tijdig de verplicht gestelde modules voor iBewustzijn gevolgd? Zo nee: beschrijf de maatregelen en tijdlijn om dit alsnog te realiseren. Zijn er andere activiteiten geweest om het beveiligingsbewustzijn binnen het dienstonderdeel te verbeteren?
- Heeft het dienstonderdeel in 2019 aandacht besteed aan integriteit? Zo nee: beschrijf de maatregelen en tijdlijn om dit alsnog te realiseren. Zo ja: Welke instrumenten zijn hiervoor ingezet?

7. Vertrouwensfuncties[3]

Heeft het dienstonderdeel een jaarlijks getoetste en door de directie goedgekeurde lijst van vertrouwensfuncties en aanwezige Verklaringen van geen bezwaar (VGB's) beschikbaar? Zo nee: beschrijf de maatregelen en tijdlijn om dit alsnog te realiseren. Ook het beargumenteerd niet-voorkomen van vertrouwensfuncties dient vermeld te worden.

[1] Te Beschermen Belangen (TBB) zijn informatie, informatiesystemen, materieel, goederen, (bewinds)personen of objecten die beveiligd moeten worden om de bedrijfsvoering en andere gewichtige belangen en processen van de Rijksoverheid ongestoord doorgang te laten vinden.

[2] Ernstige incidenten zijn incidenten die de reputatie van de Belastingdienst raken, die een ernstige verstoring van de bedrijfsprocessen tot gevolg hebben en/of die gemeld zijn bij de AP, de landelijk directeur of hoger.

[3] Vertrouwensfuncties zijn functies waarin de functionaris de nationale veiligheid kan schaden en waarvoor een veiligheidsonderzoek noodzakelijk is.

8. Business Continuity Management

8a. Heeft het dienstonderdeel op basis van het Business Continuity Maturity Model (BCMM) niveau 3 (waarin de niveaus 1 en 2) bereikt? Zo nee, wanneer is dit gerealiseerd?
Specifiek ten aanzien van de door de Algemene Rekenkamer geconstateerde onvolkomenheden BCM;
8b. Heeft het dienstonderdeel invulling gegeven aan crisismanagement en de crisismanagementorganisatie? Zo nee, wanneer is dit gerealiseerd?;
8c. Heeft het dienstonderdeel Business Impact Analyses op zijn bedrijfsprocessen en indien van toepassing op zijn ketenproces(sen) uitgevoerd? Zo nee, wanneer is dit gerealiseerd?

Privacy / AVG

Contactpersoon

Alle Directies

Vermeld voor de gegevensbeschermingseffectbeoordelingen, oftewel de Data Protection Impact Assesment (GEB's/DPIA's):

- het aantal afgeronde DPIA's in de VMR-3 2019 periode;
- het aantal onderhanden DPIA's in de VMR-3 2019 periode.

Geef voor het aantal systemen op orde ten aanzien van de ouderdom van de gegevens door systeemeigenaar aan:

- het percentage van formele systemen en Robuuste Tijdelijke Voorzieningen (RTV's) op orde in 2019;
- het aantal formele systemen en Robuuste Tijdelijke Voorzieningen (RTV's) op orde in 2019.

De directeuren van de dienstonderdelen hebben een plan van aanpak opgesteld voor het schonen van de verouderde gegevens overeenkomstig de wet- en regelgeving voor de gegevensbescherming en de Archiefwet. In het plan van aanpak staat beschreven hoe het schonen gerealiseerd wordt. Een onderdeel hierbij is het bepalen van de omvang van het aantal documenten (indien dit inzichtelijk te maken is) en de tijdspanne die met het schonen gemoeid is.

- Directies worden verzocht op deze punten (omvang en tijdspanne) te rapporteren.

Informatiebeveiliging

Contactpersoon

Alle Directies

Hebben zich in 2019 ernstige incidenten voorgedaan op gebied van verstoringen werkproces, schendingen van vertrouwelijkheid (datalek) en/of schendingen van integriteit van informatie? Zo ja, aantal ernstige incidenten:

- verstoring in het werkproces- schending van vertrouwelijkheid informatie (datalek)
- schending van integriteit van informatie (damageprocedure)

c. Organisatie & Personeel

Contactpersoon

De concernbrede en directie specifieke normen zijn door de betreffende directies in het eigen jaarcontract opgenomen. Daarbij zijn in het Concerndashboard BD de norm en realisatie per directie inzichtelijk. Voor de rapportage over de O&P kaders geldt het principe comply or explain. Indien de directie afwijkt van de gestelde norm wordt de directie gevraagd te rapporteren over de oorzaak en mogelijke sturingsmaatregelen. Daarnaast dient per onderwerp een score te worden ingevuld.

Ziekteverzuim

Alle Directies

Voor 2019 is met alle directies een norm afgesproken om het verzuim te verlagen (tenminste -0,5%-punt t.o.v. realisatie voortschrijdend ziekteverzuim december 2018).

Naast deze harde eis, dient iedere directie in relatie tot het memo verzuimaanpak 2019[4], op de volgende punten te rapporteren:

- Stand van zaken periodiek sociaal medische overleggen (zoals vastgelegd in het verzuimprotocol)
- Voor de directie met een bovengemiddeld hoog verzuim (>7,0%): plan van aanpak voor het terugdringen van langdurig verzuim en complexe dossiers
- Werking eigen regiemodel binnen de directie (zoals rolopvatting manager en medewerker, ondersteuning door SSO O&P)
- Aanpak om van verzuim tot vitaliteit en werkplezier te komen
- *Indien van toepassing:* Knelpunten bij de uitvoering ten opzichte van het memo verzuimaanpak

Meldingsfrequentie

Alle Directies

De Belastingdienstbrede norm voor 2019 is voor alle directies gelijk: De voortschrijdende meldingsfrequentie moet lager zijn dan 1,1.

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Realisatie	
1	**Ziekteverzuim (%)**	...	...	☺ ☹
2	**Meldingsfrequentie**	...	...	☺ ☹
Oorzaak afwijking en knelpunten	[...tekst...]			
Sturingsmaatregel	[...tekst...]			
Nadere toelichting	[...tekst...]			

[4] Memo *Verzuimaanpak 2019*, versie 01-02-2019; besproken en besloten in het Driehoeksoverleg O&P op 1 maart 2019 ; aangepaste versie o.b.v. 01-02-2019

Personeelsgesprekken

Alle Directies

De norm voor 2019 is BD breed voor alle directies; in P-Direkt dient tenminste 80% van de medewerkers een volledige gesprekscyclus te hebben afgerond. Bij P-Direkt wordt onderscheid gemaakt tussen drie soorten gesprekken (plannen, evalueren en afronden). Let op: in P-Direkt wordt een gesprekscyclus pas als afgerond geteld als aan alle drie de bovengenoemde soorten gesprekken is voldaan.

Een aantal directies heeft in hun jaarcontract een hoger percentage opgenomen dan de voorgeschreven norm. Indien de directie een hogere norm heeft vastgesteld in het jaarcontract, dient op dit percentage gerapporteerd te worden.

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Realisatie	
3	**Personeelsgesprekken (%)**	...	...	☺ ☹
Oorzaak afwijking en knelpunten	[...tekst...]			
Sturingsmaatregel	[...tekst...]			
Nadere toelichting	[...tekst...]			

De directies wordt gevraagd om op de volgende punten te rapporteren:

- Percentage van medewerkers waarbij een personeelsgesprek niet mogelijk is (langdurig ziekteverzuim, enz.)
- Reden opgeven waarom met deze medewerkers geen personeelsgesprek gevoerd is
- Indien in het jaarcontract het onderscheid is gemaakt: percentage van de drie typen gesprekken (plannen, evalueren en afronden)

Investeringen in leren en ontwikkelen

Enkel voor **Directies Primair proces**[5]

Iedere directie heeft de beschikking over een opleidingsbudget[6] op basis van een opleidingsplan. De directies worden gevraagd om over de voortgang van de uitvoering van het opleidingsplan te rapporteren.

De primaire proces directies worden gevraagd om over de daadwerkelijke uitputting van het opleidingsbudget[7] te rapporteren (zoals geboekt op de grootboekrekening "Opleidingen").

[5] Door de administratieve verwerking van de Topstructuur, is alleen bij de Primair Proces Directies de informatie aangaande de uitputting opleidingsbudget volledig

[6] Directies kunnen naast hun eigen administratie, de uitputting van het opleidingsbudget als extra informatiebron gebruiken om over de voortgang te rapporteren.

[7] Verantwoording van opleidingskosten gaat obv kasuitgaven. Realisatie is beschikbaar op directieniveau middels de volgende link http://intranet.belastingdienst.nl/bedrijfsvoering/managementinformatie/ -> uitvoeringsdocumenten 2019 -> Opleidingsuitgaven

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Realisatiee	
4	**Uitputting opleidingsbudget (%)**	80% [8]	...	☺ ☹
Oorzaak afwijking en knelpunten	[...tekst...]			
Sturingsmaatregel	[...tekst...]			
Nadere toelichting	[...tekst...]			

Instroom vanuit de Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten

Alle Directies

Per directie is in het jaarcontract een doelstelling afgesproken voor 2019. De realisatie per directie tot en met eind december zal door SSO F&MI aan de contactpersonen van de BDO's worden toegestuurd. Deze informatie dient u hier in de VMR op te nemen.

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Realisatie	
5	**Arbeidsparticipanten (aantal banen)**	...	...	☺ ☹
Oorzaak afwijking en knelpunten	[...tekst...]			
Sturingsmaatregel	[...tekst...]			
Nadere toelichting (waaronder verrichte inspanning)	[...tekst...]			

Naast het aantal gerealiseerde banen, vraagt de Cd O&P iedere directie te rapporteren op de verrichte inspanning om de doelstelling te halen. Denk hierbij aan de volgende punten:

- In hoeverre is uw directie bezig met de implementatie van 1 participant per team (DT-besluit van 23 mei)?
- In hoeverre werkt uw directie samen met de ambassadeur van Switch (DT-besluit 23 mei)?
- In hoeverre maakt uw directie gebruik van de mogelijkheid om het werk bij de participant te zoeken (DT-Besluit 12 september)?
- Welke dienstverlening is gewenst bij de realisatie van participatiebanen, maar ontbreekt nog?

Indien de doelstelling van de directie geheel of gedeeltelijk is overgedragen aan SWITCH, dient dit eveneens vermeld te worden. Met daarbij een uitleg wat de stand van zaken is bij deze overdracht.

[8] Hierbij is uitgegaan van de realisatie op de jaartarget van 80%.

Personeelsplanning

Alle Directies

De dienstonderdelen hebben conform de planning hun MPP opgeleverd en nog enkele aanvullingen daarop gemaakt. Er is vervolgens een" rode draden "notitie over de onderdeel MPP's gemaakt voor het DTBD. Voor de 3de VMR hoeven de directies hierover dus niet te rapporteren.

Leiderschap en Cultuur

Alle Directies

In maart is het Plan van Aanpak Leiderschap en Cultuur in het DTBD vastgesteld. Een aantal acties uit het plan is belegd bij de directies. Deel van het plan is ook het opleveren van rapportages over de voortgang van de beschreven acties. De directies hebben verzocht om de bij hen belegde acties al in 2019 via de reguliere VMR cyclus te rapporteren. Daarom is vanaf september de uitvraag op deze acties bij de VMR's gevoegd. Vanaf 2020 maakt de uitvraag deel uit van de aanschrijving.

Kwalitatieve beschrijving	
De directie omschrijft kort & krachtig de voortgang, successen en zorgpunten op onderstaand(e) punt(en). Daar waar de kwantitatieve indicatoren bekend zijn, kan de directie ter onderbouwing de kwantitatieve indicatoren nader toelichten.	
1.	Voortgang directie specifieke acties Leiderschap en Cultuur (O&F rapport)
2.	De verdere acties die zijn gepland in 2019 voor Leiderschap en Cultuur
Kwantitatieve indicatoren	
Tevens leveren directies de volgende gegevens aan[9]:	
1.	Aantal uitgevoerde sessies leiderschap met leidinggevenden (vertalen visie in concreet eigen gedrag, PvA II.1)
2.	Aantal uitgevoerde sessies cultuur/gedrag met medewerkers (vertalen waarden in concreet eigen gedrag, PvA I.3)

Rapporteer daarnaast over de stand van zaken aangaande de Nota Topstructuur, zoals genoemd in het Plan van Aanpak Leiderschap en Cultuur. Deze is als volgt:

- (Afdelings)hoofd stuurt maximaal 8 teamleiders of maximaal 25 medewerkers (20 fte)
- Teamleiders hebben span of control van maximaal 25 medewerkers (20 fte)

Geef een nadere toelichting op de eventuele knelpunten en welke maatregelen worden genomen om aan bovenstaande te voldoen.

Enkel voor **Cd O&P, SSO O&P, SSO FM&I en Switch[10]**

De directies Cd O&P, SSO O&P, SSO F&MI en SSO Switch hebben in enkele gevallen een extra (Belastingdienstbrede) rol te vervullen aangaande de hierna genoemde kaders. Indien van toepassing, dienen zij voor elk kader hun specifieke bijdrage aan te geven om de doelstellingen van de andere directies te verwezenlijken. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een bijdrage leveren in het beleid, het beschikbaar stellen

[9] De gegevens pas vanaf 2020 centraal beschikbaar. Om deze reden worden directies voor nu verzocht deze informatie aan te leveren.

[10] Switch moet alleen rapporteren over hun bijdrage aan de indicator *arbeidsparticipanten*.

van informatie, of het leveren van bepaalde producten en diensten. Gelieve dit in onderstaande tabel aan te geven voor je eigen directie.

Nr	Prestatie-indicator	Bijdrage aan Belastingdienstbrede doelstelling
1	Ziekteverzuim	
2	Meldingsfrequentie	
3	Personeelsgesprekken	
4	Uitputting opleidingsbudget	
5	Arbeidsparticipanten	
6	Personeelsplanning	
7	Leiderschap en Cultuur	

d. Control & Financiën

Contactpersonen [ ] *(budgettair)*

Uitnutting budget en formatie & bezetting

Alle Directies

Het dienstonderdeel neemt hieronder de tabel over uit de financiële rapportage zoals die aan SSO F&MI wordt opgeleverd.

Uitgaven en ontvangsten (x € 1 miljoen)	2019		
	Budget	~~Realisatie~~	Verschil
Apparaat Personeel			
- Eigen personeel			
- Inhuur externen			
- Overig personeel			
Apparaat Materieel			
- ICT			
- Bijdragen SSO's			
- Overig			
Programma			
- Bijdragen aan ZBO's/RWT's			
- ICT opdrachten			
- Overige opdrachten			
- Bijdragen aan agentschappen			
- Bijdragen aan internationale organisaties			
- **Bekostiging**			
Totaal uitgaven			
Ontvangsten			
- **Werkzaamheden I-DV (IV) en CDV (CFD)**			
- **Reguliere ontvangsten**			

In de toelichting op de tabel besteden dienstonderdelen specifiek aandacht aan:
- de uitputting op het budget ultimo 2019 conform de nieuwe budgetstructuur op basis van verplichtingen-kas principes.

Enkel voor **Directies Douane, IV, CKC, SSO CFD en SSO O&P**:
Verder geven de dienstonderdelen **Douane, IV, CKC** en **SSO CFD** inzicht en toelichting op de uitnutting op Brexit-middelen.

Uitnutting Brexit middelen

[...tekst...]

Voor de formatie en bezetting neemt het dienstonderdeel hieronder de tabel over uit de financiële rapportage zoals die aan SSO F&MI wordt opgeleverd m.b.t. formatie en bezetting.

Bezetting (x 1 fte)	Bezetting 31-12-2018	In-stroom	Uit-stroom	Stand 31-12-2019	Formatie
Eigen personeel					
Uitzendkrachten					
Overige inhuur					
Totaal					

In de toelichting op bovenstaande tabel besteden dienstonderdelen specifiek aandacht aan:

- de formatie en bezetting met een prognose bezetting ultimo 2019.
- een overzicht van inzet uitzendkrachten en externe inhuur

[...tekst...]

Interne beheersing

Aan alle dienstonderdelen wordt gevraagd inzicht te geven welke capaciteit het dienstonderdeel volgens het formele O&F ter beschikking zou moeten hebben voor de werkzaamheden op het gebied van interne beheersing en wat de daadwerkelijke bezetting is. Daarnaast wordt gevraagd in te schatten of de formele en daadwerkelijke bezetting voldoende is om in 2020 'in control' te komen.

Door te rapporteren over i) 'Aanpak onvolkomenheden Algemene Rekenkamer', ii) 'Aanpak aandachtspunten Algemene Rekenkamer', iii) 'Management letter Auditdienst Rijk' en iv) 'Interne fiscale beheersing' wordt door de dienstonderdelen gerapporteerd over de wijze waarop zij invulling geven aan hun Interne Beheersing.

i. Aanpak onvolkomenheden Algemene Rekenkamer

Er zijn 8 onvolkomenheden geconstateerd door de Algemene Rekenkamer over 2018, dienstonderdelen rapporteren hier over de voortgang hierop:

1	Managementinformatie Belastingdienst	**C&F, F&MI**
2	Strategisch personeelsbeleid	**O&P**
3	Legacy / Modernisering IT	**IV&D, IV**
4	M&O-beleid kleine belastingmiddelen	**Grote O (Overige middelen)** **Particulieren (S&E)** **CAP (Auto)**
5	Bedrijfscontinuïteitsbeheer (BCM) (zie ook IV&D integrale beveiliging punt 8)	**IV&D, alle directies**
6	Uitvoering verbijzonderde interne controles	**Particulieren, MKB, GO, CAP**

7	Verplichtingenbeheer	**C&F** (kaders), **SSO F&MI** (systeem)
8	Prestatieverklaringen	**C&F**

[...tekst...]

ii. Aanpak aandachtspunten Algemene rekenkamer

Er zijn 3 aandachtspunten geconstateerd door de Algemene Rekenkamer. Dienstonderdelen rapporteren hier over de voortgang hierop:

1	Kindgebondenbudget	**Toeslagen**
2	Logisch Toegangsbeheer	**SSO F&MI, IV (DCS)**
3	Tax Control Framework	**C&F, SSO F&MI**

[...tekst...]

iii. Management letter Auditdienst Rijk

Dienstonderdelen die van de ADR een managementletter 2018 hebben ontvangen wordt gevraagd inzicht te geven in de maatregelen die genomen zijn/worden om deze bevindingen van de ADR op te lossen.

Tevens wordt aan de dienstonderdelen gevraagd een overzicht te geven van de zgn. vraaggestuurde audits, en de maatregelen, inclusief tijdpad, die genomen zijn om de bevindingen uit dergelijke audits op te lossen.

[...tekst...]

iv. Interne fiscale beheersing

Alle Directies

Aan alle directies wordt gevraagd om hier de voortgangsrapportage over de voortgang van de fiscale processen tot en met 31 december 2019 integraal op te nemen.

[...tekst...]

e. Overige onderwerpen

Maverick buying

Dienstonderdelen rapporteren over implementatie van genomen maatregelen ter verdere reductie van 'maverick buying' (het aangaan van verplichtingen buiten bestaande contracten en inkoopprocedures om).

[...tekst...]

VT-achteraf

Indien daar in de afgelopen vier maanden sprake van is geweest rapporteren dienstonderdelen over het aantal ingediende 'VT-achteraf'-aanvragen, en specificeren de titel en omvang van de VT-aanvraag. Het dienstonderdeel benoemt welke maatregelen het genomen heeft ter voorkoming van het aangaan van verplichtingen zonder voorafgaand akkoord van het Verscherpt Toezicht. Daarnaast worden een overzicht van de 'VT-achteraf'-aanvragen over de eerste acht maanden meegeleverd.

[...tekst...]

Waiver-aanvragen

Indien daar in de afgelopen vier maanden sprake van is geweest rapporteren dienstonderdelen over het aantal ingediende waiver-verzoeken, en specificeren voor welke aan te gane verplichting(en) een waiververzoek(en) nodig was (waren). Het dienstonderdeel benoemt welke maatregelen het genomen heeft ter voorkoming van het opnieuw moeten indienen van nieuwe waiververzoeken. Daarnaast worden een overzicht van de ingediende waiver-verzoeken over de eerste acht maanden meegeleverd.

[...tekst...]

Implementatie mandaatbesluit

Het dienstonderdeel benoemt welke acties ondernomen zijn ter implementatie van het nieuwe mandaatbesluit, en op welke wijze geborgd is dat het dienstonderdeel aan het nieuwe mandaatbesluit voldoet.

[...tekst...]

3.3 Beheerst Vernieuwen & Zichtbaar Beter

Stand van zaken mijlpalen Beheerst Vernieuwen & Zichtbaar Beter

Enkel voor de Directies IV, MKB, Particulieren, CAP, KI&S, cdIV&D, cdO&P, cdC&F en BIA:
Dit deel wordt gebruikt om input te vergaren voor de 4MR Beheerst vernieuwen & Zichtbaar beter en de voortgangsrapportage Jaarplan 2019 Belastingdienst (hoofdstuk 3). Voor de voortgangsrapportages wordt alleen de geleverde input van de directies IV, cdIV&D, cdO&P, cdC&F en BIA gebruikt.

De 4MR Beheerst vernieuwen & Zichtbaar beter wordt aangeboden ter bespreking in het departementaal driehoeksoverleg en aan de minister en staatssecretaris. De voortgangsrapportage Jaarplan 2019 Belastingdienst wordt aangeboden aan de Eerste en Tweede Kamer.

De genoemde dienstonderdelen worden gevraagd onderstaande stand van zaken aan te leveren bij cdC&F/KOP: [redacted]@belastingdienst.nl). [PM datum aanleveren]

1. stand van zaken project/activiteit (september t/m december)
Informatie over de stand van zaken met betrekking tot de mijlpalen van de periode september – december. Geef hier zowel de **successen** als **zorgpunten** die gerapporteerd moeten worden weer.

[...tekst...]

2. verwachting te realiseren mijlpalen (september t/m december)
De verwachting voor het realiseren van de mijlpalen van de komende periode. Geef hier aan wanneer er **zorgpunten** voor de komende periode zijn waarvoor bijsturing nodig is. Geef hierbij aan wat het effect is op de mijlpalen (einddatum, toegezegde resultaten) van het onderwerp.

[...tekst...]

3. maatregelen ter bevordering realisatie mijlpalen
Zijn er maatregelen getroffen of worden er maatregelen getroffen om het realiseren van de mijlpalen te bevorderen? (alleen wanneer er risico was dat een mijlpaal niet zou worden gehaald, of wanneer de verwachting is dat mijlpalen niet worden gehaald)

[...tekst...]

Bestedingsplannen

Enkel voor de **Directies KI&S, IV, SSO CFD, SSO O&P, SSO F&MI, DF&A, cd C&F en BIA:**
Het dienstonderdeel geeft per bestedingsplan aan wat zij hebben bijgedragen aan de gestelde doelen. Het betreft de bestedingsplannen:

- Vernieuwing 2018 – BIA, DF&A
- Personeel 2018 – SSO O&P
- MIV 2018 - IV

- Bedrijfsvoering 2018 en 2019 - SSO CFD, SSO F&MI, SSO O&P
- Belastingtelefoon 2019 - KI&S
- MI/RM 2019 – cd C&F

[...tekst...]

Hoofdstuk 4. Ketens

Enkel voor de **Directies Grote Ondernemingen, MKB, Particulieren, CAP, KI&S, Toeslagen en IV:**

In dit hoofdstuk wordt gefocust op de voortgang van hetgeen in het jaarcontract onder de paragraaf *ketenprestaties* is opgenomen. De omvang van de rapportage is maximaal twee pagina's per keten.

Grote Ondernemingen
- Vennootschapsbelasting
- Overige middelen
- Generieke Toezichts- en kantoorprocessen

MKB
- Loonheffingen
- Omzetbelasting

Particulieren
- Inkomensheffingen
- Bezwaar, beroep, klachten
- Schenk- en erfbelasting

IV
- IT

CAP
- Innen en Betalen
- Auto
- Gegevens

KI&S
- Interactie

Toeslagen
- Toeslagen

a. Voortgang prestaties [Keten 1]

[...tekst...]

b. Voortgang prestaties [Keten 2]

[...tekst...]

c. Voortgang prestaties [Keten 3]

[...tekst...]

Hoofdstuk 5. Risico's en beheersing

a. Risicotabel

Dienstonderdelen werken de risico-tabel uit het Jaarcontract bij t.b.v de VMR. De risico's worden genummerd en in volgorde van prioriteit geplaatst. Het dienstonderdeel benoemt de vijf belangrijkste risico's en geeft daarbij aan of deze al bij het Jaarcontract geïdentificeerd waren of dat het een nieuw risico betreft. Tenzij expliciet anders vermeld wordt er van uitgegaan dat de directeur van het rapporterend dienstonderdeel ook de eigenaar van het risico is.

De gehanteerde definitie van risico is: *"Risico's zijn onzekere gebeurtenissen in de toekomst die een negatief of positief effect hebben op het bereiken van de doelstellingen van de Belastingdienst, zoals weergegeven in het Jaarcontract. Dus niet wat momenteel al gebeurt."*

Risico en risico strategie [11]	Kans en impact [12]	Gevolgen	Beheersingsmaatregelen
1. Omschrijving risico Strategie: elimineren / reduceren / accepteren / overdragen	K: hoog/ middel/ laag I: hoog / middel / laag	Gevolg 1 Gevolg 2	- Beheersingsmaatregel 1 - Beheersingsmaatregel 2
2. Omschrijving risico Strategie: elimineren / reduceren / accepteren / overdragen	K: hoog/ middel/ laag I: hoog / middel / laag	Gevolg 1 Gevolg 2	- Beheersingsmaatregel 1 - Beheersingsmaatregel 2
3. Omschrijving risico Strategie: elimineren / reduceren / accepteren / overdragen	K: hoog/ middel/ laag I: hoog / middel / laag	Gevolg 1 Gevolg 2	- Beheersingsmaatregel 1 - Beheersingsmaatregel 2
4. Omschrijving risico Strategie: elimineren / reduceren /	K: hoog/ middel/ laag	Gevolg 1 Gevolg 2	- Beheersingsmaatregel 1 - Beheersingsmaatregel 2

[11] Elimineren: Maatregelen zijn erop gericht dat het risico zich niet kan manifesteren.
Reduceren: Maatregelen zijn erop gericht om de situatie zo te veranderen, dat de kans en impact kleiner zijn.
Accepteren: Geen extra maatregelen worden genomen om het risico te mitigeren.
Overdragen: Het risico wordt overgedragen aan een partij die het risico wel kan beïnvloeden.
[12] Kans: Een inschatting van de kans (laag/midden/hoog) dat het geïdentificeerd risico zich manifesteert.
Impact: Een inschatting van de impact (laag/midden/hoog) als het geïdentificeerd risico zich manifesteert.

accepteren / overdragen	I: hoog / middel / laag		
5. Omschrijving risico Strategie: elimineren / reduceren / accepteren / overdragen	K: hoog/ middel/ laag I: hoog / middel / laag	Effect 1 Effect 2	- Beheersingsmaatregel 1 - Beheersingsmaatregel 2

b. Beschrijving totstandkoming risicotabel

Dienstonderdelen beschrijven hier hoe het totstandkomingsproces van de geïdentificeerde risico's heeft plaatsgevonden (individueel, met een groep, wie betrokken, zijn dit alle risico's of zijn al keuzes gemaakt?) Tevens benoemen dienstonderdelen de eventuele wijzigingen ten opzichte van de risico's die in de vorige VMR waren opgenomen (bijvoorbeeld: bij nieuwe risico's, als risico's vervallen of als het risicoprofiel wijzigt) en lichten deze toe.

[...tekst...]

Bijlage 1: Projectenrapportage

De dienstonderdelen/ketens leveren uiterlijk donderdag 9 januari de projectrapportages aan bij BIA. BIA dient uiterlijk woensdag 22 januari de projectenrapportages opgewerkt te hebben tot overzichten per keten. Aan de dienstonderdelen wordt gevraagd deze projectenrapportage op ketenniveau als bijlage na te zenden.

Bijlage 2: Contactpersonen- en gegevens

Kaderstelling

Concerndirectie	Naam contactpersoon	E-mailadres contactpersoon
Fiscaal & Juridische Zaken		@minfin.nl
Uitvoerings- & Handhavingsbeleid		@minfin.nl
Informatievoorziening & Databeheersing		@belastingdienst.nl
Organisatie & Personeel		@minfin.nl
		@minfin.nl
Control & Financiën	(budgettair)	@minfin.nl
	(overige onderwerpen)	@minfin.nl
	(proces)	@minfin.nl

Control

DO Control Primair Proces

Dienstonderdeel	Naam controller	E-mailadres controller
Grote Ondernemingen		belastingdienst.nl
MKB		@belastingdienst.nl
Particulieren		@belastingdienst.nl
CAP		@belastingdienst.nl
KI&S		@belastingdienst.nl
Toeslagen		@belastingdienst.nl
Douane		belastingdienst.nl
FIOD		@belastingdienst.nl

DO Control Informatievoorziening

Dienstonderdeel	Naam controller	E-mailadres controller
IV		@belastingdienst.nl

DO Control Ondersteuning & Staf

Dienstonderdeel	Naam controller	E-mailadres controller
Vaktechniek		@belastingdienst.nl
Communicatie		@belastingdienst.nl
DF&A		@belastingdienst.nl
SSO CFD		@belastingdienst.nl
SSO F&MI		@belastingdienst.nl
SSO O&P		belastingdienst.nl
Switch		@belastingdienst.nl
cd FJZ		belastingdienst.nl
cd UHB		belastingdienst.nl
cd IV&D		belastingdienst.nl
Cd O&P		@belastingdienst.nl
cd I&S		@belastingdienst.nl
BDG		@belastingdienst.nl
BIA		@belastingdienst.nl
C&F		@belastingdienst.nl

Belastingdienst

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD ☐	Concernstaf ☐	pDG-staf ☐
1	**Korte titel agendapunt**	**Formeel vaststellen plan van aanpak btw-id**		
2	**Datum behandeling**	7 november 2019		
3	**Ingebracht door**			
4	**Aard van de behandeling**	☐ Besluitvorming X Hamerstuk	> vraag 5	
		☐ Kennisneming ☐ Bespreking	> vraag 6	
5	**Indien geagendeerd ter besluitvorming:**			
5a	Gevraagd besluit met toelichting:	Aan de wordt gevraagd, gehoord hebbende het DT, x kennis te nemen van en in te stemmen met: Het plan van aanpak 1.1 van het programma btw-identificatienummer x en te besluiten: DT is akkoord met plan van aanpak 1.1 programma btw-identificatienummer		
	Toelichting op het besluit:	Kern van het besluit in max 100 woorden: De ADR heeft geadviseerd het plan van aanpak btw-identificatienummer formeel vast te stellen in het DT BD. Daarnaast is gevraagd om o.a. het mandaat te verhelderen van de opdrachtgever. Dat is gebeurd in versie 1.1 van het plan van aanpak.		
5b	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met DG-control?	☐ ja X nee, omdat: geen budgettaire gevolgen spelen Afgestemd met: *< naam accounthouder bij DG control >* NB Er móet een keuze zijn aangevinkt en ingevuld Zonder afstemming kan een besluit niet worden geagendeerd voor een overleg van het DT BD		
5c	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met Dienstonderdeel (DO)-control?	☐ ja ☐ nee besproken met:		
5d	Heeft DO-control aangegeven dat het besluit moet worden voorgelegd aan FEZ?	☐ ja, dan is besluitvorming onder voor behoud van akkoord FEZ X nee		

Aanbiedingsformulier		**Directieteam (DT) BD** ☐	**Concernstaf** ☐	**pDG-staf** ☐
	(Zie ook rubriek 9) *Ga hierna verder met vraag 7*			
5e	Hamerstuk?	X☐ ja ☐ nee Het antwoord kan alleen "ja" zijn indien de inhoud van het agendapunt voorafgaand aan dit overleg volledig is afgestemd met de leden van het overleg en daarom discussie en inbreng tijdens het overleg niet nodig is. DG-control moet akkoord zijn en geen opmerking meer hebben.		
6	**Indien geagendeerd ter kennisneming of bespreking:** Kern van de inhoud *Ga hierna verder met vraag 7*	Kern van de inhoud in max 100 woorden:		
7	**Voorgaande behandeling** *Kruis aan en vermeld datum*	☐ DT BD < datum >	☐ Concernstaf < datum >	☐ pDG-staf < datum >
		X Anders, <stuurgroep btw-identificatienummer > ☐ Niet eerder behandeld in DT BD, Concernstaf of pDG-staf		

8	**Afgestemd met de uitvoering?** *Kruis aan*	**GO** ☐X	**MKB** X☐	**PART** X☐	**TSL** ☐	**KI&S** X☐	**CAP** X☐	**FIOD** X☐	**Douane** ☐X	**IV** X☐
		Besproken met: ☐ niet afgestemd								

9	**Afstemming met de concerndirecties?** *Kruis aan*	**FJZ** ☐X	**IV&D** X☐	**UHB** X☐	**O&P** ☐	**I&S** ☐
		Besproken met: ☐ niet afgestemd				

10	**Afstemming met de ondersteuning?** *Kruis aan*	**BIA** ☐	**VT** ☐	**DF&A** ☐	**CDC** ☐X	**SSO F&MI** ☐	**SSO CFD** ☐	**SSO O&P** ☐	**Switch** ☐
		Besproken met: ☐ niet afgestemd							

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD ☐	Concernstaf ☐	pDG-staf ☐
11	**Medezeggenschap**	Aanbieden aan de medezeggenschap? X☐ Nee ☐ Ja => Indien ja: Wordt voorgelegd voor: ☐ Informatie ☐ Advies ☐ Instemming		
12	**Bijgevoegde stukken**	De volgende stukken zijn bijgevoegd: Plan van aanpak 1.1. btw-identificatienummer		
13	**Contactpersoon**	<		

Belastingdienst

VERTROUWELIJK

Programmaplan van aanpak btw-id

Versie 1.1

Datum 27 oktober 2019
Status Concept

Colofon

Programma naam	btw-id
Projectnummer	
Versienummer	1.1
Programmamanager	
Contactpersoon	
Auteurs	

Inhoud

1	**Inleiding**	**5**
1.1	Verantwoording	5
2	**Afkortingenlijst**	**6**
3	**Opdracht**	**7**
3.1	Algemeen	7
3.2	Specificatie opdracht	8
3.3	Exclusive statement	9
4	**Governance**	**11**
4.1	Opdrachtgever en opdrachtnemer	11
4.2	Topstructuur	15
4.3	Programma aanpak	15
4.3.1	Programmastructuur	16
4.4	Verantwoordelijkheden binnen programma	17
4.4.1	Stuurgroep	17
4.4.2	Verantwoordelijkheden programmamanager	17
4.4.3	Programmateam	18
4.4.4	De programmateamleden	18
4.4.5	IV project manager	18
4.4.6	Projectmanager dienstverlening en communicatie (hierna D&C)	18
4.5	Nadere invulling verantwoordelijkheid directies voor btw-id	19
4.5.1	IV	19
4.5.2	C&F	19
4.5.3	CAP	19
4.5.4	MKB	20
4.5.5	GO	20
4.5.6	P	20
4.5.7	KI&S	20
4.5.8	CDC	20
4.5.9	Douane	20
4.5.10	CFD	20
4.5.11	UHB en FJZ	20
4.5.12	IV&D	20
4.6	Risicomanagement	21
4.7	Rapportage/verantwoording	21
4.8	Kwaliteit	22
5	**Mijlpalen**	**23**

6 Afhankelijkheden 24
6.1 Raakvlakken 25

7 Algemene randvoorwaarden voor tijdige realisatie 26

8 Planning 27

9 Bijlagen 28
Bijlage 1 Rapportageformat 28
Bijlage 2 Aanpak Dienstverlening en communicatie 29
Bijlage 3 Aanpak Implementatie 30
Bijlage 4 Aanpak IV 31
Bijlage 5 Riskformat 32

1 Inleiding

Dit plan van aanpak gaat over de implementatie van het nieuwe btw-identificatienummer. U vindt een beschrijving van de projectopdracht, de governance en het ingerichte risicomanagement en de mijlpalen. De topstructuur is leidend in dit programma. Binnen deze structuur geeft het plan wel specifiek aan welk organisatieonderdeel waarvoor verantwoordelijk is en hoe de planning en realisatie gestuurd en bewaakt wordt. Het plan van aanpak bevat een integrale planning op hoofdlijnen.

Het DT BD is op 17 januari akkoord gegaan met de aan het DT BD voorgestelde aanpak voor de realisatie van de factuurvariant bij nota 10 januari (aanpak implementatie factuurvariant), namelijk via twee sporen en één programma ('Het DT BD is akkoord met de aanpak en mandateert adMKB de implementatie in gang te zetten onder voorwaarde dat met de hdC&F nog wordt afgestemd over budgetten en capaciteit'). Budgetten en capaciteit zijn na afstemming met hdC&F geregeld.

De impact analyse van dit implementatieproject is vastgesteld in het DT BD van 14 februari 2019. De portfolio prioritering om dit project tijdig te realiseren is besproken en geaccordeerd in het DT BD van 28 februari 2019.

Rol	Naam	Akkoord J/N	Datum document	Versie
Opdrachtgever MKB-verantwoordelijke (accountable)		Ja	28 oktober '19	1.1
Ketenmanager OB (tot 1 september 2019) gedelegeerd opdrachtnemer en de business owner		Ja	28 oktober i '19	1.1

1.1 Verantwoording

De versie 1.0 van dit document heeft de goedkeuring van de stuurgroep btw-id ontvangen
Eerdere versies zijn van commentaar voorzien door programmateamleden en de stuurgroepleden en/of hun vertegenwoordigers. Naar aanleiding van het opvolgen van de adviezen die de ADR heeft gegeven om de programma sturing en beheersing nog te verbeteren, is een 1.1 versie gemaakt waarin twee elementen zijn toegevoegd:
a. het mandaat van de opdrachtgever is omschreven in onderdeel 4.1;
b. de eerste lijn control voor IV in dit programma is beschreven in onderdeel 4.5.1.
.

2 Afkortingenlijst

adMKB	algemeen directeur Midden- en Kleinbedrijf Belastingdienst
AP	Autoriteit Persoonsgegevens
CFD	SSO Centrum voor Facilitaire Dienstverlening
BelTel	Belastingdienst Telefoon
BSN	Burger Service Nummer
btw-id	btw-identificatienummer
dCDC	directeur Corporate Dienst Communicatie
C&F	Concerndirectie Control & Financiën
D&C	Dienstverlening en Communicatie
DT BD	Directieteam Belastingdienst
GO	Belastingdienst Grote Ondernemingen
CAP	Belastingdienst Centrale Administratieve Processen
FJZ	concerndirectie Fiscale en Juridische Zaken
IV&D	IV & Databeheersing
KI&S	Directie Klantinteractie en –services
MBDz	Mijn Belastingdienst zakelijk
MVP	Minimal Viable Product
NP	Natuurlijk Persoon
O&P	SSO Organisatie en Personeel
UHB	Concerndirectie Uitvoering en handhavingsbeleid
VIES	Verification Information Exchange System

3 Opdracht

3.1 Algemeen

De project/programma-opdracht in de ruimste zin van het woord luidt: implementeer de factuurvariant voor vervanging van het BSN in het btw-identificatienummer van eenmanszaken voor 1 januari 2020. Kort samengevat betekent deze opdracht in de kern dat voor 1 januari 2020 aan natuurlijke personen die een btw-identificatienummer hebben met een BSN erin een nieuw geldig btw-identificatienummer moet worden verstrekt dat geen BSN meer bevat. En voorts dat de Belastingdienst na 1 januari 2020 geen btw-identificatienummers met daarin een BSN meer verstrekt aan startende ondernemers natuurlijke personen, maar enkel nog btw-identificatienummers aan die ondernemers verstrekt zonder dat daarin een BSN is opgenomen. In de specificatie van de opdracht wordt aangegeven wat dit uitreiken van BSN-loze btw-identificatienummer betekent voor aanpassen van berichtenverkeer, het aanpassen van overheidsprocessen rond bijv. de inschrijving van nieuwe ondernemers bij de KvK en het stimuleren van ondernemers om tijdig hun website en factuur aan te passen.

Toelichting:
Het besluit om de factuurvariant te realiseren is genomen door de Staatssecretaris van Financiën en gecommuniceerd op 19 december 2018 aan de Tweede Kamer (V-N2019/4.11). De Belastingdienst geeft prioriteit aan het realiseren van deze variant, zo vermeldt de Staatssecretaris in zijn brief aan de TK. In het Directie Team Belastingdienst is op 17 januari 2019 de notitie 'aanpak implementatie factuurvariant' geaccordeerd. De dMKB is gemandateerd om de implementatie in gang te zetten onder voorwaarde dat met C&F nog wordt afgestemd over budgetten en capaciteit. Met dComm moet worden overlegd voor wat betreft de communicatie/publiekscampagne. Een review van het project wordt vóór de zomervakantie besproken in het DT BD.

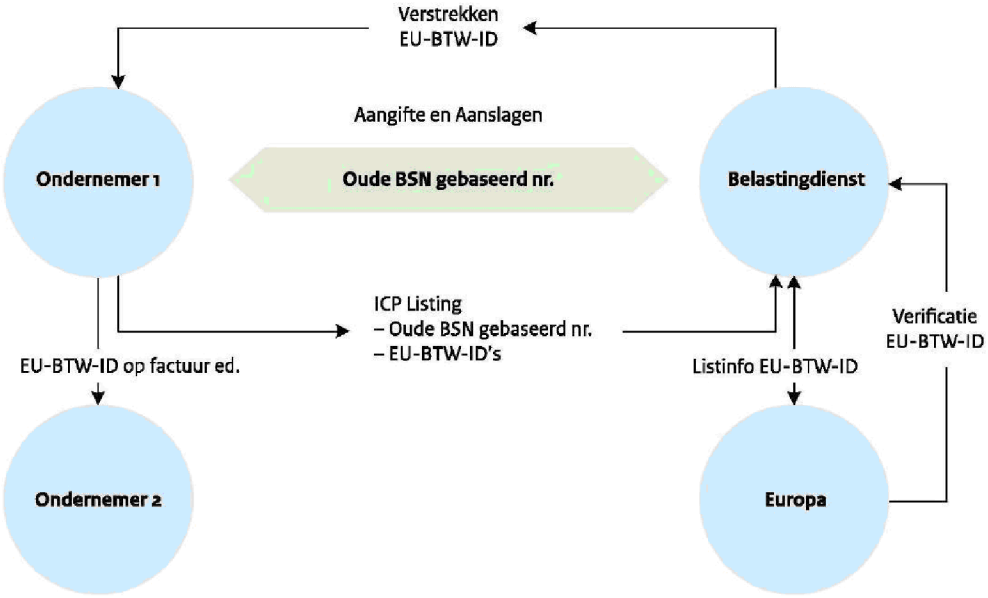
De factuurvariant is beschreven in een rapport van deskundigen dat haar rapport op 10 december 2018 heeft opgeleverd. Dit rapport is samen met de brief van 19 december aan de TK aangeboden. De factuurvariant houdt in dat de Belastingdienst aan natuurlijke personen (ondernemers), veelal eenmanszaken, een nieuw btw-identificatienummer verstrekt zonder dat daarin een BSN is opgenomen. Op 23 mei '19 is deze populatie 1,7 miljoen personen waaronder 435.000 zonnepaneelhouders. Het omzetbelastingnummer dat is gebaseerd op het BSN blijft behouden voor deze personen. Dit omzetbelastingnummer moeten de betreffende personen blijven gebruiken voor hun communicatie met de Belastingdienst (bijv. voor het doen van aangifte omzetbelasting).

In het geval het btw-identificatienummer nationaalrechtelijke of Belastingdienst interne processen raakt, dan vindt conversie plaats naar (ofwel: koppeling aan) het BSN c.q. ob-nummer van de desbetreffende NP-ondernemer.

In het Europese verificatiesysteem voor btw-identificatienummers VIES is vermelding van het nieuwe nummer wenselijk en nodig. Indien gegevens uit het systeem voor intracommunautaire transacties worden door geleverd naar andere systemen binnen de Belastingdienst in verband met daarin uit te voeren transacties, moet een koppeling plaatsvinden met het daar gebruikte oude nummer.

In de onderstaande figuur 1 zijn de informatiestromen op basis van het btw-identificatienummer in beeld gebracht.

1 Bij ICP Listing staan twee nummers vermeld omdat het BSN-gebaseerde nummer (OB-nummer) wordt gebruikt voor identificatie van de ondernemer die de listing indient, en de listings zelf het nieuwe btw-identificatienummer bevatten van zowel de Nederlandse als de buitenlandse ondernemer (toevoeging voetnoot door redacteuren UTNS).



3.2 Specificatie opdracht

De opdracht c.q. het programma zoals voorgelegd en geaccordeerd door het DT op 17 januari is omschreven in twee sporen (IV en Dienstverlening & Communicatie).
Deze sporen houden het volgende in:

Spoor 1: IV

Dit betreft de operationele aspecten van invoering van de factuurvariant in IT voor eenmanszaken (dus niet voor samenwerkingsverbanden van eenmanszaken en rechtspersonen) vóór 1 januari 2020 ontworpen, gerealiseerd en getest. Deelaspecten van de invoering van de factuurvariant moeten al eerder zijn gerealiseerd dan 1 januari 2020 nu uitreiking van het nieuwe btw-identificatienummer al in het najaar moet plaatsvinden en het testen van de oplossing daaraan voorafgaat.
Het 'wat' van deze operationele aspecten is in de beschrijving en planning van de features in de teams gespecificeerd, die zijn gebaseerd op (achtereenvolgens) het advies van de Commissie van deskundigen, de uitgevoerde uitvoeringstoets (impactanalyse) en de oplossingsarchitectuur.

Het MVP wordt gerealiseerd. Dit behelst:

- het vaststellen van de opbouw van het nieuwe nummer;
- het genereren van het nieuwe btw-identificatienummer;
- de realisatie van systeemaanpassingen om het nummer mee te delen en op te slaan en te beheren;
- maken van de OB-klantregistratie (OKR, waarin de nieuwe nummers en conversietabel naar BSN/OB-nummer in worden opgenomen);

- ter beschikking stellen van de conversietool in de vorm van OKR om geautoriseerde medewerkers toegang te verlenen tot inzicht in het nieuw nummer en de samenhang met het omzetbelastingnummer;
- maken van de noodzakelijke koppelingen tussen verschillende Belastingdienstapplicaties en OKR;
- invoer van nieuwe nummers in de EU-verificatieapplicatie VIES;
- omzetten nummers in MOSS;
- aanpassen VAT refund proces;
- inrichten monitoring en productiebesturing

Spoor 2: dienstverlening en communicatie
Het 'wat' van dienstverlening en communicatie volgt in belangrijke mate uit het advies van de Commissie van deskundigen, de uitgevoerde uitvoeringstoets/impactanalyse, en de oplossingsarchitectuur.

Dit betreft o.a.:
- het opstellen dan wel aanpassen van teksten voor brieven, formulieren en vergunningen aan nieuwe terminologie van btw-identificatienummer en omzetbelastingnummer;
- het voorbereiden en uitvoeren van een mediacampagne;
- het aanpassen van de website van de Belastingdienst;
- de interne communicatie;
- overleg met externe stakeholders;
- organiseren (extra) capaciteit en scripts voor de kanalen van de Belastingdienst (w.o. de BelTel);
- ondersteunen van opstellen van woordvoeringslijnen voor pers en bewindspersoon.

Om de opdracht goed uit te voeren (implementeer de factuurvariant) is het noodzakelijk de implementatie intern bij de Belastingdienst tegelijkertijd te betrekken in de uitvoering van dit programma. Daarom wordt de implementatie in de dienst expliciet tot de opdracht gerekend. Dit wordt hierna als spoor 3 geduid.

Spoor 3: implementatie in de Belastingdienst
Het gaat hier het doorlopen van de business processen om te zien waar deze geraakt worden door dit programma en wat de impact daarvan is met het doel deze processen zo nodig in te richten of te wijzigen (m.u.v. IV-componenten die bij spoor 1 horen). Een voorbeeld hiervan is de behandeling van uitval doordat brieven onbestelbaar retour komen. Bij de procesinrichting of wijziging aan de business zijde is tevens aandacht voor:

- functioneel beheer waaronder besturing, monitoring, uitval- en foutherstel;
- capaciteit voor uitvoering werkzaamheden;
- bestuurlijke informatie over afgifte nieuwe btw-identificatienummer;
- opleiding/informatievoorziening intern;
- inrichting proces (kpi's aanpassen/beoordelen, gevolgen toezicht/handhaving bepalen);
- werkinstructies aanpassen;
- autorisaties regelen;
- inrichten monitoring en productiebesturing.

Een precieze uitwerking van de te verrichten implementatiewerkzaamheden (bijv. het maken van een draaiboek voor het versturen van de conversiebrief) wordt opgenomen in de integrale planning.

3.3 Exclusive statement

De beheersing van de financiën van dit project/programma is vooralsnog van dit programma uitgesloten. Deze verantwoordelijkheid ligt alleen bij de directies en dienstonderdelen zelf.

In het programma wordt gericht op het MVP (minimum viable product). We doen alleen wat minimaal nodig is om de opdracht tijdig te vervullen.

Een aantal zaken is daarmee uit scope gehaald, zoals geen informatie over btw-identificatienummer op GID, MBDz en geen aanpassingen t.b.v. toezicht.
Dit uit scope halen is gebeurd na een besluit van de stuurgroep en is vastgesteld in de 1.0 versie van de oplossingsarchitectuur.

4 Governance

Dit hoofdstuk beschrijft het stelsel van sturing en beheersing van het programma btw-id, geplaatst binnen de structuur van de Belastingdienst. De governance van het programma bestaat uit de volgende componenten:

- opdrachtgeverschap;
- programma inrichting/programma aanpak;
- verantwoordelijkhedenbeschrijving;
- risicomanagement;
- rapportage.

4.1 Opdrachtgever en opdrachtnemer

Om de factuurvariant beheerst uit te voeren is de programmaopdracht belegd bij de adMKB als voorzitter van de keten OB. Hij is verantwoordelijk voor het in gang zetten en trekken van het programma conform het DT besluit van 17 januari 2019 en daarmee opdrachtnemer van het DT.
Onder dit mandaat vallen de volgende verantwoordelijk- en bevoegdheden:

Opdrachtgever verantwoordelijk voor:
a. (laten) bepalen van mijlpalen/te realiseren producten, processen en diensten
b. (laten) opstellen integrale planning en detailplanningen van betrokken Belastingdienstonderdelen
c. monitoren van realisatie/implementatie waarbij de mogelijkheid bestaat om op een lager niveau dan dat van de directeur direct vragen te laten stellen aan betrokken Belastingdienstonderdelen over de realisatie van de factuurvariant in de ruimste zin van het woord,
d. het (laten) aanjagen en coördineren van die realisatie/implementatie,
e. (zij)sturing geven aan realisatie door Belastingdienstonderdelen mede via het management van dat onderdeel
f. het (laten) uitvoeren van risicomanagement en procesbewaking
g. het (laten) controleren van realisatie van de factuurvariant door Belastingdienstonderdelen,
h. rapporteren aan DG en escaleren naar DG indien noodzakelijk
i. aanspreken van collega directeuren indien planning niet wordt gehaald of er andere redenen tot zorg zijn dat de mijlpalen niet worden behaald.
j. nemen van besluiten die noodzakelijk zijn om factuurvariant tijdig te realiseren.

De opdrachtgever richt een stuurgroep in om gezamenlijk met stuurgroepleden te sturen op realisatie van de factuurvariant.
De stuurgroep geeft een finaal akkoord op de opgeleverde producten op mijlpalenniveau, voordat in productie wordt gegaan. De stuurgroep neemt ook besluiten over door de risicomanager/programmamanager gesignaleerde risico's.
Er vindt periodieke rapportage plaats aan de stuurgroep. Indien sprake is van afwijkingen van de vastgestelde oplossingsarchitectuur dient de stuurgroep daarover geinformeerd te worden. De stuurgroep heeft tevens een rol in:
1. het formeel vaststellen van maatregelen indien afwijkingen dermate groot zijn, dat (cf vastgestelde norm) mitigerende maatregelen noodzakelijk zijn
2. wijzingen in scope of doorlooptijd.

Bevoegdheden opdrachtgever:
a. Is bevoegd om zo nodig standpunten in te nemen over en te rapporteren over algemene zaken die samenhangen met de realisatie van de factuurvariant naar de DG.
b. Organiseert vergaderingen van de stuurgroep btw-id en agendeert beslispunten voor die stuurgroep.
c. Stuurt programma management bij en kan zo nodig direct opdrachten geven aan programma team leden.
d. Kan op een lager niveau dan dat van de directeur van een ander Belastingdienstonderdeel vragen laten stellen aan betrokken Belastingdienstonderdelen over de realisatie in de ruimste zin van het woord.
e. Kan ook (onuitgenodigd) deelnemen aan vergaderingen over btw-id van andere Belastingdienstonderdelen.
f. Kan gevraagd en ongevraagd advies geven over aan programma resultaat gerelateerde onderwerpen

De opdrachtgever stelt het programmamanagement en de business owner aan voor dit programma en verleent décharge na voltooiing van hun opdracht.

De adMKB heeft de opdracht voor het in gang zetten en trekken van het programma gedelegeerd aan de business owner die deze op zijn beurt bepaalde taken heeft gedelegeerd aan de programmamanager. Hierbij zij aangetekend dat de stuurgroep heeft besloten om de rollen business owner en ketenmanager OB te scheiden. Dit is gebeurd per 1 september 2019.

De programmamanager heeft de projectmanager dienstverlening en communicatie en de projectmanager IV en de project manager implementatie bepaalde omschreven taken gegeven.

Dit stuk van het plan van aanpak fungeert ook om de mandaten formeel vast te leggen. Dit wordt uitgedrukt in een tabel.

Tabel: opdrachtverlening

Rol	Naam	Verantwoordelijkheid	Mandaat-beschrijving	Functie/Titel
Opdrachtgever Verantwoordelijke directeur voor dit programma		In gang zetten en trekken programma conform DT besluit 17 januari 2019 (toelichting in onderdeel 4.1)	DT besluit 17 januari 2019	MKB
Gedelegeerd Opdrachtnemer		In gang zetten en trekken programma conform DT besluit 17 januari 2019 (en toelichting in onderdeel 4.1 .met uitzondering van h. rapporteren aan DG en j. aanspreken collega directeuren).	Taak gedelegeerd door	OB
Gesubdelegeerd opdrachtnemer		In gang zetten en trekken programma conform DT besluit 17 januari 2019 (en toelichting in onderdeel 4.1 .met uitzondering van i. rapporteren aan DG en j. aanspreken collega directeuren). In het bijzonder voor: Opstellen integrale planning Monitoren van realisatie/implementatie/ aanjagen realisatie Risicomanagement en procesbewaking	Taken gedelegeerd door gedelegeerde opdrachtnemer	
Gedelegeerde taken in programma IV		In gang zetten en trekken programma conform DT besluit 17 januari 2019 (en toelichting in onderdeel 4.1 voor IV spoor .met uitzondering van h. rapporteren aan en i. aanspreken collega directeuren). In bijzonder voor: coördinatie van de realisatie van IV spoor inclusief testen	Taken gegeven door IV	IV
Gedelegeerde taken in programma		In gang zetten en trekken programma conform DT besluit 17 januari 2019 (en toelichting in onderdeel 4.1 voor D&C spoor.met uitzondering van h. rapporteren aan en escaleren naar indien noodzakelijk. In het bijzonder voor: Coördinatie van de realisatie van dienstverlening en communicatiespoor	Taken gegeven door	Dienstverlening en Communicatie

Gedelegeerde taken in programma		Coördinatie van de realisatie van implementatie binnen CAP	Taken gegeven door CAP	OB
Gedelegeerde taken in programma		Coördinatie van de werkzaamheden binnen MKB en CLO	Taken gegeven door MKB	Strategisch functionaris
Gedelegeerde taken in programma		Coördinatie van de realisatie van implementatie binnen KI&S	Taken gegeven door KI&S	
Gedelegeerde taken in programma		Coördinatie van de realisatie van implementatie binnen P e	Taken gegeven door P	Behandelfunctionaris
Gedelegeerde taken in programma		Begeleiding en advisering inzake implementatiespoor	Taken gegeven door SSO O&P	Project leider

4.2 Topstructuur

Het programma is volledig ingebed in de Topstructuur. De Topstructuur is leidend. Dat betekent dat de lijn van iedere directie verantwoordelijk is voor de sturing op en uitvoering van de eigen activiteiten voor het nieuwe btw-identificatienummer en dus verantwoordelijk is voor de realisatie van de factuurvariant. Hier valt ook de budgettaire verantwoordelijkheid onder. Het programmamanagement maakt geen inbreuk op deze verantwoordelijkheid, maar sluit er geheel op aan en geeft een aanvulling.

4.3 Programma aanpak

Gelet op het grote belang van een tijdige realisatie en de betrokkenheid van meerdere directies is voor een tijdige realisatie van de factuurvariant een overkoepelend programma nodig. Om het programma voldoende te sturen is een stuurgroep en een programmateam ingericht, zijn planningen en rapportages voorgeschreven en is risicomanagement ingericht. Verantwoordelijkheden worden beschreven in dit plan van aanpak.

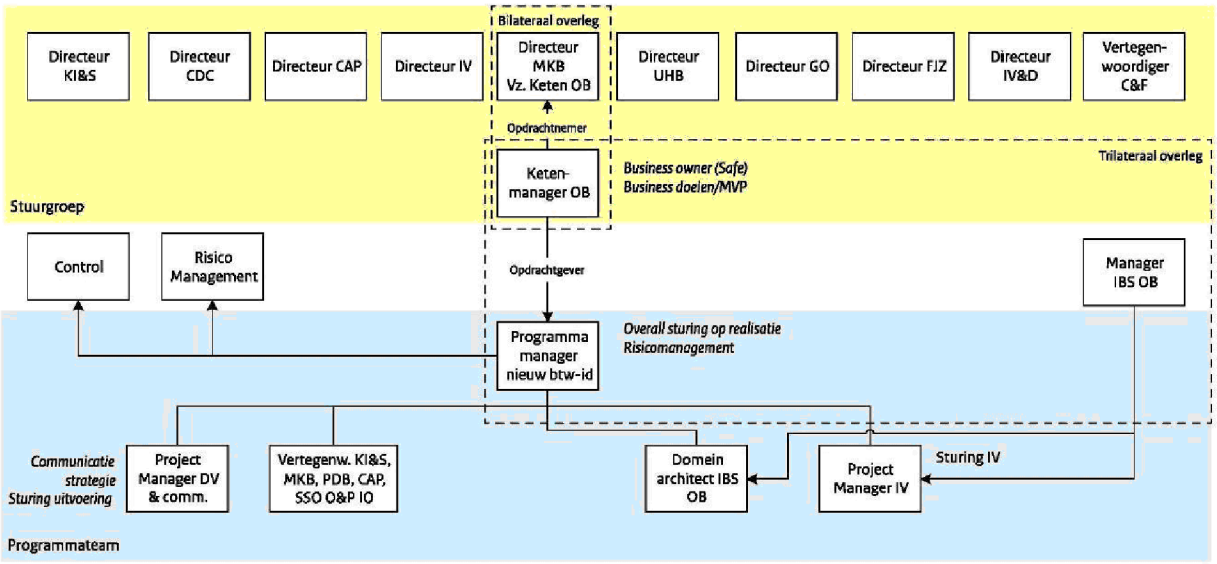
In de integrale planning zijn de werkpakketten benoemd en nader gedetailleerd. Deze integrale planning wordt als product bijgesteld naar de actualiteit. De integrale planning en de voortgangsrapportage vormt een belangrijke pijler van de programmasturing.

Voorts is meegenomen in dit stelsel van beheersing dat de ADR nog onderzoekt welke verbeteringen zijn aan te brengen in het stelsel van sturings- en beheersingsmaatregelen van het IV-spoor gericht op het tijdig tot stand brengen en implementeren van de factuurvariant.

Het plan van aanpak is dynamisch en wordt – indien nodig en nuttig – bijgesteld.
.

4.3.1 Programmastructuur

Voor de beheersing en besturing van het programma is een stuurgroep ingesteld die wordt voorgezeten



door de [ ] die verder bestaat uit vertegenwoordigers (meest directeuren) van KI&S [ ], IV&D ([ ]), UHB ([ ]), FJZ [ ], CAP ([ ]), IV ([ ]), CDC ([ ]), GO [ ] en een controller van C&F [ ]. De directie P wordt vertegenwoordigd door de business owner [ ] die ook deel uitmaakt van de stuurgroep.

De programmaorganisatie bestaat uit een programmateam:

- programmamanager: [ ]
- plaatsvervangend programmamanager: [ ]
- projectmanager IV: waarneming door [ ]
- projectmanager dienstverlening en communicatie: [ ]
- domein OB-architect: [ ]
- projectleider implementatie (SSO O&P IO): [ ]
- kanaalregisseur (KI&S): [ ]
- ketenregisseur OB (CAP): [ ]
- ketenregisseur gegevens (CAP): [ ]
- behandelfunctionaris OB (P): [ ]
- strategisch functionaris (MKB): [ ]
- coördinator communicatie MKB (CDC): [ ]
- risicomanager: [ ]

De programmamanagers en projectmanagers dienstverlening en communicatie zijn volledig inzetbaar voor dit project. Andere leden voor een deel van hun tijd.

4.3.2. Escalatie

Voor het escaleren geldt de normale route binnen de Topstructuur (Besluit van [redacted] Belastingdienst van 5 december 2018, nr. 2018-211421 houdende vaststelling van het organisatiebesluit Directoraat-Generaal Belastingdienst 2018). Dat wil zeggen dat twee of meer directies die van mening verschillen het beslispunt gezamenlijk oplossen en anders voorleggen aan het DT van de Belastingdienst. Echter voor het programma geldt in het bijzonder dat de programmamanager via de opdrachtgever rechtstreeks naar de adMKB als voorzitter van de stuurgroep escaleert wanneer hij constateert dat gemaakte afspraken niet worden nagekomen en er geen oplossing wordt geboden voor de daardoor ontstane problemen of wanneer twee of meer directies over hetzelfde vraagstuk van mening blijven verschillen en een besluit nodig is. Deze kwesties kunnen dan na overleg met de adMKB in de stuurgroep worden geadresseerd.

.

4.4 Verantwoordelijkheden binnen programma

Hierna zijn de verantwoordelijkheden van de stuurgroep, het programmateam, de programmamanager en de projectmanagers en de business owner beschreven.

4.4.1 Stuurgroep

De stuurgroep stuurt op de realisatie van de factuurvariant en neemt besluiten over door de risicomanager/programmamanager gesignaleerde risico's.
De stuurgroep stelt deze risico's vast en de daarbij horende respons/maatregel.
Er vindt periodieke rapportage plaats aan de stuurgroep. Indien sprake is van afwijkingen van de vastgestelde oplossingsarchitectuur dient de stuurgroep daarover geinformeerd te worden. De stuurgroep heeft tevens een rol in:

1. het formeel vaststellen van maatregelen indien afwijkingen dermate groot zijn, dat (cf vastgestelde norm) mitigerende maatregelen noodzakelijk zijn

2. wijzingen in scope of doorlooptijd.

De stuurgroep stelt de oplossingsarchitectuur, het plan van aanpak, het implementatieplan en de communicatiestrategie vast.

De stuurgroep geeft een finaal akkoord op de opgeleverde producten op mijlpalenniveau, voordat in productie wordt gegaan.
De stuurgroep voorzitter besluit gehoord hebbende de vergadering.
Eventuele wijzigingen op reeds genomen stuurgroep-besluiten worden altijd voorgelegd aan de stuurgroep.

4.4.2 Verantwoordelijkheden programmamanager

- maken en zo nodig aanjagen van een integrale planning waaruit blijkt welke werkzaamheden door welke directie moet worden gerealiseerd;
- het zo nodig adviseren/coachen/challengen van de verantwoordelijke directies om hun deel van de nodige werkzaamheden te verrichten inclusief de samenwerking met andere directies;
- het monitoren van realisatie/implementatie;
- rapportage over de voortgang van het programma in relatie tot die integrale planning, inclusief de risico's die zich daarbij voordoen en de te nemen maatregelen;
- een administratie met vastlegging van alle relevante documenten, genomen besluiten etc.;
- het signaleren, behandelen en agenderen van risico's samen met de risicomanager.

De programmamanager is door zijn directeur (adMKB) gemandateerd voor de vervulling van deze taken.

4.4.3 Programmateam

Het door de programmamanager ingerichte programmateam ondersteunt de programmamanager bij het vervullen van deze taken. Als team neemt zij besluiten. Waar geen unanimiteit bestaat, beslist de programmamanager.

In het programmateam wordt inhoudelijke afstemming tussen programmateam directies en onderdelen geborgd. Het programmateam stemt alle inhoudelijke issues af in een wekelijks overleg.
Er wordt een besluiten en actiepuntenlijst bijgehouden. De afspraken binnen het programmateam zijn uitgangspunt voor elk vertegenwoordigd Belastingdienstonderdeel. De deelnemers hebben het mandaat om in het programmateam gemaakte afspraken in de eigen organisatie te realiseren.

4.4.4 De programmateamleden

Deze hebben binnen hun eigen organisatie de taak (en daarmee medeverantwoordelijkheid) voor de realisatie en implementatie van btw-identificatienummer en voor de planning, rapportage en risicomanagement binnen hun eigen organisatie ter zake van deze realisatie. Zij bewaken voortgang en realisatie en rapporteren daarover aan hun directeur en tegelijk aan de programmamanager. Ook houden ze risico's voor het programma voor hun eigen directie bij en managen ze deze risico's. De programmateamleden zijn gemandateerd door hun directeur om de schakel te vormen tussen de directie en het programma. Zij hebben de ervaring en positie om binnen de eigen organisatie met gezag de coördinerende en sturende rol te vervullen, de benodigde expertise aan te roepen en de samenhang met het programma in te vullen.

4.4.5 IV project manager

Verantwoordelijk voor coördinatie van de realisatie van IV-spoor, inclusief planning en voortgangrapportage, bewaakt ook die voortgang, coördinatie raakvlak/opdrachtmanagement binnen IV om de afhankelijkheden goed te managen.
Is specifiek en samen met de testregisseur (De Roode) verantwoordelijk is voor coördineren/aanjagen van het uitvoeren van een ketentest, een systeemintegratie test en de Gebruikers Acceptatietest (GAT).

4.4.6 Projectmanager dienstverlening en communicatie (hierna D&C)

Is verantwoordelijk voor:

- het opstellen dan wel aanpassen van teksten voor brieven, formulieren en vergunningen aan nieuwe terminologie van btw-identificatienummer en omzetbelastingnummer;
- het voorbereiden en uitvoeren van een mediacampagne;
- het aanpassen van de website van de Belastingdienst;
- de interne communicatie;
- overleg met externe stakeholders;
- organiseren (extra) capaciteit en scripts voor de kanalen van de Belastingdienst (w.o. de BelTel);
- ondersteunen van opstellen van woordvoeringslijnen voor pers en bewindspersoon;
- opstellen communicatiestrategie;
- Hij houdt risico's bij en managet deze;
- Maakt planning en houdt realisatie bij en bewaakt voortgang.

4.4.6.1 De business owner

Deze ziet erop toe dat het programma gedurende de gehele levensduur gefocust blijft op het realiseren van de factuurvariant. De business owner heeft binnen het IV-spoor de primaire business en technische verantwoordelijkheid voor het definiëren van de business values (welke producten wil de business gebruiken) en ook voor het (al dan niet) accepteren van de oplossingen die zijn ontwikkeld door IV. De business owner prioriteert de werkzaamheden die IV verricht. De business owner regelt samen met de productmanager en de raakvlak of opdrachtmanager dat voldoende prioriteit in de planning van werkzaamheden door IV wordt gegeven aan btw-id.

4.5 Nadere invulling verantwoordelijkheid directies voor btw-id

Om preciezer te duiden wat de verantwoordelijkheid van directies in dit programma inhoudt zijn deze verantwoordelijkheden als volgt uitgeschreven:

4.5.1 IV

Is verantwoordelijk voor de tijdige en volledige realisatie van de automatisering conform de oplossingsarchitectuur.

Binnen IV is eerste lijns control ingericht voor het programma. Dit houdt volgende in:

- controleert in de breedste zin van het woord of het programma wordt uitgevoerd
- controleert in de breedste zin van het woord of de planning wordt gemaakt en wordt uitgevoerd
- controleert of overeenkomstig afspraken wordt gerapporteerd
- controleert of adequaat risico's worden beschreven en gemanaged
- adviseert het programma management en eigen management op basis van bevindingen
- rapporteert periodiek en bij exceptions aan het bovenliggend bestuurlijk niveau
- legt op verzoek verantwoording af aan bovenliggend management over afgesproken activiteiten.

4.5.2 C&F

De ketencontroller van C&F heeft als taak 2e lijns control uit te oefenen op voortgang van de factuurvariant, daar zo nodig over te rapporteren en te escaleren en een appreciatie te geven van de rapportage in de sharepoint rapportage.

4.5.3 CAP

Is verantwoordelijk voor;

- voor de uitvoering van de uitreiking van het nieuwe btw-identificatienummer;
- inrichten duplicaat proces voor verstrekken btw-identificatienummer;
- aanpassen van de RNO brief;
- het behandelen van uitval;
- inpassen van btw-identificatienummer in massale processen;
- opleiding van medewerkers;
- aanpassen van werkinstructies;
- uitreiking nieuwe art. 23 vergunningen;
- inrichten van beheer en autorisaties;
- inrichten van bestuurlijke informatie over afgifte btw-identificatienummer;
- het inrichten/wijzigen van gezamenlijke intake met KvK;
- het aansluiten van het CBS op de wijzigingen en (doen) verwerken van relevante proceswijzigingen in de uitwisseling van gegevens.

4.5.4 *MKB*

Is verantwoordelijk voor de relatie met fiscale intermediairs in relatie tot het btw-identificatienummer, voor gebruik/inpassing van de conversietool (ob-nummer naar btw-identificatienummer en vv), opleidingen/informatievoorziening en bepalen autorisaties voor OKR.

4.5.5 *GO*

Is verantwoordelijk voor gebruik/inpassing van de conversietool, opleidingen/informatievoorziening en bepaling autorisaties voor OKR.

4.5.6 *P*

Is verantwoordelijk voor gebruik/inpassing van de conversietool, opleidingen/informatievoorziening en bepaling van autorisaties voor OKR.

4.5.7 *KI&S*

Is verantwoordelijk voor:

- ontwikkelen van (papieren en digitale) externe producten voor dit programma conform de communicatiestrategie;
- het bepalen van het HOE op basis van de gewenste effect en de geformuleerde kernboodschappen zodanig dat producten duidelijk en begrijpelijk zijn voor burgers en bedrijven en zij voldoende handelingsperspectief ervaren (dienstverleningscomponent);
- bepalen autorisaties voor OKR;
- verantwoordelijk voor het tijdig en juist aanpassen van alle bestaande producten (over de diverse middelen heen) aan de nieuwe benamingen omzetbelastingnummer en btw-identificatienummer;
- alle voorbereidende werkzaamheden teneinde vragen van ondernemers te beantwoorden via de BelastingTelefoon en Webcare.

4.5.8 *CDC*

Is verantwoordelijk voor het opstellen van een interne en externe communicatiestrategie en het uitvoeren van alle communicatieactiviteiten die uit deze strategie voortvloeien. Een deel van deze activiteiten vindt onder verantwoordelijkheid van KI&S plaats daar waar het de eigen kanalen van de Belastingdienst betreft. Hierover vindt nauwe afstemming tussen CDC en KI&S plaats.

4.5.9 *Douane*

Douane is verantwoordelijk voor de inpassing van het nieuwe btw-identificatienummer in de Douanesystemen, meer specifiek voor de juiste verwerking van art. 23 vergunningen en de EU EORI-database. Daamaast voor opleidingen/informatievoorziening en het bepalen van autorisaties OKR.

4.5.10 *CFD*

Is verantwoordelijk voor het gebruik/inpassing van de conversietool in het doorzetten van berichten van eenmanszaken die het verkeerde nummer gebruiken. En voor bepalen autorisaties OKR.

4.5.11 *UHB en FJZ*

Zijn verantwoordelijk voor advisering over dit programma aan DT BD/bewindspersonen en het innemen van standpunten over het coulancebeleid

4.5.12 *IV&D*

Is verantwoordelijk voor toetsing van de oplossingsarchitectuur aan de concernarchitectuur. Bewaakt de kader en richtlijnen en onderhoudt de relatie met de AP.

4.5.13 SSO O&P IO
Is verantwoordelijk voor advisering bij implementatie door Belastingdienstonderdelen en rapportage over impactanalyse.

4.6 Risicomanagement

Het programmateam houdt een programma risk- en issuelog bij. Ieder programmateamlid houdt voor zijn eigen directie een eigen risk- en issuelog bij. Voor het risk- en issuelog moet het format worden gebruikt dat IV gebruikt. Daarbij wordt een bijsturingsanalyse en voorgestelde maatregel gegeven.
De rollen en verantwoordelijkheden voor risicomanagement activiteiten, inclusief de verantwoordelijkheden van concern en/of programmaniveau, zijn als volgt:

- *Iedereen:* Het aandragen, beschrijven en kwalificeren van risico's, het voorstellen van mitigerende maatregelen en het opvolgen/monitoren van die maatregelen. Alle betrokken dienstonderdelen rapporteren naar hun eigen directeur en naar de programmamanager;
- *Programmamanager en risicomanager:* rapporteren programma risico's en issuelog naar stuurgroep die beslist over de mitigerende maatregelen en het netto risico;
- *Risicomanager:* inhoudelijke advisering over risico's en advisering van programmateamleden en programmamanager, en de stuurgroep over risicomanagement, en uitvoering van kwaliteitsbewaking van het risicomanagement;
- *Projectcontroller:* Voortgangsbewaking.

De risicomanagement activiteiten vinden plaats in risicosessies en daarna in de programmateamoverleggen.

4.7 Rapportage/verantwoording

Een ander belangrijk element in de sturing en beheersing van het programma is de inrichting van de rapportages. Om de voortgang van het programma op alle niveaus te kunnen bewaken geldt de volgende rapportagelijn binnen het programma:

- Tweewekelijkse rapportage door de programmamanager aan de opdrachtnemer en opdrachtgever (op tweede en vierde woensdag van de maand). Format vastgesteld (zie bijlage 1). De programmamanager stuurt tevens de maandelijkse sharepointrapportage aan de stuurgroep;
- Tweewekelijkse rapportage volgens vast format (zie bijlage 1) aan Programmamanager door projectmanagers (rapportage eerste en derde maandag van de maand);
- Tweewekelijkse rapportage door programmateamleden van MKB, KI&S, CAP en PdB aan de programmamanager en aan hun eigen directeur (eerste en derde maandag van de maand). Planning over realisatie van het spoor IV (inclusief keten en acceptatietest) vindt plaats op feature/enablers niveau. Rapportage aan de stuurgroep over de IV-realisatie vindt ook plaats op dit lage detailniveau. Rapportage van de projectmanager IV aan de programmamanager over realisatie vindt ook plaats op featuresniveau. Voor rapportages wordt uitsluitend gebruik gemaakt van bestaande bronnen (lopende, bestaande rapportages van de verschillende teams/treinen);
- Maandelijkse rapportage via sharepoint aan DT (einde van de maand);
- Op basis van de rapportage aan het DT wordt de Stas geïnformeerd; hiervoor wordt het reguliere week/werkoverleg met de Stas benut. Agendering en aanlevering van inbreng hiervoor loopt procesmatig via Bureau DG. Inhoudelijke coördinatie van deze inbreng naar de stas geschiedt door UHB;
- Aan de Tweede Kamer wordt gerapporteerd in de 23e halfjaars rapportage (april 2019) en daarna in de voortgangsrapportages over het jaarplan 2019 van de Belastingdienst. UHB verzorgt de inhoudelijke coördinatie hiervan;

De verschillende ketens nemen kennis van het plan van aanpak, de oplossingsarchitectuur en rapportages over de voortgang van het programma. De programmamanager informeert die ketens op basis van de reguliere rapportages van de programmamanager aan de stuurgroep.

4.8 Kwaliteit

De kwaliteit van de IV-output wordt binnen het programma bewaakt door multidisciplinair te werken (onder meer Safe/Agile), continue sturing en verschillende (integrale) tests (ondersteund door een apart (overkoepelend) testplan). Verder worden de werkzaamheden verricht op basis van de vastgestelde oplossingsarchitectuur en integrale IV-domein architectuur. Binnen de IV is een interne stuurgroep ingericht om de samenhang en koppelvlakken integraal te monitoren.
De inhoudelijke aansturing van de bouw van de IV-oplossingen loopt via de lijn product owner, productmanager, business owner. Voor de belangrijkste inhoudelijke producten zijn Product Descriptions gemaakt
waarin acceptatiecriteria vastliggen. Een product wordt óf getoetst en getest. Functioneel beheer is daar een onderdeel van.

Verder is het onafhankelijk advies door [redacted] over de architectuur en over de technische oplossing van OKR gevraagd en ontvangen. [redacted] is één van de deskundigen in dit geval op IT-gebied die deel uitmaakte van de commissie van deskundigen die de factuurvariant heeft beschreven. De ADR onderzoekt welke verbeteringen zijn aan te brengen in het stel van sturings- en beheersingsmaatregelen spoor 1, gericht op het tijdig tot stand brengen en implementeren van de factuurvariant.

Binnen de uitvoerende directies gelden de normale kwaliteitsborging mechanismen. Tijdigheid, volledigheid en fiscale juistheid zijn daarin leidend.

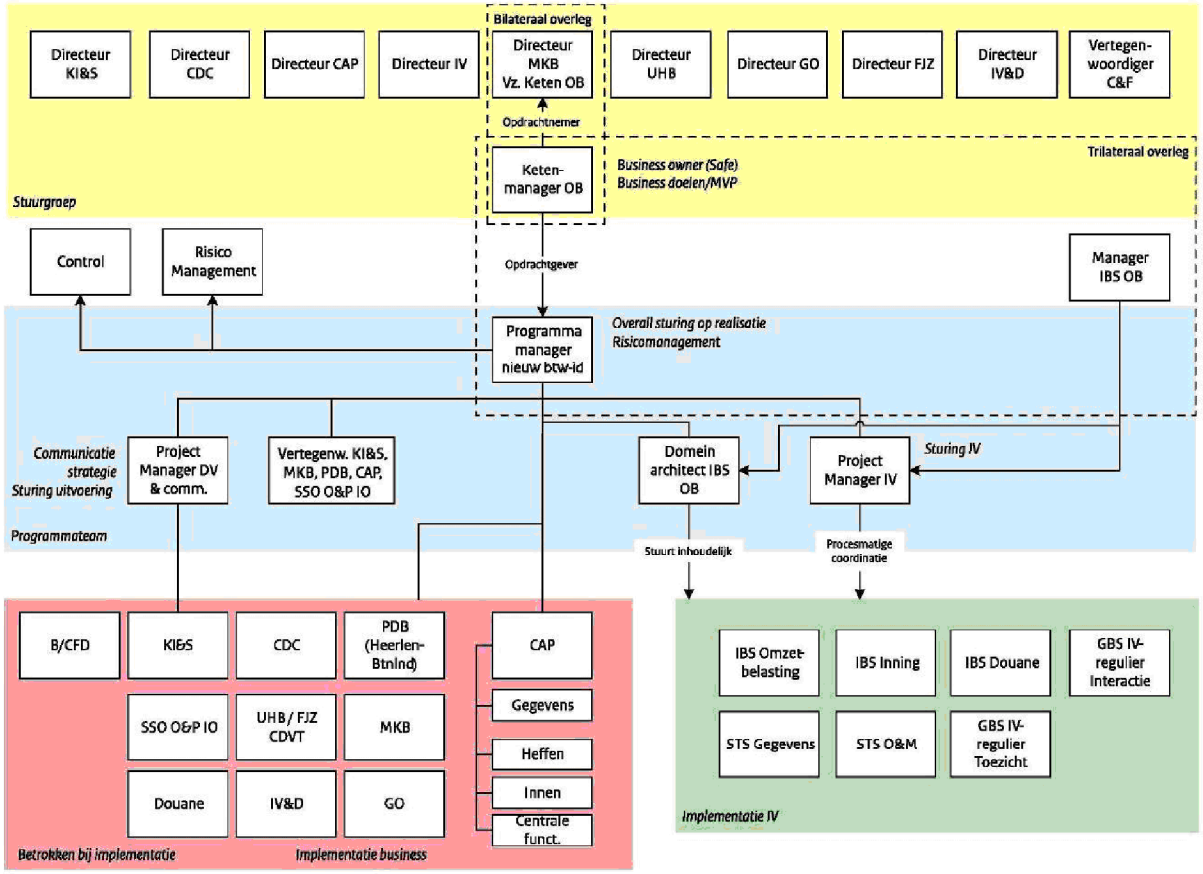
5 Mijlpalen

Het programma kent de volgende mijlpalen

		Status 12 juli	Eigenaar
1.	Oplossingsarchitectuur versie 1.0 afgerond in juni	√	PT
2.	Communicatiestrategie af in juni	√	PT
3.	Systemen gereed voor administreren en verstrekken nieuw btw-id nummer zijn 1 oktober af inclusief conversieservice	√	IV
4.	Verstrekken nieuwe btw id nummers is afgerond eind oktober	√	IV en CAP
5.	Aanpassen andere systemen om met het nieuwe id nummer te kunnen werken zoals ICT, MOSS en VAT-refund medio december af	Gaande (grotendeels al afgerond)	IV
6.	Implementatie in Belastingdienst voor verstrekken nummer is gestart in mei en 1 oktober af (inclusief implementatieplan)	√	MKB, GO, CAP, P
7.	Resterende implementatie in Belastingdienst is eind december 2019 af	Gaande	MKB, CAP
8.	Ingebruikname btw id nummer is mogelijk per 1 jan 2020.	Gaande	IV

6 Afhankelijkheden

Bij de realisatie van dit programma zijn 13 directies betrokken, of worden in meer of mindere geraakt.



De uitvoerende directies zijn afhankelijk van de systemen die door IV worden opgeleverd om hun werkzaamheden te kunnen uitoefenen (correct nieuw btw-identificatienummer, werkend conversietool en opname van brieven in DAS).

CAP is ook afhankelijk van B/CFD voor de juiste oplevering van brieven waarbij de belastingplichtige ten onrechte het nieuwe btw-identificatienummer heeft gebruikt.
KI&S en CDC zijn in hun werkzaamheden afhankelijk van inrichtingsbesluiten die genomen worden over MOSS (en in het algemeen van de oplossingsarchitectuur).

De grootste en belangrijkste afhankelijkheid in het programma houdt in dat CAP in de uitvoering van zijn werkzaamheden afhankelijk is van de oplevering van het nieuwe btw-identificatienummer in de ondernemersklantregistratie en van de diverse brieven die daarin moeten worden opgenomen om te worden verstuurd. Ook geldt die afhankelijkheid voor het versturen van de nieuwe art. 23 vergunningen. De afhankelijkheid vergt nauwe afstemming en nauwe samenwerking met IV in het implementatietraject.

De conversiebrief voor de grote groep bestaande btw-ondernemers uit het nieuwe ondernemersklantregistratiesysteem (OKR) wordt meteen gevolgd door de brief die daarop volgt voor ondernemers die starten (na de datum van conversie). Voor de startersbrieven zijn twee perioden te onderscheiden. Eén brief (met twee btw-identificatienummers en omzetbelastingnummer) moet worden verstuurd aan nieuwe ondernemers natuurlijke personen vanaf datum conversie tot 1 januari 2020. Eén brief moet worden verstuurd aan nieuwe ondernemers vanaf 1 januari 2020. Naast deze brieven worden uit andere applicaties ook brieven naar de startende ondernemers gestuurd (RNO brieven en Gemeenschappelijke intake brieven KvK). CAP zorgt er samen met CDC en KI&S voor dat de communicatie aan de nieuwe ondernemers goed past binnen het proces van Gemeenschappelijke intake met de KvK c.q. dat dit proces wordt geactualiseerd

CAP en MKB en GO zijn afhankelijk van andere directies en van KI&S voor het aanpassen van communicatieve uitingen aan de nieuwe terminologie voor btw-identificatienummer.

Binnen IV worden de volgende afhankelijkheden onderkend:

- Afhankelijkheid met IBS Omzetbelasting voor het aanpassen van OKR, OB-NL, ICT, MOSS en VAT-Refund;
- Afhankelijkheid met O&M voor het aanmaken van brieven;
- Afhankelijkheid met Gegevens voor het leveren van gegevens vanuit BvR t.b.v. de initiële vulling van OKR, het leveren van signalen t.b.v. actualiseren aan OKR, het aanpassen van RNO en het mogelijk maken van het gebruik van het OB-nummer in BvR;
- Afhankelijkheid met IBS Inning voor het aanpassen van overeenkomsten G-rekening en aanpassen verklaring omtrent betaalgedrag;
- Afhankelijkheid met IBS Douane voor het uitbreiden van de EORI-database met een aanroep van OKR en voor een eenmalige synchronisatie van gegevens van ondernemers met de EORI-database.

6.1 Raakvlakken

Het project heeft een raakvlak met het project afschaffen eerste handmatige aangifte OB (starters). Ervan uit gaande dat de administratie en de conversietabel allebei verzorgd worden door OKR, is een werkend systeem OKR essentieel. Omdat de projecten elkaar inhoudelijk raken is besloten het starters traject tijdelijk stop te zetten.

Er is ook een raakvlak met een project rond nihilaangevers. Het is belangrijk dat deze actie volledig is afgerond voor de selectiedatum van het vullen van het nieuwe systeem ondernemersklantregistratie met data uit BVR.

Er bestaan geen directe raakvlakken met projecten of programma's buiten de OB. Uiteraard kunnen er nieuwe raakvlakken ontstaan indien inhoud en/of planning van dit programma wijzigen.

7 Algemene randvoorwaarden voor tijdige realisatie

Algemene randvoorwaarden voor tijdige realisatie van dit programma zijn:

1. Voor een goed resultaat in een programma-omgeving is volledige transparantie van programma naar lijn en andersom en tussen lijnonderdelen onderling gewenst;
2. Bewustzijn van alle organisatieonderdelen dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor het eigen stuk van de implementatie van het nieuwe btw-identificatienummer evenals de noodzakelijke samenwerking met andere dienstonderdelen binnen de gestelde deadline van 1 januari 2020;
3. Resultaatgerichte aanpak programmateam en stevig optreden als afspraken niet worden nagekomen;
4. Risicomanagement, continue monitoren, proactief signaleren en escaleren is een belangrijke voorwaarde om de doelen tijdig te bereiken. Het risicomanagement wordt op korte termijn ook gekoppeld aan de mijlpalenplanning zodat de juiste maatregelen in de juiste volgorde worden genomen. Het kort cyclisch rapporteren over realisatie en planning vraagt veel aandacht van het programmateam in de operatie en van de stuurgroep in haar sturende rol;
5. De attitude van de medewerkers en management moet gefocust zijn op resultaat door succesvolle samenwerking waarbij we met z'n allen het doel willen halen en elkaar met volledige inzet helpen waar nodig;
6. Randvoorwaarden voor een goed functionerend programmateam zijn ingevuld, zoals PMO ondersteuning, vergaderlocaties, hulpmiddelen voor presentaties, etc.

8 Planning

De integrale planning wordt separaat van dit plan aangeboden.

9 Bijlagen

Bijlage 1 Rapportageformat

Rapportage

Spoor of Directie:

Van:

Datum:

Weken:

Mijlpalen realisatie

Aandachtspunten en mogelijke problemen

Vooruitblik naar komende periode

Planning en realisatie (in excel als bijlage)

Bijlage 2 Aanpak Dienstverlening en communicatie

Allereerst wordt een communicatiestrategie vastgesteld. Daarna volgt planning en uitvoering. Deze planning wordt opgesteld vanuit deelplanningen van de betrokken dienstonderdelen.

In deze planning worden onder meer opgenomen:

- Interne communicatie inclusief interne kanalen (sharepoint, BD vandaag, MT update etc.);
- Producten en mijlpalen na de kanaalconfiguratie (KI&S);
- Beschikbaarheid van hulpmiddelen;
- Artikelen en posts via free publicity (PR-inzet);
- Publiciteit/campagne (social media, radio, volgt na media-advies).
- Aangezien er in het najaar diverse campagnes lopen vanuit verschillende projecten, alle gericht op MKB, zorgt CDC voor een goede afstemming van de planningen van deze campagnes.

Bijlage 3 Aanpak Implementatie

Allereerst wordt de impact bepaald, toegespitst op de verschillende organisatieonderdelen. Dit doet IO door samen met de vertegenwoordigers van die onderdelen hun processen te doorlopen en te kijken waar deze geraakt worden door dit programma en wat de impact daarvan is. Deze impact wordt doorgesproken in een aantal overleggen waar alle onderdelen bij aanwezig zijn om zo een gedeeld beeld te krijgen van de totale impact. Vervolgens wordt gezamenlijk bepaald, op basis van de impact, welke activiteiten nodig zijn voor de implementatie, zowel organisatie-specifiek als Belastingdienst breed. Dit wordt vastgelegd in een actie-overzicht.
Vervolgens wordt een gezamenlijk, overkoepelend implementatieplan opgesteld (penvoerder IO) met daaronder een verder gedetailleerd plan van aanpak per organisatieonderdeel (penvoerder organisatieonderdeel) of planning. De daadwerkelijke implementatie is de verantwoordelijkheid van de organisatieonderdelen zelf, waar gewenst ondersteund door IO.

De programmamanager zorgt voor een totaalplanning en stuurt de implementatie aan. SSO O&P IO ondersteunt hierbij. De PM betrekt de Douane en B/CFD bij deze implementatie nu deze niet in het programmateam deelnemen.

De programmamanager haalt via de programmateam leden bij alle betrokken directies (en bij de Douane en B/CFD) de informatie op over de planning en realisatie van dit programma. Ook voor de implementatie.

Bijlage 4 Aanpak IV

In het IV-spoor wordt op basis van de integrale Domein Architectuur (d.d. 18 december 2018) gewerkt. In deze architectuur is ketensturing, lijnsturing en portefeuillesturing voor de governance van de IV-organisatie geduid. Vanuit de Integrated Business Solution Omzetbelasting (IBS OB) is de coördinatie en verantwoordelijkheid voor de realisatie van de geautomatiseerde informatievoorziening ingericht. Om deze factuurvariant te realiseren zijn de verschillende werkpakketten en features benoemd. Deze zijn in samenhang weergegeven en bestrijken de OB en andere koppelvlakken van de IV.

Om de voortgang en samenhang te waarborgen is er een interne stuurgroep IV ingericht waarin de koppelvlakken (Gegevens, Interactie, Ontvangen & Mededelen etc.) vertegenwoordigd zijn. Risico's, planning en samenhang vormen een vast onderdeel van deze stuurgroep. Dit wordt ook gerapporteerd aan de stuurgroep en het programmateam.

Vanuit IBS OB zijn managers zowel in de interne stuurgroep en het programmateam afgevaardigd, zodat de communicatie en samenhang geborgd is.

Bijlage 5 Riskformat

Risico register			RISICOMANAGEMENT VOOR BELASTINGDIENST					
A. Risico beschrijving								
Nr	Status	Categorie (zie tabblad Risico-matrix)	Risico Oorzaak	Risico Gebeurtenis	Risico Gevolg	Datum in	Risico-Eigenaar	Team

B. Bruto Risico						
Kans	Impact	Totaal (K x I)	Prio	Naar Afdeling totaal	Nabijheid	Respons-strategie

C. Risico respons					
Maatregel (preventief en correctief)	Benodigde mensen en (financiële) middelen	Planning / deadline	Actor	Status	Toelichting maatregelen / voortgang

					Datum	**19-jun-19**
D. Netto risico				**E. Monitoring**		
Kans	Impact	Totaal (K x I)	Prio	Laatste review	Volgende review	