Brondocument	Jaarplan 2021

Unieke ID	Actie
A1	Ook over dit jaarplan rapporteren we door middel van drie voortgangsrapportages; de opzet daarvan zal worden herzien. [...] In de voortgangsrapportages over het jaarplan 2021 gaan we in op de manier waarop we de aanbevelingen uit deze onderzoeken en de beleidsdoorlichting opvolgen [= onderzoek fundamentele transformatie dienstverlening en Werkagenda in Uitvoering].
A2	Er ligt een gezamenlijke opgave om de ontvlechting zodanig vorm en inhoud te geven dat deze daadwerkelijk beantwoordt aan het ermee beoogde doel: het verbeteren van de dienstverlening aan burgers en bedrijven. Het proces van ontvlechting zal enkele jaren duren.
A3	In 2021 zal een Rijksinspectie worden opgericht voor het toezicht op de Belastingdienst, Toeslagen en Douane.
A4	Om ons nog beter te kunnen concentreren op onze fiscale taken hebben wij de aanbevelingen uit het rapport 'Back to basics. Alternatieve Uitvoerders Belastingdienst' overgenomen. Dit houdt onder andere in dat we bezien welke taken door alternatieve uitvoerders uitgevoerd kunnen worden en dat bij nieuwe niet-fiscale taken het uitgangspunt 'nee-tenzij' wordt gehanteerd.
A5	Om de beste Belastingdienst voor Nederland te worden moeten we een organisatie worden: ▪ met oog en oor voor burgers en bedrijven, die zich kenmerkt door een snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling van burgers en bedrijven en door deskundige en persoonlijke ondersteuning waar die nodig is; ▪ met focus op fiscale taken, met effectief toezicht en effectieve opsporing; ▪ met vakmanschap, de juiste cultuur en uitstekende ICT-voorzieningen, waardoor we wendbaar en toekomstbestendig worden.
A6	Een transformatiebureau gaat de veranderingen aanjagen.
A7	Op inhoud gaan we werken vanuit dienstverleningsmissies; op basis daarvan kunnen we sneller en met grotere regelmaat kleine verbeteringen voor burgers en bedrijven zichtbaar maken

A8	Eén manier waarop burgers gaan merken dat we een andere weg inslaan, is dat we het aantal balies willen uitbreiden en dat de dienstverlening aan de balies verbetert.
A9	In 2021 experimenteren we met mogelijkheden om naar burgers toe te gaan die in een instelling of tehuis verblijven [...] In de loop van 2021 besluiten we wat we daadwerkelijk op deze gebieden kunnen doen.
A10	Kijken we naar een mogelijkheid voor ondernemers om hun BTW-ID te laten zien in het ondernemersportaal. In de loop van 2021 besluiten we wat we daadwerkelijk op deze gebieden kunnen doen.
A11	Verbeteren online aangiftevoorziening en vooraf ingevulde aangifte - In 2021 zullen we voor het eerst ook gegevens over het restant persoonsgebonden aftrek vooraf invullen. Het restant van de persoonsgebonden aftrek van vorige jaren is het bedrag aan persoonsgebonden aftrekposten dat niet eerder verrekend kon worden met inkomen over die jaren. De resterende persoonsgebonden aftrek wordt dan doorgeschoven naar het eerstvolgende jaar. Dat bedrag wordt afzonderlijk op het aanslagbiljet vermeld. Digitale aangifte inkomstenbelasting voor immigranten en emigranten
A12	Inzetten gerichte handhavingscommunicatie - Belastingplichtigen die in het aangiftejaar scheiden stimuleren we om samen aangifte te doen. [...] In onze communicatiecampagne en in de permanente voorlichting op onze site over scheiden is deze informatie opgenomen.
A13	Verbeteren online informatie en elektronisch berichtenverkeer - In 2021 wordt de ontwikkeling van apps verder ter hand genomen. - We werken ook aan het digitaliseren van formulieren. In 2021 worden onder andere formulieren voor “opgave zonnepaneel houders”, “melding omzetbelasting kleineondernemersregeling” en “melding omzetbelasting beëindiging kleineondernemersregeling” gedigitaliseerd.
A14	Digitalisering M-biljet - Vanaf het voorjaar van 2021 kunnen emigrerende en immigrerende belastingplichtigen via mijn.belastingdienst.nl voor de eerste keer digitaal aangifte inkomstenbelasting doen.

A15	Beantwoorden (telefonische) vragen en gerichte belacties en (digitale) berichtgeving - Onze medewerkers van de Belastingtelefoon zetten we ook in om actief burgers te bellen. Dit doen we onder andere om burgers te helpen tijdig hun verplichtingen na te komen. In 2021 wordt deze activiteit uitgebreid. - We hebben gemerkt dat in het jaar dat mensen AOW gaan genieten vaak dubbele heffingskorting wordt toegepast. In 2021 gaan we in situaties waarin we zien dat het verkeerd gaat, aan mensen toelichten dat ze bij één van de instanties de heffingskorting moe ten laten stopzetten om te voorkomen dat zij de te veel verleende heffingskorting moeten terugbetalen.
A16	Voeren vooroverleg
A17	Inzetten specialistenteams nabestaanden, scheiden en eigen woning bij Belastingtelefoon
A18	Samenwerken maatschappelijk dienstverleners, o.a. Kennisnetwerk: - Om deze maatschappelijk dienstverleners op hun beurt te ondersteunen bouwen we aan een duurzame relatie. Dit doen we door minimaal tweemaal per jaar contact op te nemen en door het organiseren van bijeenkomsten (zo nodig digitaal) in het voor- en najaar, door nieuwsbrieven te versturen en door ondersteuning via een kennisnetwerk (www.belastingdienst.nl/kennisnetwerk). -We blijven op basis van een convenant dat loopt van 2019 tot 2022 inzetten op het samenwerken met de bibliotheken. De bibliotheek zoekt de samenwerking met maatschappelijk dienstverleners die burgers in de bibliotheek willen helpen met belasting- en toeslagenzaken. Zo wordt een landelijk dekkend netwerk van hulp bij belasting- en toeslagenzaken gevormd.
A19	Hulp verlenen bij aangifte
A20	Doorontwikkelen interactieve Hulp bij aangifte

A21	Ontwikkelen (live)chat functionaliteit - De mogelijkheden van live-chat worden in 2021 geïntroduceerd, we beginnen met een pilot. Op basis van de ervaringen in de pilot wordt de chatmogelijkheid in een volgende fase samen met burgers eerst nog kleinschalig verder uitgewerkt. In die uitwerking worden ook de mogelijkheden van een chatbot verkend. - Pilot op Instagram; dit kanaal sluit aan op hun (de jongeren) belevingswereld, zodat we hen beter kunnen bereiken met informatie over belastingzaken die voor hen van belang is.
A22	Doorontwikkelen call back bij telefonische vragen door Belastingtelefoon - In 2021 wordt de voorziening om een telefoonnummer en bericht achter te laten verder uitgebouwd.
A23	We blijven investeren in training van onze Belastingtelefoonmedewerkers om gesprekken met empathie te voeren; deze training is een vast onderdeel geworden in de basisopleiding.
A24	In 2021 gaan we verder met het vereenvoudigen en beter leesbaar maken van onze brieven, berichten en formulieren; hoeveel dat er worden hangt af van de omvang en de complexiteit van het te vereenvoudigen document. We gaan hierin met burgers samenwerken door burgerpanels alle brieven te laten testen. Brieven die het eerst worden aangepakt gaan over betalingen, aangiften en bezwaren.
A25	Begin 2021 gaan we onderzoeken hoe we de Stellateams kunnen versterken, onder andere door hen meer ruimte te geven om problemen op te lossen en door te proberen potentiële Stella-situaties eerder op te sporen. We gaan ook op zoek naar mogelijkheden om burgers die schulden hebben, een (tijdelijk) verminderd doenvermogen hebben of laaggeletterd zijn, meer direct te kunnen helpen.
A26	Het is dan ook van belang om een effectief mechanisme te hebben om de signalen (tijdig) te ontvangen, ze te beoordelen en er op te reageren. Aan de hand van ervaringen en concrete situaties zullen we het proces van de zogeheten feedbackloops tegen het licht houden en waar mogelijk verbeteren. Doel daarvan is om zowel binnen als buiten de Belastingdienst ervoor te zorgen dat signalen beter worden benut.

A27	In 2021 gaan we burgers beter en actiever informeren over ons incassoproces en de mogelijkheden daarin. Dat doen we door het verbeteren van de informatie op de website. Op het Kennisnetwerk voor onze maatschappelijke partners voegen we relevante informatie over de incassoprocessen voor de doelgroep toe, zodat zij de burgers nog beter kunnen helpen. Ook doen we weer mee aan de publiekscampagne 'Kom uit je schuld' van het ministerie van Sociale Zaken. En we participeren in het 'collectief schuldregelen', dat een initiatief is van (onder andere) SchuldenlabNL.
A28	Maatschappelijk verantwoord incasseren: We starten een pilot met een vorderingenoverzicht. In dat overzicht kunnen burgers zelf online zien welk bedrag aan belastingschuld nog openstaat en wanneer dat betaald moet zijn
A29	Maatschappelijk verantwoord incasseren: Voor zover onze capaciteit het toelaat zullen we burgers met betalingsachterstanden actief benaderen om het oplopen van hun schulden te voorkomen.
A30	Maatschappelijk verantwoord incasseren: Daarnaast gaan we burgers actief wijzen op de mogelijkheden voor het treffen van een persoonlijke betalingsregeling of voor het krijgen van kwijtschelding.
A31	Maatschappelijk verantwoord incasseren: In 2021 treedt de Wet vereenvoudiging beslagvrijevoet in werking. Wij zorgen ervoor dat in het invorderingsproces rekening wordt gehouden met het bestaansminimum.
A32	Afsluiten convenanten
A33	Inzetten gerichte communicatie voor starters

A34	Samenwerken met publieke en private partijen, zoals KvK, FD's en softwareontwikkelaars - In de tweede helft van 2020 is samen met een groep softwareleveranciers een proef gedaan waarbij ondersteunende fiscale informatie tijdens het boekhouden wordt aangeboden aan de ondernemer. Deze vorm van ondersteuning wordt in 2021 doorontwikkeld en in overleg met de markt breder ter beschikking gesteld. - Het concept van de automatisch ingevulde winstaangifte, waarbij de aangifte zoveel mogelijk geautomatiseerd wordt opgesteld vanuit de boekhoudsoftware van de ondernemer, is op kleine schaal beproefd. In 2021 wordt in samenwerking met de markt van softwareontwikkelaar onderzocht hoe dit concept breder in de markt is in te zetten voor de groep van ondernemers die zelf aangifte doen.
A35	Voorlichting geven via klantcoördinatoren
A36	Beantwoorden (telefonische) vragen en gerichte belacties en (digitale) berichtgeving
A37	Samenwerken dienstverleners - We organiseren zogeheten intermediairdagen, netwerkbijeenkomsten en expertsessies en we zetten fora in (Forum Fiscaal Dienstverleners, Forum Salaris en Forum Horizontaal Toezicht). Informatieoverdracht en ondersteuning zijn de hoofddoelen van deze activiteit, waarbij het beoogde effect is dat fiscaal dienstverleners weten wat ze moeten doen en weten waar ze terecht kunnen met hun vragen.
A38	Voeren vooroverleg
A39	Voeren bedrijfsgesprekken
A40	Klantcoördinatie door vast aanspreekpunt
A41	Behandelen verzoeken Advance Tax Rulings en Advance Pricing Agreements
A42	Implementeren doorontwikkeld horizontaal toezicht
A43	Ontwikkelen (live)chat functionaliteit
A44	Doorontwikkelen call back bij telefonische vragen door Belastingtelefoon

A45	Met ons meerjarig programma 'Versterking Administratieve Ketens' willen we ondernemers en hun fiscaal dienstverleners (75% van de ondernemers heeft een fiscaal dienstverlener) ondersteunen in de gehele keten van 'administreren tot het doen van aangifte en betalen', zodat fouten bij het administreren en bij het doen van aangiften (en betalingen) worden voorkomen en het voor de ondernemer makkelijker wordt om aan zijn verplichtingen te voldoen. [...] De betaalfunctionaliteit via iDEAL, het aanbieden van boekhoudhulpen en fiscal hulpen en de automatisch ingevulde winstaangifte voor ondernemers zijn concrete producten van het programma in 2021.
A46	We werken aan een herijking van de manier waarop we risicosignalen beoordelen: is sprake van een onbewuste fout of van het bewust overtreden van regels? En we kijken opnieuw naar de manier waarop we fraude vervolgens bestrijden.
A47	Ook het onterecht gebruik van nationaliteit en mogelijk onterecht gebruik van projectcode 1043 maken het noodzakelijk om de processen rond risicoselectie en risicosignalen tegen het licht te houden en waar nodig direct aan te passen. In het eerste kwartaal van 2021 moeten de risico's in deze processen in kaart zijn gebracht, hernieuwde kaders bekend zijn en moet de implementatie van die kaders zijn gestart. Hierbij geven we specifiek aandacht aan projectcode 1043 en aan het gebruik van nationaliteit in persoonsregistraties omdat daar de kans op negatieve effecten voor burgers en bedrijven het grootst is.
A48	Opzetten control framework voor de verschillende aspecten van gegevensgebruik (datagovernance) - We verbeteren het beleggen van taken en verantwoordelijkheden binnen de organisatie en het opzetten van een control framework voor de verschillende aspecten van gegevensgebruik (de datagovernance).
A49	Afronden assesments datamanagement - Om de huidige mate van volwassenheid van datamanagement te meten en de volgende stap in de ontwikkeling te identificeren, wordt bij elk onderdeel van onze organisatie gebruik gemaakt van een assessment op basis van het zogeheten Data Management Maturity-model;

A50	Implementeren data-stewardschap - We vullen de taken en verantwoordelijkheden die de directies op het gebied van datamanagement hebben concreet in door implementatie van het zogeheten data-stewardschap op strategisch en tactisch niveau.
A51	Realiseren van een nieuwe voorziening waar gegevensop één plek worden verkregen en beheerd - We zetten door aanschaf van software en aanpassing van de werkprocessen een eerste stap in het inrichten van nieuwe technische voorzieningen. Daardoor kunnen we zowel binnen als buiten onze organisatie gecontroleerd toegang tot gegevens verlenen. En op die manier dringen we het circuleren van een aantal kopieën van gegevens in onze organisatie terug. Daarmee bereiken we de situatie dat gegevens zoveel mogelijk op één manier worden verkregen en op één plaats worden beheerd. In 2021 beginnen we met het omzetten van bestaande gegevensstromen naar de nieuwe voorziening.
A52	Starten met het omzetten van bestaande gegevensstromen naar de nieuwe voorziening
A53	Verbeteren van zicht op (kwaliteit van) gegevens door gegevens eenduidig te modelleren - We veranderen de manier van gegevens modelleren, vastleggen en delen. Daardoor krijgen we beter zicht en betere sturing op welke gegevens voor welk doel worden gebruikt, wat de juridische grondslag is voor het gebruik en wat de kwaliteit is van de gebruikte gegevens.
A54	We werken aan het beter beheersen van de wijze waarop gegevens worden verwerkt in de hele levenscyclus van ontstaan tot verwijdering. Een programma onder de naam Herstellen, Verbeteren, Borgen zorgt voor het onder strakke (aan)sturing brengen van gegevensverwerkingen. We gaan van ontsluiten naar aansluiten. Dat betekent dat data zoveel mogelijk in de oorspronkelijke bronadministraties blijven, we stoppen met kopiëren van data. De bronadministraties worden de komende jaren opnieuw gemodelleerd, zodat de data altijd herleidbaar zijn naar de wet- en regelgeving waarop ze betrekking hebben;
A55	In het kader van 'Bedrijfsprocessen op orde' worden onze bedrijfsprocessen doorgelicht. Hier hebben we ten minste drie jaar voor nodig. Ze moeten integraal gaan voldoen aan de eisen van gegevensbescherming en gebruik van gegevens volgens de AVG, BIO en de Archiefwet;

A56	Ten behoeve van een goed evenwicht tussen reguliere uitvoering, dienstverlening, toezicht en opsporing zijn we in 2020 begonnen met een onderzoek naar wat een acceptabel niveau van toezicht achteraf is. De resultaten van het onderzoek worden opgenomen in de voortgangsrapportages van het jaarplan.
A57	Opleggen aanslagen
A58	Innen aanslagen
A59	Inwinnen en verstrekken van gegevens
A60	Behandelen klachten, bezwaar- en beroepschriften
A61	Massaal en individueel behandelen van aangiften
A62	Uitvoeren thematisch toezicht, o.a. e-commerce, verhuld vermogen, premieheffing, 30% regeling
A63	Uitvoeren intensief toezicht
A64	Uitvoeren steekproeven
A65	Detecteren verhuld vermogen
A66	Opsporen en vervolgen
A67	Thema's voor 2021 zijn: Resultaat Overige Werkzaamheden (ROW), persoonsgebonden budget (PGB), onverklaarbare uitgaven en contante giften
A68	Onze aandacht gaat als eerste uit naar de families met de grootste financiële belangen en de grootste fiscale risico's (die veelal samenhangen met emigratie, overlijden of echtscheiding). Eind 2021 zullen circa 600 families met hun bijbehorende vennootschappen individuele aandacht hebben gekregen.
A69	We onderscheiden verschillende groepen van MKB-ondernemers (onder andere groot, midden en klein), waarbij elke groep bepaalde kenmerken deelt. Er is een begin gemaakt met de ontwikkeling van behandelstrategieën voor deze groepen met gezamenlijke kenmerken. Begin 2021 zullen deze behandelstrategieën voldoende gereed zijn om in 2021 en latere jaren fasegewijs ingevoerd te worden.
A70	Registreren van belastingplichtigen
A71	Opleggen aanslagen

A72	Innen aanslagen
A73	Behandelen klachten, bezwaar- en beroepschriften
A74	Behandelen individuele aangiften
A75	Uitvoeren toezicht, o.a. landbouw en autobelastingen
A76	Uitvoeren thematisch toezicht, o.a. DBA, deel- en kluseconomie, e-commerce en uitzendbranche
A77	Uitvoeren steekproeven
A78	Uitvoeren intensief toezicht, samen met andere overheidsorganisaties
A79	Beoordelen niet-beschreven stichtingen en verenigingen
A80	Bestrijden van constructies
A81	Detecteren verhuld vermogen
A82	Opsporen en vervolgen
A83	De in 2019 vastgestelde hoofdlijnen voor de doorontwikkeling van horizontaal toezicht zijn in 2020, in nauwe samenwerking met de koepel-, branche- en beroepsorganisaties van fiscaal dienstverleners, geconcretiseerd. Die uitwerkingen zullen medio 2021 worden vastgelegd in een nieuwe Leidraad horizontaal toezicht fiscaal dienstverleners. De feitelijke implementatie kan daarmee van start gaan. Vanaf 2021 zullen nieuwe convenanten met fiscaal dienstverleners worden afgesloten met een looptijd van vijf jaar.
A84	Buitelandse uitzendbureaus: Daarnaast maken we een betere en snellere samenwerking en gegevensuitwisseling met buitenlandse instanties mogelijk, waardoor er informatie voorhanden is die we kunnen aanhouden tegen de informatie die de ondernemer verstrekt. Ook hebben we het voornemen om onbekende inhoudingsplichtigen die internationaal arbeidskrachten ter beschikking stellen op te sporen.
A85	In 2021 gaan we extra aandacht besteden aan de plicht voor ondernemers om zich tijdig en juist te registreren en om zich tijdig uit te schrijven
A86	Ook het tijdig doen van aangifte krijgt extra aandacht, onder andere door te bellen wanneer een ondernemer te laat is met inleveren en door ondernemers die niet reageren uit te schrijven

A87	In 2021 richten we ons in de vorm van een pilot op het krijgen van meer zicht op mogelijk misbruik bij zogeheten turboliquidaties. [...] In de pilot worden aard, ernst en omvang van deze vorm van bedrijfsbeëindiging onderzocht, waarbij wij ons richten op de naleving van fiscale regels. Een eerste analyse lijkt uit te wijzen dat de belangen groot zijn. Er is echter nog weinig verdiepend onderzoek gedaan naar mogelijke fiscal nalevingstekorten en het voorkomen of bestrijden daarvan. In de pilot gaan we nauw samenwerken met de FIOD en andere overheidsinstanties, waaronder het ministerie van Justitie en Veiligheid en de Kamer van Koophandel.
A88	Opleggen aanslagen
A89	Innen aanslagen
A90	Inwinnen en verstrekken van gegevens
A91	Behandelen klachten, bezwaar- en beroepschriften
A92	Behandelen individuele aangiften
A93	Beoordelen landenrapporten
A94	Uitvoeren multilateraal toezicht op verrekenprijzen
A95	Uitvoeren thematisch toezicht, o.a. DBA, e-commerce
A96	Beoordelen en aan de EU melden van potentieel fiscaal agressieve structuren
A97	Uitvoeren steekproef in het kader van vervolgonderzoek
A98	Uitvoeren intensief toezicht
A99	Bestrijden van constructies
A100	Detecteren verhuld vermogen
A101	Opsporen en vervolgen
A102	Zo zullen we ook bij grote ondernemingen onderzoeken of er sprake is van misbruik van turboliquidaties. In onze activiteiten binnen de individuele klantbehandeling hebben we aandacht voor specifieke internationale fiscale risico's; deze spelen bij uitstek bij grote ondernemingen.

A103	Een maatregel die aandacht vraagt is de mogelijkheid voor ondernemingen om per 1 maart 2021 een vergunning te krijgen waarmee vanaf 1 september 2021 legaal internetkansspelen kunnen worden aangeboden. Ondernemingen worden daarvoor vanaf dat moment ook belastingplichtig voor de kansspelbelasting. Ook buitenlands belastingplichtigen moeten dan geregistreerd worden. We werken aan een plan om het toezicht op zowel grote ondernemingen als MKB-ondernemingen in te richten. Daarbij zal ook aandacht worden besteed aan het registratieproces voor nieuwe belastingplichtigen.
A104	In 2021 besteden we meer aandacht aan de buitenlandse grote vastgoedondernemingen met vastgoed in Nederland. We beginnen met het verfijnen van het klantbeeld en hebben contact over de risico's die deze ondernemingen zelf hebben geïdentificeerd. Doel daarvan is om de risico's bij deze ondernemingen beter in beeld hebben en te beoordelen in hoeverre we in de actualiteit kunnen werken.
A105	Ten behoeve van de opsporing op het gebied van de fiscale en financieel economische fraude is een handhavingsarrangement afgesloten, dat leidend is voor de activiteiten van de FIOD en van het Functioneel Parket van het Openbaar Ministerie. Het handhavingsarrangement strekt zich uit over de periode 2020 – 2023; er staan afspraken in over de opsporing en de vervolging op alle gebieden waarvoor de FIOD verantwoordelijk is. Het arrangement komt tot stand in samenspraak met alle partners, zodat de handhavingsactiviteiten zo goed mogelijk op elkaar aansluiten.
A106	De inrichting van het Europees Openbaar Ministerie (EOM), dat in 2021 zijn werk zal beginnen, is zeer relevant voor de FIOD. Een deel van de FIOD-capaciteit zal worden ingezet en aangestuurd onder leiding van dat EOM. Het gaat dan om zaken die betrekking hebben op de eigen middelen van de Europese Unie.
A107	Fiscale fraudebestrijding: fiscale thema's voor 2021 zijn: onverklaarbare uitgaven, BTW-fraude, turboliquidaties en fraude met steunmaatregelen COVID-19.

A108	Witwassen: De FIOD zet in op een integrale aanpak via het Anti Money Laundering Centre (AMLC) en het stimuleren van publiek private samenwerking o.a. met de banken en neemt deel aan intensieve internationale samenwerking op dit terrein.
A109	Faillissementsfraude: Versterking integrale overheidsaanpak en ontwikkeling kenniscentrum.
A110	Corruptie: FIOD acteert op niet ambtelijke corruptie en focust op 'omkoping'.
A111	Terrorismefinanciering: Aandacht voor de financiële stromen die met terroristische activiteiten samenhangen inclusief buitenlandse financieringen van in Nederland gevestigde instellingen die daarin een rol kunnen spelen.
A112	Ondermijning: Ondermijning is vrijwel altijd verbonden met een van de thema's binnen het takenpakket van de FIOD. De focus ligt op onderliggende financiële stromen, ongeacht de aard van de gronddelicten. Intensieve samenwerking met MKB. FIOD maakt deel uit van het door de minister van Justitie en Veiligheid geïnitieerde landelijk opererende multidisciplinaire interventieteam (MIT) dat zich zal richten op het verstoren van criminele bedrijfsprocessen en het oppakken van criminele kopstukken (en hun netwerken), waaronder financiële en digitale facilitators.
A113	Financiële cybercrime: De FIOD heeft een speciaal team op gebied van cybercrime. Huidige thema's zijn cryptocurrencies en cybercrime facilitators.
A114	Daarom laten we onderzoek doen naar de vraag wat de crisis betekent voor ondernemingen en voor het kunnen voldoen aan hun fiscale verplichtingen (naleving). Het onderzoek levert inzicht op in de houding van ondernemingen ten aanzien van de (fiscale) steunmaatregelen en in de vraag of de mate waarin een onderneming getroffen is invloed heeft op het vertrouwen in de Belastingdienst, op de belastingmoraal en op de intentie om aan fiscale verplichtingen te voldoen. Deze inzichten kunnen ons helpen bij het bepalen van de (behandel)strategie en de keuze voor de inzet van (handhavings-)instrumenten.

A115	Op basis van signalen dat BTW en invoerrechten door aangevers worden ontdoken door te lage waardes op te geven zijn we in 2020 een aanpak gestart om deze acute nalevingstekorten terug te dringen en tegelijkertijd kennis op te doen die ons in staat stelt voor de langere termijn een nieuwe, toekomstgerichte aanpak te ontwerpen. Deze aanpak wordt in 2021 gecontinueerd. Onze aanpak is geleidelijk verschoven van repressief door middel van op zichzelf staande boekenonderzoeken naar een combinatie van bedrijfsbezoeken en boekenonderzoeken.
A116	Tegelijkertijd zijn we bezig met de voorbereidingen voor de nieuwe EU-wetgeving op e-commerce. We richten ons op invoering per 1 juli 2021 via handmatige processen met minimale ICT-ondersteuning. Voor bedrijven betekent deze regelgeving bijvoorbeeld dat straks het doen van aangifte binnen de EU gemakkelijker wordt gemaakt. Zij kunnen de BTW voor alle EU-lidstaten straks bij één lidstaat aangeven en afdragen. We gaan burgers en bedrijven in 2021 informeren en gericht voorlichten over wat er voor hen verandert.
A117	Brexit: De voorbereidingen voor de omzetbelasting (VAT en BTW) zullen in 2021 nog doorlopen. [...] Naar verwachting zullen in 2021 aanvullende werkzaamheden in het kader van de Brexit nodig zijn om effectief en efficiënt met het Verenigd Koninkrijk te kunnen samenwerken.
A118	Het op orde brengen van de basis (= enablers/randvoorwaarden) is onze opdracht voor 2021.
A119	Door te investeren in (sociale) veiligheid, vitaliteit en werkplezier van medewerkers willen we hierin verbetering aanbrengen.
A120	Vakmanschap: Daarom komt er meer aandacht voor fiscaal-juridische kennis in alle lagen van de Belastingdienst. [...] Concrete activiteiten voor 2021 zijn: - versterking van de vaktechnische infrastructuur; - nadere uitwerking van wat 'menselijke maat' betekent in de uitvoering van ons werk; - het opzetten van een vaktechnische opleiding (met de onderdelen fiscaal, juridisch en handhaving) voor alle lagen van de organisatie, managers inbegrepen; - het opzetten van een databank handhavingskunde.
A121	Introom minimaal 2.500 fte
A122	Instroom arbeidsparticipanten 225 fta

A123	Structureel inbedden nieuw instroomproces
A124	Werven fiscalisten, accountants, data-analisten, IT'ers
A125	Actief benaderen en zichtbaar blijven op arbeidsmarkt
A126	Inzetten recruitmentbureaus en aansluiten wervingscampagnes Rijk
A127	Verwelkomen en onboarden nieuwe medewerkers
A128	Ontwikkelen opleidings- en ontwikkelplannen voor alle onderdelen
A129	Omzetten van 275 - 300 van de 1.500 fysieke opleidingsdagen naar online opleidingsdagen - De ervaringen van de COVID-19-periode worden benut om onze opleidingen te moderniseren en er een kwalitatieve verbeterslag in te maken. Het uitgangspunt wordt: online waar het kan, slimmer offline waar het moet. Zolang fysiek lesgeven niet of beperkt mogelijk is zijn we aangewezen op de digitale leeromgeving. De opgave om in de digitale wereld een gelijkwaardig opleidingsaanbod te bieden als in de fysieke wereld is groot. Wanneer dat maar beperkt lukt, heeft dat onmiddellijk gevolgen voor nieuw ingestroomde en zittende medewerkers. In samenspraak met de uitvoerende directies zullen we bepalen welke opleidingen in 2021 bij voorrang worden omgezet naar digitaal. Dit is een onderdeel van het programmaplan voor vernieuwing van het portfolio voor leren en ontwikkelen. Het programma, dat in 2020 is gestart, heeft een looptijd van drie jaar en draagt bij aan het stimuleren van vakmanschap.
A130	Uitvoeren meerjarige personeelsplanning (MPP)
A131	Door de financiële ruimte kunnen we extra mensen aannemen. We spreiden de instroom over de jaren 2020 en 2021. Gevolg daarvan is dat we eind 2020 nog te maken hebben met een onderbezetting. Voor een deel vangen we dat op met uitzendkrachten en externe inhuur. Hierdoor overschrijden we de voor de overheid geldende norm voor inhuur van externen. We werken aan het geleidelijk afbouwe van externe inhuur. (Uitstroom in 2021 1.300 fte / instroom minimaal 2.500 fte)
A132	In 2021 bieden we de vitaliteitscheck@home aan. Afhankelijk van de ontwikkelingen met betrekking tot de COVID-19-richtlijnen wordt in 2021 de 'reguliere' vitaliteitscheck weer aan medewerkers aangeboden.

A133	Na de herijking van het leiderschaps- en cultuurprogramma in 2020 werken we in 2021 verder aan het vaststellen wat de gewenste cultuur is en starten we activiteiten die daaraan bijdragen. We maken daarbij gebruik van de blik van buiten. Voor 2021 ligt de focus op burgers en bedrijven centraal en op een open en veilig werkklimaat. Met name dat laatste is een belangrijke voorwaarde voor de cultuurverandering die we willen bereiken.
A134	Implementeren 360 graden feedback tool
A135	Uitvoeren ontwikkelassessments - leidinggevenden krijgen een ontwikkelassessment met als doel de gewenste leiderschapskwaliteiten te ontwikkelen en een gericht opleidingspakket naar aanleiding van de leiderschapscompetenties die we binnen de Belastingdienst hanteren;
A136	Identificeren en communiceren goede voorbeelden
A137	Communiceren veranderverhaal en storytelling BD
A138	Uitvoeren communicatiecampagne - per aandachtsgebied wordt een specifieke communicatiecampagne ontwikkeld die is gekoppeld aan het hogere doel: 'Op weg naar de beste Belastingdienst van Nederland.
A139	Implementeren mandaatbesluit
A140	Faciliteren directies in directie specifieke aanpak - Binnen elke directie gaan medewerkers aan de hand van de aandachtsgebieden in gesprek over onze opgave. Daarbij maken zij gebruik van de bevindingen en aanbevelingen van een onderzoek onder medewerkers, van een door de FNV uitgevoerde enquête onder medewerkers en van een extern uitgevoerd cultuuronderzoek. De aandachtsgebieden zijn: open en veilig werkklimaat, burgers en bedrijven centraal, samenwerken, gaan voor resultaat en verandering begint bij jezelf. thematisch worden vijf aandachtsgebieden met specifieke interventies maximaal voor een halfjaar per thema uitgelicht. In 2021 ligt de focus op de thema's 'open en veilig werkklimaat' en 'burgers en bedrijven centraal'
A141	We starten met de implementatie van een instrument (strategic alignment) dat voortgang op de strategische doelen inzichtelijk maakt;

A142	Een aantal externe onderzoeken heeft ons een veelheid aan adviezen en aanbevelingen opgeleverd om onze ICT beter en wendbaarder te maken. Om met al deze adviezen aan de slag te gaan is er een driejarig verbeterprogramma opgesteld dat tot doel heeft onze ICT-organisatie zodanig te verbeteren, dat deze doelmatiger en effectiever kan opereren. Resultaten op de vijf sporen in 2021 zijn: - versterkte sturing op realisatie van waarde in het ICT-portfolio onder andere door een consistente benadering van de ICT-vraag en het ICT-aanbod; - verbetering effectiviteit en efficiëntie van de ICT-uitvoeringsorganisatie; - ICT-portfolio richten en besturen vanuit de strategie; - realisatie van een resultaatgerichte cultuur binnen de ICT-uitvoeringsorganisatie; - verbeterd life cycle management.
A143	Naast specifieke acties vanuit het ICT-verbeterprogramma worden in 2021 de volgende activiteiten uitgevoerd: - regie en coördinatie op het besluitvormingsproces van het concernportfolio; - monitoring en analyse van de voortgang van de uitvoering; - ontwikkeling van beleidskaders, richtlijnen en methoden op het gebied van concernportfolio- en projectmanagement; - inzicht in en overzicht over het integrale concernportfolio teneinde te komen tot een meerjarige planning.
A145	Versterken sturing op realisatie van waarde in het ICT-portfolio
A146	Verbeteren effectiviteit en efficiëntie van de ICT-uitvoeringsorganisatie
A147	ICT-portfolio richten en besturen vanuit de strategie
A148	Realiseren resultaatgerichte cultuur binnen de ICT-uitvoeringsorganisatie
A149	Verbeteren life cycle management
A150	Bij elkaar brengen vraag en aanbod
A151	Verkleinen technische schuld naar maximaal 34% eind 2021 - Dat percentage bedroeg in 2018 nog 52, in 2019 44 en het doel is het eind 2022 terug te hebben gebracht tot 30. Om 30% eind 2022 te halen is de doelstelling voor eind 2021 een technische schuld van maximaal 34%.

A152	Verbeteren beheer- en onderhoudsplannen - In 2021 verbeteren we de beheer- en onderhoudsplannen; we zorgen voor een beter meerjarig inzicht in de ontwikkeling van dat beheer en onderhoud. Uiterlijk in het derde kwartaal van 2021 hebben we een geactualiseerd overzicht van de vernieuwingen die we moeten realiseren en wat dat betekent voor de beheers- en onderhoudslast
A153	Verbeteren meerjarig inzicht in de ontwikkeling van beheer en onderhoud
A154	Vernieuwen kantoorautomatisering - De vernieuwing daarvan (= kantoorautomatisering.) blijft aandacht vragen; we willen moderner en meer marktconform gaan werken. Daarbij werken we toe naar een omgeving die aansluit op onze partners binnen de Rijksoverheid. Het programma om de werkplek te ontwikkelen gaat begin 2021 van start.
A155	Herijken beleid - We zetten meer in op het marktconform en gestandaardiseerd inrichten van onze infrastructuur. Doel voor 2021 is het beleid op basis waarvan de technische voorzieningen worden ingezet, marktconform te herijken (het zogeheten platformallocatiebeleid). Daarmee voorkomen we onnodige dubbele technische voorzieningen en bevorderen we de flexibiliteit.
A156	Op dit moment resteren nog vijf onvolkomenheden. Voor het verbeteren van het M&O-beleid (misbruik en oneigenlijk gebruik op het gebied van de kleine belastingmiddelen), de uitvoering van de verbijzonderde interne controles, het verplichtingenbeheer en de afgifte van onderbouwde prestatieverklaringen zijn naar het oordeel van de Algemene Rekenkamer al belangrijke verbeterstappen gezet die in 2020 tot resultaat moeten leiden. In mei 2021 zal de Algemene Rekenkamer oordelen of voor deze onderwerpen het predicaat 'onvolkomenheid' kan vervallen.
A157	Ontwikkelen dashboards en risicomanagement voor: ▪Keten Inkomensheffing ▪Keten Loonheffing ▪Omzetbelasting ▪Vennootschapsbelasting
A158	Implementeren van standaard producten, o.a. het standaard ketendashboard met managementinformatie
A159	Ondersteunen FIOD en Douane

A160	Vergroten bewustwording en kennis van managementinformatie en risicomanagement
A161	Borgen van het gebruik van producten en diensten en het vergroten van het kennisniveau
A162	Integreren van strategische risico analyse producten en diensten op bestuurlijk niveau
A163	Ondersteunen dienstonderdelen op risicomanagement
A164	In control zijn: in kaart brengen van verbeterpunten
A165	In control zijn: Bepalen realistisch ambitieniveau
A166	Ontwikkelen aanvullende prestatieindicatoren voor artikel 1 Rijksbegroting IX 2022 - Voor het begrotingsjaar 2021 hebben we nieuwe prestatie-indicatoren op concernniveau ontwikkeld. Deze prestatie-indicatoren geven inzicht in het effect van onze strategie en vergroten ons lerend vermogen. Onderdeel van de nieuwe prestatie-indicatoren zijn zogeheten subjectieve indicatoren, waarmee we de ervaringen van burgers en bedrijven structureel kunnen monitoren. Daarnaast maken we met objectieve indicatoren onze prestaties inzichtelijk.
A167	Het programma MI/RM focust in 2021 op twee onderwerpen: 1. het verbeteren van de sturing en beheersing en het vergroten van de kennis bij het management en 2. het stimuleren van eigenaarschap. [...] In 2021 zetten we voort waar we in 2020 aan zijn begonnen: - het ontwikkelen van producten voor managementinformatie ter ondersteuning van de besturing van de Belastingdienst; - control risk self assessments zijn onderdeel van ons instrumentarium; - het scheppen van waarborgen voor strategisch risicomanagement. Een daarvoor ontwikkelde training bieden we ook in 2021 aan; - we hebben een instrument voor strategische risicoanalyse (SRA) gebruikt bij het opstellen van dit jaarplan. Dit instrument zetten we ook de komende jaren in.

A168	In de tweede plaats krijgen in 2021 bijzondere aandacht: - het binnen de organisatie verder vergroten van de bewustwording over en kennis van managementinformatie en risicomanagement; - het stimuleren van eigenaarschap bij diegenen die hiervoor verantwoordelijk zijn; - het borgen van dat eigenaarschap
A169	Daarom werken we verder aan het verbeteren van de interne beheersing. [...] We gaan daarom werken aan de verbinding van de sturings- en beheersingsactiviteiten in een zogeheten internal control framework dat is gebaseerd op internationale standaarden. We willen uiteindelijk een onderbouwd in control statement (ICS) kunnen afgeven, waarin we een verklaring afleggen over de kwaliteit van onze interne beheersing. We hebben als doel om uiterlijk begin 2023 tot zo'n in control statement (over 2022) te komen. In 2021 moeten we daarvoor op een aantal gebieden (risicomanagement, interne controle, managementinformatie) al forse stappen zetten. We brengen in 2021 verder in kaart waar verbeterpunten zitten en in welke stappen we die aanpakken. De reikwijdte van een ICS kan verschillen; begin 2021 bepalen we daarom wat een realistisch ambitieniveau is voor een ICS over 2022.
A170	Zoals aangekondigd in het jaarplan 2020 is voor het jaarplan 2021 voor het eerst een strategische risicoanalyse (SRA) uitgevoerd. [..] Conform de nieuwe governance voor het risicomanagement zal het risicoregister periodiek worden herzien en waar nodig worden aangepast of aangevuld met risico's die niet eerder waren voorzien.
A171	Om de risicobeheersing verder te versterken zullen tevens, als onderdeel van de reguliere Planning&Control-cyclus, voortgangsrapportages plaatsvinden met betrekking tot de risico-ontwikkeling en de uitvoering van beheersmaatregelen.
A172	Op basis van de SRA-uitkomsten en de huidige weging en inzichten worden de in de tabel opgenomen zeven risico's door het management van de Belastingdienst als de belangrijkste risico's gezien. Dit betekent dat de ontwikkeling en beheersing van deze risico's intensief wordt gevolgd en regelmatig wordt besproken in het directieteam. De overige 14 risico's worden eveneens gevolgd maar met een lagere frequentie besproken (een keer in de vier maanden), afhankelijk van de omvang van het risico. In het overzicht is tevens per risico een niet uitputtend overzicht van de beheersmaatregelen opgenomen
A173	Dat aantal zal begin 2021 zover zijn afgenomen dat we de afdoeningstermijn minder vaak eenzijdig hoeven te verlengen. Voortaan kan de afdoeningstermijn in samenspraak tussen bezwaarmaker en medewerker worden

Hoofdthema	Thema	Subthema
Over dit jaarplan	-	-
Over dit jaarplan	-	-
Over dit jaarplan	-	-
Belastingdienst in 2021	-	-
Oog voor burgers en bedrijven	-	-
Oog voor burgers en bedrijven	Dienstverlening	-
Oog voor burgers en bedrijven	Dienstverlening	-

Oog voor burgers en bedrijven	Dienstverlening	-
Oog voor burgers en bedrijven	Dienstverlening	-
Oog voor burgers en bedrijven	Dienstverlening	-
Oog voor burgers en bedrijven	Dienstverlening	Activiteiten voor dienstverlening in 2021 voor burgers
Oog voor burgers en bedrijven	Dienstverlening	Activiteiten voor dienstverlening in 2021 voor burgers
Oog voor burgers en bedrijven	Dienstverlening	Activiteiten voor dienstverlening in 2021 voor burgers
Oog voor burgers en bedrijven	Dienstverlening	Activiteiten voor dienstverlening in 2021 voor burgers

Oog voor burgers en bedrijven	Dienstverlening	Activiteiten voor dienstverlening in 2021 voor burgers
Oog voor burgers en bedrijven	Dienstverlening	Activiteiten voor dienstverlening in 2021 voor burgers
Oog voor burgers en bedrijven	Dienstverlening	Activiteiten voor dienstverlening in 2021 voor burgers
Oog voor burgers en bedrijven	Dienstverlening	Activiteiten voor dienstverlening in 2021 voor burgers
Oog voor burgers en bedrijven	Dienstverlening	Activiteiten voor dienstverlening in 2021 voor burgers
Oog voor burgers en bedrijven	Dienstverlening	Activiteiten voor dienstverlening in 2021 voor burgers

Oog voor burgers en bedrijven	Dienstverlening	Activiteiten voor dienstverlening in 2021 voor burgers
Oog voor burgers en bedrijven	Dienstverlening	Activiteiten voor dienstverlening in 2021 voor burgers
Oog voor burgers en bedrijven	Dienstverlening	-
Oog voor burgers en bedrijven	Dienstverlening	-
Oog voor burgers en bedrijven	Dienstverlening	-
Oog voor burgers en bedrijven	Dienstverlening	-

Oog voor burgers en bedrijven	Dienstverlening	-
Oog voor burgers en bedrijven	Dienstverlening	-
Oog voor burgers en bedrijven	Dienstverlening	-
Oog voor burgers en bedrijven	Dienstverlening	-
Oog voor burgers en bedrijven	Dienstverlening	-
Oog voor burgers en bedrijven	Dienstverlening	Activiteiten voor dienstverlening in 2021 voor bedrijven
Oog voor burgers en bedrijven	Dienstverlening	Activiteiten voor dienstverlening in 2021 voor bedrijven

Oog voor burgers en bedrijven	Dienstverlening	Activiteiten voor dienstverlening in 2021 voor bedrijven
Oog voor burgers en bedrijven	Dienstverlening	Activiteiten voor dienstverlening in 2021 voor bedrijven
Oog voor burgers en bedrijven	Dienstverlening	Activiteiten voor dienstverlening in 2021 voor bedrijven
Oog voor burgers en bedrijven	Dienstverlening	Activiteiten voor dienstverlening in 2021 voor bedrijven
Oog voor burgers en bedrijven	Dienstverlening	Activiteiten voor dienstverlening in 2021 voor bedrijven
Oog voor burgers en bedrijven	Dienstverlening	Activiteiten voor dienstverlening in 2021 voor bedrijven
Oog voor burgers en bedrijven	Dienstverlening	Activiteiten voor dienstverlening in 2021 voor bedrijven
Oog voor burgers en bedrijven	Dienstverlening	Activiteiten voor dienstverlening in 2021 voor bedrijven
Oog voor burgers en bedrijven	Dienstverlening	Activiteiten voor dienstverlening in 2021 voor bedrijven
Oog voor burgers en bedrijven	Dienstverlening	Activiteiten voor dienstverlening in 2021 voor bedrijven
Oog voor burgers en bedrijven	Dienstverlening	Activiteiten voor dienstverlening in 2021 voor bedrijven

Oog voor burgers en bedrijven	Oog voor burgers en bedrijven	-
Oog voor burgers en bedrijven	Risicosignalen	-
Oog voor burgers en bedrijven	Risicosignalen	-
Oog voor burgers en bedrijven	Gegevensbescherming	Activiteiten voor gegevens en gegevensbescherming in 2021
Oog voor burgers en bedrijven	Gegevensbescherming	Activiteiten voor gegevens en gegevensbescherming in 2021

Oog voor burgers en bedrijven	Gegevensbescherming	Activiteiten voor gegevens en gegevensbescherming in 2021
Oog voor burgers en bedrijven	Gegevensbescherming	Activiteiten voor gegevens en gegevensbescherming in 2021
Oog voor burgers en bedrijven	Gegevensbescherming	Activiteiten voor gegevens en gegevensbescherming in 2021
Oog voor burgers en bedrijven	Gegevensbescherming	Activiteiten voor gegevens en gegevensbescherming in 2021
Oog voor burgers en bedrijven	Gegevensbescherming	-
Oog voor burgers en bedrijven	Gegevensbescherming	-

Fiscale taken, toezicht en opsporing	Uitvoerings- en toezichtstrategie	Bepalen acceptable niveau toezicht achteraf
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Burgers	Activiteiten fiscale taken, toezicht en fraudebestijding in 2021 voor burgers
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Burgers	Activiteiten fiscale taken, toezicht en fraudebestijding in 2021 voor burgers
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Burgers	Activiteiten fiscale taken, toezicht en fraudebestijding in 2021 voor burgers
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Burgers	Activiteiten fiscale taken, toezicht en fraudebestijding in 2021 voor burgers
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Burgers	Activiteiten fiscale taken, toezicht en fraudebestijding in 2021 voor burgers
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Burgers	Activiteiten fiscale taken, toezicht en fraudebestijding in 2021 voor burgers
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Burgers	Activiteiten fiscale taken, toezicht en fraudebestijding in 2021 voor burgers
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Burgers	Activiteiten fiscale taken, toezicht en fraudebestijding in 2021 voor burgers
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Burgers	Activiteiten fiscale taken, toezicht en fraudebestijding in 2021 voor burgers
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Burgers	Activiteiten fiscale taken, toezicht en fraudebestijding in 2021 voor burgers
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Burgers	-
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Burgers	-
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Midden en Kleinbedrijf	-
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Midden en Kleinbedrijf	Activiteiten fiscale taken, toezicht en fraudebestijding in 2021 voor MKB
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Midden en Kleinbedrijf	Activiteiten fiscale taken, toezicht en fraudebestijding in 2021 voor MKB

Fiscale taken, toezicht en opsporing	Midden en Kleinbedrijf	Activiteiten fiscale taken, toezicht en fraudebestijding in 2021 voor MKB
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Midden en Kleinbedrijf	Activiteiten fiscale taken, toezicht en fraudebestijding in 2021 voor MKB
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Midden en Kleinbedrijf	Activiteiten fiscale taken, toezicht en fraudebestijding in 2021 voor MKB
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Midden en Kleinbedrijf	Activiteiten fiscale taken, toezicht en fraudebestijding in 2021 voor MKB
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Midden en Kleinbedrijf	Activiteiten fiscale taken, toezicht en fraudebestijding in 2021 voor MKB
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Midden en Kleinbedrijf	Activiteiten fiscale taken, toezicht en fraudebestijding in 2021 voor MKB
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Midden en Kleinbedrijf	Activiteiten fiscale taken, toezicht en fraudebestijding in 2021 voor MKB
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Midden en Kleinbedrijf	Activiteiten fiscale taken, toezicht en fraudebestijding in 2021 voor MKB
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Midden en Kleinbedrijf	Activiteiten fiscale taken, toezicht en fraudebestijding in 2021 voor MKB
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Midden en Kleinbedrijf	Activiteiten fiscale taken, toezicht en fraudebestijding in 2021 voor MKB
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Midden en Kleinbedrijf	-
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Midden en Kleinbedrijf	-
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Midden en Kleinbedrijf	-
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Midden en Kleinbedrijf	-

Fiscale taken, toezicht en opsporing	Midden en Kleinbedrijf	-
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Grote ondernemingen	Activiteiten fiscale taken, toezicht en fraudebestijding in 2021 voor GO
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Grote ondernemingen	Activiteiten fiscale taken, toezicht en fraudebestijding in 2021 voor GO
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Grote ondernemingen	Activiteiten fiscale taken, toezicht en fraudebestijding in 2021 voor GO
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Grote ondernemingen	Activiteiten fiscale taken, toezicht en fraudebestijding in 2021 voor GO
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Grote ondernemingen	Activiteiten fiscale taken, toezicht en fraudebestijding in 2021 voor GO
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Grote ondernemingen	Activiteiten fiscale taken, toezicht en fraudebestijding in 2021 voor GO
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Grote ondernemingen	Activiteiten fiscale taken, toezicht en fraudebestijding in 2021 voor GO
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Grote ondernemingen	Activiteiten fiscale taken, toezicht en fraudebestijding in 2021 voor GO
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Grote ondernemingen	Activiteiten fiscale taken, toezicht en fraudebestijding in 2021 voor GO
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Grote ondernemingen	Activiteiten fiscale taken, toezicht en fraudebestijding in 2021 voor GO
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Grote ondernemingen	Activiteiten fiscale taken, toezicht en fraudebestijding in 2021 voor GO
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Grote ondernemingen	Activiteiten fiscale taken, toezicht en fraudebestijding in 2021 voor GO
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Grote ondernemingen	Activiteiten fiscale taken, toezicht en fraudebestijding in 2021 voor GO
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Grote ondernemingen	-

Fiscale taken, toezicht en opsporing	Grote ondernemingen	-
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Grote ondernemingen	-
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Opsporing	-
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Opsporing	-
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Opsporing	Fiscale fraude

Fiscale taken, toezicht en opsporing	Opsporing	Speerpunten opsporing financieel-economische fraude
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Opsporing	Speerpunten opsporing financieel-economische fraude
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Opsporing	Speerpunten opsporing financieel-economische fraude
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Opsporing	Speerpunten opsporing financieel-economische fraude
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Opsporing	Speerpunten opsporing financieel-economische fraude
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Opsporing	Speerpunten opsporing financieel-economische fraude
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Thema's Belastingdienst	Impact COVID-19

Fiscale taken, toezicht en opsporing	Thema's Belastingdienst	E-commerce
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Thema's Belastingdienst	E-commerce
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Thema's Belastingdienst	Brexit
Wat hebben we nodig	-	-
Wat hebben we nodig	Personeel	-
Wat hebben we nodig	Personeel	-
Wat hebben we nodig	Personeel	Activiteiten personeel in 2021
Wat hebben we nodig	Personeel	Activiteiten personeel in 2021

Wat hebben we nodig	Personeel	Activiteiten personeel in 2021
Wat hebben we nodig	Personeel	Activiteiten personeel in 2021
Wat hebben we nodig	Personeel	Activiteiten personeel in 2021
Wat hebben we nodig	Personeel	Activiteiten personeel in 2021
Wat hebben we nodig	Personeel	Activiteiten personeel in 2021
Wat hebben we nodig	Personeel	Activiteiten personeel in 2021
Wat hebben we nodig	Personeel	Activiteiten personeel in 2021
Wat hebben we nodig	Personeel	Activiteiten personeel in 2021
Wat hebben we nodig	Personeel	-
Wat hebben we nodig	Personeel	-

Wat hebben we nodig	Cultuur	-
Wat hebben we nodig	Cultuur	Activiteiten cultuur in 2021
Wat hebben we nodig	Cultuur	Activiteiten cultuur in 2021
Wat hebben we nodig	Cultuur	Activiteiten cultuur in 2021
Wat hebben we nodig	Cultuur	Activiteiten cultuur in 2021
Wat hebben we nodig	Cultuur	Activiteiten cultuur in 2021
Wat hebben we nodig	Cultuur	Activiteiten cultuur in 2021
Wat hebben we nodig	Cultuur	-

Wat hebben we nodig	ICT	-
Wat hebben we nodig	ICT	-
Wat hebben we nodig	ICT	Activiteiten ICT in 2021
Wat hebben we nodig	ICT	Activiteiten ICT in 2021
Wat hebben we nodig	ICT	Activiteiten ICT in 2021
Wat hebben we nodig	ICT	Activiteiten ICT in 2021
Wat hebben we nodig	ICT	Activiteiten ICT in 2021
Wat hebben we nodig	ICT	Activiteiten ICT in 2021
Wat hebben we nodig	ICT	Activiteiten ICT in 2021

Wat hebben we nodig	ICT	Activiteiten ICT in 2021
Wat hebben we nodig	ICT	Activiteiten ICT in 2021
Wat hebben we nodig	ICT	Activiteiten ICT in 2021
Wat hebben we nodig	ICT	Activiteiten ICT in 2021
Wat hebben we nodig	Sturing en beheersing	-
Wat hebben we nodig	Sturing en beheersing	Activiteiten sturing en beheersing in 2021
Wat hebben we nodig	Sturing en beheersing	Activiteiten sturing en beheersing in 2021
Wat hebben we nodig	Sturing en beheersing	Activiteiten sturing en beheersing in 2021

Wat hebben we nodig	Sturing en beheersing	Activiteiten sturing en beheersing in 2021
Wat hebben we nodig	Sturing en beheersing	Activiteiten sturing en beheersing in 2021
Wat hebben we nodig	Sturing en beheersing	Activiteiten sturing en beheersing in 2021
Wat hebben we nodig	Sturing en beheersing	Activiteiten sturing en beheersing in 2021
Wat hebben we nodig	Sturing en beheersing	Activiteiten sturing en beheersing in 2021
Wat hebben we nodig	Sturing en beheersing	Activiteiten sturing en beheersing in 2021
Wat hebben we nodig	Sturing en beheersing	Activiteiten sturing en beheersing in 2021
Wat hebben we nodig	Sturing en beheersing	-

Wat hebben we nodig	Sturing en beheersing	-
Wat hebben we nodig	Sturing en beheersing	-
Wat hebben we nodig	Risicoparagraaf	-
Wat hebben we nodig	Risicoparagraaf	-
Wat hebben we nodig	Risicoparagraaf	-
Fiscale taken, toezicht en opsporing	Burgers	-

Type activiteit	DO	Keten	Programma/project
-	-	-	-
-	-	-	Ontvlechting
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-

-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	-
In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	-
In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	-
In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	-

Continu	-	-	-
Continu	-	-	-
Continu	-	-	-
Continu	-	-	-
Continu	-	-	-
Nieuw	-	-	-

Nieuw	-	-	-
Nieuw	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-

-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	-
Continu	-	-	-

In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	-
Continu	-	-	-
Continu	-	-	-
Continu	-	-	-
Continu	-	-	-
Continu	-	-	-
Continu	-	-	-
Continu	-	-	-
In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	-
Nieuw	-	-	-
Nieuw	-	-	-

-	-	-	Programma 'Versterking Administratieve Ketens'
-	-	-	-
-	-	-	HVB
Nieuw	-	-	-
In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	-

Nieuw	-	-	-
Nieuw	-	-	-
Nieuw	-	-	-
Nieuw	-	-	-
-	-	-	HVB
-	-	-	HVB

-	-	-	-
Continu	-	-	-
Continu	-	-	-
Continu	-	-	-
Continu	-	-	-
Continu	-	-	-
In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	-
Continu	-	-	-
Continu	-	-	-
Continu	-	-	-
Continu	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
Continu	-	-	-
Continu	-	-	-

Continu	-	-	-
Continu	-	-	-
Continu	-	-	-
In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	-
Nieuw	-	-	-
Continu	-	-	-
Continu	-	-	-
In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	-
Continu	-	-	-
Continu	-	-	-
Continu	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-

-	-	-	-
Continu	-	-	-
Continu	-	-	-
Continu	-	-	-
Continu	-	-	-
Continu	-	-	-
Continu	-	-	-
Continu	-	-	-
Nieuw	-	-	-
Nieuw	-	-	-
In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	-
Continu	-	-	-
Continu	-	-	-
Continu	-	-	-
Continu	-	-	-
-	-	-	-

-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-

-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	Programma COVID-19

-	-	-	BTW E-commerce
-	-	-	BTW E-commerce
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	-
In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	-

In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	-
Continu	-	-	-
Continu	-	-	-
In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	-
In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	-
In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	-
In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	-
In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-

-	-	-	Programma Leiderschap & Cultuur
In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	-
In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	-
In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	-
In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	-
In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	-
In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	-
Continu	-	-	-
-	-	-	-

-	-	-	ICT Verbeterprogramma
-	-	-	-
In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	ICT Verbeterprogramma
In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	ICT Verbeterprogramma
In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	ICT Verbeterprogramma
In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	ICT Verbeterprogramma
In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	ICT Verbeterprogramma
In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	ICT Verbeterprogramma
In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	-

In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	-
In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	-
Nieuw	-	-	-
Nieuw	-	-	-
-	-	-	-
In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	Programma MI/RM
In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	Programma MI/RM
Nieuw	-	-	Programma MI/RM

In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	Programma MI/RM
In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	Programma MI/RM
In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	Programma MI/RM
In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	Programma MI/RM
Nieuw	-	-	-
Nieuw	-	-	-
In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties	-	-	-
-	-	-	Programma MI/RM

-	-	-	Programma MI/RM
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-

Brondocument	Meerjarenvisie Belastingdienst

Unieke ID	Hoe doen we het?
B1	We stroomlijnen processen zoveel mogelijk, zonder onnodige administratieve lasten.
B2	Geverifieerde en actuele gegevens van burgers en bedrijven zijn op een centrale plek beschikbaar.
B3	Informatie van derden (bijvoorbeeld UWV, banken, gemeenten) wordt vooraf ingevuld. Als deze informatie beschikbaar is en passend is o.b.v. wetgeving.
B4	Burgers, bedrijven en fiscaal dienstverleners kunnen op ieder moment online inzicht hebben in de actuele te ontvangen en te betalen bedragen bij de Belastingdienst.
B5	Burgers (en buitenlandse belastingplichtigen) kunnen digitaal hun belastingzaken regelen. Er kan bijvoorbeeld online een betalingsregeling worden afgesloten.
B6	Voor verschillende doelgroepen (zoals zzp'ers en MKB) is het mogelijk aangifte en betaling vanuit de eigen aangifte- en evt. boekhoudsoftware te doen.
B7	-
B8	-
B9	-
B10	We zetten in op structurele verbetering van onze dienstverlening. Bijvoorbeeld door structureel de behoeften en knelpunten van burgers en bedrijven in kaart te brengen.

B11	We ontwikkelen en verbeteren massale dienstverlenings-instrumenten, zoals de website. Daardoor kunnen we burgers, bedrijven en fiscaal dienstverleners beter helpen wanneer zij persoonlijke hulp nodig hebben.
B12	We organiseren gepersonaliseerde dienstverlening zoals brieven en persoonlijke vormen van dienstverlening zoals face-to-face gesprekken aan de balies of op locatie. Deze dienstverlening is mogelijk op redelijke reisafstand.
B13	We verbeteren de bereikbaarheid van de BelastingTelefoon, investeren in het professionaliseren en bellen terug wanneer wachttijden oplopen.
B14	We verbeteren de bereikbaarheid van medewerkers en luisteren naar de feedback die we van hen krijgen.
B15	We betrekken burgers, bedrijven en hun dienstverleners bij de ontwikkeling van onze dienstverlening en uitvoeringsprocessen om zo goed mogelijk aan te sluiten op hun belevingswereld en behoefte. Bijvoorbeeld via customer journeys, burger community's of usability tests.
B16	We hebben gepaste aandacht voor doelgroepen met extra behoeften zoals laaggeletterden en niet-digivaardigen.
B17	De basis onder maatwerk in dienstverlening is informatie. We kennen de belastingplichtigen en weten waar ze moeite mee hebben. Daarmee willen we proactief en gericht helpen, passend bij de burger of het bedrijf.
B18	-
B19	-
B20	Responsief handhaven: we zetten meerdere toezichtsmiddelen in, afgestemd op het gedrag van burgers en bedrijven.
B21	We meten de compliance en investeren in data-analyse om meer inzicht te krijgen in gedrag van burgers en bedrijven. We gebruiken deze inzichten om van reactief naar proactief handelen te komen.

B22	We investeren in het vakmanschap van onze medewerkers. Er zal meer aandacht komen voor fiscaal-juridische kennis in alle lagen van de organisatie. Zo wordt er momenteel gewerkt via een vaktechnische structuur die borgt dat fiscale kennis lokaal up-to-date is en wordt er ingezet op een educatieve structuur inclusief facilitering van bijvoorbeeld een PE-programma.
B23	We richten een tijdelijke projectorganisatie op, die kijkt naar vormen van selectie in toezicht en fraudeaanpak. Deze organisatie onderzoekt de juridische, maatschappelijke en ethische vereisten in het toezicht.
B24	We signaleren en informeren burgers en bedrijven proactief bij situaties waarbij de uitwerking (of combinatie) van wet- en regelgeving voor hen onvoorziene nadelige gevolgen heeft.
B25	We maken het betalen eenvoudiger, zodat een snelle verwerking van betalingen mogelijk is. We maken het belasting betalen voor burgers inzichtelijker. Zodat zij ook zelf tijdig actie kunnen ondernemen als er betalingsproblemen dreigen.
B26	We werken samen met leveranciers van aangiftesoftware om ondernemers te helpen met de boekhouding.
B27	Volgens de invorderingsstrategie maken we op basis van “niet kunnen” of “niet willen” betalen, onderscheid in de acties.
B28	We werken samen met beleidsmakers, zodat onze uitvoering aansluit bij de politieke prioriteiten.
B29	We maken gebruik van internationale samenwerking met andere Belastingdiensten om kennis te delen, ervaringen uit te wisselen en te leren.
B30	Bij grote ondernemingen werken we via het concept van de individuele klantbehandeling en het horizontale toezicht. Dit doen we bijvoorbeeld door ondernemingen qua omvang te categoriseren en ten aanzien van de 100 grootste ondernemingen een individueel toezichtsplan te maken.
B31	Via risicomodules actualiseren we ons toezicht, rekening houdend met het veranderende landschap, waaronder nieuwe wetgeving en trends die we waarnemen, zoals toegenomen automatisering, meer zzp’ers en internationalisering.
B32	Burgers en bedrijven kunnen hun fiscale zaken door een adviseur laten uitvoeren. We houden daarbij oog voor malafide helpers en acteren waar nodig.

B33	-
B34	-
B35	We zetten in op ontwikkelassessments voor leidinggevenden, 360-graden feedback, opleidingen en bieden kennisverbreding aan.
B36	We zorgen voor managementinformatie die het mogelijk maakt de resultaten en risico's van ons werk te monitoren en gericht (bij) te sturen.
B37	We hebben onze ICT steeds beter op orde. We werken toe naar de situatie met ruimte om te vernieuwen en nieuwe behoeften te realiseren. Door Analytics analysetaken uit te laten voeren, kunnen we de ICT-transactiediensten ontlasten.
B38	We zetten in op toekomstvaste, onderhoudbare technologie en een modulaire ICT-architectuur. Zo kunnen we ICT-componenten los van elkaar aanpassen.
B39	Voor de ketens kiezen we voor een geleidelijke modernisering die resulteert in een lagere inzet op beheer en onderhoud van de applicaties. Dit maakt meer inzet ten gunste van de beleidsagenda (wetgeving) en andere vernieuwing mogelijk.
B40	We zetten in op internationale samenwerking, zowel in de uitvoering van fraudebestrijding en het heffen en innen van belastingen. Zo leren we van elkaars ervaringen.
B41	We zoeken en volgen relevante toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen en zetten in op verdere kennisontwikkeling, experimenten en innovatie.
B42	We onderzoeken en experimenteren met manieren om onze werkwijze en interne en externe samenwerking te vernieuwen.
B43	-

B44	-
B45	HR Data op orde: voldoende, juiste en betrouwbare HR-data.
B46	Inbedding wet WRNA: implementatie WNRA afgerond.
B47	Inrichting proces reorganisaties: het proces op reorganisatie is inzichtelijk, helder beschreven en toegankelijk.
B48	Mandaat: volmachtbesluit2020 is geïmplementeerd en volmachtbesluit2021 (ontvlechting) is gereed en gepubliceerd.
B49	Instroom: bezetting uiterlijk eind 2021 in lijn met nieuwe formatie.
B50	Integriteit: versterking Integriteitsstelsel Belastingdienst.
B51	Goede match tussen steeds wisselende vraag naar en het steeds wisselende aanbod van personeel.
B52	We ondersteunen medewerkers in hun ontwikkeling en vakmanschap met een gepast en actueel opleidingsaanbod, interessante functies en doorgroeimogelijkheden.
B53	Het opleidingsaanbod en het programma van de Digitale BelastingdienstAcademie zal daarvoor vernieuwd en gemoderniseerd worden.
B54	We investeren in (sociale) veiligheid, vitaliteit en werkplezier van medewerkers. Dit gebeurt onder andere door vitaliteitschecks en online trainingen voor werkdruk.
B55	Programma Instroom arbeidsparticipanten (jaarlijkse toename van 200).
B56	Bij werving en selectie zijn de selectieteams divers samengesteld en worden selecteurs getraind in selecteren zonder vooroordelen.
B57	Er is ruimte voor medewerkers om deel te nemen aan activiteiten van diversiteitsnetwerken (LHBTI, B/Proud).
B58	Visie op toekomst van werken bij Financiën, gebaseerd op de ambitie Bedrijfsvoering Rijk: hoe werken wij in 2022?
B59	Herijking meerjarenvisie Huisvesting Belastingdienst n.a.v. recente ontwikkelingen.
B60	Het realiseren van een fysieke omgeving en services die ondersteunend zijn aan de veranderende omgeving.

B61	Medewerkers ondersteunen om thuis ook de werkplek op orde te krijgen.
B62	Onze kantoren inrichten op vooral ontmoeting, brainstormen en samenwerken.
B63	Hybride vergaderen mogelijk maken.
B64	Leidinggevenden en medewerkers ondersteunen in de andere manier van werken (tijd, plaats en apparaatsonafhankelijk werken). Een belangrijk voorwaarde hierbij is sturen op resultaat en de effecten hiervan.
B65	Moderne ICT voor medewerkers.
B66	-
B67	-
B68	De directies hebben een eigen verantwoordelijkheid en voeren zelf regie om deze gewenste cultuur te ontwikkelen.
B69	Het programma Leiderschap & Cultuur onderhoudt Belastingdienst-breed de samenhang en voortgang, zet budget en capaciteit doelbewust en -gericht in en faciliteert de directies.
B70	Ontwerp van het verhaal en toetsing medewerkers, maatwerk directie-specifiek (m.b.v. storytelling), medewerkers en leidinggevenden gaan aan de hand van 5 aandachtsgebieden actief in gesprek over de opgave van de Belastingdienst.

B71	Zorg voor strategische alignment, dialoogsessies over incongruenties, intern en externe evaluatie instrument(en).
B72	Ontwikkelassessments om leidinggevenden te ondersteunen in de ontwikkeling van gewenste leiderschapskwaliteiten, ontwikkellijn- en opleidingen, herijking O&P instrumenten, constructief communiceren.
B73	Identificeren en actief delen van goede voorbeelden, platform (in)formele leiders, dialoogsessies over gewenst leiderschap, intern en extern inspiratie opdoen door o.a. platform op intranet en Leiderschapsapp.
B74	-
B75	-
B76	Het doel is de ICT-uitvoeringsorganisatie én sturing op de uitvoering van projecten zodanig te verbeteren dat deze doelmatiger en effectiever kunnen opereren.
B77	We verbeteren met de business het portfolioproces, zodat we inzicht hebben in de beschikbare middelen en een gezonde balans kunnen creëren tussen onderhoud en vernieuwing.
B78	We ontwikkelen de ICT-uitvoeringsorganisatie voor een betere besturing van alle cruciale aspecten van de ICT van de Belastingdienst.
B79	We verbeteren de keten- en de lijnsturing, zodat deze optimaal ingericht zijn om de (portfolio)doelstellingen van de Belastingdienst te realiseren.
B80	De ICT-organisatie zet in op vakmanschap en ontwikkelt een resultaatgerichte cultuur zodat de mensen, die het verschil moeten gaan maken, werken in een klimaat waarbinnen zij hun maximale waarde kunnen toevoegen en we een aantrekkelijke werkgever zijn.
B81	Door beter life-cyclemanagement is er een betere borging van de uitvoering van noodzakelijk beheer en onderhoud aan ICT-systemen en daarmee effectievere en doelmatigere inzet van het ICT-landschap.

B82	-
B83	-
B84	-
B85	-
B86	We modelleren onze gegevensadministraties eenduidig, zodat de data altijd herleidbaar is naar bovenliggende wet- en regelgeving.
B87	We ontkoppelen de data van de applicaties die proces- en rekentaken uitvoeren. Daarmee neemt de wendbaarheid van ICT-voorzieningen toe.
B88	We zetten een centrale gegevenslaag neer, waar de data op een eenduidige manier, voorzien van metadata, zijn opgeslagen en worden beheerd.
B89	-
B90	-
B91	-

B92	-
B93	Analytics levert keten/middel gerichte inzichten en adviezen over compliantie. Zoals risico- en signaalmodellen bij toezicht, ketendashboards, doelgroepbepaling bij dienstverlening, realtime analyses (bijvoorbeeld bij scannen containers) en systematische afwijkingen en preventie adviezen bij fraude.
B94	Het domein Analytics levert het productieplatform (SAS) en de analytics data perimeter (ADP) voor veilig datagebruik.
B95	Er zijn diverse vormen waarin innovatie vorm krijgt, waaronder innovatiedagen, 3 dagen challenges, concept labs, etc.
B96	-
B97	-
B98	-
B99	-
B100	-
B101	-
B102	-
B103	-
B104	-
B105	-
B106	-
B107	-
B108	-

B109	We zetten met het programma Managementinformatie en Risicomanagement in op effectievere sturing en verantwoording op keten- en concernniveau. Dat doen we via doorontwikkeling en implementatie van managementinformatie en risicomanagement in bijvoorbeeld KPI's, dashboards (ook voor ketens) en strategische risicoanalyse.
B110	Doorontwikkeling van de rol als opdrachtnemer in relatie met de eigenaar in de driehoek. We werken aan het uitwerken en implementeren van de rol als opdrachtnemer in relatie tot de eigenaar.
B111	We werken aan het oplossen van alle door de Algemene Rekenkamer geconstateerde onvolkomenheden.
B112	Op basis van een Internal control framework uiterlijk over 2022 komen we tot een In Control Statement begin 2023.
B113	We praten over KPI's en dashboards en nemen meetbare acties wanneer nodig om bij te sturen.
B114	-
B115	-
B116	-
B117	-
B118	-
B119	-
B120	-

B121	-
B122	-

Voorbeeld van concrete activiteiten	Strategische prioriteit / Randvoorwaarden
-	Strategische prioriteit
-	Strategische prioriteit
-	Strategische prioriteit
-	Strategische prioriteit
-	Strategische prioriteit
-	Strategische prioriteit
Digitalisering van het M-biljet: In het voorjaar van 2021 kunnen emigrerende en immigrerende belastingplichtigen via MijnBelastingdienst.nl digitaal aangifte inkomstenbelasting doen. In plaats van het huidige dikke pak papier ontvangt de migrerende burger alleen nog een uitnodiging tot het doen van aangifte (zowel op papier als in de berichtenbox) en kan de burger er voor kiezen om op MijnBelastingdienst.nl in te loggen om digitaal aangifte te doen.	Strategische prioriteit
Door ondernemers vroegtijdig te ondersteunen bij het administreren worden fouten in de administratieve keten voorkomen en heeft de ondernemer eerder zekerheid. In de tweede helft van 2020 wordt een proef gedaan samen met softwareleveranciers. Deze ondersteuning wordt in 2021 doorontwikkeld en in overleg met de markt breder beschikbaar gesteld.	Strategische prioriteit
Ontwikkeling en ingebruikname van een nieuwe, generieke voorziening die belastingplichtigen de mogelijkheid biedt om eenvoudig digitaal bezwaar in te dienen.	Strategische prioriteit
-	Strategische prioriteit

-	Strategische prioriteit
-	Strategische prioriteit
-	Strategische prioriteit
-	Strategische prioriteit
-	Strategische prioriteit
-	Strategische prioriteit
-	Strategische prioriteit
Er komt een voorziening waarmee mensen hun telefoonnummer of berichten achter kunnen laten, zodat ze later teruggebeld kunnen worden of een bericht kunnen ontvangen (Call me back).	Strategische prioriteit
Vanaf 2020 worden externe dienstverleners (maatschappelijk en commercieel) ondersteund in hun activiteiten, door fora zoals het KennisNetwerk en door relatiebeheer. Zo ontvangen burgers met problematiek hulp bij hun belasting-en toeslagzaken van goed geïnformeerde dienstverleners.	Strategische prioriteit
-	Strategische prioriteit
-	Strategische prioriteit

-	Strategische prioriteit
-	Strategische prioriteit
-	Strategische prioriteit
-	Strategische prioriteit
-	Strategische prioriteit
-	Strategische prioriteit
-	Strategische prioriteit
-	Strategische prioriteit
-	Strategische prioriteit
-	Strategische prioriteit

Voor beginnende ondernemers zetten we een pilot op waarin we de mogelijkheid bieden om persoonlijk contact te hebben met een medewerker. We onderzoeken in deze pilot of dat bijdraagt aan de tevredenheid van de ondernemers en op een soepele naleving van fiscale wet- en regelgeving.	Strategische prioriteit
In 2021 onderzoeken we of we ook de berekening van belastingen beschikbaar kunnen stellen aan softwareleveranciers. Dat verkleint de kans op fouten verder.	Strategische prioriteit
-	Strategische prioriteit
-	Strategische prioriteit
-	Strategische prioriteit
-	Strategische prioriteit
-	Strategische prioriteit
-	Strategische prioriteit
-	Strategische prioriteit
-	Strategische prioriteit
-	Strategische prioriteit
In een pilot samen met de vakbonden ontwikkelen we met medewerkers praktische handvatten over vakmanschap voor de inrichting van landelijk werken en het werken met risicomodellen. De uitkomsten bieden inzicht in de vraag hoe 'landelijk werken' en vakmanschap optimaal te combineren.	Strategische prioriteit

Vanaf 2020 onderzoeken we continu welke nieuwe ontwikkelingen spelen in de samenleving en starten hierop jaarlijks diverse verkenningen en experimenten. Geleerde lessen gebruiken we in nieuwe plannen en uitvoeringsbeleid en om toezicht en dienstverlening te vernieuwen.	Strategische prioriteit
-	Randvoorwaarden
-	Randvoorwaarden
-	Randvoorwaarden
-	Randvoorwaarden
-	Randvoorwaarden
-	Randvoorwaarden
-	Randvoorwaarden
-	Randvoorwaarden
-	Randvoorwaarden
-	Randvoorwaarden
-	Randvoorwaarden
-	Randvoorwaarden
-	Randvoorwaarden
-	Randvoorwaarden
-	Randvoorwaarden
-	Randvoorwaarden

-	Randvoorwaarden
-	Randvoorwaarden
-	Randvoorwaarden
-	Randvoorwaarden
-	Randvoorwaarden
De bezetting is uiterlijk eind 2021 in lijn met nieuwe formatie. Voor 2020 betekent dat 2500 FTE nieuwe instroom en in 2021 zijn dat circa 2500 FTE.	Randvoorwaarden
In februari 2020 is de meerjarenvisie huisvesting door het DT BD vastgesteld. Deze meerjarenvisie wordt samen met de dienstonderdelen van de Belastingdienst herijkt op basis van de recente ontwikkelingen n.a.v. de Coronacrisis.	Randvoorwaarden
-	Randvoorwaarden
-	Randvoorwaarden
-	Randvoorwaarden

-	Randvoorwaarden
-	Randvoorwaarden
-	Randvoorwaarden
We zetten ontwikkelassessments in om leidinggevenden te ontwikkelen langs zes leiderschapskwaliteiten. De ontwikkelassessments worden in 2020 afgenomen bij de eerste leidinggevenden van de top van de Belastingdienst. In 2021 hebben alle ca. 1500 leidinggevenden dit ontwikkelassessment gevolgd.	Randvoorwaarden
In 2020 zijn voorbeelden uitgevraagd bij de directies met als doel inspireren en gewenst (voorbeeld)gedrag zichtbaar te maken binnen de organisatie. In 2021 komt er een platform om good practices met elkaar te delen.	Randvoorwaarden
-	Randvoorwaarden
-	Randvoorwaarden
-	Randvoorwaarden
-	Randvoorwaarden
-	Randvoorwaarden
-	Randvoorwaarden

Door met het meerjarige moderniseringsprogramma het ICT-landschap te moderniseren, brengen we de technische schuld terug tot 30% per eind 2022, om te garanderen dat de continuïteit van IT-systemen geborgd is en de wendbaarheid verbetert.	Randvoorwaarden
De lijn- en ketensturing wordt verbeterd door helder onderscheid te maken in de prioritering op de verschillende bestuurlijke niveaus. Hierdoor krijgen de ketens een helder uitvoeringsmandaat.	Randvoorwaarden
Door verantwoordelijkheid voor concrete resultaten bij kleine teams te leggen, creëren we de resultaatgerichte organisatie die we nodig hebben.	Randvoorwaarden
Door onderhoudsplannen op langere termijn op te stellen, borgen we het life-cyclemanagement.	Randvoorwaarden
-	Randvoorwaarden
-	Randvoorwaarden
-	Randvoorwaarden
Deze dienst zorgt ervoor dat met één techniek op modelmatige wijze gegevensleveringen worden gerealiseerd. Daarmee geven we invulling aan de centrale gegevenslaag. Deze dienst is specifiek bedoeld voor de gegevens van een set van zaken, bijvoorbeeld alle personenvoertuigen of alle WOZ-objecten. Alle bestaande gegevensstromen worden overgezet naar de nieuwe dienst. Daarmee vervangt deze dienst alle bestaande praktijken.	Randvoorwaarden
We maken vooraf duidelijke resultaatafspraken met aanleverende en afnemende partijen over welke gegevens nodig zijn en hoe we gegevens ontvangen en beschikbaar stellen.	Randvoorwaarden
Door de Belastingdienst-domeinen zorgvuldig en op een beheerste wijze hun administraties te laten modelleren, is de informatie in de administraties eenduidig, helder en van goede kwaliteit en daarmee geschikt voor (her)gebruik. Hiermee bereiken we de situatie dat we gegevens niet meer hoeven te kopiëren.	Randvoorwaarden

Er komt een nieuwe persoonsadministratie, die wendbaar genoeg is om wijzigingen in de buitenwereld te kunnen volgen en in staat is gebruikte identificaties (bijv. BSN) adequaat af te schermen.	Randvoorwaarden
-	Randvoorwaarden
-	Randvoorwaarden
-	Randvoorwaarden
Compliantiemeting van belastingplichtigen (dus over ketens/middelen heen) als innovatie. (Q4 2020)	Randvoorwaarden
Livegang compliance map en concerndashboard 2.0 (opdracht programma Managementinformatie en Risicomanagement). (Q4 2020)	Randvoorwaarden
Geïsoleerde werkomgevingen beschikbaar (ADP). (Q4 2020)	Randvoorwaarden
Procesmining als tool beschikbaar (vanuit domein). (Q1 2021)	Randvoorwaarden
Wetenschappelijke raad gebruik algoritmes ingesteld. (Q1 2021)	Randvoorwaarden
Pilot analytics op teksten (ongestructureerde data). (Q1 2021)	Randvoorwaarden
Dataverzameling juridisch mogelijk op basis van open source (webscraping). (Q1 2021)	Randvoorwaarden
Start inrichting ADP Systematische straat. (Q1 2021)	Randvoorwaarden
Beeldherkenning als tool beschikbaar. (2022)	Randvoorwaarden
Ongestructureerde data verwerking mogelijk. (2022)	Randvoorwaarden
Risicomodel / selectiemodel als generieke voorziening is in meer dan de helft van de middelketens ingevoerd. (2022)	Randvoorwaarden
Doelgroepgerichte invordering op basis van analytics ontwikkeld. (2022)	Randvoorwaarden
Ketendashboards en risicomanagement in de ketens. (2022)	Randvoorwaarden

-	Randvoorwaarden
-	Randvoorwaarden
-	Randvoorwaarden
-	Randvoorwaarden
-	Randvoorwaarden
Strategisch risicomanagement krijgt verder vorm door risico-assessments met het management van de Belastingdienst. Daarnaast door het uitvoeren van passende beheersmaatregelen. We kijken daarbij in de eerste plaats naar de risico's bij doelen die de hele organisatie raken.	Randvoorwaarden
Het verbeteren van het verplichtingenbeheer, waarbij verplichtingen tijdig, volledig en juist zijn vastgelegd in de administratie.	Randvoorwaarden
Samen met de 13 ketens ketendashboards en/of risicomanagement ontwikkelen. Zo kan de Belastingdienst bestendig en effectiever sturen op resultaten voor burgers en bedrijven.	Randvoorwaarden
Versterking van administratie van de "grote" geldstroom (ontvangen belastinggelden en uitgekeerde toeslagen) : juist, volledig en tijdig.	Randvoorwaarden
Versterking van administratie van de "kleine" geldstroom (apparaatsuitgaven): juist, volledig en tijdig.	Randvoorwaarden
Bij voorgenomen regelgeving willen we vooraf toetsen of de regeling 'doenlijk' is voor burgers en (kleine) bedrijven. Deze toets wordt onderdeel van het proces van de totstandkoming van fiscale wet-en regelgeving startend met het Pakket Belastingplan 2021.	Randvoorwaarden
Het proactief intensiveren en verbeteren van de samenwerking en afstemming tussen het Ministerie van Financiën en de Belastingdienst op het gebied van wetgeving en uitvoering.	Randvoorwaarden

Meer focus op de kerntaken van de Belastingdienst - het heffen en innen van belastingen, premies werknemers-en volksverzekeringen en inkomensafhankelijke bijdragen ZVW –door ontvlechting Toeslagen en Douane. Meer focus op kerntaken Belastingdienst door uitvoering bij alternatieve uitvoerders en bij nieuwe niet-fiscale taken het principe “nee-tenzij” hanteren.	Randvoorwaarden
Taskforce opgezet met als doel om niet-fiscale taken op te sporen en af te stoten. Naar verwachting worden de eerste resultaten van de Taskforce in januari 2021 opgeleverd.	Randvoorwaarden

Hoofdthema	Thema	Subthema
Snelle, betrouwbare zorgvuldige behandeling	-	-
Snelle, betrouwbare zorgvuldige behandeling	-	-
Snelle, betrouwbare zorgvuldige behandeling	-	-
Snelle, betrouwbare zorgvuldige behandeling	-	-
Snelle, betrouwbare zorgvuldige behandeling	-	-
Snelle, betrouwbare zorgvuldige behandeling	-	-
Snelle, betrouwbare zorgvuldige behandeling	Minder fouten, snellere aanslag	-
Snelle, betrouwbare zorgvuldige behandeling	Automatisch ingevulde btw en winstaangifte voor ZZP'ers	-
Snelle, betrouwbare zorgvuldige behandeling	Eenvoudig, digitaal bezwaar	-
Deskundige en persoonlijke ondersteuning	-	-

Deskundige en persoonlijke ondersteuning	-	-
Deskundige en persoonlijke ondersteuning	-	-
Deskundige en persoonlijke ondersteuning	-	-
Deskundige en persoonlijke ondersteuning	-	-
Deskundige en persoonlijke ondersteuning	-	-
Deskundige en persoonlijke ondersteuning	-	-
Deskundige en persoonlijke ondersteuning	-	-
Deskundige en persoonlijke ondersteuning	Call me back	-
Deskundige en persoonlijke ondersteuning	Ondersteuning netwerk bij het helpen van burgers	-
Effectief toezicht en fraudebestrijding	-	-
Effectief toezicht en fraudebestrijding	-	-

Effectief toezicht en fraudebestrijding	-	-
Effectief toezicht en fraudebestrijding	-	-
Effectief toezicht en fraudebestrijding	-	-
Effectief toezicht en fraudebestrijding	-	-
Effectief toezicht en fraudebestrijding	-	-
Effectief toezicht en fraudebestrijding	-	-
Effectief toezicht en fraudebestrijding	-	-
Effectief toezicht en fraudebestrijding	-	-
Effectief toezicht en fraudebestrijding	-	-
Effectief toezicht en fraudebestrijding	-	-
Effectief toezicht en fraudebestrijding	-	-

Effectief toezicht en fraudebestrijding	Persoonlijk contact starters	-
Effectief toezicht en fraudebestrijding	Samenwerking met softwareleveranciers	-
Wendbare en toekomstbestendige organisatie	-	-
Wendbare en toekomstbestendige organisatie	-	-
Wendbare en toekomstbestendige organisatie	-	-
Wendbare en toekomstbestendige organisatie	-	-
Wendbare en toekomstbestendige organisatie	-	-
Wendbare en toekomstbestendige organisatie	-	-
Wendbare en toekomstbestendige organisatie	-	-
Wendbare en toekomstbestendige organisatie	-	-
Wendbare en toekomstbestendige organisatie	-	-
Wendbare en toekomstbestendige organisatie	Vakmanschap en landelijk werken	-

Wendbare en toekomstbestendige organisatie	Toekomstgericht vernieuwen	-
Medewerkers	Basis op orde	-
Medewerkers	Basis op orde	-
Medewerkers	Basis op orde	-
Medewerkers	Basis op orde	-
Medewerkers	Basis op orde	-
Medewerkers	Basis op orde	-
Medewerkers	Leren en ontwikkelen	-
Medewerkers	Leren en ontwikkelen	-
Medewerkers	Leren en ontwikkelen	-
Medewerkers	Leren en ontwikkelen	-
Medewerkers	Inclusiviteit	-
Medewerkers	Inclusiviteit	-
Medewerkers	Inclusiviteit	-
Medewerkers	Organisatie van werk, werkomgeving en huisvesting	-
Medewerkers	Organisatie van werk, werkomgeving en huisvesting	-
Medewerkers	Organisatie van werk, werkomgeving en huisvesting	-

Medewerkers	Organisatie van werk, werkomgeving en huisvesting	Het realiseren van een fysieke omgeving en services die ondersteunend zijn aan de veranderende omgeving.
Medewerkers	Organisatie van werk, werkomgeving en huisvesting	Het realiseren van een fysieke omgeving en services die ondersteunend zijn aan de veranderende omgeving.
Medewerkers	Organisatie van werk, werkomgeving en huisvesting	Het realiseren van een fysieke omgeving en services die ondersteunend zijn aan de veranderende omgeving.
Medewerkers	Organisatie van werk, werkomgeving en huisvesting	-
Medewerkers	Organisatie van werk, werkomgeving en huisvesting	-
Medewerkers	Instroom	-
Medewerkers	Meerjarenvisie huisvesting Belastingdienst 2020 - 2027	-
Leiderschap en cultuur		
Leiderschap en cultuur		
Leiderschap en cultuur	4 bouwstenen van McKinsey	Maak een inspirerend veranderverhaal

Leiderschap en cultuur	4 bouwstenen van McKinsey	Verbeter systemen en structuren
Leiderschap en cultuur	4 bouwstenen van McKinsey	Verbeter vaardigheden en mogelijkheden
Leiderschap en cultuur	4 bouwstenen van McKinsey	Stimuleer voorbeeldgedrag
Leiderschap en cultuur	Ontwikkelassessments leidinggevenden	-
Leiderschap en cultuur	Good practices benoemen	-
ICT	-	-
ICT	-	-
ICT	-	-
ICT	-	-
ICT	-	-
ICT	-	-

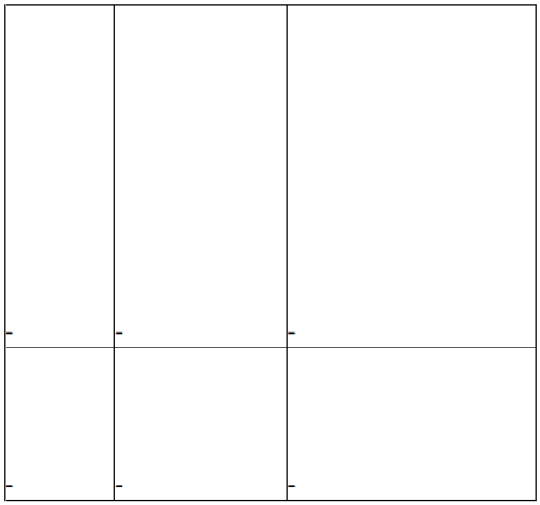
ICT	Reductie technische schuld	-
ICT	Lijn- en ketensturing	-
ICT	Kleine teams verantwoordelijk	-
ICT	Opstellen meerjarige beheer- en onderhoudsplannen	-
Gegevens	-	-
Gegevens	-	-
Gegevens	-	-
Gegevens	Setgebaseerde dienst	-
Gegevens	Gegevensdiensten: vraagmodel en afspraken	-
Gegevens	Verticale data-definitie architectuur modellering: data op orde	-

Gegevens	Moderniseren persoonspartij administratie	-
Analytics	-	-
Analytics	-	-
Analytics	-	-
Analytics	Q4 2020	-
Analytics	Q4 2020	-
Analytics	Q4 2020	-
Analytics	Q1 2021	-
Analytics	Q1 2021	-
Analytics	Q1 2021	
Analytics	Q1 2021	-
Analytics	Q1 2021	-
Analytics	2022	-
Analytics	2022	-
Analytics	2022	-
Analytics	2022	-
Analytics	2022	-

Sturing en beheersing	-	-
Sturing en beheersing	-	-
Sturing en beheersing	-	-
Sturing en beheersing	-	-
Sturing en beheersing	-	-
Sturing en beheersing	Strategische risicoanalyse	-
Sturing en beheersing	Aanpak onvolkomenheid Algemene Rekenkamer	Verplichtingenbeheer
Sturing en beheersing	Ketendashboards en risicomanagement in de ketens	-
Sturing en beheersing	Robuuste administratie grote en kleine geldstroom	-
Sturing en beheersing	Robuuste administratie grote en kleine geldstroom	-
Eenvoudig uitvoerbare en efficiente wet- en regelgeving	-	-
Eenvoudig uitvoerbare en efficiente wet- en regelgeving	-	-

Eenvoudig uitvoerbare en efficiente wet- en regelgeving	-	-
Eenvoudig uitvoerbare en efficiente wet- en regelgeving	-	-

DO	Keten	Programma/ project
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-



Brondocument	Zomerbrief

Unieke ID	Activiteit
C1	Vervolgstappen bij Toeslagen via de voortgangsrapportage kinderopvangtoeslag
C2	Kamerbrief over voortgang Douane
C3	Onderzoekdeel II Fundamentele transformatie van dienstverlening - handelingsperspectieven
C4	Bereikbaarheid: voortgang verbetering dienstverlening aan de balies kwalitatief en kwantitatief
C5	Onderzoeken of de fiscale hulp naar burgers toe kan komen, bijvoorbeeld via locatiebezoeken aan GGZ's en verzorgingstehuizen
C6	Kennisnetwerk voor maatschappelijk dienstverleners: uitbreiding in de vorm van een nieuwsvoorziening en een forum
C7	Pilot met een (beperkt) vorderingenoverzicht
C8	Pilot waarin particulieren digitaal BPM-aangifte kunnen doen
C9	BTW-ID voor Ondernemers tonen op MijnBelastingdienst Zakelijk
C10	Pilot op Instagram
C11	Onderzoeken waar we de Stellateams kunnen versterken, bijvoorbeeld door hen meer ruimte te geven om problemen op te lossen
C12	Onderzoeken of er casussen zijn van burgers, waarbij er indicaties zijn dat een burger meervoudige problematiek ervaart en extra hulp nodig heeft om dat op te lossen, dan wel dat de burger in de schuldenproblematiek zit of kan komen
C13	Pilot over hoe burgers die schulden hebben, dan wel minder doe-vaardig zijn of laaggeletterd zijn, meer direct geholpen kunnen worden
C14	Toezicht actualiseren via risicomodules
C15	Onderzoeken of de berekening van belastingen beschikbaar kan worden gesteld aan leveranciers van aangiftesoftware
C16	Maatregelen om de problematiek met de Fraude Signalering Voorziening en andere systemen of processen aan te pakken
C17	Toetsen bij voorgenomen regelgeving of de regeling 'doenlijk' is voor burgers en bedrijven

C18	Vitaliteitschecks en (online) trainingen voor werkdruk
C19	Opleidingsaanbod en programma van de Belastingdienstacademie moderniseren
C20	Medewerkers en leidinggevenden aan de hand van aandachtsgebieden in gesprek over opgave van de Belastingdienst
C21	Mandaten en verantwoordelijkheden in lijn brengen met elkaar
C22	Programma arbeidsparticipanten
C23	Aandacht vergroten voor fiscaal-juridische kennis in alle lagen van de organisatie
C24	Meerjarige moderniseringsprogramma van het ICT-landschap
C25	ICT-vraag en -aanbod bij meer ketens consistent inrichten
C26	Inrichten competentiemanagement en vakontwikkeling
C27	Marktconform en gestandaardiseerd inrichten van infrastructuur
C28	Start programma werkomgeving
C29	Verbetering datagovernance en datamanagement
C30	Concernproducten programma Managementinformatie en Risicomanagement
C31	Concernrisico's bespreken en zo nodig beheersmaatregelen treffen
C32	Zes ketens ondersteunen met sturingsinformatie en inrichting van risicomanagementproces
C33	Overige producten en ketenondersteuning programma Managementinformatie en Risicomanagement
C34	Interne beheersing op een hoger niveau (in control framework)
	Advies inrichting extern toezicht

Hoofdstuk	Paragraaf
n.v.t.	*n.v.t.*
n.v.t.	*n.v.t.*
Organisatie met oog en oor voor burgers en bedrijven	Ambitie
Organisatie met oog en oor voor burgers en bedrijven	Ambitie
Organisatie met oog en oor voor burgers en bedrijven	Ambitie
Organisatie met oog en oor voor burgers en bedrijven	Ambitie
Organisatie met oog en oor voor burgers en bedrijven	Ambitie
Organisatie met oog en oor voor burgers en bedrijven	Ambitie
Organisatie met oog en oor voor burgers en bedrijven	Ambitie
Organisatie met oog en oor voor burgers en bedrijven	Ambitie
Organisatie met oog en oor voor burgers en bedrijven	Ambitie
Organisatie met oog en oor voor burgers en bedrijven	Ambitie
Organisatie met oog en oor voor burgers en bedrijven	Ambitie
Organisatie met oog en oor voor burgers en bedrijven	Ambitie ten aanzien van effectief toezicht en fraudebestrijding
Organisatie met oog en oor voor burgers en bedrijven	Ambitie ten aanzien van effectief toezicht en fraudebestrijding
Organisatie met oog en oor voor burgers en bedrijven	Ambitie ten aanzien van effectief toezicht en fraudebestrijding
Organisatie met focus op fiscale taken	Eenvoudige, effectieve en doelmatige wetgeving

Organisatie met vakmanschap, de juiste cultuur en uitstekende ICT-voorzieningen	Goed werkgeverschap
Organisatie met vakmanschap, de juiste cultuur en uitstekende ICT-voorzieningen	Goed werkgeverschap
Organisatie met vakmanschap, de juiste cultuur en uitstekende ICT-voorzieningen	Naar een open en inclusieve cultuur
Organisatie met vakmanschap, de juiste cultuur en uitstekende ICT-voorzieningen	Naar een open en inclusieve cultuur
Organisatie met vakmanschap, de juiste cultuur en uitstekende ICT-voorzieningen	Naar een open en inclusieve cultuur
Organisatie met vakmanschap, de juiste cultuur en uitstekende ICT-voorzieningen	Weer meer ruimte voor vakmanschap
Organisatie met vakmanschap, de juiste cultuur en uitstekende ICT-voorzieningen	Goed functionerende ICT-organisatie
Organisatie met vakmanschap, de juiste cultuur en uitstekende ICT-voorzieningen	Goed functionerende ICT-organisatie
Organisatie met vakmanschap, de juiste cultuur en uitstekende ICT-voorzieningen	Goed functionerende ICT-organisatie
Organisatie met vakmanschap, de juiste cultuur en uitstekende ICT-voorzieningen	Goed functionerende ICT-organisatie
Organisatie met vakmanschap, de juiste cultuur en uitstekende ICT-voorzieningen	Goed functionerende ICT-organisatie
Organisatie met vakmanschap, de juiste cultuur en uitstekende ICT-voorzieningen	Goed functionerende ICT-organisatie
Organisatie met vakmanschap, de juiste cultuur en uitstekende ICT-voorzieningen	Sturingen beheersing: managementinformatie en risicomanagement
Organisatie met vakmanschap, de juiste cultuur en uitstekende ICT-voorzieningen	Sturingen beheersing: managementinformatie en risicomanagement
Organisatie met vakmanschap, de juiste cultuur en uitstekende ICT-voorzieningen	Sturingen beheersing: managementinformatie en risicomanagement
Organisatie met vakmanschap, de juiste cultuur en uitstekende ICT-voorzieningen	Sturingen beheersing: managementinformatie en risicomanagement
Organisatie met vakmanschap, de juiste cultuur en uitstekende ICT-voorzieningen	Sturingen beheersing: managementinformatie en risicomanagement
Organisatie met vakmanschap, de	

Subparagraaf	DO	Keten
n.v.t.	Toeslagen	-
n.v.t.	Douane	-
-	I&S	-
Bezoeken	P	-
Bezoeken	P	-
Bezoeken	P / KI&S	-
Digitaal Contact	CAP / KI&S	-
Digitaal Contact	CAP / KI&S	-
Digitaal Contact	KI&S	-
Digitaal Contact	KI&S	-
Extra aandacht: Stellateams	P	-
Extra aandacht: Stellateams	P	-
Extra aandacht: Stellateams	P	-
Stappen op het gebied van toezicht	DF&A	-
Stappen op het gebied van toezicht	MKB	-
Stappen op het gebied van toezicht	IV&D	-
-	DGFZ / UHB	-

-	O&P	-
-	O&P	-
-		-
-	O&P	-
-	O&P	-
-	VT	-
-	IV	-
-	IV&D	-
-	IV	-
-	IV	-
-	IV	-
-	IV&D	-
Verbeteren managementinformatie	C&F	-
Zicht op risico's verbetert	C&F	-
Managementinformatie en risicomanagement voor ketens	C&F	-
Managementinformatie en risicomanagement voor ketens	C&F	-
In control	C&F	-

Programma/ project
-
-
Programma Fundamentele Transformatie Dienstverlening
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
Programma HVB
-

-
-
Programma Leiderschap en Cultuur
-
-
-
Programma MIV
ICT-Verbeterprogramma
ICT-Verbeterprogramma
ICT-Verbeterprogramma
-
-
Programma MI/RM
Programma MI/RM
Programma MI/RM
Programma MI/RM
-

Brondocument	Novemberbrief 27-11-2020

Unieke ID	Activiteiten	Hoofdstuk
D1	De Belastingdienst moet in alle gevallen een veilige werkplek zijn waar medewerkers zich vrij voelen om problemen aan te kaarten. Het realiseren van de gewenste cultuur en leiderschap zal het verandervermogen van de organisatie versterken en zo het werken aan de genoemde problemen bevorderen.	Inleiding
D2	Nieuwe signalen over onvoldoende waarborgen en niet rechtsstatelijk handelen in het verleden door de Belastingdienst zijn niet uit te sluiten.	Inleiding
D3	Zoals aangegeven in onze brief over het plan van aanpak Herstellen, Verbeteren en Borgen, dat wij op 13 oktober jl. aan uw Kamer hebben gestuurd, onderzoeken we signalen, nemen we daar waar nodig maatregelen en informeren we uw Kamer daarover.	Inleiding
D4	Bovendien mag verregaande automatisering niet leiden tot minder aandacht voor de burger die dat nodig heeft.	Burgers en ondernemers zijn onvoldoende centraal gezet in beleid en uitvoering
D5	Dat vergt medewerkers met vaktechnische kennis en de ruimte om maatwerk te hanteren. Een medewerker moet voldoende professionele ruimte krijgen om, uiteraard binnen wet- en regelgeving, vanuit vakmanschap maatwerk te kunnen bieden waar dat gepast is en de menselijke maat voor ogen te kunnen houden.	Burgers en ondernemers zijn onvoldoende centraal gezet in beleid en uitvoering
D6	Het vertrouwen van de burger moet zo snel mogelijk worden teruggewonnen, en dat kan alleen door de menselijke maat te herstellen en alle burgers en bedrijven de behandeling te geven die zij verdienen. De Belastingdienst versterkt daarom zijn dienstverlening.	Burgers en ondernemers zijn onvoldoende centraal gezet in beleid en uitvoering
D7	We gaan de Stellateams versterken, bijvoorbeeld door hen meer ruimte te geven om problemen op te lossen.	Burgers en ondernemers zijn onvoldoende centraal gezet in beleid en uitvoering
D8	Om de bereikbaarheid van de Belastingdienst te vergroten, is een bedrag van 37 miljoen structureel beschikbaar gesteld. Een deel hiervan is ingezet om de bereikbaarheid van de Belastingtelefoon op orde brengen.	Burgers en ondernemers zijn onvoldoende centraal gezet in beleid en uitvoering

D9	In onze brief van 14 september jl. geven wij tevens aan te gaan onderzoeken of het aantal contactopties uitgebreid kan worden, zodat iedereen op een passende manier geholpen kan worden, ook niet-digivaardige of niet-doevaardige burgers. Daarbij kijken we ook naar de aanwezigheid van contactpunten in alle delen van het land. Dat hoeft niet per se in de vorm van een kantoor te zijn, maar kan ook door samenwerking met maatschappelijk dienstverleners, zoals vak- of ouderenbonden, wijkcentra, belastingwinkels, of vrijwilligers.	Burgers en ondernemers zijn onvoldoende centraal gezet in beleid en uitvoering
D10	Hiernaast investeren wij in onze mensen om hen in staat te stellen burgers met empathie en fiscaal-juridische expertise van dienst te zijn.	Burgers en ondernemers zijn onvoldoende centraal gezet in beleid en uitvoering
D11	Tenslotte is EY gevraagd te adviseren hoe een fundamentele transformatie van de dienstverlening bij de Belastingdienst en Toeslagen tot stand kan komen. De probleemanalyse van EY is op 14 september openbaar gemaakt. De EY-rapportage over de handelingsperspectieven wordt separaat met uw Kamer gedeeld en biedt concrete handvatten voor het verbeteren van de dienstverlening in 2021 en verder. De stappen die wij komend jaar hiervoor zetten worden uiteengezet in het Jaarplan 2021 voor de Belastingdienst.	Burgers en ondernemers zijn onvoldoende centraal gezet in beleid en uitvoering
D12	Naast deze impulsen van de Belastingdienst voor het centraal zetten van burgers en bedrijven is het eveneens belangrijk dat signalen over onbedoelde effecten van beleid en uitvoering worden gedeeld met de beleidsdirecties. Door het delen van uitvoeringssignalen ontstaan zogeheten 'feedbackloops' die kunnen helpen ook in beleid burgers en bedrijven meer centraal te zetten. De verdere inrichting van het proces om uitvoeringssignalen te beoordelen en op de juiste plek te laten landen heeft nadrukkelijk onze aandacht.	Burgers en ondernemers zijn onvoldoende centraal gezet in beleid en uitvoering
D13	Wij blijven investeren in eenvoudige, effectieve en doelmatige wetgeving. Niet-fiscale taken worden daarom voortaan expliciet afgewogen aan de hand van een kader en neemt de dienst alleen op zich op basis van het principe "nee tenzij". Daarmee richten wij ons primair op de kerntaak van de Belastingdienst; het heffen en innen van belastingen en premies volksverzekeringen.	Fiscale wet- en regelgeving is steeds complexer geworden en er zijn niet-fiscale taken bijgekomen

D14	De Belastingdienst wil de komende jaren de capaciteit eigen personeel uitbreiden en de capaciteit externe inhuur afbouwen. Gelet op de absorptiecapaciteit van de organisatie is ervoor gekozen de wervingsopgave voor vaste medewerkers uit te smeren over 2020 en 2021.	Grote uitstroom van ervaren en deskundige medewerkers en grote instroom van nieuwe onervaren medewerkers
D15	De aanwezigheid van externe inhuur speelt met name bij de BelastingTelefoon en de Directie IV, en zal voor wat betreft schaarse specialistische kennis voor een deel onvermijdelijk blijven.	Grote uitstroom van ervaren en deskundige medewerkers en grote instroom van nieuwe onervaren medewerkers
D16	Ook voor tijdelijke taken wordt noodzakelijkerwijs gekozen voor de inzet van extern personeel.	Grote uitstroom van ervaren en deskundige medewerkers en grote instroom van nieuwe onervaren medewerkers
D17	Om het kennisbehoud binnen de Belastingdienst te versterken, geven wij er de voorkeur aan nieuwe medewerkers ook na hun inwerkfase te behouden. Door verambtelijking van extern personeel wordt getracht de weglek van kennis tegen te gaan. Zo wordt in het laatste kwartaal van 2020 voor enkele honderden fte aan telefoniemedewerkers in vaste dienst genomen.	Grote uitstroom van ervaren en deskundige medewerkers en grote instroom van nieuwe onervaren medewerkers
D18	Zoals aangegeven in onze brief van 14 september jl.20, werft de Belastingdienst vorig, dit, en volgend jaar op grote schaal. De instroom wordt sinds 2018 structureel gerapporteerd in de Voortgangsrapportages die uw Kamer ontvangt.	Grote uitstroom van ervaren en deskundige medewerkers en grote instroom van nieuwe onervaren medewerkers
D19	Wel ligt de organisatie op schema met het terugdringen van de technische schuld24 door het programma Modernisering van het IV-landschap (MIV).	Het ICT-landschap is complex en veelal verouderd
D20	Het aantrekken van vaste informatici, met name voor sleutelposities, is dan ook een van de prioriteiten in onze meerjarige planning. In dat kader is een geleidelijke afbouw van het aantal externen voorzien.	Het ICT-landschap is complex en veelal verouderd

D21	In de bijlage bij onze brief van 14 september jl. wordt uitgebreid ingegaan op de inhoud van het ICT-verbeterprogramma dat op basis van de meer dan 200 verzamelde aanbevelingen is ontwikkeld. De hoofdpunten hieruit zijn de doorontwikkeling van het ICT-portfolioproces en van de ICT-uitvoeringsorganisatie, aandacht voor het verbeteren van de ICT-infrastructuur naar een marktconforme standaard, verbeteren van de werkplekken van alle medewerkers, de verbetering van de lijn- en ketensturing, een resultaatgerichte cultuur van de ICT-uitvoeringsorganisatie, het versterken van de vakontwikkeling en life-cycle management. Parallel aan deze ontwikkelingen, die voornamelijk op de ICT-organisatie zelf betrekking hebben, hebben we meer oog voor de technische implicaties van nieuwe wetgeving. Om de kloof tussen beleid en IV te verkleinen, worden ICT-deskundigen nauw betrokken, bijvoorbeeld via het proces van uitvoeringstoetsen, waarin de Directie IV reeds intensief participeert.	Het ICT-landschap is complex en veelal verouderd
D22	Daarom is het maken van een grote inhaalslag zoals beschreven in het ICT-verbeterprogramma onverminderd een prioriteit. De eerste stap, het versterken van de governance van het portfolioproces (planning én realisatie) en het versterken van de samenwerking van de betrokken dienstonderdelen, is al gezet.	Het ICT-landschap is complex en veelal verouderd
D23	De organisatorische aanpassingen zijn nog niet volledig afgerond. De Belastingdienst is - ondanks dat relevante stappen zijn gezet na de Commissie Onderzoek Belastingdienst en met Beheerst Vernieuwen - nog niet robuust genoeg om snel essentiële verbeteringen door te voeren.	Sturingsmiddelen en regelmatig veranderende strategische richting van de dienst
D24	In dat kader worden momenteel de onderdelen Douane en Toeslagen stapsgewijs ontvlochten vanuit de Belastingdienst om deze als bestuurlijk zelfstandige onderdelen te positioneren binnen het ministerie van Financiën.	Sturingsmiddelen en regelmatig veranderende strategische richting van de dienst
D25	De prestaties van de Belastingdienst maken we meetbaar door middel van herziene indicatoren (kritieke prestatie-indicatoren, KPI's), die zijn opgenomen in de Begroting 2021 van het ministerie van Financiën.	Sturingsmiddelen en regelmatig veranderende strategische richting van de dienst

D26	Naast de ontwikkeling van producten op concernniveau, worden ook de ketens in de Belastingdienst ondersteund op het gebied van managementinformatie en risicomanagement. In 2020 gebeurt dit bij de ketens Innen en betalen, Bezwaar, Beroep en klachten, Auto, Toeslagen, Overige middelen en Schenk- en erfbelasting.	Sturingsmiddelen en regelmatig veranderende strategische richting van de dienst
D27	Daarnaast zal ook de voortgang van ontwikkeltrajecten strikter worden gevolgd.	Sturingsmiddelen en regelmatig veranderende strategische richting van de dienst
D28	De totale aanpak moet eraan bijdragen dat signalen alle lagen van de organisatie sneller bereiken, zodat er adequaat kan worden gehandeld en zowel de ambtelijke als politieke leiding sneller en transparanter geïnformeerd kunnen worden.	Sturingsmiddelen en regelmatig veranderende strategische richting van de dienst
D29	Ten tijde van de implementatie van de AVG heeft de Belastingdienst verwerkingen nagelopen op AVG-vereisten als rechtsgrond, doelbinding en autorisaties. Naar nu blijkt uit het onderzoek, zijn die analyses onvoldoende uitgevoerd. We gaan daarom alle verwerkingen valideren op opzet en bestaan. Daarbij wordt tot op het detailniveau van de in de verwerking gebruikte applicaties getoetst of de vereisten uit de AVG, Baseline Informatiebeveiliging Overheid, en de Archiefwet op een juiste wijze zijn ontworpen en geïmplementeerd. Dit maakt deel uit van het plan van aanpak Herstellen, Verbeteren en Borgen, dat wij op 13 oktober jl.38 aan uw Kamer hebben gestuurd.	De Belastingdienst handelt op onderdelen niet of onvoldoende rechtstatelijk
D30	In het eerste kwartaal van 2021 moeten de risico's in deze processen in kaart zijn gebracht, hernieuwde kaders bekend zijn en de implementatie gestart. Wij zullen uw Kamer over de eventueel te nemen maatregelen informeren in de voortgangsrapportages over het Jaarplan.	De Belastingdienst handelt op onderdelen niet of onvoldoende rechtstatelijk
D31	Het belang dat wij hechten aan het voldoen aan de vereisten heeft ertoe geleid dat wij prioriteit geven aan het op orde krijgen van het gebruik van nationaliteit in de selectiesystemen van de Belastingdienst. Daarbij gaat het niet alleen om de landelijke selectiemodellen waar de Belastingdienst gebruik van maakt, maar ook om de lokale applicaties, de query's en het overige gebruik van nationaliteit binnen het toezicht. Dit onderzoek maakt deel uit van het plan van aanpak 'Herstellen Verbeteren Borgen'.	De Belastingdienst handelt op onderdelen niet of onvoldoende rechtstatelijk

D32	Binnen het project met de code 1043 wordt gebruik gemaakt van zogenoemde AKI's om aangiften voor controle uit te werpen. Zoals ook in die brief benoemd laten wij de rechtsstatelijke waarborgen rondom dit proces nader onderzoeken als onderdeel van het vervolgonderzoek Herstellen, Verbeteren en Borgen.	De Belastingdienst handelt op onderdelen niet of onvoldoende rechtstatelijk
D33	De Belastingdienst onderzoekt op dit moment de mogelijkheden om via noodvoorzieningen toch de uitvoering van de nieuwe regels in Nederland met ingang van 1 juli 2021 te kunnen accommoderen. Het onderzoek is nog in volle gang en begin januari 2021 zal duidelijkheid gegeven kunnen worden of de inwerkingtreding per 1 juli 2021 gegarandeerd kan worden.	Overige onderwerpen
D34	De projectgroep is van start gegaan en heeft drie doelen geformuleerd: (i) inrichting nieuw proces zodat verjaring in de toekomst wordt voorkomen met een realisatiedatum van 1 december 2020; (ii) inbedding van een eenduidige en adequate informatievoorziening voor het bewerkstelligen van goede en juiste rapportage met een realisatiedatum van 31 december 2020; (iii) aanpassing van de status van de verjaarde posten, hiermee wordt inzichtelijk gemaakt welke posten reeds zijn verjaard met een realisatiedatum van 31 december 2020. Ik zal uw Kamer via de reguliere Voortgangsrapportages over de stand van zaken informeren.	Overige onderwerpen
D35	De ervaringen uit de pilot zijn geïmplementeerd voor het gereedmaken van de generieke herstelactie. Tijdens de pilot zijn klantinteractie en het burgerperspectief een actief en vast onderdeel in het meten van de processen. Belanghebbenden hebben correcties ontvangen over de gewijzigde fiscale positie. Dit betekent een teruggave, verrekening en/of vermindering van de belastingschuld. Op dit moment zit de projectgroep in de afrondingsfase en in de loop van december 2020 wordt gestart met de eerste herstelactie. De Belastingdienst zal de Tweede Kamer en de Nationale Ombudsman één keer in de drie maanden informeren over de voortgang van de generieke hersteloperatie. De eerste rapportage volgt in het eerste kwartaal van 2021.	Overige onderwerpen

D36	De focus die wij op advies van de deskundigen voor de inspectie beogen, sluit nauw aan bij enkele van de onderliggende problemen die in deze brief nader zijn geanalyseerd. De inspectie die wij ambiëren opereert vanuit het perspectief van burgers en bedrijven. Deze toezichthouder kan problemen in de kwaliteit van de dienstverlening signaleren, onderzoeken en agenderen en de aandacht voor de rechtsstatelijkheid van de dienstverlening versterken. Ook kan deze externe toezichthouder met gezag wijzen op onuitvoerbare eisen die aan de uitvoerende diensten worden gesteld.	Tot slot
D37	De Belastingdienst moet een organisatie zijn waarin niet alleen oog is voor het goed uitvoeren van de taak, maar ook voor de manier waarop we dat doen. Hierbij vergroten we de aandacht voor de menselijke kant van dienstverlening en cultuur. Over de cultuuraanpak is uw Kamer op 14 september geïnformeerd. Over de voortgang van de verbeteringen bij de Belastingdienst informeren wij u in de voortgangsrapportages over het Jaarplan.	Tot slot

Paragraaf	DO	Keten	Programma/ project
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	HVB
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-

-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	programma Modernisering van het IV-landschap
-	-	-	ICT-verbeterprogramma

-	-	-	ICT-verbeterprogramma
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	Ontvlechting
Sturing en beheersing	-	-	-

Sturing en beheersing	-	-	Programma MI/RM
Sturing en beheersing	-	-	GBB?
Sturing en beheersing	-	-	-
Fraude Signalering Voorziening	-	-	HVB
Fraude Signalering Voorziening	-	-	HVB
Oneigenlijk gebruik nationaliteit	-	-	HVB

Projectcode 1043	-	-	HVB
Btw-richtlijnen over elektronische handel (het e-commercepakket)	-	-	BTW e-commerce
Verjaarde schulden	-	-	Stuiten Verjaring
Ten onrechte niet-verminderde vervolgingskosten	-	-	Vervolgingskosten

Brondocument	Handelingsperspectieven voor de fundamentele transformatie van de Belastingdienst

Unieke ID	Actie (Handelingsperspectief)
E1	Verduidelijk eigenaarschap van dienstverlening in het algemeen en van de transformatie van dienstverlening in het bijzonder en onderstreep daarbij de eindverantwoordelijkheid in de top
E2	Versterk de dagelijkse aansturing en coördinatie van de transformatie/fundamentele verbetering van dienstverlening
E3	Verduidelijk de visie/ambitie
E4	Vertaal ambitie in een beperkt aantal 'outcome indicatoren' en verricht een nulmeting
E5	Formuleer en selecteer dienstverleningsmissies
E6	Stel multidisciplinaire teams samen voor de realisatie van de dienstverleningsmissies en realiseer deze via een agile werkwij ze
E7	Scherp de doelstellingen en op te leveren resultaten van initiatieven waar nodig nog aan en werk een integrale routekaart uit
E8	Regel een helder, kortcyclisch managementproces voor de transformatie in de lijn
E9	Verbeter de stabiliteit van de middelenaanwending
E10	Verbeter de management en stuurinformatie en vergroot de rol en beschikbaarheid van feedback van burgers, bedrijven en intermed iairs.
E11	Versnel de verbetering van data governance en (master) data management
E12	Versnel waar mogelijk de ontwikkeling van standaard componenten
E13	Stel uitbestedingsstrategie vast in lijn met de (te definiëren) visie/ambitie en dienstverleningsmissies
E14	Vertaal (te definiëren) visie en ambitie voor dienstverlening in duidelijke kaders (bescherming) privacy.
E15	Onderzoek hoe dienstverlening en versterking van het executievermogen kunnen worden ingebed en verankerd in lopend cultuurprogramma

E16	Stel een plan op om het ontwikkelen van een klantcentrische cultuur via werving te versnellen.
E17	Neem burgers en bedrijven zoveel mogelijk werk uit handen door op basis van kennis over hun situatie te anticiperen op toekomstige acties en deze al voor hen uit te voeren
E18	Benader burgers en bedrijven proactief met gerichte informatie en begeleiding.
E19	Bied betere selfservice mogelijkheden om (via portalen en S2S) toegang te verkrijgen tot actuele en historische (status)informatie
E20	Verbeter voor (maatschappelijk) intermediairs de middelen om zelfstandig, zonder contact met de Belastingdienst, hun klanten te bedienen
E21	Hernieuw de prioriteit voor de realisatie van de oorspronkelijke visie voor het Generiek Portaal (om te beginnen vanuit het p ers pectief van selfservice)
E22	Ontwikkel aanvullende (tijdelijke) ondersteuning voor kwetsbare burgers
E23	Professionaliseer en structureer de wijze waarop de menselijke maat wordt toegepast verder
E24	Organiseer continue verbetering en vereenvoudiging van 'end to end klantprocessen' met behulp van 'process mining'
E25	Versnel voor Belastingen de digitalisering en automatisering van processen
E26	Versnel de ontwikkeling van System to System oplossingen voor MKB, GO en intermediairs
E27	Onderzoek hoe processen flexibeler kunnen worden ingericht t.b.v. maatwerk en foutenherstel
E28	Uniformeer processen voor een meer eenduidige 'ervaring' en behandeling van burgers, bedrijven en intermediairs
E29	Zorg dat burgers, bedrijven en intermediairs kunnen vertrouwen op de bereikbaarheid van bestaande kanalen (als de BelastingTe lef oon)
E30	Verbeter (gerichter) de aansluiting van interactiekanalen en hun functionaliteit op de verwachtingen van burgers en bedrijven
E31	Versterk de aansluiting van het interactiepalet op de behoeften van groepen met beperkte zelfredzaamheid

E32	Richt een gestructureerd proces in ter beoordeling van alle nieuwe (massale) communicatie op begrijpelijkheid
E33	Versnel de inrichting van een team dat doorlopend bestaande communicatie herziet op basis van signalen uit de contactkanalen en klachtenafdeling
E34	Verbeter (gerichter) de kwaliteit en consistentie van de beantwoording van vragen bij de contactkanalen
E35	Zet het IAK structureel in aan het begin van elk beleidstraject zodat het perspectief van burgers, bedrijven en uitvoering worden gewaarborgd
E36	Verbeter de wijze waarop het perspectief van burgers en bedrijven aan het begin van en tijdens elk beleidstraject wordt meegenomen
E37	Intensiveer onderlinge betrokkenheid tussen politiek, opdrachtgever en de Belastingdienst
E38	Regel periodieke integrale toetsing in voor de uitvoerbaarheid van wijzigingen
E39	Regel periodieke toetsing voor de invloed van stapeling van wijzigingen op burgers en bedrijven in
E40	Scherp de afspraken aan over uitvoeringstoetsen
E41	Regel een periodieke doorlichting in van de fiscale en toeslagen stelsels in hun geheel
E42	Inventariseer welke wet en regelgeving zou moeten worden vereenvoudigd
E43	Inventariseer mogelijkheden voor vereenvoudiging van wet en regelgeving vanuit het perspectief van burgers en bedrijven en van (medewerkers van) de Belastingdienst
E44	Onderzoek of bepaalde regelingen of uitzonderingen beter door andere instanties kunnen worden uitgevoerd
E45	Inventariseer de discretionaire ruimte die regelgeving en beleid bieden en structureer/ontsluit het inzicht hierin
E46	Leid medewerkers op om te handelen vanuit doel en strekking van regelingen en beleid
E47	De Beleidsdoorlichting Dienstverlening Belastingdienst en bijbehorende kabinetsreactie ontvangt uw Kamer voor het eind van dit jaar.

E48	Verbetering van de bereikbaarheid van balies en onderzoeken van de mogelijkheid van locatiebezoeken
E49	Uitbreiding van het kennisnetwerk voor maatschappelijk dienstverleners met een forum en een nieuwsvoorziening
E50	Onderzoek waar de Stellateams kunnen worden versterkt
E51	Verder zijn pilots gestart ten aanzien van een beperkt vorderingenoverzicht voor de Inkomensheffing (IH) en Zorgverzekeringswet (Zvw)
E52	Pilot digitale aangifte belasting van personenauto's en motorrijwielen (BPM) voor burgers
E53	Instagram om jongeren beter te bereiken
E54	En wordt een plan van aanpak voorbereid voor verbeteren van hulp aan burgers met schulden en verminderd doenvermogen.
E55	Voor ondernemers wordt het mogelijk om het btw-identificatienummer (btw-id) te zien op Mijn Belastingdienst Zakelijk (MBD-Z)
E56	Er wordt onderzocht of de berekening belastingen voor ondernemers vanaf 2021 ook beschikbaar kan worden gesteld aan softwareleveranciers
E57	Parallel aan deze initiatieven is de Belastingdienst, conform de aanbeveling van EY, bezig met het opstellen van een visie en ambitie voor dienstverlening
E58	Met het oppakken van al deze acties is de transformatie uiteraard nog niet voltooid, ook andere handelingsperspectieven die EY schetst worden opgepakt. In het jaarplan 2021 staan die acties die de Belastingdienst komend jaar gaat uitvoeren. Om deze acties en de transformatie van de dienstverlening op langere termijn te realiseren wordt een kernteam Fundamentele Transformatie Dienstverlening ingericht om slagvaardig te werken aan merkbaar betere dienstverlening voor burgers, bedrijven en intermediairs

Break-down	
Cluster	**Niveau 1**
Cluster 1: De basis voor de executie	1.1 Zorg voor helder en centraal eigenaarschap van (de transformatie van) dienstverlening
Cluster 1: De basis voor de executie	1.1 Zorg voor helder en centraal eigenaarschap van (de transformatie van) dienstverlening
Cluster 1: De basis voor de executie	1.2 Verduidelijk de visie/ambitie en focus voor dienstverlening
Cluster 1: De basis voor de executie	1.2 Verduidelijk de visie/ambitie en focus voor dienstverlening
Cluster 1: De basis voor de executie	1.3 Realiseer werkwijze die realisatie van de visie/ambitie wendbaar vorm geeft vanuit 'dienstverleningsmissies'
Cluster 1: De basis voor de executie	1.3 Realiseer werkwijze die realisatie van de visie/ambitie wendbaar vorm geeft vanuit 'dienstverleningsmissies'
Cluster 1: De basis voor de executie	1.4 Organiseer een helder proces voor het bewaken en bijsturen van de executie
Cluster 1: De basis voor de executie	1.4 Organiseer een helder proces voor het bewaken en bijsturen van de executie
Cluster 1: De basis voor de executie	1.4 Organiseer een helder proces voor het bewaken en bijsturen van de executie
Cluster 1: De basis voor de executie	1.4 Organiseer een helder proces voor het bewaken en bijsturen van de executie
Cluster 1: De basis voor de executie	1.5 Versterk versneld de realisatie van data en informatievoorziening gericht op betere dienstverlening
Cluster 1: De basis voor de executie	1.5 Versterk versneld de realisatie van data en informatievoorziening gericht op betere dienstverlening
Cluster 1: De basis voor de executie	1.5 Versterk versneld de realisatie van data en informatievoorziening gericht op betere dienstverlening
Cluster 1: De basis voor de executie	1.5 Versterk versneld de realisatie van data en informatievoorziening gericht op betere dienstverlening
Cluster 1: De basis voor de executie	1.6 Bouw gericht(er) aan een 'klantcentrische' en op executie georiënteerde cultuur

Cluster 1: De basis voor de executie	1.6 Bouw gericht(er) aan een 'klantcentrische' en op executie georiënteerde cultuur
Cluster 2: Dienstverlening	2.1 Maak de dienstverlening meer proactief
Cluster 2: Dienstverlening	2.1 Maak de dienstverlening meer proactief
Cluster 2: Dienstverlening	2.2 Breid de selfservice mogelijkheden uit
Cluster 2: Dienstverlening	2.2 Breid de selfservice mogelijkheden uit
Cluster 2: Dienstverlening	2.2 Breid de selfservice mogelijkheden uit
Cluster 2: Dienstverlening	2.3 Doe recht aan de situaties van kwetsbare burgers door passende ondersteuning te bieden
Cluster 2: Dienstverlening	2.3 Doe recht aan de situaties van kwetsbare burgers door passende ondersteuning te bieden
Cluster 2: Dienstverlening	2.4 Optimaliseer processen en betrek daarin nadrukkelijk het perspectief van burgers, bedrijven en intermediairs
Cluster 2: Dienstverlening	2.4 Optimaliseer processen en betrek daarin nadrukkelijk het perspectief van burgers, bedrijven en intermediairs
Cluster 2: Dienstverlening	2.4 Optimaliseer processen en betrek daarin nadrukkelijk het perspectief van burgers, bedrijven en intermediairs
Cluster 2: Dienstverlening	2.4 Optimaliseer processen en betrek daarin nadrukkelijk het perspectief van burgers, bedrijven en intermediairs
Cluster 2: Dienstverlening	2.4 Optimaliseer processen en betrek daarin nadrukkelijk het perspectief van burgers, bedrijven en intermediairs
Cluster 2: Dienstverlening	2.5 Verbeter de aansluiting van het interactiepalet bij de behoeften van burgers, bedrijven en intermediairs
Cluster 2: Dienstverlening	2.5 Verbeter de aansluiting van het interactiepalet bij de behoeften van burgers, bedrijven en intermediairs
Cluster 2: Dienstverlening	2.5 Verbeter de aansluiting van het interactiepalet bij de behoeften van burgers, bedrijven en intermediairs

Cluster 2: Dienstverlening	2.6 Verbeter continu de kwaliteit en toegankelijkheid van informatie
Cluster 2: Dienstverlening	2.6 Verbeter continu de kwaliteit en toegankelijkheid van informatie
Cluster 2: Dienstverlening	2.6 Verbeter continu de kwaliteit en toegankelijkheid van informatie
Cluster 3: Wet en regelgeving	3.1 Werk toe naar een (meer) gezamenlijke vormgeving van wet en regelgeving, met burgers en bedrijven centraal
Cluster 3: Wet en regelgeving	3.1 Werk toe naar een (meer) gezamenlijke vormgeving van wet en regelgeving, met burgers en bedrijven centraal
Cluster 3: Wet en regelgeving	3.1 Werk toe naar een (meer) gezamenlijke vormgeving van wet en regelgeving, met burgers en bedrijven centraal
Cluster 3: Wet en regelgeving	3.1 Werk toe naar een (meer) gezamenlijke vormgeving van wet en regelgeving, met burgers en bedrijven centraal
Cluster 3: Wet en regelgeving	3.1 Werk toe naar een (meer) gezamenlijke vormgeving van wet en regelgeving, met burgers en bedrijven centraal
Cluster 3: Wet en regelgeving	3.1 Werk toe naar een (meer) gezamenlijke vormgeving van wet en regelgeving, met burgers en bedrijven centraal
Cluster 3: Wet en regelgeving	3.1 Werk toe naar een (meer) gezamenlijke vormgeving van wet en regelgeving, met burgers en bedrijven centraal
Cluster 3: Wet en regelgeving	3.2 Intensiveer het vereenvoudigen van regelingen om naleefbaarheid voor burgers en bedrijven te vergroten
Cluster 3: Wet en regelgeving	3.2 Intensiveer het vereenvoudigen van regelingen om naleefbaarheid voor burgers en bedrijven te vergroten
Cluster 3: Wet en regelgeving	3.2 Intensiveer het vereenvoudigen van regelingen om naleefbaarheid voor burgers en bedrijven te vergroten
Cluster 3: Wet en regelgeving	3.3 Structureer en intensiveer de inspanning om discretionaire ruimte te verduidelijken
Cluster 3: Wet en regelgeving	3.3 Structureer en intensiveer de inspanning om discretionaire ruimte te verduidelijken
Aanbieding-en-vervolg-rapport-handelingsperspectieven-onderzoek-fundamentele-transformatie-dienstverlening	Inleiding

Aanbieding-en-vervolg-rapport-handelingsperspectieven-onderzoek-fundamentele-transformatie-dienstverlening	Wat wij nu al doen
Aanbieding-en-vervolg-rapport-handelingsperspectieven-onderzoek-fundamentele-transformatie-dienstverlening	Wat wij nu al doen
Aanbieding-en-vervolg-rapport-handelingsperspectieven-onderzoek-fundamentele-transformatie-dienstverlening	Wat wij nu al doen
Aanbieding-en-vervolg-rapport-handelingsperspectieven-onderzoek-fundamentele-transformatie-dienstverlening	Wat wij nu al doen
Aanbieding-en-vervolg-rapport-handelingsperspectieven-onderzoek-fundamentele-transformatie-dienstverlening	Wat wij nu al doen
Aanbieding-en-vervolg-rapport-handelingsperspectieven-onderzoek-fundamentele-transformatie-dienstverlening	Wat wij nu al doen
Aanbieding-en-vervolg-rapport-handelingsperspectieven-onderzoek-fundamentele-transformatie-dienstverlening	Wat wij nu al doen
Aanbieding-en-vervolg-rapport-handelingsperspectieven-onderzoek-fundamentele-transformatie-dienstverlening	Wat wij nu al doen
Aanbieding-en-vervolg-rapport-handelingsperspectieven-onderzoek-fundamentele-transformatie-dienstverlening	Wat wij nu al doen
Aanbieding-en-vervolg-rapport-handelingsperspectieven-onderzoek-fundamentele-transformatie-dienstverlening	Wat wij nu al doen
Aanbieding-en-vervolg-rapport-handelingsperspectieven-onderzoek-fundamentele-transformatie-dienstverlening	Wat wij ook gaan doen

Niveau 2 (alleen aanbiedingsbrief)	DO	Keten	Programma/ project
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-

-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-

-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-

Belastingdienst	-	-	-
Belastingdienst	-	-	-
Belastingdienst	-	-	-
Belastingdienst	-	-	-
Belastingdienst	-	-	-
Belastingdienst	-	-	-
Belastingdienst	-	-	-
Belastingdienst	-	-	-
Belastingdienst	-	-	-
Belastingdienst	-	-	-
Belastingdienst	-	-	-

Brondocument	Kamerbrief 1-11-2020

Unieke ID	Activiteit	Hoofdstuk
F1	Mijn eerste stap is om op korte termijn de ambtelijke sturing van deze organisatieonderdelen te versterken door drie directeuren-generaals (DG's) aan te stellen die elk verantwoordelijk worden voor één van deze onderdelen.	Versterken ambtelijke aansturing
F2	De drie DG's krijgensamen ook de opdracht de ontvlechting op verantwoore wijze ter hand te nemen en de organisatorische consequenties uit te werken	Versterken ambtelijke aansturing
F3	Er is reeds een start gemaakt met het programma Managementinformatie en Risicomanagement en dit zal verder geïntensiveerd en vesneld worden om de sturing op het juiste niveau te brengen	Versnellen en intensiveren verbeteringen managementinformatie en ICT
F4	Ook bij de informatie- en documenthuishouding moeten grote stappen gemaakt worden	Versnellen en intensiveren verbeteringen managementinformatie en ICT
F5	De komende weken zullen de rapporten EY en KPMG naar respectievelijk de IV-organisatie van de Belastingdienst en het IV-portfolioproces en de kabinetsreactie op deze rapporten aan uw Kamer worden toegestuurd	Versnellen en intensiveren verbeteringen managementinformatie en ICT
F6	Naar aanleiding van de minidere prestaties op het gebied van bereikbaarheid, is capaciteit toegevoegd aan de Belastingtelefoon om te zorgen voor een betere bereikbaarheid	Verbeteren van de dienstverleningn naar burgers en bedrijven
F7	Ik zal een externe partij vragen te adviseren hoe deze fundamentele transformatie bij de Belastingtelefoon tot stand kan komen teneinde burgers en bedrijven beter en effecteier te woord te kunnen staan	Verbeteren van de dienstverleningn naar burgers en bedrijven
F8	Daarom is cultuur tot een van de pijlers van Beheerst Vernieuwe ngemaakt en is het bestaande cultuurprogramma geïntensivieerd en uitgebreid als stevig en niet vrijblijvend programma	Cultuur met oog voor de menselijke maat, rechtsstatelijkheid en een veilige werkomgeving
F9	In dat kader hecht ik aa n een gedegen uitovering van de motie Omtzigt,die oproept de praktische rechtsbeschemring van burgrs te verbeteren.	Cultuur met oog voor de menselijke maat, rechtsstatelijkheid en een veilige werkomgeving

F10	Hier wordt invulling aan gegeven onder andere door ontwikkelassessments voor leidinggevenden bij de Belastingdienst. Hierbij zal gekeken worden welke competenties nodig zijn om de gewenste cultuurverandering tot stand te brengen	Cultuur met oog voor de menselijke maat, rechtsstatelijkheid en een veilige werkomgeving
F11	Het is voor de medewerkers van de Belastingdienst van groot belang dat er een open en veilig klimaat wordt gecreëerd waar zij in hun kracht worden gezet, zich veilig voelen en er fouten gemaakt kunnen worden	Cultuur met oog voor de menselijke maat, rechtsstatelijkheid en een veilige werkomgeving
F12	Er wordt in dit kader uitvoering gegeven aan de motie Omtzigt9 en de motie Omtzigt en Lodders10 die voor het melden van misstanden op verschillende onderdelen aandacht vragen.	Cultuur met oog voor de menselijke maat, rechtsstatelijkheid en een veilige werkomgeving
F13	Ik ben voornemens naar verwachting later deze maand twee onafhakelijke personeelsraadpersonen te benoemen, die gezaghebbend zijn, waar rechtsstatelijkheid hoog in het vaandel staat en waarin de inidivuele medewerkers van de Belastingdienst vertrouwen kan stellen.	Cultuur met oog voor de menselijke maat, rechtsstatelijkheid en een veilige werkomgeving
F14	In het eerste kwartaal van 2020 zal hiertoe een kader voor de Belastingdienst worden geïmplemeteerd waarin de bescherming is opgenomen wanneer vermoedens van misstanden publiekelijk worden gemaakt	Cultuur met oog voor de menselijke maat, rechtsstatelijkheid en een veilige werkomgeving
F15	Deze motie (Burins en Van Weyenberg) verzoekt de regering diverse varianten uit te werken waarbij het toeslagenstelsel geheel verdwijnt en wordt vervangen	Grote uitdagingen en politieke sturing

Paragraaf	DO	Keten	Programma/ project
-	-	-	-
-	-	-	Programma Ontvlechting
-	C&F	-	Programma MI/RM
-	-	-	-
-	IV&D	-	Programma IV-Verbetertraject
-	-	-	-
-	I&S	-	Programma Fundamentele transformatie Dienstverlening
-	-	-	Programma Leiderschap en Cultuur
-	-	-	

Leiderschap	-	-	Programma Leiderschap en Cultuur
Veilige werkomgeving	-	-	Programma Leiderschap en Cultuur
Misstanden melden: personeels-raadspersonen en bescherming klokkenluiders	-	-	-
Misstanden melden: personeels-raadspersonen en bescherming klokkenluiders	-	-	-
Misstanden melden: personeels-raadspersonen en bescherming klokkenluiders	-	-	-
-	Toeslagen	-	-

Brondocument	Kamerbrief 27-2-2020

Unieke ID	Activiteit	Hoofdstuk
G1	Als eerste stap zijn twee [redacted] aangesteld voor de Belastingdienst en voor Toeslagen. Voor de Douane is een [redacted] benoemd. Het is ons streven voor de zomer de definitieve beoemingen te doen	Inleiding
G2	Daarom zullen we de aansturing versterken en waar nodig de Belastingdienst, Toeslagen en Douane ontvlechten	Doelen en ambities
G3	Daarbij besteden we ook aandacht aan de haalbaarheid en risico's, conform de oproep van uw Kamer in de motie Bruijns c.s. Uw Kamer heeft daar terecht aandacht voor gevraagd. We zullen dan ook nadrukkelijk aandacht besteden aan de vraag hoe voorgestelde wijzigingen daadwerkelijk bijdragen aan het oplossen van de uitdagingen van de drie onderdelen.	Doelen en ambities
G4	Tevens zullen de veranderingen plaatsvinden in nauw overleg met medewerkers, medezeggenschap en de vakbonden, zoals aan de heer Omtzigt is toegezegd en waartoe wij zijn opgeroepen door de motie Leijten c.s.3.	Doelen en ambities
G5	Het is onze ambitie om voor de zomer een plan van aanpak voor de ontvlechting aan uw Kamer aan te bieden, zoals gevraagd door mevrouw Lodders.	Doelen en ambities
G6	Zo zullen wij in maart de ambtelijke 'bouwstenen voor een beter belastingstelsel' aanbieden aan uw Kamer. Deze zouden gebruikt kunnen worden voor toekomstige beleidsinitiatieven waarvoor een wendbare Belastingdienst nodig is.	Doelen en ambities
G7	De Adviescommissie Uitvoering Toeslagen heeft laten weten dat zij ernaar streeft om haar eindrapport op 12 maart te publiceren. Zo spoedig mogelijk na het advies ontvangt uw Kamer de kabinetsreactie. Wij zullen daarin ook een reactie geven op de voor dit onderwerp openstaande moties en toezeggingen. Vervolgens wordt de uitvoering van het herstelbeleid voortvarend ter handgenomen.	Doelen en ambities
G8	In de tweede plaats is het van groot belang dat in de lopende uitvoering van de toeslagenregelingen geen nieuwe problemen ontstaan en dat achterstanden worden weggewerkt. Daartoe leveren we in april een plan van aanpak op.	Doelen en ambities

G9	Daarnaast werken we aan een structurele verbetering van de dienstverlening en bereikbaarheid. Naast digitale dienstverlening moet ook persoonlijk contact mogelijk worden. Daardoor kan de dienst mensgerichte aandacht geven en bij complexe vragen alle relevante feiten en omstandigheden wegen en – zo mogelijk – in aanmerking nemen. Zo zetten we de mens weer centraal in plaats van het dossier. Voor deze mensgerichte manier van werken is het van belang om met voldoende medewerkers met de juiste kwaliteit het werk te kunnen uitvoeren.	Doelen en ambities
G10	Daarnaast zal de ICT vernieuwd en verbeterd moeten worden. Om beter inzicht te krijgen en gericht te kunnen sturen wordt de managementinformatie verbeterd en het risicomanagement geïntensiveerd. Het verbeterplan wordt voor de zomer opgeleverd. We starten dan ook met de implementatie.	Doelen en ambities
G11	Verder wordt waar nodig wetgeving in lijn met de motie Lodders c.s.4 voorbereid om verbeteringen en alternatieven door te voeren om te bewegen naar een beter en menselijker systeem.	Doelen en ambities
G12	Uw Kamer ontvangt naar verwachting eind maart een kabinetsreactie op het IBO Toeslagen. Daarin zal ook de route worden geschetst om te komen tot een nieuw stelsel.	Doelen en ambities
G13	Een kernpunt daarbij is het verzoek van de motie Bruins/Van Weyenberg5 om varianten te onderzoeken ter vervanging van het huidige stelsel zodat we naar een beter en menselijker systeem kunnen komen.	Doelen en ambities
G14	Om voor alle getroffen ouders een zorgvuldig en snel herstel mogelijk te maken is naast de huidige uitvoeringsorganisatie Toeslagen een aparte crisisorganisatie met ingang van 24 februari jl. van start gegaan.	Doelen en ambities
G15	De veranderingen vragen binnen de diensten om een open cultuur, waar kritiek mogelijk is en de antenne voor signalen van de buitenwereld scherp afgesteld staat	Doelen en ambities
G16	Het is nodig dat we de afstand tussen de top en de werkvloer verkleinen, zodat geluiden van de werkvloer gehoord en opgepikt worden.	Doelen en ambities
G17	Medewerkers moeten de ruimte krijgen om hun vak uit te oefenen. Hun kennis, expertise en ervaringen zijn van groot belang bij de cruciale, maar ingewikkelde veranderingen die nu op stapel staan.	Doelen en ambities

G18	De onderzoekers zullen de vraag beantwoorden welke concrete maatregelen we bij de Belastingdienst, Douane en Toeslagen kunnen treffen om eerder en beter tot voor burgers en bedrijven merkbare verbeteringen van de dienstverlening te komen, waarbij ook oog is voor de menselijke maat.	Mens en medewerker centraal
G19	In het onderzoek zal ook aandacht worden besteed aan het communiceren met moderne middelen, aan mogelijke belemmeringen bij het doorvoeren van verbeteringen, aan de mogelijkheden om dienstverlenings- en toezichtsprocessen beter te organiseren en aan het verder ontwikkelen van de dienstverlening op de langere termijn.	Mens en medewerker centraal
G20	Daarbij wordt ook onderzocht hoe de dienstverlening van de Belastingdienst beter kan aansluiten bij het zogenaamde doenvermogen van burgers.	Mens en medewerker centraal
G21	we streven naar een dienstverlenende en open dienst die handelt met oog voor de menselijke maat en die betrouwbaar is. Dat vraagt van alle medewerkers in de organisatie gelijke kernwaarden van verantwoordelijkheid, geloofwaardigheid en zorgvuldigheid, zowel binnen de organisatie als in de communicatie met burgers en bedrijven	Mens en medewerker centraal
G22	Ook moet er binnen de gehele organisatie sprake zijn van een open en veilige cultuur, waar dilemma's worden besproken en er continue reflectie is op wat beter kan.	Mens en medewerker centraal
G23	Zoals aan uw Kamer toegezegd worden personeelsraadspersonen benoemd die met ingang van 1 maart 2020 gedurende één jaar aan de slag gaan. Inmiddels zijn hiervoor twee kandidaten gevonden. [redacted] en [redacted] zijn bereid deze rol op zich te nemen. U ontvangt op korte termijn het instellingsbesluit voor deze personeelsraadspersonen.	Mens en medewerker centraal
G24	Om koers te zetten richting de beoogde cultuur is de Belastingdienst sinds het voorjaar van 2019 aan de slag met de leiderschaps- en cultuuraanpak.	Mens en medewerker centraal
G25	Over de concrete opzet van dit traject wordt uw Kamer nader geïnformeerd in onze reactie op het rapport van de Adviescommissie Uitvoering Toeslagen. Ondertussen wordt zoals toegezegd door de minister een second opinion verricht op de informatie over de CAF-zaak. Dat onderzoek zal binnen twee maanden moeten zijn afgerond.	Mens en medewerker centraal

G26	Ook zorgt de omgeving waarin Douane zich begeeft ervoor dat er hoge eisen aan integriteit worden gesteld. Daarom is het dus belangrijk om het gesprek aan te gaan over moeilijke situaties en elkaar te helpen. Daartoe heeft de Douane een geheel van samenhangende en elkaar aanvullende maatregelen ingevoerd. Dit beleid is, naast het creëren van bewustwording bij de medewerkers, ook gericht op beschermende maatregelen, zoals autorisaties in geautomatiseerde systemen, toegang tot en beveiliging van locaties, functiescheiding en screening. En dat blijven we aanscherpen waar het beter moet of beter kan. Zo werken we bijvoorbeeld aan de maatregelen voor versterking van de screening zoals genoemd in de brief die op 22 augustus 2019 aan uw Kamer is gezonden. In de eerste helft van 2020 wordt hier een eerste beoordeling van opgemaakt. Ook zal dan worden bezien of er aanleiding is de screening verder te versterken. Hierbij zullen tevens de mogelijkheden en wenselijkheid van continue screening aan de orde komen.	Mens en medewerker centraal
G27	We gaan de aansluiting tussen beleid en uitvoering daarom verbeteren. Dat geldt in de eerste plaats tussen de Belastingdienst en de opdrachtgevende ministeries. Voor belastingzaken is dat met het DG Fiscale Zaken (DGFZ) van Financiën. Voor de toeslagen is dat met de ministeries van SZW, BZK, VWS en ook met het DGFZ. Voor de Douane zijn er naast het DGFZ nog zeven andere opdrachtgevende departementen waarmee een intensieve interactie nodig is.	Aanpak aansturing
G28	We gaan de bestaande instrumenten om beleid te monitoren en evalueren beter gebruiken, om de (onbedoelde neven) effecten van beleid – ook in onderlinge samenhang – beter in beeld te kunnen brengen. Over dergelijke neveneffecten en hoe we daarmee omgaan, zullen we uw Kamer ook informeren via de reguliere voortgangsrapportages van Belastingdienst, Toeslagen en Douane.	Aanpak aansturing
G29	Voor zowel de Douane, Belastingdienst als Toeslagen nemen wij daarom het initiatief om een meerjarige gezamenlijke agenda te maken van beleid en uitvoering.	Aanpak aansturing
G30	In het verlengde daarvan gaan wij strenger toezien op het toevoegen van taken die niet tot de kerntaak van de Belastingdienst, Toeslagen en Douane horen. Het rapport 'Back to basics' over alternatieve uitvoerders dat recent aan uw Kamer is gestuurd doet hier relevante aanbevelingen voor7. Het geeft aanleiding om kritisch te kijken naar het toevoegen van nieuwe taken aan de Belastingdienst, Douane of Toeslagen.	Aanpak aansturing

G31	De zeer bruikbare aanbevelingen van EY, KPMG en BIT worden verwerkt in een integrale aanpak IV voor de Belastingdienst waarover wij uw Kamer voor de zomer informeren. Deze aanpak moet een meerjarig beeld (van drie tot vijf jaar) geven over de IV-organisatie waarin duidelijk wordt beschreven hoe de Belastingdienst de uitdagingen op dit gebied gaat aanpakken. Dit vergt dat de sturing op IV wordt versterkt en het IV-landschap verder wordt vereenvoudigd.	Aanpak aansturing
G32	Ten eerste betreft dit de btw-richtlijnen over elektronische handel (het e-commercepakket). Deze richtlijnen moeten op 1 januari 2021 zijn geïmplementeerd. De Belastingdienst onderzoekt op welke manier en per welke datum welke maatregelen toch kunnen worden geïmplementeerd. De Europese Commissie zal bij dit onderzoek worden betrokken. Het is nog onzeker welke alternatieven denkbaar en werkbaar zijn. Wij zullen uw Kamer daarover voor de zomer van 2020 informeren.	Aanpak aansturing
G33	Een vergelijkbaar probleem dient zich aan bij het voornemen om de betalingskorting voor de vennootschapsbelasting per 2021 af te schaffen. In de keten inning moet prioriteit worden gegeven aan het uitfaseren van het Enterprise Tax Managementsysteem, dat niet langer door de leverancier wordt ondersteund. U bent daarover 26 september 2019 geïnformeerd.9 Daarom is het niet mogelijk om de betalingskorting op het voorgenomen tijdstip af te schaffen. Het kabinet zal ten behoeve van de begroting 2021 zoeken naar een alternatieve invulling van deze maatregel en zal u daarover op Prinsjesdag informeren.	Aanpak aansturing
G34	Eind 2019 bleek dat er een intensievere aanpak nodig was omdat de Belastingdienst hiertoe onvoldoende in staat bleek. Daarom is de aanpak voor 2020 gewijzigd en zal de prioriteit worden gelegd bij Toeslagen en de processen binnen de Belastingdienst die inzicht geven per belastingmiddel. Hierbij wordt de grootste managementinformatiebehoefte het eerst opgepakt.	Aanpak aansturing
G35	Daarbij is het van groot belang om goed zicht te krijgen op het daadwerkelijke functioneren van de Belastingdienst, Toeslagen en Douane. Dit doen we door activiteiten en middelen transparant te maken in de begroting. Douane heeft nu een eigen begrotingsartikel. Het ligt in de rede dat ook Toeslagen een eigen artikel krijgt binnen de begroting van het ministerie van Financiën. Over de voorgang van de uitvoering van de dienstonderdelen, wordt uw Kamer via reguliere voortgangsrapportages geïnformeerd.	Aanpak aansturing

G36	De prestaties van de organisaties maken we meetbaar door middel van herziene indicatoren, die worden opgenomen in de begroting van het ministerie van Financiën.	Aanpak aansturing
G37	Toen is aangegeven dat in tegenstelling tot wat de Belastingdienst richting de Nationale Ombudsman heeft aangegeven blijkt de verlaging van deze kosten in de praktijk niet altijd plaats te vinden wanneer dat wel zou moeten. Hier wordt uw Kamer maandag a.s. nader over geïnformeerd.	Overige ondewerpen
G38	De schulden die zijn verjaard worden nu alsnog niet meer ingevorderd. We onderzoeken onder andere de achtergrond, omvang en eventuele gevolgen van de problematiek en zullen uw Kamer voor de zomer daarover informeren.	Overige ondewerpen

Paragraaf	Sub paragraaf	DO	Keten	Programma/ project
-	-	-	-	-
-	-	-	-	Programma Ontvlechting
Doen wat werkt	-	-	-	-
Doen wat werkt	-	-	-	-
Doen wat werkt	-	-	-	Programma Ontvlechting
Belastingdienst	-	-	-	-
Toeslagen	-	-	-	-
Toeslagen	-	-	-	-

Toeslagen	-	-	-	-
Toeslagen	-	-	-	-
Toeslagen	-	-	-	-
Toeslagen	-	-	-	-
Toeslagen	-	-	-	-
Toeslagen	-	-	-	-
Samen met medewerkers	-	-	-	Programma Leiderschap & Cultuur
Samen met medewerkers	-	-	-	Programma Leiderschap & Cultuur
Samen met medewerkers	-	-	-	-

Verbeteren van de dienstverleningn aan burgers en bedrijven	-	-	-	-
Verbeteren van de dienstverleningn aan burgers en bedrijven	-	-	-	-
Verbeteren van de dienstverleningn aan burgers en bedrijven	-	-	-	-
Naar de gewenste cultuur	De leiderschaps- en cultuuraanpak	-	-	-
Naar de gewenste cultuur	De leiderschaps- en cultuuraanpak	-	-	Programma Leiderschap & Cultuur
Naar de gewenste cultuur	De leiderschaps- en cultuuraanpak	-	-	-
Naar de gewenste cultuur	De leiderschaps- en cultuuraanpak	-	-	Programma Leiderschap & Cultuu
Naar de gewenste cultuur	De specifieke opgave van Toeslagen	-	-	-

Naar de gewenste cultuur	De specifieke opgave van de Douane	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

ICT	-	-	-	IV-Verbetertraject
ICT	Casussen IV-probleem: E-commerce en betalingsprobleem	-	-	Programma EU BTW E-Commerce
ICT	Casussen IV-probleem: E-commerce en betalingsprobleem	-	-	Uitfaseren ETM
Managementinformatie en risicomanagement	-	-	-	Programma MI/RM
Managementinformatie en risicomanagement	-	-	-	-

Managementinformatie en risicomanagement	-	-	-	-
Inning	Vervolgingskosten	-	-	Project Vervolgingskosten
Inning	Stuiten van verjarende schulden	-	-	Project Stuiten Verjaring

Brondocument	Aanbiedingsbrief 2e VGR 2020

Unieke ID	Actie	Hoofdstuk
H1	Na de eerste voortgangsrapportage hebben wij op 14 september 2020 een brief gestuurd naar uw Kamer met daarin de stand van zaken van de verbeteringen bij de Belastingdienst en de plannen voor de komende periode1. Deze brief is te beschouwen als een actualisatie van het Jaarplan. Veel van de onderwerpen in deze brief vormden al onderdeel van het Jaarplan 2020, maar worden qua concrete activiteiten aangevuld en geïntensiveerd. In de volgende, afsluitende voortgangsrapportage over 2020 zullen we over deze nieuwe activiteiten rapporteren.	Inleiding
H2	De Tweede Kamer wordt over de hersteloperatie periodiek geïnformeerd door middel van aparte voortgangsrapportages, reden waarom in deze rapportage hier niet verder op wordt ingegaan. Dit geldt ook voor de Fraude Signalering Voorziening (FSV)	Inleiding
H3	De uitvoeringstoets op de uitvoeringsregelgeving ten behoeve van de invoering van de keuzeregeling berichtenverkeer is echter nog gaande. De verwachting nu is dat de keuzeregeling berichtenverkeer niet eerder dan eind 2022 kan worden ingevoerd. In het voorjaar van 2021 kan op basis van een dan afgeronde uitvoeringstoets, die uitsluitsel moet bieden over alle uitvoeringsgevolgen, een planning worden afgegeven. Tot die tijd blijft de wijze van verzending van formele berichten over toeslagen en belastingen ongewijzigd.	Keuzeregeling berichtenverkeer

DO	Keten	Programma/ project
-	-	-
-	-	-
-	-	-

Brondocument	Uniform MT-overzicht DGFZ - DGBD inventarisatie AO 20201208

Unieke ID	Omschrijving	Motie / Toezegging
I1	Motie van het lid Mei Li Vos over na de transitie	Openstaande Motie
I2	Motie van het lid Leijten over eerbiedigen van de gedragslijn voor strafbare feiten begaan door ambtenaren.	Openstaande Motie
I3	Gewijzigde motie van de leden Omtzigt en Bruins (t.v.v. 250110-21)	Openstaande Motie
I4	Motie Omtzigt c.s. over misstanden melden bij een onafhankelijke instantie, tijdens plenaire vergadering 10 december 2019	Openstaande Motie
I5	Motie van het lid Slootweg over één machtigingscode voor belastingaangifte en toeslagen.	Openstaande Motie
I6	Motie van het Lid Van Dijk over handhaving bij evidente kwaadwillendheid.	Openstaande Motie
I7	Staatssecretaris Snel zegt toe aan Kamerlid Lodders tijdens behandeling pakket Belastingplan 2019, 13 november 2019, dat signalen uit de praktijk om zoveel mogelijk duidelijkheid te verschaffen over de vraag hoe en wanneer het beste aan deze documentatieplicht kan worden voldaan, wordt gemonitord. Dit kan op zijn vroegst met Belastingplan 2022 gedaan.	Openstaande Toezegging
I8	Staatssecretaris Snel zegt toe aan de Kamer tijdens behandeling pakket Belastingplan 2020, 10 december 2019, ook de Eerste Kamer op de hoogte stellen over de effecten van de documentatieverplichting op de administratieve lasten die op verzoek van de Tweede Kamer gemonitord worden.	Openstaande Toezegging
I9	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.	Openstaande Toezegging
I10	Staatssecretaris Wiebes zegt de Tweede en Eerste Kamer toe 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.	Openstaande Toezegging

I11	De Staatssecretaris Wiebes van Financiën zegt, naar aanleiding van een opmerking van het lid Köhler (SP), de Kamer toe dat bepaalde gevallen openbaarheid kern van overeenkomst kan worden gegeven op de site, geanonimiseerd en ontdaan van fiscale informatie en geschoond. (Dit betreft een nieuwe constructie, om net binnen de wet te blijven.)	Openstaande Toezegging
I12	Staatssecretaris Snel zegt toe de mogelijkheid voor een controlerende rol van de banken bij de aangifte van het bezit van Bitcoins bij de Belastingdienst mee te nemen in de verdere uitwerking van de fiscale beleidsagenda.	Openstaande Toezegging
I13	Staatssecretraris Snel zegt de Kamer toe in de reguliere rapportages op de hoogte houden over de voortgang van het pseudonimiseren.	Openstaande Toezegging
I14	Staatssecretaris Snel 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.	Openstaande Toezegging
I15	Staatssecretaris Snel zegt aan de Kamerleden 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 over de rulingpraktijk wordt bereikt, en zal die evaluatie aan de Kamer doen toekomen.	Openstaande Toezegging
I16	Staatssecretaris Snel zegt toe om externe vakinhoudelijke experts vragen om onderzoek te doen naar juridische kwaliteit van de opgelegde aanslagen.	Openstaande Toezegging
I17	Staatssecretaris Snel zegt Kamerlid 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 minister Hoekstra de Kamer daarover zal informeren.	Openstaande Toezegging
I18	Staatssecretaris Snel zegt toe dat de cultuurverandering ook inhoudt dat als er signalen zijn en er om informatie gevraagd wordt vanuit de Kamer, daar naar de toekomst toe direct op wordt geanticipeerd.	Openstaande Toezegging
I19	De staatssecretarissen Vijlbrief en Van Huffelen zeggen toe voor de zomer een verbeterplan op te leveren voor de ICT vernieuwing en verbetering.	Openstaande Toezegging

I20	De staatssecretarissen Vijlbrief en Van Huffelen zeggen toe voor de zomer de Kamer te informeren over de vervolgaanpak van het externe cultuuronderzoek.	Openstaande Toezegging
I21	De staatssecretarissen Vijlbrief en Van Huffelen zeggen toe voor de zomer de Kamer te informeren over de integrale aanpak IV voor de Belastingdienst waarin de zeer bruikbare aanbevelingen van EY, KPMG en BIT worden verwerkt.	Openstaande Toezegging
I22	De staatssecretarissen Vijlbrief en Van Huffelen zeggen toe voor de zomer de Kamer te informeren over de achtergrond, omvang en eventuele gevolgen van de problematiek omtrent schulden die zijn verjaard.	Openstaande Toezegging
I23	Staatssecretaris Vijlbrief zegt aan het Kamerlid Nijboer dat hij de Kamer in het Jaarplan 2021 van de Belastingdienst zal informeren over de afname van het aantal controles door de Belastingdienst.	Openstaande Toezegging
I24	Staatssecretaris Vijlbrief zegt aan de Kamerleden Lodders en Stoffer toe dat hij de Kamer zal informeren over de mogelijkheden om zowel in digitale als in fysieke vorm te communiceren met de Belastingdienst.	Openstaande Toezegging
I25	Staatssecretaris Vijlbrief zegt toe dat hij de Kamer een Update jaarplan Belastingdienst zal sturen.	Openstaande Toezegging
I26	Staatssecretaris Vijlbrief zegt toe aan de Kamer tijdens het AO Belasting- en socialezekerheidspositie van de grensarbeider, 5 maart 2020, aan de Belastingdienst een beoordeling te vragen of bepaalde Duitse socialezekerheidsstelses (zoals de Beamtenversorgung, de Soldatenversorgung, Alterssicherung der Landwirte en de berufständische Versorgungseinrichtungen) te beoordelen naar Nederlandse maatstaven.	Openstaande Toezegging
I27	Minister Hoekstra zegt de Kamer toe de situatie omtrent belastingaangifte en specifiek de mensen die daarbij van hulp afhankelijk zijn te blijven monitoren en de Kamer op de hoogte te houden.	Openstaande Toezegging
I28	Staatssecretaris Vijlbrief zegt in bijlage 7 van de brief "Aanpak problemen Belastingdienst, Douane en Toeslagen" Kamerstukken II, 2019-2020, 31066, nr. 607 toe, de kamer op de hoogte te stellen van de vraag in hoeverre de polisadministratie bij het vaststellen van de voorlopige aanslag (VA) kan worden betrokken.	Openstaande Toezegging
I29	Staatssecretaris Vijlbrief en staatssecretaris van Huffelen over de transformatie van de dienstverlening en interactie bij de Belastingdienst is een extern onderzoek uitgezet.	Openstaande Toezegging

I30	Staatssecretaris Vijlbrief zegt aan het lid Snels toe dat zij in de reeds aangekondigde Kamerbrief over het onjuist informeren van de Nationale ombudsman met betrekking tot vervolgingskosten dieper in zal gaan op de oorzaken van het onjuist informeren.	Openstaande Toezegging
I31	Staatssecretaris Vijlbrief zegt toe dat periodiek zowel de Nationale ombudsman als de Tweede Kamer (via de moties- en toezeggingenbrief) geïnformeerd worden over het plan van aanpak, de correctie van de ten onrechte niet verlaagde kosten (zowel met betrekking tot de periode 2014-2018 als de periode daarna) en de voortgang met betrekking tot het oplossen van het probleem.	Openstaande Toezegging
I32	Staatssecretaris Van Huffelen herhaalt een eerdere toezegging voor de zomer terug te komen op de cultuurverbetering.	Openstaande Toezegging
I33	De staatssecretaris van Financiën (Fiscaliteit en Belastingdienst) zegt toe terug te komen op de resultaten van de ADR (Schenk en Erf), te delen na het zomerreces.	Openstaande Toezegging
I34	De staatssecretaris van Financiën (Fiscaliteit en Belastingdienst) zegt toe in de tweede helft van augustus een plan van aanpak toe te sturen hoe om te gaan met terugbetaling belastingschulden.	Openstaande Toezegging
I35	De staatssecretaris van Financiën (Toeslagen en Douane) zegt toe om de TK in augustus in een brede brief te informeren waar we naar toe willen met cultuur, ontvlechting, (toekomstbestendigheid) ICT en hier ook de communicatiestrategie bij te betrekken. En hierin ook de opleverdatum van een nieuw BTW-identificatiemiddel op te nemen.	Openstaande Toezegging
I36	De staatssecretaris van Financiën (Toeslagen en Douane) zegt toe om de mogelijkheden te bekijken van fysieke belastingkantoren.	Openstaande Toezegging
I37	De staatssecretaris van Financiën (Toeslagen en Douane) zegt toe om de mogelijkheden te bekijken van de inzet van klantenpanels voor andere onderdelen van de BD, zoals die nu voor Toeslagen zijn ingericht.	Openstaande Toezegging
I38	Staatssecretaris Vijlbrief zegt toe tijdens het AO Belastingdienst 23 juni 2020 terug te komen bij de Kamer in het kader van het Belastingplan (Prinsjesdag) terug op de aanpassing van de vermogensrendementsheffing.	Openstaande Toezegging

I39	De Staatssecretaris zegt toe in fase II, te kijken naar de huidige fraudeaanpak van de Belastingdienst, met inbegrip van de resultaten uit de twee externe onderzoeken. Hierbij zal in ieder geval aandacht zijn voor het verschil tussen het maken van vergissingen en fouten en bewust misbruik. Tevens zullen wij bezien of er verbeteringen van de fraudeaanpak nodig zijn en hier dan voorstellen voor doen.	Openstaande Toezegging
I40	De Staatssecretaris zegt toe nader extern onderzoek doen, dat breder zijn dan FSV en projectcode 1034. Bij eventuele nieuwe zaken en nieuwe maatregelen wordt de Kamer zo spoedig mogelijk geïnformeerd.	Openstaande Toezegging
I41	De Staatssecretaris zegt toe dat als uit validatie van alle gegevensverwerkingen (inclusief de applicaties) op basis van de vereisten van de AVG, blijkt dat een verwerking niet voldoet aan deze vereisten, dan nemen we passende maatregelen en daarnaast brengen we waar mogelijk ook in kaart wat de effecten op burgers en bedrijven waren als gevolg van de tekortkoming in die verwerking.	Openstaande Toezegging
I42	Staatssecretaris Vijlfbrief zegt toe te zullen bezien of de maaltijdbezorgers een van de sectoren in het kader van de sectorbenadering van de Belastingdienst in het toezicht op arbeidsrelaties kunnen worden, en de Kamer hier na de zomer over te informeren.	Openstaande Toezegging
I43	Benutten kennis die binnen BD aanwezig is: onderzoeken consultancyclubs	Openstaande Toezegging
I44	Benutten kennis binnen BD die binnen BD aanwezig is: leemlaag/feedbackloops	Openstaande Toezegging
I45	Voorafgaand aan het notaoverleg op 1 februari over 'fraudeopsporing en gebruik van tweede nationaliteit door de Belastingdienst' stuurt de Staatssecretaris een brief met daarin: o stand van zaken FSV en het programma Herstellen, Verbeteren en Borgen o het fraudebeleid van de Belastingdienst o gebruik van 'zwarte' lijsten o Opzet/Grove schuld bij Blauw o CAF buiten toeslagen	Openstaande Toezegging

I46	Staatssecretaris gaat na hoe wordt omgegaan met bestaande gevallen in het kader van 1043; zoals de hulpdienst van de SP die mensen helpt met het invullen van de aangifte, maar wordt aangemerkt als facilitator van fraude en nog jaren achtervolgd wordt door AKI-codes volgens Leijten. De SP verzoekt dan ook tot het stoppen met dit soort mechanismen.	Openstaande Toezegging
I47	Staatssecretaris gaat na hoe het staat met casuïstiek die is genoemd door de leden Leijten en Omtzigt over: foto's van stalkende buurman en slachtoffers seksueel misbruik.	Openstaande Toezegging
I48	Samen met minister van SZW werken aan unilaterale oplossing Rijnvarenden	Openstaande Toezegging
I49	Omtzigt: schriftelijk terugkomen op leenbijstand en vervolgingskosten + 18 miljoen aan Toeslagen compensatie: 18 miljoen Toeslagen-compensatie	Openstaande Toezegging
I50	Omtzigt: schriftelijk terugkomen op leenbijstand en vervolgingskosten + 18 miljoen aan Toeslagen compensatie: leenbijstand, wat is er gedaan met de 5 miljoen?	Openstaande Toezegging
I51	Omtzigt: schriftelijk terugkomen op leenbijstand en vervolgingskosten + 18 miljoen aan Toeslagen compensatie: stavaza vervolgingskosten	Openstaande Toezegging
I52	Nijboer: brief over zorgen privacybescherming binnen BD, gerelateerd aan broedkamer	Openstaande Toezegging
I53	Reactie Omtzigt op mogelijke hardheid autobelastingen en Zvw-premie in relatie tot personeelsraadsheren	Openstaande Toezegging
I54	Reactie op datering brieven Belastingdienst zoals gevraagd door Lodders.	Openstaande Toezegging
I55	Omtzigt wil dat publiekelijk wordt opgeschreven dat zwijgcontracten eenzijdig verbroken kunnen worden zonder rechtsgevolgen	Openstaande Toezegging
I56	Omtzigt wil graag een reactie op lage Gerealiseerde Incasso opbrengsten FIOD (2e VGR).	Openstaande Toezegging
I57	Staatssecretaris Vijlbrief tijdens AO Autobelastingen, 4 november 2020, Kamerstukken II 2020/21, 32 800, nr. 72, blz. 43mport	Openstaande Toezegging

Dossierhouder	DO	Stand van zaken december 2020
	UHB	-
	FIOD	-
	UHB	-
Personeelsraadpersonen		-
	UHB	-
	UHB	-
-	-	In de fiscale moties en toezeggingenbrief van Prinsjesdag 2021 wordt teruggekomen op de gevolgen van deze wet voor de administratieve lastenontwikkeling voor het midden- en kleinbedrijf (mkb).
-	-	In de tweede M&T brief van 2021 wordt teruggekomen op de gevolgen van deze wet voor de administratieve lastenontwikkeling voor het midden- en kleinbedrijf (mkb).
(CD O&P) en (C&F)	O&P / &F	Rapportage aan de Kamer is voorzien in april 2021.
(FJZ) + (GO)	FJZ / GO	TK en EK geïnformeerd met M/T brief 15 september. OESO Rapportage aan Kamers voorzien in 2021. (KJ, 16/9)

	FJZ	doorlopend
-	-	doorlopend, geen bijzonderheden
(primair), (DF&A) (H.H.) (IV&D)	DF&A / IV&D	
(H.H.) (IV&D)	IV&D	mogelijk afdoen in MT brief 2021?
(FJZ)	FJZ	in behandeling, evaluatie vindt plaats na 2 jaar, in 2021. De commissie die jaarlijks onderzoek doet zal naar samenvattingen kijken.
	-	onbekend
(UHB)	UHB	afgedaan
(O&P)	O&P	afgedaan
(IV&D)	IV&D	afgedaan

CD O&P	O&P	afgedaan
(IV&D)	IV&D	afgedaan
(UHB) (CAP)	UHB / CAP	hier is contact over geweest met In de M&T brief is gemeld dat hierover doelstelling is 2021 te informeren. Hier zijn Kamervragen over gesteld vanuit SO.
(MKB) (UHB)	MKB / UHB	afgedaan
(UHB) (I&S)	UHB / I&S	afgedaan
(C&F) en (UHB)	C&F / UHB	afgedaan
(FJZ)	FJZ	
IH	-	
(FJZ) --> wordt nu via FJZ bij keten IH neergelegd? Check nodig	FJZ	afgedaan
-	KI&S	afgedaan

(IV&D)	IV&D	afgedaan
(UHB)	UHB	
-	-	afgedaan
(UHB)	UHB	afgedaan
	FJZ	afgedaan
	UHB	afgedaan
-	-	afgedaan, overweging om toch expliciet op te nemen in MT brief 2021
	-	afgedaan, overweging om toch expliciet op te nemen in MT brief 2021
-	-	afgedaan

-	-	afgedaan
-	-	afgedaan
-	-	afgedaan
	UHB	afgedaan
I&S UHB Dossierhouder vanuit I&S: en	I&S / UHB	streven is afdoen eind januari
-	UHB	besproken wordt om te koppelen aan bovenstaande toezegging) (consultancyclubs
Taskforce HVB	-	opgepakt in de voorbereiding voor nota overleg eind januari

Taskforce HVB [redacted]	-	opgepakt in de voorbereiding voor nota overleg eind januari
Taskforce HVB [redacted]	-	opgepakt in de voorbereiding voor nota overleg eind januari
FJZ [redacted] brief in de lijn	FJZ	Brief van Koolmees ligt bij BOA
Toeslagen	DG TSL	
Toeslagen	DG TSL	
Toeslagen	DG TSL	
Taskforce HVB [redacted]	-	opgepakt in de voorbereiding voor nota overleg eind januari
Taskforce HVB [redacted]	-	opgepakt in de voorbereiding voor nota overleg eind januari
-	CAP	
-	FJZ	notitie ligt bij BOA
Taskforce HVB [redacted]	-	opgepakt in de voorbereiding voor nota overleg eind januari
-	-	onduidelijk

Keten	Programma/project

-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
Inkomensheffing	-
Inkomensheffing	-
-	-

-	Programma HVB
-	Programma HVB
-	-
-	-
-	-
-	-
-	Programma HVB
-	Programma HVB
-	-
-	-
-	Programma HVB
-	-

Brondocument	Kamerbrief HVB 13-10-2020

Unieke ID	Activiteiten	Hoofdthema
J1	Met deze brief sturen we uw Kamer het concept plan van aanpak 'Herstellen, Verbeteren en Borgen'. Over de voortgang zullen we uw Kamer bij de voortgangsrapportages over het jaarplan informeren. Na een bespreking met uw Kamer zullen wij de uitkomsten daarvan onderdeel laten zijn van de operationele uitwerking van dit plan.	Inleiding
J2	In het concept plan van aanpak kiezen wij ervoor om de processen rond risicoselectie en signalen van mogelijke fraude direct aan te pakken. In het eerste kwartaal van 2021 moeten de risico's in deze processen in kaart zijn gebracht, hernieuwde kaders bekend zijn en de implementatie gestart. Hierbij wordt specifiek aandacht gegeven aan het gebruik van nationaliteit en projectcode 1043.	Inleiding
J3	In het concept plan van aanpak kondigen we aan dat we daarnaast ook alle andere applicaties en processen zullen toetsen aan de eisen van de AVG, Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) en de Archiefwet. Gezien de omvang van deze actie (ongeveer 600 primaire processen en 800 applicaties) vergt dit meer tijd.	Inleiding
J4	Voor dit alles is het essentieel dat de medewerkers van de Belastingdienst zich – ook gedurende dit proces - bewust zijn van de regels op grond van de AVG, BIO en de Archiefwet en dat zij het melden als zij dingen tegen komen die niet conform deze wetgeving zijn. Daarom zullen wij per direct starten met een bewustheids-campagne rond de AVG. Nieuwe medewerkers hebben bij indiensttreding nu de verplichting een e-learning module AVG te volgen. Vanaf 2021 zal dit voor alle medewerkers elke twee jaar worden herhaald. Daarnaast zal het management van de Belastingdienst permanent aandacht blijven besteden aan het bewust omgaan met persoonsgegevens.	Inleiding
J5	Wij inventariseren de lijsten die binnen de Belastingdienst worden ingezet in het toezicht en onderzoeken het gebruik van vrije tekstvelden.	Inleiding
J6	Daarnaast zijn we bezig om de bedrijfsprocessen, waarin de applicaties die we hebben stilgezet werden gebruikt, aan te passen, zodat ze voldoen aan de AVG.	Inleiding

J7	Zoals eerder aangekondigd gaan we tevens onderzoek doen naar de vraag of een vermelding in FSV effect heeft gehad op de selectie en behandeling van burgers en bedrijven en zo ja wat dit effect is geweest en hoe dit effect gekwalificeerd moet worden.	Inleiding
J8	De drieslag van onderzoeken, daar waar nodig het nemen van maatregelen en informeren van uw Kamer, is en blijft onze aanpak.	Inleiding
J9	Er loopt nog een onderzoek naar het exacte aantal risicosignalen van burgers/bedrijven die opgenomen zijn in dit archief. Als gevolg van deze functionaliteit hebben we nu een met aan zekerheid grenzende waarschijnlijkheid compleet overzicht van alle in FSV opgevoerde risicosignalen.	Inleiding
J10	Als deze gegevens ontsloten zijn zullen de reeds afgehandelde inzageverzoeken opnieuw worden vergeleken met de nieuwe gegevens waarbij waar nodig een nieuw besluit op het inzageverzoek genomen kan worden.	Inleiding
J11	Daarnaast wordt onderzocht of deze informatie leidt tot aanpassing van de in eerdere beantwoording van schriftelijke Kamervragen genoemde aantallen in FSV geregistreerde burgers en/of bedrijven.	Inleiding
J12	Wij gaan dit ook doen ten aanzien van het FSV dossier, de omgang met risico-selectie en fraudesignalen. Wij zullen de niet-gestructureerde informatie, zoals mails en afdelingsschijven, bewaren voor verder onderzoek.	Verzoeken brief 10 september
J13	Voor de ondersteunende systemen ten behoeve van de handhaving- en toezichtprocessen onderzoeken we hoe we kunnen waarborgen dat de informatie uit deze systemen beschikbaar blijft voor verder onderzoek.	Verzoeken brief 10 september
J14	De mogelijke effecten van FSV op burgers en bedrijven. Er komt onderzoek naar de vraag of een vermelding in FSV effect heeft gehad op de selectie en behandeling van burgers en bedrijven en zo ja wat dit effect is geweest en hoe dit effect gekwalificeerd moet worden. Bij Toeslagen worden de bevindingen van het rapport over FSV meegenomen in de hersteloperatie.	Verzoeken brief 10 september
J15	[...onderzoek naar...] De andere applicaties die tot bevindingen hebben geleid in het onderzoek van KPMG, om nog beter inzicht krijgen of er daadwerkelijk sprake is geweest van negatieve effecten op burgers en bedrijven.	Verzoeken brief 10 september

J16	De gevolgen van projectcode 1043. Het aanvullend onderzoek met projectcode 1043 ziet op de structurele werking van het uitvoeringsproces projectcode 1043, de daarin opgenomen waarborgen ten aanzien van selectie en aangiftebehandeling en de besluitvorming daarover.	Verzoeken brief 10 september
J17	Het onderhanden werk dat voortvloeide uit CAF-onderzoeken wordt in beeld gebracht. Dit zal worden beoordeeld op de noodzaak om dit op te schorten. Als de zaak al bij de rechter ligt, zal er een signaal aan de rechter gegeven worden mocht het inhoudelijk blijken dat er gewichtige redenen aangegeven kunnen worden die duiden op aanleiding voor opschorting. De keuze om daadwerkelijk op te schorten is aan de rechter.	Verzoeken brief 10 september
J18	[...onderzoek wordt gedaan naar...] De samenhang tussen de bevindingen ten aanzien van FSV, projectcode 1043 en de fraudeaanpak van de Belastingdienst.	Verzoeken brief 10 september
J19	De voor de [...9...] applicaties en processen uitgevoerde GEB's worden alle, conform het daarvoor ingerichte proces, beoordeeld door de [redacted] van de Belastingdienst en de Functionaris voor de Gegevensbescherming van het ministerie van Financiën (FG). De applicaties worden pas weer in gebruik genomen nadat de GEB is vastgesteld en eventuele beheersmaatregelen zijn geïmplementeerd.	Stand van zaken applicaties en processen uit het KPMG-rapport
J20	Daarnaast zijn zes lokale applicaties gemeld. Het vergt een nadere analyse van de bestanden en applicaties om te kunnen vaststellen of daarin sprake is van verwerking van gegevens die niet in lijn is met wettelijke kaders, of waaraan geen objectieve rechtvaardiging ten grondslag ligt. De nadere analyse en daaruit voortvloeiende acties zullen deel uit gaan maken van het hiervoor genoemde concept plan van aanpak Herstellen, Verbeteren en Borgen.	Inventarisatie lijsten die worden ingezet in het toezicht
J21	Daar de Q-schijf een groot aantal bestanden bevat, vergt een onderzoek hiernaar de nodige tijd. Ik zal uw Kamer hierover in een voortgangsrapportage over het plan van aanpak HVB nader informeren.	Beantwoording van de feitelijke vragen
J22	Zoals eerder is toegezegd, worden alle verwerkingen van persoonsgegevens gevalideerd op opzet, bestaan en werking. Hierin loopt het gebruik van nationaliteit als persoonsgegeven mee. Als blijkt uit de validatie dat een verwerking niet voldoet aan de relevante wettelijke eisen, dan nemen we maatregelen. Deze validatie is onderdeel van het concept plan van aanpak HVB (Herstellen, Verbeteren, Borgen) en hierover wordt uw Kamer separaat geïnformeerd.	Beantwoording van de feitelijke vragen

J23	Welke toezichts- en handhavingsprojecten hebben plaatsgevonden op basis van analyses en query's en selecties van EHI in de jaren 2012 – 2018? Wilt u dit per jaar toelichten? Antwoord: Om deze vraag te kunnen beantwoorden is nader onderzoek nodig. Zodra het onderzoek is afgerond, wordt uw Kamer hierover geïnformeerd.	Beantwoording van de feitelijke vragen
J24	Welke data en producten van het toenmalige EHI komen volgens DF&A in aanmerking voor opschoning en verwijdering? Is/was er sprake van mogelijk onrechtmatige verwerking van persoonsgegevens? Hoe kunnen burgers en bedrijven erachter komen of en hoe zij hierdoor – mogelijk – gedupeerd zijn geraakt? Antwoord: Om deze vraag te kunnen beantwoorden is nader onderzoek nodig. Zodra het onderzoek is afgerond, wordt uw Kamer hierover geïnformeerd.	Beantwoording van de feitelijke vragen
J25	Gaat in het vervolgonderzoek wel forensisch onderzoek gedaan worden binnen FSV of mag dan ook alleen de handleiding van FSV gelezen worden? Antwoord: In het concept plan van aanpak vervolg FSV (HVB) wordt het vervolgonderzoek meegenomen.. Er is nog geen besluit genomen over de opzet van het onderzoek.	Beantwoording van de feitelijke vragen
J26	De precieze samenhang tussen 1043 en CAF is, zoals aangekondigd in de brief van 10 juli, nog onderwerp van nader onderzoek.	Beantwoording van de feitelijke vragen
J27	Het is daarnaast cruciaal dat burgers en bedrijven zo snel mogelijk worden van een lijst worden afgehaald als er geen reden (meer) is voor een bijzondere behandeling.	Bijlage: Concept plan van aanpak Herstellen, Verbeteren en Borgen
J28	Deze prioritering vloeit voort uit de bevinding van KPMG dat bij met name Toeslagen een vermelding in FSV leidde tot intensiever toezicht en financiële consequenties. Het onderzoek wordt uitgevoerd door een externe partij. In overeenstemming met de toezegging aan uw Kamer in onze brief van 26 mei jl. betrekken wij ook partijen buiten de gebruikelijke raamovereenkomsten. [zie ook J14]	Bijlage: Concept plan van aanpak Herstellen, Verbeteren en Borgen
J29	De onderzoeksvragen- en aanpak voor toeslaggerechtigden zullen in december 2020 gereed zijn. Het afronden van de uitbesteding en de start van het onderzoek voor Toeslaggerechtigden is voorzien voor juni 2021. [zie ook J14]	Bijlage: Concept plan van aanpak Herstellen, Verbeteren en Borgen

J30	De voorbereidingen voor dit onderzoek zijn reeds gestart en wij willen in maart 2021 het aanvullende deel afronden. Het in beeld brengen van de samenhang tussen de bevindingen ten aanzien van FSV, projectcode 1043 en de fraudeaanpak Belastingdienst is mede afhankelijk van andere onderzoeken. De afronding van dit deel is voorzien in juni 2021. [zie ook J16]	Bijlage: Concept plan van aanpak Herstellen, Verbeteren en Borgen
J31	Daarnaast richten wij tijdelijke processen in voor de verwerking van signalen van mogelijke fraude en informatieverzoeken van medeoverheden. Signalen komen binnen in postbussen en blijven daar staan en alleen de evidente signalen worden opgepakt. De technische voorziening voor deze verwerking zijn in december 2020 gereed inclusief het opstellen van de Gegevensbeschermingseffectbeoordeling (GEB) die daarvoor noodzakelijk is. De ingebruikname van de tijdelijke voorziening is gepland in maart 2021.	Bijlage: Concept plan van aanpak Herstellen, Verbeteren en Borgen
J32	De laatste activiteit als onderdeel van het spoor herstellen is de inventarisatie van lijsten in persoonlijke en samenwerkingsomgevingen van medewerkers en van lokale applicaties waarin risicosignalen, fraudeverdenkingen en vermeldingen van nationaliteit voorkomen. De inventarisatie heeft deze zomer plaatsgevonden via een uitvraag aan alle medewerkers van de directoraten-generaal Belastingdienst, Toeslagen en Douane. De huidige stand van zaken is dat ruim 90% van de medewerkers haar bestanden heeft beoordeeld. In oktober zullen alle medewerkers hebben meegewerkt aan de inventarisatie, behalve de mensen die recent uit dienst getreden zijn of langdurig afwezig zijn (bijvoorbeeld door ziekte). [...] Van deze inventarisatie wordt een rapportage gemaakt. In de rapportage wordt ook ingegaan op de kenmerken van de veiliggestelde bestanden waaruit ook weer bouwstenen voor nadere kaderstelling kunnen worden aangeleverd. Over deze rapportage wordt de Kamer in de voorgangsberichten over het plan geïnformeerd.	Bijlage: Concept plan van aanpak Herstellen, Verbeteren en Borgen
J33	Daarnaast zetten wij in op nieuwe modules over gegevensbescherming en informatiebeveiliging en vaktechnische structuur ten aanzien van gegevensbescherming, informatiebeveiliging en databeheersing. In december van dit jaar zal de bestaande opleiding zijn geactualiseerd. De nieuwe opleiding en de vaktechnische structuur wordt in 2021 opgeleverd.	Bijlage: Concept plan van aanpak Herstellen, Verbeteren en Borgen

J34	Het herzien van de visie/strategie voor de aanpak van Fraude. De rol van de Belastingdienst is de afgelopen twee jaar onderwerp van discussie geweest. Deze discussie leidt tot nieuwe inzichten ten aanzien van de balans tussen dienstverlening, toezicht en de aanpak van fraude door de Belastingdienst. Om die reden gaan wij de visie/strategie voor de aanpak fraude herzien. Deze herziene visie/strategie is naar verwachting in maart 2021 gereed.	Bijlage: Concept plan van aanpak Herstellen, Verbeteren en Borgen
J35	Waarborgen ten aanzien van selectie- en behandelprocessen. [...] Daarom gaan wij het huidige normen- en waardenkader voor repressieve handhaving en voor de aanpak risicosignalen herijken. Naar verwachting is het plan van aanpak voor het onderzoek naar deze herijking in december van dit jaar gereed. Omdat het een arbeidsintensief traject betreft wordt externe ondersteuning ingeschakeld. In het eerste kwartaal van 2021 zijn deze processen in kaart zijn gebracht, hernieuwde kaders bekend en is de implementatie gestart.	Bijlage: Concept plan van aanpak Herstellen, Verbeteren en Borgen
J36	Bedrijfsprocessen op orde. [...] Om ervoor te zorgen dat alle ruim 600 processen voldoende aan de wettelijke kaders [=AVG, Archiefwet en BIO] gaan wij deze processen systematisch doorlichten, onder andere op het bestaan van vrije tekstvelden. Daarbij kijken wij ook naar de menselijke maat en dienstverlening. Dit is een omvangrijk traject en wij hebben daar langere tijd voor nodig. Daarbij hanteren wij een gefaseerde aanpak die ons in staat stelt te prioriteren. Wij zullen hierbij prioriteit geven aan de processen bij Toeslagen en vervolgens Belastingen.	Bijlage: Concept plan van aanpak Herstellen, Verbeteren en Borgen
J37	Het derde en laatste spoor ziet op het duurzaam borgen van de acties en maatregelen die in de eerste twee sporen zijn genomen om problemen aan te pakken, teneinde te voorkomen dat deze problemen zich in de toekomst opnieuw voordoen. Centraal daarin staat de zogenoemde planning en control cyclus waarin processen periodiek tegen het licht worden gehouden. Een kritische beoordeling van de opzet, inrichting en werking van de planning en control cyclus moet nog dit jaar worden gestart. Begin volgend jaar zouden dan voorstellen voor verbetering moeten worden gedaan.	Bijlage: Concept plan van aanpak Herstellen, Verbeteren en Borgen
J38	Bijzondere aandacht vergt nog de omgang met incidenten. [...] Hoe kan de Belastingdienst beter voorbereid zijn op (dreigende) incidenten? Hoe zorgen we voor heldere afspraken voor opschalings- en escalatie en hoe zorgen we zo nodig voor het snel formeren van een team dat een incident kan oppakken? De beoordeling zou, vergezeld van mogelijke voorstellen voor verbetering, begin volgend jaar moeten worden afgerond.	Bijlage: Concept plan van aanpak Herstellen, Verbeteren en Borgen

Thema	DO	Keten	Programma/ project

-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
Stoppen met schonen	-	-	-
Stoppen met schonen	-	-	-
Vervolgonderzoek	-	-	-
Vervolgonderzoek	-	-	-

Vervolgonderzoek	-	-	-
Vervolgonderzoek	-	-	-
Vervolgonderzoek	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
Vraag 22	-	-	-
Vraag 24	-	-	-

Vraag 25	-	-	-
Vraag 26	-	-	-
Vraag 39	-	-	-
vraag 48	-	-	-
Uitgangspunten voor concept plan van aanpak	-	-	-
3 sporen - Herstellen	-	-	-
3 sporen - Herstellen	-	-	-

3 sporen - Herstellen	-	-	-
3 sporen - Herstellen	-	-	-
3 sporen - Herstellen	-	-	-
3 sporen - Verbeteren	-	-	-

3 sporen - Verbeteren	-	-	-
3 sporen - Verbeteren	-	-	-
3 sporen - Verbeteren	-	-	-
3 sporen - Borgen	-	-	-
3 sporen - Borgen	-	-	-

Brondocument	Activiteitenversie MJV 20201005

Unieke ID	Activiteit
K1	Verwijzingsportaal en snelle validatie van bankrekeningen
K2	Vereenvoudiging beslagvrije voet
K3	Btw-afdracht EU lidstaten (EU btw e-Commerce)
K4	Invoeren Nieuwe Europese betaalrichtlijn voor grensoverschrijdende digitale betaalmiddelen (PSD2)
K5	Robuust betalingsverkeer (payment factory)
K6	Programma Versterken Administratieve Keten (VAK)
K7	Rekenserver (bij Programma Versterken Administratieve Keten (VAK))
K8	Single sign-on mogelijk maken middels toegangsmanagement
K9	Digitalisering van het M biljet: vanaf 1 maart 2021 kunnen emigrerende en immigrerende belastingplichtigen via MijnBelastingdienst.nl digitaal aangifte inkomstenbelasting doen. In plaats van het huidige dikke pak papier ontvangt de migrerende burger alleen nog een uitnodiging tot het doen van aangifte (zowel op papier als in de berichtenbox) en kan hij er voor kiezen om op MijnBelastingdienst.nl in te loggen om digitaal zijn aangifte te doen
K10	Garantieposten: toezegging dat een ieder die vóór 1 april de aangifte doet vóór 1 juli bericht krijgt. Dat kan in de vorm van een VA, DA of een bericht. Voor degenen die vóór 1 mei aangifte doen spannen we ons in om voor 1 juli bericht te sturen.
K11	Automatisch ingevulde btw- en winstaangifte voor zzp'ers

K12	Wendbare informatievoorziening Inning met werken in de actualiteit
K13	Centrale bronadministratie
K14	Belastingjaar en kalenderjaar komen steeds dichter bij elkaar
K15	Online bezwaarvoorziening
K16	Herijking generiek portaal
K17	Optimaliseren interactie automiddelen (Digitalisering en online aanbieden van BPM-formulieren; Realiseren gebruiksvriendelijke digitale werkomgeving voor KI&S-medewerkers voor snelle en juiste telefonische vraagafhandeling van BPM vragen)
K18	Betalingsregeling in het klantportaal
K19	iDEAL en digitaal incassomachtigen in het klantportaal
K20	Vervanging acceptgiro door alternatieve betalingsmogelijkheden (bv QR code)
K21	Digitalisering dividendbelasting
K22	Digitaliseren van formulieren
K23	Berichten aan burgers en bedrijven digitaliseren
K24	Uitbreiden machtigingsmogelijkheden
K25	Afleverkanaal voor ondernemers inrichting voor berichten, evt. ook via S2S
K26	Aangifteformulieren voor de bronheffing op rente- en royalty
K27	Vorderingenoverzicht in het klantportaal

K28	Gegevensontsluiting Inning
K29	Aansluiten verbreed beslagregister
K30	Multibanking
K31	Eenduidige vastlegging van afspraken en betalingsregelingen
K32	Modernisering MRB-Landschap
K33	Modernisering BPM-Landschap
K34	Onderzoekdeel II Fundamentele transformatie van dienstverlening - handelingsperspectieven
K35	Visitekaartje eerste plateau
K36	Actief outbound bellen (visitekaartje tweede plateau)
K37	Digitalisering brieven (visitekaartje tweede plateau)
K38	Gepersonaliseerde website (visitekaartje tweede plateau)
K39	Call me back (visitekaartje tweede plateau)
K40	Call me now (visitekaartje tweede plateau)
K41	Informatie via chats of chatbots (visitekaartje tweede plateau)
K42	Verbeteren klantsignaalmanagement (visitekaartje tweede plateau)
K43	Generieke Belastingdienst app (visitekaartje tweede plateau)
K44	Bellen na aanmaning

K45	Herijking visie op dienstverlening
K46	Verbetertraject dienstverlening
K47	Activiteiten voortvloeiend uit de interactiestrategie
K48	Het organiseren van de HUBA-afsprakenlijn en ondersteunen van platformen (voor doelgroep P en MKB)
K49	Burgers worden geholpen met Belasting- en Toeslagzaken (bijv. aangifte) als zij er niet uitkomen
K50	PM brieven
K51	Gedeeld informatiebeheer en gedeelde digitale samenwerkingsruimte klant en Belastingdienst
K52	Keuzeregeling EBV
K53	In behandeling nemen dossiers Zeer Vermogende Personen
K54	Specialistenteams nabestaanden, scheiden, eigen woning
K55	Pilot om te onderzoeken hoe burgers die schulden hebben, dan wel minder doe-vaardig zijn of laaggeletterd zijn, meer direct geholpen kunnen worden
K56	Customer Journeys; waaronder schuldenproblematiek
K57	Door gebruik te maken van beschikbare gegevens kunnen we de interactie persoonlijker maken en meer gericht op de noodzakelijke handelingen die een burger of bedrijf moet verrichten; daarbij kunnen we hen dan specifieke en passende ondersteuning bieden
K58	Pilot Instagram en videobellen met live-chat

K59	BTW-ID voor Ondernemers tonen op MijnBelastingdienst Zakelijk
K60	Pilot met (beperkt) Vorderingen overzicht in Klantportaal
K61	Onderzoeken en identificeren casussen van burgers met meervoudige problematiek en actie op ondernemen
K62	BD-brede uitwerking thema 'menselijke maat'
K63	Ondersteuning via balies en STELLA-behandeling
K64	Onderzoeken of de fiscale hulp naar burgers toe kan komen, bijvoorbeeld via locatiebezoeken aan GGZ's en verzorgingstehuizen
K65	Bereikbaarheid: voortgang verbetering dienstverlening aan de balies kwalitatief en kwantitatief
K66	Dienstverlening via individuele klantbehandeling
K67	Kennisnetwerk voor maatschappelijk dienstverleners
K68	Externe dienstverleners (maatschappelijk en commercieel) worden ondersteund in hun activiteiten door de Belastingdienst, middels fora zoals het KennisNetwerk en door relatiebeheer
K69	Thema bereikbaarheid (onderdeeld verbredeing samenwerking FD's)
K70	Contact voor starters

K71	Brieven
K72	Ondersteunen maatschappelijke organisaties in het optimaliseren van hun dienstverlening aan burgers.
K73	Debiteurgericht invorderen
K74	Volledig debiteur- en entiteitgericht werken
K75	Doorontwikkeling van en verdere implementatie van de strategie langs de ontwikkellijnen strategie, inzicht, kiezen en evaluatie.
K76	Maatschappelijke aansluiting verbeteren
K77	Aandacht voor vakmanschap: vergroten voor fiscaal-juridische kennis in alle lagen van de organisatie
K78	Realiseren activiteiten jaarplan
K79	Fouten voorkomen
K80	Implementeren doorontwikkeld horizontaal toezicht

K81	Samenwerking met banken
K82	Softwareleveranciers
K83	Fiscaal dienstverleners
K84	Doorontwikkelen dynamisch monitoren
K85	Juridisch vereisten en waarborgen
K86	Ondersteuning medewerker inning
K87	Klantoptimalisatie schenk- en erfbelasting (KOS)

K88	Verder ontsluiten en verbeteren van contra-informatie
K89	Inzicht in kwaliteit- & kennisniveau FD's voor kennisoverdrachtsmomenten
K90	Toezicht actualiseren via risicomodules
K91	Meerjarenplan FD
K92	Fraude aanpak (MKB FP3)
K93	Activiteiten voortvloeiend uit de onderzoeken aangekondigd in FSV-brief

K94	Doorontwikkeling Fraudevisie Belastingdienst
K95	Aandacht thema's fiscale fraude: onverklaarbare uitgaven, turboliquidaties, onbekende Nederlandse belastingplichtigen, BTW-fraude en fraude met steunmaatregelen
K96	Inzicht in fraudefenomenen en -patronen
K97	Handhavingsarrangement FIOD
K98	Extra aandacht thema's fiscale fraude: onverklaarbare uitgaven, turboliquidaties, onbekende Nederlandse belastingplichtigen, BTW-fraude en fraude met steunmaatregelen
K99	Deelname Europees Openbaar Ministerie

K100	Opstellen (aanvullend) kader/uitgangspunten t.b.v. jaarplan. Dit kader/deze uitgangspunten worden opgenomen in het projectplan Jaarplan en geaccordeerd door het DTBD.
K101	Realiseren kader UHB - uitvoeren jaarplan - zoals opgenomen in jaarcontracten
K102	Vergroten slagkracht met PPS-samenwerking FIOD
K103	Vormgeving van algemene opsporingsteams FIOD
K104	Van Zien tot Zitting (ZTZ) FIOD
K105	Verbeteren executievermogen
K106	Verbeteren strategische aligment
K107	Klantsignaalmanagement (doorlopend)

K108	Trendkompas
K109	Meten en verantwoorden (MKB FP5)
K110	Evaluatieagenda Belastingdienst
K111	Coördinatiepunt evalueren FIOD
K112	Nieuwe - vaste - medewerkers starten in opleidingsteams. Er worden leerroutes ingesteld voor zittende en nieuw ingestroomde medewerkers. Het gaat dan om leerroutes voor IH, de kennis- en expertisecentra Buitenland en Schenk- en erfbelasting. Tijdelijke medewerkers worden opgeleid en begeleid om het tijdelijke werk goed te kunnen doen. Leren en ontwikkelen op afstand en grootschalig digitaliseren zijn noodzaak geworden. De ervaringen van de COVID-19-periode worden benut om onze opleidingen te moderniseren en er een kwalitatieve verbeterslag in te maken. Het uitgangspunt wordt: online waar het kan, slimmer offline waar het moet.
K113	Extern stakeholdermanagement (GO)
K114	Toetsen bij voorgenomen regelgeving of de regeling 'doenlijk' is voor burgers en bedrijven, startend met het Belastingplan
K115	Contact met de samenleving door relatiebeheer met maatschappelijke organisaties en belangenverenigingen
K116	Internationale samenwerking aanpak fraude FIOD
K117	Internationale werkzaamheden GO, P
K118	De Strategische Kennis- en Innovatie-agenda (SKIA)
K119	FutureLab NOVA
K120	Werken vanuit centrale regie (MKB FP4)
K121	Strategische agenda Belastingdienst
K122	Extern toezicht (GO)

K123	Wendbaar wetgeven
K124	Intensivering afstoten niet-fiscale taken
K125	Programma Leiderschap en Cultuur
K126	Herijken Plan van Aanpak
K127	Gesprekken met en verbinden van directies (uitzondering Toeslagen en Douane die eigen traject volgen)
K128	Gemeenschappelijk veranderverhaal (BD-breed) incl. 5 aandachtsgebieden
K129	Verbinden van BD-brede initiatieven met alle medewerkers (via "communities"/ "klankbordgroepen")
K130	Ontwikkelassessments leidinggevenden (Top 1500)
K131	Good practices identificeren & communiceren
K132	Sessies Trekkers L&C (in corona-periode via Webex)
K133	1) Basis op orde
K134	a. HR Data op orde
K135	b. Inbedding wet Wnra
K136	c. Inrichting proces reorganisaties
K137	d. Mandaat
K138	e. Instroom
K139	2) INTEGRITEIT
K140	3) LEREN EN ONTWIKKELEN
K141	Opleidingsaanbod en programma van de Belastingdienstacademie moderniseren
K142	Vitaliteitschecks en online trainingen voor werkdruk
K143	4) INCLUSIVITEIT

K144	a. Instroom arbeidsparticipanten
K145	b. Inzet en samenwerking met diversiteitsnetwerken
K146	5) ORGANISATIE VAN WERK, WERKOMGEVING EN HUISVESTING
K147	a. Visie op toekomst van werken bij Financiën, gebaseerd op de ambitie Bedrijfsvoering Rijk: hoe werken wij in 2022?
K148	b. Herijking meerjarenvisie huisvesting Belastingdienst 2020-2027
K149	c. Het realiseren van een fysieke omgeving en services die ondersteunend zijn aan de veranderende omgeving
K150	d. Leidinggevenden en medewerkers ondersteunen in de andere manier van werken (tijd, plaats en apparaatsonafhankelijk werken).
K151	Moderniseren ICT-landschap
K152	IV-verbetertraject
K153	Start programma werkomgeving (ICT)
K154	Marktconform en gestandaardiseerd inrichten van infrastructuur
K155	Inrichten competentiemanagement en vakontwikkeling
K156	Sturen met architectuur
K157	ICT-vraag en -aanbod bij meer ketens consistent inrichten
K158	Uitvoering van het Ketenplan LH
K159	Uitvoering van het Ketenplan OB
K160	Beheren referentiegegevens
K161	Bedrijfsprocessen op orde, valideren processen en applicaties
K162	Gegevensdiensten: vraagmodel en afspraken
K163	Moderniseren persoon/partij administratie
K164	Setgebaseerde dienst
K165	Sleutelgebaseerde dienst
K166	Verbetering datagovernance en datamanagement
K167	Verticale data-definitie architectuur modellering: data op orde
K168	Analytics analyseert, adviseert en rapporteert over compliantie, op basis van data van belastingplichtigen op de terreinen: beleid, dienstverlening, toezicht, handhaving, invordering, fraude en verantwoording
K169	De producten zijn gebaseerd op data-analyses, die zowel beschrijvend, verklarend, voorspellend als voorschrijvend van aard zijn.
K170	Het domein Analytics stelt onder architectuur gebouwde tooling en een veilige werkomgeving beschikbaar voor die afdelingen die opgesteld staan om analytics-producten te maken en te onderhouden en zorgt voor Belastingdienstbrede synergie, kennisdeling en samenwerking

K171	Door de werkwijze en -omgeving is Analytics een concrete enabler voor praktische innovatie
K172	Het domein Analytics levert het productieplatform (SAS) en de analytics data perimeter (ADP)
K173	Programma MI/RM
K174	1. Deelprogramma Concernmanagementinformatie (MI/RM)
K175	2. Deelprogramma Keten managementinformatie (MI/RM)
K176	3. Deelprogramma Risicomanagement (MI/RM)
K177	4. Deelprogramma Verandermanagement (MI/RM)
K178	Aanpak onvolkomenheid AR: Verplichtingenbeheer
K179	Aanpak onvolkomenheid AR: Prestatieverklaringen
K180	Project In Control Statement & Internal Control Framework (ICS – ICF) (interne beheersing op hoger niveau)
K181	Doorontwikkeling relatie opdrachtnemer - eigenaar
K182	Programma integrale dienstverlening
K183	Eenvoudige IMS rollenmodel/rollenmodel 2.0
K184	Functioneel Beheer voor bedrijfsvoering-applicaties
K185	Leveren en beheren MI-producten
K186	Robuuste administratie grote en kleine geldstroom
K187	Advies inrichting extern toezicht
K188	Opstellen van managementinformatie voor de Ketens. S&E en Keten Bezwaar hebben een eerste stap gezet. Per proces wordt inzichtelijk gemaakt of een bezwaar nog tijdig is, zodat we Awb conform werken (Ketendashbord)

Strategische prioriteit Enabler	Hoofdthema
Strategische prioriteit	Prioriteit 1: Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling / adequaat handelen
Strategische prioriteit	Prioriteit 1: Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling / adequaat handelen
Strategische prioriteit	Prioriteit 1: Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling / adequaat handelen
Strategische prioriteit	Prioriteit 1: Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling / adequaat handelen
Strategische prioriteit	Prioriteit 1: Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling / adequaat handelen
Strategische prioriteit	Prioriteit 1: Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling / adequaat handelen
Strategische prioriteit	Prioriteit 1: Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling / adequaat handelen
Strategische prioriteit	Prioriteit 1: Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling / adequaat handelen
Strategische prioriteit	Prioriteit 1: Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling / adequaat handelen
Strategische prioriteit	Prioriteit 1: Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling / adequaat handelen

Strategische prioriteit	Prioriteit 1: Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling / adequaat handelen
Strategische prioriteit	Prioriteit 1: Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling / adequaat handelen
Strategische prioriteit	Prioriteit 1: Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling / adequaat handelen
Strategische prioriteit	Prioriteit 1: Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling / adequaat handelen
Strategische prioriteit	Prioriteit 1: Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling / adequaat handelen
Strategische prioriteit	Prioriteit 1: Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling / adequaat handelen
Strategische prioriteit	Prioriteit 1: Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling / adequaat handelen
Strategische prioriteit	Prioriteit 1: Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling / adequaat handelen
Strategische prioriteit	Prioriteit 1: Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling / adequaat handelen
Strategische prioriteit	Prioriteit 1: Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling / adequaat handelen
Strategische prioriteit	Prioriteit 1: Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling / adequaat handelen
Strategische prioriteit	Prioriteit 1: Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling / adequaat handelen
Strategische prioriteit	Prioriteit 1: Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling / adequaat handelen
Strategische prioriteit	Prioriteit 1: Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling / adequaat handelen
Strategische prioriteit	Prioriteit 1: Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling / adequaat handelen

Strategische prioriteit	Prioriteit 1: Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling / adequaat handelen
Strategische prioriteit	Prioriteit 1: Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling / adequaat handelen
Strategische prioriteit	Prioriteit 1: Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling / adequaat handelen
Strategische prioriteit	Prioriteit 1: Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling / adequaat handelen
Strategische prioriteit	Prioriteit 1: Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling / adequaat handelen
Strategische prioriteit	Prioriteit 1: Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling / adequaat handelen
Strategische prioriteit	Prioriteit 2: Deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig / adequaat handelen + gemak + informeren
Strategische prioriteit	Prioriteit 2: Deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig / adequaat handelen + gemak + informeren
Strategische prioriteit	Prioriteit 2: Deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig / adequaat handelen + gemak + informeren
Strategische prioriteit	Prioriteit 2: Deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig / adequaat handelen + gemak + informeren
Strategische prioriteit	Prioriteit 2: Deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig / adequaat handelen + gemak + informeren
Strategische prioriteit	Prioriteit 2: Deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig / adequaat handelen + gemak + informeren
Strategische prioriteit	Prioriteit 2: Deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig / adequaat handelen + gemak + informeren
Strategische prioriteit	Prioriteit 2: Deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig / adequaat handelen + gemak + informeren
Strategische prioriteit	Prioriteit 2: Deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig / adequaat handelen + gemak + informeren
Strategische prioriteit	Prioriteit 2: Deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig / adequaat handelen + gemak + informeren

Strategische prioriteit	Prioriteit 2: Deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig / adequaat handelen + gemak + informeren
Strategische prioriteit	Prioriteit 2: Deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig / adequaat handelen + gemak + informeren
Strategische prioriteit	Prioriteit 2: Deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig / adequaat handelen + gemak + informeren
Strategische prioriteit	Prioriteit 2: Deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig / adequaat handelen + gemak + informeren
Strategische prioriteit	Prioriteit 2: Deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig / adequaat handelen + gemak + informeren
Strategische prioriteit	Prioriteit 2: Deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig / adequaat handelen + gemak + informeren
Strategische prioriteit	Prioriteit 2: Deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig / adequaat handelen + gemak + informeren
Strategische prioriteit	Prioriteit 2: Deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig / adequaat handelen + gemak + informeren
Strategische prioriteit	Prioriteit 2: Deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig / adequaat handelen + gemak + informeren
Strategische prioriteit	Prioriteit 2: Deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig / adequaat handelen + gemak + informeren
Strategische prioriteit	Prioriteit 2: Deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig / adequaat handelen + gemak + informeren
Strategische prioriteit	Prioriteit 2: Deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig / adequaat handelen + gemak + informeren
Strategische prioriteit	Prioriteit 2: Deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig / adequaat handelen + gemak + informeren

Strategische prioriteit	Prioriteit 2: Deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig / adequaat handelen + gemak + informeren
Strategische prioriteit	Prioriteit 2: Deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig / adequaat handelen + gemak + informeren
Strategische prioriteit	Prioriteit 2: Deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig / adequaat handelen + gemak + informeren
Strategische prioriteit	Prioriteit 2: Deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig / adequaat handelen + gemak + informeren
Strategische prioriteit	Prioriteit 2: Deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig / adequaat handelen + gemak + informeren
Strategische prioriteit	Prioriteit 2: Deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig / adequaat handelen + gemak + informeren
Strategische prioriteit	Prioriteit 2: Deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig / adequaat handelen + gemak + informeren
Strategische prioriteit	Prioriteit 2: Deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig / adequaat handelen + gemak + informeren
Strategische prioriteit	Prioriteit 2: Deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig / adequaat handelen + gemak + informeren
Strategische prioriteit	Prioriteit 2: Deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig / adequaat handelen + gemak + informeren
Strategische prioriteit	Prioriteit 2: Deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig / adequaat handelen + gemak + informeren

Strategische prioriteit	Prioriteit 2: Deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig / adequaat handelen + gemak + informeren
Strategische prioriteit	Prioriteit 2: Deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig / adequaat handelen + gemak + informeren
Strategische prioriteit	Prioriteit 2: Deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig / adequaat handelen + gemak + informeren
Strategische prioriteit	Prioriteit 2: Deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig / adequaat handelen + gemak + informeren
Strategische prioriteit	Prioriteit 3: Effectief toezicht en fraudebestrijding / corrigerend optreden + gemak
Strategische prioriteit	Prioriteit 3: Effectief toezicht en fraudebestrijding / corrigerend optreden + gemak
Strategische prioriteit	Prioriteit 3: Effectief toezicht en fraudebestrijding / corrigerend optreden + gemak
Strategische prioriteit	Prioriteit 3: Effectief toezicht en fraudebestrijding / corrigerend optreden + gemak
Strategische prioriteit	Prioriteit 3: Effectief toezicht en fraudebestrijding / corrigerend optreden + gemak
Strategische prioriteit	Prioriteit 3: Effectief toezicht en fraudebestrijding / corrigerend optreden + gemak

Strategische prioriteit	Prioriteit 3: Effectief toezicht en fraudebestrijding / corrigerend optreden + gemak
Strategische prioriteit	Prioriteit 3: Effectief toezicht en fraudebestrijding / corrigerend optreden + gemak
Strategische prioriteit	Prioriteit 3: Effectief toezicht en fraudebestrijding / corrigerend optreden + gemak
Strategische prioriteit	Prioriteit 3: Effectief toezicht en fraudebestrijding / corrigerend optreden + gemak
Strategische prioriteit	Prioriteit 3: Effectief toezicht en fraudebestrijding / corrigerend optreden + gemak
Strategische prioriteit	Prioriteit 3: Effectief toezicht en fraudebestrijding / corrigerend optreden + gemak
Strategische prioriteit	Prioriteit 3: Effectief toezicht en fraudebestrijding / corrigerend optreden + gemak

Strategische prioriteit	Prioriteit 3: Effectief toezicht en fraudebestrijding / corrigerend optreden + gemak
Strategische prioriteit	Prioriteit 3: Effectief toezicht en fraudebestrijding / corrigerend optreden + gemak
Strategische prioriteit	Prioriteit 3: Effectief toezicht en fraudebestrijding / corrigerend optreden + gemak
Strategische prioriteit	Prioriteit 3: Effectief toezicht en fraudebestrijding / corrigerend optreden + gemak
Strategische prioriteit	Prioriteit 3: Effectief toezicht en fraudebestrijding / corrigerend optreden + gemak
Strategische prioriteit	Prioriteit 3: Effectief toezicht en fraudebestrijding / corrigerend optreden + gemak

Strategische prioriteit	Prioriteit 3: Effectief toezicht en fraudebestrijding / corrigerend optreden + gemak
Strategische prioriteit	Prioriteit 3: Effectief toezicht en fraudebestrijding / corrigerend optreden + gemak
Strategische prioriteit	Prioriteit 3: Effectief toezicht en fraudebestrijding / corrigerend optreden + gemak
Strategische prioriteit	Prioriteit 3: Effectief toezicht en fraudebestrijding / corrigerend optreden + gemak
Strategische prioriteit	Prioriteit 3: Effectief toezicht en fraudebestrijding / corrigerend optreden + gemak
Strategische prioriteit	Prioriteit 3: Effectief toezicht en fraudebestrijding / corrigerend optreden + gemak

Strategische prioriteit	Prioriteit 3: Effectief toezicht en fraudebestrijding / corrigerend optreden + gemak
Strategische prioriteit	Prioriteit 3: Effectief toezicht en fraudebestrijding / corrigerend optreden + gemak
Strategische prioriteit	Prioriteit 4: Wendbare en toekomstbestendige organisatie
Strategische prioriteit	Prioriteit 4: Wendbare en toekomstbestendige organisatie
Strategische prioriteit	Prioriteit 4: Wendbare en toekomstbestendige organisatie
Strategische prioriteit	Prioriteit 4: Wendbare en toekomstbestendige organisatie
Strategische prioriteit	Prioriteit 4: Wendbare en toekomstbestendige organisatie
Strategische prioriteit	Prioriteit 4: Wendbare en toekomstbestendige organisatie

Strategische prioriteit	Prioriteit 4: Wendbare en toekomstbestendige organisatie
Strategische prioriteit	Prioriteit 4: Wendbare en toekomstbestendige organisatie
Strategische prioriteit	Prioriteit 4: Wendbare en toekomstbestendige organisatie
Strategische prioriteit	Prioriteit 4: Wendbare en toekomstbestendige organisatie
Strategische prioriteit	Prioriteit 4: Wendbare en toekomstbestendige organisatie
Strategische prioriteit	Prioriteit 4: Wendbare en toekomstbestendige organisatie
Strategische prioriteit	Prioriteit 4: Wendbare en toekomstbestendige organisatie
Strategische prioriteit	Prioriteit 4: Wendbare en toekomstbestendige organisatie
Strategische prioriteit	Prioriteit 4: Wendbare en toekomstbestendige organisatie
Strategische prioriteit	Prioriteit 4: Wendbare en toekomstbestendige organisatie
Strategische prioriteit	Prioriteit 4: Wendbare en toekomstbestendige organisatie
Strategische prioriteit	Prioriteit 4: Wendbare en toekomstbestendige organisatie
Strategische prioriteit	Prioriteit 4: Wendbare en toekomstbestendige organisatie
Strategische prioriteit	Prioriteit 4: Wendbare en toekomstbestendige organisatie

Strategische prioriteit	Prioriteit 4: Wendbare en toekomstbestendige organisatie
Strategische prioriteit	Prioriteit 4: Wendbare en toekomstbestendige organisatie
Enabler	Enabler: Leiderschap en Cultuur
Enabler	Enabler: Leiderschap en Cultuur
Enabler	Enabler: Leiderschap en Cultuur
Enabler	Enabler: Leiderschap en Cultuur
Enabler	Enabler: Leiderschap en Cultuur
Enabler	Enabler: Leiderschap en Cultuur
Enabler	Enabler: Leiderschap en Cultuur
Enabler	Enabler: Leiderschap en Cultuur
Enabler	Enabler: Personeel
Enabler	Enabler: Personeel
Enabler	Enabler: Personeel
Enabler	Enabler: Personeel
Enabler	Enabler: Personeel
Enabler	Enabler: Personeel
Enabler	Enabler: Personeel
Enabler	Enabler: Personeel
Enabler	Enabler: Personeel
Enabler	Enabler: Personeel
Enabler	Enabler: Personeel

Enabler	Enabler: Personeel
Enabler	Enabler: Personeel
Enabler	Enabler: Personeel
Enabler	Enabler: Personeel
Enabler	Enabler: Personeel
Enabler	Enabler: Personeel
Enabler	Enabler: Personeel
Enabler	Enabler: ICT
Enabler	Enabler: ICT
Enabler	Enabler: ICT
Enabler	Enabler: ICT
Enabler	Enabler: ICT
Enabler	Enabler: ICT
Enabler	Enabler: ICT
Enabler	Enabler: ICT
Enabler	Enabler: ICT
Enabler	Enabler: Gegevens
Enabler	Enabler: Gegevens
Enabler	Enabler: Gegevens
Enabler	Enabler: Gegevens
Enabler	Enabler: Gegevens
Enabler	Enabler: Gegevens
Enabler	Enabler: Gegevens
Enabler	Enabler: Gegevens
Enabler	Enabler: Analystics
Enabler	Enabler: Analystics
Enabler	Enabler: Analystics

Enabler	Enabler: Analystics
Enabler	Enabler: Analystics
Enabler	Enabler: Sturing en beheersing
Enabler	Enabler: Sturing en beheersing
Enabler	Enabler: Sturing en beheersing
Enabler	Enabler: Sturing en beheersing
Enabler	Enabler: Sturing en beheersing
Enabler	Enabler: Sturing en beheersing
Enabler	Enabler: Sturing en beheersing
Enabler	Enabler: Sturing en beheersing
Enabler	Enabler: Sturing en beheersing
Enabler	Enabler: Sturing en beheersing
Enabler	Enabler: Sturing en beheersing
Enabler	Enabler: Sturing en beheersing
Enabler	Enabler: Sturing en beheersing
Enabler	Enabler: Sturing en beheersing
Enabler	Enabler: Sturing en beheersing

Thema	In communicatie versie MJV
We streven ernaar processen zoveel mogelijk te stroomlijnen en zonder onnodige administratieve lasten af te handelen.	-
We streven ernaar processen zoveel mogelijk te stroomlijnen en zonder onnodige administratieve lasten af te handelen.	-
We streven ernaar processen zoveel mogelijk te stroomlijnen en zonder onnodige administratieve lasten af te handelen.	-
We streven ernaar processen zoveel mogelijk te stroomlijnen en zonder onnodige administratieve lasten af te handelen.	-
We streven ernaar processen zoveel mogelijk te stroomlijnen en zonder onnodige administratieve lasten af te handelen.	-
We streven ernaar processen zoveel mogelijk te stroomlijnen en zonder onnodige administratieve lasten af te handelen.	-
We streven ernaar processen zoveel mogelijk te stroomlijnen en zonder onnodige administratieve lasten af te handelen.	-
We streven ernaar processen zoveel mogelijk te stroomlijnen en zonder onnodige administratieve lasten af te handelen.	-
We streven ernaar processen zoveel mogelijk te stroomlijnen en zonder onnodige administratieve lasten af te handelen.	Ja (B7)
We streven ernaar processen zoveel mogelijk te stroomlijnen en zonder onnodige administratieve lasten af te handelen.	-
Voor verschillende doelgroepen binnen het MKB-segment is het mogelijk aangifte- en betaling vanuit de eigen aangifte- en of/of boekhoudsoftware te doen.	Ja (B8)

We werken steeds meer in de actualiteit. Geverifieerde en actuele gegevens van burgers en bedrijven zijn op een centrale plek beschikbaar. Voor handhaving en opsporing geldt een retrospectieve aanpak.	-
We werken steeds meer in de actualiteit. Geverifieerde en actuele gegevens van burgers en bedrijven zijn op een centrale plek beschikbaar. Voor handhaving en opsporing geldt een retrospectieve aanpak.	-
We werken steeds meer in de actualiteit. Geverifieerde en actuele gegevens van burgers en bedrijven zijn op een centrale plek beschikbaar. Voor handhaving en opsporing geldt een retrospectieve aanpak.	-
Burgers (en buitenlandse belastingplichtigen) kunnen digitaal hun belastingzaken regelen.	Ja (B9)
Burgers (en buitenlandse belastingplichtigen) kunnen digitaal hun belastingzaken regelen.	-
Burgers (en buitenlandse belastingplichtigen) kunnen digitaal hun belastingzaken regelen.	-
Burgers (en buitenlandse belastingplichtigen) kunnen digitaal hun belastingzaken regelen.	-
Burgers (en buitenlandse belastingplichtigen) kunnen digitaal hun belastingzaken regelen.	-
Burgers (en buitenlandse belastingplichtigen) kunnen digitaal hun belastingzaken regelen.	-
Burgers (en buitenlandse belastingplichtigen) kunnen digitaal hun belastingzaken regelen.	-
Burgers (en buitenlandse belastingplichtigen) kunnen digitaal hun belastingzaken regelen.	-
Burgers (en buitenlandse belastingplichtigen) kunnen digitaal hun belastingzaken regelen.	-
Burgers (en buitenlandse belastingplichtigen) kunnen digitaal hun belastingzaken regelen.	-
Burgers (en buitenlandse belastingplichtigen) kunnen digitaal hun belastingzaken regelen.	-
Burgers en bedrijven en fiscaal dienstverleners kunnen op ieder moment een overzicht van de fiscale situatie inzien. Informatie van derden wordt, indien beschikbaar en passend (o.b.v. wetgeving), vooringevuld.	-

Burgers en bedrijven en fiscaal dienstverleners kunnen op ieder moment een overzicht van de fiscale situatie inzien. Informatie van derden wordt, indien beschikbaar en passend (o.b.v. wetgeving), vooringevuld.	-
Overig (lastig te plaatsen o.b.v. beschikbare informatie of puntformulering).	-
Overig (lastig te plaatsen o.b.v. beschikbare informatie of puntformulering).	-
Overig (lastig te plaatsen o.b.v. beschikbare informatie of puntformulering).	-
Overig (lastig te plaatsen o.b.v. beschikbare informatie of puntformulering).	-
Overig (lastig te plaatsen o.b.v. beschikbare informatie of puntformulering).	-
Waar nodig bieden we persoonlijke interactie met burgers, bedrijven en fiscaal dienstverleners. Dienstverlening staat voorop.	-
Waar nodig bieden we persoonlijke interactie met burgers, bedrijven en fiscaal dienstverleners. Dienstverlening staat voorop.	-
Waar nodig bieden we persoonlijke interactie met burgers, bedrijven en fiscaal dienstverleners. Dienstverlening staat voorop.	-
Waar nodig bieden we persoonlijke interactie met burgers, bedrijven en fiscaal dienstverleners. Dienstverlening staat voorop.	-
Waar nodig bieden we persoonlijke interactie met burgers, bedrijven en fiscaal dienstverleners. Dienstverlening staat voorop.	-
Waar nodig bieden we persoonlijke interactie met burgers, bedrijven en fiscaal dienstverleners. Dienstverlening staat voorop.	Ja (B18)
Waar nodig bieden we persoonlijke interactie met burgers, bedrijven en fiscaal dienstverleners. Dienstverlening staat voorop.	-
Waar nodig bieden we persoonlijke interactie met burgers, bedrijven en fiscaal dienstverleners. Dienstverlening staat voorop.	-
Waar nodig bieden we persoonlijke interactie met burgers, bedrijven en fiscaal dienstverleners. Dienstverlening staat voorop.	-
Waar nodig bieden we persoonlijke interactie met burgers, bedrijven en fiscaal dienstverleners. Dienstverlening staat voorop.	-
Waar nodig bieden we persoonlijke interactie met burgers, bedrijven en fiscaal dienstverleners. Dienstverlening staat voorop.	-

Waar nodig bieden we persoonlijke interactie met burgers, bedrijven en fiscaal dienstverleners. Dienstverlening staat voorop.	-
Waar nodig bieden we persoonlijke interactie met burgers, bedrijven en fiscaal dienstverleners. Dienstverlening staat voorop.	-
Waar nodig bieden we persoonlijke interactie met burgers, bedrijven en fiscaal dienstverleners. Dienstverlening staat voorop.	-
Waar nodig bieden we persoonlijke interactie met burgers, bedrijven en fiscaal dienstverleners. Dienstverlening staat voorop.	-
Waar nodig bieden we persoonlijke interactie met burgers, bedrijven en fiscaal dienstverleners. Dienstverlening staat voorop.	-
We streven er naar om vragen en problemen in één keer af te handelen.	-
We betrekken burgers, bedrijven en fiscaal dienstverleners bij de ontwikkeling van onze dienstverlening en uitvoeringsprocessen om zo goed mogelijk aan te sluiten op hun belevingswereld en behoefte.	-
We betrekken burgers, bedrijven en fiscaal dienstverleners bij de ontwikkeling van onze dienstverlening en uitvoeringsprocessen om zo goed mogelijk aan te sluiten op hun belevingswereld en behoefte.	-
We hebben gepaste aandacht voor doelgroepen zoals laaggeletterden.	-
We hebben gepaste aandacht voor doelgroepen zoals laaggeletterden.	-
We hebben gepaste aandacht voor doelgroepen zoals laaggeletterden.	-
We hebben gepaste aandacht voor doelgroepen zoals laaggeletterden.	-
We organiseren gepersonaliseerde (data-gedreven) dienstverlening en persoonlijke vormen van dienstverlening naast elkaar.	-
We organiseren gepersonaliseerde (data-gedreven) dienstverlening en persoonlijke vormen van dienstverlening naast elkaar.	-

We organiseren gepersonaliseerde (data-gedreven) dienstverlening en persoonlijke vormen van dienstverlening naast elkaar.	-
We organiseren gepersonaliseerde (data-gedreven) dienstverlening en persoonlijke vormen van dienstverlening naast elkaar.	-
Bij het toepassen van de regels verliezen we de menselijke maat niet uit het oog.	-
Bij het toepassen van de regels verliezen we de menselijke maat niet uit het oog.	-
Persoonlijk contact met medewerkers van de Belastingdienst is altijd mogelijk.	-
Persoonlijk contact met medewerkers van de Belastingdienst is altijd mogelijk.	-
Persoonlijk contact met medewerkers van de Belastingdienst is altijd mogelijk.	-
Persoonlijk contact met medewerkers van de Belastingdienst is altijd mogelijk.	-
We maken het mogelijk dat burgers en bedrijven fiscale zaken door hun eventuele helpers kunnen laten afhandelen. Wij houden daarbij oog voor malafide helpers en acteren waar nodig.	-
We maken het mogelijk dat burgers en bedrijven fiscale zaken door hun eventuele helpers kunnen laten afhandelen. Wij houden daarbij oog voor malafide helpers en acteren waar nodig.	Ja (B19)
We maken het mogelijk dat burgers en bedrijven fiscale zaken door hun eventuele helpers kunnen laten afhandelen. Wij houden daarbij oog voor malafide helpers en acteren waar nodig.	-
We maken het mogelijk dat burgers en bedrijven fiscale zaken door hun eventuele helpers kunnen laten afhandelen. Wij houden daarbij oog voor malafide helpers en acteren waar nodig.	Ja (B33)

We maken het mogelijk dat burgers en bedrijven fiscale zaken door hun eventuele helpers kunnen laten afhandelen. Wij houden daarbij oog voor malafide helpers en acteren waar nodig.	-
We maken het mogelijk dat burgers en bedrijven fiscale zaken door hun eventuele helpers kunnen laten afhandelen. Wij houden daarbij oog voor malafide helpers en acteren waar nodig.	-
Overig (lastig te plaatsen obv beschikbare informatie of puntformulering).	-
Overig (lastig te plaatsen obv beschikbare informatie of puntformulering).	-
We bevorderen compliance door in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen en zoveel mogelijk proactief en in de actualiteit te handelen en fouten te voorkomen.	-
We bevorderen compliance door in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen en zoveel mogelijk proactief en in de actualiteit te handelen en fouten te voorkomen.	-
We bevorderen compliance door in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen en zoveel mogelijk proactief en in de actualiteit te handelen en fouten te voorkomen.	-
We zetten daarbij meerdere middelen in, variërend van een brief, horizontaal toezicht, boekenonderzoek en bedrijfsbezoeken tot de inzet van strafrecht. Hierbij werken we waar mogelijk samen met publieke en private partijen.	-
We zetten daarbij meerdere middelen in, variërend van een brief, horizontaal toezicht, boekenonderzoek en bedrijfsbezoeken tot de inzet van strafrecht. Hierbij werken we waar mogelijk samen met publieke en private partijen.	-
We zetten daarbij meerdere middelen in, variërend van een brief, horizontaal toezicht, boekenonderzoek en bedrijfsbezoeken tot de inzet van strafrecht. Hierbij werken we waar mogelijk samen met publieke en private partijen.	-

We werken voor ons toezicht samen met verschillende (overheids)organisaties.	-
We werken voor ons toezicht samen met verschillende (overheids)organisaties.	Ja (B34)
We werken voor ons toezicht samen met verschillende (overheids)organisaties.	-
We investeren in data(analyse) om dienstverlening, risicodetectie en toezicht te verbeteren en gebruiken die data als hefboom om van reactief naar proactief handelen te komen. Daarbij voldoen we aan de juridische vereisten en waarborgen op het gebied van (onder andere) rechtsstatelijkheid, privacy en non-discriminatie.	-
We investeren in data(analyse) om dienstverlening, risicodetectie en toezicht te verbeteren en gebruiken die data als hefboom om van reactief naar proactief handelen te komen. Daarbij voldoen we aan de juridische vereisten en waarborgen op het gebied van (onder andere) rechtsstatelijkheid, privacy en non-discriminatie.	-
We investeren in data(analyse) om dienstverlening, risicodetectie en toezicht te verbeteren en gebruiken die data als hefboom om van reactief naar proactief handelen te komen. Daarbij voldoen we aan de juridische vereisten en waarborgen op het gebied van (onder andere) rechtsstatelijkheid, privacy en non-discriminatie.	-
We investeren in data(analyse) om dienstverlening, risicodetectie en toezicht te verbeteren en gebruiken die data als hefboom om van reactief naar proactief handelen te komen. Daarbij voldoen we aan de juridische vereisten en waarborgen op het gebied van (onder andere) rechtsstatelijkheid, privacy en non-discriminatie.	-

We investeren in data(analyse) om dienstverlening, risicodetectie en toezicht te verbeteren en gebruiken die data als hefboom om van reactief naar proactief handelen te komen. Daarbij voldoen we aan de juridische vereisten en waarborgen op het gebied van (onder andere) rechtsstatelijkheid, privacy en non-discriminatie.	-
We investeren in data(analyse) om dienstverlening, risicodetectie en toezicht te verbeteren en gebruiken die data als hefboom om van reactief naar proactief handelen te komen. Daarbij voldoen we aan de juridische vereisten en waarborgen op het gebied van (onder andere) rechtsstatelijkheid, privacy en non-discriminatie.	-
We investeren in data(analyse) om dienstverlening, risicodetectie en toezicht te verbeteren en gebruiken die data als hefboom om van reactief naar proactief handelen te komen. Daarbij voldoen we aan de juridische vereisten en waarborgen op het gebied van (onder andere) rechtsstatelijkheid, privacy en non-discriminatie.	-
We investeren in data(analyse) om dienstverlening, risicodetectie en toezicht te verbeteren en gebruiken die data als hefboom om van reactief naar proactief handelen te komen. Daarbij voldoen we aan de juridische vereisten en waarborgen op het gebied van (onder andere) rechtsstatelijkheid, privacy en non-discriminatie.	-
We dragen vanuit onze maatschappelijke rol bij aan de bestrijding van fraude en de aanpak van ondermijning en witwassen. Daarnaast heeft de FIOD als Bijzondere Opsporingsdienst een wettelijke taak ten aanzien van de opsporing van fraude. Deze taak strekt verder dan enkel het werkterrein van de minister van Financiën en de Belastingdienst.	-
We dragen vanuit onze maatschappelijke rol bij aan de bestrijding van fraude en de aanpak van ondermijning en witwassen. Daarnaast heeft de FIOD als Bijzondere Opsporingsdienst een wettelijke taak ten aanzien van de opsporing van fraude. Deze taak strekt verder dan enkel het werkterrein van de minister van Financiën en de Belastingdienst.	-

We dragen vanuit onze maatschappelijke rol bij aan de bestrijding van fraude en de aanpak van ondermijning en witwassen. Daarnaast heeft de FIOD als Bijzondere Opsporingsdienst een wettelijke taak ten aanzien van de opsporing van fraude. Deze taak strekt verder dan enkel het werkterrein van de minister van Financiën en de Belastingdienst.	-
We dragen vanuit onze maatschappelijke rol bij aan de bestrijding van fraude en de aanpak van ondermijning en witwassen. Daarnaast heeft de FIOD als Bijzondere Opsporingsdienst een wettelijke taak ten aanzien van de opsporing van fraude. Deze taak strekt verder dan enkel het werkterrein van de minister van Financiën en de Belastingdienst.	-
We dragen vanuit onze maatschappelijke rol bij aan de bestrijding van fraude en de aanpak van ondermijning en witwassen. Daarnaast heeft de FIOD als Bijzondere Opsporingsdienst een wettelijke taak ten aanzien van de opsporing van fraude. Deze taak strekt verder dan enkel het werkterrein van de minister van Financiën en de Belastingdienst.	-
We dragen vanuit onze maatschappelijke rol bij aan de bestrijding van fraude en de aanpak van ondermijning en witwassen. Daarnaast heeft de FIOD als Bijzondere Opsporingsdienst een wettelijke taak ten aanzien van de opsporing van fraude. Deze taak strekt verder dan enkel het werkterrein van de minister van Financiën en de Belastingdienst.	-
We dragen vanuit onze maatschappelijke rol bij aan de bestrijding van fraude en de aanpak van ondermijning en witwassen. Daarnaast heeft de FIOD als Bijzondere Opsporingsdienst een wettelijke taak ten aanzien van de opsporing van fraude. Deze taak strekt verder dan enkel het werkterrein van de minister van Financiën en de Belastingdienst.	-
We dragen vanuit onze maatschappelijke rol bij aan de bestrijding van fraude en de aanpak van ondermijning en witwassen. Daarnaast heeft de FIOD als Bijzondere Opsporingsdienst een wettelijke taak ten aanzien van de opsporing van fraude. Deze taak strekt verder dan enkel het werkterrein van de minister van Financiën en de Belastingdienst.	-

We sturen op de daadwerkelijke uitvoering van de strategie (onze toezicht en handhavingsmiddelen) conform de geldende kaders en evalueren onze activiteiten om te toetsen of we onze doelen bereiken.	-
We sturen op de daadwerkelijke uitvoering van de strategie (onze toezicht en handhavingsmiddelen) conform de geldende kaders en evalueren onze activiteiten om te toetsen of we onze doelen bereiken.	-
We verhogen onze slagkracht om plannen en ambities tot uitvoer te brengen, zodat we ideeën, beleid en strategie tijdig kunnen omzetten in concrete resultaten. Hiervoor is meer focus nodig; concrete doelen, durven kiezen, de juiste (vak)mensen op de juist plek en een strakke (bij)sturing.	-
We verhogen onze slagkracht om plannen en ambities tot uitvoer te brengen, zodat we ideeën, beleid en strategie tijdig kunnen omzetten in concrete resultaten. Hiervoor is meer focus nodig; concrete doelen, durven kiezen, de juiste (vak)mensen op de juist plek en een strakke (bij)sturing.	-
We verhogen onze slagkracht om plannen en ambities tot uitvoer te brengen, zodat we ideeën, beleid en strategie tijdig kunnen omzetten in concrete resultaten. Hiervoor is meer focus nodig; concrete doelen, durven kiezen, de juiste (vak)mensen op de juist plek en een strakke (bij)sturing.	-
We verhogen onze slagkracht om plannen en ambities tot uitvoer te brengen, zodat we ideeën, beleid en strategie tijdig kunnen omzetten in concrete resultaten. Hiervoor is meer focus nodig; concrete doelen, durven kiezen, de juiste (vak)mensen op de juist plek en een strakke (bij)sturing.	-
We verhogen onze slagkracht om plannen en ambities tot uitvoer te brengen, zodat we ideeën, beleid en strategie tijdig kunnen omzetten in concrete resultaten. Hiervoor is meer focus nodig; concrete doelen, durven kiezen, de juiste (vak)mensen op de juist plek en een strakke (bij)sturing.	-
We signaleren, anticiperen en spelen vroegtijdig in op veranderingen in het maatschappelijk veld.	-

We signaleren, anticiperen en spelen vroegtijdig in op veranderingen in het maatschappelijk veld.	-
We organiseren onze leercurve om het lerend vermogen van de organisatie te versterken.	-
We organiseren onze leercurve om het lerend vermogen van de organisatie te versterken.	-
We organiseren onze leercurve om het lerend vermogen van de organisatie te versterken.	-
We organiseren onze leercurve om het lerend vermogen van de organisatie te versterken.	-
We organiseren onze leercurve om het lerend vermogen van de organisatie te versterken.	-
We organiseren onze leercurve om het lerend vermogen van de organisatie te versterken.	-
We organiseren onze leercurve om het lerend vermogen van de organisatie te versterken.	-
We zetten in op internationale samenwerking, zowel op het gebied van fraudebestrijding als het heffen en innen van belastingen.	-
We zetten in op internationale samenwerking, zowel op het gebied van fraudebestrijding als het heffen en innen van belastingen.	-
We zetten verder in op de technische ontwikkelingen waar we al voorop lopen en op evidence-informed (sociale) innovaties om de organisatie blijvend te vernieuwen.	-
We zetten verder in op de technische ontwikkelingen waar we al voorop lopen en op evidence-informed (sociale) innovaties om de organisatie blijvend te vernieuwen.	-
Overig/NTB	-
Overig/NTB	-
Overig/NTB	-

Overig/NTB	-
Overig/NTB	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	Ja (B74)
-	Ja (B75)
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	Ja (B66)
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-

-	-
-	-
-	-
-	-
-	Ja (B67)
-	-
-	-
-	Ja (B82)
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	Ja (B90)
-	Ja (B92)
-	Ja (B89)
-	-
-	-
-	Ja (B91)
-	-
-	-
-	-

-	-
-	-
-	-
-	-
-	Ja (B115)
-	Ja (B114)
-	-
-	Ja (B116)
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	Ja (B117, B118)
-	-
-	-

DO	Keten
CAP	-
CAP	-
MKB	-
CAP	-
CAP	-
MKB	-
MKB	-
IV&D	-
P	-
P	-
MKB	-

-	Generiek Kantoor
DF&A	-
P	-
-	BV en Keten Bezwaar
-	BV?
DF&A	-
CAP	-
CAP	-
CAP	-
-	keten VPB/DIV
CAP	-
KI&S	-
IV&D	-
-	-
-	keten VPB/DIV
CAP	-

CAP	-
CAP	-
CAP	-
CAP	-
CAP	-
CAP / KI&S	-
I&S	-
KI&S	-
KI&S	-
KI&S	-
KI&S	-
KI&S	-
KI&S	-
KI&S	-
KI&S	-
KI&S	-
CAP	-

I&S	-
I&S	-
-	Keten Interactie
KI&S	-
P	-
P	-
GO	-
KI&S	-
GO	-
KI&S	-
P	-
KI&S als verstrekker van de dienst	-
P	-
KI&S /CDC	-

KI&S / CDC	-
KI&S / CAP	-
P	-
P	-
P	-
P	-
P	-
GO	-
KI&S / P	-
P	-
MKB	-
MKB	-

MKB	-
P	-
-	-
-	-
UHB (UHB is eigenaar/coördinator van de ontwikkelagenda.	-
UHB en CD VT	-
FJZ / CD VT	-
UHB	-
P	-
CD VT + GO + MKB	-

FIOD	-
MKB	-
MKB	-
-	-
CD VT	-
-	-
P	Keten E&S?

-	Keten gegevens
MKB	-
DF&A	-
MKB	-
MKB	-
UHB, CD VT	-

UHB (FIOD, CD VT, GO)	-
MKB, FIOD, Douane	-
MKB, UHB en CD VT (de opdrachtgevers van)	-
FIOD	-
FIOD	-
FIOD	-

UHB	-
Uitvoerende directies	-
FIOD	-
FIOD	-
FIOD	-
C&F, UHB opdracht verstrekt	-
I&S	-
KI&S	-

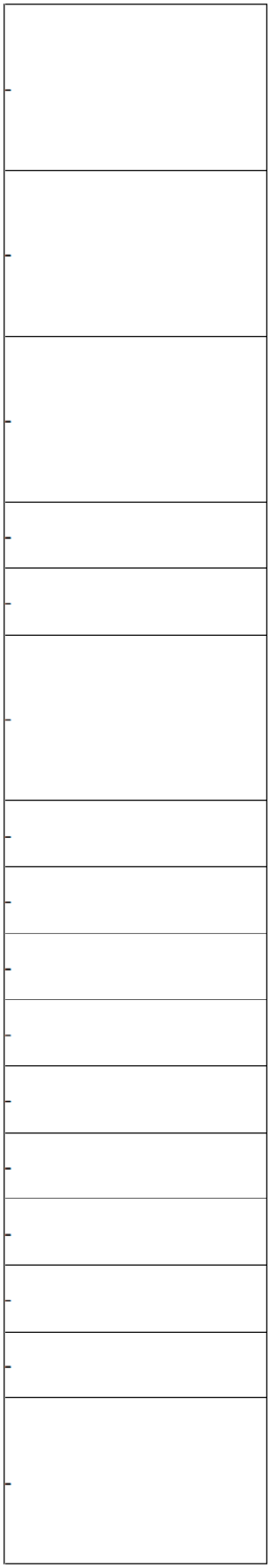
I&S	-
MKB	-
I&S	-
FIOD	-
P	-
GO	-
DGFZ / UHB	-
P	-
FIOD	-
GO, P	-
I&S	-
FIOD	-
MKB	-
I&S	-
GO	-

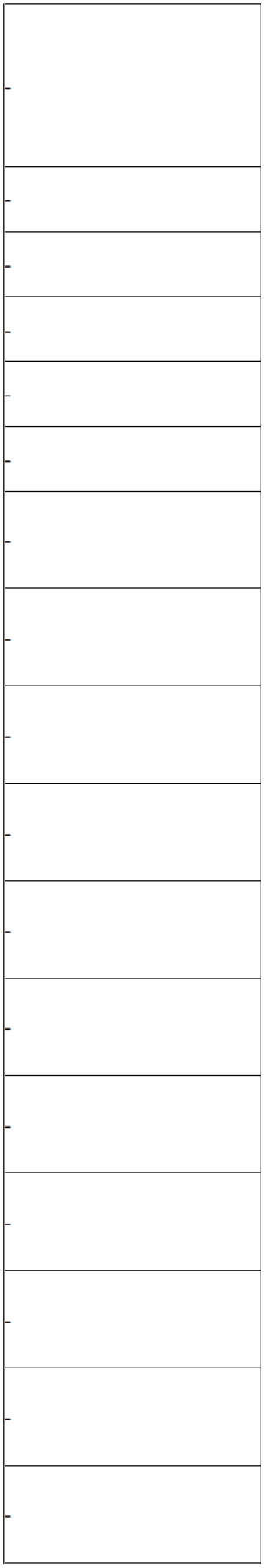
-	-
DGFZ	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
Alle directies	-
-	-
-	-
Cd O&P	-
Cd O&P	-
Alle DO's, de dienstonderdelen zijn primair en integraal verantwoordelijk voor de implementatie van de plannen en activiteiten i.h.k.v. de reorganisatie van hun eigen dienstonderdeel. De keten O&P is ondersteunend, ontwikkelt producten en adviseert de dienstonderdelen/ketens.	-
Alle DO's, de dienstonderdelen zijn primair en integraal verantwoordelijk voor de implementatie van het mandaatbesluit binnen hun eigen dienstonderdeel. Cd O&P en O&P KD is ondersteunend en adviseert de dienstonderdelen/ketens.	-
Alle DO's, de dienstonderdelen zijn primair en integraal verantwoordelijk voor de uitvoering van de plannen en activiteiten i.h.k.v. de instroom binnen hun eigen dienstonderdeel. De keten O&P is ondersteunend, ontwikkelt producten en adviseert de dienstonderdelen/ketens.	-
Alle DO's, de dienstonderdelen zijn primair en integraal verantwoordelijk voor de uitvoering van de plannen en activiteiten i.h.k.v. leren en ontwikkelen van hun eigen dienstonderdeel. Cd O&P is ondersteunend, ontwikkelt producten en adviseert de dienstonderdelen/ketens.	-
Alle DO's, de dienstonderdelen zijn primair en integraal verantwoordelijk voor de uitvoering van de plannen en activiteiten i.h.k.v. leren en ontwikkelen van hun eigen dienstonderdeel. De keten O&P is ondersteunend, ontwikkelt producten en adviseert de dienstonderdelen/ketens.	-
O&P	-
O&P	-
-	-

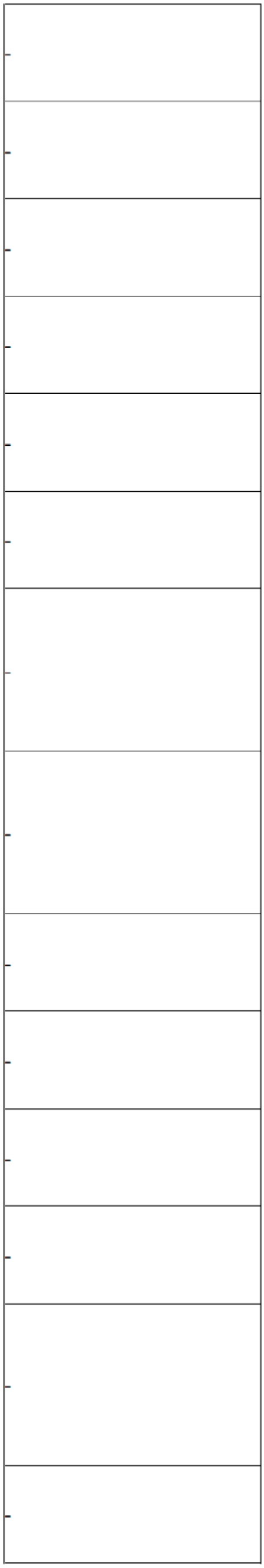
Alle DO's, de dienstonderdelen zijn primair en integraal verantwoordelijk voor de instroom arbeidsparticipanten in hun eigen dienstonderdeel. De keten O&P is ondersteunend, ontwikkelt producten en adviseert de dienstonderdelen/ketens.	-
Cd O&P is ondersteunend, de netwerken zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de eigen plannen en activiteiten.	-
-	-
SSO CFD in samenwerking met CD O&P, IV en Bedrijfsvoering (KD)	-
SSO CFD	-
SSO CFD	-
SSO CFD (samen met SSO O&P en IV/DCS)	-
Cd IV&D	-
Cd IV&D	-
IV / IV&D	-
IV&D	-
IV	-
Cd IV&D (Uitvoerende dienstonderdelen zijn verantwoordelijk voor domeinarchitecturen).	-
Cd IV&D	-
-	Keten LH
-	Keten OB
CAP	-
Regievoering Cd IV&D	-
CAP	-
CAP	-
CAP	-
CAP	-
Cd IV&D	-
CAP	-
DF&A werkt in opdracht van andere dienst onderdelen. Het portfolioproces wordt bestuurd vanuit de keten GKT. De compliance map en concern dashboard valt onder C&F, maar producteigenaren zijn meestal de primaire procesdirecties zoals MKB, GO en P.	-
DF&A	-
DF&A	-

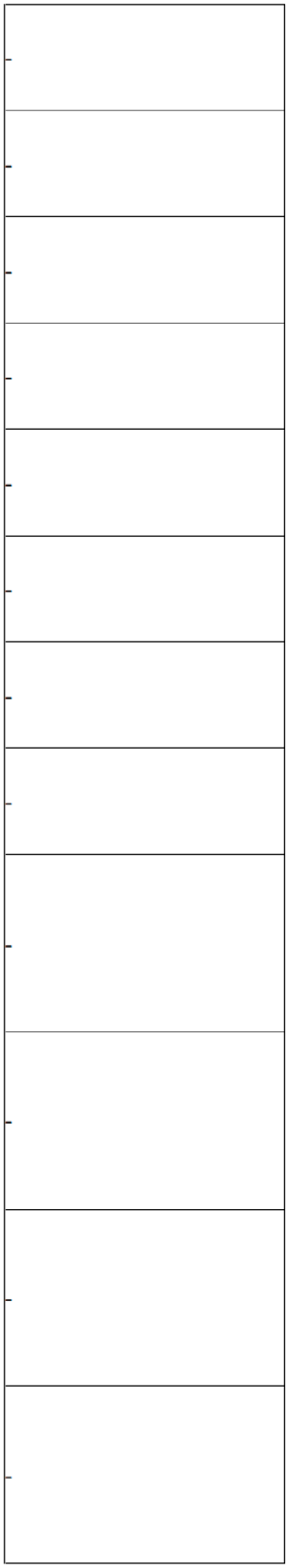
DF&A	-
DF&A	-
C&F	-
C&F	-
C&F	-
C&F	-
C&F	-
C&F	-
C&F	-
Alle DO's (afgeven ICS van eigen DO over 2022), Cd C&F (ondersteunen en monitoren). De dienstonderdelen zijn primair en integraal verantwoordelijk voor de interne beheersing in hun eigen dienstonderdeel en daarmee ook voor het afgeven van een ICS voor het eigen dienstonderdeel over 2022. Het team ICS (van C&F) is ondersteunend, ontwikkelt producten en adviseert de dienstonderdelen/ketens.	-
C&F	-
SSO CFD portefeuillehouder deelnemers SSO's, CDC, DLSO, IV/DCS.	-
F&MI	-
F&MI	-
F&MI	-
F&MI en C&F	-
C&F / Cd UHB	-
P	-

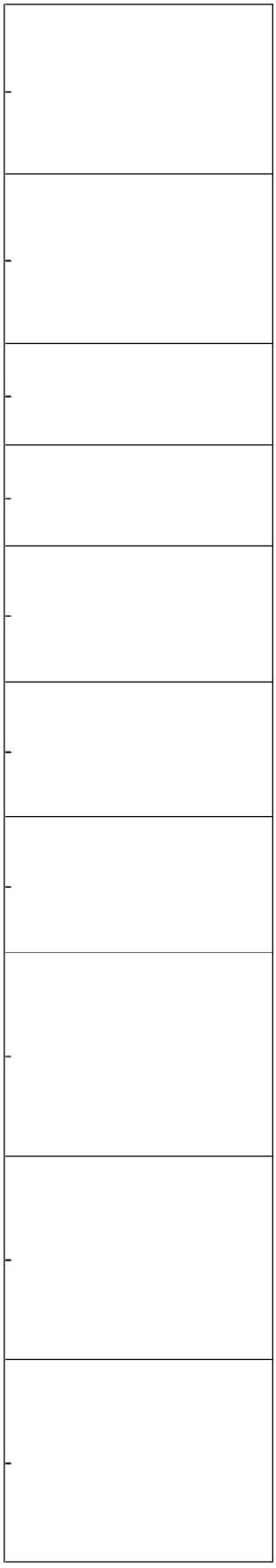
Programma/project
-
-
Programma EU BTW- E-commerce
-
-
-
-
-
-
-
-

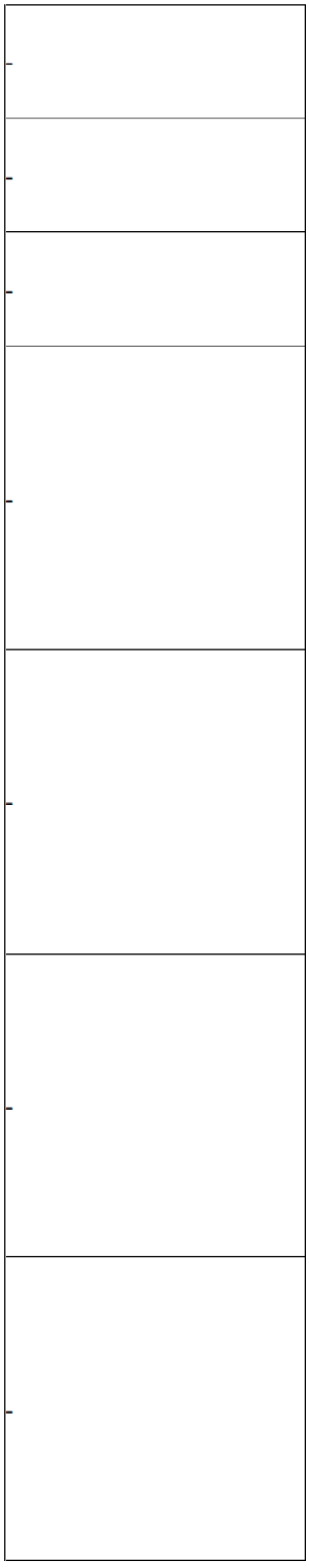


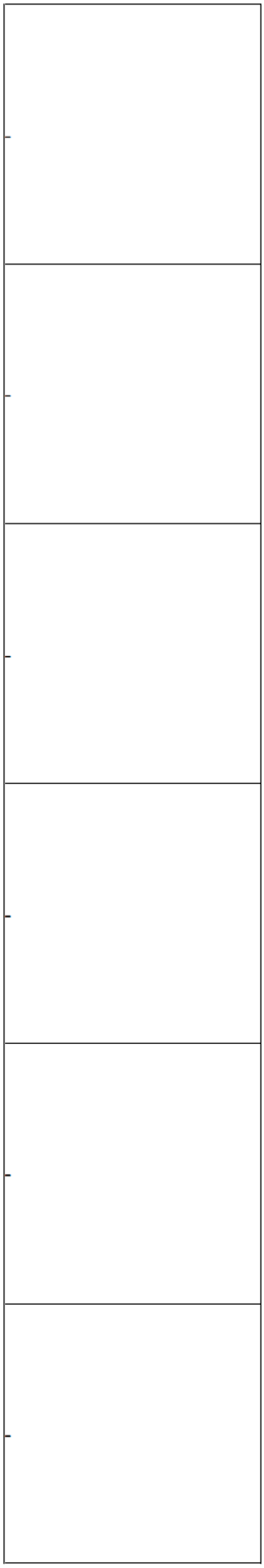


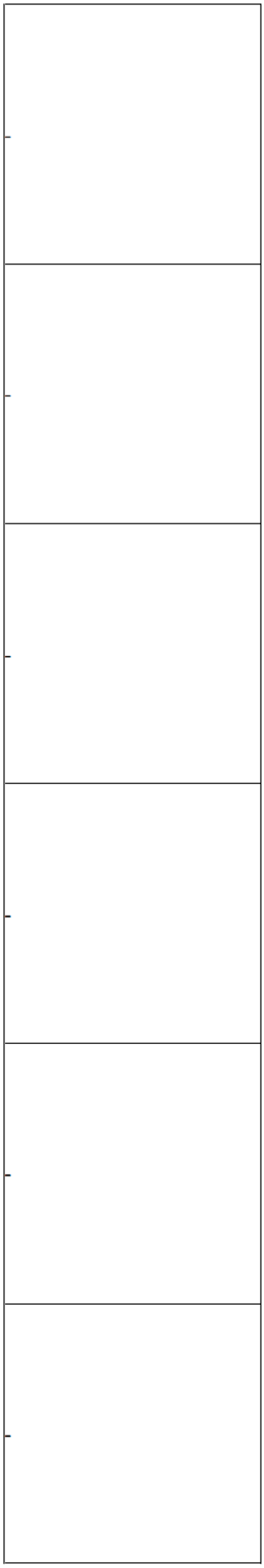


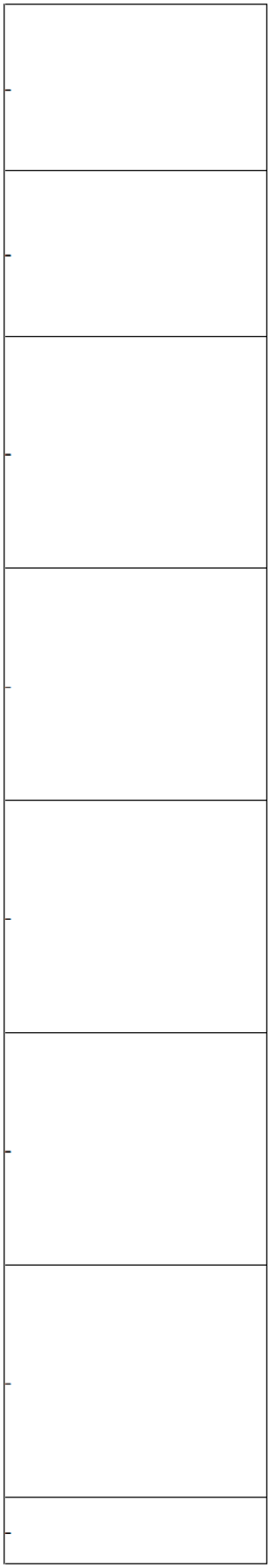


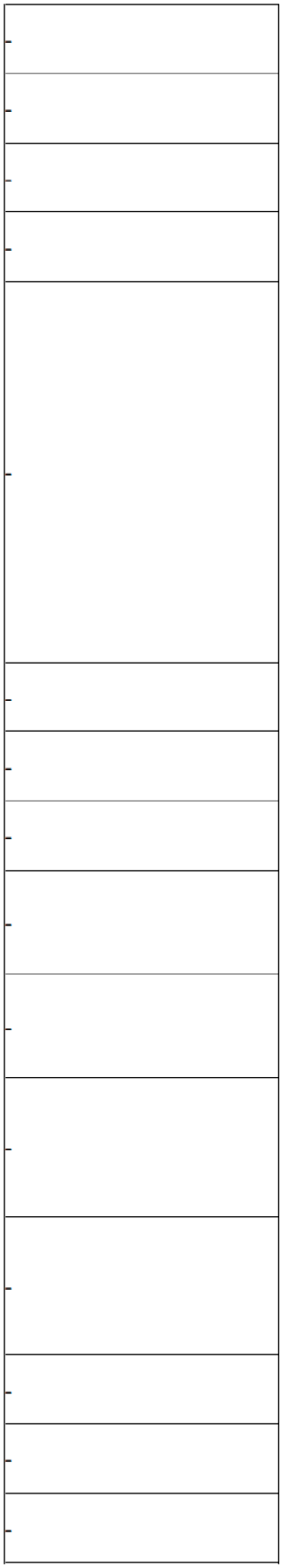




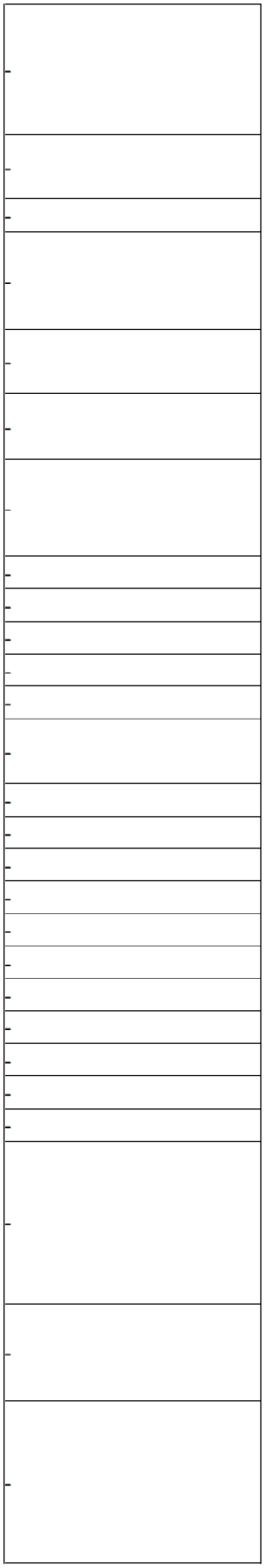


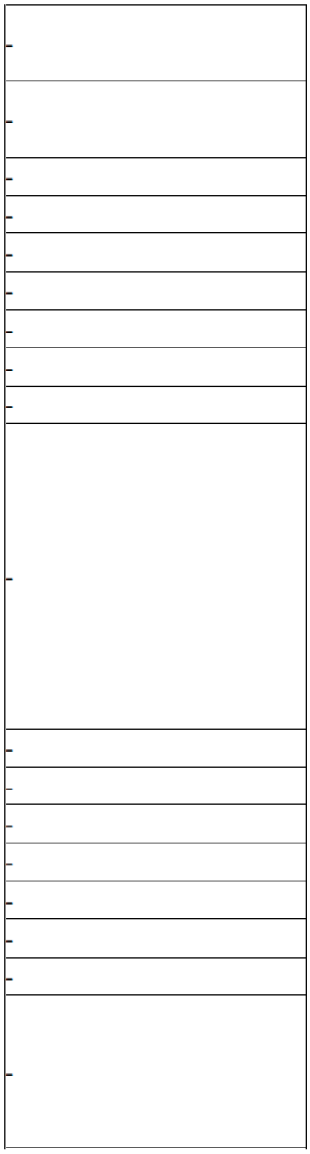






-	kan wellicht informeel input geven.
-	
L&C	
L&C	
L&C	
L&C	
-	
L&C	
-	
L&C	
-	
-	
-	
-	
-	
-	
-	
-	
-	
-	
-	





Brondocument	Kamerbrief POK d.d. 15-1-2021

Unieke ID	Activiteit
L1	Het rapport van de POK laat ook zien dat de informatiehuishouding en informatievoorziening gebrekkig was en dat daardoor het probleem verergerde. Dat moet anders.
L2	Het rapport van de POK maakt pijnlijk duidelijk dat er veranderingen nodig zijn. In het systeem van toeslagen, bij de Belastingdienst en Toeslagen en bij de betrokken ministeries
L3	Met het rapport in de hand kijken we kritisch naar het functioneren van de Rijksoverheid. Want we willen niet dat het nog een keer zo mis gaat. Het kabinet ziet in de ernst van de lessen uit dit rapport aanleiding om breder dan alleen het domein van de toeslagen te kijken wat er beter kan en moet.
L4	Onze eerste prioriteit is het helpen van de gedupeerde ouders en hun kinderen. Met de hersteloperatie en de andere maatregelen die we nemen, hopen we bij te dragen aan een betere toekomst voor de ouders en hun kinderen.
L5	Deze brief beschrijft de inzet van het kabinet op hoofdlijnen. Het kabinet gaat hierover graag het gesprek aan met uw Kamer en met de medeoverheden en de uitvoeringsorganisaties
L6	We breiden de compensatieregeling uit, zodat ouders die door de kinderopvangtoeslagproblematiek zijn geraakt onder een ruimere regeling vallen.
L7	We voeren overleg met schuldeisers om met hen afspraken te maken dat het bedrag ook ten goede komt aan ouders en niet direct volledig verdwijnt in aflossing van schulden.
L8	Daarnaast schalen we de hersteloperatie op en leggen we samen met gemeenten op korte termijn contact met alle ouders.
L9	Ten slotte gaan we in overleg met het Kindpanel om te kijken op welke wijze recht kan worden gedaan aan het leed dat gedupeerde kinderen is aangedaan. Hiermee gaat het er om hen een extra steun in de rug te geven en weer een toekomst te bieden.
L10	Bijlage 2 bevat een toelichting op de verdere uitwerking van de tegemoetkoming van € 30.000. Die uitwerking is vastgelegd in een besluit dat wij uw Kamer als bijlage bij deze brief toesturen (zie bijlage 1)
L11	Met dat besluit sturen we ook de eerste incidentele suppletoire begroting 2021 mee, waarin de extra uitgaven voor het herstel zijn begroot.

L12	Op een later moment zullen we een uitwerking van de herstelregelingen voor de andere toeslagen naar de Kamer sturen. Met het openstellen van deze regelingen wordt ook aan gedupeerden van andere toeslagen recht gedaan.
L13	Voor het kabinet is het overduidelijk dat de problemen niet binnen het huidige toeslagenstelsel kunnen worden opgelost en dat we toe moeten naar een nieuw stelsel.
L14	Wat betreft de financiering van de kinderopvang is het kabinet van mening dat op termijn de verantwoordelijkheid voor de financiering niet meer (volledig) bij de ouders moet worden gelegd, waarbij bepaalde complexe voorwaarden (zoals bijvoorbeeld de hoogte van het inkomen, het aantal gebruikte uren kinderopvang, het aantal uren werk en de uurprijs) voor hen komen te vervallen. Het kabinet wil daarom dat zo snel mogelijk wordt gestart met de nadere uitwerking hiervan.
L15	Nog vóór de formatie wordt geïnventariseerd welke verdere verbeteringen op kortere termijn mogelijk zijn binnen het huidige stelsel, als invulling van motie Lodders en Van Weyenberg
L16	De overheid hoort actief te onderzoeken hoe regelingen in de praktijk werken en toegankelijk te zijn als er vragen of onduidelijkheden zijn.
L17	We kijken daarom zowel bij belastingdienst en Toeslagen, als gericht binnen de hele overheid of en hoe naar aanleiding van de lessen vanuit de POK maatregelen nodig zijn. We zijn daarbij extra alert om eventueel gemiste signalen alsnog te herkennen.
L18	Voor de Belastingdienst en Toeslagen wordt een aantal specifieke maatregelen genomen om te zorgen dat signalen vanuit de praktijk worden herkend, erkend en vertaald in beleid. De samenwerking tussen Toeslagen en de vier ministeries die het beleid van toeslagen maken wordt verder verbeterd. Zo komen problemen in de uitvoering ook bij beleidsmakers op de verschillende ministeries terecht en wordt er gezamenlijk gewerkt aan een oplossing
L19	Daarvoor is het cruciaal dat de vier ministeries en Toeslagen heldere afspraken maken over verantwoordelijkheden, en er duidelijke routes zijn voor hoe signalen vanaf de werkvloer bij de top van Toeslagen, bij de ministeries, en bij de bewindspersonen terecht komen. De afgelopen periode zijn al veel stappen gezet om deze samenwerking te verbeteren, bijvoorbeeld via het Verbetertraject Kinderopvangtoeslag6 . Hier gaan we de komende periode mee door.
L20	Toeslagen en de Belastingdienst beginnen dit jaar naar voorbeeld van SVB en UWV met het opzetten van een 'stand van de uitvoering', waarmee zij ongefilterd en overzichtelijk signalen met het kabinet delen.

L21	Daarnaast richten we burgerpanels in bij Belastingdienst en Toeslagen.
L22	Aanvullend op de 'stand van de uitvoering' bij de Belastingdienst en Toeslagen zal er ook jaarlijks een overheids- en uitvoeringsbrede 'Staat van de Uitvoering' worden opgesteld.
L23	Voor de gehele Rijksoverheid zorgen we dat beleidsmakers, bestuurders en bewindspersonen op de ministeries veel vaker met hun uitvoeringsorganisaties en met de mensen voor wie zij werken in contact komen. Deze of vergelijkbare initiatieven verbreedt het kabinet naar andere uitvoerders en de ministeries.
L24	We gaan van casusoverleggen een vast onderdeel maken van het werk van beleidsmakers, bestuurders en bewindspersonen. Zo bespreken zij samen met uitvoerders dilemma's uit de praktijk en op basis van die gesprekken desgewenst het beleid aanpassen. Dit gesprek maakt het mogelijk om explicieter overwegingen van algemeen belang te spiegelen aan een concrete casus, ook al zal het niet altijd kunnen of verstandig zijn om op basis van één casus het algemeen beleid aan te passen. Deze casussen zullen periodiek worden besproken in de opdrachtgever-opdrachtnemer overleggen.
L25	Het kabinet gaat daarnaast in gesprek met de Rijksinspecties, waaronder ook de nieuwe Inspectie Belastingdienst, Toeslagen en Douane, met de Nationale ombudsman, de hoogste bestuursrechters, de advocatuur, cliëntenraden en de Raad voor de rechtspraak om te bezien hoe we daarbij aanvullend signalen kunnen krijgen over wet- en regelgeving en de uitvoeringspraktijk, als die ertoe leiden dat mensen in de knel komen.
L26	Uitvoeringsorganisaties hebben reële randvoorwaarden en uitvoerbare wet- en regelgeving nodig om hun taken goed uit te voeren. Daarom zal het kabinet maatregelen nemen om de uitvoerbaarheid beter te borgen in het beleids- en wetgevingsproces. Dat begint ermee dat we bij nieuw beleid meer samenwerken met uitvoerders, medeoverheden en vertegenwoordigers van de verschillende doelgroepen.
L27	Het kabinet wil nieuwe wet- en regelgeving voortaan een jaar na start van de uitvoering toetsen. We doen dat nu al voorafgaand aan invoering als beleid wordt opgesteld (de "uitvoeringstoets") en voegen daar nu een expliciete toets een jaar na start van de uitvoering aan toe (de "invoeringstoets").

L28	Tot slot zal het kabinet in gesprek gaan met het Presidium van de Tweede Kamer om te onderzoeken hoe de impact op de uitvoering nog meer kan worden meegenomen bij moties en amendementen.
L29	Het kabinet wil dat de dienstverlening eenvoudig is. Dat het makkelijk is om nadere informatie en uitleg te krijgen. En dat het helder is hoe je, indien gewenst, in bezwaar of beroep kunt gaan tegen beslissingen van de overheid
L30	Daarnaast loopt er een brede evaluatie10 naar de kaders voor de organisaties op afstand. Hierin komen ook de verhoudingen tussen beleid en uitvoering en de verschillende typen organisaties op afstand, waaronder zelfstandige uitvoeringsorganisaties zoals UWV en SVB, terug. Afronding van deze evaluatie is eind 2021 voorzien.
L31	In de kabinetsreactie op het traject WaU licht het kabinet in hoofdlijnen toe hoe het met de opgaven in de uitvoering in brede zin aan de slag wil gaan. Deze kabinetsreactie zal naar verwachting vóór de verkiezingen voor de Tweede Kamer naar uw Kamer worden gestuurd.
L32	Vooruitlopend op de kabinetsreactie Werk aan Uitvoering en het nog te verschijnen rapport van de TCU neemt het kabinet naar aanleiding van het rapport van de POK alvast maatregelen die zien op de Belastingdienst en Toeslagen en deels ook zien op alle onderdelen van de overheid. De maatregelen zijn in lijn met de lessen uit het traject WaU. De maatregelen worden de komende periode nader uitgewerkt samen met de uitvoerders, medeoverheden en vertegenwoordigers van de verschillende doelgroepen
L33	Nadat de verschillende maatregelen zijn uitgewerkt en van uitvoeringstoetsen zijn voorzien, wordt een nadere planning voor de implementatie gemaakt.
L34	Ook de Belastingdienst en Toeslagen worden makkelijker bereikbaar, via de telefoon en op locatie. De Belastingdienst en Toeslagen breiden in 2021 het aantal locaties uit waar mensen langs kunnen komen voor hulp.
L35	waarin het kabinet heeft aangekondigd via onder andere de Stellateams12 te investeren in het leveren van maatwerk aan burgers en bedrijven die minder zelfredzaam zijn
L36	Er is ook een Stellateam voor Toeslagen dat kan begeleiden bij problemen die te complex zijn om alleen binnen Toeslagen en de Belastingdienst op te lossen. Waar nodig blijft deze persoonlijke begeleiding, met een vast contactpersoon van Toeslagen, ook voor langere tijd beschikbaar voor die burger, zodat toekomstige problemen kunnen worden voorkomen
L37	Het eerste kwartaal van 2021 brengt het kabinet vanuit het traject WaU in kaart hoe aan bovenstaande uitgangspunten het beste recht kan worden gedaan.

L38	Om deze manier van werken mogelijk te maken is ook nodig dat het kabinet blijft werken aan belangrijke randvoorwaarden voor het versterken van de overheidsbrede dienstverlening, zoals de Generieke Digitale Infrastructuur.
L39	De ervaringen van dit meldpunt gebruiken we om andere overheidsdiensten te leren om signalen van mensen beter op te pakken en op te volgen.
L40	Ten slotte zijn er mensen die met meerdere overheidsorganisaties te maken hebben en/of waarvan de casus complex is. Onze medewerkers in de uitvoering moeten alert zijn op signalen als dit het geval is en extra hulp nodig is. Zodra zij dit signaleren zorgen we dat iemand passend wordt geholpen in de maatwerkplaats van de relevante uitvoeringsorganisatie of indien noodzakelijk met meerdere uitvoeringsorganisaties. Deze mensen worden vanaf de signalering actief ondersteund en begeleid en voor de situatie wordt actief een oplossing gezocht.
L41	Om ook in deze multiprobleemsituaties tot oplossingen te kunnen komen, sluiten we alle uitvoeringsorganisaties aan bij het Landelijk Maatwerkloket Multiproblematiek
L42	Daarnaast wordt het experimentele Landelijk Maatwerkregister nu breed opengesteld voor alle gemeenten en landelijke uitvoerders, zodat maatwerkprofessionals snel contact krijgen met de partijen die nodig zijn voor een oplossing in geval van multiproblematiek
L43	Duidelijk is dat maatwerk en de menselijke maat in het bestuursrecht moeten worden versterkt
L44	Daarom zet het kabinet stappen voor een nadere regeling van de verhouding tussen het evenredigheidsbeginsel en sectorale wetten, door wijziging van de Awb of van sectorale wetgeving of een combinatie daarvan.
L45	Het is belangrijk om bij de voorbereiding van nieuw beleid en regelgeving steeds goed te kijken naar de werking van regelgeving in de praktijk, juist ook voor burgers. Om weloverwogen een besluit te nemen moeten alle te verwachten effecten en doenbaarheid goed worden onderzocht en in beeld gebracht. Daartoe zal het kabinet beter gebruik maken van het Integraal Afwegingskader voor beleid en regelgeving (IAK) waarin alle kwaliteitseisen voor beleid en wetgeving zijn opgenomen.
L46	Bovendien zal de rijksbrede wetgevingstoetsing door het ministerie van Justitie en Veiligheid, naar voorbeeld van de financiële toetsing door de Inspectie Rijksfinanciën, worden versterkt om beter toezicht te houden op de vraag of het beleid en de wettelijke regels uitvoerbaar en doenbaar zijn voor burgers en voor uitvoeringsorganisaties

L47	Daarnaast is de inzet van het kabinet om strikt gebonden bevoegdheden in sectorale wetten waar nodig te vervangen door bevoegdheden met beoordelingsruimte of hardheidsclausules.
L48	Iedereen met een toeslagschuld heeft onder het nieuwe beleid in beginsel het recht op een persoonlijke betalingsregeling op basis van betalingscapaciteit van twee jaar, waarna de restschuld niet meer wordt geïnd.
L49	Samen met de specifieke aanpak voor Toeslagen houden we ook de invorderingsstrategie van Belastingdienst tegen het licht, in het bijzonder voor mensen die langdurig te maken hebben met hoge schulden.
L50	De Invorderingswet gaan we herijken om ervoor te zorgen dat er voldoende ruimte is om rekening te houden met omstandigheden van mensen. We zullen in ieder geval kijken naar de voorwaarden om in aanmerking te komen voor een betalingsregeling en willen een hardheidsclause toevoegen.
L51	We maken een gestructureerde inventarisatie van gevallen waarin de invorderingsmaatregelen van de Belastingdienst onredelijk streng uitpakken
L52	De Belastingdienst heeft het afgelopen jaar een visie schulden ontwikkeld. Op basis van deze visie zal dit jaar een plan van aanpak inclusief een communicatiestrategie opgesteld worden, waarover ik uw Kamer te zijner tijd informeer
L53	Eerder is aan uw Kamer al gemeld dat de Belastingdienst bij haar invorderingsstrategie anders om zal gaan met mensen die niet kunnen betalen.20 Wanneer goedwillende burgers een betalingsachterstand oplopen, krijgen zij een betalingsregeling om te voorkomen dat schulden onnodig oplopen
L54	Daarnaast gaat de Belastingdienst in 2021 burgers beter en actiever informeren over het incassoproces en de mogelijkheden voor het vragen van uitstel van betaling en het treffen van een betalingsregeling. Dat doet de Belastingdienst bijvoorbeeld door het verbeteren van de informatie op de website
L55	Op het Kennisnetwerk voor maatschappelijke partners voegt de Belastingdienst relevante informatie over de incassoprocessen voor de doelgroep toe, zodat die maatschappelijke partners mensen nog beter kunnen helpen
L56	Ook doet de Belastingdienst mee aan de publiekscampagne 'Kom uit je schuld' van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
L57	En de Belastingdienst participeert in het 'collectief schuldregelen', dat een initiatief is van (onder andere) SchuldenlabNL.

L58	Het kabinet gaat breder op zoek naar regelgeving die in de praktijk te hard uitpakt. We gaan actief inventariseren bij de uitvoering, belangenorganisaties en de Nationale ombudsman welke mogelijke hardheden er in wet- en regelgeving bestaan die mensen in de knel kunnen brengen met betrekking tot frauderegelgeving en invordering. Het kabinet kijkt daarbij in ieder geval naar de invorderingsplicht op het terrein van bijstand, de terugvorderingstermijn in de sociale zekerheid en de wanbetalersregeling zorgpremie
L59	Op het terrein van de sociale zekerheidswetgeving heeft de staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in november 2020 aangekondigd te onderzoeken op welke wijze het fraudebegrip in deze wetgeving verankerd kan worden21. De uitkomsten moeten breder getrokken worden, en in ieder geval voor de Belastingdienst en Toeslagen.
L60	Ook kijkt het kabinet samen met uitvoerders, hoe we op de genoemde terreinen naar een toekomstbestendig handhavingsinstrumentarium kunnen komen, waar voldoende ruimte is om maatwerk te leveren. Ministeries en uitvoerders zullen nagaan waar nu nog sprake is van ongewenste financiële prikkels in relatie tot handhaving.
L61	Het kabinet werkt voorts aan een wetsvoorstel multiprobleemsituaties met extra bevoegdheden die het voor lokale en landelijke professionals makkelijker maken om maatwerk te kunnen leveren als de situatie daarom vraagt. Daarmee krijgen uitvoeringsorganisaties en gemeenten een expliciete legitimatie om in urgente vastgelopen multiprobleemsituaties af te kunnen wijken van de standaard route als daartoe noodzaak is
L62	De voorgenomen Wet aanpak meervoudige problematiek sociaal domein zal er aan bijdragen dat gemeenten in samenwerking met andere partijen, waaronder uitvoeringsorganisaties, beter in staat zijn hun burgers passende ondersteuning te bieden bij het behouden en vergroten van zelfredzaamheid en participatie
L63	De maatregelen in paragraaf 4 en 5 leveren dilemma's op. Het kabinet zet er samen met medeoverheden, uitvoeringsorganisaties en ministeries op in, om die dilemma's steeds transparant te maken
L64	Signalen van dit soort discriminerend en/of ongepast taalgebruik en uitingen worden onderzocht en passend opgevolgd. Medewerkers van de Belastingdienst en Toeslagen moeten weten dat dit soort taalgebruik niet acceptabel is.
L65	Zoals in de brief van 13 oktober25 aan uw Kamer is gemeld, rondt de Belastingdienst het in kaart brengen van het gebruik van nationaliteit en in de systemen van de Belastingdienst uiterlijk 31 maart 2021 af.

L66	Misschien wel belangrijker is dat medewerkers zich voldoende bewust zijn van de regels over het gebruik van gevoelige persoonsgegevens zoals nationaliteit. En dat discriminatoire of denigrerende uitlatingen op de werkvloer niet worden getolereerd. Aan dit onderwerp zal in het kader van de cultuurprogramma's bij de Belastingdienst en Toeslagen bijzondere aandacht worden besteed.
L67	We trainen de medewerkers bij de Belastingdienst en Toeslagen om verantwoord met persoonsgegevens om te gaan
L68	Zo maken de Belastingdienst en Toeslagen in dialoogsessies in de hele organisatie concreet wat rechtsstatelijk handelen in de dagelijkse werkpraktijk binnen alle lagen van de organisatie betekent.
L69	Met het College voor de Rechten van de Mens gaan we overleggen hoe cliënten van andere grote uitvoeringsorganisaties (zoals UWV, SVB en DUO) met klachten over discriminatie kunnen worden doorverwezen naar het College, als de uitvoeringsinstantie zelf niet kan vaststellen dat er sprake is van discriminatie.
L70	Het kabinet gaat ook inzetten op actieve aanpak van "onbedoelde" discriminatie in de uitvoeringsorganisaties
L71	Overigens laat dit onverlet dat goed leiderschap op dit punt een eerste vereiste is. Ook hier zal de inzet op actieve voorbeeldfunctie verhoogd worden in het veld en bij de uitvoeringsorganisaties. Belangrijk is dat zo'n aanpak vooral moet uitgaan van wat effectief is op de werkvloer.
L72	Met het College voor de Rechten van de Mens zullen afspraken worden gemaakt over de mogelijkheid om trainingen te geven aan medewerkers van de Belastingdienst en Toeslagen, en daarna ook aan medewerkers van andere grote uitvoeringsinstanties, zoals het UWV, de SVB en DUO. Om in deze en bovengenoemde taken te voorzien zal de ondersteunende capaciteit van het College voor de Rechten van de Mens worden versterkt.
L73	Het kabinet zal met het College bezien of en hoe het gebruik van deze instrumenten kan worden bevorderd.
L74	In een brief van 9 december 2020 heeft de minister van BZK aangekondigd een verkenning uit te laten voeren naar een Nationaal coördinator tegen discriminatie en racisme. Na deze verkenning zal de Staatscommissie Discriminatie en Racisme worden ingesteld.

L75	Het ministerie van SZW is aan de slag om samen met UWV en SVB een inventarisatie te maken over de wijze waarop binnen de sociale zekerheid gebruik wordt gemaakt van nationaliteit in wetten, regelingen, procedures en risicomodellen. Hierbij gaan we ook kijken naar uitvoeringspraktijk en cultuur. Het kabinet zal deze inventarisatie Rijksbreed oppakken voor alle ministeries en uitvoeringsorganisaties.
L76	Als een eerste stap om de daad bij het woord te voegen, richt het kabinet een online informatiepunt in waarop stukken die gerelateerd zijn aan de gebeurtenissen rondom de kinderopvangtoeslag worden gepubliceerd: http://informatiepuntkinderopvangtoeslag.rijksoverheid.nl.
L77	De komende tijd zullen veel meer stukken over de kinderopvangtoeslag worden gepubliceerd op deze internetpagina
L78	Het verbeteren van de informatievoorziening beperkt zich vanzelfsprekend niet tot de kinderopvangtoeslag. We zullen bij elk stuk (wetsvoorstel, brief of nota) dat aan het parlement wordt gestuurd, de onderliggende departementale nota's die de bewindspersonen hebben gebruikt voor de besluitvorming actief openbaar maken op rijksoverheid.nl en op termijn via PLOOI
L79	Daarnaast willen we met de Kamers graag invulling geven aan een praktijk waarin veel vaker dan nu technische briefings, of tijdens commissievergaderingen technische toelichtingen door ambtenaren verzorgd worden
L80	Het kabinet wil niettemin meer openheid bieden over de afwegingen die ten grondslag liggen aan het beleid. Daarom wil het kabinet transparanter zijn bij het openbaar maken van stukken die zijn opgesteld voor intern beraad. Het kabinet wil de grond 'persoonlijke beleidsopvattingen' niet langer hanteren als invulling van de weigeringsgrond 'belang van de staat' uit artikel 68 Grondwet
L81	Deze nieuwe lijn geldt zowel voor documenten die op verzoek van de Kamer worden verstrekt als voor documenten die het kabinet op eigen initiatief openbaar maakt. Indien een bewindspersoon voornemens is een stuk te weigeren met een beroep op het belang van de staat, zal de centrale juridische directie van het departement een zelfstandig oordeel over dit voornemen uitbrengen aan de minister. Dit vraagt versterking van de juridische functie binnen de departementen.
L82	Op korte termijn zal de minister-president de besluitenlijst van de ministerraad openbaar maken op de dag van de vergadering.
L83	Verder wil het kabinet op termijn de informatiewaarde van de besluitenlijst verbeteren door publicatie van een geannoteerde besluitenlijst

L84	Om de gevolgen die openbaarheid heeft op het ambtelijk werk en de ambtelijke organisatie te kunnen beoordelen, zal het kabinet ook een uitvoeringstoets laten doen.
L85	Adviezen van de landsadvocaat willen we openbaar maken voor zover die het karakter hebben van algemene juridische beleidsadviezen.
L86	Tot slot wil het kabinet in dialoog met uw Kamer en andere betrokken partijen om te bespreken hoe de ruimte voor kritische of afwijkende advisering en de veiligheid van ambtenaren geborgd kunnen blijven.
L87	Wij moeten onze informatie, ook volgens de Archiefwet, duurzaam toegankelijk, vindbaar, juist, volledig en betrouwbaar bewaren.
L88	Dit vraagt om standaardisatie en harmonisatie van het beleid voor informatiehuishouding.
L89	Bovendien zijn instrumenten nodig die de duurzame toegankelijkheid van informatie borgen; hulpmiddelen die ervoor zorgen dat we informatie ook over een paar jaar nog steeds makkelijk kunnen terugvinden en dat die informatie nog steeds leesbaar is. Dat betekent dat we concrete eisen aan informatiesystemen gaan stellen die de informatie van nu voor straks moeten bewaren
L90	We gaan investeren in de professionaliteit van de ambtenaren op dit punt. Daarbij kijken we ook naar nieuwe technieken voor het opslaan en vinden van informatie en geven we dat een plek in ons dagelijks werk
L91	Al deze elementen komen samen in een actieplan informatiehuishouding. Hierbij geldt het bovenstaande als uitgangspunt voor informatievoorziening aan de Kamers. De Woo geldt als uitgangspunt voor actieve openbaarheid. De nieuwe Archiefwet geldt als uitgangspunt voor het archiefbeheer. Het actieplan stelt kaders voor de informatiehuishouding voor het hele Rijk. Er zal onder andere in staan hoe ambtelijke en bestuurlijke besluitvorming wordt vastgelegd.
L92	De basis voor het actieplan is een analyse van de huidige stand van de informatiehuishouding
L93	Daarom maakt elk departement ook een eigen actieplan. Deze actieplannen beschrijven hoe de informatiehuishouding van de eigen organisatie er nu uit ziet, en hebben een stappenplan om de Rijksbrede doelen uit het overkoepelende actieplan te bereiken

L94	Voor het verbeteren van de actieve openbaarmaking is het platform open overheidsinformatie (PLOOI) nu al beschikbaar. Plooi fungeert als een verwijsindex, en biedt in die vorm een overzicht van alle overheidsinformatie op één centrale vindplaats. Overheidsorganisaties kunnen hier op dit moment op vrijwillige basis op aansluiten. Als straks de Woo van kracht wordt, wordt dit een verplichting voor alle overheidsorganisaties, zowel voor het rijk als de decentrale overheden. Daarmee ontstaat een volledig en eenduidig overzicht van alle verplicht actief openbaar gemaakte documenten
L95	We dragen zorg voor stevige coördinatie van de uitvoering van deze plannen door het benoemen van een regeringscommissaris onder de verantwoordelijkheid van de minister van BZK
L96	Bovendien wordt het onafhankelijk toezicht op naleving van de Archiefwet, en daarmee de kwaliteit van de informatiehuishouding, door de Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed versterkt door diens capaciteit aanzienlijk uit te breiden
L97	De POK geeft aan dat de wetgever zich mag aanrekenen dat zij wetgeving heeft vastgesteld die spijkerhard was. Wij nodigen het parlement uit om samen met ons te reflecteren hoe dit beter kan.
L98	Ook wil het kabinet kritisch kijken naar de wijze waarop de overheid zelf het rechtssysteem benut
L99	Vanuit BZK wordt een rijksbreed programma opgezet dat inzet op bewustwording en praktische uitwerking van nieuwe werkwijzen en op de benodigde opleiding en training van ambtenaren (beleidsambtenaren, uitvoerende ambtenaren en leidinggevenden).
L100	Voor wat betreft het topmanagement van de Rijksdienst heeft naar aanleiding van de motie Lodders c.s.35 de Universiteit Utrecht op verzoek van het kabinet onderzoek verricht naar het functioneren van de Algemene Bestuursdienst (ABD). De vraag was of het ABD-stelsel in voldoende mate bijdraagt aan de gewenste kwaliteit van de top van de Rijksdienst. Dit onderzoek en de kabinetsreactie daarop ontvangt u separaat
L101	In het kader van het rapport van de POK is van belang dat bij werving en selectie van topfuncties binnen de rijksdienst meer dan nu expliciet aandacht zal worden besteed aan wat gegeven de actuele maatschappelijke opgave nodig is om de functie, mede in relatie tot de samenstelling van het managementteam, goed te kunnen vervullen
L102	Deze brief bevat een stevige agenda aan acties en voornemens, waarover het kabinet graag met uw Kamer in gesprek gaat.

L103	De maatregelen worden de komende periode nader uitgewerkt.36 De uitwerking van deze maatregelen doet het kabinet samen met de uitvoerders, medeoverheden, andere betrokken instellingen en vertegenwoordigers van de verschillende doelgroepen
L104	Nadat de verschillende maatregelen zijn uitgewerkt en van uitvoeringstoetsen zijn voorzien, wordt een nadere planning voor implementatie gemaakt
L105	Deze middelen worden op basis van een uitgewerkt bestedingsplan toegevoegd aan de begrotingen.

Hoofdstuk	Paragraaf	Actiehouder expliciet
Inleiding	-	-
Inleiding	-	MinFin, MinVWS, MinSZW, MinBZK, Belastingdienst, Toeslagen
Inleiding	-	Kabinet
Inleiding	-	Belastingdienst, Toeslagen UHT
Inleiding	-	Kabinet
Herstel van gedupeerde ouders verruimen en versnellen	-	Kabinet
Herstel van gedupeerde ouders verruimen en versnellen	-	Kabinet
Herstel van gedupeerde ouders verruimen en versnellen	-	Kabinet
Herstel van gedupeerde ouders verruimen en versnellen	-	Kabinet
Herstel van gedupeerde ouders verruimen en versnellen	-	MinSZW
Herstel van gedupeerde ouders verruimen en versnellen	-	MinSZW

Herstel van gedupeerde ouders verruimen en versnellen	-	MinSZW, MinVWS, MinFin, MinBZK
Stoppen met Toeslagen in de huidige vorm	-	Kabinet
Stoppen met Toeslagen in de huidige vorm	-	MinSZW
Stoppen met Toeslagen in de huidige vorm	-	MinFin, MinVWS, MinSZW, MinBZK, Toeslagen
Leren van de praktijk: signalen serieus nemen	-	Rijksoverheid (alle ambtelijke gelederen)
Leren van de praktijk: signalen serieus nemen	-	Kabinet
Leren van de praktijk: signalen serieus nemen	Signalen beter herkennen, erkennen en opvolgen bij de Belastingdienst en Toeslagen	MinFin, MinVWS, MinSZW, MinBZK, Toeslagen
Leren van de praktijk: signalen serieus nemen	Signalen beter herkennen, erkennen en opvolgen bij de Belastingdienst en Toeslagen	MinFin, MinVWS, MinSZW, MinBZK, Toeslagen
Leren van de praktijk: signalen serieus nemen	Signalen beter herkennen, erkennen en opvolgen bij de Belastingdienst en Toeslagen	Belastingdienst, Toeslagen

Leren van de praktijk: signalen serieus nemen	Signalen beter herkennen, erkennen en opvolgen bij de Belastingdienst en Toeslagen	Belastingdienst, Toeslagen
Leren van de praktijk: signalen serieus nemen	Signalen beter herkennen, erkennen en opvolgen bij de Belastingdienst en Toeslagen	Kabinet
Leren van de praktijk: signalen serieus nemen	Breder binnen de overheid signalen beter herkennen, erkennen en opvolgen	Rijksoverheid (alle ambtelijke gelederen)
Leren van de praktijk: signalen serieus nemen	Breder binnen de overheid signalen beter herkennen, erkennen en opvolgen	Kabinet, Ministeries
Leren van de praktijk: signalen serieus nemen	Breder binnen de overheid signalen beter herkennen, erkennen en opvolgen	Kabinet
Leren van de praktijk: signalen serieus nemen	Extra toetsing op de praktische werking bij veranderingen van wet- en regelgeving	Kabinet
Leren van de praktijk: signalen serieus nemen	Extra toetsing op de praktische werking bij veranderingen van wet- en regelgeving	Kabinet

Leren van de praktijk: signalen serieus nemen	Extra toetsing op de praktische werking bij veranderingen van wet- en regelgeving	Kabinet
Versterken dienstverlening bij alle onderdelen van de overheid	-	Rijksoverheid (alle ambtelijke gelederen)
Versterken dienstverlening bij alle onderdelen van de overheid	Een opgave voor de gehele Rijksoverheid en uitvoering	?
Versterken dienstverlening bij alle onderdelen van de overheid	Een opgave voor de gehele Rijksoverheid en uitvoering	Kabinet
Versterken dienstverlening bij alle onderdelen van de overheid	Een opgave voor de gehele Rijksoverheid en uitvoering	Belastingdienst, Toeslagen (rest Rijksoverheid?)
Versterken dienstverlening bij alle onderdelen van de overheid	Een opgave voor de gehele Rijksoverheid en uitvoering	Belastingdienst, Toeslagen (rest Rijksoverheid?)
Versterken dienstverlening bij alle onderdelen van de overheid	Toegankelijke dienstverlening: contact met iemand van vlees en bloed	Belastingdienst, Toeslagen
Versterken dienstverlening bij alle onderdelen van de overheid	Toegankelijke dienstverlening: contact met iemand van vlees en bloed	Belastingdienst, Toeslagen
Versterken dienstverlening bij alle onderdelen van de overheid	Toegankelijke dienstverlening: contact met iemand van vlees en bloed	Toeslagen
Versterken dienstverlening bij alle onderdelen van de overheid	Passende dienstverlening: er is geen verkeerde deur	Kabinet

Versterken dienstverlening bij alle onderdelen van de overheid	Passende dienstverlening: er is geen verkeerde deur	Kabinet
Versterken dienstverlening bij alle onderdelen van de overheid	Passende dienstverlening: er is geen verkeerde deur	Rijksoverheid (alle ambtelijke gelederen)
Versterken dienstverlening bij alle onderdelen van de overheid	Verbeteren samenwerking tussen uitvoerders bij ingewikkelde situaties	Kabinet
Versterken dienstverlening bij alle onderdelen van de overheid	Verbeteren samenwerking tussen uitvoerders bij ingewikkelde situaties	Belastingdienst, Toeslagen (rest Rijksoverheid?)
Versterken dienstverlening bij alle onderdelen van de overheid	Verbeteren samenwerking tussen uitvoerders bij ingewikkelde situaties	?
Wet- en regelgeving en de menselijke maat	Beter beleid, betere wetgeving	Kabinet
Wet- en regelgeving en de menselijke maat	Beter beleid, betere wetgeving	Kabinet
Wet- en regelgeving en de menselijke maat	Beter beleid, betere wetgeving	Kabinet
Wet- en regelgeving en de menselijke maat	Beter beleid, betere wetgeving	Kabinet

Wet- en regelgeving en de menselijke maat	Beter beleid, betere wetgeving	Kabinet
Wet- en regelgeving en de menselijke maat	Concrete verbeteringen in de wetgeving van Financiën en SZW	Belastingdienst, Toeslagen
Wet- en regelgeving en de menselijke maat	Concrete verbeteringen in de wetgeving van Financiën en SZW	Belastingdienst, Toeslagen
Wet- en regelgeving en de menselijke maat	Concrete verbeteringen in de wetgeving van Financiën en SZW	MinFIN
Wet- en regelgeving en de menselijke maat	Concrete verbeteringen in de wetgeving van Financiën en SZW	Belastingdienst, Toeslagen
Wet- en regelgeving en de menselijke maat	Concrete verbeteringen in de wetgeving van Financiën en SZW	Belastingdienst, Toeslagen
Wet- en regelgeving en de menselijke maat	Concrete verbeteringen in de wetgeving van Financiën en SZW	Belastingdienst, Toeslagen
Wet- en regelgeving en de menselijke maat	Concrete verbeteringen in de wetgeving van Financiën en SZW	Belastingdienst, Toeslagen
Wet- en regelgeving en de menselijke maat	Concrete verbeteringen in de wetgeving van Financiën en SZW	Belastingdienst, Toeslagen
Wet- en regelgeving en de menselijke maat	Concrete verbeteringen in de wetgeving van Financiën en SZW	Belastingdienst
Wet- en regelgeving en de menselijke maat	Concrete verbeteringen in de wetgeving van Financiën en SZW	Belastingdienst

Wet- en regelgeving en de menselijke maat	Concrete verbeteringen in de wetgeving van Financiën en SZW	Kabinet
Wet- en regelgeving en de menselijke maat	Concrete verbeteringen in de wetgeving van Financiën en SZW	MinSZW, Belastingdienst, Toeslagen
Wet- en regelgeving en de menselijke maat	Concrete verbeteringen in de wetgeving van Financiën en SZW	Kabinet, Belastingdienst, Toeslagen (en overige uitvoeringsorganisaties)
Wet- en regelgeving en de menselijke maat	Concrete verbeteringen in de wetgeving van Financiën en SZW	Kabinet
Wet- en regelgeving en de menselijke maat	Concrete verbeteringen in de wetgeving van Financiën en SZW	Kabinet
Wet- en regelgeving en de menselijke maat	Concrete verbeteringen in de wetgeving van Financiën en SZW	Kabinet
Discriminatie en het gebruik van nationaliteit	-	Belastingdienst, Toeslagen (en rest Rijksoverheid?)
Discriminatie en het gebruik van nationaliteit	Voorkomen van discriminatie	Belastingdienst, Toeslagen

Discriminatie en het gebruik van nationaliteit	Voorkomen van discriminatie	Belastingdienst, Toeslagen
Discriminatie en het gebruik van nationaliteit	Voorkomen van discriminatie	Belastingdienst, Toeslagen
Discriminatie en het gebruik van nationaliteit	Voorkomen van discriminatie	Belastingdienst, Toeslagen
Discriminatie en het gebruik van nationaliteit	Maatregelen bij signalen van discriminatie	Kabinet
Discriminatie en het gebruik van nationaliteit	Maatregelen om vooroordelen te herkennen	Kabinet
Discriminatie en het gebruik van nationaliteit	Maatregelen om vooroordelen te herkennen	Kabinet
Discriminatie en het gebruik van nationaliteit	Maatregelen om vooroordelen te herkennen	Rijksoverheid (alle ambtelijke gelederen)
Discriminatie en het gebruik van nationaliteit	Maatregelen om vooroordelen te herkennen	Kabinet
Discriminatie en het gebruik van nationaliteit	Maatregelen om vooroordelen te herkennen	MinBZK

Discriminatie en het gebruik van nationaliteit	Maatregelen om vooroordelen te herkennen	Kabinet, MinSZW
Informatievoorziening aan parlement en samenleving: openheid is de standaard	Stukken kinderopvangtoeslag openbaar	Kabinet
Informatievoorziening aan parlement en samenleving: openheid is de standaard	Stukken kinderopvangtoeslag openbaar	MinFIN, Belastingdienst, Toeslagen?
Informatievoorziening aan parlement en samenleving: openheid is de standaard	Openbaarmaking onderliggende stukken	Kabinet
Informatievoorziening aan parlement en samenleving: openheid is de standaard	Openbaarmaking onderliggende stukken	Kabinet
Informatievoorziening aan parlement en samenleving: openheid is de standaard	Openbaarmaking onderliggende stukken	Kabinet
Informatievoorziening aan parlement en samenleving: openheid is de standaard	Openbaarmaking onderliggende stukken	Alle departementen
Informatievoorziening aan parlement en samenleving: openheid is de standaard	Besluitelijst van de ministerraad en adviezen van de Landsadvocaat	Kabinet
Informatievoorziening aan parlement en samenleving: openheid is de standaard	Besluitelijst van de ministerraad en adviezen van de Landsadvocaat	Kabinet

Informatievoorziening aan parlement en samenleving: openheid is de standaard	Voortzetten dialoog	Kabinet
Informatievoorziening aan parlement en samenleving: openheid is de standaard	Samenvattend	Kabinet
Informatievoorziening aan parlement en samenleving: openheid is de standaard	Samenvattend	Kabinet
Informatiehuishouding: de basis op orde	-	Kabinet
Informatiehuishouding: de basis op orde	-	Kabinet
Informatiehuishouding: de basis op orde	-	Kabinet
Informatiehuishouding: de basis op orde	-	Kabinet
Informatiehuishouding: de basis op orde	Generiek actieplan	SGO (Ambtelijk)
Informatiehuishouding: de basis op orde	Generiek actieplan	Kabinet
Informatiehuishouding: de basis op orde	Departementale actieplannen	MinFin

Informatiehuishouding: de basis op orde	Open overheid	Rijksoverheid (alle ambtelijke gelederen)
Informatiehuishouding: de basis op orde	Coördinatie en toezicht	MinBZK
Informatiehuishouding: de basis op orde	Coördinatie en toezicht	Kabinet
Rol van de andere staatsmachten	-	Kabinet
Rol van de andere staatsmachten	-	Kabinet
Versterking van het ambtelijk vakmanschap	-	MinBZK
Versterking van het ambtelijk vakmanschap	-	Kabinet
Versterking van het ambtelijk vakmanschap	-	Kabinet
Vervolg: in gesprek over de ambities en maatregelen	-	Kabinet

Vervolg: in gesprek over de ambities en maatregelen	-	Kabinet
Vervolg: in gesprek over de ambities en maatregelen	-	Kabinet
Vervolg: in gesprek over de ambities en maatregelen	-	Kabinet

Actiehouder impliciet	Keten	Programma/ project
-	-	-
n.v.t.	-	-
Belastingdienst, Toeslagen	-	-
-	-	-
Belastingdienst, Toeslagen	-	-
Belastingdienst, Toeslagen	-	-
Belastingdienst, Toeslagen	-	-
Toeslagen	-	-
Toeslagen	-	-
-	-	-
-	-	-

Belastingdienst, Toeslagen	-	-
Belastingdienst, Toeslagen	-	-
Belastingdienst, Toeslagen	-	-
-	-	-
Belastingdienst, Toeslagen	-	-
Belastingdienst, Toeslagen	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-

-	-	-
Belastingdienst, Toeslagen	-	-
Belastingdienst, Toeslagen	-	-
Belastingdienst, Toeslagen	-	-
-	-	-
Belastingdienst, Toeslagen	-	-
Belastingdienst, Toeslagen	-	-

-	-	-
Belastingdienst, Toeslagen	-	FTD
-	-	-
-	-	-
-		-
-	-	-
-	-	FTD
-	-	-
-	-	-
-	-	-

-	-	-
-	-	-
Belastingdienst, Toeslagen	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
Belastingdienst, Toeslagen	-	-
Belastingdienst, Toeslagen	-	-

-	-	-
-	-	-
-	-	-
Belastingdienst, Toeslagen	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-

Belastingdienst, Toeslagen	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
Belastingdienst, Toeslagen	-	-
-	-	HVB?
-	-	HVB

-	-	L&C / HVB
-	-	HVB
-	-	HVB
-	-	-
Belastingdienst, Toeslagen	-	HVB
Belastingdienst, Toeslagen	-	L&C
Belastingdienst, Toeslagen	-	-
-	-	-
-	-	-

Belastingdienst, Toeslagen	-	-
Toeslagen	-	-
-	-	-
Belastingdienst, Toeslagen	-	-
Belastingdienst, Toeslagen	-	-
-	-	-
Belastingdienst, Toeslagen	-	-
-	-	-
-	-	-

Belastingdienst, Toeslagen	-	-
Belastingdienst, Toeslagen	-	-
-	-	-
Belastingdienst, Toeslagen	-	HVB
Belastingdienst, Toeslagen	-	-
Belastingdienst, Toeslagen	-	HVB
Belastingdienst, Toeslagen	-	HVB
-	-	-
Belastingdienst, Toeslagen	-	-
Belastingdienst, Toeslagen	-	HVB

Belastingdienst, Toeslagen	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
Belastingdienst, Toeslagen	-	-
?	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-

Belastingdienst, Toeslagen	-	-
Belastingdienst, Toeslagen	-	-
Belastingdienst, Toeslagen	-	-

Brondocument	Kamerbrie POK d.d. 15-1-2021 bijlage B&T

Unieke ID	Activiteit
M1	Er komt meer aandacht voor direct contact met mensen, ook digitaal.
M2	Er worden in 2021 extra medewerkers bij Toeslagen aangetrokken
M3	Dit valt samen met de herwaardering van het vakmanschap binnen Toeslagen en de Belastingdienst
M4	Daarom werken we aan een open en inclusieve organisatie, waarin medewerkers worden gewaardeerd, waar vakmanschap centraal staat en interne en externe samenwerking de standaard is
M5	Over de voortgang van het programma vernieuwing dienstverlening Toeslagen informeren wij u via de voortgangsrapportage kinderopvangtoeslag
M6	Over de voortgang van het verbetertraject kinderopvangtoeslag wordt u periodiek geïnformeerd door de staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
M7	Een groot deel van de kinderopvangorganisaties leveren maandelijks gegevens over de afgenomen opvang aan Toeslagen en het voornemen is erop gericht om dit in de loop van 2021 te verplichten voor alle kinderopvangorganisaties
M8	In 2020 is de persoonlijke begeleiding van mensen met een hoge kans op (hoge) terugvorderingen gestart. Het gaat om ouders die extra hulp nodig hebben bij het tijdig doorgeven van wijzigingen. Indien gewenst krijgt de ouder een persoonlijk begeleider. De begeleiding van een ouder kan meerdere jaren doorlopen
M9	In 2020 is gestart met het aanbrengen van extra vaktechnische waarborgen bij toeslagenprocedures in hoger beroep. Er wordt - met onafhankelijke monitoring - beter gekeken naar de onderliggende vraag in beroepszaken om er lessen uit te kunnen trekken. Ook wordt de burger centraal gesteld in het proces voorafgaand aan hoger beroep om daar waar mogelijk het probleem al eerder op te lossen. In 2021 wordt deze functie verder ontwikkeld. Daarmee wordt aangesloten op de langer bestaande vaktechnische waarborgen binnen de Belastingdienst
M10	Er wordt systematisch en centraal bijgehouden welke signalen - klachten, telefoononderwerpen, burgerbrieven en bezwaren - er zijn binnen gekomen

M11	In 2020 zijn samenwerkingstrajecten met alle toeslagdepartementen opgestart. Dat begint met elkaar vaak zien, het uitwisselen van kennis van elkaars werkveld, het analyseren en verkennen van beleidsdoelstellingen en uitvoeringsgevolgen maar moet vooral ook leiden tot concrete verbeteringen in (wets)wijzigingen per 2022
M12	Daar betrekken we ook het maatschappelijk veld bij door middel van expertsessies en burgerpanels die we direct om feedback vragen
M13	In 2021 wordt de Inspectie Belastingdienst, Toeslagen en Douane opgericht
M14	Toeslagen wordt beter bereikbaar met locaties verspreid over Nederland waar mensen fysiek met toeslagvragen geholpen kunnen worden. Naast de bestaande balies en de Toeslagen ServicePunten gaan we deze dienstverlening op meer plekken aanbieden. Daarvoor maken we ook afspraken met gemeenten en andere instanties die lokaal al helpen bij het invullen van formulieren of mensen informeren over regelingen. We starten in 2021 tien tot twintig pilots met Toeslagenservicepunten en andere lokale instanties. Dit moet meer kennisdeling tot stand brengen en het aanbieden van dienstverlening via andere bestaande loketten mogelijk maken (met ondersteuning vanuit Toeslagen)
M15	Beslissingen motiveren we goed en begrijpelijk. Dat is vooral heel belangrijk wanneer Toeslagen toch gaat afwijken van de gegevens die de burger heeft aangeleverd. In dat geval zoeken we vooraf contact en geven we uitleg over mogelijkheden voor huishoudens om actie te ondernemen (zoals een wijziging doorgeven of in bezwaar komen) en om samen duidelijk te krijgen waar de oorzaak van het verschil zit (een fout van de toeslaggerechtigde, een fout van ons, een echt geschil) om dit te kunnen oplossen
M16	Toeslagen breed is gestart om toeslaggerechtigden nog helderder en duidelijker te informeren over hun rechten en plichten, en hen sneller en beter te informeren als ze wijzigingen moeten doorvoeren. Mensen worden gestimuleerd om wijzigingen tijdig door te geven. Kort na de zomer van 2020 zijn Toeslagen en de Belastingdienst daarom gestart met een brede bewustwordingscampagne

M17	We gaan mensen actief wijzen op de mogelijkheden voor het treffen van een persoonlijke betalingsregeling. Dit geldt voor belastingschulden en toeslagterugbetalingen in aanvulling op de automatisch startende betalingsregeling voor Toeslagen
M18	Toeslagen en de Belastingdienst gaan deelnemen aan de Brede Schuldenaanpak en onderstrepen de drie actielijnen: preventie/vroegsignalering, betere dienstverlening en sociale incasso
M19	Ook bij de invordering door de Belastingdienst en Toeslagen willen wij stappen zetten om meer de burger centraal te zetten. Dit doen we door aansluiting te zoeken bij een Rijksbrede schuldenaanpak, waardoor een debiteurgerichte aanpak over meerdere overheidsorganisaties heen stap voor stap mogelijk wordt
M20	Stroomlijnen van de invorderingsregelgeving voor belastingen en toeslagen - die opgenomen zijn in de Fiscale Vereenvoudigingswet 2017, maar niet in werking zijn getreden – wordt opgeschort, omdat in de maatregelen onvoldoende rekening is gehouden met het doenvermogen van burgers. Wij onderzoeken of elementen uit dit wetsvoorstel in aangepaste vorm ingevoerd kunnen worden zodat alleen de voor de burger meest gunstige onderdelen worden gerealiseerd. In dat licht onderzoeken we sowieso de introductie van een hardheidsclausule in de invordering
M21	In de heroverweging houden we naast de specifieke aanpak voor Toeslagen ook de invorderingsstrategie van de Belastingdienst tegen het licht, in het bijzonder voor mensen die langdurig te maken hebben met hoge en langdurige schulden en de uitvoering van betalingsregelingen. We zullen in ieder geval kijken naar de voorwaarden om in aanmerking te komen voor een betalingsregeling
M22	Daarnaast wordt gedacht aan invoering van de fiscale rechtsgang bij uitstel- en kwijtscheldingsbeschikkingen waardoor de rechtsbescherming voor de burger verbetert
M23	Naast de invorderingswet kijken we ook naar verbeteringen in de uitvoering en nemen we vooruitlopend op de aanpassingen in wet- en regelgeving reeds maatregelen om mensen die in de knel dreigen te komen beter ter helpen

M24	De Belastingdienst heeft het afgelopen jaar een visie schulden ontwikkeld. Op basis van deze visie zal dit jaar een plan van aanpak inclusief een communicatiestrategie worden opgesteld. Hiermee ontstaat er een eenduidige aanpak die zowel intern als extern gecommuniceerd zal worden
M25	Toeslagen en de Belastingdienst starten een pilot met een vorderingenoverzicht. In dat overzicht kunnen mensen zelf online zien welk bedrag aan belastingschuld nog openstaat en wanneer dat betaald moet zijn
M26	Er wordt ook gestart met een onderzoek naar welke gedragsinterventies er gedaan kunnen worden om burgers beter te benaderen en begeleiden als het gaat om invorderingen
M27	In 2021 gaat Toeslagen mensen beter en actiever informeren over het incassoproces en de mogelijkheden, zoals de mogelijkheden tot kort uitstel van betaling (ten behoeve van een stabilisatieperiode), het standaard aanbod voor een betalingsregeling voor toeslagen, de mogelijkheid tot een persoonlijke betalingsregeling en uiteindelijk het eventueel kwijtschelden of stoppen van de invorderingsactiviteiten. Dat doen we door het verbeteren van de informatie op de website
M28	Op het Kennisnetwerk voor onze maatschappelijke partners voegen we relevante informatie over de incassoprocessen voor de doelgroep toe, zodat zij de mensen nog beter kunnen helpen
M29	Ook doet Toeslagen mee aan de publiekscampagne 'Kom jij er uit' van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
M30	En Toeslagen participeert in het 'collectief schuldregelen', dat een initiatief is van (onder andere) SchuldenlabNL en de NVVK
M31	De STELLA-teams (interventieteam multiproblematiek) binnen de Belastingdienst en Toeslagen kunnen mensen helpen die in de knel dreigen te komen, bijvoorbeeld door een terugvordering te matigen
M32	Aan hen is gevraagd te onderzoeken hoe het met de praktische rechtsbescherming van burgers en kleine ondernemers is gesteld en welke verbetermogelijkheden zij zien. Het rapport zal op korte termijn worden opgeleverd

M33	De Belastingdienst en Toeslagen richten de fraudeaanpak opnieuw in. De contouren van de fraudeaanpak Belastingdienst worden opgenomen in de tussenrapportage over het programma Herstellen, verbeteren, borgen van de Belastingdienst, die in januari 2021 aan de Kamer wordt aangeboden
M34	Ook is een heldere definitie van het begrip fraude, versterking van de balans tussen preventie en het tegengaan van fraude en een toekomstbestendig handhavingsinstrumentarium met voldoende ruimte voor maatwerk om enerzijds fraude aan te pakken en anderzijds onbewuste regelovertreding te herstellen, onderdeel van de fraudeaanpak
M35	Toeslagen en de Belastingdienst verwerken veel persoonsgegevens. De wettelijke grondslagen zullen verder worden versterkt en verduidelijkt. Ook worden nadere waarborgen toegevoegd om zorgvuldige verwerking van deze persoonsgegevens te borgen. Zo wordt meer transparant en expliciet gemaakt wat er gebeurt met persoonsgegevens. Het in voorbereiding zijnde wetsvoorstel zal breed geconsulteerd worden
M36	De pilot wendbaar wetgeven wordt opgestart waarin collega's vanuit de uitvoering en wetgevende collega's al vroeg in het fiscale proces op een intensieve manier samenwerken bij de totstandkoming van nieuwe wetgeving
M37	De ELSA-labs wordt verder ontwikkeld

Hoofdstuk	Paragraaf
Overzicht en toelichting specifieke maatregelen Toeslagen en Belastingdienst	Inleiding
Overzicht en toelichting specifieke maatregelen Toeslagen en Belastingdienst	Inleiding
Overzicht en toelichting specifieke maatregelen Toeslagen en Belastingdienst	Inleiding
Overzicht en toelichting specifieke maatregelen Toeslagen en Belastingdienst	Inleiding
Overzicht en toelichting specifieke maatregelen Toeslagen en Belastingdienst	Inleiding
Overzicht en toelichting specifieke maatregelen Toeslagen en Belastingdienst	Inleiding
Overzicht en toelichting specifieke maatregelen Toeslagen en Belastingdienst	Maatregelen die reeds in gang zijn gezet bij kinderopvangtoeslag
Overzicht en toelichting specifieke maatregelen Toeslagen en Belastingdienst	Maatregelen die reeds in gang zijn gezet bij kinderopvangtoeslag
Overzicht en toelichting specifieke maatregelen Toeslagen en Belastingdienst	Maatregelen die reeds in gang zijn gezet bij Toeslagen en de Belastingdienst
Overzicht en toelichting specifieke maatregelen Toeslagen en Belastingdienst	Maatregelen die reeds in gang zijn gezet bij Toeslagen en de Belastingdienst

Overzicht en toelichting specifieke maatregelen Toeslagen en Belastingdienst	Maatregelen die reeds in gang zijn gezet bij Toeslagen en de Belastingdienst
Overzicht en toelichting specifieke maatregelen Toeslagen en Belastingdienst	Maatregelen die reeds in gang zijn gezet bij Toeslagen en de Belastingdienst
Overzicht en toelichting specifieke maatregelen Toeslagen en Belastingdienst	Maatregelen die reeds in gang zijn gezet bij Toeslagen en de Belastingdienst
Overzicht en toelichting specifieke maatregelen Toeslagen en Belastingdienst	Maatregelen die reeds in gang zijn gezet bij Toeslagen en de Belastingdienst
Overzicht en toelichting specifieke maatregelen Toeslagen en Belastingdienst	Maatregelen die reeds in gang zijn gezet bij Toeslagen en de Belastingdienst
Overzicht en toelichting specifieke maatregelen Toeslagen en Belastingdienst	Maatregelen die reeds in gang zijn gezet bij Toeslagen en de Belastingdienst

Overzicht en toelichting specifieke maatregelen Toeslagen en Belastingdienst	Maatregelen die reeds in gang zijn gezet bij Toeslagen en de Belastingdienst
Overzicht en toelichting specifieke maatregelen Toeslagen en Belastingdienst	Maatregelen die op korte- en middellange termijn in gang worden gezet bij Toeslagen (en Belastingdienst)
Overzicht en toelichting specifieke maatregelen Toeslagen en Belastingdienst	Maatregelen die op korte- en middellange termijn in gang worden gezet bij Toeslagen (en Belastingdienst)
Overzicht en toelichting specifieke maatregelen Toeslagen en Belastingdienst	Maatregelen die op korte- en middellange termijn in gang worden gezet bij Toeslagen (en Belastingdienst)
Overzicht en toelichting specifieke maatregelen Toeslagen en Belastingdienst	Maatregelen die op korte- en middellange termijn in gang worden gezet bij Toeslagen (en Belastingdienst)
Overzicht en toelichting specifieke maatregelen Toeslagen en Belastingdienst	Maatregelen die op korte- en middellange termijn in gang worden gezet bij Toeslagen (en Belastingdienst)
Overzicht en toelichting specifieke maatregelen Toeslagen en Belastingdienst	Maatregelen die op korte- en middellange termijn in gang worden gezet bij Toeslagen (en Belastingdienst)

Overzicht en toelichting specifieke maatregelen Toeslagen en Belastingdienst	Maatregelen die op korte- en middellange termijn in gang worden gezet bij Toeslagen (en Belastingdienst)
Overzicht en toelichting specifieke maatregelen Toeslagen en Belastingdienst	Maatregelen die op korte- en middellange termijn in gang worden gezet bij Toeslagen (en Belastingdienst)
Overzicht en toelichting specifieke maatregelen Toeslagen en Belastingdienst	Maatregelen die op korte- en middellange termijn in gang worden gezet bij Toeslagen (en Belastingdienst)
Overzicht en toelichting specifieke maatregelen Toeslagen en Belastingdienst	Maatregelen die op korte- en middellange termijn in gang worden gezet bij Toeslagen (en Belastingdienst)
Overzicht en toelichting specifieke maatregelen Toeslagen en Belastingdienst	Maatregelen die op korte- en middellange termijn in gang worden gezet bij Toeslagen (en Belastingdienst)
Overzicht en toelichting specifieke maatregelen Toeslagen en Belastingdienst	Maatregelen die op korte- en middellange termijn in gang worden gezet bij Toeslagen (en Belastingdienst)
Overzicht en toelichting specifieke maatregelen Toeslagen en Belastingdienst	Maatregelen die op korte- en middellange termijn in gang worden gezet bij Toeslagen (en Belastingdienst)
Overzicht en toelichting specifieke maatregelen Toeslagen en Belastingdienst	Maatregelen die op korte- en middellange termijn in gang worden gezet bij Toeslagen (en Belastingdienst)
Overzicht en toelichting specifieke maatregelen Toeslagen en Belastingdienst	Maatregelen die op korte- en middellange termijn in gang worden gezet bij Toeslagen (en Belastingdienst)

Overzicht en toelichting specifieke maatregelen Toeslagen en Belastingdienst	Maatregelen die op korte- en middellange termijn in gang worden gezet bij Toeslagen (en Belastingdienst)
Overzicht en toelichting specifieke maatregelen Toeslagen en Belastingdienst	Maatregelen die op korte- en middellange termijn in gang worden gezet bij Toeslagen (en Belastingdienst)
Overzicht en toelichting specifieke maatregelen Toeslagen en Belastingdienst	Maatregelen die op korte- en middellange termijn in gang worden gezet bij Toeslagen (en Belastingdienst)
Overzicht en toelichting specifieke maatregelen Toeslagen en Belastingdienst	Maatregelen die op korte- en middellange termijn in gang worden gezet bij Toeslagen (en Belastingdienst)
Overzicht en toelichting specifieke maatregelen Toeslagen en Belastingdienst	Maatregelen die op korte- en middellange termijn in gang worden gezet bij Toeslagen (en Belastingdienst)

Actiehouder	Keten	Programma/ project
Belastingdienst; Toeslagen	-	-
Toeslagen	-	-
Belastingdienst; Toeslagen	-	-
Belastingdienst; Toeslagen	-	-
Toeslagen	-	-
MINSZW	-	-
Toeslagen	-	-
Belastingdienst; Toeslagen	-	-
Toeslagen	-	-
Belastingdienst; Toeslagen	-	-

Toeslagen	-	-
Belastingdienst; Toeslagen	-	-
-	-	-
Toeslagen	-	-
Toeslagen	-	-
Belastingdienst; Toeslagen	-	-

Belastingdienst; Toeslagen	-	-
Belastingdienst; Toeslagen	-	-
Belastingdienst; Toeslagen	-	-
Belastingdienst; Toeslagen	-	-
Belastingdienst; Toeslagen		-
Belastingdienst; Toeslagen	-	-
Belastingdienst; Toeslagen	-	-

Belastingdienst; Toeslagen	-	-
Belastingdienst; Toeslagen	-	-
Belastingdienst; Toeslagen	-	-
Toeslagen	-	-
Toeslagen	-	-
Toeslagen		
Toeslagen (ook BD)		
Belastingdienst; Toeslagen		
Belastingdienst; Toeslagen		

Belastingdienst; Toeslagen		
Belastingdienst; Toeslagen		
Belastingdienst; Toeslagen		
Belastingdienst; Toeslagen		
Belastingdienst; Toeslagen		