Bundel van de Concernstaf (CS) van 14 november 2019

1 Opening en medelingen

- Planning HIA avondsessie 2020.docx
- Proces CAF.pdf

2 Besluiten- en actiepuntenlijst 31 oktober 2019

- Besluitenlijst CS 311019.pdf

3 Beheerst vernieuwen

- Aanbiedingsformulier Vervolg strategie Beheerst vernieuwen.docx
- Activiteitentabel Beheerst vernieuwen (def).pdf
- Vervolg strategie Beheerst vernieuwen en Zichtbaar beter_CS.pdf
- Overzicht voortgang_1.0.pdf

4 Jaarcontracten Concerndirecties

- Jaarcontract 2020 Cd FJZ reviewversie.pdf
- Jaarcontract Cd OP 2020 - versie 1.0_.pdf
- Finaal Concept Jaarcontract CDC 2020.pdf
- Jaarcontract C&F 2020 concept.pdf
- Jaarcontract UHB 2020 versie 0.8.docx
- Jaarcontract A3 2020 UHB versie 25-10-2019.docx
- Jaarcontract Concerndirectie Innovatie en Strategie 2020 v0.99.pdf
- Top 5 thema.pdf

7 SKIA (Strategische Kennis en Innovatie Agenda)

- Aanbiedingsformulier SKIA - Concernstaf 14.11.2019.docx
- Bijlage 1 - 2 pager SKIA Belastingdienst - Concernstaf 14.11.2019.pdf
- Bijlag 2 - 1 pager thema's SKIA - Concernstaf 14.11.2019.pdf

8 Kamervragen, Moties en Toezeggingen

- Kamervragen v.12-11.pdf
- Moties v.12-11.pdf
- Toezeggingen v.12-11.pdf
- Verzoeken VKC om brieven v.12-11.pdf

9 WOB verzoeken

- WOB-verzoeken actueel overzicht 111119.docx

10 Voorraadagenda werkoverleg Stas

- Voorraadagenda regulier werkoverleg Stas - DGBD - 11 november 2019.docx

Belastingdienst

DTBD

BIA

Korte Voorhout 7
2511 CW Den Haag
Postbus 20201
2500 EE Den Haag
www.belastingdienst.nl

Contactpersoon

M
@minfin.nl

memo

HIA-avondsessies 2020

Datum
6 november 2019

Versienummer
1.0

Auteur

Bijlagen
Geen

Aanleiding

De afgelopen zes maanden is de HIA avondsessie georganiseerd conform de afspraken uit het DTBD van juni jl. In de planning voor 2020 is rekening gehouden met de vakantieperiodes (juli/augustus en december), echter niet met de 'overige' recesweken. Geconstateerd is dat niet iedereen aanwezig kan zijn bij de HIA avondsessie in een recesweek.

Om hierop te anticiperen is het voorstel om de geplande HIA avondsessies in de recesweken (februari / april / oktober) te annuleren. Op een ander moment plannen heeft niet de voorkeur, omdat het dan te dicht tegen een Top 25 bijeenkomst aan zit.

Gevraagd besluit

DT BD wordt gevraagd in te stemmen met:

1. Het annuleren van de HIA avondsessies in februari, april en oktober.
2. De onderwerpen voor 2020.

Onderwerpen

De volgende onderwerpen worden voorgesteld:

Datum	Onderwerp
30 januari	Informatiehuishouding en Communicatie (interactie strategie)
27 februari	Annuleren i.v.m. voorjaars reces
26 maart	Vernieuwingsprojecten – deel 1 met 2 a 3 projecten - Waarom doen het ook al weer? - Wat willen we bereiken? - Wat is nodig?
30 april	Annuleren i.v.m. mei reces
28 mei	1. Vernieuwingsprojecten – deel 2 met 2 a 3 projecten - Waarom doen het ook al weer? - Wat willen we bereiken? - Wat is nodig? 2. Follow-up Generiek (Klantportaal)
18 juni	Stand uitvoering ketenplannen IH/OB/gegevens

Datum	Onderwerp
Juli / augustus	Niet gepland i.v.m. vakantieperiode
24 september	Logius – generieke digitale infrastructuur
29 oktober	Annuleren i.v.m. herfst reces
26 november	Follow-up MIV
December	Niet gepland

Ministerie van Financiën

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

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

Datum
24 oktober 2019

Auteur
[redacted]

memo

Proces CAF komende week en tot kerstreces

Aanleiding
Dhr. Donner heeft namens de Adviescommissie uitvoering Toeslagen laten weten dat de mogelijkheid bestaat dat het deelrapport 14 november gereed is. Daarom geeft onderstaand spoorboekje een alternatieve planning t.o.v. de eerder gedeelde planning waarbij uit werd gegaan van publicatie een week later.

In deze notitie wordt onderscheid gemaakt tussen:
- Het proces tot de ministerraad van 15 november;
- Het proces van 18 november tot het Kerstreces.

Bespreekpunten
U kunt kennisnemen van de onderstaande processen en bij bespreking daarvan stilstaan bij de kritische randvoorwaarden en eventuele aanvullingen.

1. Proces tot en met vrijdag 15 november

A. Extern op te leveren producten tot

- Woordvoeringslijnen tbv persco stas
- De Kamerbrief CAF, met indien haalbaar de volgende bijlagen
    - Bijlage 1. Nadere uitwerking regeling/concept beleidsbesluit, mede afhankelijk van advies.
    - Bijlage 2. Overzicht maatregelen, als concretisering van de maatregelingen die in de brief op hoofdlijnen zijn beschreven.
    - Bijlage 3. Opdracht structuuronderzoek
    - Bijlage 4. Moties en toezeggingen, om afwikkeling daarvan af te hechten.
- Publicatie Wob (stukken naar Kamer met de brief, brief indiener en openbaarmaking)
- Brief aan CAF 11 ouders

B. Volgordelijkheid

Datum	Actie	Directie
7-11	Afstemming proces MR met AZ	UHB
	Passage BP-brief over O/GS	FJZ
8-11	Telefonisch overleg Donner-Stas	BOA/UHB
	Bijpraten minister	DGBD/UHB
	Nieuwe versie Kamerbrief naar M-staf – evt alleen eerste deel	UHB
	Brief BP (schriftelijke set)	FZ
9-11	Eventuele nazending tweede deel brief (op vrijdag gedeeld met Dept breed overleg)	UHB
11-11	M-staf	BOA/UHB
	Overleg met Stas over cruciale keuzes (petit comité).	BOA/UHB
	Departementsbreed overleg CAF	UHB/BDG
	Bijlage 4 van ABDTC	BOA
	Afronding Wob – inclusief besluit over aanbieding	FJZ
	Ontvangst concept rapport Donner – 72 uur	BOA
	Overleg Stas	
12-11	Appreciatie rapport en aanpassen Kamerbrief	UHB
	Ambtelijke afstemming SZW-FIN	UHB/FZ/SZW
	Definitieve kamerbrief naar stas (cc AZ, SZW)	UHB
	Woordvoeringslijnen persco naar stas	COM
	Optioneel: nadere toelichting rapport door voorzitter	UHB
	Optioneel: gesprek -ADTS-DUHB	UHB
	TK: BP, eerste termijn kamer (>14:00 uur)	
13-11	**Agendapunt en kamerbrief om <u>12:00 uur</u> bij AZ**	BOA/UHB
	Optioneel: Aangepaste fiscale verzamelwet incl haakje om 12:00 bij AZ	BOA/FZ
	TK: BP, eerste termijn Stas (14:30)	
14-11	Kamerbrief CAF sonderen voor MR (bwp/tk). Relatie stemmingen BP	BOA/PA
	Publicatie en persco Donner (16:00 uur?)	COM
	TK: BP, bij aanvang middagvergadering stemmingen BP	
15-11	Bespreking Kamerbrief CAF in MR	Stas
	Persco Stas	COM
	Kamerbrief en WOB stukken naar TK (na persco stas)	UHB
	Wob-stukken versturen aan indiener (na persco stas)	UHB
	Brief aan de CAF 11 ouders (na persco stas)	TS
	Interne communicatie BD (na persco stas)	cdC

2. Verwacht proces tot en met kerstreces

A. Op te leveren producten

- Antwoorden schriftelijke vragenronde Kamer
- Dossier AO
- Kamerbrief zwartboek
- Publicatie onderzoek ADR
- Publicatie onderzoek AP

B. Volgordelijkheid

Maand	Actie	Directie
Nov	AO dossier (kernboodschappen, factsheets en Q&A's)	UHB
Nov	Gesprek met ADR over voortgang en actualiteit O/GS	UHB/TS
Nov	Ontvangst schriftelijke vragen Kamer + losse sets	UHB
Nov/Dec	Evt. voorbereiding hearing dhr. Donner op verzoek van PvdA?	UHB/FJZ
Nov/Dec	Beantwoording Kamervragen	UHB
Dec	Debat Tweede Kamer	UHB
Dec	Brief zwartboek	UHB/SZW
Dec	Publicatie onderzoek AP	IV&D
Dec	Publicatie rapport ADR	UHB
Dec	Kamerbrief met appreciatie rapporten AP, ADR	UHB
Dec	Uitbetaling?	UHB

Besluiten- en actiepuntenlijst Concernstaf d.d. 31 oktober 2019

Aanwezig: (vz), C&F, UHB, CDO&P, IV&D, I&S, BDG (verslag)
Afwezig: FJZ, CDC

1. **Opening en mededelingen**

- De UHB koppelt terug over het Belastingplan, met daarin o.a. Toeslagen, CAF, kortingsregeling VPB en Box 3;
- De UHB geeft een update over de actualiteiten CAF, waaronder inzake de uitspraken van de Raad van State en het uitstel van de Commissie Donner;
- De UHB meldt dat het AO KGB is verzet en opnieuw wordt gepland en dat het MO Belastingdienst in de EK op 29/10 goed is verlopen. hBDG wordt gevraagd de datum op te zoeken van het AO BZK over grensarbeiders;
- De I&S koppelt terug uit het event met externen - o.a. andere uitvoeringsorganisaties, ministeries, belastingadviseurs en -bureaus - over de Strategische Heroriëntatie Belastingdienst. De nadere uitwerking hiervan volgt. Op 15/11 a.s. staat een overeenkomstig intern event met medewerkers gepland waarbij ook de medezeggenschap is uitgenodigd;
- De I&S koppelt terug dat op 23/10 en 30/10 jl. de Denktank Interactie heeft plaatsgevonden i.s.m. met de Nationale Denktank. De daar geopperde ideeën worden nu verder verkend;
- De C&F maakt melding van het traject van de budgetten 2020, waarvan de aanvragen €300 mln boven het kader liggen. Op 7/11 en 21/11 worden de voorstellen tot terugdringen - in termen van noodzakelijk en wenselijk - besproken in het DT;
- De C&F maakt melding van het traject VJN 2021 waaronder ook de werklastanalyse. Op 5/11 a.s. vindt hierover een interne sessie plaats waarbij insteek is om e.e.a. inhoudelijk te onderbouwen;
- De DG praat de CS bij over de lopende minicompetitie inzake het cultuuronderzoek Belastingdienst. Deze week zal daar uitsluitsel over komen;
- De DG meldt dat de doorlichting IV door EY momenteel in een afrondende fase is. De dIV&D is gevraagd een proces uiteen te zetten - in samenhang met de doorlichting portfolioproces door KPMG en de ketenplannen - intern en richting Tweede Kamer. Op 7/11 komt dit aan de orde in het DT en op 19/11 in de Driehoek Belastingdienst;
- De CS staat stil bij de toezegging in het laatste AO Belastingdienst over lopende onderzoeken bij de Belastingdienst. De I&S en de CFD overleggen over de in dit kader eveneens vraag over de inzet van externen. De CS besluit om de concept tekst van deze toezegging te behandelen in de CS alvorens deze de lijn in te sturen;
- Het hBDG vraagt aandacht voor de via BOA ontvangen uitnodiging aan de Concerndirecteuren voor een "Directeurenoverleg Stukkenstroom" op 22/11. De CS besluit het hBDG af te vaardigen, met input van de Concerndirecteuren en dat de Concerndirecteuren zich afmelden. Het hBDG stuurt op verzoek het stukkenstroomdocument vanuit BOA aan de CDO&P;
- De CS besluit in de eerstvolgende vergadering op 14/11 de jaarplannen van de Concerndirecties te agenderen, vanuit de optiek van onderlinge samenhang en gezamenlijk optrekken. Zodoende wordt eveneens afgesproken dat de Concerndirecteuren hun jaarplan allen agenderen in hun driehoek;

- De CS neemt kennis van de concept spelregels stukkenstroom en geeft evt. aanvullingen door aan hBDG. Toegevoegd wordt dat communicatie vanuit KD/woordvoering richting de Belastingdienst ten alle tijden ook loopt via de [redacted]BD. De spelregels worden tezamen met de notitie stukkenstroom vanuit BDG geagendeerd voor het eerstvolgende DT (7/11) en [redacted] staf (12/11).

2. **Vaststellen besluiten- en actiepuntenlijst d.d. 17/10 jl.**
   De besluiten- en actiepuntenlijst wordt ongewijzigd vastgesteld.

3. **Gebruik nationaliteit in risicomodellen**
   Aanleiding is een actiepunt uit de concernstaf 11 juli 2019: "De toezegging dat de Belastingdienst borgt, een dubbele nationaliteit niet als risico indicator te gebruiken, geldt niet alleen bij het toekennen van Toeslagen maar geldt Belastingdienst breed. Actie [redacted]UHB: om met IV&D en DF&A de vraag te bespreken of de Belastingdienst nationaliteit overal uit risicomodellen heeft gehaald. Vervolgens is het goed om deze inventarisatie te bespreken; waar zit nationaliteit terecht en waar onterecht? Bij Toeslagen wordt het uitgefaseerd, hoe zit dat elders? Douane heeft een verderstrekkende bevoegdheid." In onderliggend memo zijn de eerste bevindingen opgenomen naar aanleiding van een uitvraag bij dienstonderdelen naar gebruik van nationaliteit in risicomodellen.

   De CS bespreekt nav:
- De CS is akkoord met voorliggende notitie, met aan "nationaliteit" toegevoegd "verborgen vooringenomenheid";
- De CS besluit dat het onderwerp wordt verbreed naar andere primair proces onderdelen (dan DF&A) van de Belastingdienst waar eveneens dataselectie en query plaatsvindt, inclusief de operationele aspecten van databeheersing (IV&D) en een nota hierover z.s.m. in het DT wordt besproken;
- De CS vraagt UHB, IV&D en I&S om de fundamentele, ethische discussie over dit onderwerp, met daarin o.a. ook het perspectief van J&V en AI, voor te bereiden, ter behandeling in een tijdsbestek van zo'n 3 maanden.

4. **WAU in bestuurlijke overleggen**
   De ministeries van SZW, Financiën en BZK hebben de opdracht gekregen van de Ministerraad om binnen het traject 'Werk aan Uitvoering' te komen tot een probleemanalyse met handelingsperspectieven voor de korte en lange termijn, gericht op de grote uitvoeringsorganisaties UWV, SVB, DUO en de Belastingdienst. De opdracht wordt uitgevoerd door ABDTOPconsult. In voorliggende notitie wordt de CS meegenomen in de stand van zaken en de planning voor de komende periode. In de bijlagen is de eerste aanzet toegevoegd van probleemanalyses uit de vier werkgroepen zoals opgesteld door ABDTOPconsult. Vraag is: Welke aandachtspunten wil de CS meegeven bij de conceptuitwerking van de gezamenlijke probleemanalyse? Welke thema's lenen zich goed om nader uit te diepen in de volgende fase van de probleemanalyse?

De CS reageert:

- De plv. dI&S wordt erop geattendeerd dat in het Topberaad is benadrukt dat niet alleen over fusies, maar ook over opsplitsingen gaat. Gelieve dit geluid uit het Topberaad ook in te laten brengen in de overleggen met de klankbordgroep;
- De CS vraagt aandacht voor de samenhang tussen de 4 projecten;
- De CS constateert dat er nog veel nadruk lijkt te liggen op de uitvoering, al dan niet in algemene termen als "wendbaarheid", meer dan op de politiek/beleidsmatige aspecten en dat de cijfers niet altijd worden herkend;
- De [redacted] I&S wordt gevraagd e.e.a. te laten inbrengen door de vertegenwoordigers van de Concerndirecties in de klankbordgroep. Op 19/12 a.s. wordt de volledige probleemanalyse besproken in het Topberaad.

5. **Maatwerk kaders voor Concerndirecties**

In de CS d.d. 17/10 jl. is stilgestaan bij de onvolkomenheden ARK. In dat kader is besloten c.q. geëxpliciteerd dat er in de kaders wordt gedifferentieerd tav de directies T25 en dat kaderstellers duidelijk moeten aangeven wanneer de kaders (die gestoeld zijn op 9 primair proces directies) van toepassing zijn voor de 15 stafdirecties en specifiek op welke aspecten. De afgelopen weken is hierover contact geweest tussen BDG / BDO en C&F. Geconstateerd is dat de "kruisjeslijst" die C&F heeft opgesteld bij de 1e VMR bruikbaar is in deze en dient te worden verdiept in de vorm van specifieke uitvragen per directie. E.e.a. zal daarna worden besproken in de CS en [redacted] staf om vervolgens beknopt te landen in het traject voor hey jaarplan 2020.

6. **BCM**

Naar aanleiding van de door de ARK geconstateerde onvolkomenheid op het BCM-vlak bespreekt de CS een update van de huidige stand van zaken in de vorm van een tabel.

Na enige toelichting over de context en waar we staan concludeert de CS:

- Dat bij de Concerndirecties geen sprake is van bedrijfskritische processen; wel dat bij de Concerndirecties sprake is van werkzaamheden die gedaan moeten worden tijdens een crisis;
- Dat voor deze werkzaamheden gebruikt wordt gemaakt van de ICT- en gebouw-infrastructuur van het kerndepartement; De BCM aspecten van de ICT- en gebouwinfrastructuur worden geborgd via het kerndepartement;
- Daarnaast is de crisisorganisatie beschreven en vastgesteld in het DTBD. Daarmee is ook duidelijk op welke wijze de besturing wordt in gevuld in een crisissituatie en dus ook welke concernstafonderdelen op welke wijze worden betrokken.
- Dat er zodoende geen aanvullende maatregelen voor de Concerndirecties nodig zijn;
- IV&D wordt gevraagd bovenstaande redeneerlijn uiteen te zetten in een A4 en deze via Digidoc aan de [redacted] aan te bieden zodat dit op korte termijn kan worden vastgesteld. Hierbij wordt benut dat er komende week nog een sessie plaatsvindt met alle directiesecretarissen en waarin e.e.a. nog wordt verdiept. Bij onverhoopte knelpunten in dit proces escaleert IV&D naar de [redacted].

7. **Vervolg teamsessie - thema 2: werking van de Concerndirecties**

- De [redacted] CDO&P en [redacted] I&S hebben bovengenoemd thema voorbereid. N.a.v. een hand-out met daarin praktijkvoorbeelden van brede thema's die spelen in de Concerndirecties spreekt de CS af om de jaarcontracten van de Concerndirecties met

elkaar te delen, met daarbij per directie een top 5 van thema's waarop potentieel synergie te bereiken is. Dit komt nog voor de jaarwisseling terug in de CS;
- In de eerstvolgende CS komt het thema "hoe gaat het nu" aan de orde, voorbereid door de [redacted] en [redacted] FJZ. Voor de CS van 28/11 worden de [redacted] en [redacted] IV&D gevraagd het thema "het veranderproces van de Belastingdienst, waaronder van de Concerndirecties zelf" voor te bereiden.

8. **Moties, kamervragen en toezeggingen**
   Op basis van de meegestuurde overzichten licht het hBDG een aantal actualiteiten toe, waaronder de toezegging inzake het aanstaande werkbezoek van de Vaste Kamercommissie Financiën aan de Belastingdienst. Voorstellen voor de inrichting van dit verzoek liggen momenteel voor bij de Stas.

9. **WOB-verzoeken**
   Geen opmerkingen

10. **Voorraadagenda werkoverleg Staatssecretaris**
    Geen opmerkingen.

11. **Rondvraag en sluiting**
    Van de rondvraag wordt geen gebruik gemaakt.

Belastingdienst

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD ☐	Concernstaf v	pDG-staf ☐
1	**Korte titel agendapunt**	**Vervolg strategie Beheerst vernieuwen**		
2	**Datum behandeling**	14 november 2019		
3	**Ingebracht door**			
4	**Aard van de behandeling**	☐ Besluitvorming ☐ Hamerstuk	> vraag 5	
		☐ Kennisneming V Bespreking	> vraag 6	
5	**Indien geagendeerd ter besluitvorming:**			
5a	Gevraagd besluit met toelichting:	Aan de wordt gevraagd, gehoord hebbende het DT, ☐ kennis te nemen van en in te stemmen met: ☐ en te besluiten:		
	Toelichting op het besluit:	Kern van het besluit in max 100 woorden:		
5b	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met DG-control?	☐ ja ☐ nee, omdat: Afgestemd met: *< naam accounthouder bij DG control >* NB Er móet een keuze zijn aangevinkt en ingevuld Zonder afstemming kan een besluit niet worden geagendeerd voor een overleg van het DT BD		
5c	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met Dienstonderdeel (DO)-control?	☐ ja ☐ nee besproken met: < NAAM >		
5d	Heeft DO-control aangegeven dat het besluit moet worden voorgelegd aan FEZ? (Zie ook rubriek 9)	☐ ja, dan is besluitvorming onder voor behoud van akkoord FEZ ☐ nee		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD ☐	Concernstaf v	pDG-staf ☐
	Ga hierna verder met vraag 7			
5e	Hamerstuk?	☐ ja ☐ nee Het antwoord kan alleen "ja" zijn indien de inhoud van het agendapunt voorafgaand aan dit overleg volledig is afgestemd met de leden van het overleg en daarom discussie en inbreng tijdens het overleg niet nodig is. DG-control moet akkoord zijn en geen opmerking meer hebben.		
6	**Indien geagendeerd ter kennisneming of bespreking:** Kern van de inhoud *Ga hierna verder met vraag 7*	Kern van de inhoud in max 100 woorden: Het Jaarplan Belastingdienst 2020 met daarin de activiteiten in het kader van Beheerst vernieuwen zijn opgenomen, is opgesteld en inmiddels aangeboden aan de Eerste en Tweede Kamer. Om aansluiting tussen het jaarplan, rapportages en voorbereidingsdossiers te houden, wordt de agenda Beheerst vernieuwen & Zichtbaar beter aangevuld. Daarom is dit een goed moment te reflecteren op de sturing op de agenda Beheerst vernieuwen & Zichtbaar beter en te bespreken waar we staan in het realiseren van de doelen Beheerst vernieuwen.		
7	**Voorgaande behandeling** *Kruis aan en vermeld datum*	☐ DT BD < datum >	☐ Concernstaf <datum>	☐ pDG-staf < datum >
		☐ ☐ Niet eerder behandeld in DT BD, Concernstaf of pDG-staf		
8	**Afgestemd met de uitvoering?** *Kruis aan*	GO ☐ MKB ☐ PART ☐ TSL ☐ KI&S ☐ CAP ☐ FIOD ☐ Douane ☐ IV ☐		
		☐ niet afgestemd		
9	**Afstemming met de concerndirecties?** *Kruis aan*	FJZ ☐ IV&D ☐ UHB ☐ O&P ☐ I&S ☐		
		☐ niet afgestemd		
10	**Afstemming met de ondersteuning?** *Kruis aan*	BIA ☐ VT ☐ DF&A ☐ CDC ☐ SSO F&MI ☐ SSO CFD ☐ SSO O&P ☐ Switch ☐		
		Besproken met:		
		☐ niet afgestemd		
11	**Medezeggenschap**	Aanbieden aan de medezeggenschap? V Nee ☐ Ja => Indien ja: Wordt voorgelegd voor: ☐ Informatie ☐ Advies ☐ Instemming		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD ☐	Concernstaf v	pDG-staf ☐
12	**Bijgevoegde stukken**	De volgende stukken zijn bijgevoegd 1. Notitie Vervolg strategie Beheerst vernieuwen 2. Overzicht voortgang 3. Activiteitentabel Beheerst vernieuwen (Jaarplan 2020)		
13	**Contactpersoon**	M [redacted]@belastingdienst.nl M: [redacted]		

Toelichting bij het aanbiedingsformulier

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

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

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

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

Overleg	Secretaris	e-mail
		[redacted]@minfin.nl
		[redacted]@minfin.nl
		[redacted]@minfin.nl

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

Rubriek 4 : Aard van de behandeling

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Hoe wij deze ambities willen waarmaken

Nieuw · Continu · In proces · Uitgelicht

Personeel

Instroom

- Instroom 1.850-2.150 fte *
- Nieuw instroomproces wordt structureel ingebed

Continue werving

- Fiscalisten
- Accountants
- Data-analisten
- IT'ers

Positionering arbeidsmarkt

- Actieve benadering en blijvend zichtbaar op arbeidsmarkt
- Inzet recruitmentbureaus en aansluiting wervingscampagnes Rijk

Opleiden en ontwikkelen medewerkers

- Warm welkom en 'onboarding' medewerkers
- Opleidings- en ontwikkelplannen voor alle onderdelen *
- Meerjarige Personeelsplanning (MPP) *

ICT

Verbeteren portfolioproces

- Afgewogen vraagstelling en prioritering *
- Sturing op financiële aspecten portfolio
- Uitvoering aanbevelingen extern onderzoek

Efficiëntere inzet ICT-capaciteit

- Verkleinen technische schuld naar maximaal 39% in 2020 *
- Uitvoering aanbevelingen extern onderzoek

Verkleinen vraag ICT

- Externe toetsing domeinarchitecturen *
- Beheersing en verkleining vraag via uitvoeringstoetsen

Sturing en beheersing

Managementinformatie

- Managementinformatie voor vier operationele processen
- Operationaliseren en testen nieuw ontwikkelde KPI's *
- Inzicht in uitgaven
- Inzicht in benodigdheden

Risicomanagement

- Risicomanagement voor vier operationele processen
- Risico-assessments met top Belastingdienst en passende beheersingsmaatregelen *

Cultuur

Meerjarig programma cultuur en leiderschap

- Programma gericht op alle leidinggevenden en medewerkers
- Zowel concernbreed als op maat
- Externe klankbordgroep *
- Uitvoering aanbevelingen ADR
- Uitvoering aanbevelingen extern onderzoek

Inspiratie (dialoogsessies)

- Dialoogsessies over cultuur met medewerkers *
- Communicatiecampagne

Leiderschap

- Dialoogsessies over leiderschap *
- Bijeenkomsten top 25, top 200 en top 1500
- Kader met vereiste leiderschapskwaliteiten, gericht op voorbeeldfunctie

Structuur

- De visie wordt in alle personeelsprocessen doorgevoerd

1894350 02174

Belastingdienst

Ter bespreking

Control en Financiën
KOP

Korte Voorhout 7
2511 CW Den Haag
Postbus 20201
2500 EE Den Haag
www.belastingdienst.nl

Inlichtingen

M
e-mail
@belastingdienst.nl

memo

Vervolg strategie Beheerst vernieuwen

Datum
8 november 2019

Auteur

Van

Bijlagen
Overzicht voortgang

Activiteitentabel Beheerst vernieuwen (Jaarplan 2020)

Aanleiding

Om intern te sturen op de realisatie van de onderwerpen die bijdragen aan de doelen uit de Kamerbrief Beheerst vernieuwen en het kerndepartement te informeren over de voortgang, hebben we in de zomer en najaar van 2018 de agenda Beheerst vernieuwen & Zichtbaar beter samengesteld. Met deze agenda geven we uitvoering aan de strategie van de staatssecretaris de Belastingdienst beheerst te vernieuwen waarbij de uitvoering van de taken geborgd is, de ICT goed functioneert, de sturing verbeterd is en de cultuur veranderd. In de agenda ligt de nadruk op de vier pijlers. In de governance van deze agenda is de Concernstaf aangewezen als opdrachtnemer en stuurt de CS op de realisatie van de activiteiten.

Het Jaarplan Belastingdienst 2020 met daarin de activiteiten in het kader van Beheerst vernieuwen zijn opgenomen, is opgesteld en inmiddels aangeboden aan de Eerste en Tweede Kamer. Om aansluiting tussen het jaarplan, rapportages en voorbereidingsdossiers te houden, wordt de agenda Beheerst vernieuwen & Zichtbaar beter aangevuld. Daarom is dit een goed moment te reflecteren op de sturing op de agenda Beheerst vernieuwen & Zichtbaar beter en te bespreken waar we staan in het realiseren van de doelen Beheerst vernieuwen.

Over hoe we verder gaan met de strategie Beheerst vernieuwen is een link met de notitie 'Beschikbare middelen AP'.

Bespreking

Aan de leden van de Concernstaf wordt gevraagd te reflecteren op de sturing op de agenda Beheerst vernieuwen en Zichtbaar beter en te bespreken waar we staan in het realiseren van de doelen Beheerst vernieuwen langs twee lijnen:

1. Sturing:
    a. Hoe kijkt de Concernstaf terug op Beheerst vernieuwen 2019? Wat ging goed en wat vergt aandacht?
    b. Wat hebben we nodig om in 2020 de sturing op het realiseren van de doelen beter te laten functioneren en consistentie in de rapportages te realiseren?
2. Inhoudelijk:
    a. Waar staan we in het realiseren van de doelen Beheerst vernieuwen?

b. Welke politiek-bestuurlijke risico's signaleren we met betrekking tot Beheerst vernieuwen? Doen we de goede dingen en boeken we genoeg voortgang?

Toelichting
Een doel van de sturing via de agenda Beheerst vernieuwen & Zichtbaar beter is verbeteren hoe we over de voortgang van de activiteiten rapporteren en daar consistent in zijn zodat we een duidelijk beeld schetsen. We hebben daarin stappen gezet, maar er liggen nog kansen ter verbetering van de consistentie in de rapportages.

In totaal zijn er nu 18 onderwerpen opgenomen in de agenda. Volgens de opgenomen einddata in het Integraal overzicht Beheerst vernieuwen & Zichtbaar beter worden eind dit jaar acht onderwerpen afgerond (zie bijlage 'Overzicht voortgang'). Om aansluiting te houden met het Jaarplan 2020, de rapportages en voorbereidingsdossiers wordt de agenda Beheerst vernieuwen & Zichtbaar beter aangevuld met activiteiten uit het Jaarplan. Daarmee bevorderen we de consistentie in de informatie over de activiteiten in o.a. de rapportages.

Er zijn geen signalen dat we de mijlpalen in de agenda niet halen voor zover nu bekend. Dat betekent dat we ten opzichte van het realiseren van de mijlpalen op schema lopen, uitgezonderd een paar onderwerpen en de vernieuwingsprojecten. Tegelijk geldt dat op basis van de rapportage Beheerst vernieuwen (4MR) in de (tweede) Concernrapportage Beheerst vernieuwen (wederom) de status 'vertraagd/aandacht gewenst' krijgt en we extern communiceren (o.a. in Jaarplan en naar Tweede Kamer) dat er nog een lange weg te gaan is.

Met name voor de vernieuwingsprojecten geldt dat we daar nog weinig zichtbaar voortgang kunnen opnemen in de rapportages Beheerst vernieuwen. Na het opstellen van de agenda in 2018 zijn daar ook geen nieuwe vernieuwingsprojecten aan toegevoegd.

Vervolg
De uitkomsten van deze bespreking worden gebruikt om de agenda te actualiseren en de governance Beheerst vernieuwen te versterken. Daarbij wordt ook gekeken naar de opzet en vormgeving van het Integraal overzicht. Omdat overzicht en inzicht in de mijlpalen en een vooruitblik daarop een informatiebehoefte is van het kerndepartement en de minister en staatssecretaris, wordt dit ook afgestemd met de contactpersonen van het KD.

Overzicht voortgang

2018		2019												2020			
DEC		JAN	FEB	MRT	APR	MEI	JUN	JUL	AUG	SEPT	OKT	NOV	DEC	JAN	FEB	MRT	APR
	Personeel																
	Implementatie Topstructuur																
	Werving																
	HR data op orde																
	MPP																
	ICT																
	Domeinarchitectuur																
	MIV																
	Vernieuwing architectuurboard																
	Doorlichting IV																
	Sturing & Beheersing																
	Doorontwikkeling p&c-cyclus																
	Programma MI/RM																
	Cultuur																
	Leiderschap en cultuur																
	Zichtbaar beter																
	PvA Bezwaar Particulieren																
	BelastingTelefoon																
	Directies																
	MKB																
	CAP																
	Vernieuwingsprojecten																
	Keten Auto																
	Keten BBK																
	Keten Inning en betalingsverkeer																

- Op schema
- Geen vertraging verwacht
- Vertraging
- Vertraging verwacht

Jaarcontract 2020
Concerndirectie Fiscale en Juridische Zaken

Versie Concept 1 november 2019

Colofon

Titel	Jaarcontract 2020 Concerndirectie Fiscale en Juridische Zaken
Auteur	[redacted]
Inlichtingen	[redacted]@minfin.nl
Bron	Aanschrijving opstellen jaarcontract 2020 d.d. 14-09-2019

Inhoud

Inleiding 4

1 Missie 5

2 Prestaties FJZ 6

2.1 Adviseren en ondersteunen bij kwesties betreffende fiscaliteit in overleg met DGFZ. 6

2.2 Kaders fiscaal uitvoeringsbeleid en kwaliteitsborging 6

2.3 Cassatie 6

2.4 Het ontheffen van de geheimhoudingsplicht bij convenanten en integriteitskwesties. 7

2.5 Wederzijdse bijstand 7

2.6 Juridische zaken. 8

2.7 Overig 8

2.8 Kaders concerndirecties 8

2.8.1 Kaders gesteld door concerndirecties Fiscaal & Juridische Zaken en Uitvoerings- en Handhavingsbeleid 8

2.8.2 Kaders gesteld door concerndirectie Informatievoorziening & Databeheersing 9

2.8.3 Kaders gesteld door concerndirectie Organisatie & Personeel 10

2.8.4 Kaders gesteld door concerndirectie Control & Financiën 12

3 Prestaties ketens 14

4 overzicht KPI's 15

5 Beheerst vernieuwen 16

6 Risico's en beheersing 17

6.1 Onvoldoende passende werkplekken beschikbaar 17

Bijlage A – sjabloon Ketenplan 19

Bijlage B: meerjarig budgettair beeld 2020-2024 cf aanvraag 20

Bijlage C: Risicoformat en toelichting 23

Ondertekening jaarcontract 2020 Concerndirectie Fiscale en Juridische Zaken 27

Inleiding

Voor u ligt het jaarcontract 2020 van de Concerndirectie Fiscale en Juridische Zaken (hierna: FJZ) van de Belastingdienst. Het jaarcontract is opgesteld conform de aanschrijving aan de hoofddirecteur FJZ d.d. 14 september 2019. Onderdelen van het in de aanschrijving voorgeschreven sjabloon die niet van toepassing zijn voor FJZ zijn met het oog op de vergelijkbaarheid met andere jaarcontracten wel opgenomen, maar niet inhoudelijk gevuld.

Na de beschrijving van de missie – aansluitend op de missie van de Belastingdienst – in hoofdstuk 1, volgt in hoofdstuk 2 een overzicht van de prestaties 2020 in de vorm van een beschrijving van de hoofdtaken van FJZ en invulling van de kaders gesteld door de concerndirecties. In hoofdstuk 3 wordt kort ingegaan op de rol van FJZ bij de ketens. De KPI's over 2020 voor FJZ zijn opgenomen en toegelicht in hoofdstuk 4, waarna in hoofdstuk 5 de relatie met de vernieuwing/bestedingsplannen van de Belastingdienst is beschreven. Hoofdstuk 6 gaat tenslotte in op de risico's die FJZ onderkent over 2020 en de mogelijke beheersingsmaatregelen.

Als bijlagen zijn achtereenvolgens benoemd het sjabloon Ketenplan, het meerjarig budgettair kader en het risicoformat met toelichting.

Tot slot is de ondertekening van het jaarcontract opgenomen.

1 Missie

De missie van de Belastingdienst luidt als volgt:
'De Belastingdienst draagt bij aan een financieel gezond Nederland. Dat doet de dienst door eerlijk en zorgvuldig belasting te heffen en te innen en toeslagen uit te keren. Daarnaast draagt de Belastingdienst bij aan een financieel gezonde, concurrerende en veilige Europese Unie.'

In de begroting 2020 staan in artikel 1 Belastingen de concerndoelstellingen en bijbehorende prestatie-indicatoren voor de Belastingdienst. Hoofddoel is de bevordering van de naleving door belastingplichtigen (compliance) en daarmee de borging van de continuïteit van belastingopbrengsten. Tevens bevat de begroting op hoofdlijnen de uitvoerings- en toezichtstrategie.

Binnen de hierboven vermelde context luidt de missie van FJZ als volgt:
"FJZ vormt de verbindende schakel tussen de uitvoerende directies van de Belastingdienst en het ministerie van Financiën als het gaat om de beleidscyclus. Fiscale en juridische zaken binnen de Belastingdienst die politiek, publicitair of budgettair gevoelig zijn of het beleid raken, vallen onder de verantwoordelijkheid van FJZ. Het accent van de werkzaamheden van FJZ ligt op het adviseren van de ambtelijke en politieke top op de beleidsterreinen fiscale en juridische zaken. Het borgen van checks & balances op het terrein van bestaande wet- en regelgeving is hierbij een belangrijk uitgangspunt. Daarnaast is FJZ kaderstellend als het gaat om fiscaal/juridisch uitvoeringsbeleid."

FJZ hanteert daarbij de volgende visie:
"FJZ handelt vanuit het belang van burgers en bedrijven en met een open oog voor de relevante omgeving, zowel binnen de overheid (intra- en interdepartementaal), in contacten binnen de Belastingdienst (uitvoerende directies, collega concerndirecties, corporate diensten en SSO's), als in contacten met maatschappelijke organisaties van uiteenlopende soort (wetenschap, bedrijfsleven, belangenorganisaties, enz)."

2 Prestaties FJZ

Doelstelling van FJZ is om vanuit de rol en positie als concerndirectie een bijdrage te leveren aan de realisatie van de concerndoelstellingen van de Belastingdienst.
FJZ kent daartoe een aantal hoofdtaken, die in de paragrafen hierna in abstracte zin zijn beschreven. Waar in dit document wordt gesproken over activiteiten die FJZ verricht 'vanuit de eigen verantwoordelijkheden', wordt gedoeld op fiscale/juridische activiteiten op het snijvlak van beleid en uitvoering.

2.1 Adviseren en ondersteunen bij kwesties betreffende fiscaliteit in overleg met DGFZ.

Het accent van de werkzaamheden van FJZ ligt op het adviseren van de ambtelijke en de politieke top op de beleidsterreinen belastingen en juridische zaken, zowel op nationaal als supra-/internationaal vlak. Naar verwachting zal ook in 2020 extra aandacht zijn voor Toeslagen.

Belangrijk deel van het werk is om vanuit de eigen verantwoordelijkheid bij te dragen aan nieuwe wet- en regelgeving van Financiën, andere departementen en internationale en supranationale instanties. FJZ behandelt opdrachten en vragen van de politieke leiding, en reviewt de input van andere onderdelen van de Belastingdienst en DGFZ. Ook stelt FJZ (uitvoerings)beleidsnotities op voor de ambtelijke en politieke leiding en behandelt/begeleidt vragen, wensen en ideeën met een fiscale en/of juridische strekking die opkomen vanuit de samenleving, het bedrijfsleven, brancheorganisaties, lobbygroepen, andere departementen en bestuursorganen. FJZ is samen met UHB de verbindende schakel tussen DGFZ en de uitvoerende directies, vertegenwoordigt samen met anderen de Belastingdienst in externe overleggen, en adviseert over de fiscale en/of juridische componenten in de interne en externe communicatie van de Belastingdienst. Ook beantwoordt FJZ Kamervragen, Kamerbrieven, nota's, verantwoordingsdocumenten en levert daarnaast de vakinhoudelijke bijdrage aan werkzaamheden die worden gecoördineerd door UHB, zoals de uitvoeringstoets, impactanalyses, en verkenningen van politiek draagvlak voor keuzes in de rechtstoepassing.

2.2 Kaders fiscaal uitvoeringsbeleid en kwaliteitsborging

FJZ is daarnaast kaderstellend voor de uitvoerende directies, onder meer door het ontwikkelen en vaststellen van fiscaal/juridisch uitvoeringsbeleid (beleidsbesluiten) en is verantwoordelijk voor de sturing op de kwaliteitsborging door het (doen) toetsen van werk en werkinstructies aan de kaderstelling. Daarbij maakt FJZ gebruik van de diensten en expertise van de corporate dienst Vaktechniek.

2019 was het eerste jaar waarin de kaders van de concerndirecties, en daarmee ook van FJZ, zijn opgenomen in de aanschrijving van jaarcontract. Opvolging van die kaders heeft inhoudelijk met name in de driehoeksoverleggen FJZ/UHB/I&S plaatsgevonden, als voorportaal van het Directieteam van de Belastingdienst. Deze werkwijze wordt in 2020 gecontinueerd en de kaders luiden voor 2020 hetzelfde als voor 2019.

Het borgen van checks & balances bij de uitvoering van bestaande wet- en regelgeving is een ander belangrijk deel van het werk van FJZ. Het gaat dan om het meewegen en vertalen van de politieke en bestuurlijke context bij dossiers die spelen bij de uitvoerende directies en uitvoeringsketens.

2.3 Cassatie

Binnen FJZ worden de cassatieprocedures bij de Hoge Raad gevoerd; een wettelijke taak van de Minister die via de Staatssecretaris is gedelegeerd aan de hoofddirecteur FJZ. De werkzaamheden bestaan onder meer uit het schrijven van processtukken en het voorlichten en informeren van de politieke leiding.

De cassatieprocedures zien op diverse middelen, zoals de rijksbelastingen, premies sociale verzekeringen, milieuheffingen en douanezaken. De verantwoordelijkheid strekt zich ook uit tot het voeren van procedures voor de Hoge Raad van de fiscale zaken van de BES-eilanden.

Daarnaast is de afdeling cassatie nadrukkelijk betrokken bij de totstandkoming van de zogenoemde schriftelijke opmerkingen van de Nederlandse regering in de prejudiciële procedures bij het HvJ EU en zo nodig ook in interventieprocedures en zaken die spelen voor het EHRM te Straatsburg. Ook wordt FJZ met enige regelmaat om advies gevraagd vanuit cassatieperspectief in lopende dossiers op diverse terreinen.

In 2020 treedt de wetgeving in werking op basis waarvan in fiscale zaken verplicht digitaal bij de Hoge Raad wordt geprocedeerd; FJZ legt daaraan voorafgaand in nauwe samenwerking met de directie Bedrijfsvoering van het ministerie van Financiën de laatste hand aan de implementatie.

2.4 Het ontheffen van de geheimhoudingsplicht bij convenanten en integriteitskwesties.

De bevoegdheid voor het verlenen van ontheffing van de geheimhoudingsplicht van art. 67, derde lid, Algemene wet inzake rijksbelastingen is belegd bij de hoofddirecteur FJZ. Dat geldt waar nodig in het geval van convenanten, maar ook bij integriteitskwesties.

2.5 Wederzijdse bijstand

Naast de supra- en internationale aspecten van de diverse belastingmiddelen en invordering, is FJZ verantwoordelijk voor de beleidsmatige activiteiten bij de uitvoering van de wederzijdse bijstand.

Op wederzijds bijstandsgebied is in 2019 de onder leiding van het Global Forum on Transparency and Exchange of Information for Tax Purposes van de OESO gehouden peer review over inlichtingenuitwisseling op verzoek afgerond met een rapport. In dat rapport heeft Nederland de rating "largely compliant" gekregen. Dit is de op één na hoogste rating, die ons land overigens ook al in 2011 is toegekend. Er is een aantal aanbevelingen gedaan die betrekking hebben op de (vertraagde) implementatie van het zogenoemde UBO-register (Ultimate Benificial Owner-register) en de modernisering van de anti-witwaswetgeving voor de BES-eilanden.

Verder wordt gestart met een Full review AEOI (Automatic Exchange of Information, het OESO-initiatief om grensoverschrijdende belastingontduiking tegen te gaan), die eveneens wordt geleid door het Global Forum. Deze review heeft betrekking op de automatische uitwisseling van de zogenoemde CRS-gegevens (informatie van financiële instellingen). Het gaat hier om een omvangrijk en arbeidsintensief project. Aangezien de fiscale inlichtingenuitwisseling met andere landen essentieel is voor een juiste belastingheffing en de Nederlandse Belastingdienst ook zijn verplichtingen op dat terrein naleeft, wordt in 2020 binnen de dienst een algehele evaluatie van het proces van automatische inlichtingenuitwisseling uitgevoerd. Daarbij is ook bijzondere aandacht voor het gebruik van de ontvangen gegevens in het toezichtproces. De verwachting is dat het eindrapport van deze review in november 2021 door het Global Forum wordt vastgesteld. Een positieve rating is uiteraard voor Nederland belangrijk.

Het beleid ten aanzien van het sluiten van Memoranda of Understanding (MoU's) met buitenlandse belastingdiensten over automatische inlichtingenuitwisseling wordt voortgezet. In oktober 2019 is door het DT Belastingdienst een herziene beleidsnotitie vastgesteld. De eerste prioriteit ligt nu bij niet-EU-lidstaten en dan voor inlichtingencategorieën waarover binnen de EU en OESO nog geen afspraken zijn gemaakt. Dat kan met name buiten de EU per land verschillen. Automatische inlichtingenuitwisseling wordt steeds belangrijker en met o.a. het sluiten van MoU's wordt een bijdrage geleverd aan het dichten van nog bestaande gaten in het net van de inlichtingenuitwisseling.

De inlichtingenuitwisseling op het terrein van Country by Country reporting (CbC) wordt het komende jaar verder vervolmaakt en de EU-regelgeving m.b.t. Mandatory Disclosure wordt in Nederland geïmplementeerd en dient per 1 juli 2020 operationeel te zijn.

Met de buurlanden Duitsland en België vindt overleg plaats over de herziening van de bestaande bilaterale regelingen over de directe, grensoverschrijdende samenwerking. Nederland wil graag dat de regeling over directe, grensoverschrijdende samenwerking met Duitsland ook gaat gelden voor de directe belastingen.

Na een eventuele Brexit kan de fiscale inlichtingenuitwisseling tussen Nederland en het VK in principe worden voortgezet op basis van multilaterale en bilaterale verdragen. Mogelijk worden via de EU nadere afspraken gemaakt, die gevolgen hebben voor de Belastingdienst.

Ten slotte is er veel regulier werk, waarin zich concrete problemen en vragen vanuit politiek en media voordoen. Met name laatstgenoemde werkzaamheden hebben prioriteit en nemen de nodige capaciteit in beslag.

Op EU-niveau wordt met andere onderdelen van de Belastingdienst geparticipeerd in een uitvoerend comité en binnen de OESO in Working Party 10. In deze overleggremia worden nieuwe ontwikkelingen besproken en afspraken gemaakt voor een juiste uitvoering van EU-regelgeving en over wat binnen de OESO is overeengekomen.

2.6 Juridische zaken.

FJZ beoordeelt gevallen waarin mogelijk deelnemingsboetes worden opgelegd en/of civielrechtelijke procedures worden gevoerd en geeft hiervoor door tussenkomst van corporate dienst Vaktechniek al of geen toestemming. Ook coördineert FJZ de behandeling van WOB-verzoeken die de Belastingdienst aangaan en politiek, publicitair of budgettair gevoelig zijn.
Daarnaast beoordeelt FJZ gevallen waarin fiscale integriteit mogelijk een rol speelt.

2.7 Overig

Naast de eerdergenoemde activiteiten, werkt FJZ in ook 2020 aan het verder inrichten en werkend krijgen van het eigenaar-opdrachtgever-opdrachtnemer model en aan de werkrelatie met de andere onderdelen van de Belastingdienst, het kerndepartement en andere opdrachtgevende departementen.

2.8 Kaders concerndirecties

2.8.1 Kaders gesteld door concerndirecties Fiscaal & Juridische Zaken en Uitvoerings- en Handhavingsbeleid

1. validatie werkinstructies fiscaal (FJZ)
Werkinstructies dienen kwalitatief gevalideerd te worden. Zo wordt een regeling opgesteld die erin voorziet dat werkinstructies van de uitvoerende directies met een advies van Vaktechniek ter goedkeuring worden voorgelegd aan FJZ na medeparaaf van UHB. In 2020 stellen UHB en FJZ, samen met de uitvoerende directies, de inrichting van het toetsingsproces vast voor bestaande werkinstructies. De directie Vaktechniek ondersteunt hierbij.
2. uitvoering wet- en regelgeving (FJZ)
Bij de uitvoering van wet- en regelgeving legt de inspecteur/ontvanger/directeur juridische en/of fiscaaltechnische vraagstukken die publicitair, budgettair en/of politiek gevoelig zijn, voor aan FJZ. Rechtsvragen worden beantwoord door de kennisgroepen Rechtstoepassing en worden met FJZ afgestemd. De uitvoerende directies signaleren via de directie Vaktechniek bij FJZ oneigenlijk

gebruik, constructies en knelpunten in wetgeving, beleid en instructies. Medewerkers van de Belastingdienst respecteren de rechten van belastingplichtigen, belastingschuldigen en andere belanghebbenden en handelen daarnaar. Bij de bejegening van belanghebbenden handelen medewerkers van de Belastingdienst zorgvuldig en proportioneel. De kwaliteit van de uitvoering van wet- en regelgeving door de uitvoerende directies wordt periodiek getoetst via FIX/KMO. Aan deze directies wordt gevraagd aan te geven wat de aandachtspunten zijn die voor die directie uit de meest recente FIX naar voren zijn gekomen zijn, op welke wijze die directie in 2020 met die aandachtspunten aan de slag gaat en wanneer de directie verwacht dat een aandachtspunt geen aandachtspunt meer zal zijn (en hoe dat vastgesteld zal gaan worden). Verder wordt aan deze directies gevraagd om per middel aan te geven hoeveel interne controles men voornemens is in 2020 uit te voeren, op welke wijze geregistreerd wordt welke interne controles hebben plaatsgevonden en wat de resultaten zijn.
3. Uitvoeringstoetsen (UHB)
Hoewel dit kader volgens de aanschrijving niet van toepassing is voor FJZ, is FJZ in het overgrote deel van de gevallen samen met UHB mede-trekker van uitvoeringstoetsen. Hiermee vervullen UHB en FJZ mede de verbindende rol tussen de Belastingdienst en het kerndepartement.
4. Internationaal (UHB)
Hoewel dit kader volgens de aanschrijving niet van toepassing is voor FJZ, verdient het vermelding dat de internationale activiteiten waarvoor FJZ verantwoordelijk is, waar nodig worden afgestemd met UHB/Internationaal.
5. Melden en registreren voorgenomen specifieke rechtshandelingen (FJZ)
Uitvoerende directies leggen, voorafgaand aan het besluit tot het opleggen van een medepleegboete dan wel het besluit geen medepleegboete op te leggen, dit besluit via de directie Vaktechniek voor aan FJZ en rapporteren daaropvolgend aan FJZ over het verdere procesverloop en de finale uitkomst. Uitvoerende directies zorgen voor het dusdanig vastleggen van opgelegde vergrijp- en medepleegboetes zodat hier bij de viermaandsrapportage verantwoording over afgelegd kan worden. Uitvoerende directies leggen d.t.v. corporate dienst Vaktechniek aan FJZ ook dwanginvorderingsmaatregelen met grote maatschappelijke of publicitaire repercussies ter beslissing voor.
6. Uitvoerings- en toezichtsstrategie (UHB)
Hoewel dit kader volgens de aanschrijving niet van toepassing is voor FJZ, is vermeldenswaard dat FJZ is betrokken bij inhoudelijke thema's van de uitvoerings- en toezichtsstrategie.
7. Brexit (UHB)
Hoewel dit kader volgens de aanschrijving niet van toepassing is voor FJZ, is vermeldenswaard dat FJZ is inhoudelijk betrokken is bij het thema.

2.8.2 Kaders gesteld door concerndirectie Informatievoorziening & Databeheersing

1. Architectuur
Niet van toepassing voor FJZ.
2. Portfoliomanagement
Niet van toepassing voor FJZ.
3. Databeheersing en Informatiehuishouding

FJZ draagt zorg voor het verantwoord omgaan met gegevens en zorgt ervoor dat het managen van de data- en informatiehuishouding op orde is. Daarbij is van belang dat nagenoeg alle werkzaamheden van FJZ zich afspelen in de fysieke en digitale omgeving van het ministerie van Financiën.

DMM-scan
Om een beeld te krijgen van het volwassenheidniveau van datamanagement binnen de Belastingdienst voert FJZ in Q1 2020 -met ondersteuning van het ketenbureau gegevens en IV&D- een datamanagement en BDO-BDG- maturityscan (DMM-scan) uit. Zo nodig wordt naar aanleiding van de scan een verbeterplan opgesteld.

Informatiehuishouding op orde (opgesteld i.s.m. SSO CFD/IHH)
Ook FJZ moet voldoen aan de wettelijke kaders van de Archiefwet en onderliggende regelgeving. De Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed (IOE) ziet toe op de naleving van de wet- en regelgeving. Ter voorbereiding op de tweejaarlijkse inspectie van deze externe toezichthouder wordt door de archiefbeheerder van de Belastingdienst (SSO CFD), ook tweejaarlijks, een interne kwaliteitscontrole gehouden met behulp van de monitor i-Control. Deze is in Q4 2019 uitgevoerd. Op basis van de uitkomsten en aanbevelingen van deze monitor, maakt FJZ zo nodig een verbeterplan. De maatregelen uit dit verbeterplan zullen worden geborgd via de bestaande lijnen binnen FJZ.

4. Beveiliging

FJZ is verantwoordelijk voor de inrichting en werking van de integrale beveiliging van de informatie in de eigen organisatie, evenals de zorg voor - en de beveiliging van - de Te Beschermen Belangen van FJZ. De Te Beschermen Belangen betreffen met name de informatie en processen die betrekking hebben op de fiscale behandeling van leden van het Koninklijk Huis, waarvoor FJZ verantwoordelijk is.

Integrale beveiliging

FJZ maakt voor de uitvoering van de werkzaamheden gebruik van de processen en voorzieningen die voorhanden zijn in het gebouw van het ministerie van Financiën. In die voorzieningen zijn waarborgen opgenomen voor beveiliging (autorisaties, afscherming, fysiek toegangsbeheer). FJZ benut deze ten volle, en geeft bovendien uitvoering aan clean desk/clear screen.

Business Continuity Management

Naar aanleiding van de bevindingen ten aanzien van de kritische processen in Q4 2019 en het maturity niveau, neemt FJZ zo nodig, ondersteund door BDO-BDG in 2020 maatregelen om het niveau tenminste op 3 te krijgen. Het gaat dan om de bijdrage van FJZ aan de kritische processen van de uitvoerende directies, maar ook om de eigen processen. De BIA (Business Impact Assessment), als eerste stap van het BCP (Business Continuity Plan), is eind 2019 opgesteld; in 2020 wordt daaraan verder uitvoering gegeven.

5. Gegevensbescherming

Ten tijde van het schrijven van het jaarcontract 2020 moesten Belastingdienst breed de controls en KPI's nog worden ontwikkeld. Zodra deze controls en KPI's beschikbaar zijn, zal FJZ die implementeren/uitvoeren.

2.8.3 Kaders gesteld door concerndirectie Organisatie & Personeel

	1. Organisatie en formatie
Kwalitatieve beschrijving	
1	*Formatie en bezetting op orde* In 2019 is samen met het programma 'HR-data op orde' (SSO O&P) de administratieve vastlegging van de formatie en bezetting op orde gebracht. FJZ evalueert in 2020 de werking van de directie, in overleg met de medewerkers en de relevante omgeving. Focus van de evaluatie is gericht op het evenwicht tussen het takenpakket en de bemensing (inclusief

	inschaling). Mogelijk vloeit daaruit een herschikking van formatieplaatsen voort. De tijdelijk bovenformatieve bezetting die in 2019 met de [redacted] is overeengekomen, wordt ook in dat licht nader bezien. Een eventuele herschikking van formatieplaatsen als gevolg van de evaluatie, wordt uiteraard ook in de administratie doorgevoerd.
2	*Opvang niet structureel werk (wijze van bemensing en financieel)* In 2019 is met de [redacted] afgesproken dat FJZ gebruik maakt van tijdelijk bovenformatieve bezetting om onvoorzienbaar en (naar het zich laat aanzien) tijdelijk werk op te vangen. Voor de tijdelijk bovenformatieve bezetting is in de eerste budgetbrief aanvullend budget geclaimd. In het MPP is de afbouw van de tijdelijke bovenformatieve bezetting opgenomen; in 2020 krimpt deze met 3 FTE. Tegelijkertijd bestaat de mogelijkheid dat bij de evaluatie van de werking van FJZ in 2020 door de praktijk gevoede nieuwe inzichten ontstaan over de vaste taken en de bijbehorende (vaste) bemensing.

2. Leiderschap en cultuur	
Kwalitatieve beschrijving	
1	*Acties a.h.v. PvA Leiderschap en Cultuur/MO-score* In oktober 2019 heeft FJZ dialoogsessies gevoerd met alle medewerkers, inclusief leidinggevenden. De elementen uit het Medewerkersonderzoek 2017 (werkdruk, werkplek en waardering) zijn besproken in relatie tot de waarden van de Belastingdienst en het ministerie van Financiën. De actiepunten uit de dialoogsessies worden in 2020 verder ter hand genomen.

3. Aantrekkelijke werkgever	
Focuspunten voor 2020	
Kwalitatieve beschrijving	
1	*Investeren in werkplezier, inhoud van het werk en werkdruk* Bij de inrichting van FJZ is gekozen voor leidinggevenden die naast het leiding geven zelf ook inhoudelijk (zware) dossiers behandelen (meewerkend voorman m/v). De span of support is gemiddeld lager dan het maximum uit de nota Topstructuur. Eén van de achterliggende gedachten daarbij is dat een medewerker onder die omstandigheden ook met zijn/haar leidinggevende over het werk kan praten en daarin kan worden gecoacht. Dat heeft een positief effect op werkplezier, inhoud van het werk en de (als hoog ervaren) werkdruk.
2	*Voorkomen en terugdringen verzuim* Binnen FJZ is weinig arbeidsgerelateerd verzuim. Inhoudelijk deskundige leidinggevenden dragen daaraan bij. In het geval dat zich verzuim voordoet, onderhoudt de leidinggevende periodiek contact met de medewerker en past waar nodig de wet Poortwachter toe. Re-integratie-afspraken worden met nauwe betrokkenheid van de werknemer gemaakt.
3	*Arbeidsparticipanten* FJZ heeft op zich genomen twee banen voor arbeidsparticipanten te vervullen.
4	*Inwerkprogramma* Naast deelname aan de gebruikelijke onboardingactiviteiten, wordt een nieuwe medewerker in de desbetreffende afdeling ingewerkt door een naaste collega. De leidinggevende heeft daarin uiteraard een belangrijke rol. Periodiek voeren nieuwe medewerkers daarnaast in groepsverband gesprekken met een van de MT-leden over punten die hen in positieve en negatieve zin opvallen.

4. Integriteit	
Focuspunten voor 2020	
Kwalitatieve beschrijving	
1	*Integriteit binnen FJZ* Voor FJZ speelt integriteit op twee manieren een rol. Enerzijds in het werk; FJZ beoordeelt de fiscale kant van integriteitskwesties en verzoeken om ontheffing van de fiscale geheimhoudingsplicht van ambtenaren van de Belastingdienst. Anderzijds in de bedrijfsvoering; ook de medewerkers van FJZ moeten integer handelen. Omdat het onderwerp

	in het werk regelmatig voorkomt, is het ook in het kader van de bedrijfsvoering een natuurlijk gespreksonderwerp tussen collega's en met leidinggevenden. Daarnaast is integriteit thematisch onderwerp van gesprek, als een van de basiswaarden van de Belastingdienst. Tot slot is integriteit een vast onderwerp in de personeelsgesprekken.
2	*Integriteitsrisico's voortvloeiend uit de werkprocessen* De informatie die binnen FJZ beschikbaar is, is naar de aard van het werk gevoelig. Voor de medewerkers van FJZ gelden geheimhoudingsplicht en de insidersregeling.
3	*Actuele lijst vertrouwensfuncties en Verklaringen Geen Bezwaar (VGB)* De actuele lijst vertrouwensfuncties van DGBD wordt bijgehouden door de BVA van het ministerie van Financiën. Binnen FJZ wordt in 2020 een werknemer gescreend van wie is beoogd dat hij de fiscale behandeling van de leden van het Koninklijk Huis overneemt.
4	*Sociale veiligheid* Binnen FJZ zijn enkele medewerkers die vanwege hun werk directe contacten hebben met burgers die het niet eens zijn met de inhoudelijke behandeling van hun zaak en/of de manier waarop zij worden bejegend. Bij de afhandeling van stukken worden de gevallen waarin ongewenst gedrag van de burger wordt voorzien, expliciet met de leidinggevende besproken. Waar nodig worden preventieve maatregelen getroffen. Daadwerkelijke incidenten hebben zich nog niet voorgedaan.
5	*Meldpunt agressie en geweld* Het protocol Agressie Belastingen is ook van toepassing op FJZ; indien van toepassing zal bij het meldpunt melding worden gedaan.

2.8.4 Kaders gesteld door concerndirectie Control & Financiën

1. Budgettair kader
De aanvraag voor de Budgetbrief 2020 van FJZ is opgenomen in bijlage B. Ten tijde van het schrijven van dit jaarcontract was de Budgetbrief 2020 nog niet definitief. Omdat FJZ in de budgetaanvraag 2020 ten opzichte van de derde budgetbrief 2019 aanvullend heeft geclaimd voor personeelskosten van de tijdelijk bovenformatieve bezetting en de kosten voor lands- en rijksadvocaat, biedt de aanvraag een relevant actueel beeld.
2. Aanpak onvolkomenheden Algemene Rekenkamer
Niet van toepassing voor FJZ.
3. Management letter Auditdienst Rijk
FJZ heeft geen managementletter ontvangen van de ADR.
4. Interne fiscale beheersing
Ook FJZ moet de fiscale beheersing op orde krijgen en maandelijks over de voortgang rapporteren. FJZ onderschrijft het belang van interne fiscale beheersing. Samen met BDO-BDG implementeert FJZ de betreffende processen en verbijzonderde interne controles. Daarbij wordt aangesloten bij de voorgeschreven implementatiedata: WKR-bedrijfsmiddelen 31-3-2020, WKR - afscheids- en jubileumrecepties (LH), WKR - kosten externen (LH) en WKR - teamuitjes (LH) 30-6-2020.
5. In Control Verklaring (ICV)
De Belastingdienst werkt de komende jaren komen toe naar een ICV voor alle dienstonderdelen en ketens. FJZ draagt daaraan bij. Voor de afgifte van een onderbouwd en toetsbaar ICV is een aantal bouwstenen cruciaal. Die bouwstenen staan in de linkerkolom van onderstaande tabel. In de rechterkolom staat de stand van zaken eind 2019 bij FJZ. Onder de tabel staat vervolgens de planning.

Vragen inzake bouwstenen voor ICV	**FJZ eind 2019**
1. Heeft FJZ een actuele risico-analyse beschikbaar en is deze gericht op alle genoemde invalshoeken? Is daarbij een kans-/impact-analyse uitgevoerd en is de risicobereidheid aangegeven?	Nee

2. Heeft FJZ actuele AO/IC-beschrijvingen voor alle processen? Zijn daarbij de key controls geïdentificeerd?	Nee
3. Is het controleplan VIC actueel en volledig uitgevoerd? Is daarbij opvolging gegeven aan de bevindingen uit controleplan VIC?	Nee
4. Heeft FJZ adequate stuurinformatie beschikbaar voor alle genoemde invalshoeken (strategisch, operationeel, financieel, wet en-regelgeving)?	Deels
5. Zijn de architectuurcontrol, (data)beveiliging en business continuity management bij CDVT voldoende geborgd?	Architectuur: n.v.t. (Data)beveiliging: niet geborgd BCM: niet geborgd
6. Zijn de benoemde aan u toegewezen onvolkomenheden ADR/ARK opgelost?	N.v.t.
7. Voldoen aan wet- en regelgeving: Is het tax control framework ingevoerd en zijn de aldaar geïdentificeerde risico's afgedekt?	Nog niet ingevoerd
8. Voldoen aan wet- en regelgeving: voldoet u aan de AVG?	Deels
9. Voldoen aan wet- en regelgeving: op welke wijze heeft u geborgd te voldoen aan andere wet- en regelgeving dan bovengenoemd?	Inventarisatie nodig

In Q3 van 2019 heeft FJZ met een adviseur van DO-Control Ondersteuning & Staf/Team Interne Beheersing een nulmeting over interne beheersing opgesteld. De nulmeting betreft de onderwerpen Rollen m.b.t. interne beheersing, Administratieve organisatie, Risicomanagement en Informatievoorziening voor sturing en verantwoording. Volgens het concept scoort FJZ wisselend: van afwezig tot hoog. Op basis van de nulmeting zijn drie onderwerpen geselecteerd waarmee FJZ in 2020 aan de slag gaat; dat betreft Administratieve organisatie, Risicomanagement en Informatievoorziening voor sturing en verantwoording.

3 Prestaties ketens

FJZ neemt deel aan de ketentafels om dichter bij de operatie en met overzicht uitvoering te kunnen geven aan de fiscaal/juridisch kaderstellende verantwoordelijkheid met oog voor politiek, beleidsmatig en budgettair gevoelige zaken. Deelname vergroot en verstevigt bovendien het relevante netwerk van FJZ binnen de Belastingdienst.

Vanuit de eigen verantwoordelijkheid draagt FJZ bij aan de Belastingdienst-brede strategie/het Belastingdienst-brede beleid dat (mede) vorm krijgt in de ketens. Bij de oprichting van de ketens is die strategie/dat beleid als volgt geformuleerd:

1. Versterken van het toezicht in de keten:
    a. Focus op het voorkomen van fouten, met name door een betere en meer tijdige interactie met burgers en bedrijven;
    b. Doorontwikkelen horizontaal toezicht, conform de toezegging aan de Tweede Kamer;
    c. Doorontwikkelen vooringevulde aangifte particulieren en uitvoeren pilot vooringevulde winstaangifte;
2. Versterken van het digitaal toezicht gericht op het versterken bereik 'onder toezicht' en efficiëntere uitvoering van het toezicht;
3. Vergroten van de impact van ons optreden door gerichte communicatie en focus op structurele beïnvloeding van het nalevingsgedrag;
4. Versterken van de internationale samenwerking conform afspraken in OECD/EU verband;
5. Het (verder) terugdringen van aangifte- en betaalverzuim.

4 overzicht KPI's

In dit hoofdstuk is het overzicht van KPI's voor FJZ opgenomen. Naast de doelstelling voor 2020 is (voor zover van toepassing) de realisatie t/m september 2019 vermeld.

Onderwerp	doelstelling 2020	realisatie t/m september2019
Evaluatie	Q3	n.v.t.
Meerjarige Personeelsplanning (MPP)	Opleveren uiterlijk 1 juli 2020	Opgeleverd 1 juli 2019
Opleidings- en ontwikkelplan	Q1	n.v.t.
Wervingsplan	Q1	n.v.t.
Ziekteverzuim	<4%	4,3%
Personeelsgesprekken	Minimaal 80% van de medewerkers heeft een keer per jaar de gesprekscyclus Rijk doorlopen en geregistreerd in P-Direkt	41% van de medewerkers heeft personeelsgesprekken gehad (maar niet de volledige cyclus)
Arbeidsparticipanten	2 banen	0 banen
Conform budgetbrief	Uitnutting 100%	Uitnutting 76%
Interne Fiscale beheersing	Conform planning	Achterstand van twee te implementeren processen vanwege nog niet overeengekomen taakverdeling met BDO-BDG
Interne beheersing	Volwassenheidsniveau verbeteren van de thema's Administratieve organisatie, Risicomanagement en Informatievoorziening voor sturing en verantwoording	Geen volwassenheidsniveau's, wel acties

5 Beheerst vernieuwen

De bijdrage van FJZ aan beheerst vernieuwen neemt de volgende vormen aan:
- Als wetgeving nodig is voor vernieuwing: samen met UHB contacten onderhouden met DGFZ en andere beleidsdepartementen over de aanpassing van bestaande wetgeving of de start van nieuwe wetgeving. Hiervoor gebruikt FJZ in ieder geval ook de contactmomenten met DGFZ van de beleidscyclus.
- Checks & balances op de fiscale/juridische houdbaarheid van de vernieuwing, mede met input van corporate dienst Vaktechniek

6 Risico's en beheersing

Voor FJZ betreft het voornamelijk de risico's zoals ook beschreven in de risicoparagraaf van het O&F-rapport, dat met inbreng van de (vermoedelijk) instromende medewerkers tot stand is gekomen. Daarnaast is het algemene risico van de huisvesting en van procesverstoringen nader uitgewerkt. De risicotabel is opgenomen in bijlage C.

6.1 Onvoldoende passende werkplekken beschikbaar

Het werk van FJZ bestaat nagenoeg uitsluitend uit concentratiewerk. Met de huidige verdeling van werkplekken binnen DGBD, bestaat het risico dat onvoldoende voor het werk geschikte werkplekken beschikbaar zijn. Als gevolg hiervan bestaat het risico dat de medewerkers niet volgens de afgesproken kwaliteit en/of binnen de afgesproken tijd hun werk afronden. In het geval medewerkers wegens onvoldoende geschikte werkplekken op een andere locatie werken, bestaat het risico dat zij niet tijdig beschikbaar zijn wanneer de staatssecretaris over 'hun' onderwerp een spoedbijeenkomst belegt.

Maatregel: de FJZ bespreekt met de welke gezamenlijke oplossingen mogelijk zijn voor het huisvestingsvraagstuk.

6.2 Onvoldoende mogelijkheden om gekwalificeerd personeel aan te trekken

FJZ vist in een kleine vijver van personeel met de benodigde kennis en ervaring. Dat is een vraagstuk dat natuurlijk breder speelt dan alleen voor FJZ.

Maatregelen:

- krachten bundelen en netwerk inschakelen voor werving en verdeling geschikte kandidaten

- tijdelijke uitwisseling personeel UHB/FJZ/VT/uitvoerende dienstonderdelen

6.3 Werkdruk

Eén van de belangrijke aandachtspunten uit het medewerkersonderzoek DGBel/Fiscaliteit (de belangrijkste leverancier van werk en mensen bij de oprichting van FJZ) is door de medewerkers ervaren werkdruk. Ook de heeft hiervoor aandacht gevraagd, omdat het vraagstuk breed speelt op het kerndepartement. Dat brengt risico's met zich mee ten aanzien van uitval van medewerkers en de kwaliteit van het werk. Binnen FJZ is ter implementatie van de topstructuur gekozen voor een organisatie-inrichting die en een sturingsmodel dat het mogelijk maakt ook aan dit risico tegemoet te komen. Details zijn uitgewerkt in het Organisatie-en Formatierapport. Tegelijkertijd nemen te taken van FJZ toe ten opzichte van de situatie voorafgaand aan de implementatie van de topstructuur. Tijdens de dialoogsessies in 2019 is nogmaals bevestigd dat de werkdruk nog steeds onverminderd hoog is. In overleg met de is daarom besloten dat FJZ tijdelijk bovenformatief werft. Desondanks geldt de werkdruk nog steeds als risico; de extra werkdruk als gevolg van de ontwikkelingen rond Toeslagen legt de kwetsbaarheid op dit punt ook binnen FJZ bloot.

Maatregel: waar nodig zal dat leiden tot prioritering van werkzaamheden binnen FJZ.

6.4 Procesverstoringen

FJZ is gevestigd op het Ministerie van Financiën, Korte Voorhout 7 te Den Haag en maakt gebruik van de voorzieningen van dat pand. Dat betreft mede het gebruik van (rijksbrede) ICT-voorzieningen. De besluitvorming verloopt via het door BZK ontwikkelde en door het SSO ICT beheerde programma DigiDoc, waarin de besluitvormende betrokkenen hun (mede-)paraaf op een document geven. Procesverstoringen in DigiDoc leiden tot vertraging in de besluitvorming. Ministeriebreed is het fall back-scenario dat de (mede-)parafen – net als vroeger- worden aangebracht op een daarvoor bestemd omslagvel. Dit geldt ook voor documenten die FJZ in de parafenlijn brengt.

Bijlage A – sjabloon Ketenplan

Niet van toepassing voor FJZ

Bijlage B: meerjarig budgettair beeld 2020-2024 cf aanvraag

FJZ

Budget (uitgaven) - Totaal Bedragen x €1.000	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Apparaat						
Personele uitgaven - Eigen personeel	7.659	7.300	7.059	7.059	7.059	7.059
Personele uitgaven - Inhuur externen	0	0	0	0	0	0
Personele uitgaven- Overig personeel	5.185	5.185	5.185	5.185	5.185	5.185
Materiële uitgaven - ICT	0	0	0	0	0	0
Materiële uitgaven - Bijdragen SSO's	0	0	0	0	0	0
Materiële uitgaven - Overig	126	128	128	128	128	128
Programma						
Opdrachten- ICT	0	0	0	0	0	0
Opdrachten- Overig	0	0	0	0	0	0
Bijdrage agentschappen - Logius	0	0	0	0	0	0
Bijdrage agentschappen - CIBG	0	0	0	0	0	0
Bijdrage agentschappen - overig	0	0	0	0	0	0
Bijdrage aan ZBO's/RWT's - waarderingskamer	2.035	2.035	2.035	2.035	2.035	2.035
Bijdrage aan ZBO's/RWT's - Kadaster	0	0	0	0	0	0
Bijdrage aan ZBO's/RWT's - KvK	0	0	0	0	0	0
Bijdrage aan ZBO's/RWT's - overig	0	0	0	0	0	0
Bijdrage internationale organisaties - douaneraad	0	0	0	0	0	0
Bijdrage internationale organisaties - overig	0	0	0	0	0	0
Bekostiging						
Totaal budgetkader uitgaven	15.005	14.648	14.407	14.407	14.407	14.407

Kader ontvangsten - Totaal Bedragen x €1.000	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Totaal budgetkader Ontvangsten	0	0	0	0	0	0

Kader personele capaciteit - totaal in FTE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Totaal kader personele capaciteit	55	58	58	58	58	58

Budget (uitgaven) - Totaal Bedragen x € 1.000	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Apparaat						
Personele uitgaven	**7.659**	**7.300**	**7.059**	**7.059**	**7.059**	**7.059**
Eigen personeel	**7.659**	**7.300**	**7.059**	**7.059**	**7.059**	**7.059**
Loonsom	6.634	6.996	6.996	6.996	6.996	6.996
Toelagen & vergoedingen	40	42	42	42	42	42
Bewust belonen, teamuitje	8	9	9	9	9	9
Regulier opleidingsbudget	10	10	10	10	10	10
Flexibel budget	2	2	2	2	2	2
Ambtsjubilea	0	0	0	0	0	0
Reis en verblijf (niet OV)	0	0	0	0	0	0
Rijkstrainees	0	0	0	0	0	0
Eenmalige toelage	0	0	0	0	0	0
Opleidingsplan	PM	PM	PM	PM	PM	PM
Tijdelijke inzet	965	241	0	0	0	0
Inhuur externen	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Uitzendkrachten	0	0	0	0	0	0
Externe inhuur	0	0	0	0	0	0
Overig personeel	**5.185**	**5.185**	**5.185**	**5.185**	**5.185**	**5.185**
Landsadvocaat	5.164	5.164	5.164	5.164	5.164	5.164
Vertaalkosten	21	21	21	21	21	21
Materiele uitgaven	**126**	**128**	**128**	**128**	**128**	**128**
ICT apparaat	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Bijdrage SSO	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Overige materieel	**126**	**128**	**128**	**128**	**128**	**128**
FTE gebonden	28	30	30	30	30	30
Griffierechten bij cassatiezaken	61	61	61	61	61	61
International Bureau of Fiscal Documentation	14	14	14	14	14	14
ITD Web	23	23	23	23	23	23

Programma						
Opdrachten- ICT	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Opdrachten- overig	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Bijdrage agentschappen - Logius	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Bijdrage agentschappen - CIBG	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Bijdrage agentschappen - overig	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Bijdragen aan ZBO's/RWT's - waarderingskamer	**2.035**	**2.035**	**2.035**	**2.035**	**2.035**	**2.035**
Waarderingskamer	2.035	2.035	2.035	2.035	2.035	2.035
Bijdragen aan ZBO's/RWT's - Kadaster	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Bijdragen aan ZBO's/RWT's - KvK	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Bijdragen aan ZBO's/RWT's - overig	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Bijdragen aan internationale organisaties - Douaneraad	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Bijdragen aan internationale organisaties - overig	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Ontvangsten	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Beginstand	0	0	0	0	0	0
Kader personele capaciteit (FTE)	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Formatie conform DT besluit 27/9/18	55	58	58	58	58	58
Totaal	**55**	**58**	**58**	**58**	**58**	**58**
Opbouw IA budgetten Bedragen x €1.000	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Apparaat						
Personele uitgaven	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Eigen personeel	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Inhuur externen	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Materiele uitgaven	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Bijdrage aan SSO's						
ICT uitgaven						
Overige materiele uitgaven	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Programma						
Opdrachten- ICT						
Opdrachten- overig						
Bijdrage aan agentschappen						
Bijdragen aan ZBO's/RWT's						
	2020	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
a. Correctie a.g.v. nieuwe MLS	276,705	291,798	291,798	291,798	291,798	291,798
b. Reservering € 175 per FTE voor opleidingsbudget	9,625	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150
	-9,625	-10,150	-10,150	-10,150	-10,150	-10,150
c. Landsadvocaat	1.000,000	1.000,000	1.000,000	1.000,000	1.000,000	1.000,000
d. Tijdelijke inzet	€ 964,904	€ 241,226	€ 0,000	€ 0,000	€ 0,000	€ 0,000
Werven tot bezetting van	63	60				
e. Waarderingskamer	PM	PM	PM	PM	PM	PM
Totaal	**€ 2.241,609**	**€ 1.533,024**	**€ 1.291,798**	**€ 1.291,798**	**€ 1.291,798**	**€ 1.291,798**

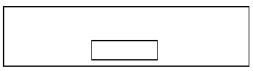
Bijlage C: Risicoformat en toelichting

Prioritering	Doelstelling	Proces	Risicobeschrijving incl. oorzaak	Risico- strategie	Kans	Impact	Gevolgen	Beheers- maatregelen	Risico-eigenaar
1	Voortgang processen	alle	Onvoldoende passende werkplekken beschikbaar	Reduceren	Hoog	Hoog	Medewerkers kunnen hun werk niet op kantoor tegen de afgesproken kwaliteit en binnen de afgesproken termijn afronden en/of zijn vanwege werkplek elders niet beschikbaar voor overleg bij de staatssecretaris.	De FJZ bespreekt met de welke gezamenlijke oplossingen mogelijk zijn voor het huisvestingsvraagstuk.	FJZ
2	Voortgang processen	alle	Onvoldoende mogelijkheden om gekwalificeerd personeel aan te trekken	Reduceren	Laag	Hoog	Afhankelijk van waar de specialistische kennis ontoereikend is, zal het in werk geprioriteerd moeten worden.	- krachten bundelen en netwerk inschakelen voor werving en verdeling geschikte kandidaten - tijdelijke uitwisseling personeel UHB/FJZ/VT/uitvoerende dienstonderdelen	FJZ

3	Voortgang processen	alle	Werkdruk onaanvaard-baar hoog	Reduceren	Midde n	Midden	Afhankelijk van waar de specialistische kennis ontoereikend is, zal het in werk geprioriteerd moeten worden.	Waar nodig zal het tegengaan van onaanvaardbare werkdruk leiden tot het prioriteren van werkzaamheden binnen de Cd FJZ.	FJZ
4	Voortgang processen	alle	Procesversto-ringen	Reduceren	Laag	Hoog	Besluiten kunnen niet meer via de gebruikelijke (DigiDoc-)lijn worden genomen	Handmatige parafenlijn, conform de werkwijze voorafgaand aan de invoering van DigiDoc.	FJZ
5	Voortgang processen	alle	Budget Rijks- en Landsadvocaat ontoereikend	Reduceren	Laag	Hoog	Juridisch advies algemeen of voor invorderingszaken ontbreekt en/of dossiers kunnen niet, niet tijdig of met onvoldoende objectieve inbreng worden afgerond. Belastingdienstbreed.	FJZ onderneemt de gebruikelijke stappen: ruimte zoeken in de eigen begroting en als dat niet lukt, binnen de Belastingdienst-begroting.	FJZ

Ondertekening jaarcontract 2020 Concerndirectie Fiscale en Juridische Zaken





Belastingdienst
Ministerie van Financiën

Jaarcontract 2020

Concerndirectie Organisatie & Personeel (Cd O&P)

Versie 1.0

Datum	25 oktober 2019
Status	definitief

1894350 02174

Colofon

Titel	Jaarcontract 2020 Concerndirectie Organisatie & Personeel
Auteur(s)	
Bijlagen	Budgettair Beeld 2020-2024 o.b.v. 1e budgetbrief 2020
Inlichtingen	@minfin.nl

Inhoud

1 Missie, visie, doelen 2020—6
1.1 Missie en visie van de Cd O&P—6
1.2 Opgaven, doelen en resultaten 2019—6
1.3 Enkele noties bij dit jaarcontract—10

2 Prestaties—11
2.1 Kaders gesteld door Concerndirectie Informatievoorziening & Databeheersing—11
2.2 Kaders gesteld door Concerndirectie Organisatie & Personeel voor de eigen directie Cd O&P—12
2.3 Kaders gesteld door Concerndirectie Control & Financiën—14

3 Risico's en beheersing—16

Ondertekening—21

Missie, visie, doelen 2020

1.1 Missie en visie van de Cd O&P

1.1.1 Missie
De concerndirectie O&P heeft als missie om, op basis van externe en interne ontwikkelingen, met inachtneming van de rijksbrede en departementale kaders, de O&P-strategie zodanig vorm te geven dat de medewerkers van de Belastingdienst met werkplezier hun taken uit kunnen voeren, nu en in de toekomst.

Dit doen we door:

- Het rijksbrede en departementale O&P-beleid te verbinden aan de doelstellingen van de Belastingdienst en
- Een heldere O&P-strategie en kaders die het O&P-werkveld in staat stelt die dienstverlening te bieden die bijdraagt aan wat medewerkers en managers nodig hebben om hun taken uit te oefenen en
- Een actieve rol te pakken om signalen (kansen en knelpunten) vanuit de Belastingdienst als grote uitvoeringsorganisatie tijdig te agenderen in de rijksbrede O&P-beleidsontwikkeling en
- Het van buiten naar binnen brengen van O&P-kennis, trends en ontwikkelingen binnen en buiten het Rijk.

1.1.2 Visie
De concerndirectie O&P formuleert en actualiseert in samenspraak met de organisatie het benodigde O&P-beleid, kaders en de strategie, ter ondersteuning van het bereiken van de doelen van het [redacted] Belastingdienst. Ook toetst zij de naleving hiervan.
We leggen en onderhouden de relaties binnen de O&P -functie opdat de werkzaamheden van de Cd O&P, de SSO O&P, Switch, DLSO Douane, HR FIOD, Directie Bedrijfsvoering eenheid Organisatie en Personeel (MinFin) en BZK/DGOO zijn afgestemd.

De adviseurs van de Cd O&P spelen vanuit overzicht en kennis van buiten naar binnen een verbindende rol binnen de O&P-functie[1] en adviseren daarover de [redacted] en het DT. Tenslotte vervullen zij een scharnierfunctie richting het kerndepartement en het interdepartementale speelveld.

1.2 Opgaven, doelen en resultaten 2019
De Cd O&P heeft op basis van opgaven en prioriteiten een keuze gemaakt ten aanzien van de doelen en resultaten voor 2020. Hierbij is het jaarcontract 2019 één van de uitgangspunten geweest, waarbij is beoordeeld of de doelen uit dat jaarcontract zijn gerealiseerd of ook in 2020 een belangrijke prioriteit blijven. Een ander belangrijk uitgangspunt bij de keuze van de doelen is de bijdrage die ze leveren aan de opgaven van de Belastingdienst. Denk hierbij aan het jaarplan Belastingdienst 2020, Beheerst Vernieuwen, maar ook de opgaven die de diensten in

[1] Onder O&P-functie wordt verstaan het geheel aan spelers binnen de Belastingdienst, het departement en het Rijk die zich bezighouden met de strategische, tactische en operationele aspecten die de organisatie-inrichting en inzetbaarheid van medewerkers van de Belastingdienst betreffen.

hun MPP's hebben benoemd. Hierbij is de rol van de Cd O&P dat zij vanuit beleid, kaderstelling zen toetsing de organisatie voorziet van goede oplossingen en eventuele drempels weghaalt. In de tabel hieronder zijn de prioriteiten/doelen 2020 en bijbehorende resultaten weergegeven. De resultaten zijn, waar mogelijk, SMART-gemaakt. Hiervoor zijn geen aanvullende KPI's gedefinieerd.

Prioriteit	Cd O&P-doelen 2020	Resultaten voor de Cd O&P 2020
1. O&P-beleid, strategie en kaders	Binnen de kaders van het Rijk en het ministerie van Financiën in lijn brengen en moderniseren van strategisch O&P-beleid voor de Belastingdienst, dat waarde toevoegt voor het primair proces en ondersteunend is aan de opgaven van Belastingdienst.	• Strategisch O&P beleid ondersteunend aan de opgaven Belastingdienst is opgesteld in lijn met het Strategisch Personeelsbeleid Rijk (SPB Rijk). Het beleid biedt een meerjarige focus en samenhang en levert een bijdrage aan het effectief richten van de inzet. Concrete resultaten betreffen: - Visueel vormgegeven personeelsbeleid 2025 - Tekstuele toelichting (besluitvormend en informatief) - Implementatiestrategie 2020 – 2025 (transitie) inclusief actieprogramma - Intranetsite van Cd O&P is aangepast • De gezamenlijke pilots met de bonden vanuit de werkagenda DGO-F worden uitgevoerd conform afspraak.
2. Topstructuur werkend krijgen	Werkend krijgen van (de bedoeling van) de topstructuur / organisatie ontwikkeling Belastingdienst	• Het door middel van de review op O&F-rapporten sturen op het consequent invulling geven aan de organisatieprincipes die ten grondslag liggen aan de topstructuur (o.a. span of control, aantal managementlagen). • Een up-to-date regeling volmacht (als opvolger van de mandaatregeling) waarin de bevoegdheden helder zijn verdeeld. • Het anno 2020 bepalen, vastleggen en beheren van de formatie van de onderdelen rondom de managementfuncties schaal 15 en hoger. • Het begeleiden van het evaluatieonderzoek van de ADR naar de topstructuur (afronding voorzien Q2 2020) en het oppakken van daaruit voortkomende aanbevelingen. • Het sturen op de professionalisering van de zeggenschap (bestuurders) in de zin van de WOR.
3. Arbeids-voorwaarden	Realiseren één rechtspositie voor het hele ministerie, aansluitend op het Rijksbeleid en rijksbrede kaders	• De BD is eind 2019 'klaar' voor de Wnra, het P-reglement is opgeleverd en de bedrijfskritische O&P-processen zijn grotendeels aangepast; 2020 staat in het teken van het verder afmaken van deze operatie en de verdere werking van de Wnra in de praktijk. • De PUB is vanwege de Wnra hertaald in een P-reglement Belastingdienst. Als de bestuurlijke wens een verdere harmonisering, uitmondend in één P-reglement voor heel Financiën is, draagt dit hieraan bij. Dat vereist onderhandeling met vakbonden. • De BD is niet geheel aangesloten op het functiegebouw Rijk. In 2020 is helder welke de toekomst is van de groepsfuncties, afschaffen of niet. Wat er ook uitkomt; er dient te een goed werkend systeem te worden opgezet dat ondersteunend is aan de wens tot meer personele mobiliteit.

4. Integriteit	Versterking Integriteitsstelsel Belastingdienst	• Het versterken en deels opnieuw inrichten van een infrastructuur rondom integriteit binnen alle directies van de belastingdienst (uitvoering plan van aanpak). Hierbij heeft Cd O&P een kaderstellende, coördinerende, stimulerende rol, het betreft bijvoorbeeld: - het benoemen van integriteitscoördinatoren bij de dienstonderdelen en - het zorgen dat deze voldoende geëquipeerd zijn om hun rol te kunnen vervullen, - en het doen opstellen en uitvoeren van jaarplannen integriteit door de dienstonderdelen. • Het inregelen van de rol die Cd O&P heeft in het belastingdienst-brede speelveld op het terrein van integriteit: - zorgen dat spelregels op het gebied van integriteit actueel en vindbaar zijn, - zorgen dat het proces van melden van vermeende integriteitsschendingen of misstanden goed is ingericht en breed bekend is, - zorgen dat knelpunten in deze spelregels en processen worden opgelost, en het afstemmen van de rol van Cd O&P en de andere actoren die bij het onderwerp integriteit betrokken zijn.
5. Leren en ontwikkelen	Opvolging geven aan MPP's (meerjarige, kwantitatieve en kwalitatieve capaciteitsplanning). Er is een goede match tussen steeds wisselende vraag naar en het steeds wisselende aanbod van personeel. Daarmee dragen we bij aan de juiste medewerker op het juiste moment op de juiste plaats. Dit zorgt voor werkplezier binnen de BD.	• Uitgaande van SPB Rijk en SPB BD leveren wij: - een analyse van de BD brede ontwikkelopgave en - een visie en aanpak op leren en ontwikkelen, inclusief de governance. • Doorontwikkelen MPP cyclus als stuurinstrument en volwaardig onderdeel van de P&C cyclus. • Monitoren voortgang doelstelling instroom, waar nodig bijsturen en aanpassen of opstellen kaders. • Monitoren voortgang doelstelling arbeidsparticipanten, waar nodig bijsturen en aanpassen of opstellen kaders.
6. Leiderschapsopgave	Leidinggevenden ondersteunen in de realisatie van het gewenste leiderschap en de cultuur	• Regie op de uitvoering van het Plan van Aanpak leiderschap en cultuur inclusief regie voeren op en bijdragen aan de vierde pijler van Beheerst Vernieuwen: Cultuur. Hieronder valt o.a.: - bijdragen aan / monitoren van producten en diensten aanbod leiderschap uit het Plan van Aanpak. - Begeleiden en regie voeren op het extern onderzoek naar cultuur: nulmeting, advies, mijlpalen, sturing en rapportage. • Implementatie en uitvoering ABD dienstverlening voor de schalen 15 en hoger. • Ontwikkelen en start van de invoering beleid voor de TD/PD functies voor de schalen 15 en hoger. • Blijvend inzicht in en professionaliseren van doelgroep strategische managementfuncties (BD breed) is geborgd (Top 400+).

		• Inzicht in vrijkomende strategische functies met vooruitblik van 5 jaar structureel. Succession planning structureel invoeren. • Vlootschouw geschoeid op de leest van Leiderschap en Cultuur en aansluitend bij de ABD. • Ontwikkeling, vernieuwing talent ontwikkelprogramma. • Top 25 is begeleid in leiderschapsontwikkeling.
7. O&P-control	O&P domein is zo ingericht dat zij optimaal bijdraagt aan het waarborgen continuïteit BD	• Optimaliseren van de (samen)werking van de P&C cyclus op O&P domein. Inclusief goed werkende O&P controlketen en O&P controlinstrumenten. • Realiseren van de O&P Domeinarchitectuur 2020-2024. • Governance P-Direkt is ingericht en werkend. • (financiële) Managementinformatie O&P domein is verder ontsloten en verder geoptimaliseerd. • Een kader strategisch formatiebeheer Belastingdienst is opgesteld.
8. O&P-ketenopgave	Inrichten O&P keten, inclusief koppelvlakken naar Kerndepartement en andere organisatieonderdelen, waaronder SSO O&P, Switch, DLSO Douane en HR FIOD.	• Rollen en verantwoordelijkheden in de O&P-functie tussen Cd O&P en KD en tussen CdO&P en SSO O&P, Switch, DLSO Douane en HR FIOD zijn helder en eenduidig belegd. • Enkele O&P-processen, waaronder organisatiewijzigingen en arbeids-juridische processen, zijn beschreven, ingericht en op elkaar afgestemd. • Klanten en ketenpartners zijn bekend met de rollen en opgaven van de Cd O&P en de wijze waarop O&P-waarde toevoegt aan de processen, diensten en resultaten van de Belastingdienst.
9. Interne ontwikkel-opgave van de Cd O&P	Verder door ontwikkelen en professionaliseren van de eigen directie.	• Ontwikkeling van de directie vindt plaats middels de weekstarts, themasessies en teamdagen. Meer op basis van het jaarcontract, opdrachtgericht, kennis delen en ervaringsgericht leren zijn uitgangspunten. • In 2020 is de grootste instroom gerealiseerd en wordt verder geïnvesteerd in samenwerking en teamontwikkeling, gericht op het structureel verbeteren en vernieuwen van de resultaten. De sturing en de wijze van interne samenwerking is voor iedereen helder en we werken conform die afspraken. • In 2020 is het interne financiële beheer op orde gebracht en geborgd. Mede in samenwerking met het BDO/BDG zijn de processen ingeregeld en is de uitnutting van budgetten in de systemen te monitoren. • Er wordt een evaluatie van het O&F-rapport Cd O&P uitgevoerd.

1.3 Enkele noties bij dit jaarcontract

Going concern taken
Het jaarcontract Cd O&P 2020 geeft aan wat de prioriteiten zijn voor dit jaar. Naast deze prioriteiten zijn er de going concern taken waar een groot deel van de beschikbare tijd in gaat zitten. Het gaat hier om tijdige en adequate advisering van de dagelijkse leiding en top van de Belastingdienst. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om adviezen op het gebied van integriteit, arbeidsjuridische casuïstiek, regulier MD-werk en het doorlopen van de planning & controlcyclus op O&P-terrein BD-breed.

Politiek/bestuurlijke druk
De context waarbinnen de Cd O&P opereert, wordt voor een deel gekenmerkt door aandacht van de Tweede Kamer en de politieke/ambtelijke top voor O&P gerelateerde onderwerpen zoals de werving, leiderschap & cultuur en integriteit. Dit werkt ook door in de aandacht die de VT-partners (FEZ/IRF), de ADR en de ARK hebben voor deze onderwerpen die terugkomen in alle BD-brede P&C producten en de voorbereiding van Tweede Kamer debatten en vragen. De afstemming hierover kent vaak korte deadlines en leidt tot veel inzet.

Doorontwikkeling Jaarcontract naar interne sturing
De Cd O&P werkt met een strategiekaart waarin de doelen uit dit jaarcontract worden vastgelegd. De bedoeling is deze, net als in 2019, te operationaliseren en te concretiseren in de werkpakketten per medewerker. Daarbij hoort ook het reguliere werk (zoals hierboven aangeduid). De werkpakketten zullen deels gelijktijdig en deels volgordelijk worden uitgevoerd. De inhoudelijke en onderlinge afhankelijkheden binnen de werkwerkpakketten en de koppeling naar de overkoepelende strategiekaart is daarbij bepalend. De monitoring van de voortgang van het werk vindt plaats in de reguliere contacten en personeelsgesprekken tussen leidinggevende en medewerker. Door de keuze voor het hanteren van de strategiekaart in het jaarcontract in plaats van het A3-overzicht vindt de monitoring op de overkoepelende doelen plaats middels de reguliere P&C cyclus. Op basis van het jaarcontract 2020 wordt op basis van de leerervaringen 2019, een volgende slag gemaakt.

Managerial Opgave MT
Bovenstaande noties kenmerken de context waarbinnen de Cd O&P moet werken. Dagelijks wordt geherprioriteerd. Streven daarbij is de werkpakketten en werkdruk voor medewerkers behapbaar te houden. De kunst is dit zo te doen dat de via dit jaarcontract afgesproken resultaten zo weinig mogelijk onder druk komen. Wanneer dit wel gebeurt wordt dit geadresseerd en wordt bepaald of er aanleiding is hierover opnieuw het gesprek aan te gaan.

Daarnaast kunnen er onderwerpen opkomen die nog geen onderdeel zijn van het takenpakket en waarvoor de Cd O&P (nog) geen expertise en capaciteit in huis heeft. Periodiek wordt nagegaan of de bestaande organisatie-formatie nog volstaat of dat er aanleiding is hierin verandering aan te brengen.

2 Prestaties

De rol van de Cd O&P is de advisering op O&P-domein van de [redacted] en het DT bij sturing van de organisatie. Hiervoor ontwikkelt de Cd beleid, strategie en kaders passend binnen het Rijks/departementale beleid op basis van externe ontwikkelingen en geeft functionele sturing aan de O&P-functie. Op grond hiervan worden prestaties in samenwerking met de SSO O&P en andere O&P-partners op grond van een gezamenlijke ketenverantwoordelijkheid vormgegeven. Deze prestaties zijn verwoord in het vorige hoofdstuk. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de kaders die zijn gesteld door de concerndirecties. Niet alle gestelde kaders in de aanschrijving van het jaarcontract 2020 zijn van toepassing op de Cd O&P. Enkel de kaders die van toepassing zijn, zijn hieronder opgenomen. Hierbij de Concerndirecties en het ondersteunende BDO, waar mogelijk, gekozen voor één lijn/samenwerking.

2.1 Kaders gesteld door Concerndirectie Informatievoorziening & Databeheersing

Streven is om bij het voldoen aan de kaders van de Cd IV&D gezamenlijk op te trekken met de overige concerndirecties en hierin gebruik te maken van de diensten van het BDO.

3. Databeheersing en Informatiehuishouding
Op basis van de uitkomsten en aanbevelingen van de i-monitor die in Q4 2019 wordt gehouden, maakt Cd O&P zo nodig een verbeterplan. De maatregelen uit dit verbeterplan zullen worden geborgd via de bestaande lijnen binnen Cd O&P.
4. Beveiliging
Integrale beveiliging Cd O&P draagt zorg dat alle nieuwe medewerkers de training AVG en I-Bewustzijn volgen. Business Continuity Management In samenwerking met IV wordt er een Business Impact Analysis (BIA) opgesteld o.b.v. daarvan zullen er eventuele acties worden gedefinieerd, waarbij het voorstel is dit voor de CD's tezamen te doen.
5. Gegevensbescherming
Ten tijde van het schrijven van het jaarcontract 2020 moesten Belastingdienst breed de controls en KPI's nog worden ontwikkeld. Zodra deze controls en KPI's beschikbaar zijn, zal Cd O&P bezien of- en hoe deze te implementeren, respectievelijk uitvoeren. Op 1 januari 2020 zijn de KPI's met betrekking tot het schonen, vernietigen en archiveren i.h.k.v. de AVG uitgevoerd: Er ligt een door het MT Cd O&P geaccordeerd Plan van aanpak voor schonen, vernietigen en archiveren. De actiepunten zijn gekwantificeerd in lijn met de tweede VMR Belastingdienst. Cd O&P heeft op 1 december 2019 voldaan aan de eisen die vanuit de AVG in dit opzicht worden gesteld.

2.2 Kaders gesteld door Concerndirectie Organisatie & Personeel voor de eigen directie Cd O&P

1. **Meerjarig inzicht in kwaliteit en kwantiteit van personeel**
Op 1 april 2020 zal de directie Cd O&P een bijgesteld Meerjarige Personeelsplanning opleveren. Het MPP dat per 1 juli 2019 j. is opgesteld is hierbij uitgangspunt. De MPP gaat uit van de taken in het O&F rapport van de cd O&P. Een verandering/uitbreiding van taken (of het scherper worden van wat er op bepaalde taken van ons verwacht wordt) leidt tot nieuwe behoefte aan opleiding/kennis/ervaring. Een mogelijke verandering in taken kan leiden tot aanpassing ons O&F rapport =>zie ook hieronder bij 2: In 2020 wordt het O&F-rapport geëvalueerd. Tevens wordt bekeken welke nieuwe ontwikkelingen zich voordoen in de personele bezetting. Vergelijking tussen wat nodig is aan kwantitatieve/kwalitatieve capaciteit en de bezetting geven input voor sturing op instroom eigen personeel, detachering, externe inhuur en ontwikkeling van de zittende medewerkers. In samenhang met het MPP wordt op 1 april 2020 tevens een opleidings- en ontwikkelplan opgeleverd. In dit plan komen de volgende punten aan bod: a. Leeropgave van het zittende personeel ten aanzien van de huidige functie. b. Leer- en ontwikkelopgave t.b.v. de volgende functie Noot: Ten behoeve van de budgetaanvraag 2020 wordt in oktober 2019 nog een quick scan gemaakt van de leeropgave van de medewerkers en de training/opleiding die hiervoor nodig is.
2. Organisatie en formatie
Het takenpakket van de Cd O&P ontwikkelt zich. Zo zijn er taken bijgekomen die in het O&F rapport nog niet waren voorzien. In 2020 wordt het O&F van de Cd O&P geëvalueerd en zal dit naar verwachting ook naar voren komen. In het MPP 2020 wordt geanalyseerd, op basis van het zich ontwikkelende takenpakket, welke capaciteit, kennis/kunde/vaardigheden benodigd zijn, hoe dit zich verhoudt tot de capaciteit, kennis/kunde/vaardigheden die in huis is en wat er voor nodig is om eventuele mismatch op te heffen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van werving, zal van de zittende medewerkers worden gevraagd dat zij zich nieuwe dossiers en bijbehorende kennis en vaardigheden eigen maken en wordt, daar waar nodig gebruik gemaakt van inleen/ externe inhuur van expertise als de gewenste expertise specialistisch van aard is en niet snel eigen gemaakt kan worden en de gewenste expertise slechts tijdelijk van aard is. Hiervoor is meerjarig budget beschikbaar en wordt via de budgetaanvraag 2020 aanvullend budget gevraagd. In november 2019 is de formatie in P-Direkt in lijn gebracht met het O&F-rapport en de derde budgetbrief 2019. Daaruit blijkt dat de bezetting nog niet 100% matcht met de formatie omdat een aantal medewerkers op formatieplaatsen zit die in het verleden zijn aangemaakt maar in de nieuwe formatie niet voorkomen. Het MT Cd O&P zal in het sturen op in- door- en uitstroom steeds nagaan of de personele beweging bijdraagt aan een betere match tussen formatie- en bezetting. Dit wordt ook meegenomen in de evaluatie O&F.

3. Leiderschap en cultuur

In 2019 is gestart met aandacht voor het onderwerp leiderschap en cultuur. In een aantal dialoogsessies is met de medewerkers open- en interactief gesproken over wat wij als directie willen behouden, willen toevoegen en waar we afscheid van willen nemen. Het gaat hierbij met name om aspecten van samenwerken en sturing. Uitgewisseld is wat de medewerkers hierbij van de en afdelingshoofden verwachten en wat het MT andersom van de medewerkers verwacht. Ook binnen het MT zelf is in een dialoogsessie hierover gesproken.

Op de uitkomsten van bovenstaande dialoogsessies wordt in 2020 voortgebouwd. Hierbij worden de uitkomsten van het medewerkersonderzoek 2019 betrokken. Voorts zal met de programmanager O&P keten worden bekeken welke elementen van leiderschap en cultuur kunnen worden betrokken bij het inrichten van de processen binnen de O&P keten. Er is een belangrijke wisselwerking tussen deze leiderschap – cultuur aspecten en de ketenprocessen.

Aandacht voor leiderschap- en cultuur heeft een doorlopend karakter en komt ook terug in de reguliere P-gesprekken, de gezamenlijke weekstart en teambuildingsactiviteiten zoals de jaarlijkse teamdag. Verder is het voornemen om 1 of 2 thema's in te brengen voor de reflectiegroepen met het kerndepartement die worden georganiseerd rond een aantal inhoudelijke thema's waar we intensief samenwerken met als doel te reflecteren op de samenwerking vanuit verschillende rollen.

4. Aantrekkelijke werkgever

De Cd O&P wil een aantrekkelijk werkgever zijn voor haar medewerkers. In 2020 worden de volgende acties ondernomen:

- Uitvoering geven aan de dialoogsessies.
- Stilstaan bij de uitkomsten van het medewerkersonderzoek 2019 in een specifieke bijeenkomst hiervoor + het afspreken van acties die bijdragen aan het oplossen van knelpunten.
- Het opzetten van een generieke inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers binnen de directie.
- In personeelsprekken stilstaan bij - cq afspraken maken over, waar nodig, werkdrukvermindering/vermeerdering, ontwikkeling/opleiding en het opdoen van nieuwe ervaringen.
- Het streven is de formatieplaats die beschikbaar is voor een arbeidsparticipant voortdurend bezet te hebben.

Voorts zullen een goede match tussen formatie en bezetting, aandacht voor leiderschap en cultuur, persoonlijk contact tussen afdelingshoofd en medewerker bij ziekte, en ruimte voor een open dialoog en persoonlijke aandacht bijdragen aan het gevoel van welbevinden van de medewerkers.

5. Integriteit

In 2020 wordt een bewustwordingssessie met de medewerkers van de Cd O&P gehouden waarin stilgestaan wordt aspecten van integriteit die van belang zijn bij het werken binnen de beleid- en kaderstellende O&P directie die wij zijn. Samen met de medewerkers kan dan worden nagegaan waar zich kwetsbaarheden bevinden en welke beheersmaatregelen bijdragen aan het oplossen daarvan.

Eind 2019 wordt bekeken of er 1 integriteitscoördinator kan worden aangewezen binnen het BDO t.b.v. alle concerndirecties.

2.3 Kaders gesteld door Concerndirectie Control & Financiën

1.Budgettair kader
Het budgettair kader wordt gevormd door de 1e (en volgende) budgetbrief(ven) 2020. De eerste budgetbrief 2020 is op 1 november 2019 nog niet vastgesteld maar wordt pm ingevoegd.
2. Aanpak onvolkomenheden Algemene Rekenkamer
Er wordt naar de gestreefd de onvolkomenheid "Strategisch Personeelsbeleid" op te lossen per einde 2019. Stand van zaken d.d. 1 november 2019: • Op 1 juli 2019 hebben alle directies hun eigen MPP ingestuurd aan de Cd O&P. Mede ter ondersteuning hiervoor is een dashboard MPP ontwikkeld inzake formaties, (ID)U scenario's en is een besloten community in Connect People ingericht. De MPP's zijn geanalyseerd en de rode draden hieruit zijn besproken in het DT BD. Begin november 2019 wordt de bijdrage aan het MPP 2019-2023 Financiën in het DT BD vastgesteld. • HR data op orde: De voortgang met betrekking tot het op orde brengen van de formatie en bezetting in P-Direkt ligt op schema evenals het proces rondom het op orde brengen van de P-dossiers. In 2020 wordt de MPP cyclus doorontwikkeld; onder meer als stuurinstrument en volwaardig onderdeel van de P&C cyclus.
3. Management letter Auditdienst Rijk
Dit is niet van toepassing voor de Cd O&P.
4. Interne fiscale beheersing
In 2019 zijn voor de concerndirecties gezamenlijk de eerste processen (t.a.v. 3 van de top 8 geïndentificeerde risico's) en de daarbij behorende interne controlemaatregelen geïmplementeerd en over de voortgang hiervan wordt gerapporteerd. In 2020 gaan we verder met de implementatie van de overige beheersmaatregelen t.a.v. de belangrijkste risico's, zoals vastgesteld door het Team Fiscale Beheersing van het SSO F&MI. Hierover wordt gedurende het jaar verder gerapporteerd.
5. In Control Verklaring
C&F streeft ernaar dat in 2022 voor alle dienstonderdelen een 'In Control Verklaring' (ICV) wordt afgegeven. De Cd O&P wacht de verdere aanpak BD breed af en zal tevens in samenwerking met de andere concerndirecties en het BDO kijken wat een passend vervolg is. Cd O&P zal de realisatie van de prioriteiten/doelen en bijbehorende resultaten (zie hoofdstuk 1) volgen en hierover rapporteren in de Viermaandrapportages (VMR's).

We gaan er vanuit dat bij vaststelling van budgetbrief 1 2020 de bijbehorende budgetten in de financiële administratie zijn verwerkt waardoor de uitputting door het MT Cd O&P goed kan worden gevolgd en tevens op het kader kan worden gestuurd. Hiermee wordt het financieel beheer in 2020 verder op orde gebracht.

Ten aanzien van de termijn waarbinnen de Cd O&P in control is op alle algemene punten, wordt ook verwezen naar de in kaart gebrachte risico's en de noties in paragraaf 1.3. Hierbij spelen de dynamiek waarin de Belastingdienst opereert en mogelijke veranderingen die nog komen een rol.

3 Risico's en beheersing

O&P gerelateerde risico's Belastingdienstbreed zijn ook van invloed op de Cd O&P. De risicoanalyse voor het jaarcontract is hier echter beperkt zich echter tot de Top 3 risico's die specifiek voor de Cd O&P van toepassing is.

Overzichtstabel

Zie separate tabel hieronder ingevoegd.

De top 3 risico's van de Cd O&P is de uitkomst van een bredere risico-inventarisatie waarbij eerst per doel (zie paragraaf 1.2) de grootste risico's in kaart zijn gebracht. Hierbij zijn we van het volgende uitgegaan: *Een risico is een toekomstige gebeurtenis of situatie die van invloed is op de door de directie te behalen prestaties zoals weergegeven in het Jaarcontract – dus niét wat momenteel al gebeurt.*

Vervolgens heeft het MT van de Cd O&P de risico's gewogen en hieruit is onderstaande top 3 ontstaan.

Risicoparagraaf 2020

Algemeen			A. Risicobeschrijving				B. Risico respons		C. Netto Risico	D. Risico-eigenaar	E. Koppeling doelstelling
Nr.	Datum in [2]	Titel	Risicocategorie[3]	Oorzaak	Gebeurtenis	Gevolg	Risico-strategie (maatregel)[4]	Toelichting maatregel	Risicobeschrijving (na uitvoering maatregel)	Risico-eigenaar	Doel / Opgave
1		***O&P-keten***	Bedrijfsproces en personeel	*Veel ad hoc werkzaamheden.* *Politieke druk.* *Volle agenda's.* *Onderbezetting.* *Onbekendheid van de opdracht en behoefte van andere partijen in de keten.*	*Onvoldoende eenheid en samenhang in het functioneren van de O&P keten*	*Onvoldoende afgestemde en kwalitatief hoogwaardige O&P dienstverlening op wat de BD nodig heeft* *Geen optimale efficiency (dubbel werk, niet op de hoogte zijn van wat bij elkaar speelt).* *Partijen in de keten hebben uitsluitend oog voor de eigen opgave i.p.v. de gezamenlijke opgave* *Afbrokkelend werkplezier*	Reduceren	Structuur aanbrengen, met ruimte voor vaste gezangen enerzijds en incidenten anderzijds. Creëren gedeelde urgentie en commitment zowel binnen de eigen directie als met partners in de keten. Herbezinning op prioriteiten zodat ruimte ontstaat voor om te investeren in de samenwerking.	Terugval in oude patronen		O&P keten werkend krijgen.

[2] *Datum waarop het risico is opgevoerd in het risicoregister van het dienstonderdeel*
[3] De geïdentificeerde risico's worden gekoppeld aan een categorie. De categorie wordt vastgesteld op basis van de risico oorzaak. De categorieën zijn: concern, bedrijfsproces, juridisch, personeel, reputatie, financiën, globalisering, IT, beveiliging en overig.
[4] Risicostrategie Elimineren, Reduceren, Accepteren, Overdragen

Algemeen			A. Risicobeschrijving				B. Risico respons		C. Netto Risico	D. Risico-eigenaar	E. Koppeling doelstelling
Nr.	Datum in [2]	Titel	Risicocategorie[3]	Oorzaak	Gebeurtenis	Gevolg	Risico-strategie (maatregel)[4]	Toelichting maatregel	Risicobeschrijving (na uitvoering maatregel)	Risico-eigenaar	Doel / Opgave
						Relatie tussen Kerndepartement Cd en SSO onder druk. *Kwaliteit dienstverlening van de O&P keten onder druk.* *Slechte beeldvorming over de keten O&P bij de afnemers*					
2		***Programma Leiderschap en Cultuur*** *(meer generiek: cultuur-verandering Belasting dienst)*	Concern en Personeel	*Onvoldoende of onvoldoende heldere sturing op concernbrede aanpak.* *Onvoldoende capaciteit en budget voor een concern breed programma.* *Sturing vanuit het programma sturen onvoldoende effectief.*	*Onvoldoende draagvlak bij medewerkers* *Verandering cultuur (=gedrag) vindt niet of niet voldoende plaats.*	*Ontevreden medewerkers, burgers en bedrijven.* *Incidenten*	Elimineren	Heldere programmastructuur inrichten met afspraken over budget, capaciteit, rollen en verantwoordelijkheden. Vanuit programmateam ook sturing op inhoudelijke invulling acties. Programma en beoogde effect inbedden in reguliere P&C cyclus. Alert zijn op signalen uit dienst hierover. Signaleringsmechanismen inrichten. Actie nemen bij signalen, in lijn met gewenste cultuur.	Onderwerpen krijgen niet genoeg aandacht in reguliere sturing door veelheid aan onderwerpen in VMR. Sterkere sturing op het gewenste gedrag gaat tegen de huidige cultuur in van 'ieder bepaalt zelf wat het gewenste gedrag is'. Weerstand.	en Cd O&P	Leiderschap en Cultuur

Algemeen			A. Risicobeschrijving				B. Risico respons		C. Netto Risico	D. Risico-eigenaar	E. Koppeling doelstelling
Nr.	Datum in [2]	Titel	Risicocategorie[3]	Oorzaak	Gebeurtenis	Gevolg	Risico-strategie (maatregel)[4]	Toelichting maatregel	Risicobeschrijving (na uitvoering maatregel)	Risico-eigenaar	Doel / Opgave
3		**Professiona-lisering Cd O&P**	Personeel	*Teveel going concern werkzaamheden*	*Er wordt te weinig prioriteit gegeven aan het beter laten werken van de eigen structuur van de Cd O&P en aan het inzetten van de gewenste organisatie ontwikkeling*	*Tevredenheid medewerkers daalt.* *Cd O&P maakt haar eigen ambitie en rol niet waar.*	Elimineren en reduceren	Door te investeren in het optimaliseren van de keten, worden rollen/taken/ verantwoordelijkheden helder en is de verwachting dat een aantal going concern taken verminderd. Ook door de afspraken over interne sturing te verduidelijken en na te leven, ontstaat ruimte. Ten aanzien van reduceren wordt de focus gelegd op het behouden van werkplezier, bijvoorbeeld door gezamenlijk successen te vieren, onderlinge samenwerking te bevorderen en tijd voor eigen ontwikkeling te nemen.	Terugval in oude patronen	Afdelings- hoofden Cd O&P	Interne ontwikkel-opgave

Bijlage 1. Meerjarig Budgettair Beeld 2020-2024

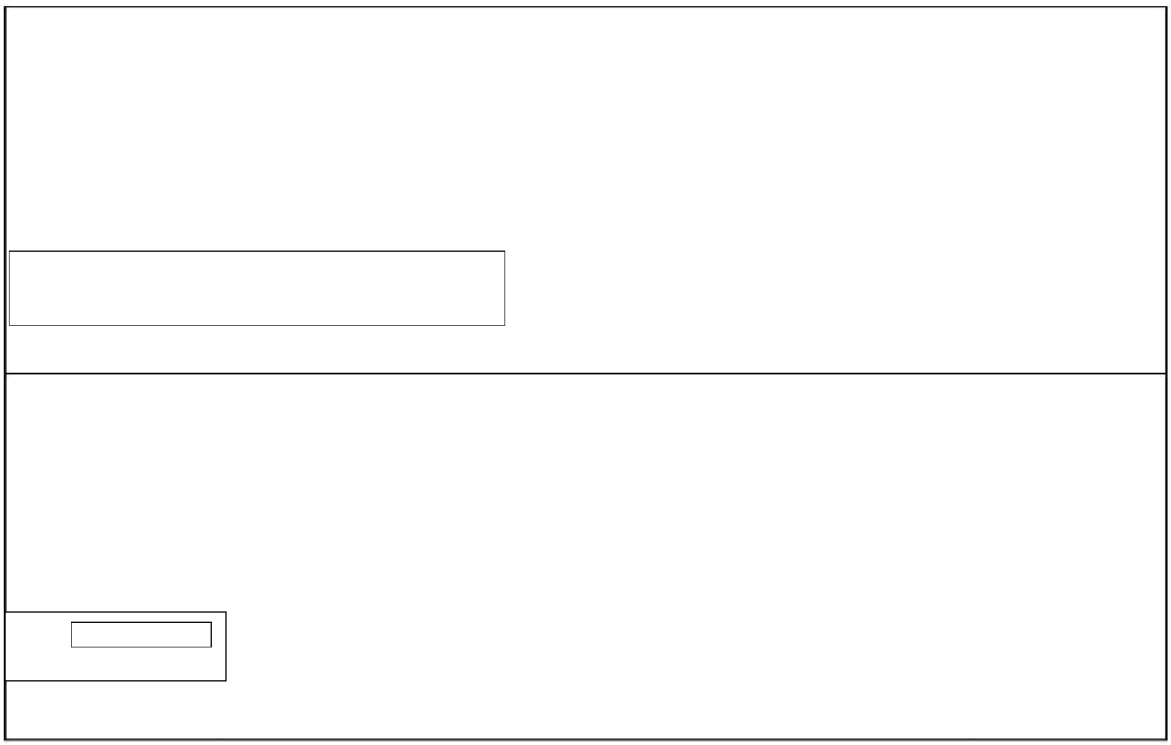
PM nadat 1e budgetbrief 2020 is gekomen

Het onderstaande overzicht van het meerjarig budgettair beeld 2020-2045 is, met VT-goedkeuring door de departementale hoofddirectie Financieel-Economische Zaken, opgenomen in het jaarcontract.

Opmerking: In 2019 is voor het eerst een begroting opgesteld. Hierbij konden we niet terugvallen op informatie uit 2018 (tot en met 2018 waren er centrale budgetten binnen DGBel) en konden we de begroting nog niet 1-op-1 linken aan de vraag. In 2019 konden er vanuit de financiële administratie nog geen uitputtingsoverzichten worden geleverd aan de Cd O&P waardoor het inzicht in de realisatie van de materiële uitgaven werd bemoeilijkt. In die zin is de begroting een ontwikkelpunt waarmee we in 2020 een volgende slag willen maken.

Ondertekening

Den Haag, december 2020



Belastingdienst
Ministerie van Financiën

Jaarcontract 2020

Corporate Dienst Communicatie

Versie 0.9

Datum	1-11-2019
Status	Finaal concept

Colofon

Titel	Jaarcontract 2020 Corporate Dienst Communicatie
Auteur(s)	[redacted]
Bijlagen	1
Inlichtingen	[redacted]@belastingdienst.nl

Inhoud

1 **Missie —6**

2 **Prestaties dienstonderdelen—9**

3 **Prestaties Ketens—15**

4 **KPI's—16**

5 **Beheerst vernieuwen/ zichtbaar beter en bestedingsplannen—17**

6. **Risico's en beheersing—18**

1 Missie

Inleiding
Voor onze directie stond 2019 in het teken van zichtbaar, concreet en herkenbaar uitvoering geven aan het door de Belastingdienst vastgestelde communicatiebeleid. En daarnaast uitvoering geven aan de (met alle directies) opgestelde communicatie jaarplannen. Begin dit jaar hebben we de reorganisatie in het kader van de topstructuur gerealiseerd en aansluitend zijn we gestart met de derde stap van onze reorganisatie. Een reorganisatie die voorziet in een duurzame en toekomstbestendige inrichting van onze directie. Maar ook een reorganisatie met personele consequenties en daarmee grote impact. Deze derde stap vormt samen met het uitvoeren van communicatiebeleid van de Belastingdienst, de communicatie jaarplannen van de directies, de prioriteiten voor onze directie.

NB. Het jaarcontract CDC is onder voorbehoud van goedkeuring aangevraagd budget 2020.

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

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

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

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

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

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

- Proactief reputatiemanagement en *branding* van de Belastingdienst. Het merkhuis vormt de basis hiervoor. We vertellen het verhaal van de organisatie als geheel.
- Betrouwbare en effectieve uitvoeringscommunicatie: We helpen burgers, bedrijven en stakeholders met relevante informatie zodat zij zo goed mogelijk uit zichzelf aan hun belastingplicht voldoen of krijgen waar zij recht op hebben. Daarbij stellen we de mens centraal en niet onze systemen of processen.
- Effectieve interne communicatie: zowel een goede infrastructuur als heldere kernboodschappen waarmee we medewerkersbetrokkenheid versterken
- De organisatie communicatiever maken. Wat is ons verhaal, waar staan wij voor, wat zijn onze missie, visie en kernwaarden? Daarbij maken we de organisatie ook bewust van de samenleving (context) waarin we leven. We richten de blik van buiten naar binnen. We bieden praktische tools om leidinggevend kader en medewerkers structureel en effectief met elkaar te verbinden.
  Advies in combinatie met een daadkrachtige uitvoering van de communicatie.

Hoofdtaken

1. Corporate communicatie

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

2. Uitvoeringscommunicatie

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

3. Interne en verandercommunicatie

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

4. Organisatie communicatiever

Maatschappelijk draagvlak en een positieve beeldvorming (reputatie) is een voorwaarde om als Belastingdienst effectief te kunnen functioneren. Het beeld van de Belastingdienst bij burgers en bedrijven wordt bepaald in de uitvoering, en dus door onze medewerkers. In potentie beschikken we over 30.000 ambassadeurs. Dat vereist een goede toerusting van medewerkers en managers in het primaire bedrijfsproces. We investeren als CDC daarom in de organisatie communicatiever maken door het versterken van lijnmanagement en medewerkers om beter en eenduidiger te communiceren. Daarin faciliteren we onder andere met kernboodschappen, toolkits en formats. Ook weten we wat speelt in de organisatie

en de samenleving. CDC signaleert en adviseert, gevraagd en ongevraagd actief wat de mogelijke impact op onze interactie met burgers en bedrijven en de reputatie is.

2 Prestaties Dienstonderdelen

2.1 Prestaties CDC

De hoofdlijnen van onze communicatiestrategie geven in 2020 richting aan onze prestaties:

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

Vanuit onze kerntaken van uitvoerings- en toezichtscommunicatie en corporate communicatie werken we in 2020 aan de volgende 10 prioriteiten:

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

Verbinden vanuit vier verhaallijnen
We ontwikkelen verhaallijnen waarmee we voor samenhang tussen dossiers zorgen. Langs deze verhaallijnen zorgen we voor intensieve verbinding en ondersteuning; er komt voor iedere verhaallijn een programma. We volgen de ontwikkeling op verhaallijnen via reputatiemetingen.
We starten met deze vier verhaallijnen:
- De menselijke Belastingdienst
- De handhavende Belastingdienst
- De integere Belastingdienst
- De vernieuwende Belastingdienst.

De Belastingdienst beter en breder zichtbaar maken
We willen burgers en bedrijven beter ondersteunen en tegelijk zorgen voor een evenwichtiger beeld van wat de Belastingdienst doet voor Nederland. Daarom vergroten we niet alleen het aantal campagnes maar ook de relevantie van

campagnes. Dat doen we door vaker en nog nadrukkelijker aanwezig te zijn op momenten en plaatsen waar belastingvragen zich aandienen.

In 2020 zorgen we op drie niveaus voor continue aanwezigheid:

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

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

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

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

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

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

Boegbeelden opleiden en inzetten
In 2020 is de Belastingdienst vaker zichtbaar via de mensen die er werken. Daarmee krijgt de dienst een gezicht. We zijn een organisatie van vakmensen (met deskundigheid als eigenwaarde in het merkhuis). In onze communicatie schuiven we boegbeelden, specialisten en andere ambassadeurs naar voren. Daarmee tonen we nadrukkelijker wie we zijn en leggen we uit waarom we doen wat we doen (en ...niet doen).

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

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

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

- *Dialoog versterken*

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

- *Lijncommunicatie versterken*

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

- *Strategische tops organiseren*

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

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

- *De middelenmix vernieuwen*

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

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

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

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

2.2 Prestaties op kaders vanuit de concerndirecties

CDC heeft als doel om aan alle (van toepassing zijnde) kaders gesteld door de concerndirecties te voldoen. Bij het opstellen van dit jaarcontract zijn vooralsnog de volgende kaders van toepassing.

Kaders gesteld door concerndirectie Informatievoorziening & Databeheersing

Databeheersing en Informatiehuishouding
Indien van toepassing voor CDC zal voor 1 januari 2021- met ondersteuning van IV&D- een datamanagement-maturityscan (DMM-scan) worden uitgevoerd en zonodig een plan van aanpak voor verbeteracties worden opgesteld
Naar aanleiding van de in november 2019 gehouden monitor I-Control zal –indien noodzakelijk- voor 1 april 2020 een verbeterplan worden opgesteld. Eventuele aanbevelingen zullen worden opgenomen in het verbeterplan.

Beveiliging
Het management van CDC is en voelt zich verantwoordelijke voor de inrichting van de integrale beveiliging en de zorg voor –en de beveiliging van– de te beschermen belangen. Daarom voldoen we aan we aan gestelde eisen van het VIR (voorschrift informatiebeveiliging), VIR BI (Voorschrift Informatiebeveiliging Rijksdienst Bijzondere Informatie), en het IBB (Integrale Beveiliging)

Gegevensbescherming
Gegevensbescherming is ook voor CDC een belangrijke pijler. Voor CD Communicatie is dit met name van belang voor de privacy gebonden interne informatie. Daarom werken we mee:
-aan de inventarisatie en uitvoering van het Business Continuity management en worden zonodig de kritische processen bepaald. Wel kijken we kritisch of risico's in het communicatieproces conform BCM moeten worden behandeld.
-en worden controls op het gebied van gegevensbescherming geïmplementeerd, en de richtlijnen met betrekking tot het schonen, vernietigen en archiveren uitgevoerd.

Kaders gesteld door concerndirectie Organisatie & Personeel

Meerjarig inzicht in kwaliteit en kwantiteit van personeel
Uiterlijk 1 april 2020 levert CDC een meerjarige personeelsplanning (MPP) 2020-2024 aan. In dit MPP zal focus liggen op de door Cd O&P gevraagde onderwerpen.

Daarnaast zal er ten behoeve van het jaar 2020 door CDC een opleidings- en ontwikkelplan worden ontwikkeld.

De huidige kwantitatieve en kwalitatieve bezetting komt niet overeen met de meerjarige formatie. Vooruitlopend op de toekomstige duurzame benodigde bezetting worden vacatures opengesteld. Om deze reden zullen in 2020 te maken hebben met een tijdelijke overbezetting.

Organisatie en formatie
Taken t.a.v. onderhoud en beheer van de formatie en bezetting in P direkt zijn binnen CDC belegd bij het BDO. In 2019 heeft CDC in het kader van 'HR-data op orde' de formatie 2019 in P Direkt aangepast conform de in de budgetbrief opgenomen formatie. Zodra de formatie 2020 is vastgesteld zal CDC maatregelen treffen om de formatie in P-Direkt in overeenstemming met de budgetbrief te brengen.

Bij niet-structureel werk wordt externe inhuur ingezet. Hiervoor is deels extra budget aangevraagd. Daarnaast wordt extra inzet gefinancierd uit vastgestelde uitvoeringstoetsen.

Leiderschap en cultuur
In het O&F CDC t.b.v. implementatie Topstructuur dd. 11 maart 2019 staan geen directie specifieke acties benoemd t.b.v. Leiderschap en Cultuur. In 2020 blijven we wel (net als in 2019) activiteiten zoals directiebijenkomsten, ACTUA overleggen, werkoverleggen, weekmails maar ook teamuitjes en de Leerkaravaan organiseren.

Op dit moment zijn de resultaten van het medewerkersonderzoek 2019 nog niet bekend. CDC is, in samenwerking met de medezeggenschap, gestart met uitzetten van een zelf ontwikkelde 'humeurtest' voor de directie. Deze loopt parallel aan de viermaandsrapportage. Dit zullen we voorzetten in 2020.

In 2020 zal CDC in het kader van Leiderschap en Cultuur zowel medewerkers- als leidinggevenden sessies organiseren. Centraal in deze sessies staan de culturele waarden van de Belastingdienst: gaan voor resultaat, samenwerken, open en veilig werkklimaat, veranderen begint bij jezelf en burgers en bedrijven centraal. Maar ook het DNA van onze eigen directie krijgt hierin een plaats.

- *Wij staan voor onze deskundigheid*
- *Wij zijn gedreven en nieuwsgierig naar de wereld om ons heen (vakmatig, politiek en maatschappelijk)*
- *Wij zijn eigenzinnig en kritisch als we vinden dat het nodig is*
- *Wij hebben oog voor de behoefte en functie van de organisatie vanuit onze deskundigheid*
- *Wij zijn divers en respecteren elkaars kwaliteiten*

Aantrekkelijke werkgever
Communicatie is een vak, en binnen de Belastingdienst een relatief kleine en gespecialiseerde directie. Als communicatie directie werken wij op het snijvlak van de binnen en de buitenwereld. Kennis van en gevoel voor de organisatie is van belang evenals kennis van en gevoel voor de buitenwereld.

Om die reden investeren wij in de kwaliteit, ontwikkeling en mobiliteit van onze medewerkers. Investeren in kwaliteit en ontwikkeling door middel van opleiding (collectief en individueel) zo organiseren we maandelijks een 'Leerkaravaan'. Maar ook door te investeren in onze gesprekscyclus (teamleiders worden getraind en medewerkers hebben i.i.g. 3x per jaar een gesprek). Investeren in mobiliteit, niet als doel op zich, maar om een frisse blik van buiten te houden; evenwichtige

instroom, doorstroom en uitstroom is daarbij van belang. Deze pijlers hebben we verder uitgewerkt in een opleidingsplan, mobiliteitsaanpak en intervisie aanpak.

Helaas constateren we ook dat het ziekteverzuim binnen CDC is hoog is. Het (middellang) en langdurig ziekteverzuim beïnvloeden het totaal percentage voor een groot deel. We blijven investeren in kaart brengen van het langdurig verzuim en het koppelen hieraan een concrete aanpak. In 2020 organiseren we elke de zes weken een SMO specifiek voor CDC. Daarnaast organiseren we twee keer een beleids-SMO. Belangrijkste speerpunten van onze verzuimaanpak voor 2020 blijven: (1) actieve begeleiding van langdurig zieken; (2) het strakker hanteren van de ziekmelding procedure en (3) preventie: wie zit er niet goed in zijn vel of op zijn plek.

CDC is bereid om ruimte te bieden aan medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt. Eventuele opengestelde vacatures zijn dan ook zeker toegankelijk voor mensen met een beperking. Aan de eisen van de functie zullen echter geen concessies worden gedaan. Daarnaast zal CDC i.h.k.v. de participatiewet 4 banen realiseren.

Integriteit
CDC zal voor 1 april 2020 een directie specifiek jaarplan integriteit opmaken. Dit jaarplan past binnen de kaders van het door Financiën opgestelde jaarplan Integriteit.

<u>Kaders gesteld door concerndirectie Control & Financiën</u>

Budgettair kader
De budgetbrieven 2020 maken integraal onderdeel uit van het jaarcontract CDC.
ps. Op dit moment is budgetaanvraag nog niet vastgesteld/toegekend. Wanneer budget lager wordt vastgesteld moeten keuzes worden gemaakt in de uitvoering van het Jaarplan Communicatie

Interne fiscale beheersing
Er wordt zoveel als mogelijk uitvoering gegeven aan de opgestelde proces beschrijvingen van de vastgestelde (8) risico's. Per risico is een planning opgesteld van de TCF- werkzaamheden, die voldoet aan de in het driehoeksoverleg vastgestelde deadlines. Omdat ook voor alle risico's een verbijzonderde IC programma moet worden opgesteld en uitgevoerd bestaat wel het risico dat dit als gevolg van de geringe bezetting binnen het BDO niet voor alle genoemde risico's altijd (volledig) kan worden uitgevoerd.

In control verklaring
Op dit moment is het voor CDC op basis van de gestelde criteria niet mogelijk om een volledige 'In Control Verklaring' (ICV) af te geven. In samenspraak met Cd C&F afd. Interne Beheersing is in november 2019 een eerste 0-meting uitgevoerd.
Op basis van deze 0-meting zal beoordeeld worden welke aanvullende maatregelen noodzakelijk en wenselijk zijn om te komen tot een onderbouwde ICV verklaring
Wel kunnen we stellen dat CDC in control is inzake:
-het behalen van strategische en operationele doelstellingen;
-adequaat financieel beheer;
-voldoen aan wet- en regelgeving

3 Prestaties Ketens

N.v.t.

4 KPI's

	doelstelling 2020	realisatie 2019
Organisatie op orde		
Organisatie CDC is ingericht conform O&F fase 3	100%	nvt
Aantrekkelijke werkgever		
90% van onze medewerkers heeft tenminste 1 collectieve activiteit vanuit professionalisering CDC afgerond.	90%	
50% van onze medewerkers heeft tenminste 1 individuele activiteit vanuit professionalisering CDC afgerond.	50%	
10% mobiliteit (binnen en buiten Belastingdienst)	10%	10%
We voeren voorafgaand aan VMR een directiebrede humeurtest uit.	3	3
CDC organiseert minimaal 2x per jaar een BSMO	2	2
CDC organiseert minimal 6x per jaar een CSMO	6	6
Binnen CDC is een actuele RI&E beschikbaar	1	1
Realiseren communicatiebeleid en producten		
Met 100% van de directies en voor de Belastingdienst is een communicatiejaarplan opgesteld en uitgevoerd	100%	100%
Op 31 december 2020 is de 'always on' campagne gerealiseerd	100%	100%
CDC realiseert maandelijks een Reputatie Special	12	nvt
CDC realiseert voor de vier verhaallijnen een programma	4	0
Op 31 december 2020 is er een definitieve versie van de merkgids beschikbaar	1	nvt
CDC realiseert de Belastingdienstbrede communicatiecampagne Leiderschap en Cultuur	100%	nvt
CDC organiseert één top 1500 in 2020	1	0
CDC organiseert één top 200 in 2020	1	2

5 Beheerst vernieuwen

N.v.t.

1. Risico's en beheersing

Nummering	Doelstelling	Keten	Proces	Categorie	Risico oorzaak	Risico gebeurtenis	Risico gevolg	Datum in	Risico-eigenaar	Risico strategie	Maatregelen	Netto risico	Risico-eigenaar
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	Uitvoering jaarplan Communicatie	nvt	Communicatie	Bedrijfsproces	Mismatch kwalitatieve bezetting	Bij onverwachte gebeurtenissen/ politieke beslissingen ontstaat noodzaak om binnen korte periode kwalitatieve communicatie producten te leveren	Niet tijdig kunnen leveren van kwalitatieve communicatie producten/diensten	01-01-2020		Reduceren	-inzet externe inhuur -opleiden medewerkers -werven kwalitatief geschoolde medewerkers	-tijdelijke oplossing reorganisatie fase 3 biedt structurele oplossing	
2	Uitvoering jaarplan Communicatie	nvt	Communicatie	Bedrijfsproces	Onvoldoende formatie en budget	In Communicatie jaar plan(nen) zijn communicatie diensten en producten afgesproken.	Niet kunnen voldoen aan de afspraken in com. jaarplannen	01-01-2020		Reduceren	-Budgetaanvraag 2020 -Bespreken in DT -Bespreken met [redacted] en [redacted] Cd C&F -Zonodig keuzes maken	-Bij volledige budgettoekenning is risico geëlimineerd	

B. (voorlopig) Meerjarig Budgettair Beeld 2020-2024

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

ONDERTEKENING

Dit Jaarcontact 2020 is op ___ _____ 2019 te _____ ondertekend door

Jaarcontract 2020

Concerndirectie Control & Financiën



Versie: 0.9

Datum 1 november 2019
Status Concept

Colofon

Titel	Jaarcontract 2020 Concerndirectie Control en Financiën
Auteur(s)	
Bijlagen	1: Risicomatrix C&F
Inlichtingen	

1894350 02174

Inhoud

1. Missie en visie C&F 4

2. Prestaties Cd C&F 5

2.1 kaders gesteld door concerndirecties Fiscaal & Juridische Zaken en Uitvoerings- en Handhavingsbeleid 7

2.2 kaders gesteld door concerndirectie Informatievoorziening & Databeheersing 7

2.3 kaders gesteld door concerndirectie Organisatie & Personeel 8

2.4 kaders gesteld door concerndirectie Control & Financiën 10

3 Beheerst vernieuwen 12

4.Risico's en beheersing 13

Bijlage a: Risicoformat 14

Ondertekening 15

1894350 02174

1. Missie en visie C&F

De concerndirectie Control & Financiën is verantwoordelijk voor de onafhankelijke concernbrede control in de Belastingdienst en voor de met name financiële kaderstelling en het bewaken ervan. Daarnaast is de concerndirectie verantwoordelijk voor de control bij alle dienstonderdelen van de [redacted] Belastingdienst en voor de coördinatie van het integrale risicomanagement.
De taken van de afdelingen control omvatten, op basis van de Rijksbrede regelgeving, drie taakgebieden: Begrotingszaken of Planning & Control[1], Control & Advies en Interne Beheersing.
De inrichting van DG-control is gespiegeld aan de departementale FEZ-functie.
De [redacted] cdC&F stelt de kaders, richtlijnen en eisen aan de SSO Financieel & Management Informatie (SSO-F&MI). Voorts toetst en adviseert de concerndirectie Control & Financiën op kaders en toezicht die door de overige concerndirecties richting de SSO's (systeemtoets op controlframeworks) zijn vastgesteld.
C&F draagt er zo aan bij dat de Belastingdienst haar taken eerlijk en zorgvuldig uitvoert, en zo bijdraagt aan een financieel gezond Nederland.

De concerndirectie Control & Financiën is het betrouwbare kompas van de Belastingdienst (missie). Dit doen wij door gevraagd en ongevraagd te adviseren middels (1) zicht te hebben op de huidige situatie, (2) tijdig interne en externe ontwikkelingen te signaleren, (3) verdiepend inzicht te creëren en (4) kaders en instrumenten vast te stellen; zowel in het hier en nu als richting de toekomst.
De cdC&F werkt vanuit een onafhankelijke positie, met analytisch vermogen en in verbinding. De cdC&F draagt hiermee bij om de juiste koers voor de Belastingdienst te bepalen en zorgt er mede voor dat de Belastingdienst de koers aanhoudt (visie).

Om invulling te geven aan bovengenoemde missie en visie heeft C&F 3 speerpunten geformuleerd voor 2020. Ten opzichte van 2019 is de focus van de inrichting van C&F verschoven naar de invulling en uitvoering van de onafhankelijke concernbrede rol. Hiervoor is het randvoorwaardelijk dat de personele inzetbaarheid op orde is, dat er draagvlak en zichtbaarheid is voor de C&F organisatie en C&F zowel naar buiten als binnen in verbinding is met haar stakeholders. Hiervoor zijn de resultaten beschreven die hieraan bijdragen. Iedere C&F afdeling heeft daarnaast ook haar eigen resultaten (in een A3) geformuleerd die bijdragen aan de missie en visie van C&F.

In lijn met de organisatiewaarde wil C&F pro-actief opereren: aan de voorkant komen zoals we in VG4 hebben aangekondigd. De directie is nog in opbouw: de omvang is in 2019 flink toegenomen, de werking moet in 2020 zijn vruchten gaan afwerpen. Tegelijkertijd bevindt de Belastingdienst zich in onrustig vaarwater en voert incidentenmanagement de boventoon. Dit maakt het werken aan het voorkomen van fouten lastig en C&F meer reactief dan wenselijk en zorgt voor een gemiddeld hoge werkdruk, al verschilt de intensiteit tussen Apeldoorn, Utrecht en Den Haag. Dit vormt een risico voor het behalen van de doelstellingen voor 2020.
Om dit voor zover mogelijk te beheersen vergt het goed leiderschap binnen de directie: bewaken dat er een open en veilig werkklimaat blijft, de samenwerking bevorderen en de resultaten centraal stellen.

[1] Afhankelijk van de afdeling DG of DO control

1894350 02174

2. Prestaties Cd C&F

Op basis van de in hoofdstuk 1 beschreven succes bepalende factoren heeft C&F op basis van de afdelings A3'en diverse MT-sessies de kernresultaten voor 2020 beschreven. Hiermee is ieder resultaat SMART gemaakt en gekoppeld aan een verantwoordelijke. Hieronder volgt een weergave van de resultaten waarvan in de VMR de voortgang over wordt weergegeven.

nr:	Speerpunt			
1	Invulling comptabele rol			
nr:	**Resultaatafspraken**	**Hoofd Verantwoordelijk/mede verantwoordelijk**	**Norm**	**Datum gereed**
1.1	Tijdig en afgestemd de bijsturing via budgetbrieven en opwerking naar begrotingsvoorstellen FEZ organiseren.	DG Control/DO Control	Voldoen aan tijdschema FEZ.	31-12-2020
1.2	Coördinatie op het proces om bestaande en eventuele nieuwe ARK-onvolkomenheden en ADR-bevindingen tijdig af te ronden.	DG Control/DO Control	Reguliere voortgangsrapportage aan DT.	31-12-2020
1.3	Gewerkt wordt aan het oplossen van de onvolkomenheden prestatieverklaringen en verplichtingenbeheer worden a.d.h.v een plan van aanpak.	DG Control/DO Control	Realisatie beschreven mijlpalen.	
1.4	Synchroniseren/doorontwikkelen P&C cyclus zodat portfolioproces hier op aansluit en aansluiting met FEZ (budgettaire besluitvorming).	DG Control/DO control	Evaluatiesessie houden en verbeteracties uitvoeren.	1-7-2020
1.5	Regie op Beleidsdoorlichtingen in 2020 (Douane en Dienstverlening).	DG Control	Rapporten verstuurd naar TK.	30-11-2020
1.6	Stimuleren van bewustwording bij dienstonderdelen omtrent interne beheersing en hen begeleiden/adviseren naar hoger niveau van interne beheersing	DO control/DG control	1. Uitvoeren 0 meting 2.Uitvoeren verdiepend onderzoek	31-12-2020
1.7	Verbeteren kwaliteit VT-aanvragen en bijbehorend proces.	DG/DO Control	1. Minder afgekeurde VT-aanvragen door FEZ en IRF. 2. Minder VT achteraf dan in 2019.	31-12-2020
nr:	**Speerpunt**			
2	Kaderstelling			
nr:	**Resultaatafspraken**	**Verantwoordelijk**	**Norm**	**Datum gereed**
2.1	Ontwikkeling van een eerste versie internal control framework zoals benoemd in de roadmap 2020-2022.	DG Control	PVA gereed Eerste versie framework gereed	1-6-2020 31-12-2020
2.2	Transitieplan DA opstellen (grote en kleine geldstroom) gevolgd door implementatie.	DG Control	Een door concern architectuurboard goedgekeurd transitieplan. Uitvoering geven aan plan.	1-5-2020 31-12-2020
2.3	Vastgelegde governance afspraken met SSO FM&I.	DG Control	Een door MT C&F en MT SSO F&MI goedgekeurd memo met afspraken.	1-5-2020

1894350 02174

nr:	Speerpunt			
3	Advies & Control			
nr:	**Resultaatafspraken**	**Verantwoordelijk**	**Norm**	**Datum gereed**
3.1	C&F treedt op als eenheid als het gaat om appreciaties en budgettaire toetsing met de inzet van de kerncompetenties: onafhankelijk, analytisch en verbindend.	DO Control DG Control	Meetbare en structurele feedback hierover vragen aan directies dienstonderdelen.	1-6-2020
3.2	Tight control uitvoeren binnen de IV organisatie.	DO control IV	Reguliere overlegstructuur functioneert binnen IV.	31-12-2020
3.3	Een gestructureerde en werkende Driehoek-C&F.	KOP	Evaluatie driehoek C&F	1-4-2020
nr:				
4	Randvoorwaarden			
nr:	**Resultaatafspraken**	**Verantwoordelijk**	**Norm**	**Datum gereed**
4.1	Community Control leidt tot een uniforme taakuitvoering, van buiten naar binnen halen, verbinding creëren en uitwisselbaarheid vergroten, waarbij aandacht is voor de doelstellingen van cultuur en leiderschap: Samenwerken, integriteit, reflectie en leren en experimenteren. In 2020 maakt Community Control een verdiepingsslag door activiteiten uit te rollen die bijdragen aan de kennisdeling, zichtbaarheid en de verbinding binnen C&F én met onze omgeving.	KOP	Mijlpalen gerealiseerd conform Pva.	31-12-2020
4.2	De processen en producten van de P&C cyclus zijn beschreven (conform pva 2020). Het beheer van de processen is operationeel werkend en voor minimaal twee processen zijn IC's uitgevoerd. Voor de beschreven processen zijn risico's en issues in kaart en zijn met de lijnverantwoordelijke maatregelen afgestemd.	KOP	Mijlpalen gerealiseerd conform plan van aanpak (dit plan moet nog worden goedgekeurd in het MT C&F)	31-12-2020
4.3	De (gedelegeerde) opdrachtnemer juist en tijdig geadviseerd en geannoteerd als counterpart van eigenaarsadvisering.	KOP	Bevrager [redacted]&F over kwaliteit annotaties/ADR onderzoek.	31-12-2020
4.4	Evaluatie gereed omtrent de werking van het O&F rapport van C&F en VG4.	[redacted]C&F	Plan van aanpak gereed	1-5-2020
4.5	Stakeholders zijn bekend met de rol van C&F.	KOP	Activiteiten communicatiekalender zijn uitgevoerd. Mijlpalen pva stakeholdersmanagement uitgevoerd.	31-12-2020
4.6	Gemiddelde bezetting C&F is conform begroting.	Allen	95%	31-12-2020
4.7	Managen van medewerkers	Allen	Uitputting opleidingsbudget (90%)	31-12-2020
		Allen	MPP is opgesteld en wordt uitgevoerd (april 2020)	1-4-2020

		Allen	Personeelsgesprekken worden gevoerd (80%)	31-12-2020
		Allen	Verzuim op orde <3,5%	31-12-2020
		Allen	Vlootschouw uitvoeren	31-12-2020

2.1 kaders gesteld door concerndirecties Fiscaal & Juridische Zaken en Uitvoerings- en Handhavingsbeleid

Niet van toepassing voor de cdC&F.

2.2 kaders gesteld door concerndirectie Informatievoorziening & Databeheersing

3. Databeheersing en Informatiehuishouding
Op basis van de uitkomsten en aanbevelingen van de i-monitor die in Q4 2019 wordt gehouden, maakt Cd C&F zo nodig een verbeterplan. De maatregelen uit dit verbeterplan zullen worden geborgd via de bestaande lijnen binnen Cd C&F.
4. Beveiliging
<u>Integrale beveiliging</u> *Het behalen van de beveiligingsdoelstellingen zoals opgenomen in het Handboek Beveiliging.* Vanuit de generieke beveiligingsmaatregelen, die zijn ingeregeld voor het Kerndepartement KV7 (locatie/systeem gebonden maatregelen) alsmede de Belastingdienst blijven de navolgende beveiligingsdoelstellingen voor C&F ook in 2020 tot haar verantwoordelijkheid: - Zorgvuldig beheer van autorisaties medewerkers C&F, door 2 keer per jaar de C&F autorisaties te toetsten en acties te ondernemen op onjuistheden; - Fysiek toegangsbeheer; Zorgvuldig beheer van de toegangspas en de behaviour daaromtrent; - Fysiek toegangsbeheer; Bezoekers vooraf aanmelden en deze persoonlijk ophalen alsmede naar de uitgang begeleiden; Cd C&F draagt zorg dat alle nieuwe medewerkers de training AVG en I-Bewustzijn volgen. <u>Business Continuity Management</u> Vastgesteld is dat voor de Concerndirecties er geen bedrijfskritische processen aanwezig zijn.
5. Gegevensbescherming
Ten tijde van het schrijven van het jaarcontract 2020 moeten Belastingdienstbreed de controls en KPI's nog worden ontwikkeld omtrent gegevensbescherming. Zodra deze controls en KPI's beschikbaar zijn, zal C&F die gaan implementeren, respectievelijk uitvoeren.

2.3 kaders gesteld door concerndirectie Organisatie & Personeel

1. Meerjarig inzicht in kwaliteit en kwantiteit van personeel
Er is een goede match tussen opgedragen werk en benodigd personeel. Hiervoor moet de juiste medewerker op het juiste moment op de juiste plaats zitten. In de komende jaren ligt de focus dan ook op de doorstroom en instroom van nieuwe medewerkers, om o.a. de uitstroom op te vangen.
Focuspunten voor 2020
Doel is om nu en in de toekomst, de bezetting overeen te laten komen met de formatie, in termen van functie/schaalniveau, passend bij de meerjarige budgettaire kaders in de Rijksbegroting 2020. Formatiebeheer moet dus plaatsvinden binnen de financiële kaders & formatieve kaders. Om inzicht in de kwaliteit en kwantiteit van het huidige en toekomstige personeel te krijgen, zijn voor 2020 de volgende focuspunten vastgesteld: - C&F levert uiterlijk 1 april 2020 een actualisatie van het meerjarige personeelsplanning (MPP) 2020-2024 aan, met een focus op de volgende onderwerpen: a. De benodigde kwantitatieve Formatie & Bezetting in FTE's op functie en op schaalniveau. b. Een analyse van de ist- en soll-situatie. c. Op welke wijze aan de soll situatie voldaan wordt. - Leren & ontwikkelen (vakmanschap & perspectief): Cd C&F stelt ten behoeve van het jaar 2020 een opleidings- en ontwikkelplan op. Enerzijds bestaat dit ontwikkelplan uit de activiteiten die middels Community Control worden gerealiseerd en anderzijds zal er na inventarisatie onder de afdelingshoofden C&F van de opleidingsbehoefte binnen C&F een plan rond aanvullende individuele opleidingen worden vastgelegd (o.a. rekening houdend met PE-verplichtingen). - Werving & Instroom: In 2020 zal er voor C&F wederom werving van nieuwe medewerkers plaats vinden om daarmee de benodigde bezetting te realiseren en uitstroom op te vangen. Hiervoor zal afstemming plaats vinden met het SSO O&P om te bepalen welke eventuele aanvullende wijze van werving hiervoor benodigd is (zie hiervoor ook het MPP C&F).

2. Organisatie en formatie
Het kunnen beheersen en adequaat besturen van de Belastingdienst is mogelijk door betrouwbare informatie over de toegekende formatie in relatie tot de beschikbare bezetting.
Focuspunten voor 2020
Om meer inzicht te krijgen in de organisatie en formatie van de Belastingdienst, zijn voor 2020 de volgende focuspunten voor C&F vastgesteld. - Formatie en bezetting is conform de budgetbrief (120 FTE, gemiddeld over 2020). De Formatie en Beheer registratie in P-Direkt is conform de daartoe afgesproken regels op orde en actueel. Taken ten aanzien van onderhoud en beheer van de formatie en bezetting in P-Direkt zijn binnen de directie belegd bij KOP.

1894350 02174

Leiderschap en Cultuur

Het MT van C&F blijft net zoals in 2019 ook in 2020 permanente aandacht houden voor de veranderopgave waar de BD voor staat opgesteld. De effectiviteit van de cdC&F wordt in sterke mate bepaald door het tot stand komen van een cultuur van "community control". Dat betekent letterlijk het vormen van een gemeenschap, waarin normen en waarden worden gedeeld, gedrags- en spelregels worden nageleefd en leiderschap is ingevuld. In deze gemeenschap staan kennis-, competentie- en cultuur ontwikkeling centraal. Community Control leidt tot een uniforme taakuitvoering, van buiten naar binnen halen, verbinding creëren en uitwisselbaarheid vergroten, waarbij aandacht is voor de doelstellingen van cultuur en leiderschap: samenwerken, integriteit, reflectie en leren en experimenteren. In 2020 wordt het opleidingsprogramma van Community Control verder uitgevoerd. In het programma wordt met name aandacht besteed aan opleidingen en kennisdeling/kennisvergaring. C&F is zich bewust van met name soft skills bij de rolinvulling van controllers door heel de dienst; een verplichte opleiding op maat gemaakt voor alle C&F medewerkers wordt dan ook verder uitgerold in 2020. Tevens wordt het onboarding programma binnen C&F weer voor nieuwe medewerkers gehouden, schrijftrainingen en inhoudelijke werksessies georganiseerd. Voor de medewerkers wordt o.a. driemaal per jaar een C&F dag georganiseerd, hetgeen zorgt voor verbinding en dialoog tussen medewerkers van C&F maar ook met het MT van CF. Op deze dagen wordt ook aandacht besteed aan onderwerpen m.b.t. leiderschap en cultuur.

Het MT C&F besteedt de nodige aandacht aan leiderschap en cultuur onder andere door teambuildingsessies en inhoudelijke werksessies (6-8 keer per jaar) met elkaar te houden.

3. Aantrekkelijke werkgever

De Belastingdienst wilt een aantrekkelijk werkgever zijn, door medewerkers op een doeltreffende manier te boeien en binden en ze optimaal te laten presteren. We blijven investeren in de ontwikkeling en het werkplezier van onze medewerkers, omdat zij doorslaggevend zijn voor het behalen van de resultaten en verbetering in ons werk. Het is daarbij van belang dat nieuwe medewerkers goed landen in de organisatie, zodat zij een vliegende start kunnen maken.

Focuspunten voor 2020

Om inzicht te krijgen in het aantrekkelijk werkgeverschap van de Belastingdienst, zijn voor 2020 de volgende focuspunten vastgesteld:

- <u>Verzuim</u>:
  Doel blijft aandacht voor het verzuim te hebben en te zorgen dat deze onder de opgelegde norm blijft. C&F heeft hiervoor in 2020 een regulier en beleids-SMO ingericht dringen. C&F heeft geconstateerd dat werkdruk kan ontstaan, onder andere doordat het moeilijk is om bepaalde vacatures te vervullen. C&F is en blijft daarom met O&P in gesprek over werving en arbeidsmarktstrategie. Bij de verzuimaanpak zal de nadruk niet alleen liggen op het terugdringen van verzuim, maar zal er geïnvesteerd worden in werkplezier ('inhoud van het werk' en 'werkdruk'). Hiervoor stuurt C&F dat de juiste mensen op de juiste plek zitten, draagt C&F zorgt voor goeie afstemming over werkpakketten, biedt ontwikkelmogelijkheden en stuurt op balans werk en privé. Daarnaast zorgt C&F (o.a. door community control) dat men met elkaar in verbinding is.

- <u>Personeelsgesprekken</u>:
  Een leidinggevende dient samen met de medewerker vorm te geven aan het goede onderlinge gesprek. Om dit te bevorderen zal C&F in 2020 de "Gesprekscyclus Rijk" hanteren. De norm hierin is 80%.

- <u>Arbeidsparticipanten:</u>
  Doordat de Belastingdienst een inclusieve organisatie is, spant het zich in om de instroom van arbeidsparticipanten te bevorderen. Om zo de wet Banenafspraak en Quotum arbeidsbeperkten (BQA) te realiseren, die is vastgesteld door het ministerie van SZW. C&F zal een

1894350 02174

inspanningsverplichting leveren op dit kader door er in de vacatures hiernaar te verwijzen en met Switch naar de mogelijkheden voor C&F te kijken hierin.

- Onboarding:
  Naast het centrale Onboarding programma waar iedere nieuwe C&F medewerker aan deelneemt, draagt C&F zorg voor het opvangen, inwerken van nieuwe instroom door haar eigen onboarding aan deze medewerkers aan te bieden. Deze is door C&F ontwikkeld en wordt continue geëvalueerd en waar nodig aangescherpt.

4. Integriteit
Doordat het onderwerp integriteit te allen tijden aanwezig is in het dagelijks werk van de Belastingdienst, is het van wezenlijk belang dat medewerkers integer zijn, in lijn met de kernwaarden van het Ministerie van Financiën. Deze zijn; Integer, Deskundig, Duidelijk en Durf, die inhoudelijk ook terug te vinden zijn in de basiswaarden die de Belastingdienst hanteert: Geloofwaardig, Zorgvuldig en Verantwoordelijk. Vanwege de aard van het werk binnen de Belastingdienst en zijn specifieke rol binnen de maatschappij, is het van belang dat er preventief wordt gehandeld aangaande integriteit.
Focuspunten voor 2020
De Cd C&F vindt integriteit een belangrijk onderwerp en handhaaft c.q. vergroot het bewustzijn van zijn medewerkers op dat gebied. Cd C&F zorgt ervoor dat het onderwerp integriteit bij minstens één werkoverleg aan de orde komt. Medewerkers die nieuw bij Cd C&F komen werken, volgen een module uit het opleidingsaanbod over integriteit. Eind 2019 wordt besloten op welke wijze de rol van de [redacted] voor de concerndirecties wordt ingevuld. Obv hiervan zal in afstemming met de [redacted] verdere invulling aan dit thema gegeven worden.

2.4 kaders gesteld door concerndirectie Control & Financiën

1. Budgettair kader
C&F levert conform aanschrijving de budgetbrief tijdig en volledig aan en opereert binnen de vastgestelde budgettaire kaders
2. Aanpak onvolkomenheden Algemene Rekenkamer

Op het moment van het opstellen van het jaarcontract 2020 zijn de volgende onvolkomenheden en aandachtspunten voor C&F vastgesteld:

Onvolkomenheid / aandachtspunt	Dossierhouder / eigenaar
Managementinformatie Belastingdienst, door de uitvoering van het programma MI/RM wordt mede aan dit aandachtspunt opvolging gegeven.	[redacted]
Verplichtingenbeheer Belastingdienst	
Prestatieverklaringen Belastingdienst	
Aandachtspunt: Fiscale processen	

Aan bovengenoemden onvolkomenheden en het aandachtspunt fiscale processen wordt in 2020 door C&F als eigenaar verdere uitvoering gegeven (in afstemming met de dienstonderdelen). Dit op basis van de plannen van aanpak en bijbehorende planningen.
C&F heeft hierin de aanjagende, kaderstellende en coördinerende rol.

3. Management letter Auditdienst Rijk

Niet van toepassing voor de Cd C&F.

4. Interne fiscale beheersing

In 2019 zijn de eerste processen (van de top 8 geïdentificeerde risico's) en de daarbij behorende interne controlemaatregelen geïmplementeerd binnen C&F, over de voortgang hiervan wordt gerapporteerd. Voor de overige processen geldt dat deze gevolgd worden conform de vastgestelde beschrijving. Wanneer de VIC's hiervan beschreven zijn worden deze in 2020 uitgevoerd. Maandelijks wordt hierover gerapporteerd.

5. In Control Verklaring

De belastingdienst wil de komende jaren komen tot een 'In Control Verklaring' (ICV) voor alle dienstonderdelen en ketens, zodat op basis daarvan tot een belastingdienstbreed ICV kan worden gekomen.
Een eerste stap hierin is geweest dat er recent een 0-meting heeft plaats gevonden waarmee inzichtelijk is welke ICV-onderwerpen verdere aandacht behoeven.

Vragen inzake ICV algemeen	Beantwoording
In welke mate is uw dienstonderdeel 'in control'?: is het mogelijk op dit moment een onderbouwd ICV voor uw dienstonderdeel af te geven m.b.t.: • In control zijn inzake behalen strategische doelstellingen • In control zijn inzake behalen operationele doelstellingen • In control zijn inzake adequaat financieel beheer • In control zijn inzake voldoen aan wet- en regelgeving	Voor C&F is het duidelijk wat de strategische doelstellingen zijn voor de komende jaren, deze zijn eind 2018 uitgewerkt in een O&F rapport en contourennota. Tevens worden deze ieder jaar door vertaald naar het jaarcontract C&F. In 2020 zal er tevens bezien worden welke verdere ontwikkeling C&F wil gaan realiseren. Voor het in control zijn van de afgeleide operationele doelstellingen wordt verwezen naar de stand van zaken per bouwsteen. Het financieel beheer is binnen C&F belegd binnen de afdeling KOP en volgt hierin de BD processen.

Een ICV moet onderbouwd en toetsbaar zijn om de kwaliteit te borgen. Een goed onderbouwd ICV rust onder meer op de volgende **bouwstenen** (niet limitatief): een actuele risicobeoordeling inzake alle hiervoor genoemde invalshoeken, een actuele AO-beschrijving inclusief identificatie maatregelen van interne controle, monitoring van de maatregelen van interne beheersing (inclusief verbijzonderde interne controles [VIC]), opvolging van bevindingen uit onderzoeken ADR/AR/VIC, adequate stuurinformatie over doelstellingen en processen.

Vragen inzake bouwstenen voor ICV	Beantwoording
Heeft u een actuele risico-analyse beschikbaar en is deze gericht op alle genoemde invalshoeken? Is daarbij een kans-/impact-analyse uitgevoerd en is de risicobereidheid aangegeven?	Zie hoofdstuk 4 van het jaarcontract.
Heeft u actuele AO/IC-beschrijvingen voor al uw processen? Zijn daarbij de key controls geïdentificeerd?	Nee, hier wordt stapsgewijs aan gewerkt door C&F (zie kernresulaten) inclusief key controls.

Is het controleplan VIC actueel en volledig uitgevoerd? Is daarbij opvolging gegeven aan de bevindingen uit controleplan VIC?	VIC's worden uitgevoerd op de fiscale processen en er wordt 2 keer per jaar een controlespoor op de VT aanvragen uitgevoerd.
Heeft u adequate stuurinformatie beschikbaar voor alle genoemde invalshoeken (strategisch, operationeel, financieel, wet en-regelgeving)?	Ja, benodigde bedrijfsvoeringsinformatie is aanwezig.
Is uw architectuurcontrol, (data)beveiliging en business continuity management voldoende geborgd?	Reeds beantwoord onder hoofdstuk 2.4.b punten 1, 3 en 4.
Zijn de benoemde aan u toegewezen onvolkomenheden ADR/ARK opgelost?	C&F is in control hierop, uitvoering vindt plaats middels plannen van aanpak
Voldoen aan wet- en regelgeving: Is het tax control framework ingevoerd en zijn de aldaar geïdentificeerde risico's afgedekt?	Reeds beantwoord onder hoofdstuk 2.4.d punt 4.
Voldoen aan wet- en regelgeving: voldoet u aan de AVG?	Reeds beantwoord onder hoofdstuk 2.4.b punt 5.
Voldoen aan wet- en regelgeving: op welke wijze heeft u geborgd te voldoen aan andere wet- en regelgeving dan bovengenoemd?	N.v.t.

3 Beheerst vernieuwen

In de brief 'Beheerst vernieuwen Belastingdienst' van 26 april 2018 is beschreven dat er grote kwetsbaarheden zijn rondom de drie pijlers ICT, Personeel en Sturing en beheersing. Dit blijkt onder andere uit diverse rapporten (zie managementinformatie en Bekostigingssystematiek, ARK Handhavingsbeleid Belastingdienst en Beleidsdoorlichting toezicht en opsporing en massale processen Belastingdienst). Om invulling te geven aan de maatregelen die in de brief voor de drie pijlers worden genoemd, is een aantal ontwikkelsporen uitgewerkt. C&F is verantwoordelijk voor het ontwikkelspoor managementinformatie & risicomanagement en geeft hier uitvoering aan door het programma Stuur- en managementinformatie/risicomanagement. Het programmaplan hiervoor is in 2019 opgesteld en wordt de komende jaren uitgevoerd.

De reguliere voortgangsrapportages van het programma worden meegenomen in de VMR.

4. Risico's en beheersing

C&F heeft middels het uitvoeren van een CRSA inzicht gekregen in de risico's die er zijn voor het behalen van de beschreven doelstellingen. Deze risico's zijn weergegeven in bijlage a. Eind oktober heeft een aanvullende sessie plaats gevonden waar de risico's geprioriteerd zijn. De komende periode worden de risico's voorzien van een risico strategie alsmede de bijbehorende beheersmaatregelen, deze worden opgenomen in een volgende versie van het jaarcontract.

1894350 02174

Bijlage a: Risicoformat

Risico's jaarplan C&F 2020
1. Onvoldoende capaciteit & gebrek aan kennis en ervaring. Het binnenhalen en behouden van medewerkers bij C&F vergt extra inspanning door krapte op de arbeidsmarkt, onvoldoende concurrerende arbeidsvoorwaarden en onvoldoende ondersteuning vanuit de SSO's.
2. Onvoldoende kwaliteit administratie/data: Door de opbouw van SSO's, verouderde systemen en de complexe organisatiestructuur bestaat het risico dat de door C&F gebruikte cijfers/managementinformatie van onvoldoende kwaliteit is waardoor C&F nog niet in staat is haar missie als onafhankelijk en hét betrouwbaar kompas uit te voeren.
3 Gevolgen voortdurend incidentmanagement en cultuur binnen de Belastingdienst. Door de aanhoudende incidenten bij de Belastingdienst en de bestaande organisatiecultuur van de Belastingdienst bestaat het risico dat C&F te veel op adhoc basis acteert en niet toekomt aan het structureel opbouwen van de directie zelf en dat stakeholders binnen en buiten DGBD onvoldoende vertrouwen in C&F hebben waardoor de (onafhankelijke) positionering van C&F niet wordt verstevigd.
4. De samenwerking binnen C&F is voor verbetering vatbaar. Door de afstand tussen Den Haag, Utrecht en Apeldoorn, verschillende inzichten van taakuitvoering en de te verbeteren interne communicatie bestaat het risico van onvoldoende samenwerking binnen C&F waardoor C&F de doelen en ambities niet tijdig of niet op het juiste kwaliteitsniveau realiseert en dat er niet eenduidig naar stakeholders wordt gesproken en gehandeld.
5. Onvoldoende samenwerking C&F en Programma MI/RM. Als gevolg van onvoldoende samenwerking tussen C&F en het Programma MI/RM bestaat het risico dat de door het Programma MI/RM opgeleverde producten/processen niet voldoen aan de eisen en de verwachtingen van C&F waardoor de C&F doelen en ambities niet tijdig of op het juiste kwaliteitsniveau worden gerealiseerd en dat C&F niet ontvangstgereed is voor de producten van het Programma MI/RM C&F.

Ondertekening

Den Haag, december 2019

Jaarcontract directie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid

Versie 0.8

Datum: 1 november 2019

Status: concept

Colofon

Versienummer	0.8
Opdrachtnemer	[redacted]
Contactpersonen	[redacted]@minfin.nl

Concerndirectie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid (UHB)
Korte Voorhout 7
2511 CW Den Haag

Inhoud

JAARCONTRACT 2020 UITVOERINGS- EN HANDHAVINGSBELEID 4
hoofdstuk 1. missie en A3-overzicht (A3-overzicht is terug te vinden in bijlage 1) 4
hoofdstuk 2. Kaders concerndirecties 6
2.4.a Kaders gesteld door concerndirecties FJZ en UHB 6
2.4.b. Kaders gesteld door concerndirectie IV&D 9
2.4.c. Kaders gesteld door concerndirectie Organisatie & Personeel 12
2.4.d. Kaders gesteld door concerndirectie Control & Financiën 15
hoofdstuk 3. prestaties ketens 16
hoofdstuk 4. KPI's 17
hoofdstuk 5. Beheerst vernieuwen 18
hoofdstuk 6. risico's en beheersing 19
B MEERJARIG BUDGETTAIR BEELD 2019-2023 20
Ondertekening jaarcontract 2020 directie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid 21

1894350 02174

JAARCONTRACT 2020 UITVOERINGS- EN HANDHAVINGSBELEID

hoofdstuk 1. missie en A3-overzicht (A3-overzicht is terug te vinden in bijlage 1)

De missie van de concerndirectie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid formuleren we als volgt:
'Het (kaderstellende) beleid van de directie leidt vanzelfsprekend tot handhaving en uitvoering'.
Gedragen, realiseerbaar en effectief uitvoerings- en handhavingsbeleid komt tot stand door:

- Intensief samen te werken met opdrachtgevers, de uitvoerende directies, de concerndirecties (in het bijzonder C&F, IV&D en FJZ), de corporate diensten en de SSO's;
- Gedurende het besluitvormingsproces zorg te dragen voor een zo groot mogelijk draagvlak binnen de Belastingdienst, door de uitvoeringsorganisatie bij de totstandkoming van beleid en kaders te betrekken;
- Accordering van opgestelde beleid en kaders te laten plaatsvinden in het Directieteam Belastingdienst. Het Directieteam maakt ook de strategische keuzes in de handhaving.

Doelstelling en hoofdtaken
Als concerndirectie zijn we verantwoordelijk voor het stellen van kaders, het formuleren van beleid en het beschikbaar stellen van instrumenten. Hierbij gaat het om kaders en beleid met betrekking tot uitvoering, handhaving en internationale activiteiten. We bereiden besluitvorming voor over op strategisch niveau te maken keuzes en fungeren samen met FJZ als schakel tussen politiek en uitvoering. We signaleren ontwikkelingen op deze terreinen en leggen voorstellen voor de doorvertaling naar de uitvoering voor aan de juiste besluitvormingstafels. Waar onze externe partners behoefte hebben aan een loketfunctie, vervullen wij die. Ook zijn wij aanspreekpunt voor politiek-bestuurlijke aangelegenheden. De uitvoerende directies zijn verantwoordelijk voor het opereren binnen de gestelde kaders en het afleggen van verantwoording hierover aan de [redacted] We werken bij het uitvoeren van onze taken en het maken van onze producten zoveel mogelijk samen met de uitvoerende directies. Hierbij houden we de scheiding tussen kaderstelling, uitvoering en ondersteuning steeds voor ogen. Door bij de totstandkoming van producten samen te werken, wordt de beschikbare kennis en ervaring optimaal benut, wat zal leiden tot producten die goed aansluiten bij de uitvoering. Het naleven van kaders wordt op deze manier vanzelfsprekend.

De concerndirectie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid zal in 2020 onder meer de volgende activiteiten ondernemen.

Op het terrein van uitvoeringsbeleid:

1) Doorontwikkeling van de uitvoeringstoets op de onderdelen (i) planning zodat toets binnen acht weken uitgevoerd wordt; (ii) evaluatie – negen ex post toetsen uitvoeren en de resultaten aan de Kamer aanbieden; (iii) implementatie en (iv) formalisering communicatie met de opdrachtgevers;

2) Coördinatie van het Belastingplan 2020 en andere wetgevende trajecten vanuit de opdrachtgevers;

3) Wetgevingsloket: Coördinatie verzoeken om wetswijzigingen namens de Belastingdienst, samen met FJZ;

1894350 02174

Op het terrein van handhavingsbeleid:

4) Het coördineren van de totstandkoming van het Jaarplan Belastingdienst 2021 inclusief de uitvoerings- en toezichtstrategie, met betrokkenheid van alle stakeholders;

5) Afronden van de nieuwe doelenhiërarchie en processenmodel (ketenstructuur);

6) Verdere uitwerking van de kaderstellende rol op het gebied van het handhavingsbeleid als onderdeel van de strategische ontwikkelagenda.

Op het terrein van Advisering en Internationaal:

7) Adequate coördinatie en inhoudelijke voorbereiding van parlementaire debatten in de Staten-Generaal, alsmede rapportages aan en correspondentie met de Staten-Generaal, op het terrein van uitvoerings- en handhavingsbeleid;

8) Professionaliseren en verder inrichten van de functie opdrachtnemerschap met onze belangrijkste opdrachtgevers;

9) Coördineren van de implementatie van de strategie internationaal, de jaarplancyclus Internationaal en advisering t.a.v. internationaal beleid.

hoofdstuk 2. Kaders concerndirecties

In 2020 zal de concerndirectie UHB de rol van kadersteller verder uitwerken en de kaders die worden gesteld scherper formuleren en uitdragen.

2.4.a Kaders gesteld door concerndirecties FJZ en UHB

De concerndirectie UHB heeft gezamenlijk met de concerndirectie FJZ een aantal kaders vastgesteld waar in 2020 op gerapporteerd zal worden door de andere dienstonderdelen. Hierna wordt de aanpak om deze kaders verder te brengen vanuit UHB toegelicht. Voor de kaders 'validatie werkinstructies Fiscaal' en 'uitvoering wet- en regelgeving' verwijzen we graag naar het jaarcontract van de concerndirectie FJZ. Deze kaders zullen in gezamenlijkheid worden opgepakt en besproken worden in het driehoeksoverleg FJZ/UHB/I&S.

Uitvoeringstoetsen

Op 24 mei 2018 heeft het DTBD het kader "Uitvoeringstoetsen en Topstructuur" vastgesteld. In 2019 is de implementatie van de nieuwe werkwijze ter hand genomen, waarbij onder meer de nieuwe met de topstructuur ingerichte directies bij het aanspreekpuntennetwerk zijn aangesloten en de betrokkenheid van de ketens is geborgd.

In 2020 zal UHB het initiatief nemen om de werkwijze voor de uitvoeringstoets verder binnen de Belastingdienst te borgen. Daarvoor wordt onder meer een intern opleidingsprogramma voorbereid.

Uitvoerings- en toezichtstrategie

De uitvoerings- en toezichtstrategie van de Belastingdienst is het kader waarbinnen de uitvoerende directies hun uitvoerende – en toezichttaken vormgeven en uitvoeren. In het Jaarplan 2020 Belastingdienst wordt beschreven welke concrete activiteiten dat zijn voor 2020. In december 2019 start UHB (samen met de concerndirectie C&F) de voorbereidingen voor het Jaarplan 2021.

Het op te stellen jaarplan voor 2021 bevat naast uitvoerende – en toezichttaken ook taken en activiteiten op het gebied van vernieuwing, personeel(sontwikkeling), cultuur en leiderschap en ICT. Van alle betrokken directies wordt gevraagd om de plannen voor 2021 in samenhang tot stand te brengen.

Samen met de uitvoerende- en concerndirecties zorgt UHB ervoor dat voor de door het DT definitief vast te stellen doelgroepen/directies in het Jaarplan 2021 inzicht wordt gegeven in het keuzeproces en de uitkomsten daarvan met betrekking tot de inzet van mensen en middelen. Inzicht in de capaciteitsinzet per instrument en een (niet limitatief) overzicht van activiteiten maken hier onderdeel van uit. De verantwoording over de realisatie van het jaarplan vindt plaats in de reguliere rapportagecyclus door middel van twee voortgangsrapportages en de afsluitende jaarrapportage.

Internationaal

In 2020 komt het afstemmingsoverleg van de directie UHB en de contactpersonen van de directies minimaal tien keer samen om de internationale activiteiten van de Belastingdienst voor te bereiden, te bespreken en te evalueren. Samen met de directies legt UHB de

1894350 02174

strategische keuzes voor internationale activiteiten vast in het jaarplan Internationaal 2020. Over de realisatie en voortgang van het jaarplan 2020 wordt elke vier maanden gerapporteerd aan het DTBD, met zowel een beleidsmatige als een cijfermatige invalshoek. De beleidsinvalshoek geeft de belangrijkste activiteiten weer, de cijfermatige geeft een overzicht van de gemaakte reizen per directie naar aard en omvang. Over alle activiteiten die niet in het jaarplan 2020 zijn opgenomen en die gedurende het jaar opkomen, wordt de DG/pDG apart om goedkeuring gevraagd. Daarnaast zal UHB nadrukkelijker de verbinding zoeken met andere directies bij internationale onderwerpen. Het afstemmingsoverleg Internationaal speelt hierbij een belangrijke rol.

In 2019 heeft het DTBD naast het opstellen van het jaarplan Internationaal over 2019, notities opgesteld over langdurige uitzendingen, technische assistentie en de reisprocedure. Vanzelfsprekend wordt in 2020 conform deze kaders gehandeld.

In 2020 zal UHB het voortouw nemen bij het organiseren van de algemene vergadering van het Forum on Tax Administration van de OESO in Amsterdam van 22 tot en met 24 september.

Brexit

Brexit niet-Douane

In de tweede helft 2018 zijn door middel van uitvoeringstoetsen de gevolgen van een no deal Brexit voor de Belastingdienst niet-Douane in kaart gebracht. EY heeft de impactanalyse die op basis van de uitvoeringstoetsen tot stand kwam gevalideerd. Daaruit komt naar voren dat de consequenties van een no deal het grootst zijn voor de:
- Omzetbelasting
- Loonbelastingen
- Inkomensheffing
- Vennootschapsbelasting
- Toeslagenverstrekkingen
- Gegevensuitwisseling
- Inning en betalingsverkeer
- Processen bij de FIOD

Totdat er meer zekerheid is over de uitkomst van de onderhandelingen blijft de Belastingdienst zich voorbereiden op een no-deal. De werkgroepen voor de bovenstaande middelen en onderdelen waar de impact het grootst is blijven van kracht. Zij hebben uitvoering gegeven aan nagenoeg alle actiepunten uit de door hen opgestelde implementatieplannen. De laatste actiepunten worden met urgentie afgerond. Daarnaast blijven zij actief toezien op het verder verbeteren van de voorbereidingen. Communicatie over het proces blijft essentieel. Bedrijven worden via een Rijksbrede campagne aangemoedigd zich goed voor te bereiden, bijvoorbeeld door hen te wijzen op de mogelijkheid van de btw-verlegging. Daarin blijven we, net als in de voorbereidingen, samenwerken met andere ministeries en uitvoeringsorganisaties. Daarnaast wordt het onderhandelingsproces met het VK actief gevolgd en passen we waar nodig onze voorbereidingen daaropaan.

Overig:

Digitale economie

In 2019 zijn er binnen de digitale economie onderzoeken opgeleverd waarmee we ons inzicht hebben vergroot en toezichtplannen voor e-commercezendingen en de deel- en kluseconomie opgesteld. Daarnaast is aangesloten op initiatieven van de OESO en de EU, is door UHB een maandelijks overleg opgestart om de uitvoerende directies, corporate diensten en concerndirecties over relevante ontwikkelingen in de digitale economie te informeren en is vanuit UHB een bijdrage geleverd aan het traject van DGFZ om te komen tot een beter belastingstelsel.

Voor 2020 zal de thematische aanpak voor de diverse onderwerpen binnen de digitale economie voortgezet worden. Voorafgaand aan 2020 stelt UHB, in samenwerking met de uitvoerende diensten en corporate diensten, een *Programma Digitale Economie* vast. Dit plan omvat voor 2020 de onderwerpen waar UHB activiteiten zal coördineren en initiëren. De focus verschuift hierbij gaandeweg meer naar 'nieuwe' onderwerpen, waar we minder inzicht hebben en waar we als Belastingdienst nog concretere keuzes in uitvoering en toezicht moeten maken. Voor 2020 zullen de inzichten in nalevingsbeelden, uitvoerings- en toezichtsvraagstukken voor inkomsten uit digitale content (zoals video's, apps, gaming en gambling) vergroot worden. Daarnaast zullen we verder bezien wat nodig is voor uitvoering en toezicht op cryptovaluta. Uiteraard blijft voor de onderwerpen waar in 2019 toezichtplannen zijn opgesteld van belang de ontwikkelingen te volgen en hierop te anticiperen. Waar nodig initiëren we onderzoeken om inzichten te vergroten en initiëren we vervolgens het opstellen van toezichtplannen zodat besluitvorming kan plaatsvinden. Ook in 2020 sluiten we weer aan op internationale ontwikkelingen die als doel hebben de samenwerking tussen landen en platformen te vergroten. Bijvoorbeeld het initiatief van de OESO om informatie uitwisseling tussen platformen en belastingdiensten te bewerkstelligen. Verder zullen we in 2020 bij blijven dragen aan de bouwstenen voor een beter belastingstelsel, hierbij leggen we de nadruk op de uitvoerings- en toezichtaspecten. En blijven we ons maandelijkse overleg voorzitten om breed informatie, ervaringen en kennis te delen binnen de Belastingdienst.

Opdrachtgeverschap DGFZ- opdrachtnemerschap DGBD

De tweede prioriteitenbrief is in april 2019 door de [redacted]FZ verstuurd aan de [redacted]BD. DGBD heeft begin augustus via een brief gereageerd op deze prioriteitenbrief voor het jaar 2020. In gezamenlijkheid is besloten om een werkprogramma verdieping opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap op te stellen naar aanleiding van deze prioriteitenbrief. UHB stelt zich tot doel om dit werkprogramma uiterlijk 31 januari aanstaande vast te stellen en het programma samen met DGFZ tijdig in 2020 te realiseren. Thema's die in dit werkprogramma aan de orde komen zijn onder anderen:

- Doorontwikkeling rollen opdrachtgever en – nemer
- Beleidscyclus en beheerste beleidsprocessen
- Informatie voor het invullen van de rol van opdrachtgever
- Uitvoerbaarheid

2.4.b. Kaders gesteld door concerndirectie IV&D

Uitvoeringstoets op IV-aspecten

UHB voert de regie op het opstellen van uitvoeringstoetsen, waarbij IV&D zorgt draagt voor toetsing op kaderstellend beleid vanuit haar verantwoordelijkheden, in het bijzonder architectuur, portfolio, databeheersing, IV-voortbrenging en ICT-sourcing. Hierbij zal IV&D in samenspraak met UHB en de IV-organisatie de aangeleverde input vanuit de betrokken organisatieonderdelen vanuit de IV&D verantwoordelijkheden beoordelen op conformiteit aan de kaders en plausibiliteit van de gegeven input; zo nodig zal agendering plaatsvinden in de betreffende (keten)overleggen. Indien de inhoud en de adviesrol van een uitvoeringstoets grotendeels binnen de verantwoordelijkheid van IV&D ligt, zal IV&D in afstemming met UHB de trekkers- en adviesrol invullen. Uitvoeringstoetsen vormen een belangrijk actueel beeld van de 'I'-component die door politieke wensen (samenleving), wet- en regelgeving, wordt gestuurd. IV&D monitort dit en neemt de ontwikkeling mee binnen de taakgebieden die zij bestrijkt.

1.Architectuur

Nvt

2.Portfoliomanagement

Nvt

3.Databeheersing en informatiehuishouding

Op basis van de uitkomsten en aanbevelingen van de i-monitor die in Q4 2019 wordt gehouden, maakt UHB zo nodig een verbeterplan. De maatregelen uit dit verbeterplan zullen worden geborgd via de bestaande lijnen binnen UHB.

4. Beveiliging

4.a. Integrale beveiliging

1. Het behalen van de beveiligingsdoelstellingen zoals opgenomen in het Handboek Beveiliging.
Vanuit de generieke beveiligingsmaatregelen, die zijn ingeregeld voor het Kerndepartement KV7 (locatie/systeem gebonden maatregelen) alsmede de Belastingdienst blijven de navolgende beveiligingsdoelstellingen voor cd UHB ook in 2020 tot haar verantwoordelijkheid:

- Zorgvuldig beheer van autorisaties medewerkers UHB alsmede klant door middel van een jaarlijkse toetsing;
- Laten screenen van medewerkers indien functie-gerelateerd en gekoppeld aan functie gerelateerd beveiligingsniveau;

1894350 02174

- Fysiek toegangsbeheer; Zorgvuldig beheer van de toegangspas en het gedrag daaromtrent;
- Fysiek toegangsbeheer; bezoekers vooraf aanmelden en deze persoonlijk ophalen alsmede naar de uitgang begeleiden;

2. De uitvoering van risicoanalyses om noodzakelijke beveiligingsmaatregelen vast te stellen of te herijken.
UHB dient het proces risicoanalyses nog uit te voeren ten behoeve van de noodzakelijke beveiligingsmaatregelen. Voornemens is om mede gelet op het proces interne beheersing (zie In Control Verklaring) in Q2 2020 een CRSA-sessie uit te voeren waardoor op een "laagdrempelige" wijze breder risico vlak inzicht wordt verkregen in de risico`s voor UHB. Dit proces kan in samenwerking met IV&D en/of C&F in Q2 verricht, uitgewerkt en geïmplementeerd worden.

Daarnaast volgt uit het proces BCM 2019 met aangekoppeld de producten BIA, Herstelplan en Strategie al inzicht in UHB's kritische processen (zie ook BCM).

3.Welke te beschermen belang en/of kritische processen er worden onderkend en of er afdoende (beveiligings)maatregelen zijn getroffen om de mogelijke bedreigingen afdoende het hoofd te bieden.
Op het gebied van haar kritische processen heeft UHB in 2019 al inzicht verkregen door middel van het proces BCM (zie ook onderdeel BCM). Voor wat betreft processen van belang zal UHB tezamen met IV&D alsmede de betrokken klanten een analyse (CRSA-sessie) uitvoeren om inzicht te geven hieromtrent, alsmede vervolg hieraan geven.

4.De borging van het beveiligingsbewustzijn van medewerkers, management, van eventuele bijzondere functies of doelgroepen.
Vanuit de voorbeeldfunctie van UHB alsook door haar klantrelatie blijft het onderwerp beveiligingsbewustzijn aan de orde. In de P-gesprekken, tweegesprekken met medewerkers en klantgesprekken (Counterpartoverleg) blijft dit een punt van aandacht. Aan de hand van actuele casuïstiek wordt het onderwerp minimaal 1x per jaar bespreekbaar gemaakt in het teamoverleg. Tevens wordt getoetst of nieuwe medewerkers van UHB de voorgeschreven (online) trainingen hebben gevolgd (o.a. AVG-module en iBewustzijn).

5.*De borging van de actualiteit van de lijst met vertrouwensfuncties en de aanwezigheid van geldige Verklaringen van geen bezwaar (VGB's) voor alle medewerkers op vertrouwensfuncties. De VGB dient voorafgaand aan de aanstelling van de betreffende medewerker beschikbaar te zijn. Het niet of niet tijdig beschikken over een VGB betekent dat de medewerker niet op de functie geplaatst mag worden en geen werkzaamheden mag verrichten die verbonden zijn aan de betreffende vertrouwensfunctie.*
UHB kent geen functies waarbij een VGB is vereist.

6.Inzage te geven in de voortgang van de implementatie van Business Continuity Management (BCM) volgens het in de Belastingdienst gehanteerde Business Continuity Maturity Model.
In 2019 is tezamen met de betrokken Concern Directies en Corporate Diensten aan de hand van een gezamenlijk Plan van Aanpak gewerkt naar een BCM-implementatielevel 3.

Hiervoor is/zijn:
- Twee BCM-metingen verricht in de tijd (een nulmeting en eindmeting);
- Wordt een BIA (Business Impact Analysis) UHB opgesteld;
- Volgend uit de BIA een Herstelplan UHB en wordt gewerkt aan een strategie;

Voor 2020 richt UHB zich op het up to date houden van de BIA en daaraan gekoppelde andere documenten alsmede processen.

Dit door:

- Minimaal 1x per jaar het onderwerp BCM (Q2 en Q4) op de agenda te zetten van het MT UHB.
- Eén keer per jaar een test uit te voeren.
- Het BDO van Bureau DG zal in de rol van dienstverlener richting de concerndirecties en Corporate Diensten aanhaken bij diverse veiligheidsoverleggen en zal regelmatig met IV&D in contact getreden worden over dit onderwerp. Zij koppelen indien nodig hierover terug aan de concerndirecties.

5. Gegevensbescherming

Ten tijde van het schrijven van het jaarcontract 2020 moesten Belastingdienst breed de controls en KPI's nog worden ontwikkeld. Zodra deze controls en KPI's beschikbaar zijn, zal Cd UHB die gaan implementeren, respectievelijk uitvoeren.

Er ligt een door de directie UHB goedgekeurd plan van aanpak voor schonen, vernietigen en archiveren. Hier wordt regelmatig aandacht voor gevraagd.

2.4.c. Kaders gesteld door concerndirectie Organisatie & Personeel

Omdat Uitvoerings- en handhavingsbeleid een nieuwe directie is zijn er nog geen ervaringscijfers bekend voor de in het jaarcontract opgenomen KPI's op het gebied van Personeel. Verwachting is dat in een volgend jaarcontract een meer gerichte doorvertaling gemaakt kan worden voor deze KPI's.

1.Meerjarig inzicht in kwaliteit en kwaliteit van personeel

Focuspunten voor 2020

UHB heeft de formatie en bezetting in 2019 op orde gebracht. In 2020 streeft de directie naar het vasthouden van de huidige bezetting. De verwachting is dat de uitstroom in 2020 beperkt blijft en snel kan worden aangevuld indien nodig.

Doelen vanuit de MPP

UHB levert uiterlijk 1 april 2020 een meerjarige personeelsplanning (MPP) 2020-2024 aan. Hierin worden de volgende onderwerpen meegenomen:

- De benodigde formatie en bezetting in fte. Uitgesplitst in eigen personeel, interne detachering, uitzendkrachten, tijdelijke aanstellingen en externe inhuur.
- De benodigde kwantitatieve formatie en bezetting in FTE's op functie en op schaalniveau.
- Een analyse van de ist- en soll situatie.

Leren en ontwikkelen

In november 2019 wordt het opleidings- en ontwikkelplan voor de directie opgesteld. Hierbij wordt aandacht besteed aan de leeropgave ten aanzien van de huidige functie en wordt geïnvesteerd in de volgende functie, zowel horizontaal als verticaal.

Werving en instroom

Op dit moment is de verwachting dat de directie UHB in 2020 geen grote wervingsopgave zal hebben. Daarom wordt er geen wervingsplan opgesteld. Op basis van natuurlijk verloop zullen indien nodig samen met het SSO O&P vacatures worden uitgezet.

2. Organisatie en formatie

Focuspunten voor 2020

Kwalitatieve beschrijving

In oktober 2019 is in het kader van het project HR-data op orde de formatie en bezetting opnieuw in kaart gebracht. Deze informatie zal regelmatig gecontroleerd worden en waar nodig worden aangepast. De afdelingshoofden zijn hiervoor verantwoordelijk.

De [redacted] heeft voor 2020 een uitbreiding van de formatie toegezegd van 5 fte. Naar aanleiding van de werkdruk als gevolg van politieke druk in 2019. Aan de verhouding werkdruk en bezetting zal bij alle VMR's in 2020 aandacht worden besteed. In samenspraak met C&F wordt dit aangevraagd in de budgetbrief 2020.

De span of control binnen de directie UHB is conform nota topstructuur. De [redacted] UHB stuurt drie afdelingshoofden aan. De span of control voor twee afdelingshoofden valt binnen de norm van 25 medewerkers. Voor één afdelingshoofd is de span of control groter. Mede om deze persoon te ontlasten en voor de continuïteit bij eventuele afwezigheid is een plaatsvervanger per afdeling aangesteld. Bij de afdeling Advies en Internationaal wordt deze functie nog overwogen. Daarnaast dient de functie van plaatsvervanger ook als arbeidsmarktperspectief voor collega's met leidinggevende ambities.

3. Leiderschap en cultuur

Focuspunten voor 2020

Kwalitatieve beschrijving

In het najaar 2019 vindt het medewerkertevredenheidsonderzoek plaats. De resultaten van dit onderzoek zullen worden gebruikt voor het uitwerken van een specifiek plan van aanpak voor de directie UHB. Hierbij zal het pan van aanpak leiderschap en cultuur als basis dienen. Specifieke aandachtspunten hierbij zijn:

- Het realiseren van gedeelde waarden van de Belastingdienst
- Acties leiderschap en cultuur in het kader van het Plan van Aanpak Leiderschap en Cultuur
- Sessies cultuur/gedrag in het werk.
- Sessies leiderschap ([redacted] UHB met afdelingshoofden en plaatsvervangend afdelingshoofden).

4. Aantrekkelijke werkgever

Focuspunten voor 2020

Kwalitatieve beschrijving

Bij UHB is veel aandacht voor zowel werkplezier als werkdruk. De werkdruk binnen UHB is doorgaans vrij hoog gezien de veelheid aan politieke onderwerpen die veel aandacht vragen en korte deadlines hebben. Hier is in 2019 veel aandacht voor geweest en als gevolg daarvan heeft UHB de formatie met 5fte extra kunnen verhogen. De vinger wordt aan de pols gehouden of dit ook zijn effect in 2020 heeft. Ondertussen hebben we ook aandacht voor het werkplezier. Dit doen we op verschillende manieren, bijvoorbeeld op het gebied van werkinhoud dat aansluit bij iemand wensen en ambities, met het organiseren van directiebrede overleggen over thema's die iedereen raken en we organiseren een aantal keer per jaar een borrel of andere sociale activiteit.

In 2020 zullen daarnaast specifiek de volgende acties worden ondernomen:

- Stilstaan bij de uitkomsten van het medewerkersonderzoek 2019 in een specifieke bijeenkomst hiervoor + het afspreken van acties die bijdragen aan het oplossen van knelpunten.
- Het voortzetten van het generieke inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers binnen de directie.

1894350 02174

- In personeelsprekken stilgestaan bij - cq afspraken maken over, waar nodig, werkdrukvermindering/vermeerdering, ontwikkeling/opleiding en het opdoen van nieuwe ervaringen.

Daarnaast zullen een goede match tussen formatie en bezetting, aandacht voor leiderschap en cultuur, persoonlijk contact tussen afdelingshoofd en medewerker bij ziekte, en ruimte voor een open dialoog en persoonlijke aandacht bijdragen aan het gevoel van welbevinden van de medewerkers.

5. integriteit

Focuspunten voor 2020: Binnen de directie UHB wordt op regelmatige basis aandacht besteed aan integriteit. Dit gebeurt op meerdere manieren waaronder door medewerkersbijeenkomsten onder leiding van de afdelingshoofden. Daarnaast is integriteit een onderwerp dat op de afdelingsoverleggen terugkeert.

Integriteitsrisico's en beheersmaatregelen: In de loop van 2020 zullen binnen UHB integriteitsrisico's worden benoemd, gekoppeld aan (werk)processen waarin zich kwetsbaarheden bevinden en beheersmaatregelen worden genomen.

Vertrouwensfuncties: Binnen UHB is geen sprake van vertrouwensfuncties.

2.4.d. Kaders gesteld door concerndirectie Control & Financiën

1. Budgettair kader

Zie meerjarig budgettair beeld.

2.Aanpak onvolkomenheden Algemene Rekenkamer

UHB staat opgesteld voor de ontwikkeling van de doelenhiërarchie. De doelenhiërarchie zal in samenwerking met de concerndirectie C&F vanuit de bestaande strategische doelen uitgewerkt worden De doelenhiërarchie is onderdeel van de aanpak van de onvolkomenheid managementinformatie (project Herijking KPI's).

3.Management letter Auditdienst Rijk

UHB ontvangt geen management letter van de ADR. De directie heeft de mogelijkheid om opdracht te geven voor vraaggestuurde audits.

4. Interne fiscale beheersing

De directie pakt dit kader gezamenlijk met de andere concerndirecties via het nog in te richten BDO op. Ook UHB moet de fiscale beheersing op orde hebben en maandelijks over de voortgang rapporteren. UHB onderschrijft het belang van interne fiscale beheersing. Samen met BDO-BDG implementeert UHB de betreffende processen en verbijzonderde interne controles. Daarbij wordt aangesloten bij de voorgeschreven implementatiedata: WKR-bedrijfsmiddelen 31-3-2020, WKR - afscheids- en jubileumrecepties (LH), WKR - kosten externen (LH) en WKR - teamuitjes (LH) 30-6-2020.

5. in control verklaring

In het kader van de wens om in 2022 voor alle dienstonderdelen een 'In Control Verklaring' (ICV) te realiseren, zal UHB in het eerste kwartaal van 2020 op basis van de aangegeven toetsstenen een eerste ruwe verkenning doen. UHB wacht de verdere aanpak BD breed af en zal tevens in samenwerking met het BDO kijken wat een passend vervolg is.

1894350 02174

algemeen

UHB maakt deel uit van alle ketentafels. Twaalf ketentafels worden vanuit de afdeling Uitvoeringsbeleid bemenst, de ketentafel Generieke Voorzieningen wordt vanuit de afdeling Handhavingsbeleid bemenst. De UHB maakt deel uit van het ketenbestuur. UHB heeft een belangrijke rol bij het verbindenvan de politiek-beleidsmatige arena en de uitvoering, zowel in termen van opdrachtgever-opdrachtnemerschap als in termen van cultuur en relatie. Aan de ketentafels bekijkt UHB de voorstellen met een politiek-beleidsmatige bril: UHB beoordeelt of voorstellen voor implementatie en prioritering voldoen aan de kaders die door de opdrachtgever zijn gegeven. UHB legt de verbinding naar de opdrachtgever bij vragen of voorstellen tot wijziging en escaleert indien nodig naar de juiste besluitvormingstafels. In de afgelopen periode heeft zich dit voorgedaan bij de ketens VPB (in het kader van ATAD1); keten loonheffing (in het kader van de premiedifferentiatie WW) en keten Omzetbelasting (in het kader van de Kleineondernemersregeling). Ook heeft UHB een actieve rol gespeeld aan de ketentafel Interactie (in het kader van de totstandkoming van de interactiestrategie). UHB signaleert nieuwe ontwikkelingen voor de ketentafel en brengt ontwikkelingen vanuit de ketentafel naar de politiek-beleidsmatige arena. De rol die UHB speelt aan de ketentafels zal zich de komende tijd nog ontwikkelen. Het onderling afstemmen en expliciteren van opvattingen over de rol aan zo'n tafel zijn van groot belang voor de overige deelnemers die een consistente rolopvatting van UHB (mogen) verwachten. UHB heeft voor de ketens twee doelen: (1) het betrekken van politiek-bestuurlijke aspecten waaronder de prioriteiten van de opdrachtgevers in de besluitvorming aan de ketentafels (doorlopend); en (2) het implementeren van de prioriteiten van de opdrachtgevers (voornamelijk implementatie nieuwe wetgeving) in 2020. De implementatiedatum in de uitvoeringstoets is daarbij leidend. UHB is niet verantwoordelijk voor de implementatie maar heeft wel een signalerende functie naar opdrachtgevers en bewindspersonen, indien afgeweken wordt van de einddatum (doorlopend).

1894350 02174

	doelstelling 2019	realisatie 2018
Dienstonderdeel		
KPI 1 > 90% van alle uitvoeringstoetsen in acht weken afgerond	90%	
KPI 2 > Het Jaarplan Belastingdienst 2021 wordt uiterlijk voor 1 november opgeleverd. UHB is samen met C&F verantwoordelijk voor de totstandkoming ervan.		
KPI 3 > 75% Kamervragen binnen de gestelde termijn beantwoord	>80%	
KPI 4 > De medewerkerstevredenheid blijft gelijk of neemt toe ten opzichte van 2019.		
KPI 5 > Jaarplan Belastingdienst 2021 voor 1 november 2020		
KPI 6 > Jaarplan Internationaal 2021 voor 1 november 2020 opleveren		
KPI 7 > Vaststellen werkprogramma verdieping opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap naar aanleiding van de prioriteitenbrief (uiterlijk 31 januari) en de producten uit het werkprogramma voor 2020 tijdig realiseren (uiterlijk 31 december).		
Keten	N.V.T.	N.V.T.
Jaarplan Belastingdienst	N.V.T.	N.V.T.
Begroting Ministerie van Financiën		
Juist, tijdig en volledig aanleveren van reacties op moties en toezeggingen Belastingdienst		

hoofdstuk 5. Beheerst vernieuwen

N.v.t.

Werkdruk

Eén van de belangrijke aandachtspunten binnen de directie UHB is de door de medewerkers ervaren werkdruk. Dat brengt risico's met zich mee ten aanzien van uitval van medewerkers en de kwaliteit van het werk. Er zullen extra medewerkers worden aangetrokken conform de afspraken die hierover zijn gemaakt met de [redacted]. Daarnaast zal dit een thema zijn bij de personeelsgesprekken en keert dit thema regelmatig terug bij het afdelingsoverleg.

Politieke realiteit verdrukt nieuwe taken

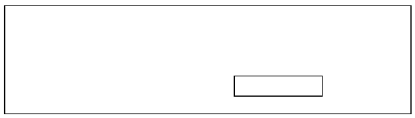
Wanneer nieuwe onderwerpen politieke aandacht vragen, doet dit veelal een groot beroep op de afdelingen advies en uitvoeringsbeleid van de directie UHB. Deze capaciteit kan in een dergelijk geval niet worden ingezet op het uitwerken en oppakken van de nieuwe taken van de directie zoals deze in de contourennota UHB zijn omschreven. De medewerkers van de afdeling advies kunnen toegevoegd worden aan dergelijke dossiers om een deel van de werkdruk weg te nemen. Daarnaast zullen keuzes worden gemaakt op waar de capaciteit aan wordt besteed door de directie van UHB.

B MEERJARIG BUDGETTAIR BEELD 2019-2023

Volgt

Ondertekening jaarcontract 2020 directie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid





A3 Jaarcontract 2020 UHB

Missie
'(kaderstellend) beleid leidt vanzelfsprekend tot handhaving en uitvoering'

Visie
Effectief, gedragen en realiseerbaar uitvoerings- en handhavingsbeleid komt tot stand door:
- In verbinding te zijn met opdrachtgevers, de uitvoerende directies, de concerndirecties (in het bijzonder C&F, IV&D en FJZ), de corporate diensten en de SSO's;
- Voorafgaand aan besluitvorming zorg te dragen voor een zo groot mogelijk draagvlak, door de uitvoeringsorganisatie bij de totstandkoming van beleid en kaders te betrekken;
- Accordering van opgestelde beleid en kaders te laten plaatsvinden in het Directieteam Belastingdienst. Het Directieteam maakt ook de strategische keuzes in de handhaving.

Succesbepalende factoren

1 Voldoende, goed gekwalificeerd personeel
2 Goede samenwerking, binnen de Belastingdienst en met de opdrachtgevers
3 Voldoende inzicht, overzicht en informatievoorziening
4 Heldere sturing
5 Interne rust om te verbeteren

1. Leiderschap

De concerndirectie UHB heeft een centrale rol in de beleidsvorming van de Belastingdienst in samenwerking met opdrachtgevers en op het snijvlak tussen politiek en uitvoering. Kernwaarden daarin zijn (1) verantwoordelijkheidsgevoel en betrokkenheid; (2) samenwerking en verbinding en (3) openheid.

Op het gebied van cultuur zijn vijf opgaven benoemd:
1) Keuzes maken in het werk van UHB en aandacht voor werkdruk;
2) De drie afdelingen als eenheid en in samenhang laten functioneren ;
3) df;
4) Samenwerken met en betrokkenheid bij het primair proces.

In 2020 ligt de focus op de doorontwikkeling van de directie UHB en het stellen van prioriteiten in het werk.

3. Managen van medewerkers

1. We richten ons op het verminderen van de werkdruk door het verhogen van capaciteit, het herprioriteren van dossiers en het maken van keuzes.
2. We besteden in 2020 opnieuw specifiek aandacht aan de opbouw van concerndirectie UHB en de afdelingen door onder andere medewerkersbijeenkomsten en heisessies waarin we cultuur en werkwijze aan bod laten komen.
3. We ondersteunen nieuwe medewerkers om hun start bij UHB zo effectief en plezierig mogelijk te maken en hebben aandacht voor het absorptievermogen van de directie bij het aannemen van nieuwe medewerkers.
4. We richten achtervang op onze dossiers in, zodat medewerkers ook opleidingen kunnen volgen en verlof kunnen opnemen.
5. Op basis van de medewerkerstevredenheidsenquête in het najaar van 2019 worden keuzes gemaakt om dit richting 2020 te verbeteren

2. Strategie en beleid

Vanuit de verantwoordelijkheid van UHB bijdragen aan BD-brede strategie/beleid:
1. Als concerndirectie zijn we verantwoordelijk voor het stellen van kaders, het formuleren van beleid en het beschikbaar stellen van instrumenten op het terrein van uitvoerings- en handhavingsbeleid en internationaal.
2. We signaleren ontwikkelingen op deze terreinen en leggen voorstellen voor verandering aan de juiste besluitvormingstafels voor. De op strategisch niveau te maken keuzes geven wij een plaats in de uitvoerings- en toezichtstrategie.

4. Managen van middelen

1. In gesprek met Bureau DG als bureau directieondersteuning van UHB voor bedrijfsvoeringstaken als het meerjarig personeelsplan en uitgaven van de directie.

5. Managen van processen

1. Scherper formuleren waar we als UHB van zijn en waar we anderen sterker kunnen maken waar we nu het werk overnemen.
2. Adequate advisering en tussentijdse informering van bewindspersonen en over uitvoerings- en handhavingsbeleid.
3. Optimaliseren proces uitvoeringstoets (op basis van uitvraag bij opdrachtgevers).
4. Tijdig opleveren van Jaarplan 2021 met betrokkenheid van alle stakeholders en rapportagestructuur Jaarplan Belastingdienst 2020.
5. Adequate en gestroomlijnde voorbereiding van Algemeen Overleggen met de Tweede Kamer inzake BD-vraagstukken m.b.t. uitvoerings- en handhavingsbeleid.
6. Adequate inrichting opdrachtnemerschap bij UHB met oog op de lange termijn en verzakelijking van de relaties.
7. Tijdige afhandeling Kamervragen en moties en toezeggingen.
8. Bewaken uitvoering Jaarplan internationaal 2020 .
9.

7. Medewerkers

- Alle medewerkers hebben jaarlijks een functioneringsgesprek inclusief afspraken over opleiding en loopbaan.
-

6 Klanten en partners

- De bijdrage van concerndirectie UHB aan het eigenaar-opdrachtgever-opdrachtnemer model is optimaal ingericht en de governance werkt.
- De werkrelatie met de uitvoerende directies, ketens, ondersteunende directies, andere concerndirecties, het kerndepartement, andere departementen en supra- en internationale organisaties is optimaal ingericht.

8. Maatschappij

- Jaarplan Belastingdienst inclusief uitvoerings- en toezichtstrategie geeft inzicht in de uitdagingen van de Belastingdienst en maakt keuzes die we maken in het toezicht transparant.
- De uitvoeringstoetsen van de Belastingdienst zijn bekend en geven adequaat inzicht..
- Op internationaal terrein heeft de Belastingdienst een betrouwbaar en kundige reputatie. We leggen uit waarom we welke keuzes maken bij de inzet van onze capaciteit.
- De inzet van trainees en stagiaires wordt gestimuleerd en een goede begeleiding geborgd.

10. Kernresultaten

Toevoegen: portfoliodiscussie/ rol ketentafels

Op het terrein van uitvoeringsbeleid:
1. Doorontwikkeling van de uitvoeringstoets op de onderdelen (i) planning zodat toets binnen acht weken uitgevoerd wordt; (ii) evaluatie – negen ex post toetsen uitvoeren en de resultaten aan de Kamer aanbieden; (iii) implementatie en (iv) formalisering communicatie met de opdrachtgevers;
2. Coördinatie van het Belastingplan 2020 en andere wetgevende trajecten vanuit de opdrachtgevers;
3. Wetgevingsloket: Coördinatie verzoeken om wetswijzigingen namens de Belastingdienst, samen met FJZ;

Op het terrein van handhavingsbeleid:
4. Het coördineren van de totstandkoming van het Jaarplan Belastingdienst 2021 inclusief de uitvoerings- en toezichtstrategie, met betrokkenheid van alle stakeholders;
5. Afronden van de nieuwe doelenhiërarchie en processenmodel (ketenstructuur);
6. Verdere uitwerking van de kaderstellende rol op het gebied van het handhavingsbeleid als onderdeel van de strategische ontwikkelagenda.

Op het terrein van Advisering en Internationaal:
7. Adequate coördinatie en inhoudelijke voorbereiding van parlementaire debatten in de Staten-Generaal, alsmede rapportages aan en correspondentie met de Staten-Generaal, op het terrein van uitvoerings- en handhavingsbeleid;
8. Professionaliseren en verder inrichten van de functie opdrachtnemerschap met onze belangrijkste opdrachtgevers;
9. Coördineren van de implementatie van de strategie internationaal, de jaarplancyclus Internationaal en advisering t.a.v. internationaal beleid.

Organisatie (wat gaan we *doen* om onze doelen te bereiken?)

Resultaat (Wat willen we *bereiken* en voor wie?)

▲▲▲▲═══════ **Verbeteren en vernieuwen** ═══════▼▼▼▼

202010 UHB

Belastingdienst
Ministerie van Financiën

Jaarcontract 2020

Concerndirectie Innovatie en Strategie

Versie 0.99

Datum 01-11-2019
Status Concept

Colofon

Titel	Jaarcontract 2020 Concerndirectie Innovatie en Strategie
Auteur(s)	[redacted]
Bijlagen	1
Inlichtingen	[redacted] I.[redacted]@minfin.nl

Versie	Datum	Status	Auteur	Toelichting
0.1	23-10-2019	Concept	Zie colofon	Contouren en A3
0.2	28-10-2019	Concept	Zie colofon	Prestaties
0.3	29-10-2019	Concept	Zie colofon	Prestaties, risico's en KPI's
0.4	30-10-2019	Concept	Zie colofon	Redactie
0.5	31-10-2019	Concept	Zie colofon	Aanvullingen obv feedback
0.99	01-10-2019	Concept	Zie colofon	Redactie

Inhoud

1 A3-overzicht—6

2 Prestaties Concerndirectie Innovatie en Strategie—8

3 Ketens—15

4 KPI's—16

5 Beheerst Vernieuwen—17

6. Risico's en beheersing—18

ONDERTEKENING—19

Bijlage 1e budgetbrief 2020—20

1 A3-overzicht

Onderliggend jaarcontract van de Concerndirectie Innovatie en Strategie (Cd I&S) geeft inzicht in de belangrijkste doelen, activiteiten en de samenhangende middelen voor 2020. Het biedt inzicht in hoe de Concerndirectie I&S een bijdrage levert aan het behalen van de prestaties van de Belastingdienst binnen de door de DT BD vastgestelde formatieve en budgettaire kaders voor 2020.

Het jaarcontract is daarbij consistent aan de Ontwerpbegroting en vormt zodoende een nadere verdieping op en is een vertaling van het Belastingdienstbrede jaarplan 2020, het organisatie- en formatierapport I&S (O&F) en het Meerjarig Personeelsplan I&S (MPP).

A3 jaarcontract 2020 Concerndirectie Innovatie en Strategie

Missie

De concerndirectie Innovatie & Strategie heeft als missie het versterken van het strategisch en innovatief vermogen van de Belastingdienst.

Op deze manier dragen we bij aan een toekomstbestendige en wendbare Belastingdienst, die in verbinding staat met de omgeving, kennis heeft van externe ontwikkelingen en leert door innovatie en experimenten.

Visie

1. **Verbindend**: Cd I&S wil een bijdrage leveren aan een wendbare, lerende en toekomstbestendige organisatie door kennis van buiten naar binnen te halen. I&S haalt kennis bij kennisinstellingen, bij andere (uitvoerings) organisaties, bij haar eigen medewerkers en bij burgers en bedrijven. Cd I&S vertaalt deze kennis naar wat het voor de Belastingdienst kan betekenen. Hiermee draagt I&S zorg voor een toekomstbestendige *state of the art* organisatie met robuuste werkprocessen.
2. **Deskundig**: Cd I&S weet welke maatschappelijke, economische en technologische veranderingen er zijn. I&S leert van (innovatie-)experimenten, waarbij we naast het buiten-de-kaders-denken (uiteindelijk) ook de bewezen impact van ontwikkelingen of innovaties belangrijk vinden. I&S heeft zicht op en investeert in benodigde expertise (waaronder bij haar medewerkers) om haar doelstellingen te bereiken en staat daarnaast open voor samenwerking met, en leren van ervaringen van andere organisaties buiten de Belastingdienst. I&S kent ook de primaire processen en is op de hoogte van wat er speelt aan vernieuwing binnen de Belastingdienst en het Kerndepartement. Hierdoor weet I&S hoe met de verzamelde kennis kan worden bijgedragen aan een betere Belastingdienst. Hiermee wordt de kennisbasis en het lerend vermogen van de Belastingdienst vergroot op het gebied van innovatie en strategie.
1. **3. Grensverleggend**: Innovatie en strategie vindt primair plaats in the business. I&S werkt hiertoe samen met de andere dienstonderdelen, het kerndepartement, en opereert als één onderdeel van een overheid die open is en in verbinding staat met zijn externe partners.

Succesbepalende factoren

- De balans bewaken tussen duurzaam bouwen en investeren in lange termijn ontwikkelactiviteiten versus op korte termijn resultaten opleveren
- Doorontwikkeling van personeel
- Iteratief werken
- Een resultaatgerichte blik
- Ruimte om te experimenteren en na te denken over de toekomst binnen de Belastingdienst, het kerndepartement en met externe partijen
- Inzicht hebben in en overzicht creëren op de (interdepartementale) strategische trajecten, die potentieel impact hebben op de Belastingdienst evenals de onderlinge samenhang

1 Leiderschap

De wijze waarop het management van de Cd I&S een toegevoegde waarde levert voor haar medewerkers richt zich specifiek op:

- Initiatief en assertiviteit,
- In- en externe samenwerking,
- Leren en experimenteren,
- Sturen op resultaat.

Cd I&S erkent tevens het belang om invulling te geven aan leiderschap en cultuur. Hiertoe ontplooit I&S reeds activiteiten in het eigen 'primaire proces' zoals het inrichten en ondersteunen van een innovatieklimaat.

We stimuleren creativiteit, bieden ruimte om te kunnen experimenteren, en leren hierbij van gemaakte fouten.

Daarnaast proberen we dit door te laten werken in onze eigen manier van werken, via iteratief werken, experimenteren en leren van succes en falen.

We streven naar een veilige cultuur, waar men in alle openheid het gesprek met elkaar kan voeren.

2. Strategie en beleid

Aan onze missie zijn een drietal doelstellingen ontleend, te weten:

1. Het versterken van het strategisch vermogen via signaleren van trends en ontwikkelingen en het bijdragen aan missie, visie en strategie van de Belastingdienst, zowel op corporate, business als functioneel niveau.

2. Het ontwikkelen, uitvoeren en periodiek herijken van een innovatievisie die bijdraagt aan een toekomstbestendige en wendbare Belastingdienst. We leveren kennis voor versterking van het innovatief vermogen (methodologisch, ervaringen elders, etc.).

3. Het voor innovatie en strategie inventariseren, verkennen en verdiepen van kennisthema's en het bevorderen van kennisbenutting.

De concerndirectie I&S werkt vanuit drie clusters (Strategie, Innovatie en Kennis) die met elkaar samenwerken om de missie en visie van I&S te bereiken. De clusters worden nader vormgegeven door resultaatgericht en iteratief te werken. Als dat nodig is, sturen we tussentijds bij. Het werken binnen de clusters wordt gekenmerkt door: verkennen en onderzoeken, verbinden en aanjagen en sturen en adviseren.

3. Managen van medewerkers

Er is binnen de directie een grote ontwikkel- en kennisbehoefte op het gebied van kennisbenutting, strategie en innovatie. I&S besteedt aandacht aan de doorontwikkeling van de directie en medewerkers d.m.v. een collectief ontwikkelprogramma van de Cd I&S in combinatie met Persoonlijke Ontwikkelplannen van alle medewerkers.

We stimuleren creativiteit, bieden ruimte om te kunnen experimenten en leren hierbij van gemaakte fouten. Daarnaast proberen we dit door te laten werken in onze eigen manier van werken, via iteratief werken, experimenten en leren van succes en falen. We streven naar een veilige cultuur, waar men in alle openheid het gesprek met elkaar kan voeren. We hebben hierbij ook bewust aandacht voor sociale cohesie.

De personele capaciteit is t/m 2024 vastgesteld. I&S stuurt op maximale bezetting en professionalisering van de medewerkers, vanwege
- de grote opgave waar I&S voor staat;
- hieraan parallel een transitieopgave heeft t.a.v. het (voormalige) organisatieonderdeel Domein onderzoek;
- de doorontwikkeling van de clusters, de mensen en de verbinding tussen de clusters
- En het werken in en als een Haagse directie.

4. Managen van middelen

Monitoring via P-direkt, F&MI-dashboards, DF&A en Cd O&P informatie die regulier aan het MT I&S ter beschikking worden gesteld en periodiek door het MT I&S worden geanalyseerd, besproken en eventueel bijgestuurd. En over I&S wordt gerapporteerd via de budgetrapportages, VMR, jaarverslagen etc.

Evalueren doen we jaarlijks via vaststelling van de Jaarcontracten en jaarverslagen. Tijdens de reguliere P&C-cyclus (VMR-rapportages, maandelijkse budgetrapportages, PMT, etc). En tot slot periodiek tijdens MT-overleggen.

We zetten programmagelden in om onze doelstellingen te ondersteunen (zie ook budgetclaim 2020)

5. Managen van processen

We zijn ons als Cd I&S iteratief aan het ontwikkelen. We maken (samen met onze stakeholders) zorgvuldige afwegingen over de activiteiten die we ontplooien, experimenten in onze aanpak en werkzaamheden, reflecteren kritisch op de effectiviteit van ons handelen, om vervolgens weer vervolgstappen te formuleren.

De concerndirectie I&S werkt samen vanuit 3 clusters:

1. Cluster strategie
Signaleren en versterken strategisch vermogen

Algemene doelstelling
Het versterken van het strategisch vermogen via signaleren van trends en ontwikkelingen en het bijdragen aan missie, visie en strategie van de Belastingdienst, zowel op corporate, business als functioneel niveau.

2. Cluster innovatie
Experimenteren en versterken innovatief vermogen

Algemene doelstelling
Het ontwikkelen, uitvoeren en periodiek herijken van een innovatievisie die bijdraagt aan een toekomstbestendige en wendbare Belastingdienst. We leveren kennis voor versterking van het innovatief vermogen (methodologisch, ervaringen elders, etc.).

3. Cluster kennis
Verkennen en versterken kennisbenutting

Algemene doelstelling
Het voor innovatie en strategie inventariseren, verkennen en verdiepen van kennisthema's en het bevorderen van kennisbenutting.

6. Stakeholders

Van belang is dat we in verbinding staan met de directies, maar ook dat ze ons weten te vinden m.b.t. vraagstukken betreffende innovatie en strategie.

Intern
- Zijn er koppelvlakken met de stakeholders uit het primaire proces, de concerndirecties, de Cd's/SSO's, ketens, het kerndepartement en de beleidsdirecties
- Heeft Cd I&S zowel een kaderstellende, richtinggevende als faciliterende rol.
- Wordt (o.a.) vanuit de verschillende overleggremia, als driehoeksoverleggen, bezien hoe de koppelvlakken het beste ingericht kunnen worden.
- Gericht op vernieuwing en het adequaat inspelen op toekomstige ontwikkelingen.

Extern
- Cd I&S brengt kennis van buiten naar binnen,
- Er zijn koppelvlakken met (wetenschappelijke) instellingen, het bedrijfsleven en andere departementen.
- Wordt bij de selectie en analyse van trends telkens weer de relatie gelegd met de organisatie: wat is de impact, betekenis en toegevoegde waarde voor de Belastingdienst?

7. Medewerkers

Doorontwikkeling op de kennis-, -innovatie en strategierol leidt tot een andere focus van werkzaamheden en rol.

Met het adviseren over en ondersteunen van strategievorming en innoveren binnen de Belastingdienst heeft de Cd I&S een belangrijke rol als innovatieadviseur en/of strategieadviseur.

We investeren in de doorontwikkeling van de directie en medewerkers d.m.v. een collectief ontwikkelprogramma van de Cd I&S in combinatie met Persoonlijke Ontwikkelplannen van alle medewerkers.

Met het versterken van relaties met kennisinstellingen, het regisseren van kennisontwikkeling via de SKIA en het coördineren van onderzoek door externe kennispartners ondersteunt de Cd I&S de Belastingdienst als kennisadviseur.

Ook het kunnen inzetten van de juiste relevante kennispartner en het zorg dragen voor kennisbenutting zijn kwaliteiten van de Cd I&S.

Bovengenoemde rollen zijn I&S-specifieke rollen binnen de functie van (senior) adviseur (FGR).

8. Maatschappij

De Cd I&S verkent en onderzoekt relevante trends, ontwikkelingen en mogelijkheden in de maatschappij en de wijze waarop dat invloed heeft op het nalevingsgedrag van burgers en bedrijven, en handhaving door de organisatie.

Inzicht hebben en overzicht creëren op de (interdepartementale) trajecten, die potentieel impact hebben op de Belastingdienst evenals de onderlinge samenhang (zoals WAU, MCU etc.).

9. Kernresultaten

Strategie
- Organiseert en voedt de dialoog over de strategische richting van de Belastingdienst:
  - Via de Strategische Heroriëntatie, waarin aan de hand van toekomstscenario's de strategische dialoog gevoerd en gevoed wordt over de toekomst van de Belastingdienst.
  - Via kritisch adviseren over aannames in en consistentie van huidige strategieën (concern, functioneel en business).
- Draagt bij aan het versterken van het strategisch vermogen van de organisatie door te adviseren bij het opstellen van business strategieën, bijvoorbeeld door advies t.b.v. strategietrajecten Toeslagen en Douane.
- Creëert inzicht in maatschappelijke, economische en technologische ontwikkelingen en hun potentiële impact op het werk van de Belastingdienst. Zet deze inzichten in ten behoeve van het versterken van het strategisch vermogen door middel van inspiratiesessies bij dienstonderdelen en ketens.
- om zo een doorvertaling te maken naar een strategische agenda.

Innovatie
- Richten en inrichten van innovatieplatform om innovatie aan te jagen en te experimenteren.
- Inzichtelijk maken van nieuwe, lopende en afgeronde innovatietrajecten en –verkenningen in de innovatiemonitor om innovaties met elkaar te verbinden, onder andere door inspirerende voorbeelden van succes en falen te delen en het collectieve leervermogen te versterken.
- Netwerkbijeenkomsten, kennisdeling (intern en extern Belastingdienst), innovaties in de spotlight zetten en waar mogelijk wegnemen van belemmeringen.
- In- en extern relatiebeheer vormgeven.

Kennis
- Het nader verkennen en/of verdiepen van geagendeerde kennisthema's uit de SKIA.
- Het vormgeven en implementeren van een evaluatie-agenda.
- De doorontwikkeling van de monitorfunctie binnen de Belastingdienst.

2 Prestaties Concerndirectie Innovatie en Strategie

Ten behoeve van het begrotingsjaar 2020 zijn door de Belastingdienst prestatiekaders geformuleerd. Deze kaders hebben betrekking op de uitvoering (primair proces), de ondersteuning (corporate diensten & SSO's) en de kaderstelling (concerndirecties).

Binnen de P&C-cyclus wordt verantwoording afgelegd op die kaders die voor het desbetreffende dienstonderdeel van toepassing zijn. In de onderliggende paragrafen staan de kaders vermeld die op de Cd I&S van toepassing zijn, inclusief onderbouwing op welke wijze de (ontwikkeling van de) kaders ter hand wordt genomen.

Kaderstelling vanuit de Cd I&S
De concerndirectie I&S is tevens zelf een kaderstellende directie. Concerndirecties dragen zorg voor de implementatie van de (departementale) kaderstelling.

Binnen I&S, in de driehoek FJZ/UHB/I&S en met de Concernstaf is besproken hoe vanuit I&S invulling te geven aan deze kaderstellende rol. Op dit moment richt I&S haar kaderstellende rol richtinggevend in buiten de jaarcontractcyclus om. Bijvoorbeeld via de innovatievisie voor de Belastingdienst, de Strategische Kennis-en innovatieagenda en de Strategische Heroriëntatie Belastingdienst.

2.1.a. Kaders gesteld door concerndirecties Fiscaal & Juridische Zaken en Uitvoerings- en Handhavingsbeleid

Voor I&S zijn geen van de gestelde FJZ –en UHB-kaders van toepassing.

2.1.b. Kaders gesteld door concerndirectie Informatievoorziening & Databeheersing

3. Databeheersing en Informatiehuishouding

DMM-scan
In 2020 voert de Cd I&S een datamanagement- maturityscan (DMM-scan) uit om een beeld te krijgen van het volwassenheidniveau van datamanagement binnen de directie. Uitvoering vindt plaats met ondersteuning van het ketenbureau gegevens en IV&D. Op basis van de uitkomsten wordt zonodig een verbeterplan opgesteld.

Informatiehuishouding op orde (opgesteld i.s.m. SSO CFD/IHH)
Op basis van de uitkomsten en aanbevelingen van de i-monitor die in Q4 2019 wordt gehouden, maakt Cd I&S zonodig een verbeterplan. De maatregelen uit dit verbeterplan zullen worden geborgd via de bestaande lijnen binnen Cd I&S.

4. Beveiliging

Cd I&S zal voldoen aan de door de Belastingdienst vastgestelde kaders en regels. Uitgangspunt hierbij is dat bij I&S beveiliging en gegevensbescherming een integraal onderdeel en aandachtspunt vormt binnen haar (werk)processen (beveiliging en privacy by design). Daar waar van toepassing en noodzakelijk worden en zijn aanvullende maatregelen getroffen.

Integrale beveiliging

Met opmerkingen [ ]: Basis tekstvoorstel komt vanuit BDG BDO – in afstemming met IV&D. aangepast naar situatie I&S

1. *Het behalen van de beveiligingsdoelstellingen zoals opgenomen in het Handboek Beveiliging.*
   Vanuit de generieke beveiligingsmaatregelen, die zijn ingeregeld voor het Kerndepartement KV7 (locatie/systeem gebonden maatregelen) alsmede de Belastingdienst blijven de navolgende beveiligingsdoelstellingen voor I&S ook in 2020 tot haar verantwoordelijkheid:
   - Zorgvuldig beheer van autorisaties medewerkers I&S alsmede klant door middel van een jaarlijkse toetsing;
   - Laten screenen van medewerkers indien functie-gerelateerd en gekoppeld aan functie gerelateerd beveiligingsniveau;
   - Fysiek toegangsbeheer; Zorgvuldig beheer van de toegangspas en de behaviour daaromtrent;
   - Fysiek toegangsbeheer; Bezoekers vooraf aanmelden en deze persoonlijk ophalen, alsmede naar de uitgang begeleiden;
2. *De uitvoering van risicoanalyses om noodzakelijke beveiligingsmaatregelen vast te stellen of te herijken.*
   I&S zal aansluiten bij de activiteiten die Bureau DG ontplooit voor alle concerndirecties betreffende dit kader.
3. *Welke te beschermen belang en/of kritische processen er worden onderkend en of er afdoende (beveiligings)maatregelen zijn getroffen om de mogelijke bedreigingen afdoende het hoofd te bieden.*

Binnen I&S is (vooralsnog) geen sprake van te beschermen belangen en/of kritische processen. Indien de situatie zich voor doet, zal de Cd I&S de benodigde maatregelen treffen.

4. *De borging van het beveiligingsbewustzijn van medewerkers, management, van eventuele bijzondere functies of doelgroepen.*
Bij de Cd I&S komt het onderwerp beveiligingsbewustzijn ter sprake in de P-gesprekken, werkoverleggen en het MT. Aan de hand van actuele casuïstiek wordt minimaal 1x per jaar het onderwerp bespreekbaar gemaakt in het teamoverleg. Tevens wordt getoetst of medewerkers I&S de voorgeschreven (online) trainingen hebben gevolgd (o.a. AVG-module en iBewustzijn).

   Daarnaast wordt door Bureau DG in 2020 onderzocht of een Belastingdienst-brede jaarlijks terugkerende I-tutorial/Webinar onderdeel kan uitmaken van het werkproces van de Belastingdienstmedewerkers. Met als doel het medewerkersbewustzijn te verhogen en gewenst *behaviour* te bewerkstelligen. Dit kan ook gelden voor het proces Integriteit en mogelijk andere processen. Deze actie vindt plaats in samenwerking met betrokken afdelingen, waaronder I&S.

5. *De borging van de actualiteit van de lijst met vertrouwensfuncties en de aanwezigheid van geldige Verklaringen van geen bezwaar (VGB's) voor alle medewerkers op vertrouwensfuncties. De VGB dient voorafgaand aan de aanstelling van de betreffende medewerker beschikbaar te zijn. Het niet of niet tijdig beschikken over een VGB betekent dat de medewerker niet op de functie geplaatst mag worden en geen werkzaamheden mag verrichten die verbonden zijn aan de betreffende vertrouwensfunctie.*
Binnen I&S is (vooralsnog) geen sprake van vertrouwensfuncties.

Business Continuity Management

6. *Inzage te geven in de voortgang van de implementatie van Business Continuity Management (BCM) volgens het in de Belastingdienst gehanteerde Business Continuity Maturity Model.*
In 2019 is tezamen met de betrokken Concerndirecties en Corporate Diensten aan de hand van een gezamenlijk Plan van Aanpak gewerkt. Hiervoor is/zijn:

   - Twee BCM-metingen verricht in de tijd (een nulmeting en eindmeting);
   - Een BIA (Business Impact Analysis) uitgevoerd en opgesteld;
   - En herstelplannen verkregen;

   Voor 2020 richt Bureau DG, mede namens de concerndirecties, zich op het up to date houden van de BIA en daaraan gekoppelde documenten en processen.

   Daarnaast zal Bureau DG in de rol van dienstverlener richting de Concerndirecties en Corporate Diensten (mede namens I&S) aanhaken bij diverse veiligheidsoverleggen. En zal het regelmatig met IV&D in contact treden over dit onderwerp.

5. Gegevensbescherming

Ten tijde van het schrijven van het jaarcontract 2020 moesten Belastingdienstbreed de controls en KPI's nog worden ontwikkeld. Zodra deze controls en KPI's beschikbaar zijn, zal Cd I&S die gaan implementeren, respectievelijk uitvoeren.

2.1.c. Kaders gesteld door concerndirectie Organisatie & Personeel

1. Meerjarig inzicht in kwaliteit en kwantiteit van personeel

Er is een goede match tussen opgedragen werk en benodigd personeel. Hiervoor moet de juiste medewerker op het juiste moment op de juiste plaats zitten. In de komende jaren ligt de focus dan ook op de doorstroom en instroom van nieuwe medewerkers, om o.a. de uitstroom op te vangen.

Focuspunten voor 2020

Meerjarige personeelsplanning (MPP) 2020-2024
De concerndirectie I&S levert uiterlijk 1 april 2020 een (geactualiseerde) meerjarige personeelsplanning (MPP) 2020-2024 aan, met een focus op de volgende onderwerpen:

a. De benodigde Formatie & Bezetting in FTE, uitgesplitst in *eigen personeel, interne detachering, uitzendkrachten, tijdelijke aanstellingen en externe inhuur.*
b. De benodigde kwantitatieve Formatie & Bezetting in FTE's op (groeps-)functie en op schaalniveau.
c. Een analyse van de ist- en soll-situatie:

Leren & ontwikkelen (vakmanschap & perspectief):
De Cd I&S stelt ten behoeve van het jaar 2020 een opleidings- en ontwikkelplan op, om te investeren in hun medewerkers en de doorstroom binnen het Rijk/Belastingdienst te stimuleren.

Op basis van de persoonlijke en collectieve ontwikkelplannen volgt een (door)ontwikkeltraject van medewerkers en de directie met meerdere ijkmomenten in de komende jaren om aan te sluiten bij de missie en visie van de Cd I&S. Bovenstaande is uiteraard ook verwerkt in het Meerjarig Personeelsplan (MPP).

Werving & Instroom:
Indien de huidige bezetting niet overeenkomt met de toekomstige benodigde bezetting en in geval er formatief ruimte is, zal de Cd I&S een wervingsplan opstellen.

2. Organisatie en formatie

Het kunnen beheersen en adequaat besturen van de Belastingdienst is mogelijk door betrouwbare informatie over de toegekende formatie in relatie tot de beschikbare bezetting. Ook de inrichting van de organisatie conform de Topstructuur is hier onderdeel van. Om de continuïteit van de Belastingdienst te waarborgen, wordt de flexibele schil waar mogelijk beperkt.

Focuspunten voor 2020

Formatie en bezetting
Per 1 januari 2019 is de Concerndirectie Innovatie & Strategie (Cd I&S) formeel opgericht. Deze nieuwe concerndirectie is opgenomen in de nieuwe topstructuur van de Belastingdienst (Rapport Topstructuur) om in een veranderende omgeving voldoende toe te komen aan vernieuwing en adequaat in te spelen op toekomstige ontwikkelingen.

Tijdens de kwartiermakersfase is ervoor gekozen om te werken middels twee fasen, de *lift*-fase en de *shift*-fase. Tijdens de *lift*-fase zijn de donoreenheden CKC/domein Onderzoek en EHI 'as is' overgegaan in de nieuwe concerndirectie Innovatie & Strategie. In de daaropvolgende *shift*-fase is gekeken naar de doorontwikkeling van de directie en werkzaamheden om optimaal aan te sluiten bij de missie, visie, doelen en werkzaamheden van de Cd I&S.

De ontwikkelingen in de *shift*-fase en verwerking van eerdere besluitvorming over de formatie van de Cd I&S, op basis van besluitvorming over de totale formatie Belastingdienst in het Directieteam Belastingdienst (DT BD), zijn verwerkt in het Organisatie- en Formatierapport *Shift*-fase. De formatie en bezetting van de Cd I&S volgt zodoende de budgetbrief (zie bijlage) en het ingezette ontwikkeltraject zoals beschreven in het O&F-rapport 2.0.

Hierbij wordt zorg gedragen dat de Formatie en Beheer registratie in P-Direkt conform de daartoe afgesproken regels op orde en actueel is.

Flexibele schil:
Binnen de Cd I&S ligt de verwachting dat in 2020 beperkt gebruik wordt gemaakt van een flexibele schil (denk aan Interne Detachering, Uitzendkrachten, Tijdelijke aanstellingen en Externe inhuur)

I&S maakt daarnaast de keuze om, conform O&F-rapport I&S, vanaf 2021 formatieruimte in/om te zetten voor extra budget voor het uitbesteden van (primaire) werkzaamheden van de directie aan externe marktpartijen. Dit past bij de ontwikkeling van de medewerkers naar de rol van adviseur. Daarnaast is het passend bij de doelstelling om expertise van buiten naar binnen te halen. Een aantal voorbeelden zijn het uit laten uitvoeren van toegepast wetenschappelijk onderzoek en het uitzetten en uitvoeren van onderzoek ten behoeve van toekomstverkenningen door middel van trend- en scenarioanalyses.

Managementlagen/span of control
Cd I&S heeft een managementteam (MT) dat gevormd wordt door de (topmanager) en twee afdelingshoofden. Één afdelingshoofd vervult tevens de rol van
Een controller vanuit de Concerndirectie Control & Financiën sluit daarnaast aan bij de MT-overleggen van Cd I&S.

De en de afdelingshoofden houden wekelijks een MT-overleg waarin lopende zaken aan bod komen en daarnaast ook ruimte is om lopende p-zaken te bespreken. Één afdelingshoofd is inhoudelijk verantwoordelijk voor het Cluster Kennis en één afdelingshoofd (verantwoordelijk voor de Clusters Innovatie en Strategie. De personele verantwoordelijkheid is in beginsel 50-50 verdeeld over de twee afdelingshoofden. Zij voeren niet alleen gesprekken in het kader van de reguliere personeelscyclus, maar zijn ook daarbuiten aanspreekpunt voor medewerkers.

3. Leiderschap en cultuur

In lijn met de Koers van Financiën en het programma 'Beheerst vernieuwen', heeft de Belastingdienst in 2018 een visie ontwikkeld voor Leiderschap en Cultuur. De uitvoering van de visie moet leiden tot betere prestaties, maar vooral tot grotere tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers. Voor Leiderschap en Cultuur is een Plan van Aanpak (hierna: PvA) geschreven, dat is gestart in 2019 en de komende jaren stap voor stap wordt doorlopen.

Focuspunten voor 2020

De concerndirectie I&S zal in 2020 verder invulling geven aan de implementatie van het PvA Leiderschap en cultuur. Dit bouwt voort op de activiteiten die binnen I&S in 2019 zijn opgestart.

Voortschrijdend inzicht en doorontwikkeling van de directie laat zien dat de invulling van de kenniswerkzaamheden, de onderzoeksrol, de waardepropositie op het gebied van strategie en innovatie en de invulling hiervan verdere concretisering vraagt. Deze ontwikkelingen zijn meegenomen in de uitwerking van het O&F 2.0 en het MPP. Beide producten hebben logischerwijs weer invloed op de invulling van het pva leiderschap en cultuur. De Cd I&S is zich bewust van de dynamiek en onderlinge afhankelijkheid van deze trajecten en wordt hierin mede ondersteund door een extern adviesbureau.

De omschrijving van de clusters binnen I&S geven hierbij richting en ruimte voor nadere dialoog, waarbij in ieder geval zal worden ingegaan op de inhoudelijke opgaven, kernwaarden en onderling vertrouwen, werkwijze en benodigde / gevraagde vaardigheden. Daarnaast is er oog voor de verbinding tussen de clusters, zowel inhoudelijk als sociaal.

SSO O&P heeft aanvullend hierop ondersteuning aangeboden bij uitvoering van activiteiten in het kader van leiderschap en cultuur. Afgesproken is dat SSO O&P inhoudelijk betrokken wordt bij afstemming met het traject, evenals bij de uitvoering. Zij helpen waarborgen dat de benodigde activiteiten vanuit Leiderschap en Cultuur voldoende aan bod komen.

4. Aantrekkelijke werkgever
De Belastingdienst wilt een aantrekkelijk werkgever zijn, door medewerkers op een doeltreffende manier te boeien en binden en ze optimaal te laten presteren. We blijven investeren in de ontwikkeling en het werkplezier van onze medewerkers, omdat zij doorslaggevend zijn voor het behalen van de resultaten en verbetering in ons werk. Het is daarbij van belang dat nieuwe medewerkers goed landen in de organisatie, zodat zij een vliegende start kunnen maken. Het werven van voldoende potentiele medewerkers op een (krappe) arbeidsmarkt blijft de prioriteit.
Focuspunten voor 2020
Verzuim: Bij I&S ligt het streven het ziekteverzuim onder het landelijk gemiddelde van de Belastingdienst te houden. Naast investeren in het terugdringen van ziekteverzuim zal I&S in 2020 investeren in werkplezier als buffer voor verzuim. Hierbij zal extra aandacht uitgaan naar 'inhoud van het werk' en 'werkdruk' (zie ook O&F 2.0). Personeelsgesprekken: Een leidinggevende dient samen met de medewerker vorm te geven aan het goede onderlinge gesprek. Om dit te bevorderen wordt met iedere medewerker binnen I&S minimaal één (Planning-, Evaluatie- en Reflectie) gesprek gevoerd. Arbeidsparticipanten: Voor Cd I&S geldt ook in 2020 de doelstelling om invulling te geven aan het quotumpercentage van 0,8 fte binnen de eigen formatie voor mensen uit de doelgroep Wet BQA. Onboarding: Nieuwe medewerkers binnen I&S nemen deel aan het centrale Onboarding programma. Aanvullend hierop draagt I&S zorg voor het opvangen, inwerken en doorontwikkelen van deze nieuwe medewerkers op basis van een individueel opgesteld traject afhankelijk van de rol, takenpakket en ambities van de desbetreffende medewerker en de behoeften van de directie.

5. Integriteit
Doordat het onderwerp integriteit ten aller tijden aanwezig is in het dagelijks werk van de Belastingdienst, is het van wezenlijk belang dat medewerkers integer zijn, in lijn met de kernwaarden van het Ministerie van Financiën. Deze zijn; Integer, Deskundig, Duidelijk en Durf, die inhoudelijk ook terug te vinden zijn in de basiswaarden die de Belastingdienst hanteert: Geloofwaardig, Zorgvuldig en Verantwoordelijk. Vanwege de aard van het werk binnen de Belastingdienst en zijn specifieke rol binnen de maatschappij, is het van belang dat er preventief wordt gehandeld aangaande integriteit.
Focuspunten voor 2020
Integriteitsbeleid[1]: Vanuit het Plan van aanpak Versterking Integriteitsstelsel Belastingdienst (DT 15-08-2019) zijn tot diverse vervolgplannen besloten. Van de uit de vervolgplannen vermelde 16 voorgestelde maatregelen ter versterking van het integriteitsstelsel zijn een 7-tal overgebleven (zie ook de Handreiking Jaarplan Integriteit 2020). Op basis van dit 7 tal is gevraagd vanuit CD O&P om een 2 tal maatregelen uit te lichten en deze aan te pakken in het Jaarplan 2020. Dit alles dient opgenomen te worden in de P&C-cyclus (o.a. vwb Budget & Capaciteit). De in 2019 aangestelde ICO voor en vanuit het Bureau DG, Concerndirecties en Corporate Diensten zet zich in op het vlak van preventie intern en extern bij de klant. Daarnaast houdt de ICO zich bezig in nauwe samenwerking met de directeuren met de procesflow van integriteitsincidenten. Aanvullend stelt Bureau DG begin 2020 een notitie op waarin de tweetal maatregelen worden uitwerkt. Op basis van deze notitie zal vanuit I&S bezien worden of specifieke aanvullende maatregelen (voor I&S) noodzakelijk zijn.

[1] *Benodigde documenten: Gedragscode Integriteit Rijk (GIR), Strategisch integriteitsplan 2019-2025, Jaarplan integriteit 2020 (nog niet beschikbaar)*

Daarnaast wordt vanuit I&S op afdelingsniveau aandacht besteed aan Integriteit en wordt 1x per jaar een preventief instrument (workshop, trainingen, workshops e.d.) ingezet om het bewustzijn en ethisch leiderschap te vergroten.

2.1.d. Kaders gesteld door concerndirectie Control & Financiën

1. Budgettair kader
Cd I&S zal op gevraagde momenten het meerjarig budgettair kader opstellen en actualiseren. – zie ook bijlage 1.
2. Interne fiscale beheersing
Voor de concerndirecties, waaronder I&S, wordt op de (implementatie van de) interne fiscale beheersing centraal regie gevoerd vanuit Bureau DG. In overleg met BDG wordt bezien hoe vanuit de concerndirecties in gezamenlijkheid het beste inhoud, vorm en uitvoering kan worden gegegeven aan de interne fiscale beheersing en de wijze waarop gerapporteerd wordt. Dit wordt per proces bezien.
5. In Control Verklaring
In 2019 heeft I&S een eerste inventarisatie uitgevoerd om inzicht te krijgen in de "mate van volwassenheid van de interne beheersing." De resultaten hiervan worden in 2019 in het MT besproken. Begin 2020 gaat I&S een CRSA uitvoeren, onder begeleiding van C&F. De uitkomsten van deze beide initiatieven worden gebruikt om eventuele leemtes in de interne beheersing aan het licht te krijgen en dragen bij aan de ICV die de Belastingdienst op termijn wil gaan afgeven.

3 Ketens

De Cd I&S is geen keteneigenaar en/of voorzitter van een keten. Echter, in 2019 heeft I&S een aantal inspiratieworkshops verzorgd bij ketens aan de hand van trends en ontwikkelingen die mogelijk impact kunnen hebben op de Belastingdienst.

Deze samenwerking blijkt succesvol en om die reden zal I&S in 2020 verder verkennen wat haar rol kan zijn richting de ketens met betrekking tot de strategische dialoog over de toekomst.

4 KPI's

De aard van de werkzaamheden van I&S laat zich in mindere mate kwantificeren in KPI's. Om die reden is voor 2020 gekozen geen directiespecifieke KPI's op te stellen.

Echter, behaalde mijlpalen, successen en risico's zullen wel benoemd worden in de komende VMR's en krijgen een plek binnen binnen de managementsamenvatting. In de A3 zijn de kernresultaten voor 2020 opgenomen.

5 Beheerst Vernieuwen

De Cd I&S heeft geen rol in en levert geen actieve bijdrage aan de 'bestedingsplannen'.

6. Risico's en beheersing

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
	Doelstelling	**Keten**	**Proces**	**Categorie**	**Risico oorzaak**	**Risico gebeurtenis**	**Risico gevolg**	**Datum in**	**Risico-eigenaar**	**Risicostrategie**	**Maatregelen**	**Netto risico**	**Risico-eigenaar**
1	De balans bewaken tussen duurzaam bouwen en investeren in lange termijn ontwikkelactiviteiten versus op korte termijn resultaten opleveren.	nvt	Productontwikkeling	Bedrijfsprocesses / personeel	Aan de ene kant duurzaam bouwen aan een nieuw product vs. tussentijds (deel)resultaten laten zien die van belang kunnen zijn.	Hierdoor ontstaat mogelijk discrepantie tussen kennis en betrokkenheid medewerkers en collega's uit andere dienstonderdelen.	Twee tempi leidt tot spanning en disbalans.	nvt		Reduceren	**Beheersingsmaatregel 1** Voortdurend bespreken waar we duurzaam bouwen en waar het proces versnellen. **Beheersingsmaatregel 2** (Nog meer) werken met iteratieve processen" zodat tussenresultaten gerealiseerd kunnen worden op korte termijn die bijdragen aan de doelen op lange termijn. Medio 2020 bezien we, of en zo ja, hoe we de (proces)vaardigheden binnen de directie voor deze manier van werken moeten versterken		
2	Medewerkers staan in verbinding met elkaar en zijn in staat het verhaal van I&S te vertellen.	nvt	Relatiebeheer / verbinding /	Bedrijfsprocesses / reputatie	Door een gebrek aan kennis van (de samenhang tussen) de clusters van I&S bestaat het risico dat medewerkers als solitaire onderdelen functioneren.	Hierdoor is er mogelijk onvoldoende verbinding is tussen de clusters.	Waardoor de realisatie van producten en diensten vanuit de clusters onvoldoende in samenhang met elkaar tot stand komt.	nvt		Reduceren	**Beheersmaatregel 1** Bij de doorontwikkeling van de clusters expliciet aandacht besteden aan het doel en de taakopdracht van en verbinding tussen de clusters, evenals het collectieve verhaal van I&S. **Beheersmaatregel 2** Begeleiding en ondersteuning door een extern adviesbureau gespecialiseerd in verandertrajecten.		
3	Medewerkers zijn in voldoende mate geëquipeerd om uitvoering te geven aan de werkzaamheden van I&S.	nvt	Personeel en organisatie-ontwikkeling	Personeel	Door een eventuele mismatch in vaardigheden en competenties van medewerkers bestaat het risico voor I&S dat er onvoldoende slagkracht is om haar doelen te bereiken.	Waardoor onze missie, visie en doelen mogelijk onvoldoende gerealiseerd kunnen worden.	Met als gevolg dat eventueel externe expertise ingehuurd moet worden en dat zorgt voor druk op het budget	nvt		Reduceren	**Beheersmaatregel** Het opstellen van en uitvoering geven aan persoonlijke en collectieve ontwikkelplannen irt benodigde adviesvaardigheden.		

ONDERTEKENING

Dit Jaarcontact 2020 is op ___ _____ 2019 te _____ ondertekend door

Bijlage 1e budgetbrief 2020

Hieronder staat de budgetclaim van I&S voor 2020. N.B. deze budgetclaim dient nog geaccordeerd te worden. Daarnaast zal er nog een wijziging plaatsvinden op de wijze dat P&M kosten berekend worden (waaronder de middelloonsom). Dit heeft invloed op het totaal beschikbare P&M-budget. Zodra dat het geval is wordt deze bijlage geactualiseerd.

Innovatie en Strategie

Budget (uitgaven) - Totaal *Bedragen x €1.000*	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Apparaat					
Personele uitgaven - Eigen personeel	3.974	4.075	4.075	3672	3672
Personele uitgaven - Inhuur externen	0	0	0	0	0
Personele uitgaven- Overig personeel	0	0	0	0	0
Materiële uitgaven - ICT	0	0	0	0	0
Materiële uitgaven - Bijdragen SSO's	0	0	0	0	0
Materiële uitgaven - Overig	26	27	27	27	27
Programma					
Opdrachten- ICT	0	0	0	0	0
Opdrachten- Overig	2.225	1600	1600	1800	1800
Bijdrage agentschappen - Logius	0	0	0	0	0
Bijdrage agentschappen - CIBG	0	0	0	0	0
Bijdrage agentschappen - overig	0	0	0	0	0
Bijdrage aan ZBO's/RWT's - waarderingskamer	0	0	0	0	0
Bijdrage aan ZBO's/RWT's - Kadaster	0	0	0	0	0
Bijdrage aan ZBO's/RWT's - KvK	0	0	0	0	0
Bijdrage aan ZBO's/RWT's - overig	0	0	0	0	0
Bijdrage internationale organisaties - douaneraad	0	0	0	0	0
Bijdrage internationale organisaties - overig	0	0	0	0	0
Bekostiging					
Totaal budgetkader uitgaven	6.225	5.702	5.702	5.499	5.499

Kader ontvangsten - Totaal *Bedragen x €1.000*	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Totaal budgetkader Ontvangsten	0	0	0	0	0

Kader personele capaciteit - totaal *in FTE*	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Totaal kader personele capaciteit	**38,6**	**39,6**	**39,6**	**37,6**	**37,6**

Top 5 thema's behorende bij de jaarcontracten.

I&S:

- Strategische agenda Belastingdienst
- Signaleren, verkennen en evt verdiepen van trends en ontwikkelingen
- Doorvertalen (toekomstige) ontwikkelingen naar (en impact op) strategie. Bijv Strategische Heroriëntatie Belastingdienst
- Uitvoeren verkenningen en experimenten tbv stimuleren innovatief klimaat
- Toepassing AI

C&F:

- Invulling comptabele rol
- Kaderstelling
- Advies & Control
- Invulling randvoorwaarden

O&P:

- Strategisch P-beleid
- Leiderschap & Cultuur
- Opleiden & Ontwikkelen
- Integriteit
- Wnra implementatie
- Blijvend de basis op orde

FJZ:

FJZ heeft geen thema's voor synergie, anders dan de opmerking dat FJZ bij de totstandkoming van de producten (adviezen, notities, kamerbrieven, uitvoeringstoetsen, quickscans etc) uiteraard andere directies vanuit de daar liggende verantwoordelijkheid betrekt – of andersom. Samenwerking met UHB komt het meest, maar niet alleen voor. Uit het verslag CS en de voorbeelden van I&S haal ik geen aanknopingspunten voor een andere reactie op dit punt. Wellicht dat nadere duiding tijdens de CS-bijeenkomst 14-11 nog wat kan opleveren.

UHB:

- Doorontwikkeling van de uitvoeringstoets op de onderdelen (i) planning zodat toets binnen acht weken uitgevoerd wordt; (ii) evaluatie – negen ex post toetsen uitvoeren en de resultaten aan de Kamer aanbieden; (iii) implementatie en (iv) formalisering communicatie met de opdrachtgevers;
- Het coördineren van de totstandkoming van het Jaarplan Belastingdienst 2021 inclusief de uitvoerings- en toezichtstrategie, met betrokkenheid van alle stakeholders;
- Afronden van de nieuwe doelenhiërarchie en processenmodel (ketenstructuur);
- Verdere uitwerking van de kaderstellende rol op het gebied van het handhavingsbeleid als onderdeel van de strategische ontwikkelagenda.
- Professionaliseren en verder inrichten van de functie opdrachtnemerschap met onze belangrijkste opdrachtgevers.

CDC:
Volgt.

IV&D:
Geen reactie ontvangen.

Belastingdienst

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD ☐	Concernstaf x	pDG-staf ☐
1	**Korte titel agendapunt**	**Strategisch Kennis en Innovatie Agenda (SKIA)**		
2	**Datum behandeling**	14 november 2019		
3	**Ingebracht door**			
4	**Aard van de behandeling**	☐ Besluitvorming ☐ Hamerstuk	> vraag 5	
		☐ Kennisneming x Bespreking	> vraag 6	
5	**Indien geagendeerd ter besluitvorming:**			
5a	Gevraagd besluit met toelichting:	Aan de ☐ wordt gevraagd, gehoord hebben het DT, ☐ kennis te nemen van en in te stemmen met: ☐ en te besluiten:		
	Toelichting op het besluit:	Kern van het besluit in max 100 woorden:		
5b	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met DG-control?	☐ ja ☐ nee, omdat: Afgestemd met: *< naam accounthouder bij DG control >* NB Er móet een keuze zijn aangevinkt en ingevuld Zonder afstemming kan een besluit niet worden geagendeerd voor een overleg van het DT BD		
5c	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met Dienstonderdeel (DO)-control?	☐ ja ☐ nee besproken met: < NAAM >		
5d	Heeft DO-control aangegeven dat het besluit moet worden voorgelegd aan FEZ? (Zie ook rubriek 9) *Ga hierna verder met vraag 7*	☐ ja, dan is besluitvorming onder voor behoud van akkoord FEZ ☐ nee		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD ☐	Concernstaf x	pDG-staf ☐
5e	Hamerstuk?	☐ ja x nee		
6	**Indien geagendeerd ter kennisneming of bespreking:** Kern van de inhoud *Ga hierna verder met vraag 7*	Om de Belastingdienst op structurele wijze te voorzien van kennis over trends en ontwikkelingen die mogelijk van belang zijn voor de toekomst van de Belastingdienst, ontwikkelt de directie Innovatie & Strategie de Strategische Kennis en Innovatie Agenda (SKIA). In pilotjaar 2019 zijn verschillende dienstonderdelen, departementen en uitvoeringsorganisaties geraadpleegd over de vormgeving van SKIA. Daarnaast hebben vertegenwoordigers vanuit diverse dienstonderdelen thema's geselecteerd die nadere verdieping behoeven, waar in de opbouwfase van SKIA middels 'quick scans' invulling aan wordt gegeven. Agendering in de Concernstaf heeft als doel om te informeren over en eventuele suggesties mee te nemen t.a.v. de: 1. inrichting van SKIA (zie 2-pager), en 2. quick scans van de geselecteerde thema's (zie tabel). Begin 2020 wordt de Concernstaf betrokken bij de uitkomsten van de eerste quick scans en de doorontwikkeling van SKIA (o.a. middels een evaluatie).	
7	**Voorgaande behandeling** *Kruis aan en vermeld datum*	☐ DT BD < datum >	☐ Concernstaf < datum >	☐ pDG-staf < datum >
		☐ Anders, < vermeld soort en datum van het overleg > X Niet eerder behandeld in DT BD, Concernstaf of pDG-staf		
8	**Afgestemd met de uitvoering?** *Kruis aan*	**GO** ☐ | **MKB** ☐ | **PART** ☐ | **TSL** ☐ | **KI&S** ☐ | **CAP** ☐ | **FIOD** ☐ | **Douane** ☐ | **IV** ☐		
		Besproken met: FIOD, CAP, KI&S en Particulieren waren betrokken bij de eerste selectie van SKIA thema's. Met Douane is zowel over de thema's als de inrichting van SKIA gesproken. Afhankelijk van het thema zijn/worden directies betrokken bij de verkenning (zie ook tabel). x niet afgestemd.		
9	**Afstemming met de concerndirecties?** *Kruis aan*	**FJZ** ☐ | **IV&D** ☐ | **UHB** ☐ | **O&P** ☐ | **I&S** ☐		
		Besproken met: FJZ, IV&D, UHB en O&P zijn geïnterviewd over de vormgeving van SKIA en mogelijk relevante thema's. Afhankelijk van het thema zijn/worden directies betrokken bij de verkenning (zie ook tabel).		
		x niet afgestemd		
10	**Afstemming met de ondersteuning?** *Kruis aan*	**BIA** ☐ | **VT** ☐ | **DF&A** ☐ | **CDC** ☐ | **SSO F&MI** ☐ | **SSO CFD** ☐ | **SSO O&P** ☐ | **Switch** ☐		
		Besproken met: O.a. DF&A en VT zijn/worden betrokken bij een/ meerdere SKIA-thema's (zie		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD ☐	Concernstaf x	pDG-staf ☐
		ook tabel). CDC en SSO O&P dragen bij aan de strategie t.a.v. en vormgeving van de interne en externe communicatie.		
		x niet afgestemd		
11	Bijgevoegde stukken	De volgende stukken zijn bijgevoegd: 1. 2-pager inrichting SKIA 2. Tabel quick scans van de geselecteerde thema's		
12	Contactpersoon			

Toelichting bij het aanbiedingsformulier

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

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

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

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

Overleg	Secretaris	e-mail
		@minfin.nl
		@minfin.nl
		@minfin.nl

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

Rubriek 4 : Aard van de behandeling

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

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

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

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

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

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

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

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

Bij rubriek 5b:
- Ieder stuk dat ter besluitvorming of als hamerstuk wordt aangeboden ter agendering, moet eerst langs zijn geweest bij DG-control. Dit is een volgtijdelijk traject, geen parallel traject (tegelijkertijd agenderen en aan DG-control voorleggen).
- Er is een aparte mailbox waar stukken naar toe kunnen worden gezonden. DGBel.control.stukkenstroom@minfin.nl.
- Bij stukken die ter beoordeling aan DG-control worden voorgelegd wordt tevens het – zoveel als mogelijk – ingevulde aanbiedingsformulier

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

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

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

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

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

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

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

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

Rubriek 10 Afstemming met de ondersteuning:
De gevolgen van het besluit of de inhoud van de stukken worden vooraf afgestemd of voorbesproken met de corporate diensten en SSO's indien relevant.

Kruis de corporate dienst of het SSO aan. Geef vervolgens aan met wie is gesproken of afgestemd.

Strategische Kennis en Innovatie Agenda Belastingdienst

Doel van SKIA

De Strategische Kennis en Innovatieagenda (SKIA) is een instrument dat de Belastingdienst op structurele wijze voorziet van actuele verdiepende kennis over trends en ontwikkelingen die van belang kunnen zijn voor de Belastingdienst van de toekomst. Daarmee draagt SKIA bij aan de missie van de concerndirectie Innovatie en Strategie: het versterken van het innovatief en strategisch vermogen van de Belastingdienst.

Focus van SKIA

SKIA onderscheidt zich door te richten op:

- Kennis over potentieel impactvolle **trends en ontwikkelingen.** SKIA kan o.a. verdieping leveren voor trajecten als Strategische Heroriëntatie Belastingdienst (SHBD) en Werk aan Uitvoering (WAU). Daarbij zoekt SKIA aansluiting bij o.a. de door de Bestuursraad aangedragen prioritaire thema's en de kennisagenda's van andere dienstonderdelen.
- De impact van ontwikkelingen op een **termijn van 5 – 10 jaar.** Hiermee vergaart SKIA kennis over een horizon waar de meeste dienstonderdelen zich op dit moment beperkt op richten. Deze termijn is echter dichtbij genoeg om een inschatting te geven van de impact van de ontwikkelingen en om hierop te anticiperen.
- Ontwikkelingen die van **strategisch belang en dienstonderdeeloverstijgend** zijn. Hiermee is SKIA dienstbaar aan de gehele Belastingdienst en kunnen dienstonderdelen de vertaalslag naar tactische en operationele implicaties maken.

Werkwijze en toegevoegde waarde van SKIA

De toegevoegde waarde van SKIA zit naast de inhoudelijke analyse met name in het proces van het onder de aandacht brengen van potentieel impactvolle ontwikkelingen en het binnenhalen en samenbrengen van kennis. De volgende noties zijn daarbij van belang.

- Potentieel relevante trends en ontwikkelingen worden op systematische wijze extern verzameld. Key stakeholders uit de Belastingdienst maken een inschatting welke ontwikkelingen van strategisch van belang kunnen zijn, naar verwachting de grootste impact hebben, en waar SKIA verdere kennis over dient te vergaren. Dit proces wordt middels de Signaleringsfunctie structureel ingericht (de Concernstaf wordt hier nog nader over geïnformeerd).
- SKIA neemt het stokje van de Signaleringsfunctie over door multidisciplinaire themateams samen te stellen die de gekozen ontwikkelingen (laten) onderzoeken om de impact op de Belastingdienst nader te kunnen duiden. Dit gebeurt via uiteenlopende activiteiten, variërend van desk research, interviews, tot ronde tafels en andere vormen van kennisdeling. Aan ieder thema wordt een sponsor uit de top 25 verbonden om relevantie en draagvlak te borgen.
- Door nauw samen te werken met collega's uit betrokken dienstonderdelen, het ministerie en externe experts vindt al tijdens de uitwerking uitwisseling van kennis en inzichten plaats. Dit is ook van belang voor de aansluiting op de praktijk en de behoeften van de dienst.
- Daarbij onderhoudt SKIA op structurele basis contact met relevante kennisinstellingen en creëert een actief netwerk waarmee uitwisseling, afstemming en samenwerking plaats vindt. Hiermee haalt SKIA kennis van buiten naar binnen, zoekt SKIA actief naar een breder perspectief en blinde vlekken en versterkt SKIA de publiek-private samenwerking.
- Uitkomsten van onderzoek en eventuele suggesties voor vervolgstappen worden aan bestuurders voorgelegd. Bestuurders kunnen afwegen of een thema van toekomstig belang is voor de Belastingdienst en hoe daar in dat geval consequenties aan te verbinden.

Innovatie binnen SKIA

Bij ieder thema wordt ingegaan op relevante innovatieve ontwikkelingen. Daarbij kan bijvoorbeeld in worden gegaan op de vraag welke innovaties er reeds zijn, wat andere organisaties doen en welke innovaties en experimenten voor de Belastingdienst relevant kunnen zijn. In lijn met de innovatievisie richt innovatie zich op het verbeteren van vandaag, vernieuwen van morgen en veranderen van overmorgen. Ingrijpende vernieuwing en verandering vinden plaats op het centraal ingerichte innovatieplatform. Het innovatiedeel in de SKIA draagt op deze manier bij aan de vertaalslag van wat over 5 tot 10 jaar op de Belastingdienst afkomt en hoe daar nu mogelijk op te anticiperen.

Concreet levert SKIA

- Een analyse van de mogelijke impact op de toekomst van de Belastingdienst van ontwikkelingen op een termijn van 5 – 10 jaar (inclusief relevante ontwikkelingen op het terrein van innovatie) en eventuele voorstellen om hier nu al adequaat op te kunnen reageren. Het voorstel is om uitkomsten in principe aan de Concernstaf en Driehoek FJZ-UHB-I&S voor te leggen en deze (net als de voormalige kennisagenda) via de website aan externe partners, burgers en bedrijven beschikbaar te stellen.
- Frequente tussenstanden van de vergaarde kennis, relevante innovaties, openstaande vragen, ondernomen/voorgenomen activiteiten en het kennisnetwerk. Het voorstel is om de Concernstaf en Driehoek FJZ-UHB-I&S halfjaarlijks een update te geven en het jaarverslag (afgestemd met Driehoek FJZ-UHB-I&S) aan DTBD voor te leggen. Daarnaast wordt SKIA jaarlijks geëvalueerd.
- Een actuele openbare website met (tussen)stand van vergaarde kennis en online discussiegroepen, waarbij afstemming met CDC en woordvoering wordt gezocht.

SKIA in 2019 (pilotjaar) en 2020

- In de opbouwfase van SKIA worden 4 thema's middels 'quick scans' uitgewerkt: *menselijke maat in massale processen*, *digitale economie*, *digitalisering en fraude* en *toekomstige overheidsorganisaties* (zie tabel bijlage 2). Deze thema's zijn door strategisch adviseurs uit verschillende dienstonderdelen geselecteerd.[1] De quick scans worden in het eerste kwartaal van 2020 na afstemming met CDC en woordvoering op de website van de Belastingdienst gepubliceerd.
- Daarnaast staat inbedding van SKIA in de organisatie dit jaar centraal, inclusief samenwerking binnen en buiten de Belastingdienst en opbouw van het kennisnetwerk.
- In 2020 wordt SKIA verder uitgebouwd. Naast de reeds gekozen thema's *klimaatverandering* en *onzichtbare Belastingdienst* worden een aantal nieuwe thema's door Belastingdienst-brede teams opgepakt. Sponsoren uit de Top 25 worden aan thema's verbonden en een externe adviesraad met o.a. kennisinstellingen en wetenschapsinstituten wordt opgericht. De evaluatie van het pilotjaar (Q1 2020) geeft daarbij richting aan de verdere vormgeving van SKIA.

1 In april hebben 18 strategische medewerkers van diverse dienstonderdelen thema's geselecteerd o.b.v. input van Toekomstverkenning Belastingdienst (analyse van Future Consult), interviews met directeuren van de concerndirecties en de groslijst uit de Kennisagenda 2017. Daarnaast heeft in de zomer een selectie plaats gevonden als onderdeel van de eerste iteratie van de Signaleringsfunctie. Hierbij waren o.a. FIOD, CAP, KI&S en Particulieren betrokken.

Thema's - quick scans pilotjaar SKIA

In 2019 hebben strategisch adviseurs uit verschillende dienstonderdelen een aantal strategische ontwikkelingen voor nader onderzoek geselecteerd.[1] Dit gebeurt middels quick scans; brede veldverkenningen die een eerste inzicht verschaffen in een thema en aanbevelingen doen voor eventuele vervolgstappen (b.v. nader onderzoek naar bepaalde invalshoek). Alle quick scans richten zich op ontwikkelingen met directie-overstijgende relevantie en een horizon van 5 – 10 jaar. De eerste quick scans worden begin 2020 opgeleverd. In 2020 wordt o.a. met de geselecteerde thema's Klimaat en Onzichtbare Belastingdienst (inclusief real time heffen) gestart.

	Focus quick scan	Nieuw perspectief	Waarmee rekening wordt gehouden met	Gesprekspartners
1. Menselijke maat in massale processen	Werken vanuit menselijke maat wordt relevanter met de toenemende digitalisering en daarmee complexer wordende wereld. De Belastingdienst zet fors in op digitalisering met als keerzijde dat meer burgers de weg kwijtraken en afhaken. Dienstverlening kan beter op deze groep toegespitst worden, bijvoorbeeld door burgers aan de voorkant te benaderen als daar aanleiding voor is. De quick scan werkt 4 perspectieven uit waarop Belastingdienst maatwerk in nabije en verre toekomst vorm kan gegeven; (1) differentiatie binnen massale processen, (2) opties buiten massale processen, (3) inrichting van massale processen rondom levensgebeurtenissen samen met context partners[2], (4) aanpassing van taal en toon die vertrouwen en begrip tonen.	Kennis over hoe menselijke maat vormgegeven kan worden in een veranderende wereld en daarbij verder vooruitkijken.	- Maatwerk in Dienstverlening/ rapport Regels en Ruimte - WRR: weten is nog geen doen - Gedragsnetwerk Financiën (/CCO gedragsinzichten) - WAU - Brede Maatschappelijke Heroverweging 13. Een betere overheid richting burgers en bedrijven - 4de pijler Beheerst Vernieuwen (Cultuur & leiderschap) - Prioritair thema bestuursraad 'Met kennis van gedrag beleid maken'	KI&S, UHB, COM, DF&A, MKB, SSO O&P, Vaktechniek, CAP, Manifestgroep, NIBUD, Ombudsman, Gedragsnetwerk Financiën, Hogeschool Amsterdam (sociale studies)
2. Digitale economie	Vanuit fiscaal en sociaalwetenschappelijk onderzoek zijn determinanten van fiscale compliance benoemd. Deze determinanten zijn vastgesteld op basis van de huidige maatschappelijke en economische omstandigheden. De quick scan maakt een begin met het in kaart brengen onder welke omstandigheden en onder welke voorwaarden je bij de voortschrijdende ontwikkeling naar een digitale economie het huidige niveau van fiscale compliance kan handhaven of zelfs verbeteren.	Kennis over impact van toekomstige ontwikkelingen op terrein van digitale economie. Bredere blik dan fiscaal. Verbinding met kennisinstellingen.	- Bouwstenen fiscaal stelsel en prioriteitenbrief - Belastingdienstbrede werkgroep o.l.v. UHB - Nederlandse Digitaliseringsstrategie (incl. werkgroep) - Prioritair thema bestuursraad 'Digitalisering en transparantie' en CCO-thema 'Fiscale Kennis en onderzoeksagenda' - WAU - Strategische Heroriëntatie Belastingdienst	UHB, Vaktechniek, DF&A, Rathenau Instituut, TILT, Tilburg University
3. Digitalisering en fraude	De Belastingdienst ontvangt, registreert, beheert en analyseert een steeds groter wordende hoeveelheid aan (digitale) gegevens van burgers en bedrijven. Hoe verhoudt deze ontwikkeling zich tot fraude? Wat kan (moet) de Belastingdienst ondernemen om mee te kunnen met de belangrijkste (on)mogelijkheden van digitalisering in relatie tot fraude?	Toekomstige implicaties voor Belastingdienst van verdere digitalisering en eventuele handelings-perspectieven.	- Prioritair thema bestuursraad 'Digitalisering en transparantie' - Nederlandse Digitaliseringsstrategie (incl. werkgroep) - Science agenda FIOD	IV&D, DF&A, Douane, FIOD, Rathenau Instituut, Betaalvereniging, NVB, MKB, UHB.
4. Moderne overheids-organisaties	Wat betekenen maatschappelijke veranderingen op bijvoorbeeld het terrein van technologie en de arbeidsmarkt voor de inrichting van de Belastingdienst? Onderzoeksinstituut (NSOB) verricht een verkenning naar grote ingezette (organisatorische) veranderingen bij overheidsorganisaties buiten Nederland, inclusief trends waarop verandering een reactie is en de (on)bedoelde uitkomsten. Op basis hiervan wordt een analyse gemaakt welke verdieping nodig is om de beleidsimpact op de Belastingdienst te verhelderen.	Verder naar toekomst kijken om te bezien welke richting de overheid zich kan gaan bewegen. Daarbij lessen uit buitenland trekken.	- 4de pijler Beheerst Vernieuwen (Cultuur & leiderschap) - Future of government 2030+ (EC 2019) - Brede Maatschappelijke Heroverwegingen 5. Talenten benutten op de arbeidsmarkt - Brede Maatschappelijke Heroverweging 13. Een betere overheid richting burgers en bedrijven	O.a. O&P, BZK (thema uitbesteed aan NSOB)

1 Naast de genoemde 4 thema's en de nog te starten thema's *klimaat* en *onzichtbare Belastingdienst*, is het thema *AI* geselecteerd. Gegeven de omvangrijke activiteiten die reeds op dit onderwerp binnen en buiten de directie I&S plaatsvinden, is prioriteit bij de andere thema's gelegd en wordt dit thema nu niet binnen de SKIA opgepakt. Mogelijk leiden de huidige AI-activiteiten tot nieuwe verdiepingsvragen voor SKIA.

2 Context partners zijn instanties die samen een keten vormen bij veranderingen. Bij pensionering gaat het bijvoorbeeld om de Belastingdienst, SVB, pensioenfondsen, verzekeraars. Bij overlijden Belastingdienst, notaris, UWV, SVB, gemeente.

Stand per 12-11							
DEP	**Nummer**	**indiener, partij en onderwerp en ingezonden**	**Ingezonden**	**Deadline**	**Behandelaar(s)**	**Meelezen**	**opmerkingen**
DGBD	2019Z18767	Vragen van het lid Groothuizen (D66) aan de minister van Justitie en Veiligheid en de staatssecretaris van Financiën over corrupte douaniers.	3-okt	24-okt			[6-11] verwacht in digidoc op 8-11. Uiteindelijke verzinding aan Kamer uiterlijk 12-11Uitstelbrief verstuurd 16-10 in combinatie met verzoek VKC van 3 okt.
DGBD	2019Z18990	Vragen van de leden Leijten en Jasper van Dijk (beiden SP) aan de staatssecretarissen van Financiën en van Sociale Zaken en Werkgelegenheid over het zonder waarschuwing incasseren van een openstaande toeslagschuld.	7-okt	18-nov		FJZ:	[8-11] beantwoording naar waarschijnlijkheid op 14-11 versturen. 24/10 besloten om uitselbrief te sturen
DGBD	2019Z17282	Vragen van de leden Lodders en Aartsen (beiden VVD) aan de staatssecretarissen van Financiën en van Economische Zaken en Klimaat over het niet meer kosteloos doen van loonaangifte voor ondernemers door de invoering van eHerkenning	16-sep	28-okt		BD	Uitstelbrief verstuurd 15-10. Gaan vrijdag 8 nov naar verwachting door Digidoc.
DGBD		Inbreng SO rapport ARK Datagedreven selectie van aangiften door Belastingdienst	12-sep	8-nov			[7-11] ligt bij de stas en stas heeft aangegeven het goed te willen lezen /te doorcronden. Versturing naar Kamer in week 45 – 8 nov. geparafeerd op 28-10.
DGBD	ntb	Inbreng schriftelijk overleg over reactie op het bericht dat de Duitse regering al jarenlang een vergoeding betaalt aan voormalige SS-soldaten in Nederland	17-okt	28-nov			

Verantwoordelijk Lijndirecteur	Status	M/T	EK/TK	Datum indiening	Vergaderjaar	Omschrijving	Stand van zaken
	Doorlopend	M	TK	19-dec-18	2018-2019	Motie van het lid Leijten verzoekt de regering de de gedragslijn te eerbiedigen en de Kamer jaarlijks te informeren over hoeveel zaken besproken zijn en welke uitkomst gemelde zaken hebben gekend.	26/7: De Belastingdienst respecteert de gedragslijn. In de periodieke motie- en toezeggingenrapportage wordt gerapporteerd over het aantal gevallen dat besproken is in het overleg tussen OM, FIOD en Belastingdienst en in hoeveel gevallen dit heeft geleid tot aangifte. 20/12 - Stemming nav VAO Belastingdienst. Dossierhouder aanwijzen. Meenemen in een periodieke rapportage?
	In behandeling	M	TK	29-sep-16	2016-2017	Lid Mei Li Vos verzoekt de regering om, na de transitieperiode stapsgewijs met handhaving aan te vangen en daarbij voorrang te geven aan de pakketbezorgingssector en de medisch specialisten.	12/7/2019: Inmiddels is de nieuwe wetgeving per 1 januari 2021 voorzien (zie Kamerbrief voortgang uitwekring maatregelen werken als zelfstandige d.d. 24 juni 2019). Zie daarnaast Kamerbrief toezicht arbeidsrelaties d.d. 24 juni 2019 waar wordt ingegaan op toezicht en handhaving op de kwalificatie van arbeidsrelaties voor de loonheffingen. 20/7 - RB: In behandeling. De motie is pas aan de orde na ingang van nieuwe wetgeving welke is voorzien op 1 januari 2020. 23/3 - Was in eerste instantie voorzien om af te doen in de 21ste HJR. We willen echter niet vooruitlopen op nieuwe wetgeving, deze is gepland 1-1-20.
	In behandeling	M	TK	14-11-2018	2018-2019	Lid Omtzigt verzoekt de regering, binnen een halfjaar en na afstemming met de Autoriteit Persoonsgegevens met een voorstel te komen om zowel registratieplicht te handhaven als wanbetalers met een buitenlands kenteken op te sporen en te beboeten.	28/10: loopt nu een pilot met de politie. De handhaving ligt primair bij de politie, DGFZ heeft toegezegd met JenV in gesprek te gaan over handhaving van kentekenregristratieplicht. Eerstvolgende gelegenheid kunnen we Kamer iig over pilot informeren. 19 juni: herbevestiging Stas gehoor aan gegeven aan de volledige motie Omtzigt 14/11 - Stemming nav het Belastingplan. Dossierhouder aanwijzen
	In behandeling	M	TK	21-mrt-19	2018-2019	De motie van het lid Omtzigt verzoekt om een extern onderzoek naar mogelijkheden tot verbetering van de praktische rechtsbescherming van de burger in belasting- dan wel toeslagzaken	\
	In behandeling	M	TK	4-7-2019	2018-2019	N.a.v. het AO Stopzetten KOT verzoekt Lid Omtzigt: de regering om gedupeerde ouders z.s.m. individueel schadeloos te stellen, daarbij ook te kijken naar afgeronde terugvorderingen over de jaren 2012 en 2013. Hierin ook ouders mee te nemen die geen bezwaar of beroep hebben ingediend of doorgezet. Tevens moet de Staatssecretaris ervoor zorgen dat in relevante gevallen, er langer dan vijf jaar teruggekeken wordt bij de vaststelling van toeslagen. Verzoekt de regering om onderzoek te laten doen of vergelijkbare problemen (zoals onrechtmatig stopzettingen, ernstig overschrijding van de bezwaartermijnen of onvolledige dossiers bij de bezwaar en beroepsprocedures) ook elders aan de orde zijn geweest bij CAF en andere zaken. Verzoekt de regering om uiterlijk 1 oktober een tussenrapportage aan de Kamer te sturen over de compensatie van gedupeerde en andere relevante ontwikkelingen op dit dossier. (zie ook Toezeggingen)	8/8 Planning 3e kwartaal update 19 juni: herbevestiging Stas gehoor aan gegeven aan de volledige motie Omtzigt 14/11 - Stemming nav het Belastingplan. Dossierhouder aanwijzen

	In behandeling	M	TK	4-7-2019	2018-2019	Lid Van Weyenberg over Etnisch profileren; verzoekt het kabinet om te borgen dat de Belastingdienst een dubbele nationaliteit niet meer als risico indicator gebruikt bij het toekennen van Toeslagen. Verzoekt het kabinet om bij het verschijnen van de onderzoeken van de Autoriteit Persoonsgegevens en de Nationale ombudsman de Kamer zo snel mogelijk te informeren over de wijze waarop het kabinet de lessen van deze onderzoeken implementeert.	8/8 Planning uiterlijk in 2019
	In behandeling	M	TK	4-7-2019	2018-2019	Lid Lodders verzoekt de regering cultuur als pijler toe te voegen in het Jaarplan 2020 en bij de eerstvolgende rapportage aan te geven hoe de pijler concreet wordt ingevuld.	25/10 Cultuurbrief al verstuurd, en in Jaarplan 2020. Planning 12 november
	In behandeling	M	TK	3-7-2019	2018-2019	Ingediende Motie lid Slootweg: verzoekt de regering, te onderzoeken of het mogelijk is dat er nog maar één machtigingscode nodig is voor zowel de aangifte als de toeslagen; verzoekt de regering tevens, indien dit kan, te onderzoeken of dit al voor het belastingseizoen 2020 ingevoerd kan worden,	13/8 De betreffende onderzoeken zijn op dit moment nog in uitvoering. De uitkomsten hiervan worden uiterlijk in de volgende fiscale moties- en toezeggingenbrief van maart 2020 aan de Tweede Kamer gerapporteerd. . 8/8 In behandeling planning nog niet bekend C&F heeft na afstemming - motie neergelegd bij UHB
	Aangehouden	M	TK	12-9-2019	2019-2020	VSO Kindgebondenbudget 12 sept: Het lid Leijten en Kwint (SP) verzoekt de regering het toegekende kindgebonden budget niet te verrekenen met al dan niet terechte toeslagschulden.	Uit voorbereidingsdossier KGB (29-10): motie wordt verbonden aan de CAF 11 zaken. De motie Leijten is aangehouden. • U heeft tijdens het VSO van 12 september jl. bij de motie Leijten verwezen naar een eventuele samenloop met de uitkomsten van de CIE Donner. Het tussenrapport van CIE Donner zal naar verwachting voor het AO KGB van 31 oktober openbaar worden. Er zal wanneer het rapport is ontvangen, bekeken moeten worden of en zo ja welke gevolgen de bevindingen en/of aanbevelingen hebben voor de motie
	In behandeling	M	TK	12-9-2019	2019-2020	Motie lid Omtzigt:"..... Constaterende dat de regering ook voornemens is nabetalingen in het buitenland te verrichten Constaterende dat er een anticummulatiebepaling is met andere kindregelingen in EU-wetgeving zodat je niet twee keer niet nul keer maar een keer een kindregeling ontvangt binnen de EU Verzoekt de regering pas tot nabetaling over te gaan wanneer alle inkomensgegevens van de ouders ontvangsten van kindregelingen in het buitenland en de feitelijke woonplaats en werkplaatsen van ouders en kinderen bekend zijn en daarop nauwgezet de nabetaling te doen..."	Tijdens: VSO ambtshalve toekennen van kindgebonden budget. Dit is al staande praktijk.
	In behandeling	T	TK	19-sep		n.a.v. het AO Stopzetten KOT verzoekt Lid Omtzigt: de regering om gedupeerde ouders z.s.m. individueel schadeloos te stellen, daarbij ook te kijken naar afgeronde terugvorderingen over de jaren 2012 en 2013. Hierin ook ouders mee te nemen die geen bezwaar	

Dossierhouder	Verantwoordelijk	Status	M/T	EK/TK	Datum indiening	Vergaderjaar	Omschrijving	Stand van zaken (Intern BD en M-Staf bespreking)
	GO UHB	Doorlopend	T	TK	18-mei-16	2015-2016	De staatsecretaris heeft toegezegd om in de Halfjaarsrapportages van de Belastingdienst verslag te doen over de voortgang van het proces van behandeling van informatie uit de Panama papers en de daarmee bereikte resultaten. (verhuld vermogen)	26/7: Op 17 april 2019 is in de 23e Halfjaarsrapportage Belastingdienst een toelichting op de ontwikkelingen gegeven. Op 2 juli 2019 is dit onderwerp ook belicht in de eerste voortgangsrapportage op het jaarplan 2019. 20/2/19: Opnemen in 23ste HJR 18/9 - Doorlopende toezegging, opgenomen in de 22ste HJR 13/9 - Van de in behandeling genomen dossiers is ongeveer de helft afgerond of in een ver gevorderd stadium van behandeling. De analyses en activiteiten in het toezicht hebben ondertussen geleid tot het opleggen van aanslagen tot een bedrag van per saldo € 7,2 miljoen (incl. boetes en rente). Inmiddels is er ook in één casus een strafrechtelijk traject ingezet. In een aantal andere gevallen wordt het instellen van een strafrechtelijk traject nog bezien. Daarnaast wordt overwogen tegen een aantal belastingplichtigen een
	FJZ GO	Doorlopend	T	EK/ TK	14 april 17 12 mei 17 29 mrt 18	2016-2017	De staatssecretaris heeft toegezegd de Tweede en Eerste Kamer van informatie voorzien over 'country-by-country reporting' - hoeveel landenrapporten de Belastingdienst heeft ontvangen van belastingplichtigen, hoeveel landenrapporten zijn ontvangen van andere landen via de uitwisseling en een kwalitatieve beschrijving van de ervaringen alsmede inzicht in veel voorkomende vervolgacties.	26/7/19: Op 17 april 2019 is in de 23e Halfjaarsrapportage Belastingdienst gerapporteerd over de ontwikkkelingen bij country-by-country reporting in 2018. 20/7 - RB: Doorlopend. Er is gerapporteerd in de 21ste Halfjaarsrapportage Belastingdienst. In 2019 zal hier opnieuw in de 23ste HJR over gerapporteerd worden. 12/4 - aan de ordegeweest in de 67e vergadering TK op 28 maart 2018. 30/3 - Aantallen ontvangen rapporten van belastingplichtigen en andere landen zijn opgenomen in de 21e HJR. DGBD36 is relevant voor lopende jaar 2018. Deze pas in 2019 in de opvolging.
	GO UHB	Doorlopend	T	TK	1-jun-17	2016-2017	De staatsecretaris heeft toegezegd om jaarlijks een notitie toe te voegen aan de Halfjaarsrapportage Belastingdienst met een aanvulling op de aantallen APA's en ATR's. Er wordt per type ruling een voorbeeld of model gegeven zodat de Kamer kan zien hoe het in elkaar zit.	26/7/19:Op 17 april 2019 is het jaarverslag 2018 van het APA/ATR team bij de 23e Halfjaarsrapportage Belastingdienst aan de Eerste en Tweede Kamer gestuurd. 13/9 - In uitvoering, consultatie ruling praktijk gaande. 20/7 - Doorlopend. Gerapporteerd aan de Tweede Kamer bij brief van 18 februari 2018, Kamerstukken II 2017/18, 25087 nr. 187. Verwijzing en samenvatting is ook opgenomen in 21ste Halfjaarsrapportage.
	UHB	In behandeling	T	EK	28-mei-18	2017-2018	Gevraagd wordt of banken een controlerende rol zouden kunnen spelen ten aanzien van de aangifte van het bezit van Bitcoins bij de Belastingdienst. De staatsecretaris heeft toegezegd dit punt mee te nemen in de verdere uitwerking van de fiscale beleidsagenda.	8/8/19 Planning 4e kwartaal, update via Brief fiscale moties en toezeggingen. 26/9 - De Belastingdienst onderzoekt verdere mogelijke nalevingstekorten en handhavingsmogelijkheden voor een nadere invulling van de strategie rondom cryptovaluta. Onderdeel hiervan is de rol van andere private partijen, zoals banken, en afstemming met andere toezichthouders (zoals de AFM). Moment en wijze afdoening vraagt nog nadere bestuurlijke afstemming. 20/7 - RB: In behandeling. Integraal overleg over cryptovaluta zal worden gepland
	IV&D	In behandeling	T	TK	1-okt-18	2018-2019	De staatssecretaris heeft toegezegd terug te komen op de ICT-doorlichting waar om is verzocht.	8/8/19 planning 4e kwartaal 2019> EY gecontracteerd. Per 12 juni gestart. Oplevering rapport door EY 31 oktober. Oplevering aan BWL, Kamer nov/dec 2019
	IV&D	In behandeling	T	TK	28-mei-19	2018-2019	De staatssecretaris zegt toe dat er tegen het einde van dit jaar (2019) voor drie ketens een concreet uitgewerkt plan ligt dat een samenhangende aanpak laat zien om de uitdagingen van deze ketens het hoofd te bieden. Wanneer deze aanpak succesvol blijkt te zijn, zal deze daarna ook worden toegepast bij de andere probleemketens.	8/8 planning 4e kwartaal 2019 08/07 is versie 0.96 gedeeld door
	UHB	In behandeling	T	EK	29-jan-19	2018-2019	De Staatssecretaris heeft toegezegd het Jaarplan van de Belastingdienst te verzenden aan de Eerste Kamer.	25/10/19 planning 12 november 2019
	UHB	In behandeling	T	TK	6-dec-18	2018-2019	Toezegging om medio 2019 te rapporteren over de voortgang inzake de Interactiestrategie.	8/8/19 planning 3e kwartaal 2019 via de M&T-brief. 10/12: De planning is dit te realiseren op 1 juni 2019. Oplevering via een periodieke rapportage.
	Cd O&P	In behandeling	T	TK	13-okt-17	2017-2018	De staatssecretaris heeft toegezegd een brief te sturen met de eindafrekening van de vertrekregeling en de diverse mogelijke arrangementen, inclusief de wijze waarop de overschrijding van de regeling betaald wordt.	20/7 - RB: In behandeling. Rapportage aan de Kamer is voorzien in 2021.

	Directie CAP	In behandeling	T	TK	5-nov-18	2018-2019	Toezegging om de invoering van de roettax per 1 januari 2020 te realiseren.	28/10: loopt op schema dankzij het IV-noodspoor. Update 25/7: Op basis van een risicoafweging is ingezet op de realisatie van een robuuste tijdelijke voorziening (RTV) tbv fijnstoftoeslag (eerder bekend onder roettax). De invoering staat gepland per 1-1-2020. De realisatie hiervan ligt op schema. Parallel wordt doorgewerkt aan het hoofdspoor: de implementatie van heffen en innen systemen. Hier zit ook de reguliere functionaliteit voor de fijnstoftoeslag in. De huidige planning voor implementatie van het hoofdspoor is tweede helft 2020. Op het moment dat implementatie van het hoofdspoor plaatsvindt, wordt met de RTV gestopt. 18/2: de implementatie van de roettax zal mogelijk weer worden vertraagd omdat de datum te ambitieus is gebleken. Een informerende notitie is onlangs naar de Stas gegaan en met een terugvaloptie, een tijdelijke IV-voorziening kan de oplossing bieden. Dit zal echter maximaal van eind december 2019 tot december 2020 kunnen worden gebruikt.
	IV&D	Doorlopend	T	TK	7-feb-19	2018-2019	Toegezegd de Kamer in de reguliere rapportages op de hoogte houden over de voortgang van het pseudonimiseren.	8/8/19 Doorlopend. Is aanbod gekomen in de 23e HJR genoemd.
NTB	Toeslagen/UHB	In behandeling	T	TK	21-mrt-19	2018-2019	Toezegging van de Staatssecretaris om Toeslagen en de ADR te laten kijken naar andere CAF-zaken. (Ook aan bod gekomen 4 juli).	8/8/19 In behandeling, nog niet bekend
	UHB/ BOA (I&S)	In behandeling	T	TK	21-mrt-19	2018-2019	Toezegging van de Staatssecretaris om aan te sluiten bij het traject Maatwerk in dienstverlening (ABD Topconsult).	28/10/19 vraag uitgezet bij I&S (8/8/19 planning 4e kwartaal 2019 Toeslagen is aangesloten bij het traject van ABD Topconsult over het leveren van maatwerk bij kwetsbare groepen. Er heeft een gesprek plaatsgevonden met de Toeslagen.
	FJZ/Toeslagen	In behandeling	T	TK	21-mrt-19	2018-2019	Toezegging van de staatssecretaris om in gesprek te gaan met de Nationale Ombudsman	8/8/19 Invulling vindt plaats na adviesrapport van Adviescommissie uitvoering Toeslagen
NTB	O&P	In behandeling	T	TK	19-6-2019	2018-2019	Grijze toezegging AO Belastingdienst (wel genoemd door de Staatssecretaris tijdens het debat, maar niet nogmaals herhaald door de VZ van de Tweede Kamer': inrichten permanent loket/commissie om integriteitsschendingen te kunnen melden	26/7: De heeft de tijdelijke commissie integriteit Belastingdienst ingesteld. De bevoegdheid om deze permanent te maken ligt bij de
NTB	UHB / C&F	Doorlopend	T	TK	19-6-2019	2018-2019	'Grijze' toezegging AO Belastingdienst (tweede termijn): de quick wins en succesen van de Belastingdienst met de Kamer te blijven delen. Deze toezegging is niet door de voorzitter benoemd/herhaald.	
NTB	UHB/Toeslagen	In behandeling	T	TK	4-7-2019	2018-2019	Toezegging in AO Stopzetten KOT: dat de Stas de TK voor 1 okt dit jaar informeert over de stand van zaken van de schadevergoeding voor de betrokken ouders. (zie ook Motie)	8/8/19 In behandeling. Tussentijdse rapportage gepland 3e kwartaal 2019.
NTB	UHB/Toeslagen	In behandeling	T	TK	4-7-2019	2018-2019	Toezegging (wel genoemd in debat, niet herhaald door voorzitter) in AO Stopzetten KOT: dat de Stas de Kamer direct zal informeren over het advies van Commissie Donner als dat beschikbaar zal komen.	Planning 30-10
NTB	UHB/Toeslagen	In behandeling	T	TK	4-7-2019	2018-2019	Toezegging van de Stas (wel genoemd in debat, niet herhaald door voorzitter) in AO Stopzetten KOT: dat niet dezelfde mensen die voor CAF 11 procesmatig verantwoordelijk waren ook bij het huidige onderzoek naar CAF 11 betrokken zijn. (zie ook Motie)	
NTB	UHB/Toeslagen	In behandeling	T	TK	4-7-2019	2018-2019	Toezegging van de Stas (wel genoemd in debat, niet herhaald door voorzitter) in AO Stopzetten KOT: dat de schade geleden door de ouders in 2012 en 2013 ook vergoed zal worden, inclusief voor de ouders die niet in bezwaar zijn gegaan en de ouders die de terugvorderingen van de toeslagen wel betaald hebben. (zie ook Motie)	

	FJZ	In behandeling	T	TK	13-jun-19	2018-2019	De Staatssecretaris zegt aan het lid Lodders toe dat in het jaarverslag van het APA/ATR-team aandacht besteed zal worden aan de bijdrage van de rulingpraktijk aan het vestigingsklimaat.	15/8/19 - In behandeling, planning nog niet bekend
	FJZ	In behandeling	T	TK	13-jun-19	2018-2019	De Staatssecretaris zegt aan de leden Van Weyenberg, Snels en Leijten toe dat de commissie-Bouwman/Van der Geld na twee jaar zal evalueren of met het publiceren van geanonimiseerde samenvattingen van rulings met een internationaal karakter de beoogde transparantie over de rulingpraktijk wordt bereikt, en zal die evaluatie aan de Kamer doen toekomen.	15/8/19 - In behandeling, planning nog niet bekend
		Doorlopend	T	TK	1-apr-18	2017-2018	De staatssecretaris heeft toegezegd dat een keer per jaar gerapporteerd zal worden aan de Kamer over het programma bij de Belastingdienst met het doel om de technische achterstanden, de zogenaamde technische schuld, inzichtelijk te maken en op te lossen.	16/8:Een keer per jaar zal de stand worden opgenomen. Dit draagt bij aan het interne handelingsperspectief en de verantwoording aan uw Kamer.
	KI&S en Toeslagen	Doorlopend	T	TK		2018-2019	Er wordt verder ingezet op: 1)het verbeteren van de digitale dienstverlening ten aanzien van het aantal gewerkte uren en de doelgroepstatus in het aanvraag- en mutatieproces; 2)het digitaal informeren van ouders; zo zullen ouders door middel van een app geattendeerd kunnen worden om op het juiste moment de juiste actie te ondernemen, en kunnen zij de wijzigingen eenvoudig doorgeven; 3)het vergemakkelijken een goede schatting te maken van het aantal opvanguren.	7-11: contact opgenomen met dossierhouder voor een uitvraag van een stavaza. Verder is de ontwikkeling van een app in volle gang. In april is kwalitatief onderzoek uitgevoerd onder ouders, ten behoeve van het verkrijgen van informatie over de minimale functionaliteiten voor het gebruik van een kinderopvangtoeslag app. Zo is onder meer naar voren gekomen dat het ontvangen van signalen via de app en het kunnen inzien van de huidige situatie als meerwaarde wordt gezien. De komende tijd zullen de gewenste functionaliteiten verder worden uitgewerkt en getest onder gebruikers.
	UHB/AFEP	In behandeling	T	TK	25-sep	2019-2020	De staatssecretaris zegt aan het lid Omtzigt toe dat hij het voorstel om de ADR onderzoek te laten doen naar de erf- en schenkbelasting inclusief een assurancerapport zal doorgeleiden en dat de minister de Kamer daarover zal informeren. Uit het debat (vanaf 14.33 uur) Omtzigt: "ik kan er echt niet bij dat de realisaties 400-500 miljoen lager waren dan de ramingen, terwijl er meer mensen doodgingen en de huizenprijzen door het dak gingen. Ik zou daar graag een ADR-rapport op hebben, inclusief een assurancerapport… Dan neem ik aan dat we binnen een paar weken horen of de ADR een assurance-rapport kan opstellen over deze vraag."	
	UHB/Toeslagen	In behandeling	T	TK	25-sep	2019-2020	Toezegging aan Kamerlid Leijten dat de Staatssecretaris gezamenlijk met de bewindspersoon van Sociale Zaken een kabinetsreactie geeft op het zwartboek Toeslagen	Planning december 2019
	I&S (check C&F/FEZ)	In behandeling	T	TK	25-sep	2019-2020	Toezegging dat de Staatssecretaris een lijst verstrekt aan de Kamer welke onderzoeken bij de Belastingdienst momenteel worden uitgevoerd door welke organisatie	5/11: 28 november bespreking in CS-staf van concept brief. Daarna afstemming in het pand Voor kerstreces
	O&P	In behandeling	T	TK	25-sep	2019-2020	Grijze Toezegging (niet heraald door de vz) van de Staatssecretaris om wetenschappers en deskundigen uit het bedrijfsleven te betrekken bij het onderzoek naar de cultuur van de Belastingdienst via een externe klankboardgroep	
	CDC	In behandeling	T	TK	25-sep	2019-2020	Grijze Toezegging (niet herhaald door de vz) dat de Staatssecretaris de commissie van Financiën op enig moment verwelkomt op werkbezoeken te plegen bij de Belastingdienst	[7-11] stas akkoord met notitie, [redacted] heeft gemaild met griffie van Fin en SZW

DEP	Nummer	indiener, partij en onderwerp en ingezonden	Ingezonden	Deadline	Behandelaar(s)	Meelezen
DGBD	2019Z14887/2019D30534	Verzoek van de leden Omtzigt (CDA), Lodders (VVD) en Leijten (SP) voor een nog deze week te ontvangen brief over de omvang van het illegaal handelen van de Belastingdienst bij het bestrijden van toeslagenfraude	9-jul	12-jul	CAF-11	
DGBD	31066-499/2019D29749	Verzoek VCF inzake onderzoek ADR naar erf- en schenkbelasting. Bevestigen dat de bijstellingen van de ramingen van de inkomsten uit erf- en schenkbelasting worden meegenomen in de onderzoeksopdracht aan de ADR, conform het verzoek van de commissie in de brief van 23 mei jl. met kenmerk 2019D21367. Daarnaast verzoekt de commissie u de resultaten van het onderzoek van de ADR voorafgaand aan het algemeen overleg Belastingdienst, dat in het najaar zal worden ingepland, aan de Kamer te doen toekomen.	4-jul	15-aug		
DGFZ	25087-242/2019D29635	Brieven met verzoek n.a.v. de procedurevergadering van de VCF van donderdag 4 juli 2019: betreft vertrouwelijkheid informatie over belastingverdragen.	4-jul	15-aug		
DGBD	2019Z18740/2019D39007	Op 3 oktober 2019 heeft de commissie Financiën besloten u te vragen namens het kabinet een reactie te geven op de gang van zaken bij een onderzoek naar corruptie bij onder meer de Douane.	3-okt			
DGBD	2019Z20270/2019D42414	(email-procedure)Het lid Leijten (SP) vraagt de staatssecretaris de Richtlijnen verwijtbaarheid voor Kinderopvangtoeslag, Huurtoeslag en Zorgtoeslag naar de Kamer te sturen en antwoord te geven op de vraag hoeveel personen worden beschouwd als fraudeur met het predicaat "opzet of grove schuld".	23-okt			
DGBD	2019Z20392/2019D44550	Verzoek Kamerbrief over toezegging toeslagen - over de toezegging die u heeft gedaan in het wetgevingsoverleg van 4 november 2019 over het Pakket Belastingplan 2020. U deed daarin de toezegging dat de dwanginvordering gepauzeerd wordt voor alle bekende opzet-en-grove-schuldzaken bij toeslagen en dat bij een verzoek om een persoonlijke betalingsregeling geen onderzoek meer gedaan zal worden naar opzet en grove schuld. - De commissie heeft besloten u te verzoeken de Kamer voor het einde van de week een brief te sturen, waarin u deze toezegging bevestigt. Tevens verzoekt de commissie u de inhoud van deze brief te communiceren via de website van de Belastingdienst.	7-nov	8-nov		
KD + DGBD	2019Z21006/2019D44710	U wordt verzocht in de planningsbrief de commissie erover te informeren welke stukken u voornemens bent op welk moment aan de Kamer te sturen in 2020 (hoofdlijnennotities, wet- en regelgeving, beleidsnota's, beleidsdoorlichtingen, etc.).	7-nov	13-dec-19		
KD	2019Z19915/2019D449	Verzoek om reactie op aanbevelingen van de Europese Commissie inzake fraudebestrijding	8-nov			

DJZ nr. primo	organisatie (pers)	verzoeker	korte omschrijving (citeertitel)	datum ontvangst	ingebreke-stelling	wettelijke termijn	stand van zaken	beleids-directie	omvang
A. 19074	[redacted]		informatie over 22 specifiek genoemde **exportvergunningen van militaire goederen** naar Egypte, Saoedi-Arabië, Rusland, Syrië, en de Verenigde Arabische Emiraten.	1-11-2019			i.o.m. Douane en BZ kijken naar documenten	**Douane**	BZ (EZK)
geen			**zienswijze**: Wob-verzoek toetreding **Europees Openbaar Ministerie** (EOM)	2-8-2019	niet van toepassing	niet van toepassing		**belasting-dienst**	klein
A. 19103			ANBI-gerelateerde beleidsocumenten	5-11-2019		**31 december 2019**	documenten inventariseren	**DGBD**	
A. 19101			alle correspondentie mbt [redacted] inzake MAP-procedure tussen Fin en HM Revenue & Customs en corresp. tussen Fin en HR.	28-10-2019		**25 november 2019**	documenten inventariseren	**DGBD** / DGFZ	lijkt beperkt
A. 19098			**tabaksontmoedigingsmaatregelen** in het Nationaal Preventieakkoord	11-10-2019		**6 december (verdaagd)**	in behandeling	IZV, **Douane**	lijkt beperkt
A. 19095			WOB-verzoek FD inzake onderzoek erfbelasting: inzage in de daarin genoemde nadere onderzoeken ('controlequery's') naar vermogens tussen €0,5 en €1 miljoen, voor zowel de periode januari 2018 tot en met september 2018, alsook voor het daaraan gekoppelde onderzoek naar dezelfde gegevens vanaf 2017.	24-9-2019		**22 oktober**	mogelijk persvraag	**DGBD**	
A. 19093		[redacted]	het toezichts- en/of handhavingsbeleid van de Belastingdienst op ANBI's	12-9-2019		**7 november**	uitgezet bij ANBI-team en DGBD	DGBD / Belastingdienst	groot
19081			**fiscale positie** van personen betrokken bij de verdediging van verdachten van in Nederland gevestigde internationale (straf)hoven.	23-8-2019		**18 oktober**	gesproken met verzoeker	**DGBD / Belastingdienst**	beperkt
A. 19076			**communicatie met bedrijven** waarvan medewerkers bij het ministerie zijn gedetacheerd	7-8-2019		**1 september**	overzicht wordt opgesteld	**alle**	
A2. 19072			CAF11-zaak en **overige CAF zaken**	29-7-2019		**23 september**	streefdatum n.t.b.	**DGBD / Belastingdienst**	zeer groot
A. 190611			**Memoranda of Understanding inzake de FIOD** Vervolgvragen op het tweede Wob-verzoek waarin de lijst met MoU's die de FIOD heeft gesloten is openbaar gemaakt. Dhr. Neve vraagt nu op de openbaarmaking van deze MoU's.	11-6-2019		**opgeschort**	zienswijze gevraagd	**FIOD/Belastingdienst**	beperkt
A. 190503	[redacted]		**Wet excessief lenen bij eigen vennootschap**: alle documenten ter voorbereiding van de Wet excessief lenen, de documenten ten behoefte van ramingen van opbrengsten en naar rekening-courant schulden van de DGA's	3-5-2019		**28-6-2019**	in behandeling	**DGFZ/ DGBD**	gemiddeld
190415	[redacted]		**Shell / Shell-papers**: onderzoek verstrengeling van Shell met de Nederlandse overheid vanaf 2005	15-4-2019		**in overleg verdaagd**	verzoek specificering	alle	uitzonderlijk groot
B.	[redacted]		Bezwaar tegen Wob-besluit inzake successiewet en kunst- en **cultuur objecten**	18-7-2019	12-07-19			**DGBD**	

C. 5356	[redacted]		Beroep tegen BOB Wob-besluit inzake beleid afsluiten akkoorden met buitenlandse fiscale autoriteiten	23-10-2019	SGR 19/6774		verweerschrift opstellen	**DGBD**	
C. 1715			Bezwaar tegen Wob-besluit inzake 'ontheffing van de fiscale geheimhoudingsplicht bij een ernstig vermoeden van plichtsverzuim'.	20-9-2019	ZWO 19/1715 WOB PRM		verweerschrift 16-10 uit	**Belasting-dienst**	
C. 4458			Beroep tegen Wob-besluit inzake vaststellen fiscale woon- en vestigingsplaats.	22-8-2019	AMS 19 7 4458 WOB		nog verweren!!	**Belastingdienst**	
C. 4380			Beroep inz. aangiftegegevens over **Marokko en de Westelijke Sahara import.**		A MS 18 /4380 WOB		herstel gebrek	**Douane**	Vleugels
C.			Beroep tegen Wob-besluit inzake vaststellingsovereenkomst met **Shell over dividendbelasting**.				wachten op uitspraak	**DGBD**	Vleugels
C.			Toeslagen inzake **CAF 11**, het gaat vooral om motiveringsgebrek en niet om missende documenten	31-5-2019			nog verweren!!	**DGBD**	Van Ginneken
C. 3560			Beroep inzake de **brief van de VHMF** aan staatssecretaris de Jager imbt een aantal zaken.	7-6-2019	SGR 19 / 3560 WOB,		verweerschrift is opgesteld, afhankelijk van zittingsdatum versturen	**DGBD**	nvt
D.			Toeslagen, net binnen bij minfin	30-aug	201905460/1/A3	11-10-19	verweerschrift verstuurd	**DGBD**	
D.			interpretatie artikel 67 Awr	8-7-2019			nog verweren!!	**DGBD**	

Actueel overzicht van 11 november 2019

Agenda werkoverleg 21 november 2019

- **Integriteit Douane** – Douane/ [redacted] sluit aan.
- **Rapportage vernieuwing BIA** - BIA/ [redacted] sluit alleen aan. Geen verdere directeuren uit het PP.
- **Demonstratie concerndashboard en de 4MR Beheerst vernieuwen** – C&F/ [redacted] sluiten aan.

Voorraadagenda werkoverleg 2019

Losse onderwerpen

- Jaarplan Douane 2020 - Douane
- Strategietraject Douane - Douane
- E-commerce - Douane
- Doorontwikkeling HT - UHB
- Jaarplan in de toekomst 2021 - UHB

Maandelijks

- Wervingsrapportage - CD O&P **<28 november op de agenda>**
- Rapportage vernieuwingsprojecten BIA – BIA **<21 november op de agenda>**
- Douane komt maandelijks langs voor diverse onderwerpen – Douane **<21 november op de agenda>**
- Ketenplannen – UHB

Twee maandelijks

- Lopende onderzoeken ARK - C&F

Elk Halfjaar

- Rapportage damages – CAP

November

- Strategische heroriëntatie – I&S **<Mogelijk op 28 november op de agenda>**