

## **MEMO**

**Aan: De nieuwe DG Belastingdienst**

**Van: De gezamenlijke directeuren Belastingen & Toeslagen**

**Betreft: Introductiedossier DG**

**Datum: 19 januari 2017**

### **Inleiding**

Op 7 maart 2016 is door de voormalige DG het organisatiebesluit genomen tot het oprichten van het dienstonderdeel Belastingen en Toeslagen (hierna: B&T). In dit nieuwe dienstonderdeel zijn de toenmalige zelfstandige Belastingdienstonderdelen Belastingen, Toeslagen, BelastingTelefoon en Centrale Administratie samengevoegd.

Conform het ontwikkelde 'Toekomstbestendig orderingsmodel (TOM)-model' bestaat B&T uit vier klantgeoriënteerde segmenten/'verticals' (Particulieren, Toeslaggerechtigden, Midden- en kleinbedrijf, Grote Ondernemingen) en vijf overkoepelende functies/'horizontals' (Centrale Administratieve Processen, Klantinteractie en -Services, Vaktechniek, Algemene operationele zaken en Implementatie Ondersteuning)

In dit memo geven we ten behoeve van uw introductie een kort overzicht van het takenpakket en lopende ontwikkelingen van de afzonderlijke onderdelen van B&T.

Volledigheidshalve zij opgemerkt dat (de betekenis en effecten van) twee grote issues die thans spelen, 'waarborgen continuïteit' en 'sluitende begroting', niet expliciet in dit memo worden behandeld. Hierover wordt u, zo hebben wij begrepen, in uw introductiedossier separaat geïnformeerd.

### **I. Particulieren ( )**

#### ***Algemene kenmerken***

Het segment Particulieren (hierna:P) is verantwoordelijk voor de fiscale behandeling van 11 miljoen burgers, buitenlands belastingplichtigen, grensarbeiders en werknemers van internationale organisaties en diplomaten.

De belangrijkste belastingmiddelen zijn Inkomensheffing (IH)-niet winst, Schenk- en Erfbelasting, Algemeen Nut Beogende Instellingen (ANBI) en Natuurschoonwet. Kantoor Buitenland heeft alle middelen.

De fiscale behandeling van Particulieren omvat toezicht, bezwaar, beroep en klachten.

Tevens zijn we nu nog verantwoordelijk voor de regiefunctie bezwaar, beroep en klachten en de behandeling van bezwaar, beroep en klachten van geheel Belastingen. Onze dienstverlening omvat o.a. balies, de behandeling van SBA's (Smart Belafspraken), complexe klachtbehandeling (Stella) en HUBA (Hulp bij aangifte).

Binnen het segment zijn momenteel circa 2500 FTE's werkzaam. Ongeveer 500 FTE heeft aangegeven de komende jaren gebruik te willen maken van Switch.

De werkzaamheden betrekking hebbend op buitenland worden uitgevoerd in Heerlen. Schenk- en Erfbelasting voornamelijk vanuit Rotterdam, Eindhoven en Zwolle.

De overige werkzaamheden worden uitgevoerd vanuit de locaties Arnhem, Amsterdam, Eindhoven en Den Haag.

### **Ontwikkelingen**

Het segment P staat voor een omvangrijke veranderopgaaf. Deze is driedelig:

1) Het invulling geven aan de accountable rol. Dit omvat o.a. invulling van de end-to-end verantwoordelijkheid, het invullen van het opdrachtgeverschap voor de ontwikkeling van IV-middelen en de regie op doorontwikkeling middelen voor moderne interactie;

2) Vanuit de context van de handhavingsstrategie Belastingdienst en bekeken vanuit burgerperspectief invulling geven aan interactie en actueel toezicht. Hierbij zoeken we waar mogelijk de samenwerking met Toeslagen;

3) Particulieren, Dienstverlening en Bezwaar (PDB) wordt P. Op dit moment vinden er ook nog dienstverleningswerkzaamheden en bezwaarwerkzaamheden voor andere segmenten binnen P plaats. Deze processen worden ontvlochten dan wel anders binnen de organisatie belegd.

Door het huidige segment PDB is e.e.a. uitgewerkt in een kwartierplan. In dit kwartierplan zijn de volgende richtingen beschreven:

- Ontvlechting van werkprocessen bij het huidige onderdeel dienstverlening, waarbij balieverkeer, SBA, correspondentie – als meer massale werkstromen, belegd worden bij KI&S;
- Ontvlechting van het huidige onderdeel ANBI naar MKB;
- Het inrichten van het expertcentrum Schenk- en Erfbelasting, waarbij het huidige Schenk- en Erfbelastingssteem dit jaar getransformeerd wordt en (mede) daardoor bijna volledig gedigitaliseerd wordt. Consequentie daarvan is het opnieuw inrichten van de huidige S&E processen.
- Het inrichten van de BBK-functie (bezwaar, beroep en klachtenbehandeling): met het segment MKB wordt uitgewerkt waar de behandeling van bezwaarschriften van MKB belegd zal gaan worden; de regie op behandeling van bezwaar en behandeling van massaal bezwaar zal worden ondergebracht bij het segment CAP.
- Het kantoor Buitenland zal zich gaan ontwikkelen tot (landelijk) kennis- en expertcentrum, waarbij eveneens onderzocht zal gaan worden of ook taken zullen worden overgebracht naar de segmenten Centrale Administratieve Processen (CAP), Grote Ondernemingen (GO) en MKB.

Het kwartierplan is de voorbereidende stap voor de contourennota van het segment P die naar verwachting begin februari 2017 gereed zal zijn. Vanuit de contourennota wordt bepaald wat het reorganisatiebereik zal zijn. De huidige inschatting is dat dit voor een substantieel deel van de organisatie (minimaal 20% van de huidige 2500 FTE) het geval zal zijn.

## **II. Toeslagen ( )**

### **Algemene kenmerken**

Toeslagen is verantwoordelijk voor de uitvoering van de inkomensafhankelijke regelingen voor de kinderopvangtoeslag, de huurtoeslag, de zorgtoeslag en het kindgebonden budget.

Hiervoor werkt B/T samen met andere onderdelen van de Belastingdienst. Betrokken zijn onder meer B/CAP voor de massale productie, het inwinnen van gegevens en de inning, en B/KI&S (BelastingTelefoon) voor de telefonische dienstverlening.

Bij B/T werken 725 fte vast personeel en 350 fte uitzendkrachten. De 6,8 miljoen toeslagen worden betaald aan 5,1 miljoen huishoudens, die gezamenlijk bestaan uit 8,2 miljoen mensen.

Toeslagjaar 2017	Aantal aanvragen	Bedrag
Kinderopvangtoeslag.	0,5 mln.	€ 2,2 mld
Huurtoeslag.	1,3 mln.	€ 3,5 mld
Zorgtoeslag.	4,3 mln.	€ 4,5 mld
Kindgebonden budget.	0,7 mln.	€ 1,9 mld
Totaal.	6,8 mln.	€ 12,1 mld

### **Ontwikkelingen**

- Het afgelopen jaar zijn de voorraden en doorlooptijden van handmatig te behandelen posten (uitval/uitworp, bezwaar/beroep, klacht, vraag, intensief toezicht) op breed vlak teruggedrongen, met behulp van onder meer data-analyse en robotisering. Daardoor werkt B/T steeds meer in de actualiteit. Mede als gevolg hiervan nam de afgelopen periode de hoeveelheid (herhaal)contact en daarmee de instroom van nieuw handmatig werk af.
- De afgelopen periode hebben zich geen belangrijke verstoringen voorgedaan in de massale geautomatiseerde productie van toeslagen. In de afgelopen twee jaar is het tempo van de definitieve toekenningen aanzienlijk versneld. Aan het eind van 2016 was 90% van alle toeslagen over 2015 definitief toegekend. Het Massaal Automatisch Continueren (MAC) dat ieder jaar in november/december plaatsvindt, is aangepast met als doel de toegekende voorschotten de definitieve toekenningen steeds dichtter te laten benaderen en terugvorderingen waar mogelijk te voorkomen.
- Om voor de komende jaren binnen de dalende budgettaire kaders te blijven zoals die tot medio 2016 bekend waren, is het noodzakelijk de inzetbaarheid van medewerkers verder te verbreden en de toedeling van handmatige werkzaamheden te vernieuwen. Investerings in de IV blijven ook hiervoor in de toekomst noodzakelijk. B/T relateert de benodigde capaciteit voor de handmatige productie aan het verwachte werkaanbod.
- Voor de personele bezetting zijn op termijn de gevolgen van het kabinetsplan voor de beëindiging van de Kinderopvang Toeslag (KOT) en de invoering van de Directe Financiering (DF) Kinderopvang (uit te voeren door DUO) van belang. Uitgaande van volledige invoering van de DF in 2020 heeft de beëindiging van de KOT vanaf 2021 substantiële invloed op de benodigde personele capaciteit bij B/T.
- Het accent van de Investeringsagenda ligt voor B/T op het verbeteren van de interactie met burgers. Het doel is burgers zodanig te ondersteunen dat zij hun aanvragen (in één keer) goed indienen, en de noodzaak voor burgers om persoonlijk contact te zoeken met de Belastingdienst geminimaliseerd wordt. Als burgers toch contact zoeken met de Belastingdienst moeten zij zoveel mogelijk in één keer goed geholpen worden.
- Er spelen op dit moment geen grote publicitaire zaken rond Toeslagen.

### **III. Midden - en Kleinbedrijf ( )**

#### **Algemene kenmerken MKB toezicht**

Kern:

Doel MKB-Toezicht: duurzame borging en verbetering belastingopbrengst

Te realiseren door:

- te opereren langs de lijnen van fiscaal belang en fiscaal risico;
- te differentiëren in handhavinginstrumenten: dus gegeven het te bereiken effect inzet van het meest efficiënte instrument;

- de correcties op de fiscale positie ook daadwerkelijk te incasseren door te werken in een handhavingssketen;

Aantallen worden minder een doel op zich en meer een resultante van bewuste keuzes in de handhavingssregie. Bijvoorbeeld bij boekenonderzoeken: daling aantal, stijging van de gemiddelde en de totale correctie. Bedacht moet worden dat zelfs een verdubbeling van het aantal boekenonderzoeken leidt tot een controledichtheid van minder dan 1 op de 25 jaar en ondernemers ervaren de aanwezigheid van de Belastingdienst op vele manieren, een boekenonderzoek is er daar slechts een van en nog een 'dure' ook.

Afkalving belastingmoraal moet worden voorkomen. MKB moet de entiteit dan ook daadwerkelijk die aandacht kunnen geven die deze verdient. Een handhavingstekort in deze moet worden voorkomen.

Doorwerking fiscaal belang en fiscaal risico in MKB door:

- opknippen van entiteitenbestand op basis van belang en risico in Middenbedrijf en Kleinbedrijf;
- bij Kleinbedrijf via Investeringsagenda inzet op (digitale) ondersteuning ondernemer (Compliance by design);
- zwaardere instrumenten inzetten met name op entiteiten met een hoog belang en risico;
- capaciteitsinzet tbv fraudeaanpak (bijv. carousel fraude) en overheidssamenwerking;
- optimalisering samenwerking met derden, zoals de fiscaal dienstverleners: digitaal en fysiek; daar waar mogelijk werken langs de lijnen van Horizontaal Toezicht.

MKB verricht ook (buiten)toezicht voor andere segmenten, zoals Particulieren (toezicht op ANBI's) en Toeslagen (Gastouderbureau's).

MKB moet nog wel stappen zetten, zoals:

- meer en structureel inzicht in de aard en omvang van het nalevingstekort en de oorzaken daarvan
- een scherpere detectie en selectie van risico's;
- meer inzicht in de kosten en baten van de inzet van de verschillende handhavingsinstrumenten;
- het daadwerkelijk inhoud geven aan compliance by design;

MKB slaagt er steeds beter in de inzet van capaciteit te richten op die entiteiten die daadwerkelijk aandacht nodig hebben

### **Ontwikkelingen**

- de grootste uitdaging voor MKB is het vorm en inhoud geven aan de CENTRALE REGIE, een actueel speerpunt uit de investeringsagenda.
- verder ontwikkelen van de visie MKB en het daadwerkelijk praktisch vorm geven aan de begrippen informatie gestuurd toezicht; integraal beoordelen; subjectgericht werken in combinatie met "van aandacht tot afdracht"
- effecten hiervan doorvertalen naar stuurcontract, waarbij rekening gehouden moet worden met de krimpende bezetting
- gevolgen van de krimp zichtbaar maken binnen de subsegmenten klein en midden
- opleiden en begeleiden van medewerkers voor nieuwe werkwijzen (vaktechnisch en anderszins) en deze implementeren
- verdere ontwikkeling broedkamer pilots en deze implementeren
- doorontwikkelen segment-overstijgende activiteiten op het gebied van de FD-aanpak en de integrale overheidssamenwerking.

## **IV. Grote Ondernemingen ( )**

### **Algemene kenmerken**

GO is verantwoordelijk voor:

1. de fiscale behandeling van de 9000 grootste ondernemingen in Nederland voor alle rijksbelastingen
2. (vanaf 2017) de fiscale behandeling van 2200 zeer vermogende personen
3. speciale doelgroepen zoals APA/ATR (rulings), betaalde sport, grote bouwprojecten Nederland en speciale projecten als Bureau Belastingplicht Overheidsbedrijven
4. uitvoeren WWFT (wet ter voorkomen witwassen en terrorismefinanciering)

De genoemde 9000 zijn verantwoordelijk voor 72% van de belastingafdracht in Nederland.

Kenmerken van de ondernemingen bij GO

1. grote financiële belangen
2. complexe fiscale problematiek
3. Internationaal speelveld
4. vestigingsklimaat problematiek
5. politiek en/of beleidsmatige gevoeligheid
6. (fiscale) adviseurs en accountants van top niveau
7. veel verzoeken tot vooroverleg (zekerheid vooraf)
8. zeer gevoelig voor eenheid van beleid en uitvoering
9. complexe geautomatiseerde en internationale administraties
10. belangrijke bron voor financiële en nominatieve informatie ten behoeve van andere doelgroepen en/of entiteiten

Het toezicht van GO kenmerkt zich door individuele klantbehandeling: toezicht op maat dat aansluit bij het nalevingsgedrag van de betreffende onderneming:

1. Het toezicht omvat zowel dienstverlening, vooroverleg, aanslagregeling, boekenonderzoeken en invordering.
2. Een belangrijk instrument is 'horizontaal toezicht': van de 9000 grote ondernemingen hebben er meer dan 1900 een handhavingsconvenant gesloten.

Bij GO zijn dossiers onderhanden met publicitaire en politieke gevoeligheid. Deze zijn bekend bij DGBel en zijn vanwege vertrouwelijkheidsaspecten niet opgenomen in dit document maar kunnen altijd separaat aangeleverd worden

### **Ontwikkelingen**

In 2017 zullen de volgende, politiek hoog geagendeerde, onderwerpen een groot beslag leggen op de capaciteit van het segment GO:

- Implementatie en toezicht op wijzigingen in de wet vennootschapsbelasting: Innovatiebox en pensioen in eigen beheer.
- Implementatie en toezicht wet DBA.
- Gevolgen van de implementatie van de BEPS-maatregelen (OECD en EU) zoals uitwisseling van rulings en Country by Country reporting, toename internationale informatieverzoeken, toename mutual procedure agreements, toename multilaterale controles
- Mini enquête belastingontwijking
- Data Leaks zoals Panama Papers, Bahama leaks. De analyse van deze informatie vraagt iedere keer weer capaciteit.
- Veranderde maatschappelijke context rondom APA/ATR waardoor in het verleden gemaakte individuele afspraken in het huidige tijdsgewricht op een andere wijze beoordeeld kunnen worden.

Bij GO werken 2260 FTE's (31 december 2016). De uitstroom en de instroom van medewerkers is fors. Opleiding en begeleiding van nieuwe medewerkers staat hoog op de agenda.

Verbeteringen op IT gebied kunnen GO wendbaarder en slagvaardiger maken.

GO zal in 2017 verder herprioriteren in zijn activiteiten en daarbij meer differentiëren in het toezicht.

## V. Centrale Administratieve Processen ( )

### **Algemene kenmerken**

CAP is op basis van een instelplan een nieuwe directie gevormd vanuit de voormalige belastingdienstonderdelen SMP (Semi Massale Processen) en BCA (Belastingdienst Centrale Administratie). Aan de fusie is gebouwd vanaf maart 2016 en met ingang van 1 januari 2017 is de fusie geformaliseerd. De slogan van CAP is 'Wij maken massaal persoonlijk'.

CAP is binnen de Belastingdienst verantwoordelijk voor een soepele en foutloze ontvangst, verwerking en verzending van (fiscale) gegevens van en naar burgers en bedrijven, voor de betaalfunctie van de Belastingdienst en geeft sturing aan de massale productieprocessen, zowel voor de processen van Belastingen als die van Toeslagen en FIOD. Voor de Douane is de verantwoordelijkheid hiervoor met ingang van 1/1/2017 op verzoek van de Directeur Douane aan de Douane overgedragen.

CAP vervult zijn rol zowel intern als extern. Interne partners zijn segmentdirecties binnen de Belastingenkolom (GO, MKB, P, IV en KIS), de FIOD en de IV organisatie. Belangrijke externe partners zijn bijvoorbeeld basisregistratiehouders, CBS, gegevensleveranciers zoals banken en verzekeraars (voor de vooringevulde aangiften IH ed), en ook organisaties als Logius in het kader van beveiligde gegevensstromen, enz.

### **Ontwikkelingen**

Verband houdend met de karakteristiek van de organisatie, zie boven, brengen wij de volgende bijzonderheden naar voren:

- in de fusieopdracht van CAP is opgenomen de kernbegrippen van de investeringsagenda: beter, meer in control en met minder mensen. Daar geven wij invulling aan. Belangrijk hierbij is het besef dat bij CAP niet "aan toezichtknoppen" kan worden gedraaid in het kader van financiële taakstellingen. Het transactieproces moet door, per dag stroomt er circa € 1 MRD binnen via CAP, dit naast alle gegevensverwerkingen;
- de besparingen die ook bij CAP zijn te behalen in de personele sfeer zijn er echter wel degelijk. CAP kan en moet de komende jaren substantieel in personele bezetting terug. In ronde getallen komt het erop neer dat de fusieorganisatie begin 2016 bestond uit 4000FTE en naar verwachting is het reëel om aan het eind van de periode die is uitgetrokken voor de investeringsagenda het aantal FTE gereduceerd te hebben tot ca 2500. Daar is wel een aantal voorwaarden aan verbonden. De belangrijkste is die ter zake van de investeringen in, en realisering van, automatiseringsprojecten in het kader van de investeringsagenda. Zonder die investeringen is verandering van werken binnen CAP (inclusief kwaliteitsverbetering en personele krimp) niet te realiseren;
- we zitten niet stil. CAP is stevig aan de slag met de investeringsagenda. In 2016 en begin 2017 is een aantal zaken geïnitieerd en gerealiseerd. We brengen hierbij een mix aan van kleine projecten (denk aan scripting in administratieve processen) tot grote projecten (herziening van het IH proces). We proberen hierbij het tempo hoog te houden, en zijn hierbij goddeels afhankelijk van de gepleegde investeringen in IT.
- CAP speelt een belangrijke rol in het Financial Control Framework van de Belastingdienst: de beheersing en verantwoording van de gegevensverwerking en de financiële transacties. Als gevolg van de veranderingen van onze processen (van bulktransactieverwerking naar near realtime interactieprocessen) zal ook een grote verandering in de opzet van het Financial Control Framework gerealiseerd moeten worden. Recent is hiervoor een consultationpaper ('Commissie van Moorsel') aangeboden dat een richting aangeeft.

Bovenstaand betekent het volgende voor de operaties van CAP:

- 1) om de personele krimp vorm te kunnen geven en te operationaliseren zullen zo spoedig als mogelijk de personele spelregels moeten worden geformaliseerd (regels operationeel maken van het Van Werk Naar Werk-beleid, inclusief het traject met medezeggenschap en GOBD)
- 2) synchroniciteit tussen de personele krimp als gevolg van de vrijwillige uitstroom (uitstroomregeling 2016) en de noodzakelijke investeringen ten behoeve van de continuïteit van het CAP-proces ("CAP kan niet aan knoppen draaien");

## VI. Klant Interactie en -Services ( )

### **Algemene kenmerken**

Dit dienstonderdeel heeft grofweg drie onderdelen.

- Belastingtelefoon
- Digitaal: website, webcare (social media) en de portals Portal voor Ondernemers (PDO) en Portal voor Belastingen Burgers (MBD)
- Kanaalregie en Ketenregie

Het dienstonderdeel streeft ernaar klantvragen via deze kanalen massaal maar toch persoonlijk, efficiënt en effectief te beantwoorden en oplossingen voor burgers en bedrijven aan te dragen.

We meten wat burgers en bedrijven het meest bezig houdt en waar de vragen zitten en passen daar continu de inhoud van de kanalen op aan. Tevens worden de resultaten van het meten gedeeld -en voorzien van een advies- met de interne keten partners (bijvoorbeeld duidelijker maken van brieven of elektronische mededelingen of procesverbeteringen al dan niet op basis van aan te passen regelgeving).

### **Ontwikkelingen**

Voor de korte termijn spelen de volgende onderwerpen.

-De website is stap voor stap de laatste anderhalf jaar voorzien van een schil (filterpagina's), waarin burgers de antwoorden op 80% van hun niet-persoonsgebonden algemene vragen kunnen vinden. Waarschijnlijk nog in februari is dat deel van de verbouwing afgelopen. Als dat lukt kan de stas daar nog in februari in publiciteit iets mee doen.

-Op portal MBD gaat vanaf 1 maart de IB-aangifte over 2016 weer draaien. Risico: teveel mensen de eerste dag/twee dagen willen de aangifte voorziening openen om bijv hun VIA gegevens alvast te zien. Of wachten tot de laatste dag om aangifte te doen. Onvermijdelijk risico. Trekt wel altijd media-aandacht en tevens politieke aandacht.

-Voor telefonie start vanaf 1 maart ook IB-aangifte periode. De drukste periode van het jaar. Personele inzet is opgeschaald naar verwachte telefonie. Onvoorziene fouten in bijv aangifte programma of technische verstoringen leiden snel tot (veel) meer telefonie. En daarmee tot lagere bereikbaarheid. Indien het zich voordoet trekt dit ook vaak media-aandacht. Laatste dagen aangifte periode (29-30 april) vallen in het weekeinde. De Belastingtelefoon is dan niet open. Ervaringen in eerdere jaren leert dat er in geval van openstelling nauwelijks gebeld wordt.

-Ingewerkte -en vaak de betere-uitzendkrachten (capaciteit telefonie-proces) vertrekken naar andere werkgevers omdat management en uitzendorganisatie geen zekerheid kunnen bieden over contractverlengingen. Twee redenen: verscherpt toezicht door IRF/FEZ ivm nog niet sluitende begroting 2017. Nog belangrijker: aanbesteding voor uitzendpartner loopt (thans Randstad; voorlopige gunning wederom Randstad voor Belastingtelefoon), maar aangespannen rechtszaken door marktpartijen maken dat gunning nog niet definitief gemaakt kan worden. Bijgevolg kunnen langer durende contracten of verlengingen daarvan niet aangeboden worden. Zittingen waren 18 januari. Uitspraak rechter verwacht op 1 februari. Worst case scenario is dat aanbesteding over gedaan moet worden.

-De implementatie van de migratie van de Dialoog Ondersteuning voor informanten naar de website die gebruikt gaat worden door informanten loopt. Stap voor stap. Het gaat om niet-persoonsgebonden vragen die burgers en bedrijven stellen. Kan mogelijk media-aandacht krijgen omdat we bepaalde complexe vragen dan niet meer beantwoorden aan de telefoon. Is overigens politiek afgedekt (antwoorden op kamervragen in 2015 dat we niet complexe vragen doorverwijzen naar een fiscaal adviseur of burgers en bedrijven vragen zelf antwoord te zoeken op de tweede laag van de website).

## VII. Vaktechniek ( )

### **Algemene kenmerken**

De directie vaktechniek is sterk verbonden met het streven van de Belastingdienst om de compliance te bevorderen. Vaktechniek zorgt voor het waarborgen van de kwaliteit van de rechtstoepassing en het toezicht, en van de eenheid van beleid en uitvoering. Samen met de lijndirecties is een vaktechnische infrastructuur gebouwd om dit te kunnen realiseren.

De directie bestaat uit 3 onderdelen:

- Het team vaktechniek, met daarin de landelijk vaco's, de voorzitters van de coördinatiegroepen ccb, ctc en cgvp en de voorzitters van de kennisgroep vaktechniek toezicht en conflictmanagement.
- Brieven en Beleidsbesluiten bestaande uit 2 teams. Hier worden burgerbrieven behandeld die gaan over het fiscaal uitvoeringsbeleid, worden hardheidsclausuleverzoeken behandeld en worden beleidsbesluiten geschreven die door de staatssecretaris worden vastgesteld.
- De rechtstoepassing kennisgroepen waarin rechtsvragen en complexe helpdeskvragen worden beantwoord.

In de directie werken (slechts) 75 mensen. We hebben er bewust voor gekozen om niet iedereen die werkzaam is in de vaktechnische infrastructuur te plaatsen in de directie vaktechniek, maar juist, waar mogelijk, dicht bij het uitvoerende werk.

In 2016 is de vaktechnische topstructuur vastgesteld. Hiermee zijn de functies aangewezen die vitaal en bedrijfskritisch zijn voor het goed kunnen functioneren van de vaktechniek. Het betreft functies die niet langer dan 3 maanden onbezet kunnen blijven. Voor heel BenT gaat het om ongeveer 425 functies.

### **Ontwikkelingen**

Door het vertrek van veel ervaren medewerkers zal snel inzicht moeten worden gekregen in de talenten die in onze organisatie werken. Zij moeten worden gescout, begeleid en gericht ingezet, om op tijd klaar te zijn om de vrijvallende plaatsen in te kunnen vullen. Dat is van essentieel belang voor de functies in de vaktechnische topstructuur, maar is uiteraard breder.

De onderdelen Toeslagen, KI &-S en CAP aansluiten op de vaktechnische infrastructuur.

Het ontsluiten van kennis en content kan en moet beter. Met gebruik van moderne technieken moet het mogelijk zijn alle medewerkers op maat te bedienen.

## VIII. Algemene Operationele Zaken ( )

### **Algemene kenmerken**

Op 7 maart 2016 is besloten tot het oprichten van het dienstonderdeel Belastingen en Toeslagen bestaande uit een aantal segmenten en overkoepelende functies. Een van deze overkoepelende functies betreft algemene operationele zaken. Deze functie betreft de doorontwikkeling van de toenmalige directie Algemene Bestuurszaken en Communicatie van het voormalige dienstonderdeel Belastingen.

Aangezien deze functie binnen de context van het nieuwe dienstonderdeel Belastingen & Toeslagen ten tijde van het besluit van 7 maart nog onvoldoende was uitgewerkt om tot een instelbesluit ervan te komen, is de wnd directeur ABC tot 'kwartiermaker' benoemd. Hij heeft als opdracht gekregen te onderzoeken welke taken binnen deze functie kunnen worden uitgevoerd. Inmiddels ligt er een instelplan dat in oktober door de bestuurder is geaccordeerd, waarmee deze helderheid is ontstaan.



Binnen AOZ zijn de generieke segmentoverstijgende activiteiten van B&T ondergebracht. AOZ is daarmee binnen B&T de brug naar de business, het DGBEL en de verschillende ketenpartners. Daarnaast is AOZ, als ware het een 'bedrijfsverzamelgebouw' en ter borging van de bestuurlijke zorg en verantwoordelijkheid, de thuisbasis van een twee relatief kleine 'losse' onderdelen van B&T: de eenheid Belastingdienst/Caribisch Nederland en het Expertisecentrum Handhaving en intelligence.

Conform het geaccordeerde instelplan zijn in een notendop de taken van AOZ:

- de begeleiding van de besluitvorming binnen B&T ten einde deze soepel en effectief te laten verlopen; onder meer via het verzorgen van het secretariaat van de diverse (bestuurlijke) overleggen binnen B&T
- de behandeling en begeleiding van operationeel gevoelige dossiers, het verzorgen van een integraal afgestemde inbreng vanuit de operatie mbt Kamer- en persvragen, coördinatie WOB, convenantenbeheer etc
- de ondersteuning van de directeurs van de onderdelen van B&T
- het verzorgen van een integraal advies met het oog op uitvoerbare en begrijpelijke wetgeving;
- de regie op internationale samenwerking en uitvoering, inclusief 'de bestuurlijke zorg' voor B/ CN en uitgezonden BD-medewerkers
- de voorbereiding van de (strategische) handhavingsscenario's (EHi)

### **Ontwikkelingen**

Inmiddels ligt er dus een instelplan dat in oktober door de bestuurder is geaccordeerd. Dit besluit ligt thans voor advies bij de OR B&T. Deze gaat positief adviseren, maar heeft in afwachting van de recente (bestuurlijke) ontwikkelingen dit advies nog even aangehouden. Als dat komt zou ook formeel tot het oprichten van dit onderdeel kunnen worden overgegaan. Daarmee kan ook richting de medewerkers helderheid worden gegeven over hun positie.

### **IX. Implementatie Ondersteuning ( )**

#### **Algemene kenmerken**

IO is in juli 2016 opgericht om de implementaties binnen Belastingen & Toeslagen die voortvloeien uit de Investeringsagenda (IA) "end-to-end" te begeleiden; integraliteit, eenduidigheid en kwaliteit staan voorop. IO is aangewezen als hoeder van de belastingdienstbrede implementatiemethodiek.

Wat heeft IO het afgelopen jaar gedaan?

- De implementatiemethodiek (in drie stappen) is ontwikkeld en beproefd:

1. Impactbepaling: integraal (COPAFIJTH-BI) beeld van de bestaande (IST) situatie, de impact van de innovatie (inclusief personele gevolgen) en de beoogde (SOLL) situatie, en de implementatiestrategie om de verandering te effectueren

2 Implementatieplan: integraal plan intensieve samenwerking met en over de segmenten, focus op mens, proces, organisatie en systeem, inclusief deelplannen en – producten, mijlpalenplanningen, voortgangsrapportages en een leercirkel

3. Volgplan: nazorg verlenen en het volgen of het geïmplementeerde werkend is én blijft conform de beoogde IA-doelstellingen

Deze methodiek sluit naadloos aan bij de samenwerkingsverbanden waarin IO opereert (innovatiedriehoek, samenwerking met segmenten en kolommen).

- Innovatiedriehoek is ingericht: IO vormt samen met D&A en IV-accent de innovatiedriehoek die randvoorwaardelijk is voor het halen van de doelen van de investeringsagenda. In de driehoek wordt intensief samengewerkt, is een gezamenlijke projectfasering ("funnel") ingericht en een gemeenschappelijk portfolio ontwikkeld.

- Impactbepaling is vast onderdeel van en basis voor besluitvormende en ondersteunende trajecten; de impactbepaling dienst als basis de werkzaamheden van het Projectenbureau (Business Case) en de HR-kolom en ORIA (personele gevolgen IA)

- Governance en samenwerking met de operatie is ingericht, zowel bestuurlijk (afstemming directeuren IO en segmenten) als operationeel via een netwerk van IO met implementatie-coördinatoren (IMCO-netwerk) in de segmenten en met business- en product owners per project
- Implementaties van innovaties uit driehoek en TOM conform methodiek in uitvoering

### **Ontwikkelingen**

Wat gaat IO in 2017 doen?

- Inzetten op integraliteit over IA-projecten en segmenten heen: samenhang tussen innovaties, TOM-implementaties en bijbehorende procesoptimalisaties in beeld brengen, in relatie tot de FTE-aspecten, zodat in en over de segmenten een totaaloverzicht ontstaat op basis waarvan in volgorde de benodigde stappen gezet kunnen worden om de doelen van de IA te bereiken
- Implementaties conform methodiek en bovenstaande besluitvorming begeleiden; vanwege budgetkrapte kan IO niet groeien in 2017 en kan een minimale stabiliteit op de IA projecten geborgd worden
- Methodiek belastingdienstbreed (ook CIO- en CFO-kolom) delen en overbrengen