



Ministerie van Financiën

Werkplan 2020 Belastingdienst

| bijlage bij Jaarplan 2020 Belastingdienst | gericht op interne en
departementale sturing en verantwoording |

Datum 27 november 2019
Status versie 1.2

Colofon

Titel	Werkplan 2020 Belastingdienst
Auteur(s)	Belastingdienst, Concerndirecties C&F en UHB
Bijlagen	(geen)

Inlichtingen



Inhoud

1	Managementsamenvatting—7
2	Strategische ontwikkelingen 2020—9
2.1	Strategische doelstellingen en kritische prestatie-indicatoren—9
2.1.1	Het verhaal en de koers van Financiën—9
2.1.2	Strategische Heroriëntatie Belastingdienst—10
2.2	Beleidsmatige doelstellingen—11
2.2.1	Prioriteitenbrief 2020—11
2.2.2	Overige externe ontwikkelingen—13
2.3	Innovatie en kennis—13
2.3.1	Innovatie—13
2.3.2	Thema's onderzoek en verdieping—14
2.4	Evaluatieonderzoeken—15
3	Randvoorwaarden / Bedrijfsvoering—17
3.1	Personeel—17
3.1.1	Beheersing personeel—17
3.1.2	Voortgang aanpak tekortkomingen personeel geconstateerd door AR/ADR—20
3.2	ICT—22
3.2.1	ICT binnen de Belastingdienst—22
3.2.2	Werken onder architectuur—22
3.2.3	Vermindering technische schuld en vergroten wendbaarheid—23
3.2.4	Beleid IV en portfolioproses—23
3.2.5	Kwantitatief inzicht in portfolio en investeringen 2020—24
3.2.6	Voortgang aanpak tekortkomingen ICT geconstateerd door AR/ADR—25
3.3	Sturing en beheersing—26
3.3.1	Sturing in samenhang—26
3.3.2	Programma Managementinformatie/Risicomanagement—26
3.3.3	Risicoparagraaf—29
3.3.4	Internal Systeemcontrol kritische processen—31
3.3.5	Voortgang aanpak tekortkomingen sturing geconstateerd door AR/ADR—33
3.3.6	Vraaggestuurde onderzoeken ADR—34
3.4	Financiën—35
3.4.1	Inzicht in de financiën (budgettair beeld)—35
3.4.2	Informatiebehoefte HDFEZ en DGFZ—37
3.4.3	Inzicht in flexibiliteit uitgaven—38
3.4.4	Inzicht in verplichtingen—38
3.4.5	Nadere onderverdeling eigen personeel—40
3.4.6	Nadere onderverdeling bezetting—40
3.4.7	Externe inhuur—41
3.4.8	Meerjarenplanning investeringen—42
3.4.9	Betaaltermijn facturen—42
3.4.10	Belastingontvangsten—43
3.5	Integrale veiligheid—44
3.5.1	Integrale beveiliging—44
3.5.2	Databeheersing—44
3.5.3	Business Continuïteit Management (BCM)—45
3.5.4	Gegevensbescherming (privacy)—45

1 **Managementsamenvatting**

Complementair aan jaarplan

Het Jaarplan 2020 Belastingdienst wordt medio november 2019 naar de Tweede Kamer gestuurd. Het voorliggende Werkplan 2020 Belastingdienst is een bijlage bij het jaarplan, primair gericht op de interne en departementale sturing en verantwoording. Het werkplan gaat daarom niet naar de Tweede Kamer, maar wordt vastgesteld in de departementale driehoek. Met het werkplan wordt inzicht gegeven in onder meer de financiën, formatie en bezetting, IV, sturing en beheersing en risico's. Dit zijn belangrijke randvoorwaarden om de doelen en activiteiten uit het jaarplan 2020 te realiseren. Ten opzicht van vorig jaar is het werkplan (toen: intern jaarplan) zoveel mogelijk complementair gemaakt aan het jaarplan, waardoor er minder sprake is van dubbelingen.

Inrichting conform aanschrijving HDFEZ

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

Invulling Prioriteitenbrief

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

Afhankelijkheden voor realisatie van doelstellingen en activiteiten

In het jaarplan zijn enkele afhankelijkheden genoemd die een effect hebben op doelen en activiteiten uit het jaarplan. Een belangrijke afhankelijkheid betreft allereerst de uitkomsten van het portfolioproses voor 2020. Andere afhankelijkheden doen zich voor ten aanzien van de kwaliteit en kwantiteit van personeel en de werklastanalyse. Het werkplan geeft de stand van zaken weer van deze verschillende afhankelijkheden.

Beheerst portfolioproses

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

Werklastanalyse

De inzichten vanuit de werklastanalyse zullen ook komend jaar een belangrijk onderwerp zijn van gesprek en afstemming. Hiertoe wordt nu de samenhang tussen formatie, financiën en werklast voor dienstonderdelen bezien. Specifiek geldt dit

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

Risicoparagraaf

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

Programma MI/RM

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

Beheersing personeel

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

Leiderschap en cultuur

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

2 Strategische ontwikkelingen 2020

2.1 Strategische doelstellingen en kritische prestatie-indicatoren

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

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

2.1.1 *Het verhaal en de koers van Financiën*

Het ministerie van Financiën heeft als missie te werken aan een financieel gezond Nederland. Daarbij horen de volgende kernwaarden:

- Integer
- Deskundig
- Duidelijk
- Durf
- Samenwerken

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

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

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

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

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

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

De visie geeft handen en voeten aan deze missie en luidt 'Burgers en bedrijven centraal, proactief, samen en deskundig':

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

2.1.2 *Strategische Heroriëntatie Belastingdienst*

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

Het doel van de Strategische Heroriëntatie Belastingdienst (SHBD) is het voeden en voeren van de strategische dialoog over de toekomst van de Belastingdienst aan de hand van scenario's. In het project is door middel van verschillende bouwstenen input opgehaald voor het opstellen van scenario's:

- Externe trends en ontwikkelingen die mogelijk impact hebben op de Belastingdienst of het fiscaal stelsel;

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

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

De Strategische Heroriëntatie Belastingdienst heeft raakvlakken met andere strategische trajecten:

- Ministeriële Commissie Uitvoering
- Bouwstenen voor een beter fiscaal stelsel
- Werk aan uitvoering (WAU)
- Brede maatschappelijke heroverwegingen (specifiek BMH13: betere overheid richting burgers en bedrijven)
- Maatwerk in dienstverlening
- Alternatieve uitvoerders

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

2.2 Beleidsmatige doelstellingen

2.2.1 Prioriteitenbrief 2020

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

Onderwerpen waarvan de invulling nog wordt gezien in nader overleg:

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

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

Toezeggingen voor 2020:

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

Inhoudelijk verwerkt in jaarplan 2020 en/of werkplan 2020:

In de onderstaande tabel is opgenomen hoe de inhoudelijke punten uit de Prioriteitenbrief terugkomen in het jaarplan en/of het werkplan.

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

2.2.2 Overige externe ontwikkelingen

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

2.3 Innovatie en kennis

2.3.1 Innovatie

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

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

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

2.3.2 *Thema's onderzoek en verdieping*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Het thema 'Klimaat en Duurzaamheid' is door middel van de eerste trendkaart¹ goed in beeld. Mogelijk zal dit prioritaire thema ook in de Strategische Kennis en Innovatie Agenda verkend worden. Het creëren of ontsluiten van het relevante kennis(sen)netwerk op dit thema staat geagendeerd.

2.4 Evaluatieonderzoeken

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

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

Beleidsdoorlichting dienstverlening

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

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

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

Beleidsdoorlichting Douane

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

3 Randvoorwaarden / Bedrijfsvoering

3.1 Personeel

3.1.1 *Beheersing personeel*

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

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

a. Meerjarige inzicht in kwaliteit en kwantiteit van personeel

De Belastingdienst is een grote, dynamische organisatie. Ruim een kwart van de medewerkers bij de Rijksoverheid is werkzaam bij de Belastingdienst. Ondanks dat in 2020 de formatie met 562 FTE ten opzichte 2019 daalt (29.465 FTE²) blijft de wervingsopgave voor de Belastingdienst onverminderd van belang. Er vindt uitstroom plaats op grond van de vertrekregeling en AOW-leeftijd en er wordt uitgegaan van een gemiddelde reguliere uitstroom van 3%³. Om de uitstroom op te vangen zijn de noodzakelijke wervingsinspanningen van de Belastingdienst sinds halverwege 2018 geïntensiveerd.

Om jaarlijks de inzichten in de kwaliteit en kwantiteit van het huidige en toekomstige personeel te herijken, stellen de directies ook in 2020 een MPP (2020-2024) op. Het opstellen van de MPP's geeft inzicht in de kwantiteit en kwaliteit van het (benodigde) personeel in relatie tot het huidige en toekomstige werk en de maatregelen die nodig zijn om dit te bereiken. Hiertoe wordt een gap-analyse gemaakt van benodigde en beschikbare formatie en bezetting en waar nodig plannen opgesteld om een bestaande gap op te lossen.

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

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

² In het 'Jaarplan 2020 Belastingdienst' is deze formatiestand afgerond op 29.450 fte.

³ Uitstroompercentage onder voorbehoud. Hiernaast kan dit percentage per directie hoger of lager uitvallen.

b. Organisatie en Formatie

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

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

c. Leiderschap en Cultuur

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

Cultuur

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

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

Het programma op hoofdlijnen

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

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

d. Aantrekkelijke werkgever

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

- *Terugdringen verzuim en het vergroten van werkplezier*
Ook in 2020 blijft het streven om het verzuim verder terug te dringen. Ten opzichte van het verzuimpercentage eind 2019 is de doelstelling om het verzuim in 2020 met tenminste 0,5% te verlagen. Daarbij intensiveren wij de aanpak van het verzuim gericht en directie specifiek. Het welzijn van de medewerkers krijgt ook langs de lijnen van de arbozorgaandacht aandacht. In 2020 werkt de Belastingdienst met een nieuw arbo-contract en wordt de aanpak van het ziekteverzuim met zowel focus op preventie als herstel en re-integratie in 2020 concernbreed geïntensiveerd. Daarnaast investeren we in het werkplezier van medewerkers onder meer door de follow up van de resultaten van het Medewerkeronderzoek 2019.
- *Personeelsgesprekken*
De Belastingdienst blijft investeren in de ontwikkeling van onze medewerkers, omdat zij doorslaggevend zijn voor het behalen van de resultaten en verbetering in ons werk. Daarvoor is essentieel dat een leidinggevende samen met de medewerker vorm geeft aan het goede onderlinge gesprek. Hierbij wordt richting en ruimte gegeven aan medewerkers om zijn/haar eigen leer- en ontwikkelwensen in te vullen.

- *Arbeidsparticipanten*
De doelstelling voor participatiebanen bij de Belastingdienst is 1.000 plekken voor 2020. Omdat de nodige middelen ontbreken is eerder de lijn gehanteerd om dit te realiseren binnen bestaande formatie. Voortschrijdend inzicht heeft doen inzien dat dit niet snel genoeg tot de nodige aantallen leidt en dat aanvullende maatregelen noodzakelijk zijn. Daarom is in het DT BD besloten om te streven naar 1 participant per team waar dat mogelijk is. Daarbij wordt werk bij het talent van de participant gezocht. In 2020 zal onderzocht worden wat aanvullend nodig is om het doel te realiseren.
- *Onboarding*
Het is van belang dat nieuwe medewerkers goed landen in de organisatie, zodat zij een vliegende start kunnen maken. De nieuwe medewerkers krijgen een warm welkom door het centrale onboarding programma. Daarnaast zorgen de directies voor de juiste opvang binnen het team.

e. Versterking Integriteitsstelsel

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

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

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

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

3.1.2 Voortgang aanpak tekortkomingen personeel geconstateerd door AR/ADR

In 2019 is hard gewerkt aan het oplossen van de drie nog openstaande punten in de onvolkomenheid van de Algemene Rekenkamer ten aanzien van het Strategisch Personeelsbeleid (SPB) van de Belastingdienst. De voortgang ligt voor een belangrijk

deel op schema. Er is regelmatig contact met de ADR over de voortgang maar het is nog niet bekend of de onvolkomenheid SPB in 2020 nog van toepassing is. Voor de inrichting van de MPP-cyclus t.b.v. een volwaardige MPP is gekozen voor een groeimodel. Net als dit jaar ligt in 2020 de focus op het opstellen van een MPP per directie. Vervolgens worden de Cd O&P de directie MPP's geanalyseerd en vormen de MPP's de rode draad voor het MPP Financiën.

3.2 ICT

3.2.1 ICT binnen de Belastingdienst

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

Concrete activiteiten 2020:

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

3.2.2 Werken onder architectuur

Architectuur

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

Concrete activiteiten 2020:

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

Onderhoudsplannen

Het is onderkend dat onderhoudsplannen in hoge mate ontbreken.

Concrete activiteiten 2020:

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

3.2.3 *Vermindering technische schuld en vergroten wendbaarheid*

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

Concrete activiteiten 2020:

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

3.2.4 *Beleid IV en portfolioproces*

Portfolio

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

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

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

De Belastingdienst actualiseert periodiek het IV-portfolio en stemt dit driemaal per jaar af met opdrachtgever en eigenaar in de departementale driehoek. De keuzes en besluiten zijn uiteindelijk aan de driehoek. Het gaat dan onder meer om:

- Het vaststellen van de portfolio;
- Het accepteren van de gerealiseerde portfolio;
- Afwijkingen ten opzichte van de goedgekeurde plannen, risico's en mitigatiemaatregelen;
- Ontwikkelingen op wetgevend gebied (nog niet vastgestelde wetgeving en nog niet opgenomen in de portfolio) of vraag vanuit niet-Belastingdienst partijen welke tot risico's t.a.v. inpasbaarheid kunnen leiden;
- De opvolging van ketenplannen en de opvolging en verbetermaatregelen vanuit aanbevelingen vanuit (externe) onderzoeken (EY, KPMG). In de voortgang op het werkplan 2020 wordt hierover via de 4MR ook gerapporteerd.

De Belastingdienst geeft daarbij specifiek aan:

- Welke vraag aan IV-capaciteit bestaat voor 6 kwartalen vooruit (6Q) en wat de geprognoseerde omvang is van de vraag voor de meerjarenplanning;
- Welke knelpunten dit met zich meebrengt (onevenwichtigheid tussen vraag en aanbod van IV-capaciteit en/of het financieel kader);
- Welke keuzes/besluiten daarin genomen zijn;
- Investerings in apparatuur zijn noodzakelijk om zowel de continuïteit te waarborgen als vernieuwing te ondersteunen. Ook dit vormt onderdeel van de IV-portfolio die met eigenaar en opdrachtgever zal worden gedeeld. Inzicht zal gegeven worden in het meerjarig investeringsbeeld met betrekking tot de hard- en software. Een specificatie kan worden gemaakt ten aanzien van bijvoorbeeld Life Cycle Management (LCM/Continuïteit) of vernieuwing. In 2020 wordt t.b.v. de Voorjaarsnotabesluitvorming een geaccordeerd meerjarig onderhoudsplan⁴ opgesteld.

Projectmanagement

Ook in 2020 zal, conform het Handboek Portfoliomanagement Rijk, op het Rijks ICT Dashboard gerapporteerd worden over ICT-projecten boven €5 mln. Deze informatie wordt gebaseerd op informatie vanuit andere rapportagelijnen over de voortgang van IV-projecten:

- De maandelijkse rapportage voortgang grote IV-projecten (meerjarig budget > € 5 mln.) via de Rapportage Grote Projecten (RGP);
- In het kader van de 4MR worden deze rapportages via het DT BD nagezonden aan FEZ;
- Voortgangsrapportage over vernieuwingsprojecten van de Belastingdienst die onderdeel zijn van de Beheerst vernieuwingsprojecten.

3.2.5 *Kwantitatief inzicht in portfolio en investeringen 2020*

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

⁴ Dit onderhoudsplan is nog niet per keten mogelijk in het voorjaar van 2020.

3.2.6 *Voortgang aanpak tekortkomingen ICT geconstateerd door AR/ADR*

Net zoals de ARK constateert de ADR dat er een risico is op niet tijdige modernisering van het IT-landschap (legacy). Vanuit IV worden benodigde IT-aanpassingen in beeld gebracht langs de ordening: aanpassingen die nodig zijn voor continuïteit/beheer en onderhoud, aanpassingen die nodig zijn om nieuwe wet- en regelgeving te kunnen implementeren, aanpassingen ten behoeve van procesvernieuwingen en aanpassingen in het kader van het wegwerken van de zogeheten technische schuld (MIV). Daarnaast zijn de onderlinge afhankelijkheden (raakvlakken) inzichtelijk gemaakt.

Op het onderwerp BCM wordt ingegaan in § 3.5.

3.3 Sturing en beheersing

3.3.1 *Sturing in samenhang*

De Belastingdienst is een organisatie met een grote diversiteit aan en complexiteit van activiteiten en processen. De interne beheersing van deze activiteiten en processen is nog niet op het gewenste volwassenheidsniveau getuige onder meer de onvolkomenheden algemene rekenkamer, het ontbreken van integraal risicomanagement en de nog onvolledige stuurinformatie. Het zal nog een aantal jaren duren voordat het gewenste niveau is bereikt.

De 1^e lijn is integraal verantwoordelijk voor de beheersing van zijn eigen doelstellingen, processen en meetinstrumenten. De 2^e lijn stelt via kaders minimumeisen aan deze beheersing en toetst op de naleving van deze kaders.

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

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

3.3.2 *Programma Managementinformatie/Risicomanagement*

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

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

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

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

Concern MI

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

- *Project Concerndashboard*: oplevering van een digitaal instrument voor de verantwoording over de KPI's uit de begroting IX. Momenteel gebeurt dit in de (papieren) DG-rapportage. Het project beoogt het digitaliseren en waar mogelijk automatiseren van de bestaande KPI's van de Belastingdienst en overdracht en beheer in Q1 2020. Uitkomsten van het project Herijking KPI's worden opgenomen in het concerndashboard voor de verantwoording en sturing op de (ca 30) KPI's uit de begroting IX 2021.
- *Project Kaderstelling MI*: Het doel van het project is om op basis van de door de concerndirecties gestelde kaders een managementinformatiekader op te stellen voor de Belastingdienst als concern. Het gaat hierbij om kaderstelling voor de structurele stuur- en beheersinformatie van, door en voor de Belastingdienst waarbij de vastgestelde kaders voor MI zullen worden geïmplementeerd in de aanschrijving van het Jaarcontract 2021 (Q3 2020).
- *Project Herijking KPI's*: herijkte KPI's t.b.v. de begroting IX 2021 (Q2 2020)
- *Project instrument uitgaven-en budgetmodel*⁵: er heeft in overleg met de interne en externe stakeholders een heroriëntatie van beide modellen plaatsgevonden. De heroriëntatie heeft tot gevolg gehad dat er op 15 augustus 2019 in het DT BD een 'GO/NO-GO besluit' is genomen. Het GO/NO-GO besluit houdt in dat er sprake is van een GO-besluit voor het uitgavenmodel en een NO-GO besluit voor het budgetmodel. Dit betekent dat het uitgavenmodel verder zal worden doorontwikkeld en dat het budgetmodel qua ontwikkeling voorlopig 'on hold' is gezet. Pas na de doorontwikkeling van het uitgavenmodel, de validatie, de bestuurlijke vaststelling en de bewezen werking van het uitgavenmodel, zal worden bekeken hoe eventueel verder te gaan met het budgetmodel⁶. Vanuit DGFZ is daarbij benadrukt dat het inzicht in kosten per belastingmiddel op de lange termijn niet uit het oog moet worden verloren.

Concreet is er een gewijzigd projectplan voor het uitgavenmodel opgesteld en bekrachtigd in het DT BD van 10 oktober 2019. Oplevering en in beheer nemen

⁵ Het uitgavenmodel betreft een instrument voor de lijn van de Belastingdienst, die de lijn ondersteunt als aanvulling op de informatieproducten uit de planning- en controlcyclus. Het uitgavenmodel biedt inzicht in de uitgaven en capaciteitsinzet (waar zijn de uitgaven aan besteedt en waar is de capaciteit op ingezet) en is géén bekostigingsmodel dan wel kostprijsmodel.

⁶ Het budgetmodel richt zich op het voorspellen en bijsturen van benodigd budget in de toekomst op basis van volume, efficiency en prijsontwikkelingen. Een groot deel van de input van het budgetmodel betreft de output van het uitgavenmodel.

van het doorontwikkelde uitgavenmodel (2019) is voorzien in Q4 2020.

Keten MI

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

Risicomanagement

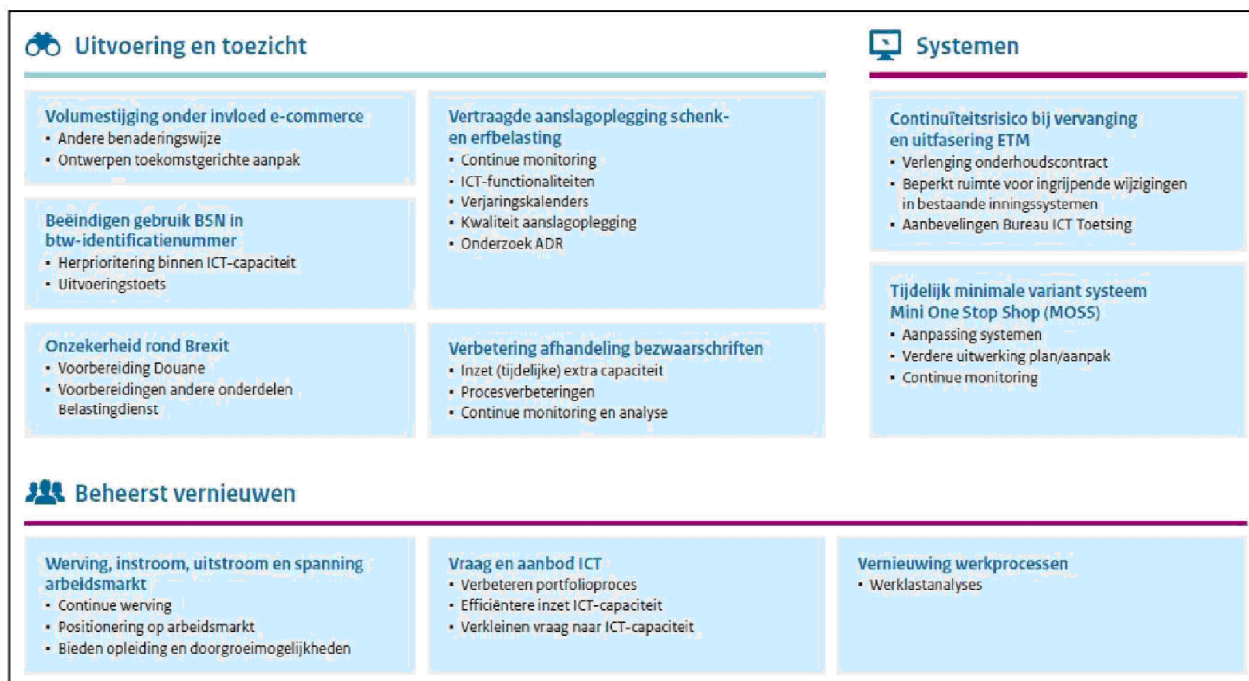
Het deelprogramma risicomanagement maakt onderscheid in keten-, strategisch niveau en operationeel niveau. Op ketenniveau geldt hetgeen hiervoor vermeld is met betrekking tot keten managementinformatie. Op strategisch en operationeel niveau wordt verder invulling gegeven aan de risicomanagementcyclus,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

Verandermanagement

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

3.3.3 Risicoparagraaf

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



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

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

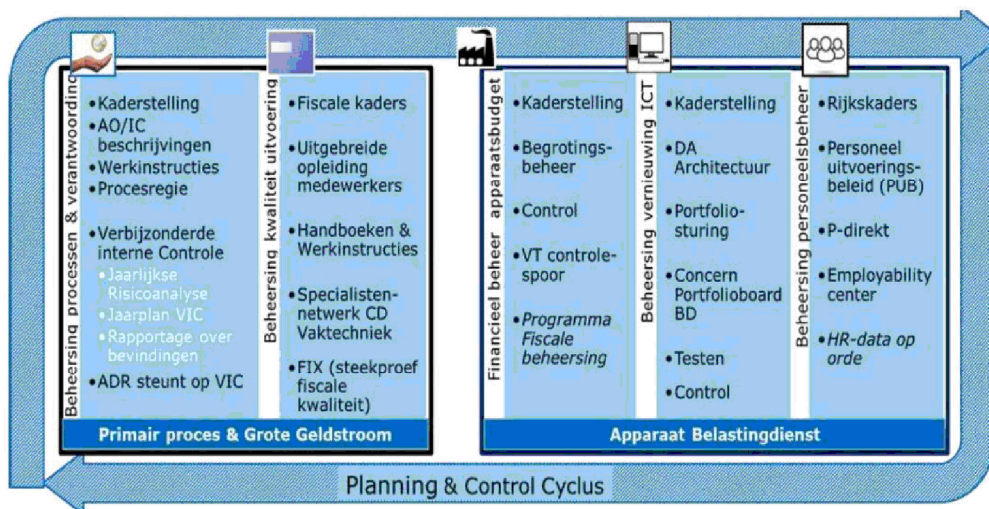
Uitgangspunt voor de risicoparagraaf in het jaarplan is geweest dat deze aansluit op de interne risicoanalyse van de Belastingdienst, zoals opgenomen in de 2^e 4MR van 2019. Onderstaand zijn die risico's opgenomen die wel in de 4MR zijn opgenomen, maar geen onderdeel uitmaken van de risicoparagraaf voor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

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

Over eventuele nieuwe risico's vanuit de Jaarcontracten 2020 van de dienstonderdelen wordt – voor zover relevant op concernniveau – steeds via de 4MR vanuit een steeds actueel risico-inzicht gerapporteerd. De planning is dat de definitieve Jaarcontracten voor de dienstonderdelen in december worden vastgesteld.

3.3.4 Internal Systemcontrol kritische processen

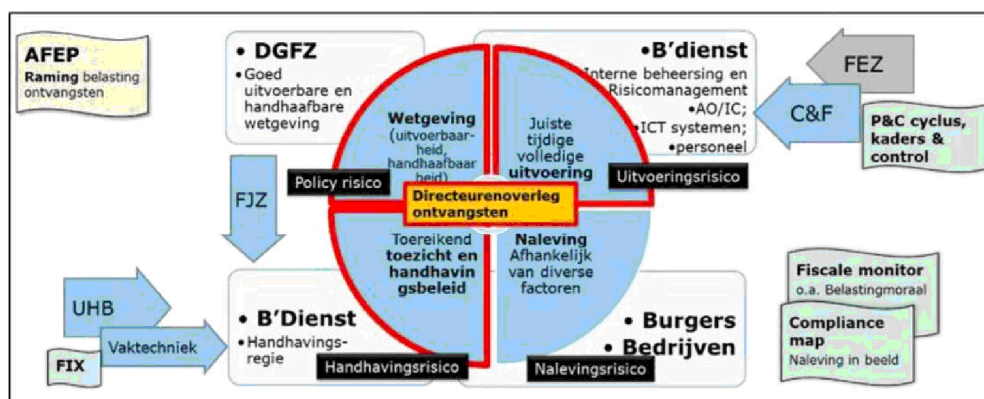
De Belastingdienst kent een grote diversiteit aan processen, waarvan een groot aantal kritisch is. Zoals in de figuur hieronder geschetst wordt, heeft elk van deze processen een eigen kwaliteitszorg- en bewakingssysteem. Middels de planning- en controlcyclus houden we grip op het geheel en de jaarlijkse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



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

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

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



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

- *Aanscherping kaderstelling:* De kaderstellende directies zullen in 2020 onder meer richtlijnen aanscherpen inzake AO/IC-beschrijvingen en de financiële spelregels als onderdeel van de domeinarchitecturen. De dienstonderdelen worden via de jaarcontracten meer in detail uitgevraagd op het voldoen aan de kaders, zoals bijvoorbeeld AO/IC, en het tax control. Daarnaast zetten de dienstonderdelen in hun jaarcontract uiteen welke maatregelen zij treffen om beter aan die kaders te voldoen. De dienstonderdelen rapporteren hierover in de DG-rapportage en de viermaandsrapportage.
- *Identificatie van risico's:* In hun jaarcontracten 2020 zetten alle dienstonderdelen uiteen wat de belangrijkste risico's zijn het komende jaar en hoe die dienstonderdelen daar mee om gaan. In 2020 dient de risicoparagraaf ook te worden opgenomen in de ketenplannen. De dienstonderdelen rapporteren hierover in de DG-rapportage en de viermaandsrapportage.
- *Opvolging signalen en risico's:* De tussentijdse resultaten van analyses door de dienstonderdelen, de tijdige oplossing van onvolkomenheden (zie § 3.3.5), bevindingen uit het test- en monitoringplan Tax control framework alsmede bevindingen van Verbijzonderde interne controles zullen in 2020 worden opgevolgd, waar nodig aangevuld met verdiepingsonderzoeken inzake gesignaleerde risico's (zie daarvoor mede § 3.3.3). De dienstonderdelen rapporteren hierover in de DG-rapportage en de viermaandsrapportage.
- *Roadmap Internal Control Statement:* In 2020 zal een roadmap worden vastgesteld om op termijn te komen tot een Internal Control Statement. Er zal in 2020 een aanvang worden gemaakt met de uitrol van deze meerjarige roadmap om een Internal control framework te ontwikkelen en implementeren gebaseerd op de COSO-principes. De roadmap zal breed gericht zijn zowel strategische als operationele doelstellingen, financieel beheer en voldoen aan wet- en regelgeving.
- *Ontwikkelen van integraal risicomanagement en verbeterde stuurinformatie:* Het meerjarige programma MI/RM wordt beschreven in § 3.3.2.

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

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

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

Governance

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

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

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

Ambitie / bestuurlijke inschatting t.a.v. onvolkomenheden in 2020

De geconstateerde onvolkomenheden hebben de bestuurlijke aandacht. Desalniettemin zullen niet alle onvolkomenheden in 2019 worden opgelost. Dit komt onder andere doordat er sprake is van meerjarige programma's⁷ of dat er nieuwe onvolkomenheden⁸ zijn die voortkomen uit het Verantwoordingsonderzoek 2018 (waarover in mei 2019 is gerapporteerd). De minister en staatssecretaris zijn in november van 2019 geïnformeerd over de bestuurlijke inschatting ten aanzien van

⁷ Dit geldt voor de onvolkomenheid Managementinformatie.

⁸ De onvolkomenheden Verplichtingenbeheer en Prestatieverklaringen zijn nieuw in 2019. Hiervan is de bestuurlijke inschatting dat deze niet in 2019 worden opgelost.

de onvolkomenheden. Volgens deze inschatting zal de onvolkomenheid 'strategisch personeelsbeleid' met grote mate van zekerheid worden opgelost.

Voor twee andere onvolkomenheden van de Belastingdienst, te weten 'M&O-beleid kleine belastingmiddelen' en 'verbijzonderde interne controles' wordt ingezet op het afronden van maatregelen om deze onvolkomenheden op te lossen. De resterende tijdspanne voor het afronden van deze maatregelen is echter wel krap.

Voor de onvolkomenheid 'legacy' zijn met de inrichting en werking van de governance en de afname van de technische schuld stappen gezet naar het oplossen van de onvolkomenheid. Tegelijkertijd zijn er nog verbeteringen nodig ten aanzien van het overvolle portfolio en de vernieuwing. Onduidelijk is hoe de Algemene Rekenkamer deze onvolkomenheid in het Verantwoordingsonderzoek 2019 zal beoordelen.

Voor 'business continuïteit management (BCM)' wordt er veel bestuurlijke druk op alle niveaus uitgeoefend, maar is de resterende tijd die resteert om de plannen van aanpak uit te voeren krap.

De ingezette maatregelen en de sterke sturing blijven van kracht voor de onvolkomenheden die niet in 2019 zijn opgelost.

3.3.6 *Vraaggestuurde onderzoeken ADR*

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

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

3.4 Financiën

3.4.1 Inzicht in de financiën (budgettair beeld)

Budgettaire kaders Belastingdienst 2020

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

Tabel: budgettair overzicht 2020 DGBD (x € 1.000) – bron: Miljoenennota 2020

Nadere onderverdeling per dienstonderdeel

Hieronder vindt u de interne uitwerking van de externe begroting uitgesplitst naar de dienstonderdelen, met een focus op 2020. De budgetstanden zijn van de door HDFEZ in VT goedgekeurde standen van het 1^e budgetmoment 2020 van de Belastingdienst, de zogenaamde derde budgetbrief 2020.

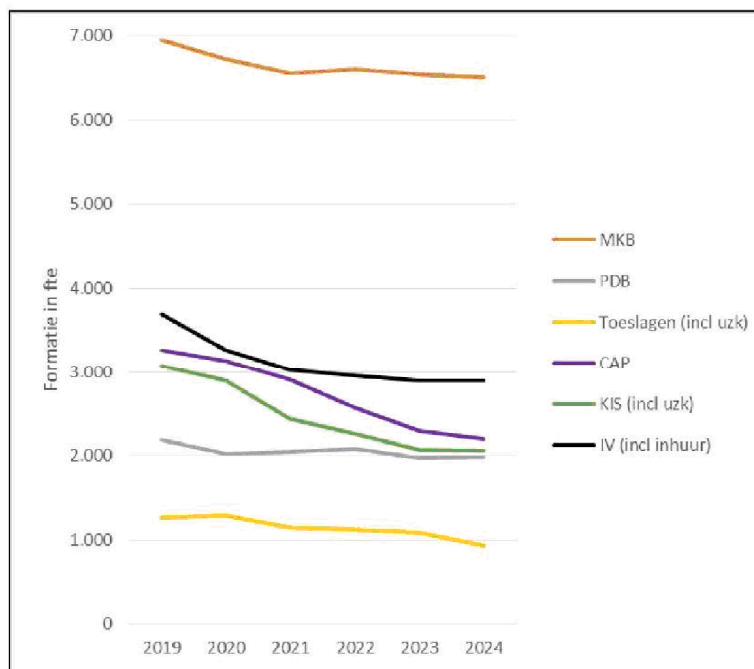
Het verschil 2020 in de onderstaande tabel (regel concernkader) zal gedurende het jaar ingelopen moeten worden, of via het reguliere begrotingsproces- en regels in het voorjaar ingepast worden.

Budget per DO (x € 1.000)	2020	2021	2022	2023	2024
Concernkader	-20.906	-46.784	-36.054	-619	15.773
CFD	436.076	406.776	397.235	387.459	386.950
GO	231.986	230.758	230.524	224.529	222.518
MKB	520.665	503.022	501.770	493.973	491.253
PDB	151.568	146.931	147.061	137.778	138.232
FIOD	139.943	143.932	143.125	140.386	140.386
Toeslagen	72.435	65.180	63.478	61.716	61.716
CAP	206.961	188.699	168.694	150.985	145.098
CAP Concern	88.352	91.766	92.194	77.604	70.118
KIS	117.904	96.452	90.542	84.467	84.285
IV	572.679	491.013	482.861	470.995	470.793
IV BD bescheiden	39.212	40.413	39.206	35.506	35.506
UCA	34.564	33.101	32.325	32.165	32.165
CKC	85.217	71.178	70.585	70.125	69.884
Switch	14.692	3.314	2.816	2.816	2.816
Vaktechniek	17.311	17.716	17.716	17.716	17.716
DFA	32.410	27.158	27.169	26.675	26.675
Communicatie	21.450	20.469	19.968	20.048	20.048
Bureau DG	2.255	2.109	1.966	1.966	1.966
UHB	7.842	7.271	7.271	7.271	7.271
CD O&P	8.941	7.811	7.811	7.811	7.811
IV&D	15.488	15.111	15.111	15.111	15.111
I&S	5.837	5.416	5.416	5.318	5.318
C&F	24.886	17.429	15.482	15.232	14.482
FJZ	13.896	14.217	14.217	14.217	14.217
BIA	2.757	2.757	2.061	2.061	2.061
Douane	430.809	440.900	441.654	439.154	435.554
Totaal	3.275.230	3.044.115	3.002.204	2.942.465	2.935.723

Werklastanalyse

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

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



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

Bestedingsplannen

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

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

3.4.2 Informatiebehoefte HD FEZ en DGFZ

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

3.4.3 *Inzicht in flexibiliteit uitgaven*

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

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

3.4.4 *Inzicht in verplichtingen*

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

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

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

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

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

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

3.4.5 Nadere onderverdeling eigen personeel

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

Formatie in fte	2020	2021	2022	2023	2024	2025
CFD	1.145	1.145	1.146	1.147	1.147	1.147
GO	2.491	2.483	2.481	2.417	2.396	2.396
MKB	6.693	6.489	6.472	6.371	6.336	6.336
PDB	2.024	2.002	2.002	1.859	1.866	1.858
Douane	5.646	5.631	5.631	5.631	5.631	5.631
FIOD	1.506	1.560	1.558	1.531	1.531	1.531
Toeslagen	946	919	891	862	862	862
CAP	3.147	2.883	2.568	2.292	2.200	2.200
KIS	1.214	1.026	957	870	869	869
IV	2.841	2.775	2.760	2.762	2.760	2.760
SSO FMI	244	241	239	237	237	237
SSO O&P	721	673	667	660	657	657
Switch	64	30	30	30	30	30
Vaktechniek	146	151	151	151	151	151
DFA	279	279	279	273	273	273
Communicatie	134	135	133	131	131	131
Bureau DG	29	27	25	25	25	25
UHB	62	59	59	59	59	59
CD O&P	46	48	48	48	48	48
IV&D	56	58	58	58	58	58
I&S	38	40	40	39	39	39
C&F	120	137	137	137	137	137
FJZ	55	58	58	58	58	58
BIA	18	18	20	20	20	20
Totaal	29.664	28.866	28.410	27.668	27.520	27.512

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

3.4.6 Nadere onderverdeling bezetting

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

Formatie en bezetting in fte	Formatie 2019	Bezetting (sep '19)	Prognose (begin '20)	Formatie 2020
GO	2.431	2.377	2.459	2.491
MKB	6.957	6.762	6.778	6.693
Particulieren	2.186	2.159	2.262	2.024
CAP	3.264	3.020	3.030	3.147

KI&S	1.267	945	1.267	1.214
Douane	5.554	5.277	5.335	5.646
FIOD	1.410	1.399	1.455	1.506
Toeslagen	924	876	956	946
IV	2.935	2.866	2.911	2.841
C&F	103	105	110	120
FJZ	55	52	63	55
IV&D	56	61	71	56
UHB	57	62	57	62
O&P	50	36	50	46
I&S	38	40	39	38
BDG	32	23	29	29
BIA	18	14	15	18
VT	139	126	149	146
DF&A	242	215	231	279
CDC	148	138	137	134
F&MI	244	229	238	244
CFD	1.110	1.006	1.030	1.145
SSO O&P (oud IO)	743	748	743	721
Switch	64	300	345	64
Overig		4		
Totaal	30.026	28.838	29.759	29.664

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

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

3.4.7

Externe inhuur

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

2020	2021	2022	2023	2024
240.632	155.512	137.808	125.837	125.837

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

3.4.8 *Meerjarenplanning investeringen*

Investeringen huisvesting

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

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

Met het opstellen van de huisvestingsnota wordt uitgegaan van de onderstaande prioriteitscriteria:

- Uitvoering is strikt noodzakelijk in verband met gevaar voor veiligheid en gezondheid van de medewerkers,
- Uitvoering is strikt noodzakelijk vanwege gevaren voor de continuïteit van de bedrijfsvoering,
- De masterplannen worden gerealiseerd,
- Reeds gedane verplichtingen aan de markt worden uitgevoerd.

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

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

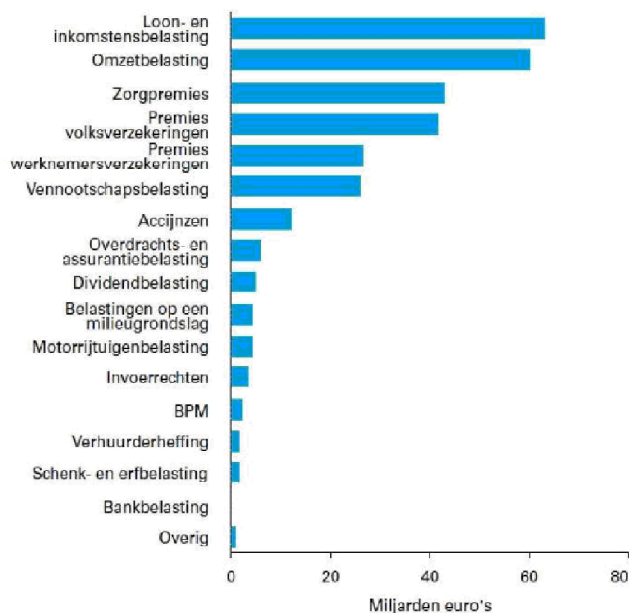
Investeringen IV

Zie hiervoor § 3.2.5.

3.4.9 *Betaaltermijn facturen*

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

3.4.10 Belastingontvangsten



Volgens de Miljoenennota 2020 ontvangen het Rijk, de Sociale Fondsen en het Zorgverzekeringsfonds in 2020 circa 305 miljard euro aan belastingen en premies. De Belastingdienst brengt daarvan ongeveer 285 miljard in de Schatkist⁹. De continuïteit van deze ontvangsten is afhankelijk van het goed functioneren van de heffings- en inningsprocessen van de Belastingdienst, maar ook van externe factoren. De Belastingdienst schenkt veel aandacht aan het monitoren van de heffings- en inningsprocessen en aan het in kaart brengen van mogelijke risico's voor de belastingontvangsten.

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

⁹ De overige 20 miljard betreft nominale zorgpremies die door zorgverzekeraars worden geïnd.

3.5 Integrale veiligheid

3.5.1 Integrale beveiliging

Op het gebied van integrale beveiliging wordt ingezet op de volgende onderwerpen:

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

3.5.2 Databeheersing

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

Op het terrein van databeheersing worden de volgende onderwerpen opgepakt:

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

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

3.5.3 *Business Continuïteit Management (BCM)*

Op het gebied van BCM wordt ingezet op de volgende onderwerpen:

- Een streven naar tenminste niveau 3 van het volwassenheidsmodel BCM;
- Het uitvoeren of actualiseren van business impact analyses voor de kritische bedrijfsprocessen;
- Het opstellen en actualiseren van alle herstelplannen voor alle onderdelen van kritische bedrijfsprocessen;
- Het opstellen of actualiseren van het Continuïteitsplan (herstelstrategie);
- Het testen van het Continuïteitsplan en de herstelplannen;
- Het hebben van een managementsysteem conform ISO22301 en het hebben van een rapportage op basis hiervan;
- Het minimaal jaarlijks oefenen van de crisismanagementteams.

3.5.4 *Gegevensbescherming (privacy)*

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

- Implementatie van de controls voor de AVG;
- Nadat het Rijksbreed te gebruiken normenkader beschikbaar is, sluit de Belastingdienst daarop aan.