

## Ministerie van Financiën

> Retouradres Postbus 20201 2500 EE Den Haag

Voorzitter van de Eerste Kamer der Staten-Generaal  
Postbus 20017  
2500 EA Den Haag

**Directie Uitvoerings- en  
Handhavingsbeleid**

Korte Voorhout 7  
2511 CW Den Haag  
Postbus 20201  
2500 EE Den Haag  
[www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl)

**Ons kenmerk**  
2019-0000066765

**Uw brief (kenmerk)**

Datum

Betreft 23e Halfjaarsrapportage en Beheerst vernieuwen

Geachte voorzitter,

Hierbij stuur ik uw Kamer de 23<sup>e</sup> halfjaarsrapportage van de Belastingdienst. Deze halfjaarsrapportage is bijzonder, omdat het de laatste halfjaarsrapportage van de Belastingdienst is. In het vervolg rapporteert de Belastingdienst op vaste momenten over het Jaarplan Belastingdienst, via de twee voortgangsrapportages en een afsluitende jaarrapportage. Daarnaast is het bijna een jaar geleden dat ik mijn brief 'Beheerst vernieuwen' aan uw Kamer heb gestuurd.

Met Beheerst vernieuwen heb ik een andere invulling gegeven aan de vernieuwingsopgave van de Belastingdienst.<sup>1</sup> Waar eerder werd uitgegaan van een massale aanpak, is de focus sinds Beheerst vernieuwen komen te liggen op een beheerste, stapsgewijze aanpak. Daarbij wordt langs de lijnen van personeel, ICT en sturing een stevig fundament gelegd voor de vernieuwing van de dienst. De 23<sup>e</sup> halfjaarsrapportage blikt terug op de tweede helft van 2018, en zoals gebruikelijk wordt in het hoofdstuk 'actualiteiten' tevens gerapporteerd over de voortgang van actuele onderwerpen. In deze brief reflecteer ik graag over de eerste (voorzichtige) resultaten van deze aanpak Beheerst vernieuwen.

*De veranderopgave is groot*

Binnen de Belastingdienst wordt hard gewerkt om de veranderopgave van de Belastingdienst vorm te geven. Medewerkers van de Belastingdienst werken naast het reguliere werk onder meer aan de vijf vernieuwingsprojecten uit Beheerst vernieuwen, op de processen Bezwaar, Inning en Auto. Om de doelstellingen van

---

<sup>1</sup> Kamerstukken II 2017/18, 31066 nr. 403.

de Belastingdienst op een beheerste manier te halen is de noodzaak onderkend dat inzicht in managementinformatie en risicomanagement noodzakelijk is. Daarom ben ik het Programma Managementinformatie en Risicomanagement gestart. Daarnaast zijn er veel nieuwe medewerkers geworven. De Belastingdienst kan zich meer en meer bezighouden met het toekomstbestendig maken van de organisatie. Dat wil echter niet zeggen dat we er al zijn of dat het einddoel in zicht is. De problematiek rondom de vertraging in de aanslagoplegging schenk- en erfbelasting, de afhandeling van bezwaren binnen de gestelde Awb-termijnen en de bereikbaarheid van de Belastingtelefoon vorig jaar, illustreren dit. De Belastingdienst levert grote inspanningen om deze tegenvallers op te lossen en in de toekomst te voorkomen. Ook het op orde brengen van de managementinformatie en het wegnemen van tekortkomingen vraagt om een meerjarige inspanning. Er is een grote behoefte aan verbeteringen in de dienst. Hoewel er voorzichtige stappen worden gezet kan ik niet genoeg blijven benadrukken dat de veranderopgave van de Belastingdienst onverminderd groot is en dat er nog een lange weg te gaan is. Hierna blik ik aan de hand van de drie pijlers, personeel, ICT en sturing, terug op het eerste jaar van Beheerst vernieuwen.

**Directie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid**

**Ons kenmerk**  
2019-0000066765

#### *Eerste pijler Beheerst Vernieuwen: personeel*

Ik heb u eerder geschetst dat de Belastingdienst de komende jaren een grote wervingsinspanning moet leveren om de uitstroom op te vangen.<sup>2</sup> Van 2019 tot en met 2022 investeer ik in totaal cumulatief € 100 miljoen ten behoeve van de stabiliteit van de uitvoering. In 2018 is circa € 50 miljoen geïntensiveerd in meer capaciteit bij de dienstonderdelen. De Belastingdienst heeft sinds april 2018 vol ingezet op een nieuwe en intensievere wervingsaanpak.

Om aan de wervingsopgave te kunnen voldoen zijn verschillende maatregelen aangekondigd. De wervingscapaciteit is bijvoorbeeld uitgebreid van 31 naar 76 fte en het wervingsproces is versneld en verbeterd. De zichtbaarheid van de Belastingdienst op de arbeidsmarkt is onder andere vergroot door de opfrissing van de campagne met persoonlijke verhalen van de collega's. De speciale wervingsdagen, de zogenoemde selectieboulevard waarbij sollicitanten bij gebleken geschiktheid binnen één dag een aanstellingsvoorstel ontvangen, zijn een succes. Al met al stemmen de resultaten van de intensievere wervingsaanpak mij hoopvol. In totaal zijn in 2018 ruim 1500 fte ingestroomd. Dit is meer dan er in totaal zijn uitgestroomd (1400 fte). De resultaten van de wervingsaanpak zijn

---

<sup>2</sup> Kamerstukken II 2018/19, 31066, nr. 435.

ook de eerste maanden van 2019 positief en de doelstellingen voor de instroom in het eerste kwartaal van 2019 zijn ruimschoots gehaald. In het eerste kwartaal 2019 is in totaal 1199 fte ingestroomd. De uitstroom in het eerste kwartaal 2019 is 418 fte. Het eerste kwartaal 2019 is daarmee afgesloten met een toename in bezetting van 781 fte.

**Directie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid**

**Ons kenmerk**  
2019-0000066765

### *Tweede pijler Beheerst Vernieuwen: ICT*

In mijn brief 'Beheerst vernieuwen' schreef ik dat de Belastingdienst te maken heeft met complexe en verouderde ICT-systemen die het hart van de primaire processen raken. De verbetering van de ICT binnen de Belastingdienst zal onverminderd een van de grootste uitdagingen blijven.

Een belangrijke activiteit van Beheerst vernieuwen is het systematisch in kaart brengen en verbeteren van ICT-domeinen. Daarbij worden ook de onderlinge verwevenheid van systemen en projecten, de sturing en de financiering inzichtelijk. Ik heb eerder aangegeven dat voor alle ICT-domeinen binnen de Belastingdienst een helder beeld van de beoogde eindsituatie dient te zijn, de zogenoemde domeinarchitecturen.<sup>3</sup> Die domeinarchitecturen zijn belangrijk om gericht te kunnen sturen op de noodzakelijke vernieuwing van de IT-systemen. Inmiddels is voor 10 van de 19 domeinen binnen de Belastingdienst een doelarchitectuur gereed. De Belastingdienst laat de kwaliteit van de doelarchitecturen in 2019 extern toetsen.

Onderdeel van de pijler ICT vormt ook het vergroten van het inzicht in de vraag die de uitvoering stelt aan ICT en in het aanbod dat ICT daar tegenover kan stellen. In dat proces worden verbeterstappen gezet, waarbij IV-vraag en IV-aanbod systematisch in kaart worden gebracht voor de totale opgave die de Belastingdienst heeft. Daar is de Belastingdienst sinds de zomer van 2018 mee bezig. Voor de zomer wordt uw Kamer geïnformeerd over de uitkomsten van dit proces.

### *Projecten eerdere vernieuwingsprogramma's*

Begin 2018 had de Belastingdienst ruim 30 projecten in uitvoering vanuit eerdere vernieuwingsprogramma's. Hiervan hebben vier projecten resultaten laten zien in 2018. Het gaat om de volgende projecten:

- verplicht stellen digitaal suppleren omzetbelasting;
- dynamisch monitoren bij het Landelijk incassocentrum;

---

<sup>3</sup> Kamerstukken II 2017/18, 31066 nr. 403.

- niet uitbetalen bij status Vertrokken onbekend waarheen, en
- van Toezichtsondersteuningsprogramma naar Applicatie Toezicht Belastingdienst.

**Directie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid**

**Ons kenmerk**  
2019-0000066765

Ook bij andere vernieuwingsprojecten zijn in 2018 positieve resultaten behaald. De zichtbare effecten voor burgers, bedrijven en de Belastingdienst zien met name op nieuwe digitale mogelijkheden. Zoals ook eerder gemeld is het mogelijk gemaakt om online bezwaar in te dienen en te zien, is de proef voor het betalen met iDeal voor ZZP'ers succesvol gebleken en zijn er automatische incassomogelijkheden bij betalingsregelingen ingesteld.

Openstaande vorderingen worden gemonitord en gekoppeld aan verhaalsmogelijkheden. Hierbij krijgen medewerkers van de Belastingdienst voor iedere vordering de meest geschikte behandeling gepresenteerd en een advies voor de uit te voeren actie. Ook zien zij alle openstaande taken in één oogopslag. Door deze procesverbeteringen wordt de invordering op dit vlak gericht en sneller.

Bij de omzetbelasting is voor de aangiften met teruggave een risicomodel geïmplementeerd. Medewerkers van de Belastingdienst krijgen eerder dan voorheen de hoog-risico aangiften toegewezen ter behandeling. Risicovolle btw-aangiften krijgen hierdoor gericht aandacht, hetgeen de effectiviteit van de Belastingdienst ten goede komt. Deze verbeteringen leiden er ook toe dat er minder handmatig werk nodig is.

#### *Derde pijler Beheerst Vernieuwen: sturing en beheersing*

Met de brief van 14 juni 2018 en in de aanbiedingsbrief van het Jaarplan 2019 Belastingdienst is aangegeven op welke wijze ik uw Kamer in het vervolg periodiek zal informeren over de ontwikkeling van de Belastingdienst, in het bijzonder waar het gaat om de vernieuwingsopgave.<sup>4,5</sup> Op 5 november 2018 heb ik het Jaarplan Belastingdienst 'nieuwe stijl' aan uw Kamer gestuurd. Dit Jaarplan 2019 was een eerste resultaat van de herziening van de planning & rapportagecyclus van de Belastingdienst.

Vanaf juni van dit jaar start de nieuwe rapportagecyclus waarin drie keer wordt gerapporteerd over het Jaarplan Belastingdienst, met twee tussentijdse

---

<sup>4</sup> Kamerstukken II 2017/18, 31066, nr. 410.

<sup>5</sup> Kamerstukken II 2018/19, 31066, nr. 439.

voortgangsrapportages (in juni en oktober) en een afsluitende jaarrapportage in mei 2020. Het doel is om uw Kamer meer in samenhang te informeren over de doelstellingen en resultaten van de Belastingdienst. Naast informatie over de vastgestelde kritieke prestatie-indicatoren zullen de rapportages informatie bevatten over de uitvoering en het toezicht binnen de verschillende doelgroepen, Beheerst vernieuwen en wordt gerapporteerd over de activiteiten op een aantal specifieke thema's. De vormgeving zal aansluiten bij het Jaarplan. De rapportages zullen mee-evolueren met de ontwikkeling van het Jaarplan en kunnen onderwerp van overleg zijn met uw Kamer, in lijn met de motie Lodders c.s. en het overleg dat eerder hierover met de Tweede Kamer is gevoerd.<sup>6</sup>

**Directie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid**

**Ons kenmerk**  
2019-0000066765

Ook intern past de Belastingdienst een nieuwe opzet van planning- en verantwoordingsrapportages toe, die bijdragen aan een tijdige en voorspelbare planning & control-cyclus (P&C-cyclus). Vanaf 1 januari 2019 is de nieuwe opzet in werking. De beschikbaarheid van samenhangende managementinformatie en risicomanagement is de basis voor een goed werkende P&C-cyclus. Managementinformatie en risicomanagement zijn immers complementair. Vanwege deze samenhang is het Programma Managementinformatie en Risicomanagement gestart dat zich richt op het genereren van betrouwbare informatie over het presteren van de Belastingdienst en een integrale risicomanagement aanpak.

#### *Tot slot*

In een dienst van de omvang van de Belastingdienst worden fouten gemaakt en doen zich te allen tijde risico's voor. Een snelle probleemherkenning en opschaling en vervolgens de inzet van concrete acties zijn een belangrijke manier om hiermee om te gaan. Ik beschouw het als mijn taak om de problemen op te lossen, risico's zo veel mogelijk te beheersen, te leren van fouten uit het verleden en hierover te blijven communiceren met uw Kamer. Daarbij sta ik voor een open cultuur waar de ruimte wordt gevoeld om problemen te adresseren. Een cultuur waar fouten gemaakt mogen worden en waar het gesprek met verantwoordelijken wordt aangegaan om vergelijkbare fouten in de toekomst te voorkomen en te leren van het verleden.

De afgelopen periode heb ik over verschillende onderwerpen het debat met uw Kamer gevoerd. In het debat over de voortgang van het CAF-11 project bijvoorbeeld, heb ik uw Kamer een aantal toezeggingen gedaan. In de bijlage bij de halfjaarsrapportage is een bijgewerkt overzicht van de toezeggingen en moties

---

<sup>6</sup> Kamerstukken II 2018/19, 31 066, nr. 415.

opgenomen. Vanaf Prinsjesdag 2019 wordt uw Kamer halfjaarlijks geïnformeerd over alle moties en toezeggingen op het gebied van fiscaal beleid en de Belastingdienst.

**Directie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid**

**Ons kenmerk**  
2019-0000066765

Hoogachtend,

de staatssecretaris van Financiën,

Menno Snel