Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Rapport van bevindingen over de rapportage continuïteit Belastingdienst

Definitief

Colofon

Titel	Rapportage van bevindingen over de rapportage continuïteit Belastingdienst
Uitgebracht aan	Secretaris-Generaal van Financiën
Datum	27 januari 2017
Kenmerk	2017-0000017242

Inlichtingen
Auditdienst Rijk

Inhoud

Aanleiding opdracht		**4**
Centrale boodschap		**5**
1	**In- en uitstroomcijfers 2016**	**7**
2	**De risico's en beheersmaatregelen**	**8**
2.1	Totstandkoming van overzicht met risico's	8
2.1.1	Toelichting totstandkomingsproces risicorapportage continuïteit	8
2.1.2	Bevindingen aanvullend risicomanagementproces	8
2.2	Bevindingen gerapporteerde risico's en maatregelen	9
3	**Kwalitatieve aspecten van continuïteit**	**11**
4	**Verantwoording onderzoek**	**12**
4.1	Werkzaamheden en afbakening	12
4.2	Gehanteerde Standaard	13
4.3	Verspreiding rapport	13
5	**Ondertekening**	**14**
Bijlage: beschrijving hoofdlijnen regulier proces van risicomanagement Belastingdienst		**15**

Aanleiding opdracht

Binnen de Belastingdienst is onder de naam Investeringsagenda (hierna: programma IA) een omvangrijk programma gedefinieerd, waarmee sturing wordt gegeven aan de realisatie van voorgenomen veranderingen. Het effect van de Investeringsagenda moet leiden tot een transformatie van het fiscale proces, gebaseerd op een vernieuwde interactie met burgers en bedrijven, en een verdere ontwikkeling van informatiegestuurd toezicht en inning. Aan de medewerkers van de Belastingdienst is vanwege de gevolgen van het programma IA een van werk naar werkregeling met een aantal varianten aangeboden. Ter stimulering van het gebruik van deze regeling kan onder gestelde voorwaarden een verzoek worden ingediend door de medewerker om in aanmerking te komen voor een stimuleringspremie. Het animo om gebruik te maken van de regeling bleek groter dan verwacht. De gevolgen voor de financiering van de regeling en gevolgen voor de continuïteit van de Belastingdienst zijn onderwerp van gesprek in de Vaste Commissie voor Financiën geweest.

Naar aanleiding van het Algemeen Overleg (hierna: AO) van 2 november jl. met de vaste Kamercommissie Financiën, heeft de Staatssecretaris van Financiën de Auditdienst Rijk (hierna: ADR) onder meer verzocht de rapportage met betrekking tot de continuïteit van de Belastingdienst te onderzoeken. De Secretaris-generaal van Financien heeft vervolgens de ADR opdracht gegeven een onderzoek uit te voeren naar de in- en uitstroomgegevens in het kader van het programma IA en stimuleringsregeling, de geformuleerde risico's inclusief beheersmaatregelen, de prestatie-indicatoren en kwalitatieve aspecten van continuïteit i.c. klant- en medewerkertevredenheid.

Centrale boodschap

De hoofdlijn van onze bevindingen betreft:

- *Gepresenteerde in- en uitstroomcijfers als gevolg van het programma IA*
  De in- en uitstroomcijfers 2016 sluiten aan met de personeelsadministratie P-Direkt[1] en de informatie uit de administraties[2] over de in- en uitstroom Investeringsagenda.

- *Risico's en beheersingsmaatregelen*

  De gerapporteerde risico's ten aanzien van continuïteit zijn vooral gebaseerd op de Control Risk Self Assessment (hierna: CRSA)-sessie en richten zich op het risicobeeld van uitstroom door de vertrekregeling en de meerjarige budgettaire opgave. Wij herkennen de gerapporteerde risico's en beheersmaatregelen. Daarbij houden wij rekening met het gekozen abstractieniveau in de rapportage. Dit baseren wij op ons kennisbeeld, zoals dat is afgeleid van onze uitgevoerde onderzoeken wettelijke taak en vraaggestuurde onderzoeken.

  Over de concrete uitwerking van respectievelijk risico's, impact en maatregelen hebben wij de volgende opmerkingen:

  - *Verdieping risico's en beheersmaatregelen*
    In de uitwerking van het onderdeel risico's, impact en maatregelen ontbreekt, met uitzondering van de onderwerpen Invordering, Bezwaar & Beroep en Toezicht MKB, een concrete verdieping naar het individuele risiconiveau. Dit geldt in het bijzonder voor de gevolgen van uitstroom personeel binnen de onderkende klantsegmenten, procesketens en voor bedrijfskritische functies. Naar onze mening is het inzicht hierin noodzakelijk om passende maatregelen te kunnen treffen om de continuïteit op de verschillende niveaus van de Belastingdienst te waarborgen.

  - *Aansluiting risico's en maatregelen met regulier risicomanagement*
    Het ontbreekt nog aan een zichtbare aansluiting van door de Belastingdienst aan de Kamer gerapporteerde risico's en maatregelen op het proces van regulier risicomanagement binnen de Belastingdienst. Als dit adequaat wordt ingericht moet dat leiden tot een geïntegreerd en continu proces van risicomanagement met goed belegd eigenaarschap van de risico's inclusief een werkende plan, do, check en act cyclus. Dit zal bijdragen tot een betere integratie van risicomanagement op het niveau van concern, dienstonderdeel en procesketen.

  - *Rapportage risico's en maatregelen ad hoc tot stand gekomen*
    De rapportage risico's en maatregelen is op ad hoc wijze tot stand gekomen vanuit onder meer een CRSA sessie met de landelijke directeuren en de directeur-generaal Belastingdienst. Deze CRSA sessie bleek noodzakelijk omdat het reguliere proces van risicomanagement niet kon voorzien in een actueel risicobeeld als gevolg van de ontwikkelingen. Het verband tussen de uitkomsten van deze sessie en de uiteindelijk gerapporteerde risico's en maatregelen was slecht inzichtelijk en moeilijk te reconstrueren. In de verdere verdieping van gerapporteerde risico's en maatregelen moet hier aandacht aan worden besteed.

[1] P-Direkt is de rijksbreed gebruikte personeel- en salarisadministratie.
[2] De administratie REO tool is ter ondersteuning van de uitstroom IA en de administratie van het Programmamanagement IA is ter ondersteuning voor de instroom IA

Aandachtspunten ADR bij gerapporteerde risico's en beheersmaatregelen

- Mogelijkheden realiseren gewenst volume instroom
  Wij achten het effect van de voorgenomen gerapporteerde maatregelen op de te realiseren instroom van nieuwe medewerkers voor vooral de bedrijfskritische functies nog onzeker.
- Waarborgen bereiken doelstelling Investeringsagenda
  Wij zien een spanning in de combinatie van de benodigde (hernieuwde) herijking van het programma Investeringsagenda met het moeten realiseren van de geprognosticeerde resultaten.
  Hierdoor kunnen de te bereiken prestatie-indicatoren naar onze mening in de komende jaren verder onder druk komen te staan.

- *Prestatie-indicatoren*
  Het jaarplan 2017 en de bijbehorende jaarcontracten waren tijdens het onderzoek nog niet afgerond. Informatie over prestatie-indicatoren 2017 ontbreekt daarom in de rapportage van de Belastingdienst. Om die reden hebben wij geen onderzoek kunnen uitvoeren naar de prestatieafspraken voor 2017.

- *Kwalitatieve aspecten van continuïteit, klant- en medewerkerstevredenheid*
  - De gerapporteerde resultaten uit het klanttevredenheidsonderzoek zijn conform de onderliggende basisdocumentatie.
  - De uitkomsten 'beleving door de medewerkers op de werkvloer' zijn gebaseerd op een nieuwsbericht van de OR Belastingen & Toeslagen en signalen van medewerkers.
  - Voor het onderdeel 'aanpak (paragraaf 3.2 van de rapportage Belastingdienst waarin wordt ingegaan op signalen vanuit de medezeggenschap) zijn ten behoeve van het onderzoek, met uitzondering van een memo over voorgenomen beleid, geen onderliggende stukken aangeleverd.

1 In- en uitstroomcijfers 2016

De in de rapportage van de Belastingdienst van 27 januari 2017 gepresenteerde in- en uitstroomcijfers (zie tabel 1) per ultimo 2016 sluiten aan met de personeelsadministratie van de Belastingdienst i.c. P-Direkt en het daaraan gekoppelde SAP HR. In de personeelsadministraties van de Belastingdienst is geen codering (oorsprong) opgenomen voor het programma IA. Daardoor moet het toerekenen van zowel de in- als uitstroom aan het programma IA extracomptabel plaatsvinden.

Voor de uitstroom is dit gedaan aan de hand van de REO tool waarbij de vaststellingovereenkomst de uitgangspositie is voor toerekening van uitstroom aan het programma IA. De REO tool wordt gebruikt voor de primaire vastlegging bij de aanvraag van de stimuleringspremie.

Voor de instroom 2016 geldt dat het Programmamanagement IA in overleg met het Employability Center heeft vastgesteld welke vacatures van toepassing zijn op het programma IA. Vanaf 2017 wordt door de centrale concernadministratie geregistreerd welke medewerkers instromen op het programma IA vacatures.

Tabel 1: In- en uitstroomcijfers 2016, weergegeven in aantallen FTE

	Belastingdienst Investeringsagenda	Belastingdienst Douane	Belastingdienst FIOD	Totaal
Bezetting per 31 december 2015	**23.669**	**4.449**	**1.290**	**29.408**
Uitstroom Investeringsagenda	1.387	300	82	1.769
Reguliere uitstroom	470	61	22	553
Totale Uitstroom	***1.857***	***361***	***104***	***2.322***
Instroom Investeringsagenda	416	-	-	416
Reguliere instroom	434	141	75	650
Totale instroom	***850***	***141***	***75***	***1.066***
Saldo doorstroom	-72	61	11	-
Bezetting per 31 december 2016	**22.590**	**4.290**	**1.272**	**28.152**

2 De risico's en beheersmaatregelen

2.1 Totstandkoming van overzicht met risico's

2.1.1 Toelichting totstandkomingsproces risicorapportage continuïteit

Ten behoeve van de gevraagde risicorapportage door de 2e Kamer heeft de Belastingdienst een CRSA[3] georganiseerd. Deze CRSA sessie bleek noodzakelijk omdat het reguliere proces van risicomanagement (zie bijlage 1) niet kon voorzien in een actueel risicobeeld als gevolg van de ontwikkelingen. In deze CRSA, van 21 december 2016, met de landelijke directeuren en de directeur-generaal Belastingdienst is, in aanvulling op het in de bijlage beschreven proces van risicomanagement, een overzicht gegenereerd van de continuïteitsrisico's welke binnen de Belastingdienst worden herkend. Het doel hiervan was om de bestaande risicobeelden te herijken in het licht van de actuele ontwikkelingen (krimpend financieel kader en de gevolgen van de uitstroom vertrekregeling). De focus was daarbij gericht op het onderwerp continuïteit door middel van het creëren van een eenduidig beeld over de risico's en bijbehorende beheersmaatregelen. Op basis van de aanvullend geïnventariseerde risico's en al getroffen maatregelen (vanuit het reguliere proces van risicomanagement) kan bepaald worden of aanvullende maatregelen noodzakelijk zijn.

De uitkomst van de CRSA sessie is een geprioriteerde top van 7 risicogroeperingen met in totaal 106 risico's. Vervolgens zijn de geïnventariseerde risico's door de risico-eigenaren verder uitgewerkt inclusief het benoemen van mogelijke beheersmaatregelen. Dit is op 11 januari 2017 vastgelegd in een risicomatrix. Tot slot zijn in het managementteam Belastingdienst (hierna: MTBD) van 13 januari 2017 de continuïteitsrisico's geprioriteerd. Het gaat hierbij om bedrijfsvoeringrisico's en financiële risico's. De financiële risico's zijn de uitkomsten van de bespreking met de landelijke directeuren van 9 januari 2017.
Deze inventarisatie en gehanteerde classificatie vormen de basis voor de rappportage aan de 2e Kamer. Ten behoeve van deze rapportage zijn vervolgens de oorspronkelijk geïnventariseerde risico's herleid tot 4 algemene continuïteitsrisico's gerelateerd aan de ontwikkelingen. Hierbij is ingegaan op de gevolgen van het risico bij het manifest worden van het risico, de beheersmaatregelen, het restrisico en wijze van rapporteren. Daarnaast zijn drie concrete voorbeelden uitgewerkt waarbij beheersmaatregelen zijn getroffen om de risico's te beperken.

2.1.2 Bevindingen aanvullend risicomanagementproces

Bij de CRSA sessie ontbrak de uitgenodigde landelijke directeur van Douane. Daarnaast waren de directeuren FIOD en CKC niet uitgenodigd. Vanwege het ontbreken van hiervoor genoemde directeuren is niet beschikt over hun inbreng. Hierdoor is het synergie effect van deze CRSA sessie niet volledig benut. Desgevraagd heeft Douane aanvullend een reactie verstrekt. De FIOD had eerder al aangegeven dat de uitstroom nauwelijks risico's vormen voor de continuïteit. CKC is niet aanvullend bevraagd.

[3] Een CRSA is een evaluatie die door het management en of medewerkers zelf wordt uitgevoerd. Het doel is inzicht krijgen in de risico's die het realiseren van de doelstelling in de weg kunnen staan. O.b.v. de risico's kunnen beheersmaatregelen worden opgesteld.

In de CRSA sessie is gekozen voor een brede interpretatie van het begrip continuïteit en voor de uitwerking van de maatregelen een afhankelijkheid van beschikbare financiële middelen. De geïnventariseerde risico's zijn door de facilitator onderverdeeld in 7 risico groepen waarbij sprake is van een hoog abstractieniveau. Niet het individuele risico maar de risicogroepering is gewogen op basis van kans-impact analyse. Het nadeel van deze werkwijze is dat een hoog individueel risico binnen een risicogroep onvoldoende aandacht kan krijgen. De geplande vervolgsessie is niet doorgegaan. In plaats hiervan heeft het MTBD de belangrijkste risico's benoemd. Hierdoor ontbrak ook hier de synergie van plenaire behandeling door alle betrokken landelijke directeuren.
Het proces van wikken en wegen van risico's en beheersmaatregelen na de CRSA sessie van 21 december jl. is door het ontbreken van onderliggende (bron)documentatie niet zichtbaar. Hierdoor is niet navolgbaar wat de overwegingen zijn geweest bij het besluiten om aan te passen en te bundelen.

Vanuit de stukken ontvangen na behandeling in MTBD op 13 januari 2017 blijkt dat de risicobeschrijvingen tekstueel zijn uitgebreid en voor elk risico de impact is uitgewerkt. De risico-omschrijvingen, de impactanalyses en de benoemde beheersmaatregelen zijn van een vergelijkend hoog abstractieniveau.

2.2 Bevindingen gerapporteerde risico's en maatregelen

Door het gekozen abstractieniveau van risicobeschrijvingen is het in algemene zin niet altijd helder of een specifiek risico inclusief maatregel wel of niet is meegenomen in de onderkende risicogroep. In paragraaf 2.3 rapportage Belastingdienst zijn voor een drietal processen / organisatie onderdelen (invordering, bezwaar / beroep en toezicht MKB) risico's en beheersmaatregelen meer specifiek beschreven.

Wij hebben aanvullend marginaal onderzoek gedaan naar de gerapporteerde risico's en daaraan gerelateerde maatregelen vanuit het eigen ADR kennisbeeld zoals dat is gebaseerd op uitgevoerde onderzoeken wettelijke taak en de vraaggestuurde onderzoeken. Wij herkennen de gerapporteerde risico's en beheersmaatregelen ten aanzien van de continuïteit als gevolg van uitstroom door de vertrekregeling en de meerjarige budgettaire opgave. Daarbij houden wij rekening met het gekozen abstractieniveau in de rapportage. Dit baseren wij op ons kennisbeeld, zoals dat is afgeleid van onze uitgevoerde onderzoeken wettelijke taak en vraaggestuurde onderzoeken.

In het licht van de verdere uitwerking van risicomanagement door de Belastingdienst hebben wij wel een aantal aandachtspunten voor risico- en maatregelen gebieden waarvan wij de uitwerking op dit moment nog in veelal globale termen zien aangeduid en uitgewerkt. Dit zijn de onderwerpen informatiebeveiliging, de bedrijfsvoeringsondersteuning inclusief ICT, vraagstukken op het gebied van control, zoals de opzet en werking van de controlfunctie binnen bepaalde dienstonderdelen en wisselingen bij het (top)management.

In de concrete uitwerking van respectievelijk risico's, impact en maatregelen missen wij de volgende belangrijke onderwerpen:

- Zichtbare aansluiting van de nieuw gekozen additionele maatregelen met de reguliere processen van risicomanagement binnen de Belastingdienst. Dit moet leiden tot een geïntegreerd en continu proces van risicomanagement met goed belegd eigenaarschap van de risico's inclusief een werkende plan, do, check en act cyclus. Dit zal bijdragen tot een betere integratie van de huidige niveaus van risicomanagement te weten concern, dienstonderdeel en procesketen.
- Een noodzakelijke verdieping naar het individuele risiconiveau, in het bijzonder de gevolgen van uitstroom personeel binnen de onderkende klantsegmenten, procesketens en voor de bedrijfskritische functies.

Aandachtspunten ADR gerapporteerde risico's en beheersmaatregelen
Wat betreft de mogelijkheden om het gewenst volume van instroom te realiseren achten wij het effect van de voorgenomen gerapporteerde maatregelen op de te realiseren instroom voor vooral de bedrijfskritische functies nog onzeker. Het gaat hierbij ondermeer om het tijdig kunnen werven en opleiden van nieuwe medewerkers met voldoende expertise en een snelle inzetbaarheid.

Wij zien een spanning in de combinatie van de benodigde (hernieuwde) herijking van het programma Investeringsagenda met het moeten realiseren van de geprognosticeerde resultaten. Te meer omdat het herijken van de Investeringsagenda een beheersmaatregel is die regelmatig terugkomt bij de gesignaleerde risico's in de rapportage Belastingdienst. Zowel bij het risico ICT-ondersteuning als het risico voortgang Investeringsagenda wordt gerefereerd aan het opnieuw herijken van de Investeringsagenda.

3 Kwalitatieve aspecten van continuïteit

De resultaten van periodiek onderzoek naar de klanttevredenheid en de medewerkerstevredenheid worden beschouwd als indicatief voor de continuïteit van de Belastingdienst.

De gerapporteerde gegevens uit het klanttevredenheidsonderzoek (Fiscale Monitor) zijn in overeenstemming is met de onderliggende basisdocumentatie.

Voor de uitkomsten 'beleving door de medewerkers op de werkvloer' (onderdeel 3.1 van de rapportage) merken wij op dat deze zijn gebaseerd op een nieuwsbericht van de OR Belastingen & Toeslagen gepubliceerd op het intranet van de Belastingdienst en signalen van medewerkers Belastingdienst (vanuit emails en bijeenkomsten).

Voor het onderdeel 'aanpak' (3.2 van de rapportage) konden, ten behoeve van het onderzoek, geen onderliggende stukken worden aangeleverd met uitzondering van een voorstel (beleidstuk) bijdrage corporate communicatie. De werkwijze om invulling te geven aan 'aanpak' betreft kort geschetst dat naar aanleiding van de signalen uit de medezeggenschap de directeuren in gesprek zijn gegaan met de teamleiders, de medewerkers en lokale medezeggenschap. De taak van het management is om vervolgens invulling te geven aan de behoefte van verbinding en gehoord te worden.

4 Verantwoording onderzoek

4.1 Werkzaamheden en afbakening

De Belastingdienst heeft op basis van een detailplanning documentatie en informatie gegenereerd ten behoeve van de toegezegde rapportage over continuïteit. Deze rapportage is object van onderzoek voor de ADR. De documentatie en informatie opgeleverd door de Belastingdienst betreft het onderzoeksmateriaal. De overeengekomen werkzaamheden zoals opgenomen in de opdrachtbevestiging zijn, met uitzondering van het onderdeel prestatie-indicatoren 2017, uitgevoerd.
Dit betreft:

- In- en uitstroomcijfers 2016, in hoeverre zijn de gerapporteerde gegevens in overeenstemming met de onderliggende basisdocumentatie (paragraaf 1.1).
- De risico's en de beheersmaatregelen, waaruit bestaat het totstandkomingsproces van het door de Belastingdienst opgestelde overzicht. Hierbij is ook rekening gehouden met het kennisbeeld van de ADR gebaseerd op uitgevoerde onderzoeken van de wettelijke taak en de vraaggestuurde onderzoeken (paragraaf 2.2 en 2.3).
- De prestatie-indicatoren, nagaan of dat de in de prestatieafspraken voor 2017 op te nemen prestatie-indicatoren die specifiek betrekking hebben op het signaleren en beheersen van risico's met betrekking tot de continuïteit SMART zijn gedefinieerd en aansluiten op de voorziene beheersing van de gerapporteerde risico's en mitigerende maatregelen.
- Kwalitatieve aspecten van continuïteit, i.c. klant- en medewerkertevredenheid, in hoeverre zijn de gerapporteerde gegevens in overeenstemming met de onderliggende basisdocumentatie (hoofdstuk 3).

Een uitzondering geldt voor het onderdeel prestatie-indicatoren. Bij de CRSA-sessie was initieel beoogd hierin ook de bijhorende prestatie-indicatoren uit het jaarplan/jaarcontracten 2017 op te nemen. Echter is de oplevering van het jaarplan en bijbehorende jaarcontracten uitgesteld tot medio januari 2017. Hierdoor ontbreken de prestatie-indicatoren voor 2017 in de rapportage van de Belastingdienst en hebben wij deze daarom ook niet kunnen onderzoeken.

De concept rapportage is voor hoor- en wederhoor afgestemd met de gedelegeerde opdrachtgever. De uit het onderzoek voortvloeiende bevindingen worden gebruikt voor en ter ondersteuning van het informeren van de Tweede Kamer door de Staatssecretaris van Financien.

In ons onderzoek hebben wij ons gebaseerd op de volgende door de Belastingdienst recent ontwikkelde definitie van het begrip continuïteit.
"Continuïteit betekent voor de Belastingdienst dat de doelstellingen (uit IXB en de jaarcontracten) blijvend kunnen worden gerealiseerd waarbij voortdurend wordt voldaan aan de politiek/maatschappelijk overeengekomen verwachtingen van burgers en bedrijven.
Dit vereist een stabiele bedrijfsvoering met waarborgen voor:

1) *Tijdige afhandeling van alle vragen, verzoeken, bezwaren en klachten van burgers en bedrijven.*
2) *Het zorgvuldig en binnen de wettelijke termijnen afdoen van aangiftes, aanslagen en toeslagen zodat burgers en bedrijven uit zich zelf bereid zijn aan hun verplichtingen te voldoen.*
3) *De dagelijkse ongestoorde werking van de grote massale processen en voldoende wendbaarheid van de organisatie (primair proces en IV) bij het*

doorvoeren van wetswijzigingen en andere procesvernieuwingen binnen de politiek/maatschappelijk overeengekomen beleidsruimte.
Hiermee wordt het belastinggeld duurzaam de staatskas binnen gebracht en toeslagen uitbetaald zoals de wetgever beoogt."

4.2 Gehanteerde Standaard

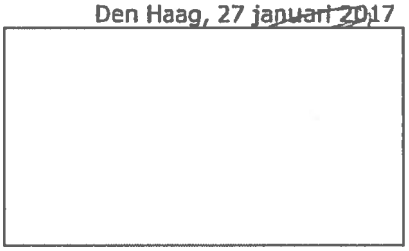
Deze opdracht is uitgevoerd in overeenstemming met de Internationale Standaarden voor de Beroepsuitoefening van Internal Auditing.
In dit rapport van bevindingen wordt geen zekerheid verschaft, omdat er geen Assurance-opdracht is uitgevoerd. De rapportage bevat daarom geen samenvattende conclusie of eindoordeel.

4.3 Verspreiding rapport

De Secretaris-generaal van Financien is eigenaar van dit rapport.
De ADR is de interne auditdienst van het Rijk. Dit rapport is primair bestemd voor de opdrachtgever met wie wij de opdracht zijn overeengekomen. In de ministerraad is besloten dat het opdrachtgevende ministerie waarvoor de ADR een rapport heeft geschreven, het rapport binnen zes weken op de website van de rijksoverheid plaatst, tenzij daarvoor een uitzondering geldt. De minister van Financiën stuurt elk halfjaar een overzicht naar de Tweede Kamer met de titels van de door de ADR uitgebrachte rapporten en plaatst dit overzicht op de website.
In dit specifieke geval is afgesproken dat de rapportage uiterlijk 27 januari 2017 in definitieve vorm verstrekt zal kunnen worden aan de 2e Kamer ten behoeve van het AO van 2 februari a.s. Aanvullend is afgesproken dat een gemeenschappelijke managementreactie zal worden opgesteld door de secretaris-generaal van Financiën en de directeur-generaal Belastingdienst.

5 Ondertekening

Den Haag, 27 januari 2017



Ministerie van Financiën

Aan
de secretaris-generaal

[redacted]

Directie Bedrijfsvoering
Inlichtingen
[redacted]

Datum
27 januari 2017

Notitienummer
2017-0000017269

Auteur
[redacted]

Van
de directeur bedrijfsvoering
[redacted]

notitie

Managementreactie onderzoek continuiteit Belastingdienst

Managementreactie op het conceptrapport van 25 januari 2017

De Belastingdienst heeft goede notie van de bevindingen van de ADR genomen.

Risicomanagement is binnen de Belastingdienst op verschillende niveaus ingericht, zowel op concernniveau, het niveau van dienstonderdelen en op het niveau van procesketens. Geconstateerd is dat de werking van het risicomanagementproces niet voldoende is.

Het verder intensiveren en integreren van het risicomanagement binnen de organisatie is dan ook noodzakelijk. In 2017 zet de Belastingdienst in op het werkend krijgen van het risicomanagementproces.

Het is daarnaast de planning om in februari 2017 de jaarcontracten met de prestatieafspraken die horen bij jaarplan 2017 door de verschillende organisatieonderdelen worden ondertekend. De continuïteitsrisico's krijgen hierbij expliciet aandacht.

In 2017 zet de Belastingdienst in op het versterken van de verbinding binnen de organisatie, onder andere door het beleggen van medewerkers- en teamleidersessies. Ook wordt in 2017 opnieuw een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Dit zijn voor de Belastingdienst waardevolle bronnen om te bepalen waar in 2017 verder op ingezet moet worden.

Bijlage: beschrijving hoofdlijnen regulier proces van risicomanagement Belastingdienst

De opzet van het risicomanagementproces is binnen de Belastingdienst vastgelegd in respectievelijk de "Handleiding Risicomanagement Belastingdienst" en het "Belastingdienst Risicomodel" van maart 2009.
Het proces risicomanagement zien wij in diverse gradaties van volwassenheid op verschillende niveaus terug binnen de Belastingdienst. Dit beeld is gevormd op basis van onze ervaringen vanuit zowel de wettelijke taak als vraaggestuurde onderzoeken. Wij hebben geen afzonderlijk onderzoek op gebied van risicomanagement uitgevoerd.
De belangrijkste niveaus zijn concern, dienstonderdeel en procesketen:

- *Risicomanagement concernniveau*
  Op concernniveau zijn risico's te onderkennen die zich voordoen over de keten heen, risico's die op het snijvlak liggen tussen dienstonderdelen of raakvlakken hebben met externe partners. In samenwerking met de CFO kolom worden jaarlijks deze meer concernbrede risico's verkend, benoemd en gekoppeld aan een risico-eigenaar.

- *Risicomanagement dienstonderdelen*
  Daarnaast is het risicomanagement van de Belastingdienst vooral verankerd in de P&C-cyclus van bedrijfsvoering. Jaarlijks wordt per dienstonderdeel bepaald welke risico's bestaan in het realiseren van de voorgenomen prestaties en welke beheersmaatregelen dienen te worden getroffen om deze risico's te mitigeren. Er wordt gerapporteerd over de beheersing van de risico's. Deze risico's worden opgenomen in de jaarlijks op te stellen stuurcontracten voor de dienstonderdelen. Op reguliere momenten zoals de concernrapportage en de viermaandsrapportage wordt de voortgang van de gemaakte afspraken gemonitord.

- *Risicomanagement procesketens*
  De verschillende procesketens (Douane, FIOD en ketens per belasting- en toeslagmiddel) binnen de Belastingdienst bevinden zich in meer of mindere mate voortdurend in een onderhouds- of veranderproces. De grotere veranderprocessen binnen die procesketens worden aangemerkt als grote projecten. Deze grote projecten kennen een eigen regime van centraal gestuurde planning- en control, inbegrepen voortgangsrapportages en risicomanagementsrapportages.

Auditdienst Rijk
Postbus 20201
2500 EE Den Haag