

Activiteit	KPI	Streefdatum/- waarde 2019	Status
Dienstverlening			<i>Gerealiseerd/op schema/ vertraagd/niet gelukt</i>
	Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn (*)	90-95%	73,3% (vertraagd)
	Afgehandelde klachten binnen Awb-termijn	90-95%	97,2% (op schema)
	Klanttevredenheid	Minimaal 70% (>70%) van de bellers, website- en baliebezoekers scoort een 3 of hoger op de gehanteerde 5-puntsschaal (neutraal tot zeer tevreden) en maximaal 10% (<10%) van de bellers, website- en baliebezoekers scoort een 1,5 of lager	78,2% (telefonie) 84,8% (website) 83,4% (balie)
	Zorgvuldig handelen van de BD	Minder klachten over het handelen van de BD dan vorig jaar (<12.393) (**)	4.331(meer klachten dan dezelfde periode 2018)

*** Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn**

De Ketendoelstelling wordt niet gerealiseerd omdat de achterstand bij de bezwaarbehandeling van het belastingmiddel IH te groot is. De realisatie van de doelstelling van het middel IH is 40,4%. De realisatie van de middelen VPB, OB en LH is resp. 88,3%, 88,8% en 94,9%. Naar verwachting zullen deze middelen eind 2019 wel aan de norm voldoen.

De achterstand is in 2018 ontstaan door een capaciteitsprobleem binnen de directie Particulieren waardoor de voorraden zijn opgelopen. Als deze nu worden afgedaan, hebben deze de AwB-termijn veelal overschreden.

**** Minder klachten over het handelen van de BD dan vorig jaar (<12.393)**

Deze doelstelling wordt niet gerealiseerd. Er zijn 297 meer klachten binnengekomen dan in de eerste vier maanden van 2018. Vooral bij CAP kwamen er meer klachten binnen (+274). De toename komt omdat de 'klachten via KI&S' zijn toegenomen. Er is een onderzoeksvraag geformuleerd en er wordt een nadere analyse uitgevoerd.

Als sturingsmaatregel is opgenomen: bestuurlijke aandacht om het volume klachten zoveel mogelijk te voorkomen. Per kwartaal wordt een uitgebreide klachtenrapportage opgesteld om een permanente leercirkel in te richten.

Activiteit	KPI	Streefdatum/- waarde 2019	Status
Toezicht Belastingen			<i>Gerealiseerd/op schema/ vertraagd/niet gelukt</i>
	Percentage grote ondernemingen waarvan de klantbehandeling in de actualiteit beoordeeld is ³	88%	88,6% (op schema)
	Percentage gemeenten, provincies waarvan de mogelijkheid tot klantbehandeling in de actualiteit beoordeeld is	95%	94,9% (net niet op schema) pm toelichting
	Percentage kasontvangsten van MKB-ondernemingen onder een fiscaal dienstverleners convenant	6-8%	5,9% (op schema)
	Bruto correctie opbrengsten aangiftenbehandeling IH (betreft Particulieren en MKB) ⁴	€ 1,2 mld.	€ 715,8 mln. (op schema)
	Bruto correctie opbrengsten aangiftenbehandeling Vpb MKB	€ 1,35mld.	€ 562,5 mln. (op schema)
	Bruto correctie opbrengsten boekenonderzoeken MKB	€ 735 mln.	€ 257,5 mln. (op schema)
	Bezwaren ingediend na een correctie door de BD (betreft IH)	<8%	6,0% (op schema)

3 De term klantbehandeling in de actualiteit vervangt de term horizontaal toezicht uit de vorige begroting. Het streven is met grote ondernemingen waar mogelijk in de actualiteit te werken. Voor de ondernemingen die hiervoor in aanmerking komen, biedt horizontaal toezicht doorgaans de beste mogelijkheden om in de actualiteit te werken.

4 Betreft correcties op het verzamelinkomen.

Activiteit	KPI	Streefdatum/- waarde 2019	Status
Toeslagen	Rechtmatige toekenning van toeslagen	De score van fouten en onzekerheden ligt onder de rapporteringsgrens op artikelniveau ⁵	Gerealiseerd/op schema/ vertraagd/niet gelukt jaarindicator
	Het percentage definitief toegekende toeslagen met een terug te betalen bedrag ≤ € 500	91%	94,1% (op schema)

Activiteit	KPI	Streefdatum/- waarde 2019	Status
Inning			Gerealiseerd/op schema/ vertraagd/niet gelukt
	Achterstand invordering	3-3,5%	3,0% (op schema)
	Inning invorderingsposten binnen een jaar	55-65%	57,0% (op schema)

Activiteit	KPI	Streefdatum/- waarde 2019	Status
Massaal proces			Gerealiseerd/op schema/ vertraagd/niet gelukt
	Voorinvulling van gegevens IH (VIA)	65%	jaarindicator
	Garantieregeling IH 2018: in maart aangifte gedaan, vóór 1 juli bericht	100%	59% (op schema)
	Definitief vaststellen toeslagen	85%	93,8% (op schema)
	Percentage toeslagen wat tijdig wordt uitbetaald	99,9% (minder verstoringen dan vorig jaar)	99,89 (op schema)
	Afname van het aantal ernstige	<69	29 pm checken of op schema

⁵ Dit betreft het artikel van het desbetreffende beleidsdepartement.

productieverstoringen (damages)

Activiteit	KPI	Streefdatum/- waarde 2019	Status
FIOD			<i>Gerealiseerd/op schema/ vertraagd/niet gelukt</i>
	Percentage processen- verbaal dat leidt tot veroordeling/transactie	82-85%	83% (op schema)
	Gerealiseerde incasso- opbrengsten (mln. €)	126	185 (op schema)
	Omgevingsgerichte strafonderzoeken (% opsporingsuren)	>40%	40% (op schema)

Activiteit	KPI	Streefdatum/- waarde 2019	Status
Douane			<i>Gerealiseerd/op schema/ vertraagd/niet gelukt</i>
	Juiste invoeraangiften	≥ 100	jaarindicator
	Waardering bedrijfsleven	≥ 100	jaarindicator

1.2 Kengetallen

	Norm	Realisatie per 30-4-2019 versus doelrealisatie in 2019
Externe inhuur (*)	Maximaal 10%	11,16%
Uurloon externe inhuur	Maximaal € 225 excl. BTW	alle inhuur is kleiner of gelijk aan € 225 excl. BTW
Ziekteverzuim (**)	Maximaal 5,8%	6,3%
Banenafpraak arbeidsbeperkten (***)	Minimaal 2,14% (897 fte van 25,5 uur)	243 fte (van 25,5 uur)
Personeelsgesprekken (****)	Minimaal 80%	3,6%
Betaaltermijn facturen	Minimaal 95%	98,3% binnen 30 dagen betaald

Toelichting

(*) Het percentage externe inhuur is boven de 10% (Roemer-norm). Dit wordt met name veroorzaakt door meer uitgaven dan begroot bij de dienstonderdelen Particulieren, KI&S en IV. Bij Particulieren worden extra uitzendkrachten ingezet bij Bezwaar en bij S&E. Een deel van het programmabudget voor uitbesteding van bezwaar zal worden ingezet om uitzendkrachten hiervoor in te huren. KI&S is gestart met het werven van extra uitzendkrachten, gericht op het verbeteren

van de bereikbaarheid. Bij IV wordt er meer externe inhuur ingezet voor realisatie van de IV-portfolio. Dit komt doordat de uitstroom van eigen medewerkers de geslaagde werving deels teniet doet. Gezien de prognose van de diverse onderdelen is de verwachting dat de Roemer-norm gedurende het jaar niet zal worden ingelopen.

(**) Voor de BD was de realisatie over 2018 6,3% (realisatie 2017 5,8%, norm 2018: 4,8%). Voor 2019 is de BD-brede norm 5,8%. De norm per DO verschilt want de norm voor de DO's is de realisatie over 2018 min een half procent.

(***) Voor 2019 geldt een quotumpercentage van 2,14%. Dit betekent 897 FTE van 25,5 uur. Voor meer info wordt verwezen naar paragraaf 3,5 (punt 11).

(****) Een norm van 100% is voor 2019 niet haalbaar. Dat komt onder andere door detacheringen, langdurig verzuim en leidinggevenden op nieuwe posities. Daarom wordt de rijksbrede norm van 80% gehanteerd.

In onderstaande tabel zijn de verzuimcijfers voor de 9 primaire proces onderdelen (DO's) opgenomen.

	Norm	Realisatie per 30-4-2019 versus doelrealisatie in 2019
IV	4,5%	4,4%
GO	4,1%	4,5%
Particulieren	6,9%	7,5%
CAP	7,5%	8,0%
MKB	5,4%	5,8%
Douane	5,6%	6,4%
Toeslagen	8,2%	8,1%
KI&S	9,0%	9,2%
FIOD	4,5%	5,3%

Realisatie gegevens afkomstig van de DO's en van SSO-F&MI want directies zijn nog niet volledig in de administratie opgenomen.

1.3 Het Verhaal en de Koers van Financiën

In lijn met het Verhaal van Financiën heeft de Belastingdienst een eigen invulling gegeven aan leiderschap en cultuur. Onder de noemer Wij zijn de Belastingdienst wordt invulling gegeven aan dit programma. Tijdens de top 200 van de Belastingdienst op 12 maart jl. is startsein gegeven voor de concretisering van dit programma voor de organisatie. Een en ander is vastgelegd in een plan van aanpak welke ook is vastgesteld in het DTBD. Tevens maakt de aanpak onderdeel uit van Beheerst Vernieuwen/Zichtbaar Beter waarop reeds wordt gerapporteerd.

Het plan van aanpak Leiderschap en Cultuur stoelt op een duidelijke missie en visie op de organisatie die de Belastingdienst wil zijn en de waarden die binnen de dienst worden gedeeld. De Belastingdienst hanteert drie basiswaarden, die aansluiten bij de waarden van het ministerie en die ook rijksbreed de waarden voor integer gedrag zijn: Geloofwaardig, Verantwoordelijk en Zorgvuldig. Daarnaast zijn vier aanvullende waarden gedefinieerd die gaan over de vraag hoe de Belastingdienst zich moet ontwikkelen om toekomstbestendig te zijn. Deze organisatiewaarden zijn: Resultaatgerichtheid, Samen, Proactief en Deskundig. Het plan van aanpak Leiderschap wat begin 2019 is vastgesteld richt zich op het ontwikkelen van leiderschap wat de Belastingdienst nu en in de toekomst goed kan leiden. Zes kwaliteiten staan daarbij centraal: Sturen op resultaat en betekenis, Samenwerken, Integriteit, Initiatief en assertief, Leren en experimenteren, Reflectie.

De activiteiten in het plan van aanpak zijn zowel bottom up als top down, richten zich op het feitelijk gedrag van leidinggevenden en medewerkers in de dagelijkse praktijk en bieden inspiratie door de activiteiten te verbinden met de missie en visie van de Belastingdienst. Naast focus op inspiratie richt het plan van aanpak zich ook op de structuurkant: alignment van processen, procedures, instrumenten op het terrein van personeelsmanagement etc. De top 25 heeft 6 wekelijks leiderschapssessies waarbij concrete vraagstukken en het benodigde leiderschap daarin worden besproken. Op 13 mei jl. vond een leiderschapsdag plaats voor het kerndepartement en de BD (Top 25 e.a.). Deze leiderschapsdag was startsein voor een veelheid aan acties op hefbomen voor gedrag: inspiratie door verbinding met missie en visie, leiderschap en structuur. In dit kader

staan in 2019 en 2020 staan ook sessies met leidinggevendenden, teamleiders én medewerkers binnen de directies van de Belastingdienst op de planning.

In de eerste vier maanden van 2019 heeft de Belastingdienst op verschillende gebieden actief de samenwerking gezocht met de buitenwereld. Zo zijn bijvoorbeeld in het kader van de Strategische heroriëntatie Belastingdienst ervaringen opgehaald 15 verschillende publieke en private organisaties over hoe zij hun strategieproces hebben ingericht en wat lessons learned zijn bij het strategievorming en realisatie. De uitkomsten uit deze interviews zijn teruggebracht tot zeven kernlessen op verschillende uitdagingen die organisaties tegenkomen in hun strategieketen, ondersteund door 25 oplossingen die organisaties hebben genoemd. De gesprekken hebben tevens een basis gelegd voor de externe samenwerking op het terrein van strategiefuncties. Ook is een overzicht gemaakt van externe trends en ontwikkelingen. Dit heeft concreet geleid tot 17 trendkaarten en vormen input tijdens de diverse sessies binnen het project en binnen de Belastingdienst. Daarnaast zijn *beelden van interne en externe stakeholders* in kaart gebracht. Het doel van deze bouwsteen is het schetsen van een palet aan beelden over de rol, verwachtingen, ergernissen en uitdagingen van de Belastingdienst, nu en in de toekomst, bij een brede selectie van externe en interne doelgroepen. Inmiddels zijn beelden over de Belastingdienst opgehaald bij de doelgroepen intermediairs, medewerkers, ZZP, MKB, Grote Ondernemingen en burgers.

Mede dankzij de oprichting van de nieuwe concerndirectie Innovatie en Strategie heeft het thema innovatie in de eerste vier maanden van 2019 steeds meer aandacht gekregen. 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). In januari is een netwerkbijeenkomst georganiseerd voor 250 collega's om kennis te delen rondom het onderwerp innovatie. In het kader van de innovatie visie vond op 14 maart een ronde tafel plaats. Daarnaast heeft de Cd I&S kennis en ervaringen opgehaald bij andere publieke en private organisaties over hoe zij hun innovatieproces hebben ingericht. De geleerde lessen zijn ingezet voor het opstellen van een innovatievisie voor de Belastingdienst Dit heeft geleid tot de 95%-versie van een visie op innovatie. De innovatievisie beslaat een aantal uitgangspunten en hoofdlijnen en uitgangspunten rondom het thema innovatie bij de Belastingdienst.

Het diversiteitsbeleid van de Belastingdienst kent 3 focuspunten: genderdiversiteit, etnische diversiteit en maatschappelijke diversiteit. Ten aanzien van genderdiversiteit presteert de BD goed. Voor wat betreft etnische diversiteit ontbreken rapportages als gevolg van wet- en regelgeving omtrent privacy. Echter: als gevolg van de wervingsopgave van de BD is gesignaleerd dat een zeer diverse groep met verschillende achtergronden bij de Belastingdienst binnenkomt. Voor wat betreft maatschappelijke diversiteit kent de Belastingdienst verschillende netwerken die bijdragen aan pluraliteit(B/Proud, B/Young, Vier de Verschillen). Deze netwerken worden zowel financieel als in termen van aandacht en zichtbaarheid erkend en ondersteund.

Aantal ingestroomde medewerkers per leeftijdscategorie en man/vrouw in de periode januari , februari, maart en april 2019:

Leeftijdscategorie	Man	Vrouw	Totaal
jonger dan 35 jaar	411	400	811
35 jaar t/m 54 jaar	305	219	524
55 jaar en ouder	40	22	62
Totaal	756	641	1397

De grootschalige werving is een belangrijk instrument in het herstellen van de balans tussen borgen van de stabiliteit in de uitvoering van werkprocessen en tevens zorgen dat er voldoende en juist toegerust personeel is om de modernste manieren van toezicht en interactie met burgers en bedrijven uit te voeren. Het welzijn en werkplezier van haar medewerkers krijgt ook langs andere lijnen aandacht. In de dialoog met de medezeggenschap van de Belastingdienst is het welzijn van de medewerkers de afgelopen maanden besproken. Q2 2019 spreken Medezeggenschap, medewerkers en leidinggevendenden van de Belastingdienst met elkaar in een werkconferentie om gezamenlijk ideeën te genereren om het goede werkgeverschap van de Belastingdienst verder in te vullen. Ook in de arbozorg krijgt de aandacht voor haar medewerkers vorm. Zo zijn in de aanbesteding voor de Arbodienstverlening die zeer recent in de markt is gezet, de onderwerpen duurzame inzetbaarheid en omgaan met werkdruk specifiek opgenomen. De aanpak van het ziekteverzuim met focus op preventie wordt in 2019 gemonitord in de P&C-cyclus

De grootschalige werving heeft de doorstroom binnen de organisatie op gang gebracht. Zowel binnen de directies van de Belastingdienst zijn medewerkers gematcht op nieuwe taken en ook tussen directies heeft doorstroom plaatsgevonden. Via het aanbod van de Belastingdienstacademie heeft de Belastingdienst ook in de vier maanden van 2019 weer geïnvesteerd in de ontwikkeling, inzetbaarheid en beroepsvaardigheden van haar medewerkers. 11.599 Medewerkers volgden de eerste vier maanden van 2019 een opleiding bij de academie. Vanzelfsprekend sluit de Belastingdienst aan bij het strategisch personeelsbeleid Rijk, gericht op gekwalificeerd en gemotiveerd personeel.

Aantallen deelnemers aan opleidingen SSO O&P/ Belastingdienst Academie – indicatie Opgesteld op 21 mei 2019 over periode jan t/m april 2019.	
Aantal deelnemers gestart met een interne opleiding via de BDA *	9.899
- januari 2019	2.291
- februari 2019	1.931
- maart 2019	3.330
- april 2019	2.347
* deze opleidingen variëren in lengte: van een eendaagse tot meer dan een jaar	
Aantal deelnemers gestart met een opleiding via een externe leverancier	1.700
- januari 2019	268
- februari 2019	453
- maart 2019	440
- april 2019	539

1.4 Integriteitsbeleid

Het ministerie van Financiën kent een jaarplan integriteit. Op basis van dit jaarplan zijn de directeurs van de Belastingdienst uitgenodigd om directie-specifieke doelen vast te stellen en rapportages hierover aan te leveren aan de integriteitscoördinator van de belastingdienst. In het DTBD van 28 maart is het Jaarplan integriteit 2019 besproken en is de focus gelegd op de gebieden:

- Bewustwording en ethisch leiderschap: het doel is een verbeterd bewustzijn en handelingsrepertoire inzake integriteitskwesties door regelmatig en consequent aandacht voor integriteit te vragen.
- Governance: dit betreft de inrichting van een Departementaal Registratie en OnderzoeksPunt (DROP), lijnverantwoordelijkheid, administratieve organisatie en bestuurlijke informatie.
- Communicatie, opleiding & personeelszorg: doorlopende communicatie over integriteit in het algemeen en communicatie wanneer sprake is van een vermoedelijke integriteitsschending.
- Normalisering rechtspositie: het integriteitsbeleid moet worden aangepast binnen de Wnra.

Op directieniveau wordt het jaarplan verder uitgewerkt en is er ruimte voor specifieke aandachtspunten.

2. Inzicht in financiën

2.1 Inzicht in de uitgaven en ontvangsten (budgettaire beeld)

In onderstaande tabel is het budgettaire overzicht 2019 van de Belastingdienst weergegeven op basis van de stand 30-4-2019. Op basis van het actuele prognosebeeld versus de budgetstanden wordt op artikel 1 een overschrijding van € 66,2 mln. verwacht. In deze prognose zijn de nu voorziene mutaties julibrief (met name loonbijstelling en herschikkingen) nog niet verwerkt. PM verder benoemen wat de impact is van peildatum 30-4.

In de eerste 4MR kan nog geen inzicht gegeven worden met betrekking tot de verplichtingenstand en prognose. Op dit moment wordt hard gewerkt aan het verbeteren van het verplichtingenbeheer. Hiertoe is een Plan van Aanpak (PvA) opgesteld, die 23 mei voorligt in het DT BD. In het PvA zijn kaders gesteld om tot een uniforme vastlegging te komen van verplichtingen in de administratie. De aanpak voorziet om op korte termijn te starten met opschoningsacties in de administratie om te controleren of de ingeleigde verplichtingen voldoen aan de gestelde kaders en deze controles periodiek te blijven uitvoeren in de administratie. De sturing op de verplichtingen wordt aangepast door vanaf 2020 de verplichtingen op te nemen in de reguliere planning & controlcyclus. Dit zorgt voor inzicht in de verplichtingencijfers, sturing om binnen de budgettaire kaders te blijven en indien nodig een tijdige bijstelling van de begrotingsraming. Om de voortgang op de aanpak van de onvolkomenheid op bestuurlijk niveau te borgen wordt zowel binnen de Belastingdienst als op departementaal niveau een Stuurgroep ingesteld.

De Belastingdienst verwacht met 2e 4MR een eerste prognose op de verplichtingen te kunnen afstemmen met FEZ ten behoeve van de najaarsnota. Conform PvA zal de prognose in de laatste maanden van het jaar geactualiseerd worden ten behoeve van de Veegbrief om overschrijdingen op het verplichtingenbudget zoveel mogelijk te voorkomen.

Tabel: budgettair overzicht 2019 DGBel (duizend euro; - = onderschrijding)

		a. Artikel	b. Budgetstand OW2019	c. Budgetstand 1e supp 2019	d. Gereali- seerd 30-4- 2019	e. Vermoede- lijk beloop	f. Over-/onder- schrijding 2019 (=e-c)	g. Realisatie in %
Apparaat DGBel								
Uitgaven	Totaal	1	2.368.476	2.415.966	772.081	2.476.473	60.507	32%
	<u>Personeel totaal</u>	<u>1.3</u>	<u>2.051.262</u>	<u>2.077.363</u>	<u>668.751</u>	<u>2.133.167</u>	<u>55.804</u>	<u>32%</u>
S	Eigen personeel	1.3.1	1.828.176	1.841.483	579.086	1.884.021	42.538	31%
S	Inhuur externen	1.3.2	215.370	228.164	84.886	240.888	12.724	37%
S	Overig personeel	1.3.3	7.716	7.716	4.779	8.258	542	62%
	<u>Materieel totaal</u>	<u>1.4</u>	<u>317.214</u>	<u>338.603</u>	<u>103.330</u>	<u>343.305</u>	<u>4.702</u>	<u>31%</u>
S	Materieel ICT	1.4.1	22.414	14.827	775	23.671	8.844	5%
S	Bijdrage aan SSO's	1.4.2	166.230	192.992	7.948	193.632	640	4%
S	Overig Materieel	1.4.3	128.570	130.784	94.607	126.002	-4.782	72%
Ontvangsten	Totaal	1	31.030	133.578	106.125	139.078	5.500	79%
	<u>Apparaatontvangsten</u>	<u>1.62</u>	<u>31.030</u>	<u>133.578</u>	<u>106.125</u>	<u>139.078</u>	<u>5.500</u>	<u>79%</u>
S	Ontvangsten verrichte werkzaamheden derden	1.62.1	0	5.286	51	10.786	5.500	1%
S	Overige apparaatontvangsten	1.62.2	31.030	128.292	106.074	128.292	0	83%
Programma DGBel								
Uitgaven	Totaal	1	407.952	486.866	140.281	493.837	6.971	29%
	<u>Bekostiging</u>	<u>1.41</u>	<u>4.178</u>	<u>4.178</u>	<u>1.987</u>	<u>6.161</u>	<u>1.983</u>	<u>48%</u>
S	Vergoeding proceskosten	1.41.1	4.161	4.161	1.987	6.161	2.000	48%
S	overige programma uitgaven	1.41.2	17	17	0	0	-17	0%
	<u>Garanties</u>	<u>1.42</u>	<u>245</u>	<u>245</u>	<u>66</u>	<u>245</u>	<u>0</u>	<u>27%</u>
S	Garantie procesrisico's	1.42.1	245	245	66	245	0	27%
	<u>Bijdrage aan ZBO's</u>	<u>1.43</u>	<u>6.514</u>	<u>13.228</u>	<u>7.284</u>	<u>14.748</u>	<u>1.520</u>	<u>55%</u>
S	Waarderingskamer	1.43.1	1.925	1.925	2.011	2.011	86	104%
S	Kadaster	1.43.2	1.971	1.971	9	1.971	0	0%
S	Kamer van Koophandel	1.43.3	2.618	2.618	3.920	4.052	1.434	150%
S	Overige bijdrage ZBO's/RWT's	1.43.4	0	6.714	1.344	6.714	0	20%
	<u>Bijdrage aan (inter)nationale organisaties</u>	<u>1.44</u>	<u>175</u>	<u>175</u>	<u>40</u>	<u>212</u>	<u>37</u>	<u>23%</u>
S	Internationale Douaneraad	1.44.1	175	175	0		-175	0%
S	Bijdragen overige internationale organisaties	1.44.2	0	0	40	212	212	
	<u>Opdrachten</u>	<u>1.45</u>	<u>292.853</u>	<u>259.492</u>	<u>61.915</u>	<u>261.592</u>	<u>2.100</u>	<u>24%</u>
S	ICT Opdrachten	1.45.1	195.395	196.615	44.531	202.815	6.200	23%
S	Overige opdrachten	1.45.2	97.458	62.877	17.384	58.777	-4.100	28%
	<u>Bijdrage agentschappen</u>	<u>1.46</u>	<u>31.197</u>	<u>99.548</u>	<u>24.310</u>	<u>100.879</u>	<u>1.331</u>	<u>24%</u>
S	Bijdrage Logius	1.46.1	31.007	99.358	22.708	99.939	581	23%
S	Bijdrage CIBG	1.46.2	190	190	0	190	0	0%
S	Bijdrage overige agentschappen	1.46.3	0	0	1.602	750	750	
	<u>Rente</u>	<u>1.52</u>	<u>72.790</u>	<u>110.000</u>	<u>44.679</u>	<u>110.000</u>	<u>0</u>	<u>41%</u>
S	Belasting- en invorderingsrente	1.52.1	72.790	110.000	44.679	110.000	0	41%
Ontvangsten	Totaal	1	154.127.662	154.226.872	81.425.600	154.226.872	0	53%
Specifieke ontvangsten	Totaal	1	821.304	920.514	369.391	920.514	0	39%
	<u>Bekostiging</u>	<u>1.41</u>	<u>197.827</u>	<u>212.827</u>	<u>76.940</u>	<u>212.827</u>	<u>0</u>	<u>36%</u>
S	Doorbelasten kosten vervolging	1.41.3	197.827	212.827	76.940	212.827	0	36%
	<u>Rente</u>	<u>1.52</u>	<u>418.900</u>	<u>503.110</u>	<u>216.014</u>	<u>503.110</u>	<u>0</u>	<u>43%</u>
S	Belasting- en invorderingsrente	1.52.1	418.900	503.110	216.014	503.110	0	43%
	<u>Boetes en schikkingen</u>	<u>1.56</u>	<u>204.577</u>	<u>204.577</u>	<u>76.437</u>	<u>204.577</u>	<u>0</u>	<u>37%</u>
S	Ontvangsten boetes en schikkingen	1.56.1	204.577	204.577	76.437	204.577	0	37%
	Belastingontvangsten	1.99	153.306.358	153.306.358	81.056.209	153.306.358	0	53%
Saldo uitgaven - niet-belastingontvangsten			1.924.094	1.848.740	436.846	1.910.718	61.978	24%

S: specifiek subartikelonderdeel

Toelichting prognosebeeld artikel 1

Apparaat

Eigen personeel (€ 42,5 mln.)

Naar verwachting is er op een eigen personeel een overschrijding van € 42,5 mln. ten opzichte van de actuele budgetstand. De belangrijkste oorzaken zijn:

- Bij julibrief wordt de loon- en prijsbijstelling toegekend van ca. € 55 mln.
- Het verschil betreft een onderuitputting van ca. € 10 mln., die dienstonderdelen binnen de Belastingdienst zullen gaan inzetten voor extra inhuur en uitzendkrachten. Het daadwerkelijk beroep op externe inhuur zal na de zomer inzichtelijk worden gemaakt voor FEZ.

Inhuur (€ 12,7 mln.)

Naar verwachting is er op een inhuur een overschrijding van € 12,7 mln. ten opzichte van de actuele budgetstand. De belangrijkste oorzaken zijn:

- Bij julibrief wordt de loon- en prijsbijstelling toegekend van ca. € 5,8 mln.
- Bij allocatieve weging is besloten dat van artikel 10 middelen beschikbaar worden gesteld voor het plan van aanpak bezwaar (ca. € 4,6 mln.)
- Van BZK zijn bij voorjaarsnota middelen ontvangen voor het transitieproject Digipoort. Een deel van dat budget betreft inhuur bij Douane en zal overgemaakt worden naar artikel 9 van Douane (ca. € 1,1 mln.)

Materieel ICT (€ 8,8 mln.)

Naar verwachting is er op een materieel ICT een overschrijding van € 8,8 mln. ten opzichte van de actuele budgetstand. De belangrijkste oorzaken zijn:

- Bij julibrief wordt de loon- en prijsbijstelling toegekend van ca. € 0,5 mln.
- Binnen de Belastingdienst wordt voor mobile devices centrale financiering toegepast. Douane gaat hier in mee (€ 1,5 mln.). Er wordt € 200 per FTE centraal gebudgetteerd bij de IV organisatie.
- Per abuis was de kasschuif bij 1^e suppletoire voor het programma Douane Wetboek Unie (DWU) geboekt op artikel 1. Bij julibrief zal dat gecorrigeerd worden in relatie tot artikel 9 (€ 5,5 mln.)

Bijdrage aan SSO (€ 0,6 mln.)

De uitgaven voor bijdrage aan SSO is naar verwachting nagenoeg gelijk aan het budget.

- Bij julibrief wordt de loon- en prijsbijstelling toegekend van ca. € 2,8 mln.
- Het verschil is een onderuitputting die wordt verwacht bij CFD, maar pas zeker wordt als de verrekening van het RVB in de 2^e helft van het jaar duidelijk wordt.

Overig materieel (- € 4,8 mln.)

Naar verwachting is er op overig materieel een onderschrijding van € 4,8 mln. ten opzichte van de actuele budgetstand. De belangrijkste oorzaken zijn:

- De uitlevering van een nieuw uniform voor medewerkers van de Douane ter waarde van € 7 mln. kan dit jaar niet worden gerealiseerd (ook niet gedeeltelijk); in 2019 worden hiervoor dus geen uitgaven worden gedaan. Bij julibrief wordt voorgesteld om budget door te schuiven naar 2020.
- Bij julibrief wordt de loon- en prijsbijstelling toegekend van ca. € 2,2 mln.

Ontvangsten (€ 5,5 mln.)

Naar verwachting is er sprake van meer opbrengsten dan geraamd (€ 5,5 mln.). De belangrijkste oorzaken zijn:

- Er worden meerontvangsten verwachten uit de dienstverlening CFD aan andere overheidspartijen (€ 3 mln.).
- Tevens is in de ICBR besloten dat IV-diensten rond videoconferentie gaat leveren aan andere overheidspartijen. De kosten daarvan worden in rekening gebracht (€ 1,6 mln.)

Bijdrage aan ZBO's (€ 1,5 mln.)

Naar verwachting is er op bijdrage aan ZBO's een overschrijding van € 1,5 mln. ten opzichte van de actuele budgetstand. De belangrijkste oorzaken zijn:

- Herschikking bijdrage KvK (€ 1,5 mln.).

Bijdrage aan (inter)nationale organisaties (€0,26 mln.)

Naar verwachting is er op bijdrage aan (inter)nationale organisaties een overschrijding van € 0,26 mln. ten opzichte van de actuele budgetstand. De belangrijkste oorzaken zijn:

- Herschikking bijdrage overige internationale organisaties (€ 260.000).

ICT-Opdrachten (+€ 6,2 mln.)

Naar verwachting is er op bijdrage ICT-opdrachten een overschrijding van € 6,2 mln. ten opzichte van de actuele budgetstand. De belangrijkste oorzaken zijn:

- IV gaat conform besluit in de Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijk (ICBR) diensten leveren aan andere rijkspartijen rond videoconference. De kosten daarvan worden in rekening gebracht. Bij julibrief wordt daarom ook een desaldering opgevoerd van € 1,6 mln.).
- Douane maakt budget over diverse ICT opdrachten (€ 1,3 mln.).
- Bij julibrief wordt de loon- en prijsbijstelling toegekend van ca. € 3,3 mln.

Overige opdrachten (€ 0,1 mln.)

Naar verwachting is er op overige opdrachten een overschrijding van € 0,1 mln. ten opzichte van de actuele budgetstand. De belangrijkste oorzaken zijn:

- Herschikking van budget voor schadevergoedingen van € 2 mln., dat in de nieuwe budgetstructuur verantwoord moet worden onder het instrument bekostiging.
- Bij julibrief wordt de loon- en prijsbijstelling toegekend van ca. € 2,1 mln.

Bijdrage agentschappen (-€ 0,5 mln.)

Naar verwachting is er op bijdrage agentschappen een onderschrijding van € 0,5 mln. ten opzichte van de actuele budgetstand. De belangrijkste oorzaken zijn:

- Bij julibrief wordt de loon- en prijsbijstelling toegekend van ca. € 0,5 mln.
- Bij opdrachten Logius wordt een meevaller in de definitieve afrekening van kosten verwachten van ca. € 1 mln., omdat het gebruik van diensten te hoog is ingeschat bij het bepalen van de tarieven Logius.

Programma

Bij de programmabudgetten bekostiging, boetes en schikkingen, ontvangsten kosten vervolging en de belasting- en invorderingsrente wordt het vermoedelijk beloop gelijk gehouden aan de budgetten van de 1^e suppletoire begroting. Bij voorjaarsnota zijn geprognosticeerde meevallers op enkele van deze posten ingeboekt als dekking voor problematiek. Het huidige inzicht in de realisatie tot en met april laat zien dat er potentieel meer meevallers zullen zijn in 2019. Dit wordt gemonitord in een gezamenlijke werkgroep FEZ, DGFZ en DGBD/C&F. Het is van belang om dit tijdig inzichtelijk te hebben voor Najaarsnota. DGBD beschikt niet over bijsturingsopties bij deze programma-uitgaven en -ontvangsten, aangezien het open-einde regelingen betreft, die nauw verbonden zijn met de belastingheffing en -inning.

Tabel: budgettaire overzicht 2019 DGBel Douane (duizend euro; - = onderschrijding)

		a. Artikel	b. Budgetstand OW2019	c. Budgetstand 1e supp 2019	d. Gerealiseerd 30-4-2019	e. Vermoedelijk beloop	f. Over-/onderschrijding 2019 (=e-c)	g. Realisatie in %
Apparaat DGBel Douane								
Uitgaven	Totaal	9	383.022	383.117	108.334	384.975	1.858	28%
	<u>Personeel totaal</u>	<u>9.3</u>	<u>374.212</u>	<u>374.307</u>	<u>107.444</u>	<u>382.496</u>	<u>8.189</u>	<u>29%</u>
S	Eigen personeel	9.3.1	368.402	368.402	105.804	374.971	6.569	29%
S	Inhuur externen	9.3.2	5.750	5.750	1.592	7.370	1.620	28%
S	Overig personeel	9.3.3	60	155	48	155	0	31%
	<u>Materieel totaal</u>	<u>9.4</u>	<u>8.810</u>	<u>8.810</u>	<u>890</u>	<u>2.479</u>	<u>-6.331</u>	<u>10%</u>
S	ICT	9.4.1	7.581	7.581	207	581	-7.000	3%
S	Bijdrage aan SSO's	9.4.2	0	0	0	40	40	
S	Overig materieel	9.4.3	1.229	1.229	683	1.858	629	56%
Ontvangsten	Totaal	9	605	605	159	605	0	26%
	<u>Apparaatontvangsten</u>	<u>9.62</u>	<u>605</u>	<u>605</u>	<u>159</u>	<u>605</u>	<u>0</u>	<u>26%</u>
S	Ontvangsten verrichte werkzaamheden derden	9.62.1	605	605	159	605	0	26%
Programma DGBel Douane								
Uitgaven	Totaal	9	33.129	33.034	4.468	27.546	-5.488	14%
	<u>Bijdragen aan ZBO's en RWT's</u>	<u>9.43</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	
S	Overige bijdrage ZBO/RWT	9.43.4	0	0	0	0	0	
	<u>Opdrachten</u>	<u>9.45</u>	<u>31.029</u>	<u>28.734</u>	<u>4.468</u>	<u>25.446</u>	<u>-3.288</u>	<u>16%</u>
S	ICT opdrachten	9.45.1	3.322	3.322	359	1.078	-2.244	11%
S	Overige opdrachten	9.45.2	27.707	25.412	4.109	24.368	-1.044	16%
	<u>Bijdrage agentschappen</u>	<u>9.46</u>	<u>2.100</u>	<u>4.300</u>	<u>0</u>	<u>2.100</u>	<u>-2.200</u>	<u>0%</u>
S	Bijdrage aan overige agentschappen	9.46.3	2.100	4.300	0	2.100	-2.200	0%
Saldo uitgaven - niet-belastingontvangsten			349.893	350.083	103.866	357.429	7.346	30%

Toelichting prognosebeeld artikel 9

In onderstaande tabel is het budgettaire overzicht 2019 van de Belastingdienst weergegeven op basis van de stand 30-4-2019. Op basis van het actuele prognosebeeld versus de budgetstanden wordt op artikel 9 een overschrijding van € XX mln. verwacht. In deze prognose zijn de nu voorziene mutaties julibrief (met name loonbijstelling en herschikkingen) nog niet verwerkt.

Apparaat**Eigen personeel -/-(€ 6,5 mln.)**

Naar verwachting is er op een eigen personeel een onderschrijding van € 5,9 mln. ten opzichte van de actuele budgetstand. De belangrijkste oorzaken zijn:

- Bij julibrief wordt de loon- en prijsbijstelling toegekend van ca. € 10,9 mln.
- De werving van personeel voor Brexit leidt er toe dat er onderuitputting ontstaat op opleidingsbudgetten regulier personeel. Ook het tempo van werving is minder groot dan aan financiële middelen is toegekend. Een onderuitputting van € 5 mln. is in beeld om bij julibrief mee te lopen.

Inhuur (-/- € 1,6 mln.)

Naar verwachting is er op inhuur een onderschrijding van € 1,6 mln. ten opzichte van de actuele budgetstand. De belangrijkste oorzaken zijn:

- Bij voorjaarsnota heeft BZK middelen beschikbaar gesteld voor de transitie van Digipoort van Logius naar de Belastingdienst. De beschikbare middelen voor externe inhuur bij Douane voor het project worden bij julibrief overgemaakt van artikel 1 naar artikel 9 (€ 1,1 mln.).
- Op externe inhuur verwacht Douane een onderuitputting voor externen van € 0,75 mln.

Materieel ICT (-/-€ 7 mln.)

Naar verwachting is er op materieel budget ICT een onderschrijding van € 7 mln. ten opzichte van de actuele budgetstand. De belangrijkste oorzaken zijn:

- Per abuis was de kasschuif bij 1^e suppletoire voor het programma Douane Wetboek Unie (DWU) geboekt op artikel 1. Bij julibrief zal dat gecorrigeerd worden in relatie tot artikel 9 (€ 5,5 mln.).
- Binnen de Belastingdienst wordt voor mobile devices centrale financiering toegepast. Douane gaat hier in mee (€ 1,5 mln.). Er wordt € 200,- per FTE centraal gebudgetteerd bij de IV organisatie.

ICT-Opdrachten (-/- € 2,2)

De uitgaven voor ICT-opdrachten is naar verwachting nagenoeg gelijk aan het budget.

- Douane maakt budget over diverse ICT opdrachten aan artikel 1 (€ 1,3 mln.).
- Bij julibrief wordt de loon- en prijsbijstelling toegekend van ca. € 0,5 mln.

Overige opdrachten (-/- € 1 mln.)

Naar verwachting is er op overige opdrachten een overschrijding van € 1 mln. ten opzichte van de actuele budgetstand. De belangrijkste oorzaken zijn:

- Voor investeringen in detectiesystemen ontstaat een onderuitputting van (+€ 2,4 mln.)
- Bij de herschikking bij voorjaarsnota is per abuis twee keer geboekt voor de bijdrage agentschappen. Bij julibrief wordt dit gecorrigeerd (-2,2 mln.)

Bijdrage agentschappen (+ € 2,2 mln.)

Naar verwachting is er op bijdrage agentschappen een onderschrijding van € 2,2 mln. ten opzichte van de actuele budgetstand. De belangrijkste oorzaken zijn:

- Bij de herschikking bij voorjaarsnota is per abuis twee keer geboekt voor de bijdrage agentschappen. Bij julibrief wordt dit gecorrigeerd (-€ 2,2 mln.)

2.2 Investeringsportfolio

In eerdere 4MR-en is informatie opgevraagd en aangeleverd over de status van de (ca. 20) grote ICT-projecten van de BD. Het gaat daarbij om o.a. meerjarig budget, realisatie en prognose, einddatum (oorspronkelijk en prognose), risico's en beheersmaatregelen (politieke toezegging, belastingontvangsten en uitvoeringsbudget) en overall score.

De BD levert hiervoor twee overzichten aan:

- 1 Financieel overzicht (budget/uitputting/prognose - boekjaar/cumulatief/meerjarig) > zie bijlage 2
- 2 Overzicht bestuurlijke risico's op labels "politieke gevoeligheid/belastingontvangsten/meerjarig uitvoeringsbudget". Zie bijlage 3

2.3 (Alleen KD) Inkopen en grote projecten

Conform de aanschrijving van HDFEZ hoeft de BD hier geen informatie op te leveren.

2.4 (Alleen BD) Belastingontvangsten

De Belastingdienst heeft tot en met april ruim € 110 miljard aan belasting- en premieontvangsten gerealiseerd. Dit is nagenoeg gelijk aan de referentiewaarde van de CEP-raming van de directie AFEP. Wel zijn er beperkte afwijkingen binnen specifieke middelen, maar onder- en over-realisaties per middel vallen tegen elkaar weg.

Middel	realisatie t/m apr 2019	raming CEP t/m apr 2019	Vershil raming CEP en realisatie t/m apr 2019
Gecombineerde heffingen van rijksbelastingen en sociale premies	55,0	54,7	0,3
Loonheffing	34,0	33,8	0,2
Inkomensheffing	4,0	4,0	0,0
Premies Werknemersverzekeringen	8,8	8,7	0,1
Inkomensafhankelijke Bijdragen ZVW	8,2	8,2	0,0
Indirecte belastingen	39,0	39,6	-0,6
Invoerrechten	1,1	1,0	0,1
Omzetbelasting	27,6	28,2	-0,6
Belastingen op een milieugrondslag	2,0	2,1	-0,1
Overige indirecte belastingen	8,4	8,4	0,0
Overige directe belastingen	16,7	16,4	0,3
Dividendbelasting	1,6	1,5	0,1
Kansspelbelasting	0,2	0,2	0,0
Vennootschapsbelasting	14,3	14,2	0,1
Schenk- en Erfbelasting	0,6	0,5	0,1
Overige belastingontvangsten	0,1	0,1	0,0
Totale belasting- en premieontvangsten	110,8	110,8	0,0

tabel Belasting- en premieontvangsten t/m april 2019 (opbrengst x € miljard)

De grootste onderliggende afwijking betreft tegenvallende ontvangsten bij de omzetbelasting. Deze zijn in lijn met de door het CPB geraamde lagere conjuncturele ontwikkeling, van met name de particuliere consumptie en het aandeel duurzame consumptie. AFEP heeft aangegeven dat de raming bij Voorjaarsnota naar beneden bijgesteld wordt.

Er zijn op dit moment zijn er geen operationele issues bij de Belastingdienst bekend die de raming en realisatie wezenlijk beïnvloeden.

3. Risico's en beheersing

3.1 Risicomanagement

3.1.1 Risico's

A. Gebrekkige managementinformatie (MI)

- Ontwikkelingen:

Na de voorbereidingsfase eind 2018/begin 2019 is het programmaplan MI/RM medio februari vastgesteld. De financiering is eveneens medio februari goedgekeurd. De beoogde inhuur is vanaf half april gestart. Voor keten MI en risicomanagement zijn de inventarisatie en impactanalyse gestart; ook de ontwikkeling van het dashboard voor concern-KPI's is gestart. Nog niet alle projectplannen zijn afgerond. Het programma loopt op onderdelen (met name door vertraging in de werving) circa een maand achter op de in het programmaplan opgenomen planning. Dit komt met name door een nog niet optimaal werkend inhuurproces; deels is sprake van onvoldoende aanbod op de uitgezette profielen door krapte op de arbeidsmarkt.

- Beheersmaatregelen:

Ten aanzien van het nog niet optimaal werkend inhuurproces evalueert het programma momenteel het inhuurtraject en kijkt waar verbetering/versnelling mogelijk is. Om het risico van onvoldoende aanbod op de uitgezette profielen zoveel mogelijk te beperken zal het programma actief de

marktpartijen voor inhuur, binnen de geldende inkoopprocedures, blijven benaderen. Het risico kan echter niet volledig worden afgevangen. Inhoudelijk heeft dit voorsnog geen consequenties. De uiteindelijke realisatie zal naar verwachting wel later plaatsvinden.

B. Gevolgen Brexit: Douane Nederland is op 29 maart niet gereed met de interne voorbereidingen op de Brexit. Inmiddels is de Brexit-datum opgeschoven naar uiterlijk 31 oktober 2019

- Ontwikkelingen:

De economische of maatschappelijke gevolgen kunnen leiden tot negatieve publiciteit of zelfs politieke onrust. Voor Douane is dit een imago-risico. Het niet juist uitvoeren van de EU-wetgeving ten aanzien van de Traditionele Eigenmiddelen kan leiden tot boetes (naheffingen) van DG-Budget.

- Beheersmaatregelen:

De middelen om ons zo goed mogelijk op de Brexit voor te bereiden, zijn beschikbaar gesteld. De werving en opleiding van de vele nieuwe medewerkers is in 2018 begonnen, ook het starten van aanbestedingstrajecten en het organiseren van huisvesting is in gang gezet. Bedrijven zijn zelf verantwoordelijk voor het voldoen aan hun verplichtingen, maar de Douane zorgt via communicatie en dienstverlening wel dat dit zo goed mogelijk kan.

Monitoring en evaluatie van de voorbereidingen op Brexit no-deal is ingebouwd om tijdig bij te sturen en keuzes te maken in de uitvoering. Mede op verzoek van en wordt maandelijks een rapportage over de Brexit-voorbereidingen van de Douane gemaakt.

- Ontwikkelingen:

De doelstellingen m.b.t. de voorbereidingen voor 29 maart zijn gehaald.

De Brexitdatum is enkele malen opgeschoven en nu bepaald op uiterlijk 31 oktober 2019. Hierdoor is nog steeds onzeker wat de Brexit in gaat houden. De koers voor Douane is dan ook nog steeds het "No-Deal" scenario.

- Beheersmaatregelen:

Het MT bespreekt dit risico wekelijks uitgebreid en heeft dan ook het gevoel dat de zaken waarop Douane invloed uit kan oefenen "in control" zijn.

Daarnaast heeft Douane zich maximaal ingespannen om ook buiten haar invloedssfeer, bij bedrijven o.a. een "sense of urgency" te creëren, in de hoop dat dit effect sorteert in de buitenwereld. De ontwikkelingen t.a.v. dit risico worden nauwgezet gevolgd binnen de hele Douane.

C. Budgettaire risico Traditionele Eigen Middelen (TEM) / Verdragingsrente

- Ontwikkelingen:

De Douane geeft middels een in te richten taskforce inzicht in de (voorgestelde) aanpak van de twee hoofddoelstellingen: de structurele aanpak en het afhandelen van grote (fraude) dossiers.

- Beheersmaatregelen:

Via drie verschillende trajecten wordt sturing gezet op de TEM-werkzaamheden:

- Een black belt traject om doorlooptijd van het proces structureel te verbeteren
- Het wegwerken van openstaande bevindingen uit de rapporten van DG Budget
- Via de aanpak van omvangrijke fraudedossiers

De Douane vindt het van belang dat de spelregels op het TEM-dossier worden gezien. Dit betreft zowel het ongelijke speelveld met de CIEⁱ als de perverse prikkel door de huidige budgettaire verwerking van de verdragingsrente (specifiek in plaats van generaal). Douane werkt samen met de Duitse collega's aan een non-paper met voorstellen om het evenwicht tussen CIE en lidstaten te verbeteren ten behoeve van de onderhandelingen Meerjarig Financieel Kader. FEZ zal daarnaast voorstellen uitwerken voor de budgettaire verwerking; het is voor de Belastingdienst/Douane van belang dat deze rekening zullen houden met het feit dat verdragingsrente een inherent onderdeel is van de TEM-systematiek.

D. Schenk- en Erfbelasting

- Ontwikkelingen:

Het tempo m.b.t. IV-voortbrenging voor Schenk- en Erfbelasting (S&E) is onvoldoende om de doelstellingen eind 2019 en 2020 te realiseren, waardoor processen niet tijdig uitgevoerd kunnen worden.

Er is extra inzet van personeel vanuit het primair proces, omdat zaken handmatig moeten worden gedaan i.p.v. geautomatiseerd.

- Beheersmaatregelen:

De 6q planning is vastgesteld. Hier wordt strak op gestuurd. Afwijkingen worden in de driehoek keten, IV en uitvoering besproken.

Daarnaast worden vanuit de directie Particulieren uitzendkrachten ingezet om de voorraden op een beheersbaar niveau te houden. Op tweewekelijkse en maandbasis wordt gerapporteerd omtrent de voortgang S&E.

3.1.2 Geïdentificeerde risico's t.a.v. continuïteit van de organisatie

E. ICT

- Ontwikkelingen:

De staatssecretaris heeft vorig jaar aangegeven de vernieuwingsaanpak op meer beheerste wijze en gefaseerd vorm te geven. De aanpak hiervoor is opgenomen in de kamerbrief Beheerste Vernieuwen. Via een intern vrijgaveproces kunnen projecten, na een akkoord van de portfolioraad, starten. Ook de vernieuwingsprojecten hebben te maken met de confrontatie tussen de vraag (ketens) en het aanbod (IV).

- Beheersmaatregelen: **PM benoemen stapelingsnotitie**

Voor de vernieuwing zal voor 2021 en verder een nieuw bestedingsplan worden opgesteld. De afgelopen periode is en wordt onverminderd hard gewerkt aan een confrontatie-portfolio van vraag (ketens) en aanbod (IV) voor de komende 6 kwartalen (6Q) en 10 kwartalen (10Q).

F. Werving personeel ICT

- Ontwikkelingen:

De Belastingdienst gaat meer ICT'ers in vaste dienst nemen.

- Beheersmaatregelen:

De ICT-organisatie wil door instroom beheerst de ontwikkel- bouw- en testcapaciteit verhogen om aan de afgesproken portfoliovraag te kunnen voldoen. Bij het streven het capaciteitsaanbod te kunnen blijven handhaven en dit te kunnen realiseren met meer medewerkers in vaste dienst zijn twee factoren van belang. Er is sprake van een forse wervingsinspanning in relatie tot een krappe arbeidsmarkt en er is sprake van grotere uitstroom dan verwacht. Gericht werving is ingericht en medio 2019 zullen alle vacatures voor 2019 zijn gepubliceerd. Zoveel mogelijk andere wervingsmiddelen (bijvoorbeeld dual, trainees, zij-instroom, onderzoek buitenlandse werknemers) worden ook ingezet. Alhoewel de werving zelf resultaten oplevert is het effect van de dienst verlatende medewerkers nagenoeg even groot. Naast noodzakelijke instroom is het vasthouden van huidige capaciteit van belang. De bruto werving van de IV organisatie verloopt conform planning, de uitstroom van medewerkers bij de IV organisatie is echter groter is dan verwacht, waardoor er een groter beroep gedaan wordt op extern ingehuurd medewerkers om het portfolio te realiseren. Hiernaast wordt meer dan voorheen aandacht besteed aan het behoud van medewerkers.

G. Enterprise Taks management (ETM)

- Ontwikkelingen:

De onderhandelingen m.b.t. onderhoudscontract zijn inmiddels afgerond en het contract is verlengd tot 31 december 2022. Binnen deze nieuwe contractperiode moet ETM worden vervangen door nieuwe IT-systemen en vervolgens worden uitgefaseerd.

- Beheersmaatregelen:

BD zal blijven aangeven dat de komende jaren er weinig ruimte is voor (ingrijpende) wijzigingen in de inningssystemen. Aanpassingen binnen de inningssystemen die te maken hebben met een jaarovergang zoals tabelaanpassingen blijven mogelijk. Voor grote wijzigingen zoals het aansluiten van nieuwe belastingmiddelen op de inningssystemen of structuurwijzigingen in de bestaande inning van belastingmiddelen is echter geen ruimte. Het realiseren van ingrijpende wijzigingen is – vanwege opschaling en/of het omzetten van resources – niet mogelijk zonder impact op de einddatum.

H. Invoering roettax (MRB)

- Ontwikkelingen:

De invoering van de roettax per 1-1-2020 stond onder druk, maar wordt inmiddels in het project Fijnstof toeslag voor vervuilde dieselauto's binnen de Motorrijtuigenbelasting (voorheen project Roettax) via het zogenaamde 'noodspoor' tijdig gerealiseerd, uitgaande van een stabiele wetgeving die niet meer tijdens de uitvoering van dit project wordt aangepast. Als dat wel het geval is dient via UTNS de impact hiervan op de planning worden vastgesteld om daarna nadere besluitvorming te hebben binnen de stuurgroep Auto.

- Beheersmaatregel:
Maatregel getroffen door 'noodspoor'.

I. Continuïteitsproblemen bij KI&S – en meer specifiek de Belastingtelefoon – doen zich 2^e orde effecten voor

- Ontwikkelingen: De bereikbaarheid van de Belastingtelefoon stond in 2018 onder druk. Met behulp van o.a. de extra capaciteit vanuit de bestedingsplannen, is de bereikbaarheid in de eerste maanden van 2019 sterk verbeterd. Tijdens de aangiftecampagne zijn de meeste streefwaarden voor telefonie gerealiseerd. Ook liggen de kwaliteitsscores boven de streefwaarden. Het is van belang de bereikbaarheid op peil te houden gedurende de resterende maanden van 2019.

- Beheersmaatregelen: Vanuit het bestedingsplan zichtbaar beter (deel I – korte termijn) zijn voor 2019 en 2020 middelen vrijgegeven, waarmee de capaciteit van de Belastingtelefoon ook na de aangiftecampagne op een hoger peil kan blijven. Parallel gaat de werving van personeel door, ook gericht op de kwaliteit van de beantwoording van vragen op het gebied van complexe en niet veel voorkomende wet- en regelgeving.

J. Gebruik BSN in btw-identificatienummer

- Ontwikkelingen:

De Autoriteit Persoonsgegevens (AP) heeft op 4 december 2018 de Belastingdienst opgedragen om het gebruik van BSN in het btw-identificatienummer per 1 januari 2020 te beëindigen. Bij brief van 19 december 2018 heeft u de Tweede Kamer geïnformeerd over het rapport van de Commissie van deskundigen over BSN en btw-identificatienummer. De staatssecretaris heeft daarbij aangekondigd dat de Belastingdienst prioriteit zal geven aan de realisatie van de factuurvariant en heeft toegezegd de factuurvariant per 1 januari 2020 in te voeren.

- Beheersmaatregelen:

Inmiddels is een UNTS opgesteld en wordt het programma BSN uit BTW-identificatienummer vanuit de directie MKB aangestuurd. Het programma ligt op schema, en de prognose is dat de deadline van 1 januari 2020 wordt gerealiseerd. Dit is ook de ingangsdatum van het verwerkingsverbod door de Autoriteit Persoonsgegevens.

3.1.3 Nieuw

K. De Belastingdienst kan op middellange c.q. lange termijn onvoldoende voldoen aan de (internationale) eisen op gebied van de regeling Mini One Stop Shop (MOSS).

- Ontwikkelingen: Het project MOSS realiseert een voorziening die de ondernemer op gebied van broadcasting-, telecommunicatie en elektronische diensten in staat stelt de BTW aan te geven en af te dragen in slechts 1 lidstaat van de EU. Momenteel is slechts een minimale variant zonder geautomatiseerde uitvalbehandeling en - productiesturing gerealiseerd en geïmplementeerd. Als gevolg van deze minimale variant zijn aanvullende handmatige processen en tijdelijke maatregelen op gebied van productiesturing, uitvalverwerking en toezicht benodigd gebleken. De inningsapplicatie IED/MOSS voldoet niet aan de aansluitvoorwaarden van F&MI. Er zijn hierdoor problemen met het definitief verantwoorden van de ontvangsten.

- Beheersmaatregelen: Er wordt een businesscase MOSS opgesteld met de onderwerpen 'MOSS operationeel stabiel en robuust' en 'E-commerce 2021' en een plan o.b.v. overkoepelde prioritering van alle benodigde functionaliteiten/processen in nauwe samenwerking met IV en E-commerce 2021. In de komende jaren zullen de benodigde maatregelen continu gemonitord en waar nodig aangepast moeten worden aan de hand van de ontwikkeling van de te verwachten groei van de te verwerken gegevens. De benodigde financiering is een randvoorwaarde voor het wegnemen van de geconstateerde aanwezige risico's.

3.2 (Alleen KD) Kritieke werkprocessen

Conform de aanschrijving van HDPEZ hoeft de BD hier geen informatie op te leveren.

3.3 Voortgang aanpak tekortkomingen geconstateerd door AR/ADR

De Algemene Rekenkamer constateert acht onvolkomenheden in de bedrijfsvoering van de Belastingdienst.

Onderwerp	Verantwoording 2017	Verantwoording 2018
Legacy	Onvolkomenheid	Onvolkomenheid
Managementinformatie Belastingdienst	Onvolkomenheid	Onvolkomenheid
Sturing en beheer investeringsagenda	Onvolkomenheid	OPGELOST
Strategisch Personeelsbeleid	Onvolkomenheid	Onvolkomenheid
M&O-beleid kleine middelen	Onvolkomenheid	Onvolkomenheid
Bedrijfscontinuïteitsbeheer	Onvolkomenheid	Onvolkomenheid
Verbijzonderde interne controles		Onvolkomenheid
Verplichtingenbeheer		Onvolkomenheid
Prestatieverklaringen		Onvolkomenheid

1. Legacy

De aanpak van de legacyproblematiek heeft de afgelopen jaren een impuls gekregen met het programma *modernisering IV-landschap*. Het achterstallig onderhoud komt nu per saldo uit op 52%. Het proces van portfoliomanagement is verbeterd door de instelling van een portfolioraad, waarin op het niveau van concernbestuur de prioritering van de inzet van mensen en ICT-middelen op respectievelijk nieuwe wetgeving, borgen van continuïteit en vernieuwingsprojecten wordt bepaald. De Tweede Kamer wordt binnenkort geïnformeerd over de uitkomsten van het portfolioproces 2019/2020.

2. Managementinformatie

In het najaar van 2018 is een start gemaakt met het programma Managementinformatie en risicomanagement. Voor de uitvoering van het programma zijn financiële middelen beschikbaar gesteld en wordt externe expertisecapaciteit ingehuurd. De afronding van het onderdeel managementinformatie van het programma is gepland voor eind 2021.

3. Strategisch personeelsbeleid

Voor de Belastingdienst is een meerjarig organisatie- en personeelsplan Belastingdienst vastgesteld. Rond de zomer ronden de dienstonderdelen van de Belastingdienst hun meerjarige personeelsplannen af. Ten behoeve van de sturing zijn in 2018 dashboards ontwikkeld. In het kader van beheerst vernieuwen heeft de Belastingdienst in 2018 tijdelijk extra middelen gekregen voor het aantrekken van personeel. De Belastingdienst levert momenteel een grote wervingsinspanning om het grote aantal vacatures te vervullen en om zo op termijn ook de uitvoering- en toezichtprocessen te borgen. De resultaten van de wervingsinspanning van de eerste maanden van 2019 zijn positief.

4. M&O kleine middelen

Voor de groep 'overige middelen' zijn volgens de Algemene Rekenkamer in 2018 toereikende handhavingsplannen en uitvoeringsrapportages zijn opgesteld. Voor de groep 'autobelastingen' en de erf- en schenkbelasting was dit nog niet het geval. Inmiddels is voor 2019 een handhavingsplan Auto gemaakt. Eind 2018 is een aanvang gemaakt met het opstellen van een handhavingsplan voor de schenkbelasting, dat in 2019 definitief wordt gemaakt. Voor de erfbelasting is in 2018 risicogericht toezicht vorm gegeven; dit wordt in 2019 vastgelegd in een handhavingsplan voor de erfbelasting. Voor zowel erf- en schenkbelasting als autobelastingen zullen periodieke voortgangsrapportages worden opgesteld.

5. Bedrijfscontinuïteitsbeheer

De Belastingdienst is inmiddels vergesovorderd met het opzetten van een crisismanagementorganisatie. Ook worden er business impact analyses (BIA's) uitgevoerd waardoor de kwetsbaarheden van de organisatie beter in beeld komen. Er wordt gewerkt aan een concreet plan van aanpak voor de implementatie van integrale beveiliging waar bedrijfscontinuïteitsbeheer een prominent onderdeel van is. Over 2019 wordt gewerkt aan het op peil brengen van de personele capaciteit.

6. Verbijzonderde interne controles

Om het niveau van de verbijzonderde interne controlefunctie op peil te brengen worden in 2019 nieuwe medewerkers aangetrokken. De achterstand bij de kleine middelen is begin 2019

ingelopen. Om de voortgang en de kwaliteit van de uitvoering van de controles te volgen wordt een explicieter bewakingsmechanisme ingevoerd.

7. Verplichtingenbeheer

De Belastingdienst is in 2019 gestart met het verbeteren van het verplichtingenbeheer. Er worden nieuwe kaders gesteld om tot een uniforme behandeling en vastlegging van verplichtingen te komen en tevens wordt de interne controle ingericht op de naleving van deze kaders. Voor de verplichtingenadministratie wordt daarbij een specifiek voor de overheid ontwikkelde rapportagemodule ingevoerd.

8. Prestatieverklaringen

De Belastingdienst is bezig de meer complexe situaties, waar het afgeven van prestatieverklaringen niet altijd naar behoren verloopt, met behulp van intern onderzoek in beeld te brengen. Op basis van de uitkomsten van het onderzoek zullen de huidige kaders en richtlijnen worden aangepast en zal op de naleving hiervan worden toegezien.

3.4 Beheersing integrale veiligheid

AVG

Toegezegd is aan de tweede kamer om op 25 mei 2019 de basis positie op orde te hebben. De staatssecretaris zal de Kamer eind mei 2019 nader informeren over de voortgang van de implementatie van de AVG bij de Belastingdienst.

Op dit moment worden nog de volgende knelpunten onderkend:

- Het tijdig verwijderen van verouderde persoonsgegevens.

Om te voorkomen dat de niet-tijdig verwijderde gegevens onrechtmatig kunnen worden verwerkt door medewerkers van de Belastingdienst neemt de Belastingdienst maatregelen. De verouderde gegevens worden in een zogenoemde datakluis geplaatst waardoor de toegang tot de persoonsgegevens wordt weggenomen. De (digitale) datakluis is een afgeschermd omgeving waar de medewerkers van de Belastingdienst geen toegang toe hebben, tenzij daarvoor nadrukkelijk toestemming wordt gegeven. De Belastingdienst neemt verder mitigerende maatregelen om het intern oneigenlijk delen van gegevens te voorkomen. Het is van belang op te merken dat gegevens bij de Belastingdienst veilig zijn. Zo wordt de ICT-infrastructuur van de Belastingdienst 24 uur per dag bewaakt tegen aanvallen van buiten, zoals hacks. Daarmee wordt het risico op misbruik of verlies door externen al zoveel mogelijk beperkt.

- Het actualiseren van autorisaties.

De dienstonderdelen brengen op dit moment autorisaties in lijn met de taken en bevoegdheden.

- Toeslagen voldoet per 25 mei 2019 niet aan de AVG omdat er niet tijdig een volledig beeld is welke gegevens waarvoor gebruikt worden, en binnen welke andere directies van de Belastingdienst deze gebruikt worden. Gegevens worden breder gebruikt dan de doelbinding aangeeft. De ketenvoorzitter heeft geen inzicht waar gegevens worden gebruikt en is hierdoor niet in control. Inmiddels zijn de benodigde acties in de keten geïnventariseerd en is per actie de verantwoordelijke medewerker en deadline bepaald. Daarnaast zal verder uitvoering gegeven worden aan het opruimen van ongestructureerde gegevens.

Integrale Beveiliging

In het eerste kwartaal 2019 is het concept Integrale Beveiliging Belastingdienst gereed gekomen. Voorts is er een plan van aanpak Integrale Beveiliging gemaakt; dit zal komend jaar verder worden uitgewerkt.

Begin 2019 is het Cloud-beleid vastgesteld. Alle aanvragen voor het gebruik van een systeem c.q. applicatie in de Cloud moeten eerst worden beoordeeld of ze voldoen aan het Cloud-beleid. Als er gegevens van burgers en bedrijven in het geding zijn dan is een Public-Cloud-oplossing in principe niet toegestaan.

In de eerste viermaandsrapportages van de dienstonderdelen zal over acht onderwerpen (zoals het behalen van de beveiligingsdoelstellingen, welke risico's er zijn onderkend, te beschermen belangen, belangrijkste incidenten etc.) worden gerapporteerd.

Fysieke Beveiliging

Op dit moment is het normenkader Beveiliging Rijkskantoren (NkBR) versie 3.0 in concept klaar en zal binnenkort het besluitvormingstraject in gaan. SSO CFD zal de wijzigingen in kaart brengen en daar waar noodzakelijk, in overleg met de gebruiker, bezien welke (beveiligings-)maatregelen er getroffen moeten worden om het risico te beperken van ongeoorloofde toegang.

BCM (Business continuity management) PM verduidelijken

Uit het BCM-dashboard blijkt dat een fors aantal onderwerpen niveau 2 en 3 vlagt maar dat er desondanks nog een paar flinke aandachtspunten zijn. Zo is het ontbreken van Business Impact Analyse (BIA), herstelplannen en herstelstrategieën een zorgpunt.

Vertrouwensfuncties

Recent zijn de functies die zijn aangewezen als vertrouwensfunctie geactualiseerd.

De ADR heeft een onderzoek, in opdracht van BVA, uitgevoerd naar:

- inzicht in de kwaliteit van de administratie;
- waarborgen in de administratie dat deze actueel is;
- zijn er medewerkers aangesteld zonder geldige verklaring van geen bezwaar (VGB) .

Het onderzoek is bij de Belastingdienst uitgevoerd bij de Douane en de FIOD. Uit het onderzoek kwam naar voren dat het tijdig aanvragen van een herbeoordeling (termijn is verlopen) een punt van aandacht is. De BVA-office zal het proces onder de loep nemen om te bezien waar het proces (inclusief de administratie) beter kan worden ondersteund, voor het gehele ministerie.

Incidenten

- Begin 2019 is er een aanhouding verricht op verdenking van een douanier die betrokken zou zijn bij het doorlaten van drugs. Het onderzoek loopt nog.
- Door het uitvoeren van een attack en penetratietest op een separaat fysiek toegangssysteem en haar separate netwerk met camerabewaking zijn er diverse onvolkomenheden aan het licht gekomen. Deze onvolkomenheden zijn reeds gedeeltelijk opgelost en aan enkele wordt op dit moment nog gewerkt.

3.5 (Alleen BD) Beheersing personeel Belastingdienst

In deze paragraaf geeft de Belastingdienst inzicht in de ontwikkeling van het Strategisch Personeelsbeleid. De Belastingdienst doet dit aan de hand van de volgende onderwerpen:

1 Gerealiseerde en geprognosticeerde uitgaven personeel (vast en inhuur naar middel, proces en subject):

Het overall beeld wordt gerapporteerd in paragraaf 2.1. De rapportage per Middel en per Proces wordt -gezien de complexiteit van de rapportage- eenmaal per jaar gemaakt in de vorm van een uitgavenmodel. Deze rapportage komt rond augustus 2019 beschikbaar en zal worden opgenomen in de tweede VMR 2019.

2 Wijzigingen in formatie t.o.v. vorige jaren op concernniveau en per dienstonderdeel:

Tot nu is de formatie van de dienstonderdelen van de Belastingdienst conform de 1^e budgetbrief van 2019.

De nieuwe budgetstanden worden 23 mei 2019 in het directieteam van de Belastingdienst vastgesteld. Om reden van de tijdsdoorloop kan de rapportage op wijzigingen in de formatie niet in deze eerste 4MR mee. De rapportage loopt mee in het aparte proces rondom budgetbrieven.

3 De geprognosticeerde bezetting in vast personeel en inhuur (igv onderbezetting het effect op de prestaties):

Onderstaande tabel is ontleend aan de maandelijkse wervingsrapportage ten behoeve van de Staatssecretaris en betreft de bezetting per kwartaal.

In Q1 is in totaal 1199 fte ingestroomd. De kwartaalprognose van 900 fte in Q1 is daarmee ruimschoots gerealiseerd. De uitstroom in Q1 is 418 fte, 18 fte meer ten opzichte van de raming van 400 fte. Q1 wordt afgesloten met een toename in bezetting van 781 fte. Dat is 281 meer dan de prognose.

Tabel: Formatie en bezetting

	Q4 2018	Q1	Q2	Q3	Q4
Formatie	28.599	29.816	29.816	29.816	29.816
Bezetting eind kwartaal (raming)	27.730	28.397	29.019	29.369	29.719
Bezetting eind kwartaal (realisatie)	27.897	28.669			
Uitstroom per kwartaal (raming)	-384	-400	-400	-400	-400
Uitstroom per kwartaal (realisatie)	-266	-418			
Instroom per kwartaal (raming)	750	900	750	750	750
Instroom per kwartaal (realisatie)	800	1.199			
Saldo geraamd	366	500	350	350	350
Saldo gerealiseerd	534	781	-	-	-

Bovenstaande tabel toont de formatie van de belastingdienst in relatie tot de geraamde en gerealiseerde bezetting (Q4 2018, Q1 t/m Q4 2019). Belastingdienst breed is op de peildatum Q1 2019 sprake van een onderbezetting van 1.1147 FTE. De verwachting is dat eind 2019 de formatie en bezetting in evenwicht zijn. Om dit te realiseren hebben de directies, die onderbezet zijn, een passende wervingsopgave gedaan. De onderbezetting geldt vooral bij CAP, KI&S, Toeslagen, Douane en IV.

De formatie daalt overigens stapsgewijs van 29.816 (2019) naar 27.098 in 2024, onder meer vanwege ingeboekte werkpakketreductie. Gemonitord zal worden in welke mate deze formatiedaling spanning oproept met het takenpakket van de Belastingdienst.

5 Plan van aanpak verwachte uitgaven voor Werving en/of uitstroom over meerdere jaren (obv MPP):

Het doel is om structureel jaarlijks de werving van 2.000 posities te verzorgen. De benodigde personele capaciteit van 34 fte voor deze opgave is voor 2019 toegekend en opgenomen in het Bestedingsplan Personeel 2018. Voor 2019 ev is er een voorstel om de benodigde capaciteit te borgen.

Ten aanzien van het plan van aanpak Werving zijn de directies zich bewust van het aandeel dat zij hebben in de totale wervingsopgave van 3450 fte externe instroom in 2019. Om deze opgave te realiseren heeft iedere directie een wervingsplan opgesteld.

6 Inzicht in flexibiliteit personele kosten en percentage externe inhuur:

Voor het inzicht in de flexibiliteit van de personele kosten wordt verwezen naar paragraaf 2.1 (Inzicht in de uitgaven en ontvangsten, budgettaire beeld)

Voor het percentage externe inhuur wordt verwezen naar paragraaf 1.2 (Kengetallen).

7 Meerjarige personeelsplanning:

De in juli 2018 ingezette koers om de werving te intensiveren en te versnellen heeft zijn vruchten afgeworpen. In Q4 2018 was de gerealiseerde toename in de bezetting 168 fte hoger dan de prognose, die lijn zet zich in Q1 2019 voort. Het selectieproces is door inzet van onder andere de selectieboulevard versneld en de tijdsduur tussen datum van selectie en datum indiensttreding is teruggebracht naar 1-4 maanden. De zichtbaarheid op de arbeidsmarkt is vergroot, mede door een nieuwe arbeidsmarktcampagne en een continu aanbod van vacatures en veel persaandacht voor de wijze van selecteren.

In 2018 is een aantal notities opgesteld om de belemmeringen bij doorstroom weg te nemen. Deze zijn verwerkt in het Werving en Selectiebeleid, dat na drie maanden is geëvalueerd en op basis daarvan is aangepast. Het beleid is in februari 2019 geaccordeerd in het DT.

De directies hebben in april de beschikking gekregen over het dashboard IDU om zo de in- door- en uitstroom en aangenomen aantallen te kunnen volgen.

De werving blijft in 2019 een onderwerp dat programmatisch aangestuurd wordt om de verankering in de staande organisatie goed te kunnen begeleiden en de focus op de wervingsopgave van 3450 fte externe instroom te houden.

Inzicht in de kwalitatieve MPP BD is per derde 4MR beschikbaar.

8 Omvangrijke organisatieveranderingen:

Binnen het DGBD lopen momenteel 23 grotere en kleinere reorganisaties om de organisatie-inrichting te optimaliseren of voor te sorteren op het verdwijnen van werk voor medewerkers vanwege verdergaande automatisering.

In acht reorganisaties is sprake van personele gevolgen waarbij het Rijksbrede VWNW-beleid wordt toegepast. In totaal hebben 623 medewerkers een aanwijzing in de voorbereidende fase van het VWNW-beleid. Er zijn daarnaast 14 grotere en kleinere reorganisaties in voorbereiding.

Ten aanzien van personele consequenties van de reorganisaties:

- Er is sprake van reguliere reorganisaties, conform de Rijksbrede spelregels.
- Medewerkers worden hier goed over geïnformeerd. Discrepancie is wel dat medewerkers het 'in de voorbereidende fase zitten' niet zien als een kans – waarin hen extra faciliteiten geboden worden (de bonden kijken hier wel zo tegenaan), maar als een last – zwaard van Damocles dat boven hun hoofd hangt. Er wordt niet in grote mate gebruik gemaakt van de faciliteiten in de voorbereidende fase.
- Een knelpunt is tevens dat bij reorganisaties waarbij het werk afneemt (krimp) de automatiseringsprojecten die dit moeten realiseren, vertraagd zijn. Medewerkers zitten hierdoor langer in de voorbereidende fase dan aan de voorkant gepland, in afwachting van de realisatie. Hierdoor kan het ook voorkomen dat de werkdruk op bepaalde plekken toeneemt. Het werk is dan namelijk nog niet weg (automatisering is nog niet klaar), maar sommige medewerkers vinden met gebruikmaking van hun VWNW-faciliteiten al wel een nieuwe baan, waardoor de capaciteit van een afdeling afneemt. Achterblijvende medewerkers ervaren hierdoor juist meer werkdruk, wat de gevoelde urgentie om ook iets te doen in de voorbereidende fase laat afnemen. Tevens kunnen productiecijfers in de knel komen. Deze situatie is overigens logisch bij het standaard toepassen van het rijksbrede VWNW-beleid in relatie tot vertraagde automatisering, maar daardoor niet minder vervelend.

9 Ziekteverzuim:

Het gerealiseerde verzuim t/m maart bedraagt 6,3%; de norm voor 2019 is 5,8%. Verschillende directies hebben plannen van aanpak om een daling van het verzuim te realiseren (met name KI&S, Toeslagen, CAP, P, MKB en Douane). De BD brede aanpak bestaat onder andere uit het houden van sociaal medische overleggen (SMO), verzuimtraining aan het management, vernieuwde arbozorg, re-integratie consulten en continue monitoring via de reguliere P&C.

Er wordt nu alleen op BD-niveau gerapporteerd omdat de nieuwe topstructuur per juli 2019 in P-Direkt wordt geëffectueerd. Dit leidt ertoe dat op dit moment op directieniveau geen betrouwbare cijfers beschikbaar zijn.

10 Aantal gevoerde personeelsgesprekken:

Op dit moment heeft 3,6% (1101 op 30477) van de BD-medewerkers een volledige gesprekscyclus afgerond terwijl het doel voor 2019 op 80% ligt.

Een gesprekscyclus bestaat uit drie onderdelen: Plannen, Evalueren en Reflecteren. Als we dieper op de cijfers van deze losse onderdelen ingaan, wordt duidelijk dat er nog winst te behalen valt. Het onderdeel 'Plannen' (20,8%) van de gesprekscyclus, wordt wel een stuk vaker uitgevoerd dan de onderdelen 'Evalueren' (6,3%) en 'Reflecteren' (5,0%). Vooral op deze laatstgenoemde onderdelen moet een slag worden gemaakt.

Het realisatiecijfers van 3,6% is laag, echter het merendeel van de gesprekken wordt historisch gezien aan het einde van het jaar gehouden. Dit wordt dan zichtbaar in de volgende rapportages. Overigens is een percentage van 100 nu niet realistisch onder andere door detacheringen, relatief veel langdurig zieken en leidinggevendenden op nieuwe posities. Tevens is verzuim onderwerp van gesprek in de reguliere P&C cyclus.

Er wordt nu alleen op BD-niveau gerapporteerd omdat de nieuwe topstructuur in de rapportageperiode nog niet in P-Direkt is geëffectueerd. De verwachting is dat na het invoeren van de topstructuur in P-Direkt (juli 2019) betrouwbare cijfers op DO niveau beschikbaar zijn.

11 Instroom vanuit de Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten:

Op grond van de doelstelling moet de Belastingdienst in 2019 uitkomen op totaal 897 banen voor arbeidsparticipanten. Het gerealiseerde aantal is per 30 april 2019 243 banen, hetgeen betekent dat er nog zo'n 654 banen zijn te realiseren in 2019. In april heeft het DT van de belastingdienst gesproken over aanvullende maatregelen ten aanzien van geformuleerde doelstellingen, de effecten ervan, een inventarisatie van de benodigde extra inspanningen en ten slotte een uitspraak

over de wijze en het niveau van de verantwoordelijkheid van deze doelstelling. Vijf directies hebben inmiddels hun doelstelling overgedragen aan Switch. Switch verzorgt de werving en selectie, de onboarding en biedt specifieke werkpakketten. De bijdrage van Switch is tijdelijk: na de 'onboarding' door Switch vervolgen de medewerkers hun loopbaan bij de verantwoordelijke dienstonderdelen. Twee andere directies overwegen deze taak bij Switch onder te brengen. Van de andere directies wordt nog een uitspraak verwacht.

12 Integriteit: zie paragraaf 1.4 van deze 4MR

13 Concrete activiteiten 2019 m.b.t. topstructuur, leiderschap en cultuur:

Hierbij wordt verwezen naar Het verhaal en de koers van Financiën bij onderdeel 1.3 in deze rapportage.

14 Managementinformatie personeel:

Een dashboard met managementinformatie over diverse personele onderwerpen is beschikbaar en operationeel. De dashboards zijn continu in ontwikkeling en worden aangepast indien daar aanleiding voor is. Het dashboard wordt maandelijks gedeeld met de eenheid O&P van het kerndepartement.

3.6 (Alleen BD) Beheersing belastingontvangsten

De belasting- en premieontvangsten worden maandelijks afgezet tegen de referentielijn van de directie AFEP. Afwijkingen van de referentielijn (zowel positief als negatief) kunnen samenhangen met processen in de Belastingdienst, die (gewild of ongewild) anders verlopen dan gebruikelijk. Dit kan onder andere gerelateerd zijn aan wijzigingen en knelpunten in ICT-systemen, capaciteitsinzet en logistieke processen of aan incidenteel hoge individuele transacties.

Vaak zijn ook andere oorzaken aanwijsbaar, zoals de conjuncturele ontwikkelingen of het aangifte- of betalingsgedrag van belastingplichtigen.

Maandelijks wordt een directeurenoverleg belastingontvangsten gehouden onder voorzitterschap van Persoonsgegevens. Hierin participeren namens de Belastingdienst Persoonsgegevens. In het overleg worden de actuele ramings- en realisatiecijfers van de belasting- en premieontvangsten besproken en de onderliggende ontwikkelingen.

Het directeurenoverleg heeft het initiatief genomen om met een serie sessies beter inzicht in de relevante ontwikkelingen bij de Belastingdienst te krijgen: "deepdives". In 2018 hebben deepdives plaatsgevonden met de ketens Inkomensbelasting, Loonbelasting, Vennootschapsbelasting, Omzetbelasting, Auto en Inning en betalingsverkeer. De ketendirecteuren en ketenmanagers lichten daarin toe wat er speelt in de uitvoeringsprocessen en welke ontwikkelingen plaatsvinden. De focus voor het directeurenoverleg ligt daarbij met name op wijzigingen in de primaire processen en op uitvoeringsrisico's voor de belasting- en premieontvangsten. In juli 2019 vinden de volgende twee deepdives plaats over de FIOD en de keten Overige Middelen.

De Belastingdienst stelt verder maandelijks een Ontvangstenrapportage op, met daarin aandacht voor de onderliggende opbouw van de ontvangsten en voor de uitvoeringsrisico's. Daarnaast is aandacht voor het tijdig signaleren van relevante risico's vanuit andere rapportages, uit de damage-procedure en via andere meldingen en signalen vanuit de bedrijfsonderdelen.

4. Onderzoeken

4.1 Onderzoeken en verdieping (verkennende onderzoeken)

Het DG Belastingdienst heeft in de eerst vier maanden van 2019 op uiteenlopende onderwerpen en middels verschillende methoden onderzoek verricht. Een beeld van lopende en afgeronde onderzoeken staat in bijlage 4 Geïntervieweerd voor deze 4MR zijn hoofdzakelijk de onderzoeken verricht door de Concerndirectie Innovatie en Strategie. Voor de volgende 4MR zal een door I&S gecoördineerde organisatie-brede uitvraag worden gedaan.

In het jaarplan 2019 van de BD zijn de strategische thema's niet uitgewerkt. Over onderzoeksactiviteiten voor de vijf prioritaire thema's het volgende te rapporteren:

1. Met kennis van gedrag beleid maken: Afgerond is o.a. het onderzoek 'kanaalkeuzegedrag'. In dit onderzoek is nagegaan of het tonen van het telefoonnummer en/of de website in brieven invloed heeft op het belgedrag van burgers. Daarnaast zijn korte peilingen geweest naar bijvoorbeeld 'twijfelmomenten' bij Toeslagen en de kennis, houding en gedrag van burgers over het uitvragen van het BSN. Ook de Fiscale Monitor 2019 –het langstlopende belevingsonderzoek bij de Belastingdienst- is opgestart.
2. Digitalisering en transparantie: Onderzoeken naar de keuzeregeling Elektronisch Berichtenverkeer (EBV) en de vormgeving van een mogelijke 'chatbot' zijn deze periode afgerond. Daarnaast heeft een evaluatie van een pilot plaatsgevonden, waarbij 15 grote ondernemingen werken op een nieuwe digitale samenwerkingsruimte.
3. Samenwerking binnen de EU: Specifieke onderzoeksactiviteiten naar samenwerking binnen de EU hebben in de eerste 4 maanden van 2019 niet plaats gevonden.
4. Klimaat en duurzaamheid: Specifieke onderzoeksactiviteiten naar klimaat en duurzaamheid hebben in de eerste 4 maanden van 2019 niet plaats gevonden.
5. Vestigingsklimaat: Specifieke onderzoeksactiviteiten naar het vestigingsklimaat hebben in de eerste vier maanden van 2019 niet plaatsgevonden.

4.2 Evaluatieonderzoeken

Er zijn voor de Belastingdienst in 2019 geen evaluatieonderzoeken voorzien.

Voor 2020 staan twee beleidsdoorlichtingen gepland: dienstverlening (artikel 1) en Douane (artikel 9). Om vanaf de start de betrokkenheid van de Tweede Kamer goed te borgen, is het regel dat op Prinsjesdag als onderdeel van het begrotingspakket de plannen van aanpak van de doorlichtingen voor het komende jaar worden meegestuurd. Om een en ander tijdig voor te bereiden worden in mei 2019 twee werkgroepen opgestart.

5. Managementgesprekken met Persoonsgegevens

5.1 Actiepunten uit vorige managementgesprekken

N.a.v. Persoonsgegevens-gesprek van 12 april jl. is hieronder een overzicht van de openstaande actiepunten opgenomen.

Actiepunten n.a.v. 2e 4MR:

1 Het ziekteverzuim en het contract met de bedrijfsartsen zal in het volgende managementgesprek opnieuw worden besproken.

Status: zie 1e 4MR BD 2019, paragraaf 3.5 (punt 9).

2 In de volgende 4MR zal BD een gedetailleerder overzicht met cijfers per dienst over de personeelsgesprekken opnemen.

Status: zie 1e 4MR BD 2019, paragraaf 3.5 (punt 10).

Actiepunten n.a.v. 3e 4MR:

1 In de 1e 4MR een update te geven van het Plan van Aanpak 'Leiderschap en Cultuur' (Wij zijn de Belastingdienst) zoals deze in de Top 200 is besproken.

Status: zie 1e 4MR BD 2019, paragraaf 1.3

2 Eind 2019 een update geven van de kwaliteitszorg van de 1e lijn en hoe de 1e lijn hiervoor geëquipeerd.

Status: actiepunt is uitgezet binnen C&F, afdeling interne beheersing; input volgt bij 3e 4MR BD 2019.

3 In de komende 4MR's de focus leggen op de sturing op de managementafspraken naast de melding van de resultaten.

Status: dit punt is in deze 1e 4MR verwerkt en o.a. opgenomen in de reflectie P-gv. en P-gv.

4 Elke 2 maanden een halfuur P-gv.-rapportage bespreken inclusief appreciatie van P-gv. tussen Persoonsgegevens. Elke 4 maanden wordt dan gewoon de 4MR besproken in plaats van P-gv.-rapportage.

Status: Op 25 april was in het DTBD de DGR van maart met de KPI's/cijfers ter kennisneming geagendeerd. In mei zal er geen DGR over april komen omdat dan de 1e 4MR en 1e VMR opgesteld worden. De directeuren van de negen primaire processen hoeven dan ook geen separate managementverklaring op te leveren, omdat de managementverklaringen (conform aanschrijving 1e VMR) integraal onderdeel uitmaken van de VMR-rapportage.

ⁱ Op dit moment zijn lidstaten volledig afhankelijk van de CIE of een zaak nog verder wordt gebracht wanneer zij onder voorbehoud afdragen. Echter, niet afdragen tot het einde van de discussie met de Commissie resulteert in een hoog renterisico.

Reflectie van P-gv. en P-gv. bij de 1^e 4MR 2019

Deze viermaandsrapportage bevat de balans over de eerste vier maanden van 2019. De rapportage laat een bestendige lijn zien, maar er zijn ook nog zorgpunten.

Zowel voor de medewerkers als voor de organisatie is het goed dat de reorganisaties als gevolg van de topstructuur nagenoeg zijn afgerond. De organisatie kan vanuit de nieuwe structuur verder gaan bouwen aan de toekomst en voor de medewerkers is er zekerheid: voor iedereen is helder wat hun plek is in de organisatie en zij weten wie hun leidinggevende is. Nu de structuur rond de zeggenschap vastligt, brengen we de inrichting van de medezeggenschap daarmee in lijn. Medewerkers hebben inmiddels de kans gekregen zich kandidaat te stellen en de voorbereidingen voor de verkiezingen zijn in gang. Naast de noodzakelijke aandacht voor de structuur zetten we stevig in op de minstens even noodzakelijke aandacht voor leiderschap en cultuur binnen de Belastingdienst. Dat doen we onder het motto "Wij zijn de Belastingdienst: de Belastingdienst maken we samen, wat draag jij bij?". Dit traject is stevig gezwaluwstaart met het leiderschapstraject Financiën breed waar we actief aan meedoen.

Positief zijn de resultaten die we hebben geboekt op het gebied van de werving. Zowel in kwantiteit, kwaliteit als op proces. De aantallen geworven medewerkers blijven hoog. Naast het binnenhalen van goede mensen is het belangrijk alle nieuwe medewerkers een goede opvang, begeleiding en opleiding in de organisatie te bieden. Het absorptievermogen van met name de primair proces directies wordt daardoor op de proef gesteld. Dat geldt zeker op die plekken waar de uitstroom groot was; een grote instroom is nodig om die uitstroom te compenseren, maar legt wel een behoorlijke druk op de huidige medewerkers die nu veel tijd besteden aan de inwerking van hun nieuwe collega's. Het besef dat deze investering de moeite waard is, leeft gelukkig breed. We willen de nieuwe collega's binden en boeien, zodat ze zich voor langere tijd verbinden aan de Belastingdienst. Van hun komst gaat ontegenzeggelijk invloed uit op de cultuur van de organisatie; het is de opgave van de leidinggevende om aan de positieve kanten daarvan de ruimte te geven.

In deze viermaandsperiode is er veel aandacht geweest voor de ketens. Zo spelen zij een belangrijke rol bij het realiseren en het doorontwikkelen van het IV-portfolio. De meeste ketens hebben inmiddels ook een Gatewayreview gedaan. Dit is een vorm van externe reflectie die we op meerdere terreinen organiseren. De rode draden uit die reviews zijn in een bijeenkomst van het Ketenbestuur besproken en geven concrete handvatten voor het oplossen van knelpunten. Het op deze manier delen van de resultaten van de reviews verbetert de resultaatgerichtheid en geeft ketens ook de kans van elkaar te leren.

Op het gebied van projecten is de besturing en de rapportage verbeterd. Het project Digitaal Archief is, weliswaar met enige vertraging, afgerond. De toegankelijkheid van gearchiveerde documenten verbetert daardoor en informatie over burgers en bedrijven komt voor de behandelaar sneller beschikbaar. In het loondomein is het mogelijk geworden aan werkgevers voorlopige berekeningen te verstrekken in het kader van de Wet tegemoetkoming loondomein.

De afgelopen periode is veel tijd besteed aan de AVG, zowel aan het verder op orde brengen binnen de Belastingdienst als aan de informatie daarover extern (ADR, ARK, AP, TK, etc).

Minder positief is de constatering dat we op een aantal terreinen de gewenste situatie nog niet hebben bereikt: het tijdig afdoen van bezwaarschriften, het verwerken van aangiften erf- en schenkbelasting en achterblijvend risicogericht toezicht als gevolg van capaciteitstekorten zijn daarvan voorbeelden.

Er is veel bestuurlijke aandacht geweest voor de uitkomsten van het IV-portfolioproces: de stapeling van de vraag naar ICT is daardoor voor iedereen inzichtelijk geworden; de effecten die dat heeft, maken maatregelen noodzakelijk. Daarover zijn we met het kerndepartement en met de bewindslieden in gesprek.

Op manageriaal terrein is een terugkerend zorgpunt het ziekteverzuim; ondanks continue aandacht in de managementgesprekken en specifieke acties per organisatieonderdeel halen we de doelstelling

niet. Dit vraagt blijvende intensieve aandacht, zowel vanuit het belang van de zieke collega als vanuit het organisatiebelang.

De Belastingdienst toont een opgaande lijn. Om die lijn verder door te trekken is het belangrijk vast te houden aan de ingezette koers. Die noodzaak van koersvastheid en stabiliteit geldt zowel intern als in de relatie met de omgeving. Alleen op die manier kunnen de verdere stappen worden gezet die nodig zijn om door te groeien naar een werkelijk resultaatgerichte organisatie.



**Bijlage 1 4mr BD 2019:
Rapportage
Beheerst Vernieuwen & Zichtbaar beter**

mei 2019

Concept

jan-apr _ 2019



Inhoudsopgave

> Inleiding	3
> Uitgelicht	4
> Overzicht voortgang	5
> Personeel	6
> ICT	7
> Sturing en beheersing	8
> Zichtbaar beter	9
> Uitwerking in directies	9
> Ketens en processen	10



Inleiding

Voor u ligt de eerste voortgangsrapportage 'Beheerst vernieuwen'. In deze rapportage wordt de voortgang beschreven van de onderwerpen die inhoud geven aan de aanpak 'Beheerst vernieuwen'. Vorig jaar april is in de kamerbrief beschreven hoe de aanpak van de vernieuwing van de Belastingdienst wordt vormgegeven. Geen groot programma, maar een aanpak die erop gericht is om gefaseerd en beheerst voortgang te boeken, via een overzichtelijk aantal projecten, zodat er sneller en makkelijker bijgestuurd kan worden.

De aanpak Beheerst vernieuwen wordt gekenmerkt door drie elementen: investeren in een stevige basis op de pijlers personeel, ICT en sturing & beheersing, werkprocessen vernieuwen en continuïteit te borgen. De 18 onderwerpen opgenomen in het 'Integraal overzicht Beheerst vernieuwen & Zichtbaar beter' geven hier vorm en inhoud aan. Daarnaast zijn in dit overzicht een aantal onderwerpen opgenomen vanuit de intentie versneld problemen aan te pakken. Omdat start, omvang en tempo van de uitvoering per onderwerp verschilt, is het Integraal overzicht een levend document. Onderwerpen die onderdeel going concern zijn geworden, worden niet langer vanuit de paraplu Beheerst vernieuwen gevolgd. Daarnaast kunnen onderwerpen toegevoegd worden, die bijdragen aan één van de drie elementen die hierboven zijn genoemd.

De nadruk in deze rapportage ligt op de drie pijlers. Een stevige basis is immers nodig om vernieuwing te kunnen realiseren. Over de stand van zaken continuïteit en de vernieuwing van de werkprocessen wordt in reguliere rapportages nader gerapporteerd.

Stand van zaken op hoofdlijnen

Na de eerste vier maanden van 2019 is de stand van zaken dat alle 18 onderwerpen in het Integraal overzicht gestart zijn met de uitvoering van het plan van aanpak. Dat wil zeggen dat het plan van aanpak bestuurlijk is vastgesteld in het DT BD. Het grootste deel van de onderwerpen is gestart in 2018 of eerder.

Conform planning liggen 17 onderwerpen op koers en heeft één onderwerp een vertraging van een maand opgelopen. Bij twee onderwerpen zijn mijlpalen herpland, zonder consequenties voor de haalbaarheid van de einddatum.



Uitgelicht

Voortgang

17 van de 18 onderwerpen
lopen conform planning

Programma MI/RM

De onderdelen keten MI en Operatie risicomangement lopen 1 maand achter op de planning door onder andere vertraging in de werving. Het inhuurtraject wordt geëvalueerd om te kijken waar verbetering/versnelling mogelijk is.

De andere onderdelen lopen conform planning.



Overzicht voortgang

2018					2019												2020 e.v.
SEPT	OKT	NOV	DEC		JAN	FEB	MRT	APR	MEI	JUN	JUL	AUG	SEPT	OKT	NOV	DEC	
▶				Topstructuur													
▶				Werving													
				Leiderschap en cultuur													
▶				HR data op orde													
				Meerjarig personeelsplanning													
▶				Domeinarchitectuur													
▶				Modernisering IV													
				Vernieuwing architectuurboard													
				Doorlichting IV													
▶				p&c-cyclus													
				MI/RM													
				Bezwaar													
▶				BelastingTelefoon													
				MKB													
				CAP													
▶				Auto													
▶				BBK													
▶				Inning en betalingsverkeer													

Op schema

Geen vertraging verwacht

Vertraging verwacht

Vertraging

Ernstige vertraging



Personeel

Werving

- De in juli 2018 ingezette koers om de werving te intensiveren en te versnellen werpt zijn vruchten af
- De tijdsduur tussen datum selectie en datum indiensttreding is teruggebracht naar 1-4 maanden
- ✓ In de eerste vier maanden van 2019 is in totaal 1.420 fte ingestroomd (Q1 1.199 fte, april 221fte)
- De kwartaalprognose van 900 fte in Q1 is ruimschoots gerealiseerd
- De huidige bezetting komt daarmee op 28.754 fte

- ✓ Het beleid waarmee belemmeringen bij doorstroom worden weggenomen is in februari geaccordeerd in het DT Belastingdienst
- ✓ In april kwam het dashboard IDU ter beschikking voor de directies om de in- en doorstroom te kunnen volgen

Versterking Leiderschap en cultuur

- De uitvoering van het plan van aanpak is gestart
- ✓ Grote startsessie met Top 200 heeft plaatsgevonden
- ✓ De governance voor het uitvoeren van het plan van aanpak is uitgewerkt

HR Data op orde

- ✓ Van 13 van de 24 directies staat de formatie en bezetting correct in P-direct en zijn over naar projectfase beheer en borging
- ✓ Het juist registreren van de plaats van tewerkstelling ligt op schema
- ❖ De deadline voor het verwerken van de formatievoorstellen oer directie in P-Direkt is verschoven naar 16 november 2019
- ✓ Het opstellen van het plan van aanpak processen HR data ligt op schema
- ✓ Het opstellen van het controle plan voor HR data op orde 2020 ligt op schema

Implementatie Topstructuur

- De implementatie van de Topstructuur is in de afrondende fase
- ✓ Alle formele stappen van het reorganisatieproces zijn doorlopen
- ✓ Alle 24 organisatiebesluiten zijn genomen en de definitieve plaatsingsbrieven zijn verzonden
- ✓ De OR-verkiezingen zijn uitgeschreven

Meerjarig personeelsplan

- ✓ Het opstellen van de meerjarig personeelsplan per directie ligt op schema



ICT



Domeinarchitectuur

- Door een aantal domeinen samen te voegen is het aantal te realiseren domeinarchitecturen 17 in plaats van 19
- ✓ 10 van de 17 domeinarchitecturen zijn bestuurlijk vastgesteld in het DT Belastingdienst
- ❖ Twee domeinarchitecturen zijn herpland voor toetsing van de architectuurboard (van april naar juni)



Modernisering IV-landschap

- ✓ Per eind april is de stand van de technische schuld 49%. Dit is hoger dan verwacht bij de start van het Bestedingsplan, doordat nieuwe technische schuld is ontstaan
- ✓ Per saldo is in de eerste vier maanden de technische schuld afgenomen met 3%
- De realisatie van de doelstelling vermindering van de technische schuld naar 44% ultimo 2019 staat onder druk
- De verwachting is dat uitgaande van de huidige stand van de portfolio er geen vertraging optreedt



Vernieuwing Architectuurboard

- ✓ In april zijn de belangrijkste domein-architectuurboards ingericht
- Bij alle domeinen is het domeinarchitectuurproces ingericht



Doorlichting IV

- ✓ In maart is de aanbestedingsprocedure gestart
- De selectie van het bedrijf dat de doorlichting gaat uitvoeren heeft plaatsgevonden





Sturing en beheersing



P&C-cyclus

- ✓ De voorbereiding op het planjaar 2020 is tijdig gestart
- ✓ In februari zijn twee Belastingdienstbrede bijeenkomsten georganiseerd om de jaarcontractcyclus en bijhorende kaderstelling verder te ontwikkelen
- ✓ De eerste bespreking van de volledige DGRapportage heeft in maart plaatsgevonden
- ✓ DGRapportage is werkend



Programma MI/RM

- ✓ De uitvoering van het plan van aanpak is gestart
- ✓ De beoogde inhuur is half april gestart
- ✓ Voor de projecten Keten MI en Risicomanagement zijn de inventarisatie en impactanalyse gestart
- ✓ De ontwikkeling van het dashboard voor concern KPI's is gestart
- ❖ De onderdelen Keten MI en Operatie risicomanagement lopen circa 1 maand achter door onder andere vertraging in de werving. Deels door nog niet optimaal werkend inhuurproces, deels door krapte op de arbeidsmarkt
- Het inhuurtraject wordt geëvalueerd en bekeken wordt waar verbetering/versnelling mogelijk is
- De verwachting is dat de genoemde vertraging zal doorwerken in de komende periode
- Het risico van onvoldoende aanbod op de uitgezette profielen wordt zoveel mogelijk beperkt door actieve benadering van marktpartijen. Het risico kan echter niet volledig worden afgevangen



Zichtbaar beter

Plan van aanpak bezwaar

- De uitvoering van het plan van aanpak bezwaar loopt op schema
- ✓ Vanaf 1 januari zijn de beoogde uitzendkrachten ingezet
- ✓ De externe inhuur is conform planning gestart
- Er is gekozen een andere mix van vast personeel, uitzendkrachten en de externe partij in te zetten, omdat de resultaten van de werving en de markt voor uitzendkrachten aanzienlijk beter zijn dan verwacht in 2018. Er wordt nu meer vast personeel en meer uitzendkrachten ingezet.

Belastingtelefoon

- ✓ De capaciteit voor de realisatie van de bereikbaarheidsdoelstelling is gerealiseerd
- ❖ De realisatie van de bereikbaarheidsdoelstelling ligt hoger dan 2018 en nagenoeg in lijn met de streefwaarden uit het jaarcontract
- Met de toekenning van het bestedingsplan deel 1 korte termijn is het mogelijk om de bezetting geheel 2019 op een dusdanig niveau te houden dat de streefwaarden voor bereikbaarheid voor geheel 2019 mogelijk is
- ✓ De resultaten van de kwaliteitcijfers liggen boven de streefwaarden

Uitwerking in directies

MKB en CAP

Bij de directies MKB en CAP zijn de gevolgen van de vertraging in de vernieuwing en de uitstroom van personeel groot. Daarnaast hebben de directies te maken met externe ontwikkelingen die effect hebben op de werkprocessen. Om de knelpunten die daardoor ontstaan op te lossen en tijdig op veranderingen van buiten in te spelen, zijn maatregelen ingericht die bijdragen aan de borging van de continuïteit en vernieuwing van werkprocessen. Bij MKB is hiervoor de Ontwikkelagenda MKB 2018 – 2020 de basis. Onderlinge samenhang en bewaking van de voortgang vindt bij CAP plaats in het programma 'CAP Investeert'.

- Zowel bij MKB als CAP lopen de trajecten conform planning en is er geen aanleiding te verwachten dat toekomstige mijlpalen vertraagd raken.



Ketens en processen

Autoheffingen

Optimaliseren interactie automiddelen

- ✓ Op 15 januari is de productietest E-formulier 'particulieren parallel import' gestart
- ✓ Eind januari is gestart met het aangifteformulier BPM-parallel import
- Digitalisering van de aangiften BPM-parallel-import voor particulieren is gerealiseerd
- ❖ Er is een nog onbekende vertraging voor de toekomstige projectresultaten
- De planning is afhankelijk van vraag en aanbod van beschikbare capaciteit. De verwachting is dat voor de zomer 2019 een nieuwe planning opgesteld wordt.

Bezwaar, beroep, klachten

Risicotool bezwaar en deformalisering IH

- ✓ In februari is de Risicotool bezwaar IH-niet winst landelijk uitgerold
- De risicotool geeft inzicht in welke behandeling nodig is

Online bezwaarvoorziening

- ❖ Geconstateerd is dat de planning van de Logistieke werkstroombesturing en Online bezwaarvoorziening onder druk staan
- Oorzaken zijn het vraagstuk van vraag en aanbod van beschikbare capaciteit binnen de Belastingdienst en afspraken met externe leveranciers

Inning en betalingsverkeer

Doorontwikkeling Dynamisch Monitoren

- ✓ Pilot *early warning system* draait bij de directie Groot ondernemingen
- ✓ Pilot *Geprofileerde belsignalen* is gestart bij het Landelijk incassocentrum Groningen

Ondersteuning medewerker inning

- ✓ Het landelijk proefdraaien *Uitvoeren beslagopdrachten*, voor een betere uitvoering van beslagopdrachten in de deurwaarderij, is gestart

**Bijlage 2: Financieel overzicht (budget/uitputting/prognose - boekjaar/cum
Financiële cijfers t/m: apr-19**

Bestuurlijke gegevens (kleurscores): mrt-19

<i>Project</i>	<i>Kleurscore</i>	<i>Keten</i>
Automatic Exchange of Information		Gegevens
BSN-BTW		Omzetbelasting
Digitaal archief		Bedrijfsvoering
Digitalisering Notariële Informatie		Gegevens

Douane wetboek van de Unie - Multi-annual Strategic Plan		Douane
EU BTW E-commerce		Omzetbelasting
Innen op Aangifte		Inning
Klantoptimalisatie Schenk- en Erfbelasting		Schenk- en Erfrecht

Modernisering IV landschap		IT voor IV
Multi Kanaal Mededelen		Gegevens
Rationalisatie Auto BPM		Auto
Rationalisatie Auto MRB		Auto
Robuust Betalingsverkeer (Payment Factory)		Inning
Roettax		Auto
Stroomlijnen Rood Blauw		Inning
Uitfaseren ETM		Inning