

A.3 Agendapunten voor het DT BD overleg op 6 juni 2019

- bouwstenenbrief
- exitmonitor 2018
- medewerkersonderzoek 2019
- innovatievisie
- monitoring & testingplan TCF Belastingdienst 2019-2020.

B STUKKEN TER BESLUITVORMING

B.1 Nota 2e budgetbrief

Ingebracht door .

De dienstonderdelen hebben 12 april de budgetmutaties aangeleverd voor de 2e budgetbrief. Tegelijkertijd hebben de ministerraad en de bestuursraad van het ministerie van Financiën ook financiële besluiten genomen. Deze nota geeft aan hoe alle financiële voorstellen verwerkt zullen worden bij 2e budgetbrief.

licht toe dat de mutaties VJN hierin zijn verwerkt. Er wordt onderuitputting verwacht, onder andere bij werving. verzoekt de DT-leden – zoals ook de – om actief in te blijven zetten op werving. Daarnaast verzoekt zij de DT-leden om in de VMR-gesprekken aan te geven waar mogelijke onderuitputting verwacht wordt. Opdat op basis daarvan herverdeling kan plaatsvinden.

In deze worden de volgende punten gemeld:

Het SSO O&P heeft een drietal hangpunten, die nog niet verwerkt zijn (rond duale accountants, wervingscapaciteit en overkomst arbeidsjuristen). Verzoek hierbij is om zicht te geven op het meerjarig, integraal personeelsbeleid. IV heeft een aantal pm-posten (o.a. externe inhuur i.r.t. werving) en GO miste verwerking UTNS en ATAD 2 en BNI.

Besluit:

- Het DT BD besluit om de kaders 2e budgetbrief aan te passen conform voorstel C&F. Met de toevoeging om de genoemde risico's bij IV en GO hierin te verwerken.

- Het DT BD besluit om toe te kennen: de wervingscapaciteit voor 2020 en de formatie aanpassing van de 102 (minus 4 die nog betwist worden) duale accountants richting GO en MKB en voor de arbeidsjuristen nog te komen met een oplossing.

B2. Versterking screening

Ingebracht door .

Binnen de Douane heeft een brede inventarisatie plaatsgevonden op welke aspecten de screening bij de Douane versterkt kan worden. Het MT Douane is op 30 april akkoord gegaan met de richting van het rapport. In het DT BD van 31

januari is daarnaast het memo 'Waarborgen integriteit bij W&S' besproken. Het DTBD heeft de behoefte uitgesproken om het risico op ongewenste infiltratie via het wervingsproces te minimaliseren en heeft verzocht om een verscherpt kader op integriteitsscreening aan de voorkant van het instroomproces. De adviezen vanuit de Douane geven richting aan deze vraag.

Het DT BD geeft brede steun voor de versterking op screening. En geeft aan [P-gv.] mee om oog te hebben voor de privacy aspecten (irt AVG), medezeggenschap aspecten en de financiële gevolgen vanwege extra inzet (deze worden opgelost binnen bestaande kaders). [P-gv.] wil graag in gesprek treden over de aanpak en ervaringen delen.

Besluit:

Het DT BD gaat akkoord met de volgende beslispunten:

- het DT BD ondersteunt de richting van het MT Douane.
- het DT BD stemt in met het onderzoeken welke maatregelen Belastingdienst breed in dezelfde lijn toegepast kunnen worden (langs de weg van bespreking in het driehoeksoverleg O&P).
- het DT BD ondersteunt de uitvoering van de pilot.
- het DT BD stemt in met het opstellen van een zwarte lijst.
- het DT BD stemt het DTBD in met een tijdelijke ontheffing van de beleidsbeperking in de PUB.
- het DT BD stemt in met screening van Belastingdienstmedewerkers die doorstromen naar de Douane.
- De uitwerking zal in de vorm van concrete acties zal worden opgepakt. E.e.a. komt terug in de driehoek O&P. Dit zal resulteren in een Kamerbrief vóór de zomer. =>ACTIE Persoonsgegevens
- In de driehoek O&P zal ook besproken worden welke andere risicovolle functies er binnen overige BD-onderdelen zijn waarvoor versterking van screening nodig wordt geacht. =>ACTIE Persoonsgegevens
- [P-gv.] verzoekt om waar nodig formele verzoeken per brief aan derden te stellen en dit via [P-gv.] te laten lopen ten behoeve van een ordentelijk bestuurlijk proces en uit het oogpunt van integriteit.

B3. Doelstelling Wet Banenafpraak

Ingebracht door [P-gv.]

Conform afspraak in het DT BD van 25 april 2019 ligt een aangepaste aanpak voor, ter realisering van de banenafpraak.

[P-gv.] benadrukt dat er voor 2019 nog een forse inspanning nodig is van iedereen. De randvoorwaarden, te weten een goede projectorganisatie en budget, liggen nu ter besluitvorming voor.

DT BD geeft brede steun aan de voorliggende aanpak en geeft daarbij mee om de onderlinge samenwerking op dit onderwerp te verbeteren, lokaal de verbinding te houden en vooral het werk te zoeken bij de mensen (i.p.v. de reguliere werkwijze andersom).

Besluit:

Het DT BD stemt in met:

- het vrijstellen van een groep ervaren medewerkers om arbeidsparticipanten te werven en plaatsen bij onderdelen van de BD;
- indien nodig 1 participant per team te realiseren;

- het minimaliseren van beperkingen t.b.v. realisatie van de doelstelling.
- Afsproken wordt om regelmatig een update te geven in het DT BD, als eerste vóór de zomer, en vervolgens direct na de zomer =>ACTIE [P-gv.]

B.4 Budgettoekenning programma "Maak het mogelijk!"

Ingebracht door [P-gv.], vertegenwoordigd door [P-gv.]

Besluit:

Het DT BD besluit, in navolging op de besluitvorming bij punt B3:

- 1) akkoord te gaan met meerjarig (2019 t/m 2023) formatie, inhuur- en materieel budget voor het programmateam.
- 2) akkoord te gaan met meerjarig (2019 t/m 2023) formatie, inhuur- en materieel budget voor de job coaches.
- 3) om meerjarig (2019 t/m 2023) materieel budget toe te kennen voor het centrale team Schoonmaak. De werkwijze m.b.t. centrale team P-Direkt blijft ongewijzigd.

B.5 Bijzonder belonen teamuitjes

Het gehele agendapunt en de besluitvorming daarover vervalt. Dit is conform de overlegvergadering van 29 mei jl. met de COR, waarin het besluit teamuitjes is ingetrokken.

B.6 Toekenning VJN middelen

Ingebracht door [P-gv.]

Bij voorjaarsnota zijn middelen toegekend voor ondermijning, witwassen en toezicht. Er zijn minder middelen toegekend dan origineel aangevraagd. Dit leidt er toe dat keuzes gemaakt moeten worden in de verdeling.

[P-gv.] koppelt de in de driehoek C&F in deze gemaakte afspraken terug. Namelijk, de opbouw van de middelen reeksen is reeds aangepast; verder zijn de huisvestingskosten verrekend en zijn de FTE's gekoppeld aan de primaire trekkers (dit speelt bijvoorbeeld bij CAP). Teruggekeken wordt op een succesvol traject.

Besluit:

Het DT BD stemt in met het voorstel om de voorliggende verdeling van de middelen voor de claims ondermijning, witwassen en toezicht uit te werken voor de Bestuursraad. Met de volgende afspraken:

- dat via uitvoeringstoetsen keuzes worden voorgelegd en waar nodig belangrijke besluiten op de juiste tafels (bijvoorbeeld bij de Staatssecretaris) ter sprake worden gebracht; indien er verzoeken komen vanuit het Europees OM, dan zal dit ten koste gaan van de nationale capaciteit die de FIOD kan inzetten.
- dat de tekst bij ondermijning wordt aangepast (het gaat niet alleen aanpak van ondermijnende criminaliteit voor organisaties van J&V in de strafrechtketen).
- het DT BD vraagt in aanvulling aandacht voor de wijze van verantwoorden; hoe kunnen de baten zowel kwalitatief als kwantitatief in beeld worden gebracht (gelet op de leerervaringen ITI), =>ACTIE [P-gv.] en [P-gv.] **werken dit uit.**

Er wordt een notitie voor de staatssecretaris voorbereid hoe de middelen ingezet zullen gaan worden, =>ACTIE [P-gv.]

B.7 Eerste viermaandsrapportage Belastingdienst 2019

Ingebracht door .

In de 4MR wordt gerapporteerd over de voortgang op de uitvoering van het Jaarplan Belastingdienst. De opzet en structuur van de 4MR is gebaseerd op de aanschrijving van .

De 4MR schetst het beeld dat de BD grote inspanningen verricht maar er nog een lange weg te gaan is.

Besluit:

Het DT BD stemt in met het nu voorliggende concept van de 1e 4MR BD 2019.

Met de aanpassingen:

-dat in de VMR en reflectie prominenter wordt ingegaan – in aansluiting op de conclusies in het traject Stapeling – op de voorziene afname van de financiële kaders waarmee de uitvoering van taken en van de vernieuwingsopgave onder druk komt. Met daarbij de toezegging dat momenteel verdere verdieping van de problematiek plaatsvindt en in de tweede VMR concreet geduid zal worden welke problemen voorzien worden en waarop moet worden bijgestuurd. Zodat hierover vroegtijdig het gesprek met gevoerd kan worden.

-het DT BD constateert dat de beschreven risico's vooral risico's die terugblikken zijn. DT-leden heroverwegen deze opgenomen risico's vanuit deze optiek,

=>**ACTIE ALLEN.**

C STUKKEN TER BESPREKING

C.1 Innovatievisie

Dit punt wordt doorgeschoven naar DT 6 juni.

C.2.a AVG, voortgang t/m april 2019 en C.2.b stand van zaken applicaties, schonen en vernietigen persoonsgegevens

Ingebracht door .

Het agendapunt AVG gaat over de voortgang van de uitvoering van de maatregelen AVG met als uiterlijke einddatum 25 mei 2019. Bijgevoegd is een bijlage met de nog openstaande maatregelen van de bedrijfsonderdelen. Daarnaast is bijgevoegd de notitie over stand van zaken van de applicaties aangaande het schonen en vernietigen van persoonsgegevens.

Het DT BD concludeert:

-er is grote vooruitgang geboekt en de directies zijn in control, met uitzondering van het schonen van de verouderde gegevens. Ook wat betreft het op orde brengen van de systemen zonder eigenaar is progressie zichtbaar. Er is wel blijvende aandacht nodig.

-in de Kamerbrief die in voorbereiding is, zal gemeld worden dat de AVG geen statisch gegeven is, maar een proces dat voortdurend aandacht vergt.

-aan de ADR zal gevraagd worden om een update te doen of de aanbevelingen goed verwerkt zijn. vraagt of dit z.s.m. in gang kan worden gezet, zodat de resultaten kunnen worden opgenomen in de eerstvolgende rapportage aan de Kamer.

zal in de VMR-gesprekken vragen naar een plan van aanpak 'opschoning'. Hierin wordt ingegaan op welke wijze de opschoning gerealiseerd kan worden (om

hoeveel oude documenten het gaat en hoeveel opschoningstijd er mee gemoeid is), =>**ACTIE alle primair procesdirecteuren.**

[P-gv.] geeft aan dat volgende maand wederom een zelfde rapportage komt, daarna zal worden overgegaan op een tweemaandelijks rapportage.

C.3 Bijdrage BD voor ontwerpbegroting IX 2020

Ingebracht door [P-gv.] en [P-gv.].

Op 25 april zijn de contouren van begroting IX 2020 besproken in het DT BD en op 16 mei is de bijdrage voor begroting IX 2020 besproken in de Concernstaf. Het DT BD wordt met dit memo meegenomen in de nadere uitwerking van de begroting en om zijn mening gevraagd over het 1e concept van de beleidsagenda en de begrotingsartikelen.

[P-gv.] geeft aan dat het proces nog gaande is, onder meer wordt de beleidsagenda getoetst.

Besluit:

Het DT BD is akkoord met de nadere uitwerking.

C.4 Projectenrapportage Vernieuwingsrapportage en Grote Projecten t/m april 2019

Ingebracht door [P-gv.].

Het DT BD concludeert:

- [P-gv.] doet de oproep aan allen om extra aandacht te geven aan de vijf beheerst vernieuwingsprojecten, die nu op rood/oranje staan, en te escaleren richting [P-gv.] indien nodig; en voorts de stamgegevens en mijlpalen goed in te vullen.
- Daar waar sprake is van vertraging wordt DT-leden gevraagd concreter aan te geven wat de oorzaken zijn van de vertragingen, zodat ook beter gestuurd kan worden.
- [P-gv.], [P-gv.] en [P-gv.] bezien en petit comité de gehanteerde definities rood / oranje / groen.

D STUKKEN TER KENNISNEMING

D.3 Bestuurlijke notitie voortgang vernieuwingsprojecten

Ingebracht door [P-gv.].

Dit betreft de bestuurlijke notitie over de voortgang van de vernieuwing. Deze notities worden maandelijks opgesteld voor de bewindspersonen. Ter informatie wordt de notitie t/m maart aan het DT aangeboden.

De minister en de staatssecretaris hebben geen vragen of opmerkingen bij deze notitie geplaatst. De bestuurlijke notitie wordt 27 mei besproken met de staatssecretaris tijdens het werkoverleg.

D.4 Moties en Toezeggingen

D.5 Periodiek overzicht door DG geaccordeerde dossiers 1-14 mei 2019

D.6 Overzicht vastgestelde uitvoeringstoetsen 2019

D.7 Verslagen Driehoeksoverleggen en ketentafels

D.8 Afronding Project noodvoorziening RAM

Ingebracht door .

De voorziening RAM voldeed niet aan vereisten vanuit het perspectief van informatiebeveiliging (AVG) en daarnaast waren er aandachtspunten vanuit het kunnen borgen van de continuïteit (techniek). In 2018 is besloten deze voorziening versneld te vervangen waarbij in eerste instantie een tijdelijke voorziening is neergezet om de continuïteit voor de business te kunnen borgen en vervolgens het MVP voor de toekomst vaste voorziening is neergezet. Dit project is afgerond. Dit betekent dat:

1. Het intrekken van de autorisaties op de Oracle database wordt op 24-5-2019 geëffectueerd. Het uitfaseren start op 25-5-2019 en volgt daarmee meteen op het intrekken van de autorisaties, waarbij de laatste actiepunten t.a.v. de uitfasering zijn belegd bij GBS.
2. MKB implementeert uiterlijk 24-5-2019 een specifiek omschreven AO/IC ten behoeve van het in gebruik nemen van de tijdelijke spoor 2 voorziening en neemt verantwoordelijkheid vanaf 2-5-2019 t.a.v. het in gebruik nemen van deze tijdelijke voorziening door geautoriseerde medewerkers.

D.9 Concept verslag COR 18 april 2019

E HAMERSTUKKEN

E.1 Procesbeschrijving teamuitjes

Het gehele agendapunt en de besluitvorming daarover vervalt. Dit is conform de overlegvergadering van 29 mei jl. met de COR, waarin het besluit teamuitjes is ingetrokken.

E.2 Projectplan herijking KPI's Belastingdienst

Ingebracht door , .

Het project heeft als opdracht een set strategische, effectgerichte indicatoren op te stellen. Deze set is gericht op artikel 1 van begroting IX voor 2021. Er zullen expertsessies worden gehouden met (vertegenwoordigers van) de uitvoeringsdirecties om de strategische doelstelling uit te werken naar activiteiten (doelenhiërarchie) en bijbehorende kpi's op te stellen. De uitvoeringsdirecties zijn hiervoor reeds benaderd.

Besluit:

Het DT BD stemt in met het projectplan voor de herijking van de KPI's. Dit projectplan is 12 april jl. behandeld in de driehoek C&F en 16 april goedgekeurd in de concernstaf.

E.3 Plan van aanpak verbeteren verplichtingenbeheer

Ingebracht door .

Met het plan van aanpak wordt invulling gegeven aan de aanpak van de onvolkomenheid die de Algemene Rekenkamer heeft geconstateerd op het verplichtingenbeheer bij de Belastingdienst. Het plan van aanpak bevat

aangescherpte kaders voor het verplichtingenbeheer en actiepunten om de sturing op de verplichtingen aan te passen.

Besluit:

Het DT BD stemt in met bijgevoegd plan van aanpak voor het verbeteren van het verplichtingenbeheer. In de toelichting van de nota zijn de acties en het tijdpad voor de budgethouders, SSO F&MI en C&F opgenomen.

F ALGEMEEN AFRONDEND

F.1 Rondvraag

[P-gv.] vertrekt, [P-gv.] neemt het voorzitterschap over bij het personeelsvertrouwelijke deel.

F.2 Personeelsvertrouwelijk

F.3 Afsluiting



Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD X	Concernstaf <input type="checkbox"/>	pDG-staf <input type="checkbox"/>
1	Korte titel agendapunt	Strategische vervolgsessie BD 2020 (e.v.).		
2	Datum behandeling	23 mei 2019		
3	Ingebracht door	<input type="text" value="Persoonsgegevens"/>		
4	Aard van de behandeling	<input type="checkbox"/> Besluitvorming	<input type="checkbox"/> Hamerstuk	> vraag 5
		<input type="checkbox"/> Kennisneming	X Bespreking	> vraag 6
5	Indien geagendeerd ter besluitvorming:			
5a	Gevraagd besluit met toelichting:	Aan <input type="text" value="P-gv."/> wordt gevraagd, gehoord hebbende het DT, <input type="checkbox"/> kennis te nemen van en in te stemmen met:		
	Toelichting op het besluit:	<input type="checkbox"/> en te besluiten: Kern van het besluit in max 100 woorden:		
5b	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met DG-control?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee, omdat: Afgestemd met:		
5c	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met Dienstonderdeel (DO)-control?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee besproken met:		
5d	Heeft DO-control aangegeven dat het besluit moet worden voorgelegd aan FEZ? (Zie ook rubriek 9)	<input type="checkbox"/> ja, dan is besluitvorming onder voor behoud van akkoord FEZ <input type="checkbox"/> nee		
5e	Hamerstuk?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee Het antwoord kan alleen "ja" zijn indien de inhoud van het agendapunt voorafgaand aan dit overleg volledig is afgestemd met de leden van het overleg en daarom discussie en inbreng tijdens het overleg niet nodig is. DG-control moet akkoord zijn en geen opmerking meer hebben.		
6	Indien geagendeerd ter kennisneming of bespreking: Kern van de inhoud	Een van de veranderdoelstellingen voor de P&C-cyclus van de Belastingdienst is om 'verder vooruit' te kijken. Op 17 januari jl. heeft een eerste strategische sessie met de top-25 plaatsgevonden gericht op het planjaar 2020 (e.v.), in bijzijn van <input type="text" value="P-gv."/> en <input type="text" value="P-gv."/> . Op 23 mei vindt de vervolgbijeenkomst in het DT plaats. De dialoog		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD X	Concernstaf <input type="checkbox"/>	pDG-staf <input type="checkbox"/>						
	<i>Ga hierna verder met vraag 7</i>	<p>moet richting geven aan onze keuzes voor 2020 (e.v.) in de trajecten van het Jaarplan en de Strategische Heroriëntatie.</p> <p>De bijeenkomst wordt georganiseerd door C&F, UHB en I&S. Gewerkt wordt met drie bespreektafels waarin de dialoog wordt gezocht over toekomstoriëntatie, uitvoering en toezicht en beheerst vernieuwen. Voor elke bespreektafel zijn two-pagers opgesteld ter voorbereiding.</p>								
7	Voorgaande behandeling <i>Kruis aan en vermeld datum</i>	<input type="checkbox"/> DT BD <input type="checkbox"/> < datum >	<input type="checkbox"/> Concernstaf <input type="checkbox"/> < datum >	<input type="checkbox"/> pDG-staf <input type="checkbox"/> < datum >						
		<input type="checkbox"/> Anders, < vermeld soort en datum van het overleg >								
		X Niet eerder behandeld in DT BD, Concernstaf of pDG-staf								
8	Afgestemd met de uitvoering? <i>Kruis aan</i>	GO <input type="checkbox"/>	MKB <input type="checkbox"/>	PART <input type="checkbox"/>	TSL <input type="checkbox"/>	KI&S <input type="checkbox"/>	CAP <input type="checkbox"/>	FIOD <input type="checkbox"/>	Douane <input type="checkbox"/>	IV <input type="checkbox"/>
		Besproken met: <input type="checkbox"/> niet afgestemd								
9	Afstemming met de concerndirecties? <i>Kruis aan</i>	FJZ <input type="checkbox"/>	IV&D <input type="checkbox"/>	UHB <input type="checkbox"/>	O&P <input type="checkbox"/>	I&S <input type="checkbox"/>				
		Besproken met: <input type="checkbox"/> niet afgestemd								
10	Afstemming met de ondersteuning? <i>Kruis aan</i>	BIA <input type="checkbox"/>	VT <input type="checkbox"/>	DF&A <input type="checkbox"/>	CDC <input type="checkbox"/>	SSO F&MI <input type="checkbox"/>	SSO CFD <input type="checkbox"/>	SSO O&P <input type="checkbox"/>	Switch <input type="checkbox"/>	
		Besproken met: <input type="checkbox"/> niet afgestemd								
11	Medezeggenschap	Aanbieden aan de medezeggenschap? <input type="checkbox"/> Nee <input type="checkbox"/> Ja => Indien ja: Wordt voorgelegd voor: <input type="checkbox"/> Informatie <input type="checkbox"/> Advies <input type="checkbox"/> Instemming								
12	Bijgevoegde stukken	De volgende stukken zijn bijgevoegd: Overkoepelende notitie, een visueel en per bespreektafel een aparte twopager.								
13	Contactpersoon	C&F: <input type="text"/> Persoonsgegevens Persoonsgegevens UHB: <input type="text"/> Persoonsgegevens I&S: <input type="text"/> Persoonsgegevens								



TER BESPREKING

Aan

Directieteam Belastingdienst d.d. 23 mei 2019

C&F, UHB en I&S

Inlichtingen

Persoonsgegevens

Datum

16 mei 2019

Notitienummer

Van

Persoonsgegevens

Bijlagen

PM

notitie

Vervolgbijeenkomst top-25: *keuzeproces 2020 e.v.*

Aanleiding

Een van de veranderdoelstellingen voor de P&C-cyclus van de Belastingdienst is om 'verder vooruit' te kijken. Op 17 januari jl. heeft een eerste strategische sessie met de top-25 plaatsgevonden gericht op het planjaar 2020 (e.v.). Aan verschillende bespreektafels zijn vraagstukken/dilemma's over uitvoering en toezicht, beheerst vernieuwen en onze toekomstoriëntatie besproken. DGFZ en HDFEZ namen hieraan deel als opdrachtgever en eigenaar. Op 23 mei vindt de vervolgbijsamenkomst in het DT plaats. De voorliggende notitie schetst de actuele context waarin deze sessie plaatsvindt en gaat in op het doel en de opzet.

Actuele context

Tijdens de top-25 van 17 januari werd al geconcludeerd dat het maken van keuzes voor 2020 plaatsvindt binnen een dynamische context; er loopt al heel veel. Gewerkt moest worden aan een gezamenlijk overzicht ten behoeve van 2020 en de jaren erna. Nieuwe inzichten vanuit onder meer de meerjarige wetgevingskalender, de uitkomsten van het portfolioproces en de kaders vanuit de opdrachtgever voor 2020 kleuren dit overzicht inmiddels voor een belangrijk deel al in. De keuzes voor het planjaar 2020 gaan daarmee eerder over het 'hoe' dan over het 'wat'. Parallel hieraan wordt er gezocht naar een gezamenlijk perspectief ten aanzien van trends en ontwikkelingen voor de langere termijn. In de bijlage is een overzicht opgenomen van de belangrijkste onderwerpen van dit gezamenlijke overzicht, die samen een groot deel van onze context bepalen.

Doel en opzet vervolgbijsamenkomst top-25

Het voeren van de inhoudelijke dialoog met elkaar over vraagstukken die ertoe doen. Dat is wat de vorige bijsamenkomst door veel deelnemers werd gewaardeerd en wat we vaker zouden moeten doen. Deze doelstelling staat dan ook centraal tijdens de vervolgbijsamenkomst op 23 mei. Net als de vorige keer zijn naast de top-25 ook en aanwezig. Daarmee is een tweede doelstelling om beelden van 'binnen' de organisatie naar 'buiten' brengen en vice versa. Voorts geldt dat we ten opzichte van de vorige bijsamenkomst meer zicht hebben op onze prioriteiten en lopende ontwikkelingen die van invloed zijn op onder meer het keuzeproces van het Jaarplan 2020. Daarmee kan de bijsamenkomst meer concreet richting geven aan het Jaarplantraject en tevens input geven voor het vervolg van de Strategische Heroriëntatie.

Voor de opzet van de bijsamenkomst is opnieuw gekozen voor een vorm met verschillende bespreektafels. Aan elke bespreektafel staan specifieke vraagstukken voor 2020 (e.v.) centraal. Als kapstok hiervoor worden enkele thema's vanuit de Prioriteitenbrief 2020 gehanteerd.

Werkwijze en focus bespreektafels

Onderstaand zijn de drie bespreektafels voor deze bijeenkomst opgenomen, voortbordurend op de bespreektafels in januari. In de tabel is aangegeven wat de reikwijdte van thema's en vraagstukken is die hier geraakt kunnen worden. In de bijbehorende two-pagers die per bespreektafel zijn opgesteld, zijn gedetailleerde kernvragen/bespreekpunten opgenomen. Elke tafel wordt voorgezeten door een van de drie organiserende Persoonsgegevens (C&F, UHB of I&S).

Toekomstoriëntatie (I&S)	Uitvoering en toezicht (UHB)	Beheerst Vernieuwen (C&F)
<ul style="list-style-type: none">•Heroriëntatie Belastingdienst•Trends en ontwikkelingen•Artificial Intelligence en Digitale economie•Verbondenheid aan toekomst fiscale stelsel	<ul style="list-style-type: none">•Wetgevingskalender•Zicht op de uitvoering•Uitvoerbaarheid van beleid en wetgeving•Prioritering•Belastingontwijking en -ontduiking	<ul style="list-style-type: none">•Personeel, ICT en sturing en beheersing•Dialoog en interactie•Doorlopen beleidscyclus•Beleidsinformatie•Managementinformatie en risicomanagement•Uitvoerbaarheid

Net als vorige keer start elke tafel met een korte 'pitch' door een van de deelnemende Persoonsgegevens over de bijbehorende dilemma's binnen zijn/haar dienstonderdeel, waarna een verdere dialoog plaatsvindt tussen de andere deelnemers. Een van de vraagstukken die aan elk van de bespreektafels aan bod zal komen is hoe invulling te kunnen geven aan prioriteiten voor 2020 (e.v.), daarbij rekening houdend met de huidige context. Waar lopen de onderdelen in dit keuzeproces tegenaan en wat hebben zij nodig om deze keuzes te maken? En welke dialoog is daarbij van belang om te voeren met de eigenaar en opdrachtgever?

De tafelindeling voor de bijeenkomst van 23 mei is separaat opgenomen (zie bijlage I). Daarbij geldt dat elke deelnemer achtereenvolgens participeert aan twee tafels. De bijeenkomst start en eindigt centraal met een plenaire duiding of 'wrap-up' door de voorzittende directeuren.

Vorbereiding

Voor elke bespreektafel is een two-pager pager bijgevoegd (bijlage III t/m V) ter inhoudelijke voorbereiding. Daarin zijn de specifieke bespreekpunten per tafel benoemd. Ook is een overzicht opgesteld (bijlage II) van de hoofdlijnen vanuit de Prioriteitenbrief 2020, het portfolioproces en van de vorige top-25 van 17 januari jl. Dit 'gezamenlijke overzicht' is bedoeld ter achtergrondinformatie om alle deelnemers op gelijke vlieghoogte te brengen.

Vervolg

De opbrengsten van de bijeenkomst worden uitgewerkt door de directies C&F, UHB en I&S. Deze zijn direct input voor het traject van het Jaarplan 2020 en/of voor het traject van de Strategische Heroriëntatie. Rondom de top-25 komen ook de Beleidsagenda en de Beleidsartikelen voor de Ontwerpbegroting IX beschikbaar. Deze vormen de kapstok voor het Jaarplan 2020.

Bijlagen:

- I: verdeling deelnemers over bespreektafels
- II: actuele context (gezamenlijk overzicht)
- III-V: two-pagers per bespreektafel

Bijlage I: verdeling deelnemers over bespreektafels

12:00-12:20 Plenaire aftrap (incl. lunch)

12:25-12:55 Bespreektafels (ronde 1)

Toekomstoriëntatie (I&S)	Uitvoering en toezicht (UHB)	Beheerst Vernieuwen (C&F)
Persoonsgegevens	Persoonsgegevens	Persoonsgegevens

N.B. bij verhindering van een deelnemer, wordt in enkele gevallen een plaatsvervanger gestuurd.

13:00-13:30 Bespreektafels (ronde 2)

Toekomstoriëntatie (I&S)	Uitvoering en toezicht (UHB)	Beheerst Vernieuwen (C&F)
Persoonsgegevens	Persoonsgegevens	Persoonsgegevens

N.B. bij verhindering van een deelnemer, wordt in enkele gevallen een plaatsvervanger gestuurd.

13:35-13:45 Plenaire afronding ('wrap-up')

Bijlage II: actuele context (gezamenlijk overzicht)

A. Prioriteitenbrief 2020

Onderstaand zijn de belangrijkste onderwerpen uit de Prioriteitenbrief 2020 opgenomen. Hoofdonderwerpen zijn het verder verbeteren van de samenwerking en daarnaast verzoeken rond de thema's toezicht, IV, beleid en wetgeving en specifieke strategische onderwerpen. De opdrachtgever (DGFZ) gaat graag in gesprek met de Belastingdienst over de in de brief opgenomen prioriteiten en eventuele keuzes en procesafspraken die moeten worden gemaakt.

Samenwerking:

- Gezamenlijk definiëren van de beleidscyclus, net als de wijze waarop er interactie tussen beleid en uitvoering plaatsvindt.
- Investeren in het functioneren van formele overlegtafels tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Het inrichten van een overleg tussen de directeuren van de primaire processen, concerndirecties en directeuren DGFZ.
- Voor nieuwe wetgeving wil DGFZ meer dan nu bij een uitvoeringstoets het geval is, aangeven welke beleidsinformatie voor DGFZ benodigd is.
- DGFZ wil voor nieuwe vragen (t.b.v. benodigde analyses) op soepele wijze toegang krijgen tot aanvullende gegevensbestanden die in het convenant nog niet zijn voorzien.
- Voortzetten van het gestarte programma stuur- en managementinformatie en risicomangement. DGFZ blijft graag betrokken bij de voortgang van dit programma en de te maken keuzes die voor de opdrachtgever relevant zijn.
- DGFZ zou graag tot een manier komen waarbij zo goed mogelijk naar de uitvoerbaarheid wordt gekeken, zodat die input meegenomen kan worden in besluitvormingsprocessen.

Toezicht:

- DGFZ wil meer zicht krijgen op keuzes in het toezicht, als opdrachtgever de mogelijkheid krijgen om op hoofdlijnen mee te prioriteren in de toezichtspraktijk en voorkomen dat toezicht als sluitpost wordt gebruikt.
- De Belastingdienst staat voor de uitdaging een uitvoering- en toezichtstrategie (DBA) uit te werken die niet leidt tot marktverstoring en een gelijk speelveld garandeert. DGFZ wil in overleg om de mogelijkheden te onderzoeken voor een dergelijke aanpak binnen de gestelde middelen en welke stappen noodzakelijk zijn te komen tot een sectorale aanpak.

IV:

- Gegeven het portfolioproces is het voorstel om afspraken te maken over de structurele capaciteit die benodigd is voor het accommoderen van nieuw beleid en/of beleidswijzigingen zodat dit mee kan worden genomen in het portfolioproces van 2020 en zodat de Belastingdienst de benodigde structurele capaciteit kan borgen.
- Het verzoek is om het gesprek over de ICT-vraag reducerende aanpassingen van bestaande wettelijke taken zoveel mogelijk langs de ketens te voeren en vanuit de Belastingdienst de mogelijkheden te bezien tot het vergroten van de efficiency en het opschalen van de ICT-capaciteit.

Beleid en wetgeving

- Het is gemeenschappelijk belang om nieuwe maatregelen zo vorm te geven dat ze ook uitvoerbaar zijn. Voorstel is om hierbij te streven naar een vormgeving die zoveel als mogelijk past binnen de uitvoeringsstrategie van de Belastingdienst. Bij de voorbereidingen neemt DGFZ de blik van de uitvoering graag mee en vraagt de Belastingdienst hiervoor input te leveren.
- DGFZ rekt op tijdige implementatie van nieuw beleid en wetgeving na de parlementaire behandeling. Gevraagd wordt om in lijn met de P&C cyclus drie keer per jaar te rapporteren over de voortgang van deze implementaties.
- Indien na het wettelijk regelen van de spontane aangifte het voornemen bestaat om het beleid inzake de uitnodiging tot het doen van aangifte (UDA)

te wijzigen dan is het verzoek dit eerst te bespreken met DGFZ alvorens hierover besluiten worden genomen. Dit i.v.m. de gevolgen voor de uitwerking van de belastingrente en mogelijke andere wettelijke regelingen.

- DGFZ wil beter inzicht krijgen in het functioneren van bestaand beleid om zodoende prioriteiten te kunnen meegeven over de volle breedte van het beleid en niet alleen over nieuw beleid.
- Voor de aanpak van belastingontwijking- en ontduiking zijn de afgelopen jaren verschillende maatregelen doorgevoerd; voor het komende jaar staan er maatregelen in de planning. DGFZ vraagt aandacht voor de monitoring van het effect van de getroffen maatregelen, waaronder de afstemming over de gewenste managementinformatie.
- De verwachting van de Belastingdienst is dat vanaf 1 januari 2021 een behoorlijk aantal belanghebbenden in bezwaar zal komen tegen de beperking van de 30%-regeling, als de Hoge Raad dan nog geen duidelijkheid heeft gegeven over de aan de orde zijnde algemene rechtsvragen over de juridische houdbaarheid van de verkorting van de maximale looptijd. Het is van belang dat hierover zo spoedig mogelijk wordt geprocedeerd. DGFZ wil in overleg bekijken op welke wijze dat het beste kan worden vormgegeven.
- Voor het nakomen van fiscale verplichtingen door burgers en bedrijven is het belangrijk dat de Belastingdienst tijdig definitieve aanslagen oplegt om verjaring te voorkomen. Daar waar het risico op verjaring ontstaat vraagt DGFZ of dit met prioriteit wordt opgepakt (zoals bij de Schenkbelasting).

Strategische ontwikkelingen

- In de motie- en toezeggingenbrief heeft de staatssecretaris aangekondigd concrete bouwstenen en voorstellen op te leveren t.a.v. verbeteringen en vereenvoudigingen van het stelsel. De bouwstenen gaan over vereenvoudiging, belastingen kapitaalinkomen van ondernemers, toekomst VPB, milieubelastingen en grondslagerosie, het belastingen van inkomen uit platforms en de belastingmix. DGFZ vraagt de Belastingdienst om hier constructief over te blijven meedenken en expertise in te brengen.
- Voor de bijdrage aan de vereenvoudiging wordt ook gedacht aan taken die ooit zijn belegd bij de Belastingdienst, maar niet voortkomen uit de kerntaak. Voor burgers en bedrijven moeten de concrete voorstellen zo weinig mogelijk administratieve lasten tot gevolg hebben en zo begrijpelijk mogelijk worden vormgegeven. DGFZ vraagt om hierover nauw met elkaar op te trekken.
- De opkomst van de deel- en kluseconomie met behulp van digitale platforms roept vragen op over de houdbaarheid van het huidige stelsel en de (on)mogelijkheden voor de Belastingdienst om toezicht uit te oefenen. De Belastingdienst wordt gevraagd bij te dragen aan de betreffende onderzoeken die rond de digitale economie gaan worden uitgevoerd.
- De heroriëntatie Belastingdienst 2025 is nauw verbonden aan de toekomst van het fiscale stelsel. De wijze waarop de Belastingdienst is georganiseerd en functioneert vloeit voort uit het fiscale stelsel. Voorgesteld wordt om beide trajecten – heroriëntatie en bouwstenen – in samenhang te bezien.

B. Uitkomsten portfolioproces IV Belastingdienst

Recent zijn de bewindspersonen geïnformeerd over de belangrijkste uitkomsten van het IV-portfolioproces Belastingdienst. De belangrijkste uitkomsten vanuit deze gezamenlijke (HDFEZ, DGFZ, Belastingdienst) notitie zijn onderstaande opgenomen.

Uitkomsten IV-portfolioproces

- Voor elke keten is voor de periode 2019 tot en met 2023 in een roadmap in beeld gebracht welke veranderingen daarin moeten worden doorgevoerd: borgen continuïteit door beheer en onderhoud, wetgeving, procesverbetering en modernisering IV.
- Omdat de vraag groter is dan het aanbod zijn voor 2019 ICT-vraag en aanbod door middel van een prioriteringskader met elkaar in overeenstemming

gebracht; het beschikbare aanbod is daar waar nodig en mogelijk voor 2019 opgeschaald. Voor het jaar 2019 zijn de gegevens redelijk hard. Voor de jaren daarna zijn de gegevens minder hard.

- De komende jaren vragen om een inspanning om vraag en aanbod met elkaar in overeenstemming te brengen. Bij uitblijven van maatregelen ten behoeve van modernisering zal er steeds meer capaciteit nodig zijn voor bestaande processen. Om dit te doorbreken worden verschillende beleidsopties onderzocht en beoordeeld.

Uitwerking beleidsopties

- Aan de aanbodkant moet onderzocht en beoordeeld worden wat de mogelijkheden zijn van opschalen van capaciteit voor de onderdelen beheer en onderhoud/continuïteit, jaaraanpassingen, nieuwe wetgeving, modernisering IV en vernieuwing.
- Aan de vraagkant moet onderzocht en beoordeeld worden of in bepaalde ketens aanpassingen in parameters en nieuwe beleidsinitiatieven getemporiseerd kunnen worden. Het aantal jaarlijkse aanpassingen is groot en legt een stevig beslag op de IV-capaciteit. Ook staan er nieuwe beleidsinitiatieven voor de komende jaren op het programma, waarvan nog niet beeld is of deze doorgang vinden en wat de hieraan verbonden IV-vraag is.
- De Belastingdienst geeft aan dat in 2019 beheer en onderhoud/continuïteit en jaaraanpassingen voor naar schatting 90% beslag leggen op de IV-capaciteit. 10% is beschikbaar als 'ruimte', waarbinnen wetgeving, modernisering IV en vernieuwing moeten worden ingepast. Wet- en regelgeving vraagt in 2019 5% van de totale IV-capaciteit; dat is 50% van de beschikbare ruimte. Voor vernieuwing (MIV en procesverbetering) resteert eenzelfde percentage.
- Wet- en regelgeving zal de komende jaren een groot beroep blijven doen op de IV-capaciteit; wanneer daaraan prioriteit wordt toegekend en niet elders ruimte wordt gevonden, worden bij enkele ketens procesverbeteringen/- vernieuwingen en modernisering IV verder uitgesteld. Mocht modernisering en/of vernieuwing prioriteit krijgen, dan kan er op het gebied van wet- en regelgeving minder worden opgepakt omdat beheer en onderhoud en jaaraanpassingen voorrang krijgen.
- De problemen zullen zonder nadere ingrepen ontstaan bij enkele generieke ketens (Gegevens, Interactie, Inning en Betalingsverkeer) en de middelketens Loonheffingen en Inkomensheffing. Naar verwachting komen in 2020 hier de ketens Auto, Omzetbelasting en Vennootschapsbelasting bij. Bijzondere aandacht verdient de zogeheten raakvlakproblematiek: vaak heeft een keten andere ketens nodig om tot een resultaat te komen.
- Voor 2020 en verder is het beeld dat de situatie van een ICT-vraag die het ICT-aanbod overtreft zich door het steeds vooruitschuiven van vraag zal versterken.
- Beheer en onderhoud/continuïteit, wetgeving waarvoor uitvoeringstoetsen zijn afgegeven en de vijf vernieuwingsprojecten uit de aprilbrief zijn door de prioritering in het portfolio opgenomen.

C. Uitkomsten strategische sessie top-25, Persoonsgegevens (17 januari)

Op 17 januari jl. heeft de startbijeenkomst voor 2020 plaatsgevonden met de voltallige top-25, P-gv. en P-gv.. Onderstaand zijn de belangrijkste uitkomsten vanuit de verschillende besprektafels opgenomen:

Uitkomsten besprektafel toekomstoriëntatie

In de bijeenkomst van januari is aan de tafel toekomstoriëntatie aandacht besteed aan het traject Strategische Heroriëntatie Belastingdienst (SHBD) en externe trends en ontwikkelingen die een potentieel ingrijpende impact kunnen hebben op de Belastingdienst. Het onderwerp Artificial Intelligence (AI) werd als sprekend voorbeeld besproken vanwege de potentiële impact en actualiteit. In het kader van de SHBD werd aan de tafel toekomstoriëntatie gesproken over het ontwikkelen van toekomstscenario's. Daarbij zou aandacht moeten zijn voor

zowel incrementele als radicale scenario's. Daarbij werd ook het belang van perspectief om van buiten naar binnen te kijken en verbinding te maken met de omgeving onderstreept.

In het kader van AI zijn relevante componenten, kansen en dilemma's van AI bij de Belastingdienst besproken. Sociale acceptatie van nieuwe AI-technologieën en informatiepositie & datakwaliteit werden als belangrijke aandachtspunten genoemd. Zo zou er bijvoorbeeld niet alleen vanuit technologisch perspectief gekeken moeten worden naar AI, maar vanuit een breder perspectief van sociale acceptatie waarbij ook het doel, proces, resultaat of probleem dat je wilt oplossen en/of bereiken worden meegenomen. Wat betreft datakwaliteit werd de vraag gesteld wat dit nou precies betekent voor onze werkprocessen? Welke eisen, kaders en randvoorwaarden stellen we aan data? En hoe richten we dat proces goed in binnen en buiten onze organisatie?

Uitkomsten bespreektafel uitvoerbaarheid

De totale keten is overbelast, van het opstellen van wetgeving tot in de haarvaten van de uitvoering. Het ministerie (inclusief de Belastingdienst) is maximaal gericht op ondersteuning van de bewindspersonen en onvoldoende in staat de grenzen aan te geven. Dit leidt tot mentale overbelasting: het lukt niet meer verder dan een week vooruit te kijken en we dreigen alleen nog maar bezig te zijn met het oplossen van onze eigen korte termijn-problematiek. Het vinden van oplossingen vraagt om een bredere blik, buiten de gebaande paden kijken en samenwerking zoeken.

De samenleving is complex en dat spiegelt zich onvermijdelijk in onze uitvoering. Zij-inslagen horen erbij en het oplossen daarvan is gewoon onderdeel van ons werk. Daar moeten we ons op organiseren. We moeten durven eigenaarschap te nemen voor de complexiteit waar we voor staan. We roepen te makkelijk dat de wetgever het maar moet oplossen en zouden juist meer moeten uitdragen de wetgever dat helemaal niet kan. Het is mogelijk zelf bij te dragen aan het vergroten van de voorspelbaarheid. Kaders moeten niet altijd worden gezien als beperking, maar kunnen ook de ruimte bieden om te handelen.

Genoemde oplossingsrichtingen liggen op het gebied van het mobiliseren van de ketens om problematiek in volle breedte inzichtelijk te maken, het aan de voorkant voeren van het gesprek teneinde aan de achterkant discussies te moeten voeren en het experimenteren met simulatiemodellen. Gezocht moet voorts worden naar een optimum tussen kaders en wendbaarheid. En hoe gaan we om met uitzonderingen op de massaliteit? Verkopen we die complexiteit ook goed? Meer subjectgericht werken en het inzetten van technologie kan ons helpen. De gesprekken over deze thema's moeten niet eenmalig worden gevoerd, maar regelmatig op de agenda terugkomen.

Uitkomsten bespreektafel toezicht

De dialoog spitste zich toe op vier belangrijke vraagstukken: (1) is vooraf – automatisch - invullen van aangiften een speerpunt voor onze organisatie en waar ligt dan de grens?; (2) hoe kunnen we aangiften met een laag risico sneller verwerken?; (3) welke voordelen biedt centrale ondersteuning?; en (4) moeten we 'vaste gezangen' heroverwegen?

Het vooraf invullen is echter geen doel op zich maar een middel om te komen tot een zo hoog mogelijk niveau van naleving en daarmee ook van belastingopbrengsten. Uitgangspunten om dit middel in te zetten zijn het verminderen van administratieve lasten bij ondernemers en het vergroten van het gemak voor hen. Ondernemers willen geen gedoe en snel zekerheid. Besproken is voorts welke andere manieren er zijn om dit doel te bewerkstelligen en of een middel als de automatische aangifte bij wet verplicht kan worden.

Door middel van risico-analyses wordt bepaald welke aangiften een laag risico hebben. Deze aangiften kunnen zonder intensieve kantoortoets worden afgedaan. In de praktijk blijkt echter dat dit proces, bijvoorbeeld voor de Vpb nog bijna een jaar in beslag neemt. Het verdient aanbeveling om dergelijke processen te analyseren om vast te stellen waar de knelpunten zitten.

Geconstateerd wordt dat centrale ondersteuning weliswaar 5 jaar geleden al is geïntroduceerd, maar dat hier nog weinig vooruitgang op is geboekt. Een voorbeeld waar centrale ondersteuning wenselijk is, is een aanpak ter voorkoming/behandeling van problematische schulden. De Belastingdienst en het CJIB zijn de grootste veroorzakers van problematische schulden. Het is belangrijk om inzicht te krijgen in waar die problemen veroorzaakt worden, zodat er gewerkt kan worden aan een aanpak om deze waar mogelijk te voorkomen. Dit onderwerp raakt iedere directie en vraagt daardoor om een centraal geregisseerde aanpak.

Op de vraag of de opdrachtgever mogelijkheden ziet om de dialoog aan te gaan over 'vaste gezangen' wordt positief gereageerd. Het is goed om periodiek te heroverwegen of alles wat we doen nog nodig en/of relevant is. De druk van buiten is echter groot, en wij zijn geneigd om onder die druk vaak "in de actie te schieten". Bovendien ontstaat het beeld dat ons toezicht nogal "dun" is. Terwijl we ook in onze uitvoering veel doen om de juistheid en volledigheid van aangiften en aanvragen te bewerkstelligen. Dit moeten we beter zichtbaar maken.

Uitkomsten bespreektafel Beheerst vernieuwen

Beheerst Vernieuwen wordt ten behoeve van het primair proces gedaan, maar dit wordt niet altijd zo gevoeld. Medewerkers zijn wel op trots op het werk, maar niet op de dienst. Dit is niet bevorderlijk voor een open, vernieuwingsgezinde cultuur. Ook opereren we te weinig als één Belastingdienst. Alle ruimte die er binnen de dienst is, wordt weer snel dichtgelopen, waarna zich vervolgens weer nieuwe zij-inslagen voordoen die dan weer tot een probleem leiden. Hierdoor blijven we steken in een slachtofferrol. Daarmee zijn we nu soms de grootste vijand van onszelf. Wij trekken ons door doemdenken zelf terug in het moeras.

De Belastingdienst kent daarnaast een imagoprobleem. Wij zijn in staat om positieve ontwikkelingen te laten verworden tot negatieve berichtgeving. Het kost ons ontzettend veel moeite om dergelijke onderwerpen te vinden die we kunnen uitventen. Tegelijkertijd geldt dat op werkbezoeken en op de werkvloer allerlei initiatieven en successen voorbij komen. Ook is er een spanningsveld tussen continuïteit en vernieuwen. Onduidelijk is wat de doorslag geeft bij Beheerst Vernieuwen: ligt de focus op beheerst of op vernieuwen? En kunnen we daarin wel consistent zijn? Er is angst voor zij-inslagen. Door deze angst zetten we in op juridiseren en dogmatiseren. Beide moet je echter voorkomen.

De volgende oplossingsrichtingen zijn vervolgens onderkend:

- Mentale verruiming: dat veel al vastligt moet ons uitdagen om elders ruimte te zoeken. We mogen daarbij ook echt creatiever zijn als Belastingdienst.
- Breng succes naar buiten en regisseer zelf onze media-aandacht: ons imago in de media wordt nu veelal bepaald door de beeldvorming van anderen.
- Differentieer in het tempo: maak onderscheid tussen langere vernieuwingen en kort-cyclische vernieuwingen. Differentieer in gezamenlijkheid, ook op het gebied van kaderstelling.
- Sta bewust open voor buiten: accepteer dat er altijd sprake zal zijn van zij-inslagen, juist in een politieke omgeving als de onze.
- Betere focus en slim kiezen: zijn wij daadwerkelijk gericht op de samenleving en de bewindslieden? Beschouw vernieuwing als noodzakelijk.
- Maak af wat je hebt afgesproken: het is lastig onze eigen lijn vast te houden.
- Maak tijd en capaciteit vrij voor ideeën op het gebied van vernieuwing: bijvoorbeeld via nieuwe instroom en slim kiezen aan de voorkant.

Tafel Toekomstoriëntatie

Trends en ontwikkelingen

In de speerpuntensessie 2020 van januari is aan de tafel Toekomstoriëntatie aandacht besteed aan trends en ontwikkelingen in de toekomst, die een mogelijk ingrijpende impact kunnen hebben op de Belastingdienst. Ook in de prioriteitenbrief 2020 wordt aandacht gevraagd voor een veranderende omgeving. Trends en ontwikkelingen kunnen ervoor zorgen dat de vormgeving van het fiscaal stelsel bezien moet worden. Dit heeft ook impact op de Belastingdienst. Het stelsel beïnvloedt immers de uitvoering en andersom heeft de wijze waarop de uitvoering is georganiseerd invloed op het belastingstelsel. Zowel vanuit DGFZ (*bouwstenen verandering en verbetering fiscaal stelsel*) als de Belastingdienst (*Strategische Heroriëntatie Belastingdienst*) zijn hiervoor trajecten gestart. Er vindt uiteraard afstemming plaats tussen de trajecten vanwege de sterke samenhang tussen beide trajecten.

Speerpuntensessie 2020 januari en vervolg

In de speerpuntensessie 2020 van januari is aan de tafel toekomstoriëntatie aandacht besteed aan het traject Strategische Heroriëntatie Belastingdienst (SHBD). Het traject SHBD is gestart om te komen tot een duidelijke en eenduidige visie op de (toekomstige) Belastingdienst, in te kunnen spelen op mogelijke ontwikkelingen in de toekomst en op deze manier te zorgen voor een perspectief op de (middel)lange termijn. SHBD is opgebouwd uit vier bouwstenen die ieder input geven voor scenario's ter ontwikkeling voor een toekomstvisie (In bijlage 1 wordt het traject SHBD en de verschillende bouwstenen toegelicht).

Tijdens de bijeenkomst in januari is gesproken over de specifieke SHBD-bouwsteen *externe trends en ontwikkelingen*. Deze bouwsteen heeft als doel om zicht te krijgen op de externe trends en ontwikkelingen die een potentieel ingrijpende impact kunnen hebben op de Belastingdienst. Het onderwerp Artificial Intelligence (AI) werd als sprekend voorbeeld besproken vanwege de potentiële impact en actualiteit. AI is nog steeds een actuele trend met potentiële impact op de Belastingdienst richting 2020 en verder.

Inmiddels bevindt de SHBD zich in een volgende fase en heeft de bouwsteen externe trends en ontwikkelingen een eerste tussenresultaat opgeleverd). Potentieel relevante trends en ontwikkelingen voor de Belastingdienst zijn in samenwerking met alle dienstonderdelen geïnventariseerd en vervolgens gevalideerd op impact en tijdshorizon. Het tussenresultaat is een overzicht met de trends en ontwikkelingen die potentieel impact hebben op de Belastingdienst en/of het fiscale stelsel (zie bijlage 2).

Hieruit blijkt dat ook digitale economie en de impact hiervan op heffing en inning voor de organisatie een ontwikkeling om in aanloop naar 2020 aandacht aan te besteden. Digitale economie wordt zowel vanuit de *bouwsteen externe trends en ontwikkelingen* als in de prioriteitenbrief 2020 expliciet genoemd.

Vanwege de relevantie van deze thema's in 2020 worden zowel de onderwerpen digitale economie als AI kort toegelicht. Gevraagd wordt om tijdens de speerpuntensessie op basis van deze thema's te reflecteren op de gestelde bespreekpunten.

Digitale economie

Digitale technologie – van robots en mobiele apparatuur tot online platforms, taaltechnologie en virtual reality– ontwikkelt zich razendsnel en kan de maatschappij veranderen. Tegelijkertijd spelen er nieuwe maatschappelijke uitdagingen, zoals de digitale kloof, polarisatie, privacy en de verspreiding van desinformatie, waarbij technologische ontwikkelingen vaak zowel de aanleiding als een deel van de oplossing zijn. Digitale technologie en sociale processen raken dus in toenemende mate met elkaar verstrengeld.

De Belastingdienst heeft met de gevolgen hiervan te maken. Nieuwe verdienmodellen, nieuwe actoren in het economisch landschap, de beschikbaarheid van meer data en een huidige wet- en regelgeving die nog uitgaat van traditionele economische transacties vragen om een kritische blik wat de ‘digitale economie’ voor de organisatie betekent.

In de prioriteitenbrief wordt de verwachting uitgesproken dat de deel- en kluseconomie de komende jaren blijft groeien en zich manifesteert in alle geledingen van de Nederlandse economie, leidend tot een tendens naar meer fluïde, flexibele arbeid en kortstondige verhuur van (onroerende) goederen.

De opkomst van de deel- en kluseconomie met behulp van digitale platforms roept vragen op over de houdbaarheid van het huidige stelsel en de (on)mogelijkheden voor de Belastingdienst om toezicht uit de oefenen. Ook vanuit SHBD komt de trend digitale economie expliciet naar voren (zie bijlage 3). Wat als bijvoorbeeld 30% van de Nederlandse economie georganiseerd is via (internationale) platforms en webshops. Wat betekent dat voor het heffen en innen door de Belastingdienst? Kunnen platforms actief gaan participeren in het proces van inning en handhaving, bijvoorbeeld door het introduceren van een voorheffing of eindheffing (inhoudingsplicht voor platforms)?

Artificial Intelligence

In de eerdere speerpuntensessie in januari werden de trend AI en de relevante componenten, kansen en dilemma’s van AI bij de Belastingdienst besproken. Zoals eerder aangegeven, is AI nog steeds een belangrijke ontwikkeling voor 2020 en verder. Sociale acceptatie van nieuwe AI-technologieën en datakwaliteit werden in de januarisessie als belangrijke aandachtspunten genoemd.

Sociale acceptatie van AI-technologieën zijn zowel relevant voor burgers als bedrijven (extern) als medewerkers (intern). Er moet niet alleen vanuit technologisch perspectief worden gekeken naar AI, maar vanuit een breder perspectief van sociale acceptatie waarbij ook het doel, proces, resultaat of probleem dat je wilt oplossen/bereiken worden meegenomen.

Omdat veel AI-systemen datagedreven zijn, wordt de kwaliteit van data gezien als essentiële voorwaarde voor het gebruik van AI-technologieën. De data die gebruikt wordt in modellen zou foutloos moeten zijn, anders kan het mogelijk leiden tot verkeerde beslissingen en bevooroordeelde resultaten. Wat betekent datakwaliteit nu precies voor onze werkprocessen? Welke eisen, kaders en randvoorwaarden stellen we aan data? En hoe richten we dat proces goed in binnen en buiten onze organisatie?

Ook vanuit SHBD komt AI naar voren als een relevante trend die in de toekomst impact kan hebben op de Belastingdienst in dienstverlening aan burgers. Denk bijvoorbeeld aan communicatie met klanten via chatbots waarbij AI vragen herkent en juiste antwoorden geeft (zie bijlage 4). Dit is een ontwikkeling die de Belastingdienst op dit moment verkent (zie bijlage voor meer toelichting)

Hoe gaan we als organisatie met deze aandachtspunten om? Hoe zorgen we ervoor dat dat zowel burgers, bedrijven als medewerkers bereid zijn mee te gaan in, en mee te werken aan de ontwikkelingen van AI?

Bespreekpunten

In de voorgaande paragrafen zijn de twee relevante ontwikkelingen geschetst waarvan de verwachting is dat deze richting 2020 impact gaan hebben de Belastingdienst en het fiscaal stelsel. Deze trends roepen allerlei vragen op. Om tijdig na te denken over de mogelijke impact en hoe hierop te anticiperen richting 2020 is het van belang hierover het gesprek te voeren. Het gesprek voeren over deze ontwikkelingen kan daarnaast bijdragen aan de bewustwording dat een meerjarige focus waardevol kan zijn voor de organisatie:

- 1) Wat zijn de ervaringen met de trend/ontwikkeling *digitale economie* en/of AI?
- 2) Waar zie je kansen en wat is de impact van deze trends/ontwikkelingen voor innen, heffen, toezicht en dienstverlening?
- 3) Wat heb je zelf nodig en wat heb je nodig van collega's/ stakeholders om hier aandacht aan te besteden in 2020?

Uiteraard zijn er meer trends en ontwikkelingen en kan de relevantie ervan verschillen per dienstonderdeel:

- 4) Wat heb je nodig om met trends en ontwikkelingen aan de slag te gaan waarbij al is verkend dat ze van belang zijn voor de Belastingdienst?
- 5) Hoe kun je deze trends en ontwikkelingen concreet vertalen naar plannen voor 2020 en verder?

Bijlage 1 – Bouwstenen Strategische Heroriëntatie Belastingdienst

De Belastingdienst (Concerndirectie Innovatie en Strategie) is gestart met het programma Strategische Heroriëntatie Belastingdienst. Doel hiervan is te komen tot een duidelijke en eenduidige visie op de (toekomstige) Belastingdienst en om in te kunnen spelen op mogelijke ontwikkelingen in de toekomst. Technologische, maatschappelijke en economische ontwikkelingen kunnen potentieel ingrijpende impact hebben op de primaire processen van de Belastingdienst, het fiscaal stelsel, de organisatie van de overheid en op de Belastingdienst in de toekomst. De Belastingdienst wil zorg dragen voor een perspectief op de (middel)lange termijn.

Het traject Strategische Heroriëntatie ontwikkelt scenario's die helpen bij het bepalen van strategische implicaties en handelingsperspectieven. Voor de scenario's wordt gebruik gemaakt van input uit verschillende bouwstenen, deze worden hieronder toegelicht:

- a) *Verkennen van externe trends en ontwikkelingen*, waarbij het doel is het verzamelen van ontwikkelingen en verdiepen op impact, onzekerheid en tijdshorizon van ontwikkelingen voor de middellange en lange termijn.
- b) *Beelden ophalen bij interne en externe stakeholders*, waarbij het doel is het ophalen van beelden over rol en functie van de Belastingdienst, nu en in de toekomst, bij een brede selectie van externe en interne doelgroepen (niet alleen de 'usual suspects').
- c) *Ophalen ervaringen andere uitvoerders* bij vergelijkbare strategische trajecten. Hoe gaan zij bijvoorbeeld om met het vertalen van externe trends voor de eigen organisatie? Beelden worden opgehaald bij andere overheden, bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties.
- d) *Interne analyse*, waarbij het doel is bij elkaar te brengen wat we nu weten over huidige inzet en wendbaarheid van resources door het maken van een schets van huidige gegevens over o.a. IT-landschap, technische waarden, ketens en resources ten opzichte van de huidige strategie en beleid. De opbrengsten worden gebruikt voor de ontwikkeling van de scenario's.

De eerste vier bouwblokken vormen input voor mogelijke toekomstscenario's. Op basis van trendanalyse en het ophalen van beelden worden contextscenario's (in welke toekomst opereren wij, gericht op 2030) en Belastingdienstscenario's (hoe functioneren wij zelf, gericht op 2025) geschetst. Deze sets scenario's wordt getest aan elkaar om synergie en wrijving tussen mogelijke externe ontwikkelingen en interne strategische opties op te sporen.

De scenario's helpen om inzichtelijk te maken hoe de Belastingdienst kan anticiperen op mogelijke ontwikkelingen die zich in de toekomst voordoen en de implicaties voor de organisatie.

Bijlage 2 – Stand van zaken bouwsteen Externe analyse trends en ontwikkelingen (SHBD)



Drie overkoepelende ontwikkelingsrichtingen



7

Domein: Economie



Wat als 30% van de Nederlandse economie georganiseerd is via (internationale) platforms en webshops?

Drijvers

In de **24-uurs economie** heeft de consument hoge verwachtingen en wil graag snel resultaat zien. De **digitalisering** maakt het mogelijk om steeds meer transacties online te doen. **Gemak** is een belangrijke drijfveer waarop producenten inspelen.

Impact

Consumenten doen een groot deel van hun inkopen via online webshops. De kleine Nederlandse middenstander heeft het moeilijk – de concurrentiestrijd lijkt verloren. Grote platforms domineren de markt en brengen de consument direct in contact met de producent. Deze producent bevindt zich steeds vaker buiten de Nederlandse en Europese grenzen.

Wat betekent dat voor het heffen en innen van belastingen?

8

Domein: Economie/sociaal



Wat als de belastingopbrengsten met 30% dalen, doordat belastingbetalers gebruik verkiezen boven bezit?

Drijvers

De **deeleconomie** en initiatieven waarbij betaald wordt voor **gebruik in plaats van bezit**, groeien. Gemak is een belangrijke drijfveer om de overstap te maken naar gebruik. Vooral de **Millennials** en **generatie Z** doen mee aan de deeleconomie en zien een bezitloos leven zitten.

Impact

Steeds meer Nederlanders kiezen ervoor om bezitloos te leven. Bezit zien zij niet langer als een manier om status te verkrijgen. Samen met bekenden of vreemden wordt bezit gedeeld en uitgeruild. Door te delen liggen luxe producten makkelijker binnen bereik. Anderen kiezen voor delen om hun ecologische voetafdruk te verminderen.

Wat betekent de afname van bezit voor de belastingen?

14

Domein: Technologie / sociaal



Wat als 30% van de onderlinge interactie tussen Belastingdienst en belastingbetaler verloopt via chatbots, zonder menselijke interactie?

Drijvers

Organisaties en processen **digitaliseren**. De opkomst van **kunstmatige intelligentie** zorgt ervoor dat steeds meer menselijke taken door computers gedaan kunnen worden. Het wordt daarmee ook mogelijk om te **personaliseren** voor de massa.

Impact

Belastingaangifte is passé – geen btw-aangifte meer, geen geschuif met boxen. De burger en ondernemer raakten snel gewend aan digitalisering van de belastinginning. De interactie tussen mensen heeft plaats gemaakt voor afstemming tussen algoritmes. Je belastingen zijn in een nanoseconde geregeld, intelligente systemen van belastingplichtige en de Belastingdienst wisselen alle benodigde informatie zelf uit.

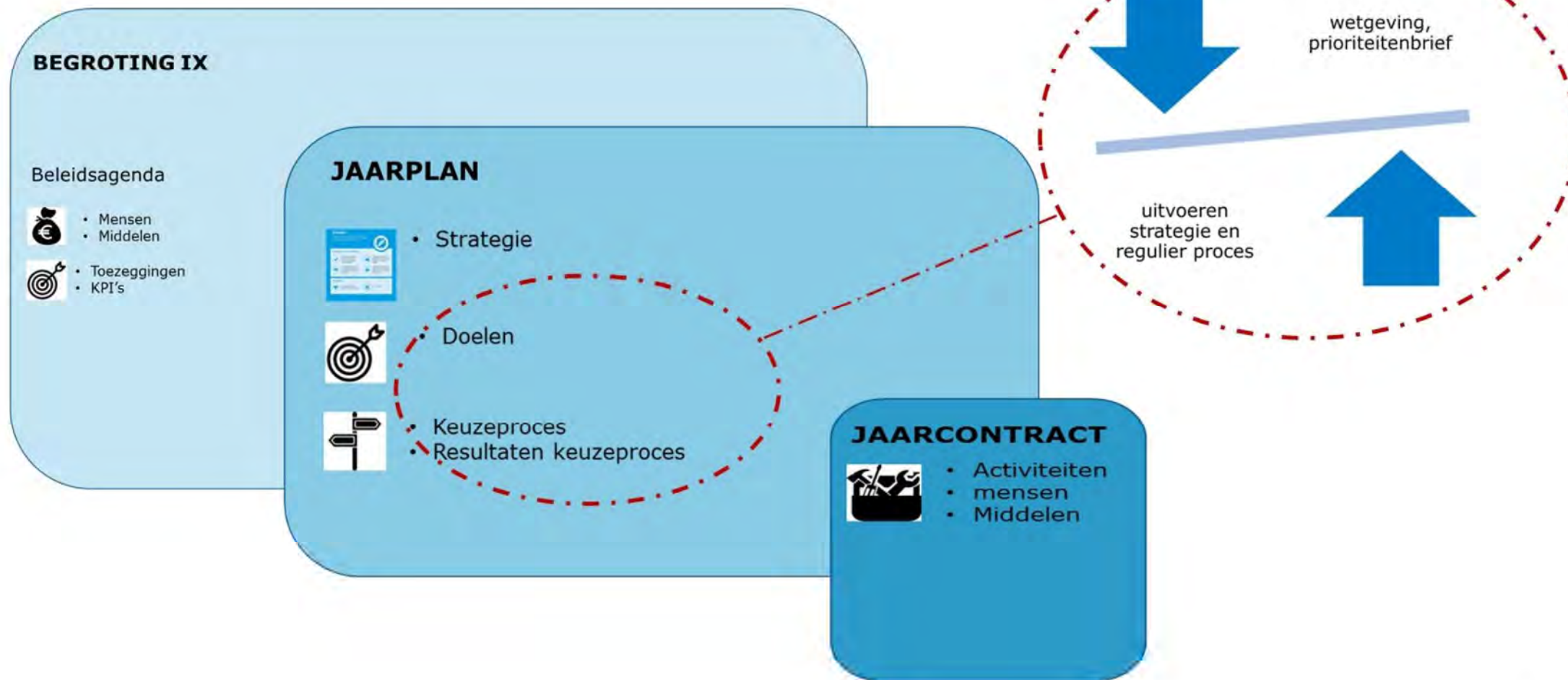
Wat betekent deze automatisering van interactie voor de Belastingdienst?

Themasessie Top 25

23-05-2019

Prioriteitenbrief in relatie tot **uitvoering en toezicht**

Ruimte binnen beperkingen



Wetgeving

DGFZ

Prioriteitenbrief:

Het is gemeenschappelijk belang van DGFZ en DGBD om nieuwe maatregelen zo vorm te geven dat ze ook uitvoerbaar zijn. Voorstel om hierbij te streven naar een vormgeving die zoveel als mogelijk past binnen de uitvoeringsstrategie van de Belastingdienst. **Bij de voorbereidingen neemt DGFZ de blik van de uitvoering graag mee en nodigt de Belastingdienst uit om hier de relevante input voor te leveren.**



wetgeving,
prioriteitenbrief

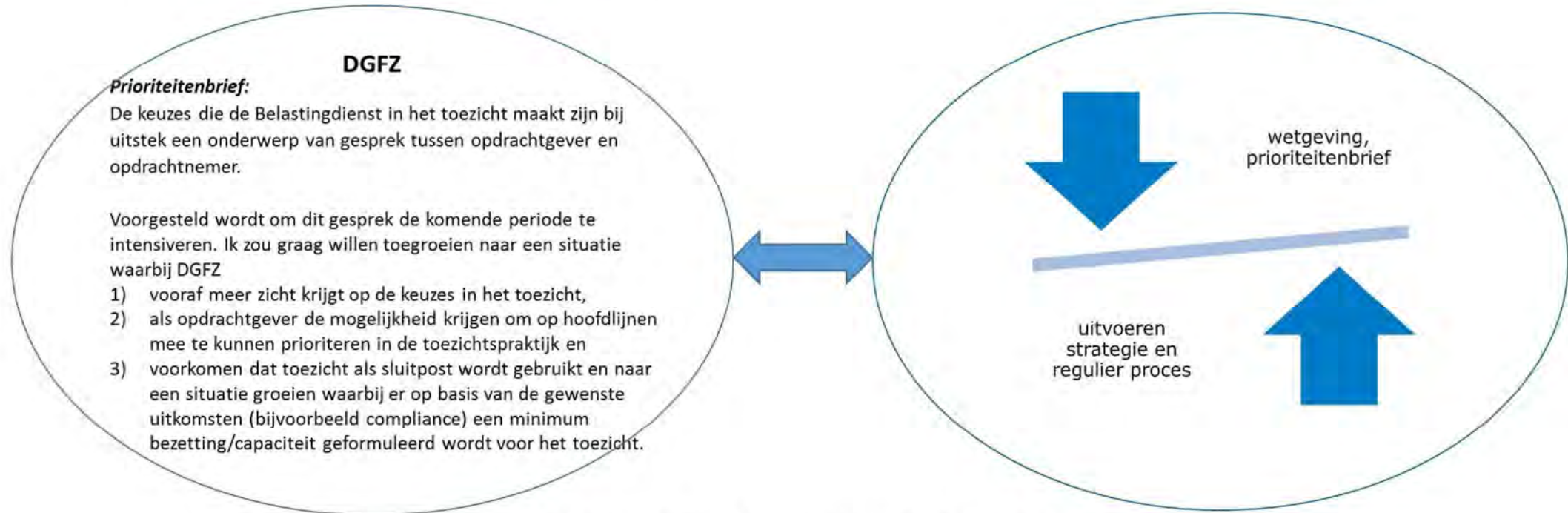
uitvoeren
strategie en
regulier proces



Hoe kunnen we gezamenlijk uitvoering geven aan deze wens?

- Waaruit bestaat de blik van de uitvoering voor DGFZ en voor DGBD? Cijfers, inzicht in gedragingen burgers of bedrijven, nalevingsrisico's?
- Welke bijdrage of inspanning vergt het uitvoeren van deze wens van DGFZ?
- En welke bijdrage of inspanning vergt dit van DGBD?
- Wat is er nodig om met elkaar te kunnen realiseren dat voorstellen passen binnen de strategie?

Keuzes in het toezicht



Prioriteitenbrief:

De keuzes die de Belastingdienst in het toezicht maakt zijn bij uitstek een onderwerp van gesprek tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

Voorgesteld wordt om dit gesprek de komende periode te intensiveren. Ik zou graag willen toegroeien naar een situatie waarbij DGFZ

- 1) vooraf meer zicht krijgt op de keuzes in het toezicht,
- 2) als opdrachtgever de mogelijkheid krijgen om op hoofdlijnen mee te kunnen prioriteren in de toezichtspraktijk en
- 3) voorkomen dat toezicht als sluitpost wordt gebruikt en naar een situatie groeien waarbij er op basis van de gewenste uitkomsten (bijvoorbeeld compliance) een minimum bezetting/capaciteit geformuleerd wordt voor het toezicht.

Wat betekent dit voor de opdrachtnemer én de opdrachtgever?

De uitvoerings- en toezichtstrategie is gebaseerd op drie pijlers, waarvan er één toezicht is. Deze strategie geeft richting aan het realiseren van het strategische doel: structurele naleving.

Het keuzeproces van DGBD omvat voorafgaand aan (operationele) keuzes in het toezicht ook keuzes m.b.t. de in te zetten instrumenten. Toezicht is daar één van en bestaat uit een scala van activiteiten.

- Wat verstaan we onder toezicht?
- Wat betekent een focus op keuzes in het toezicht door de opdrachtgever voor de uitvoering van de strategie?



Beheerst vernieuwen als juiste richting

Meerdere malen is uitgesproken en bevestigd dat de richting die de Belastingdienst met de vernieuwing is ingeslagen, de juiste is en overeind blijft staan. Beheerst Vernieuwen vormt daarmee onze hoofdroute. De aanpak 'Beheerst vernieuwen' is erop gericht om gefaseerd en beheerst voortgang te boeken op deze vernieuwing, via een overzichtelijk aantal projecten. We doen een stap terug in tempo om daarna beter te kunnen presteren. De opgave berust op drie pijlers: kwantitatief en kwalitatief voldoende personeelsbestand, de ICT op orde en adequate sturing en beheersing.

Waar staan we in onze aanpak?

In de visual op de volgende pagina zijn de hoofdlijnen van de aanpak Beheerst vernieuwen opgenomen: de aanpak, onze ambitie voor 2019 en de contouren voor onze ambitie in 2020. De gekozen icoontjes laten de ontwikkeling zien: elk jaar wordt de aanpak van Beheerst vernieuwen weer een stukje verder ingevuld. Het beeld daarbij is dat er goede stappen zijn en worden gezet. Maar merken we dit ook binnen onze primaire processen? Liggen we op koers met onze stappen om vernieuwing mogelijk te maken? En zo niet, waar ligt dit aan en wat ontbreekt er nog?

Hoe beïnvloedt de huidige context deze aanpak?

De huidige context bevestigt nog eens de noodzaak van onze aanpak. Zo zijn we gedwongen om vanuit schaarste keuzes te maken, bijvoorbeeld vanuit het portfolioproces. Keuzes tussen continuïteit, wetgeving, modernisering of vernieuwing. Zijn we in staat deze keuzes te maken? Welke afwegingen of prioriteringskader gebruiken we daarvoor, welke andere onderdelen raakt dit en hoe nemen we onze opdrachtgever en eigenaar goed mee in deze dilemma's? Daarbij geldt dat de keuzes die we maken ook invloed hebben op de inhoud van Beheerst vernieuwen, zoals t.a.v. de pijlers personeel en ICT.

Hoe werken we hierin samen, vanuit onze verschillende rollen?

Met onze aanpak Beheerst vernieuwen moet de benodigde vooruitgang geboekt gaan worden. Voor het kunnen realiseren van deze vooruitgang hebben de verschillende dienstonderdelen elkaar hard nodig. Dit juist ook vanwege de verantwoordelijkheden en afhankelijkheden rondom de keuzes die we hebben te maken vanuit schaarste. Zijn we van mening dat we dit goed genoeg doen, voeren we de juiste gesprekken en doen we het maximale om elkaar verder te helpen?

En hoe betrekken we onze eigenaar en opdrachtgever?

De eigenaar en opdrachtgever hebben zich gecommitteerd aan het pad dat is uitgestippeld met Beheerst vernieuwen. Er ligt een goede basisstructuur voor deze samenwerking die in de komende periode verder uitgediept gaat worden. Aangrijpingspunten voor deze verdieping zijn o.a. een betere dialoog in de samenwerking binnen de beleidscyclus, goede en volledige beleidsinformatie, het tijdig meenemen en toetsen van de uitvoerbaarheid van beleidsvoornemens en de betrokkenheid bij het programma MI/RM. Op welke manier gaan we deze verdieping van samenwerking vorm geven?

Kernvragen bijeenkomst 23/5

De bespreektafel Beheerst vernieuwen richt zich op waar we staan met Beheerst vernieuwen en hoe we samenwerken t.a.v. onze keuzes, dilemma's en ambities. De volgende vragen staan centraal:

1. Welke merkbare vernieuwing voor burgers en bedrijven zien we voor 2020 en hoe komen we hiertoe in het jaarplan? Welke cadans houden we in de vernieuwing richting latere jaren? En wat hebben we daarbij nodig om voor die verschillende jaren keuzes te maken?
2. Hebben we naast de focus op burgers en bedrijven voldoende oog voor te bereiken efficiëntie?
3. Waar staan we inmiddels met Beheerst vernieuwen? Is onze basis op orde? En waar staan we in 2020 en de jaren daarna? Welke dilemma's zien we en/of wat ontbreekt er in de stappen die nu zijn of worden gezet?
4. Welke dialoog voeren we hiertoe? En betrekken we onze eigenaar en opdrachtgever in die rol? Wat hebben we van elkaar nodig om te komen tot een aanpak die ons steeds verder brengt?

Meerjarige aanpak Beheerst vernieuwen:

- Stap terug in tempo om daarna beter te kunnen presteren.
- Borgen van de continuïteit
- Gericht en gefaseerd voortgang boeken op een overzichtelijk aantal projecten
- Kwantitatief en kwalitatief voldoende personeelsbestand, ICT op orde en adequate sturing en beheersing



Jaarplan 2019

Personeel:

- Instroom personeel
- Snelle inzetbaarheid
- Zichtbaarheid arbeidsmarkt
- Meerjarige personeelsplanning

ICT:

- Wendbaarheid
- Technische schuld
- Domeinarchitectuur

Sturing & Beheersing:

- Visie op leiderschap en cultuur
- Risicomanagement (plan)
- Managementinformatie (plan)



Jaarplan 2020

Personeel:

- Verdieping instroom (meerjarig)
- Ontwikkelen/opleiden personeel
- Zichtbaarheid arbeidsmarkt
- Leiderschap & cultuur

ICT:

- Wendbaarheid
- Technische schuld
- Domeinarchitectuur

Sturing & Beheersing:

- Concerndashboard
- Risicomanagement voor deel ketens
- Indicatoren voor deel ketens



Vraagstukken

Beheerst vernieuwen

- Wanneer zijn we we duurzaam op orde t.a.v. personeel, ICT en sturing?
- Liggen we daarmee op koers of ontbreekt er iets aan de stappen die nu zijn of worden gezet?
- Welke invloed hebben wetgeving, prioriteiten en het portfolioproses op de meerjarige aanpak Beheerst Vernieuwen?
- Vergt dit nieuwe keuzes t.a.v. Beheerst Vernieuwen?
- Hoe komen we tot merkbare vernieuwing voor burgers en bedrijven in 2020?
- Hoe betrekken we elkaar (onderling) en onze stakeholders bij dit proces?



Programma Instroom

snel zorgvuldig transparant

**Presentatie versnelde werving
DT 23 mei 2019**



Te bespreken punten

- Wervingskalender
 - Te weinig aanmeldingen
- Pré-onboarding app
- Programma Instroom overzicht 2018-2019
 - Overdracht

Wervingskalender

- Circa 1300 aanmeldingen te weinig om doelstelling te behalen (nog exclusief vervolgvacatures door doorstroom)
 - Resultaat april 221 instroom, voorlopig (nu al zichtbaar in SAP) mei 118, juni 144, te weinig t.o.v. kwartaaldoel van 750
 - Jaardoel is 3450 fte externe instroom, bij interne doorstroom moeten vervolgvacatures extra aangemeld worden stel 1000
 - De *gemiddelde* doorlooptijd tussen aanmelding vacature en indiensttreding rond de 4 a 5 maanden ligt.
 - Dat betekent dat vacatures in augustus 2019 gemiddeld leiden tot instroom in december 2019. Alle instroom in 2019 moet dus vóór augustus in behandeling genomen zijn bij SSO O&P. En dat er 350 posities per maand open moeten staan.

Datum Dataset :	16-5-2019		Datum vanaf	1-3-2019	
			Datum tot	16-5-2019	
Deze rapportage betreft vacatures en kandidaten in PXS incl. overloop voorgaand jaar.	Totaal VACATURES PXS incl. overloop voorgaande jaren				
				Gegevens Uitvraag wervingsplan vanaf 1 maart	Uitvraag minus reeds aangemeld
		Aantal vacatures	Aantal posities		
Directies					NOG AAN TE MELDEN
TOTALEN		356	569	2200	1331
Belastingen/Overig		0	0		0
Bureau Directoraat-generaal		5	5	7	2
Bureau Investeringsagenda		0	0	zit in I&S	0
Concerndirectie Control en Financiën		16	22	25	3
Concerndirectie Fiscale en Juridische Zaken		3	4	7	3
Concerndirectie Innovatie en Strategie		0	0	2	2
Concerndirectie IV- en Databeheersing		1	1	2	1
Concerndirectie Organisatie en Personeel		1	1	8	7
Concerndirectie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid		0	0	2	2
Corporate Dienst Communicatie		3	3	5	2
Corporate Dienst Datafundamenten en Analytics		13	17	82	65
Corporate Dienst Vaktechniek		6	6	17	11
Directie Centrale Administratieve Processen		34	77	214	137
Directie Douane		51	121	516	195
Directie FIOD		34	69	78	9
Directie Grote Ondernemingen		21	44	170	126
Directie Informatievoorziening		89	105	250	65
Directie Klantinteractie en -services		14	17	224	207
Directie Midden- en Kleinbedrijf		9	17	217	200
Directie Particulieren		5	7	85	78
Directie Toeslagen		7	22	61	39
SSO CFD		24	30	105	75
SSO Financieel en Managementinformatie		5	8	18	13
SSO Organisatie en Personeel		10	11	45	34
Switch		5	5	60	55
-		0	0		
-		0	0		
-		0	0		
Totalen		356	590	2200	1331

Wervingskalender

- Wat is nodig om de aanmeldingen doorgang te laten vinden voor voldoende instroom Q3 en Q4?
 - P en MKB wel formatieruimte, ook financieel?
 - GO heeft werkproces ingericht op drie keer aanmelden per jaar, in afstemming met SSO O&P wordt nieuw proces ingericht.
 - Toeslagen geeft aan nog formeel advies van medezeggenschap te moeten hebben.
 - KI&S vult groot deel in met verambtelijking wat niet via aanmelding in PXS loopt.
 - Zijn er (overige) knelpunten die in DT besproken moeten worden?
- Wat is nodig om voldoende instroom Q2 te hebben
 - Kan verambtelijking Toeslagen/KI&S nu opgestart worden?



Pre-Onboarding app Welkom@BD

- Stand van zaken
 - Functionaliteit release 1 zit in testfase. 01-06-2019 gereed
 - Functionaliteit release 2 (eenzijdige communicatie functie richting teamleider) wordt ontwikkeld:
 - 15-06-2019 gereed. De kandidaat kan, middels de mail faciliteit van het device, contact leggen met de teamleider
- Planning:
 - Week 24 go/no go Stuurgroep BO Instroom,
 - Week 25-28 voorbereiding implementatie,
 - Week 29 Go live: app beschikbaar voor nieuwe medewerkers met instroomdatum september 2019



Pre-Onboarding app Welkom@BD

Inrichting Eigenaarschap en Beheer

1. Het MT SSO O&P heeft ingestemd met voorstel dat 'in de productiefase' business owner wordt en het afdelingshoofd proces E2E Instroom gedelegeerd business/product owner. Zij worden hiermee verantwoordelijk voor de inhoud, ontwikkeling en het budget.
2. Het programma Instroom draagt, in overleg met business owner, zorg voor een passende overdracht op relevante aspecten (inhoud, beheer, budget, doorontwikkeling) en blijft tot die tijd regie voeren op de voor de go live gang noodzakelijke activiteiten en nieuwe te ontwikkelen activiteiten. Dit in samenwerking met alle betrokken partijen.
3. De benodigde verdere stappen voor realisatie en besluitvorming vinden zoveel mogelijk plaats via het reguliere portfolioproces BV resp. domeinportfolioboard BV



Pre-Onboarding app Welkom@BD

Aandachtspunt; geautomatiseerd versturen uitnodigingsmail en notificaties Welkom@BD

Probleem:

Om een uitnodigingsmail te kunnen versturen of statuswijzigingen (teamleider is bekend of uitnodigingen voor events) door te geven, is een geautomatiseerde koppeling met gegevens in PXS noodzakelijk en/of robotisering van handmatige handelingen randvoorwaardelijk.

Business en IV onderzoeken op welke wijze en termijn een (tijdelijk) robotiseringsproces is te realiseren zodat bovenstaande probleem wordt opgelost. Er is afgesproken dat er eerst een risico analyse plaats vindt plus eventuele mitigerende maatregelen alvorens de inzet van de robot toegestaan wordt. De benodigde ontwikkeltijd voor robotisering van het registratieproces is 3 a 4 weken

Risico: Als het proces niet geautomatiseerd wordt, zullen veel kandidaat medewerkers te laat de uitnodiging voor de app ontvangen omdat SSO O&P niet beschikt over voldoende capaciteit om dit handmatig te doen.



Programma Instroom

Versnellen van het instroomproces

Q3

Q4

Q1

Q2

Overzicht

2018 - 2019

Programma Instroom

Belastingdienst

• URGENTIE •

• REALISATIE •

• VERBREDING •

• OVERDRACHT •



INRICHTEN

SAMEN WERKEN

SAMEN BESTUREN

DOORONTWIKKELEN

Gerealiseerde instroom

313

Gerealiseerde instroom

800

Gerealiseerde instroom

1199

Gerealiseerde instroom

...

