



TER INFORMATIE

Aan
de staatssecretaris

archiveren
DGB

**Directoraat-Generaal
Belastingdienst**

Inlichtingen

10.1.d

notitie

Bedrijfsplan 2012 Belastingdienst

Datum

4 januari 2012

Notitienummer

DGB/2012/0045

Rubriek

Communicatie

Auteur

10.1.d

Van

cluster Uitvoeringsbeleid 10.1.d

Kopie aan

de minister; PA's (2x); Comm
(2x)

Bijlagen

1

Paraaf

10.1.d

Via

de secretaris-generaal

de directeur-generaal

Belasting

10.1.d

Medeparaaf
directie Communicatie

10.1.d

Bijgaand doe ik u ter informatie het Bedrijfsplan 2012 voor de Belastingdienst toekomen. Het Bedrijfsplan is in de week voor Kerst afgerond en binnen de Belastingdienst verspreid.

***EENVOUDIG
AANSPREEKBAAR
IN 2012***

**BEDRIJFSPLAN
BELASTINGDIENST**

Versie: 1.00

Inhoudsopgave

Belastingdienst permanente opdracht, visie en missie

Waar we staan

Voorwoord Peter Veld

Handhavingsregie:

- dienstverlening
- toezicht

Mensen en middelen:

- personeel en organisatie
- ondersteuning

De hoofdlijnen op een rij

Bijlage: invulling taakstellingen

Belastingdienst: permanente opdracht, visie en missie

Onze permanente opdracht

Wij geven uitvoering aan:

- de heffing, controle en inning van rijksbelastingen, bijdragen zorgverzekeringswet, premies volksverzekeringen en premies werknemersverzekeringen;
- de controle op de naleving van wetgeving betreffende in-, uit- en doorvoer van goederen, en van wetgeving op economisch, gezondheids-, milieu- en veiligheidsterrein, economische ordening en financiële integriteit;
- de toekenning van en controle op inkomensafhankelijke toeslagen;
- de opsporing op al de hiervoor genoemde terreinen.

Dit doen wij zo doeltreffend en doelmatig mogelijk. Startpunten van ons handelen zijn rechtszekerheid en rechtsgelijkheid.

Onze visie

Onze inzet is de mate waarin burgers en bedrijven vrijwillig hun verplichtingen nakomen maximaal te vergroten (compliance).

Onze missie: eenvoudig aanspreekbaar

Wij voeren onze taken uit voor en in dienst van de samenleving. Dit brengen wij tot uitdrukking in ons handelen: onze focus ligt bij burgers en bedrijven. We zetten de komende jaren in op het vergroten van de bereidheid van burgers en bedrijven om hun verplichtingen na te komen (compliance).

Eenvoudig

De meeste burgers en bedrijven zijn goedwillend. Voor hen zijn we een laagdrempelige en open organisatie. We ondersteunen burgers en bedrijven maximaal bij het nakomen van hun verplichtingen en het verkrijgen van hun rechten. We gaan daarbij uit van vertrouwen en communiceren in begrijpelijke taal.

Onze massale dienstverlening vindt zoveel mogelijk plaats via persoonlijke internetpagina's. Daar kunnen wij informatie voor burgers en bedrijven klaarzetten, kunnen burgers en bedrijven informatie bij ons aanleveren en kunnen burgers en bedrijven volgen wat hun rechten en verplichtingen zijn.

We moeten ons werk goed doen met minder geld. Eenvoud helpt ons daarbij. Dat hebben we zelf in de hand door te werken aan eenvoudige en gestandaardiseerde systemen, procedures, formulieren, etc.. En we wenden onze invloed aan om te komen tot vereenvoudiging van de wetten en regels die wij uitvoeren.

Aanspreekbaar

Ons individuele toezicht vindt zoveel mogelijk plaats in de actualiteit. Daarbij geven we zekerheid vooraf met horizontaal toezicht. Periodiek stellen we vast of het door ons gegeven vertrouwen in de praktijk wordt beloond.

Als burgers en bedrijven zich niet aan de regels houden, gaat dat ten koste van de samenleving. Alleen al om die reden treden wij hard en scherp tegen hen op. Zij kunnen correcties, boetes en strafrechtelijke vervolging van ons verwachten. Zo laten we aan de samenleving zien dat de regels gelden voor iedereen.

Van onze medewerkers verwachten we dat zij aanspreekbaar zijn en elkaar aanspreken. We verwachten van onze medewerkers gedrag dat past bij de belastingplichtige die zij voor zich hebben. Vaak is dat open, laagdrempelig en communicatief, soms hard, scherp en doortastend.

We realiseren ons hierbij dat óók en juist massale communicatie, toegankelijkheid van systemen, begrijpelijkheid van formulieren, etc. in belangrijke mate bijdragen aan het beeld dat wij naar buiten uitstralen.

Waar we staan

- Uit de Fiscale monitor 2011 blijkt dat de belastingmoraal in Nederland onverminderd hoog is.
- In de Fiscale monitor 2011 krijgen we van ondernemingen en fiscale dienstverleners een 6,4 voor klanttevredenheid. In het Middellangetermijnplan is vastgelegd dat dat in 2015 een 7+ moet zijn.
- Eind 2011 start een pilot met de berichtenbox.
- 70% van de fiscale dienstverleners ziet het nut in van horizontaal toezicht.
- Binnen het MGO/ZGO-segment is met ca. 450 ondernemingen een horizontaaltoezichtconvenant afgesloten.
- Inmiddels vallen 24.000 ondernemers in het MKB-plus segment onder horizontaal toezicht.
- Tijdens de aangiftecampagne IB begin 2011 is een recordaantal aangiftes vóór 1 april bij ons binnengekomen. Van deze aangiftes werd ook een recordaantal (95%) elektronisch gedaan. Ondernemers-aangiftes komen al een aantal jaren voor vrijwel 100% elektronisch bij ons binnen.
- Sinds september 2011 zijn we zover bij met de aanslagregeling IB 2010 dat we nieuw binnengekomen aangiftes 2010 meteen op risico's kunnen beoordelen. Als dat geen redenen oplevert voor nadere controle, slaan we de voorlopige aanslag over en leggen we een definitieve aanslag op.
- Tijdens de aangiftecampagne hebben we voor het eerst succesvol gebruik gemaakt van DigiD-machtigen. Ook hebben we daarbij geëxperimenteerd met de inzet van Twitter.
- In de Fiscale monitor 2011 krijgen we van particulieren en toeslagontvangers een 6,3 voor klanttevredenheid. In het Middellangetermijnplan is vastgelegd dat dat in 2015 een 7+ moet zijn.
- De Belastingtelefoon heeft tijdens de aangiftecampagne inkomstenbelasting een bereikbaarheid van 84% gehaald.
- Uit de Fiscale monitor 2011 blijkt dat burgers en bedrijven vooral willen dat we hun aangiftes, verzoeken bezwaarschriften, etc. sneller afhandelen. Als burgers hun definitieve aanslag snel in huis hebben, geven ze ons een tot 1,5 punt hoger rapportcijfer.
- Het Nieuwe Toeslagen Systeem (NTS) gaat eind 2011 live. Het massaal automatisch continueren voor 2012 wordt volledig uitgevoerd met NTS.
- We hebben de Antifraudebox opgezet, die systeemfraude en identiteitsfraude aanpakt.
- In de Fiscale monitor 2011 krijgen we van douaneklanten een 6,8 voor klanttevredenheid. In het Middellangetermijnplan is vastgelegd dat dat in 2015 een 7+ moet zijn.
- We hebben bij de Douane het 500^e AEO-certificaat uitgereikt.
- We hebben bij de Douane op Schiphol de eerste volledig papierloze vrachtlucht afgehandeld. Alle gegevens rond deze vlucht hebben we elektronisch verwerkt.
- De FIOD heeft een goede operationele samenwerking met de andere bijzondere opsporingsdiensten en met de Nationale Recherche.
- We pakken in 2011 met inzet van de FIOD naar verwachting € 100 mln. crimineel vermogen af.
- Als we voorstellen voor nieuwe wet- en regelgeving beoordelen (uitvoeringstoets), kijken we ook expliciet naar de begrijpelijkheid voor de burger en naar de mogelijkheden van voorinvulling.
- We hebben eind 2011 €118 mln. van onze taakstelling ingevuld.
- We hebben goede voortgang geboekt bij het waarborgen van de continuïteit in de IV-keten. Ook de kosten van de IV-keten zijn sterk gedaald. Dit blijkt uit de externe doorlichting die in 2011 is uitgevoerd.
- Binnen de Belastingregio's zijn de segmenten MGO/ZGO, MKB-plus, ZZP/starters en semimassaal ingericht.
- Alle bedrijfsonderdelen hebben een Strategisch Personeelsplan opgesteld. Eind januari 2012 verschijnt een concernbreed Strategisch Personeelsplan.
- Bij de Belastingtelefoon loopt de werving voor 50 jonge fiscalisten. Uit de lichte 2010 zijn 42 jonge fiscalisten bij de Belastingtelefoon aan de slag.
- Het aantal door ons verzonden poststukken neemt ten opzichte van 2010 in 2011 met 2 mln. af.
- Onze personeelsbezetting neemt in 2011 naar verwachting af met ruim 950 fte.
- B/CFD is aangewezen als een van de concerndienstverleners die de facilitaire dienstverlening in de rijksverzamelkantoren gaat verzorgen.
- B/CFD is in 2011 van start gegaan in de nieuwe organisatiestructuur om opdrachtgevers optimaal te bedienen.

Voorwoord Peter Veld

In januari 2011 is het Middellangetermijnplan Belastingdienst 2015 'Eenvoudig aanspreekbaar' uitgebracht. Daarin staan de doelstellingen die we de komende jaren met elkaar willen realiseren. Het hele jaar 2011 stond nog volop in het teken van 'Het huis op orde'. Zo waren onze inspanningen tot nog toe vooral gericht op het borgen van de continuïteit van onze processen. 2012 wordt het eerste jaar waarin we stevig aan de slag gaan met de doelstellingen uit het Middellangetermijnplan.

De ervaringen rond Diginotar liggen nog vers in het geheugen. We hebben dat adequaat opgepakt en een potentiële crisis bezworen. Als dat niet was gelukt, hadden we een probleem van een heel andere orde gehad, met potentieel vergaande consequenties voor ons werk en dus voor de inkomstenbronnen van de hele overheid. Er blijft dus aandacht nodig voor continuïteit ('Het Huis op orde III'). Ook het programma iBelastingdienst gaat ons helpen de continuïteit verder te waarborgen. Daarbij zoeken we ook de samenwerking met andere overheidsorganisaties.

We zetten in 2012 de eerste stappen op het gebied van online dienstverlening: vanaf het vierde kwartaal van 2011 wordt met pilots het gebruik van de elektronische berichtenbox van mijn.overheid.nl beproefd, dit ter voorbereiding op een landelijke uitrol later in de tijd. De inspanningen in 2012 voor mijn.belastingdienst.nl, de persoonlijke internetpagina voor burgers en bedrijven, moeten ertoe leiden dat we begin 2013 een eerste pilot kunnen uitvoeren. Zo zetten we in 2012 belangrijke stappen op weg naar een volwaardige online dienstverlening.

In het toezicht moet 2012 het jaar worden van intensiveren en versnellen: we brengen meer bedrijven onder vormen van horizontaal toezicht en organiseren ons toezicht meer themagericht. Onze aanpak van systeemfraude en identiteitsfraude met de Antifraudebox is een goed voorbeeld van zo'n themagerichte benadering. Het zwaartepunt ligt naar de huidige stand bij toeslagen en de voorlopige teruggaven inkomstenbelasting. We verliezen daarbij echter niet uit het oog dat fraudeurs steeds met nieuwe fraudemethoden proberen te komen en houden aandacht voor het juiste evenwicht tussen een snelle dienstverlening enerzijds en een effectieve fraudeaanpak anderzijds. We zetten niet alleen in op de aanpak van fraudeurs, maar ook op het voorkomen van fraude. Slachtoffers van fraude proberen we zo goed mogelijk te helpen om de voor hen ontstane problemen op te lossen. Ook gaan we een stevige verbeteringslag maken in de invordering. Een goed en efficiënt functionerende invordering is onmisbaar als sluitstuk van onze totale aanpak.

In de jaren tot en met 2011 hebben we € 118 mln. van onze taakstelling voor deze kabinetsperiode gerealiseerd. 2012 wordt bij de verdere invulling van de taakstelling een cruciaal jaar. In spoor I (efficiency en versobering) moeten we een bezuiniging van € 50 mln. realiseren. De maatregelen die daarvoor nodig zijn, zijn al in beeld. We gaan die goed doorvoeren. Ook in 2012 moeten we voor de eerste keer een deel van spoor II (taakverlichting) realiseren. Het gaat om een bedrag van € 41 mln.. Het Belastingplan 2012 bevat maatregelen voor een structurele besparing van € 30 mln. in Spoor II. De komende tijd moet Spoor II verder worden ingevuld. Zelf kunnen we daaraan bijdragen door te inventariseren waar wettelijke procedures ons onnodig veel werk opleveren en concrete voorstellen te doen om die te vereenvoudigen.

Sinds de zomer van 2011 is binnen de Belastingdienst het programmabureau actief. Het programmabureau werd aangekondigd in het Middellangetermijnplan en ondersteunt het veranderingsproces dat we als Belastingdienst zijn ingegaan. Onder de vlag van het programmabureau gaat onder meer het Employability Center functioneren.

Het kabinet heeft eind september 2011 besloten over de concentratie van de Rijkshuisvesting. Ook wij moeten onze vestigingslocaties op grond van de besluitvorming hierover tegen het licht houden. Dit betekent *grosso modo* dat we het aantal kantoorlocaties de komende jaren moeten terugbrengen.

We realiseren onze ambities met onze medewerkers. Voor hen willen we een aantrekkelijke werkgever zijn. In het Strategisch Personeelsplan zetten we de koers uit voor het personeelsbeleid in de komende jaren. De ontwikkeling van onze medewerkers is daarbij ons centrale uitgangspunt. Het Strategisch Personeelsplan verschijnt eind januari 2012.

Wil je reageren? Dat kan via 10.1.d

Peter Veld
directeur-generaal Belastingdienst

19 december 2011

Handhavingsregie

Onze inzet is de mate waarin burgers en bedrijven vrijwillig hun verplichtingen nakomen maximaal te vergroten (compliance). Het verbeteren van de compliance staat centraal in ons Middellangetermijnplan. We kiezen gericht en onderbouwd welke handhavingsinstrumenten we – gegeven de beschikbare capaciteit – inzetten om het nalevingsgedrag van burgers en bedrijven te verbeteren en goed gedrag te ondersteunen. Daarbij hebben we het hele instrumentarium van dienstverlening, via (horizontaal en verticaal) toezicht, tot opsporing tot onze beschikking. Het keuzeprocess dat leidt tot de inzet van specifieke instrumenten noemen we handhavingsregie.

De afgelopen jaren wordt steeds duidelijker dat een duurzame verandering van gedrag in veel gevallen eerder optreedt als we burgers en bedrijven ondersteunen bij de nakoming van hun verplichtingen. Met onze dienstverlening spelen we daar al sinds jaar en dag op in. Door middel van horizontaal toezicht zorgen we ervoor dat bedrijven risico's zoveel mogelijk vóóraf, in de actualiteit en, waar nodig in samenspraak met ons, afdekken. Ons vertrouwen is niet blind: we blijven nagaan of ons vertrouwen gerechtvaardigd is en houden oog voor een gezond evenwicht tussen dienstverlening en toezicht. Horizontaal toezicht is ook niet het 'nieuwe' toezicht dat het 'oude', verticale, repressieve toezicht vervangt.

Waar vertrouwen wordt geschonden, scherpen we het toezicht aan. In ons handelen, stemmen we de handhaving in alle segmenten af op de houding en beweegredenen van burgers en bedrijven (responsieve handhaving). Burgers en bedrijven die er bewust voor kiezen het minder nauw te nemen met de regels kunnen correcties en boetes van ons verwachten; dat geldt niet alleen voor de belastingheffing, maar ook voor de toekenning van toeslagen en voor overtredingen van niet-fiscale douaneregels. Ook met de inzet van de FIOD dragen we bij aan de aanpak van de niet-naleving van fiscale en niet-fiscale regelgeving. Zo maken we aan goedwillende burgers en bedrijven duidelijk dat we het met hen niet acceptabel vinden dat een kleine minderheid zich aan de regels probeert te onttrekken.

In het Middellangetermijnplan is beschreven hoe we de handhavingsregie voor verschillende groepen burgers en bedrijven op een termijn van een aantal jaren voor ons zien. In het vervolg van dit bedrijfsplan wordt concreet gemaakt welke stappen we in 2012 met het oog op de verwezenlijking van het voor 2015 geschetste beeld zullen zetten.

Dienstverlening

We vragen van burgers en bedrijven dat zij zich houden aan een vaak groot aantal regels en verplichtingen. Als burgers en bedrijven weten wat we van hen verwachten, zullen zij het in de meeste gevallen vanzelfsprekend vinden dat ook te doen. Het is dan ook essentieel dat we burgers en bedrijven zo goed mogelijk ondersteunen bij het nakomen van hun verplichtingen. Onze dienstverlening is daarop gericht en als zodanig een belangrijk instrument in onze handhavingstrategie.

Eenzijds zetten we in op actieve informatieoverdracht, anderzijds op soepel functionerende communicatiemogelijkheden waarmee burgers en bedrijven laagdrempelig aan hun verplichtingen kunnen voldoen. In het Middellangetermijnplan hebben we ervoor gekozen dat we de communicatie met burgers en bedrijven steeds meer langs digitale weg laten verlopen. Daar hoort bij dat informatie en systemen beschikbaar zijn op de momenten dat burgers en bedrijven die nodig hebben, en systemen foutloos functioneren.

Wat we gaan doen

1. *We zetten een aantal concrete stappen gericht op het optimaliseren van de communicatiekanalen*
2. *We starten een pilot met de berichtenbox*
3. *We zetten de noodzakelijke stappen om in 2013 een pilot met mijn.belastingdienst.nl te kunnen doen*
4. *We optimaliseren de dienstverlening aan toeslaggerechtigden met de inzet van NTS (mijn.toeslagen.nl)*
5. *We richten het invorderingsproces voor toeslagen opnieuw in en maken het klantvriendelijker*
6. *We stimuleren starters en ZZP'ers hun boekhouding in de cloud te voeren*
7. *We zetten de noodzakelijke stappen om de beschikbaarheid van de Douanesystemen te vergroten*
8. *We zoeken de samenwerking in de dienstverlening*
9. *Bij onze dienstverlening hebben we aandacht voor het voorkomen van fraude*
10. *We ronden de invoering van Verbetering Testaanpak (VTA) af*

Hoe we het gaan doen

1. *We zetten een aantal concrete stappen gericht op het optimaliseren van de communicatiekanalen*

In 2011 zijn we begonnen met Multi Channel Management om de regie over en de afstemming tussen de communicatiekanalen te verbeteren. In 2012 gaan we daarmee door. Ook zetten we vervolgstappen om te onderzoeken waar de inzet van social media ons kan helpen in onze communicatiestrategie. Uit de Fiscale monitor 2010 blijkt dat de waardering voor de Belastingtelefoon licht is afgenomen. Onze strategie is het telefonische verkeer te beperken ten gunste van elektronisch verkeer via www.belastingdienst.nl en persoonlijke domeinen.

Begin 2012 gaan we live met de vernieuwde website www.belastingdienst.nl. De vernieuwde site is logischer van opzet, interactiever en kent een betere zoekfunctie dan de bestaande. Zo ontsluiten we de grote hoeveelheid informatie die op de site is geplaatst beter. Als onderdeel van onze kanalenstrategie stimuleren we burgers en bedrijven actief vaker van de website gebruik te maken

als zij op zoek zijn naar algemene informatie over hun fiscale en niet-fiscale rechten en verplichtingen. De nieuwe website is opgezet volgens de rijkshuisstijl.

In 2012 starten we met de implementatie van derdelijns-telefonie bij de Belastingregio's (doorverbinden met de specialist). Onze inzet is bellers vaker in één keer te helpen. Als we nog moeten terugbellen – bijvoorbeeld omdat we iets in de dossiers moeten terugzoeken – spreken we direct een terugbelmoment af, of maken we een afspraak voor baliebezoek. We ronden de implementatie van deze werkwijze voor de Belastingregio's zoveel mogelijk in 2012 af. Voor Douane, Toeslagen en de Centrale Administratie maken we in 2012 een begin met de inrichting van deze stappen.

In 2012 vertegen we voor onze balies de focus naar burgers en bedrijven die intensieve aandacht nodig hebben. We introduceren voor de balies werken op afspraak en implementeren bovendien een volgsysteem waarin we klantcontacten vastleggen. Bij een volgend contact is zo informatie over de voorgeschiedenis beschikbaar. Dit helpt ons de continuïteit in onze dienstverlening beter te borgen.

In 2012 verzenden we maximaal 150 mln. poststukken (ten opzichte van een verwachte realisatie van 158 mln. poststukken in 2011). Daartoe blijven we kritisch kijken of een bepaald bericht wel nodig is. In ieder geval doen we een pilot met de Versnelde Definitieve Aanslag (VDA) voor de inkomstenbelasting. Burgers die een VDA van ons ontvangen, krijgen geen voorlopige aanslag meer en hebben hun definitieve aanslag vóór 1 juli 2012 in huis. Daarnaast laten we de 'Mededeling Loonheffingen Aangifte doen en betalen' vervallen. Het gaat om een servicebericht dat elk aangiftetijdvak naar alle aanmelders voor de loonheffingen werd gestuurd. Zij worden ook al voorafgaand aan elk jaar geïnformeerd over de verplichting loonaangifte te doen. De mededelingen in het jaar hebben dan ook geen juridische status. Door ze niet meer te versturen, vervallen op jaarbasis ca. 7 mln. brieven.

Ook gaan we aan de slag met de overheidsbrede berichtenbox en maken we gebruik van de mogelijkheden die het burgerportal van het Nieuwe Toeslagen Systeem (NTS) ons biedt. Ons uitgangspunt is daarbij voor de

komende jaren dat we burgers en bedrijven stimuleren op basis van vrijwilligheid de overstap naar de berichtenbox te maken en af te zien van papieren berichten.

2. We starten een pilot met de berichtenbox

We gaan gebruik maken van de overheidsbrede berichtenbox van mijn.overheid.nl. Met de berichtenbox kunnen we berichten die we tot nog toe per post verzenden, langs elektronische weg aan burgers en bedrijven toesturen. Eind 2011 starten we pilots met de berichtenbox waarbij onze eigen medewerkers de voorlopige aanslag 2012 in de berichtenbox kunnen ontvangen. In 2012 volgen de uitnodiging tot het doen van aangifte en de voorlopige en definitieve aanslagen inkomstenbelasting 2011. Dit draagt bij aan het verminderen van het aantal poststukken en is een opstap naar de introductie van een elektronisch persoonlijk domein.

3. We zetten de noodzakelijke stappen om in 2013 een pilot met mijn.belastingdienst.nl te kunnen doen

Begin 2013 starten we de eerste pilot met mijn.belastingdienst.nl. In die pilot bieden we voor de aangifte IB 2012 de volgende mogelijkheden:

- ontvangst van de uitnodiging tot het doen van aangifte;
- gebruik van de vooringevulde aangifte;
- indienen van de aangifte;
- bewaren van de aangifte;
- mogelijkheid tot het indienen van een verzoek om uitstel;
- ontvangst van de aanslag;
- mogelijkheid tot het aanwijzen van een gemachtigde die toegang krijgt tot de portal.

In 2012 treffen we de voorbereidingen die nodig zijn voor een succesvol verloop van deze pilot.

4. We optimaliseren de dienstverlening aan toeslaggerechtigden met de inzet van NTS (mijn.toeslagen.nl)

De verwerking van het toeslagjaar 2012 vindt plaats met het Nieuwe Toeslagen Systeem (NTS), te beginnen eind 2011 met het massaal automatisch continueren voor 2012. De toeslagjaren tot en met 2011 handelen we nog af met de 'oude' systemen. Dit betekent dat 2012 in meerdere opzichten een overgangsjaar is: we moeten niet alleen twee verschillende systemen in de lucht houden, ook moeten we de organisatie van Toeslagen inrichten op het werken met NTS.

Met NTS gaan we echt in de actualiteit werken. De daarvoor noodzakelijke organisatorische aanpassingen hebben we aan het eind van het eerste kwartaal 2012 doorgevoerd. Verder analyseren we de reactie van burgers op het burgerportal van NTS en ondernemen we waar nodig actie om daar adequaat op in te spelen.

Tegelijkertijd zetten we er in onze kanalenstrategie op in dat burgers zoveel mogelijk gebruik maken van de NTS-burgerportal om hun (toeslag)zaken met ons te regelen.

Onze verwachting is dat de introductie van NTS tot extra burgervragen leidt. Daarmee houden we rekening door extra capaciteit in te plannen voor de Belastingtelefoon en voor de balies, zodat we binnenkomende vragen goed kunnen beantwoorden.

5. We richten het invorderingsproces voor toeslagen opnieuw in en maken het klantvriendelijker

De invorderingsfunctie van toeslagen is op dit moment zowel organisatorisch als geografisch over verschillende plekken in het land verdeeld. Dit heeft tot gevolg dat

burgers van ons rond één bepaalde terugvordering brieven ontvangen van drie verschillende organisatieonderdelen. Dit leidt tot veel verwarring. Op dit moment gaat een derde van de bij de Belastingtelefoon over toeslagen binnengekomen gesprekken over betaalingsregelingen.

In 2012 stroomlijnen we de invorderingsstaken voor toeslagen. Het belangrijkste uitgangspunt daarbij is dat het voor burgers duidelijker moet zijn wat hun verplichtingen zijn en met wie zij zaken moeten doen. We onderzoeken daartoe zowel een stroomlijning van onze communicatieve uitingen, als aanpassingen van onze organisatiestructuur. Het MT Belastingdienst besluit op grond van de uitkomsten van deze onderzoeken welke maatregelen worden genomen. Deze worden in 2012 geïmplementeerd.

6. We stimuleren starters en ZZP'ers hun boekhouding in de cloud te voeren

Onze aanpak voor starters kenmerkt zich door een proactieve benadering. We brengen hen actief op de hoogte van de verplichtingen waaraan ze moeten voldoen. Onze aanpak van ZZP'ers is gericht op het vergroten van hun zelfredzaamheid.

Voor starters én voor ZZP'ers is het van groot belang dat zij hun administratie op orde krijgen en houden. Voor de meesten van hen geldt dat zij daar niet of nauwelijks ervaring mee hebben. Hun aandacht ligt primair bij ondernemen, niet bij administreren.

Inmiddels is een heel aantal commerciële aanbieders in de markt met boekhoudpakketten in de cloud. Deze pakketten maken het mogelijk op een laagdrempelige manier een administratie te voeren. Veel van de daarvoor noodzakelijke kennis is in deze pakketten ondergebracht. Bovendien bieden deze goede mogelijkheden voor controle van de gevoerde administratie. We blijven actief contact onderhouden met de leveranciers van cloud-oplossingen. Ook besteden we bij de opleiding van onze

toezichtsmedewerkers aandacht aan het controleren van cloudadministraties.

De door ons gekozen proactieve aanpak voor starters is arbeidsintensief. We werken verder uit wat dit betekent in termen van capaciteit en resultaat. Op basis daarvan evalueren we deze aanpak in het laatste kwartaal van 2012.

7. We zetten de noodzakelijke stappen om de beschikbaarheid van de Douanesystemen te vergroten

De Douane is een volcontinu bedrijf. 24 uur per dag, 7 dagen in de week passeren goederen de Europese buitengrens. De afhandeling van die stromen is niet meer mogelijk zonder de inzet van geavanceerde ICT-systemen. Die systemen hadden in de afgelopen periode een beschikbaarheid van 93%. Praktisch gesproken betekent dit dat de systemen gemiddeld van elk uur ruim vier minuten uit de lucht zijn. Dat is veel te veel.

Daarom vergroten we de beschikbaarheid van de systemen. In 2012 starten we met de daarvoor noodzakelijke werkzaamheden. Eind 2012 zijn we zo ver met de voorbereidingen, dat we de beschikbaarheid van de douanesystemen in de loop van 2013 tot 97,5% kunnen opvoeren.

8. We zoeken de samenwerking in de dienstverlening

In onze dienstverlening werken we al sinds jaar en dag samen met onze Hulp bij Aangifte (HUBA-)partners, die jaarlijks de aangifte verzorgen voor ca. 400.000 belastingplichtigen. Van recenter datum is de samenwerking met de Hulp- en Informatiepunten voor toeslagen (HIP's). Ook zijn in 2011 contacten gelegd met de Consumentenbond. Bovendien komen grote aantallen belastingaangiftes en toeslagaanvragen bij ons binnen door de tussenkomst van intermediairs.

Onze inzet is de samenwerking met dit soort partijen zo in te richten dat burgers optimaal worden geholpen en we daarvan zelf maximaal profijt hebben. We realiseren ons daarbij dat onze partners bij hun werkzaamheden toegang kunnen hebben tot privacygevoelige informatie – zeker nu we steeds meer gegevens voorinvullen – en vergewissen ons ervan dat die informatie bij hen veilig is, zodat misbruik wordt voorkomen.

We werken in 2012 ook de mogelijkheden uit om intermediaire partijen zo in te zetten dat zij niet-digivaardige burgers helpen online te komen. Daarover maken we afspraken met de intermediaire partijen. Het doel is dat nu nog niet-digivaardige burgers uiteindelijk zelf in staat zijn hun zaken met ons langs elektronische weg te regelen.

We werken met het oog op het verbeteren van onze dienstverlening ook samen binnen de overheid. Zo ma-

ken we gebruik van overheidsbrede voorzieningen als de berichtenbox van mijn.overheid.nl (zie punten 2 en 3). Ook binnen de Manifestgroep kiezen we voor een actieve rol, gericht op optimalisering van de dienstverlening aan burgers en bedrijven.

In samenwerking met de Nationale ombudsman onderzoeken we hoe we onze klachtherkenning kunnen verbeteren.

Met andere overheidsorganisaties, zoals bijv. het UWV, werken we samen bij de behandeling van klachten die meer organisaties raken.

9. Bij onze dienstverlening hebben we aandacht voor het voorkomen van fraude

We betalen op jaarbasis miljoenen kleine en grote bedragen uit aan burgers en bedrijven, onder meer in de vorm van voorlopige teruggaven, toeslagvoorschotten en teruggaven omzetbelasting.

In de praktijk wordt daar jammer genoeg soms ook misbruik van gemaakt.

De afgelopen tijd hebben we er al veel aan gedaan om misbruik te detecteren en te voorkomen. Onder meer hebben we daarvoor de Antifraudebox opgezet. De consequentie van deze aanpak kan zijn dat we op onze dienstverlening moeten terugnemen, bijvoorbeeld omdat we meer informatie bij burgers of bedrijven moeten opvragen om de juistheid van een aanvraag te kunnen controleren. We proberen steeds het juiste evenwicht te vinden tussen dienstverlening en toezicht, en accepteren dat dit er in de praktijk toe kan leiden dat burgers en bedrijven langer op hun geld moeten wachten.

10. We ronden de invoering van Verbetering Testaanpak (VTA) af

We willen met 'Verbeteren testaanpak' (VTA) een aantoonbaar beheerst en op TMap Next gebaseerd testproces realiseren dat volledig is geïntegreerd in het voortbrengingsproces van bedrijfsprocessen en ICT. Met een kwaliteitsverbetering van het test- en toetsproces dragen we bij aan een gecontroleerde en tijdige voortbrenging. Door bevindingen zo vroeg mogelijk te constateren en op te lossen, werken we goedkoper, vergroten we de beheersbaarheid, en verminderen we het aantal productieverstoringen. Niet alleen burgers en bedrijven profiteren daarvan, ook beperken we zo de capaciteit die we moeten inzetten om opgetreden fouten te herstellen.

In 2010 hebben we de implementatie bij een aantal ketens gestart en hebben we de implementatie in de lijn belegd. Dit is een omvangrijke en ingrijpende operatie die we vanwege de hoeveelheid bedrijfsprocessen en het feit dat de afzonderlijke bedrijfsprocessen jaarlijks meer releases kennen, stap voor stap uitvoeren. Ons uiteindelijke doel is dat de hele IV-voortbrenging volgens de nieuwe aanpak gaat werken (olievlekwerking).

In 2012 gaan we:

- in alle projecten die we starten VTA gebruiken op basis van een Product Risico Analyse (PRA);
- de in 2011 nieuw verworven testhulpmiddelen in een aantal ketens invoeren;
- de testomgevingen verbeteren waardoor we processen beter kunnen testen.

Hoe we onze resultaten gaan meten

- Eind 2012 is de algemene tevredenheid over www.belastingdienst.nl toegenomen tot een 4 (op een vijf puntsschaal).
- De implementatie van derdelijns telefonie voor de Belastingregio's is eind 2012 nagenoeg afgerond, het balievolg-systeem is eind 2012 geïmplementeerd en we verzenden in 2012 maximaal 150 mln. poststukken.
- We hebben de pilot VDA uitgevoerd en geëvalueerd. Op grond van de evaluatie heeft besluitvorming plaatsgevonden over de manier waarop we in 2013 een vervolg geven aan VDA.
- Eind 2012 is de pilot voor onze eigen medewerkers met de berichtenbox van mijn.overheid.nl uitgevoerd. De pilot met mijn.belastingdienst.nl is eind 2012 zover voorbereid dat die in 2013 kan worden uitgevoerd.
- Eind 2012 hebben we minimaal de helft van de ZZP'ers en starters bereikt met informatie over de mogelijkheden van boekhouden in de cloud. Bij de opleiding van onze toezichtsmedewerkers besteden we aandacht aan het controleren van cloudadministraties.
- In het vierde kwartaal van 2012 hebben we onze startersaanpak geëvalueerd.
- Eind 2012 is de invoering van NTS succesvol afgerond en is de invorderingsfunctie voor toeslagen vanuit het burgerperspectief geoptimaliseerd.
- We treffen in 2012 zodanige voorbereidingen dat we de bereikbaarheid van de douanesystemen in 2013 tot 97,5% kunnen opvoeren.
- Eind 2012 hebben we met intermediaire partijen (HUBA-partners, HIP's, etc.) afspraken gemaakt over de wijze waarop zij ons gaan helpen niet-digivaardige burgers online te krijgen.
- In 2012 is in alle gestarte projecten VTA gebruikt op basis van Product Risico Analyse. Eind 2012 zijn de in 2011 verworven testhulpmiddelen in een aantal ketens ingevoerd en zijn de testomgevingen verbeterd, waardoor we processen beter kunnen testen.

Toezicht

We kiezen voor een aanpak die burgers en bedrijven centraal stelt. Het gedrag van burgers en bedrijven bepaalt de manier waarop we hen behandelen. We werken daarbij volgens de lijnen van handhavingsregie. Zo bepalen we op welk moment we welke vorm van toezicht inzetten (responsief handhaven). Hierbij hebben we een heel palet aan handhavingsinstrumenten tot onze beschikking. Met een goede mix van dienstverlening en verschillende toezichtsvormen proberen we de compliance zoveel mogelijk te vergroten.

Specifiek binnen de Belastingregio's hebben in 2011 de indeling in de segmenten MGO/ZGO, MKB-plus, ZZP/starters en semimassaal doorgevoerd. In 2012 geven we het toezicht van de regio's verder vorm binnen deze segmenten.

Wat we gaan doen

11. *We stimuleren bedrijven om zich onder een vorm van horizontaal toezicht te laten behandelen*
12. *Binnen de dienst verbreden we de kennis over horizontaal toezicht*
13. *We realiseren de overdracht van MGO-posten naar het MKB-segment*
14. *We bouwen de intelligence functie uit en acteren op de signalen die dat genereert*
15. *We intensiveren het toezicht bij het uitkeren van toeslagen*
16. *We investeren in een single window met douane-informatie en geven verder invulling aan onze regierol voor het goederenverkeer*
17. *We zetten (nieuwe) technische hulpmiddelen in voor het douanetoezicht*
18. *We richten de invorderingsfunctie opnieuw in*
19. *We richten in het primaire proces fraudeteams in*
20. *Onze FIOD-capaciteit verdelen we over zaaksgelerateerde onderzoeken, effectgerichte onderzoeken en snelle interventies*
21. *We laten medewerkers van verschillende bedrijfsfondsen hun toezichtkennis met elkaar delen*
22. *We investeren in samenwerking in het toezicht met andere overheden*
23. *We investeren in het in kaart brengen van de resultaten van onze toezichtsinspanningen (effectmeting)*

Hoe we het gaan doen

11. *We stimuleren bedrijven om zich onder een vorm van horizontaal toezicht te laten behandelen*

Met de introductie van horizontaal toezicht een aantal jaren geleden hebben we veel teweeg gebracht. Het denken in termen van compliance heeft een boost gekregen en uit onderzoek blijkt dat inmiddels ca. 70% van de fiscale dienstverleners het nut van horizontaal toezicht inziet. Dat betekent echter niet dat we er nu zijn. Het aantal bedrijven dat onder een vorm van horizontaal toezicht valt, is nog beperkt.

Om die reden is onze inzet in 2012 instrumentarium te ontwikkelen waarmee we het bereik van horizontaal toezicht in de verschillende segmenten (MGO/ZGO, MKB-plus, ZZP/starters, semimassaal) kunnen vergroten.

We werken prikkels uit die we kunnen inzetten om bedrijven die voor een vorm van horizontaal toezicht in aanmerking komen ook daadwerkelijk onder horizontaal toezicht te krijgen. Waar mogelijk zetten we de nieuwe prikkels ook al zoveel mogelijk in, al dan niet in de vorm van pilots. Ons doel is dat in het MKB-plussegment eind 2012 75.000 ondernemingen onder een vorm van horizontaal toezicht vallen. Onder het MKB-plussegment vallen de MKB-ondernemers met personeel.

In het bijzonder voor de Douane gaan we kijken op welke wijze we andere handhavingsorganisaties bij vormen van horizontaal toezicht kunnen laten aansluiten. In de praktijk wordt binnen de Belastingdienst al afstemming gezocht tussen de Belastingregio's en de Douane als met een bepaalde partij een horizontaaltoezichtconvenant wordt afgesloten. Vanuit douaneperspectief is het echter minstens zo belangrijk dat ook andere handhavers meegaan in de uitwerking van horizontaal toezicht op de goederenstroom die in onderlinge samenwerking wordt bewaakt. Om die reden benaderen we onze partners volgend jaar actief om hen mee te nemen in onze horizontale aanpak en met hen te bespreken of en hoe zij daarop willen aansluiten.

12. *Binnen de dienst verbreden we de kennis over horizontaal toezicht*

Niet alleen het bedrijfsleven kijkt nog de kat uit de boom waar het om horizontaal toezicht gaat. Ook bij een deel van onze eigen medewerkers is er aarzeling bij deze nieuwe vorm van toezicht. Nog te vaak is er binnen de Belastingdienst wij/zij-denken tussen 'verticalen' en 'horizontalen'. Dit willen we doorbreken.

Ons uitgangspunt is dat horizontaal toezicht en verticaal toezicht elk volwaardig bestaansrecht hebben. Als we beide vormen van toezicht goed en in onderlinge afstemming inzetten, vullen zij elkaar aan. We willen een gebalanceerd beeld uitdragen van ons totale handhavingspalet. In het bijzonder is daarbij een belangrijke rol weggelegd voor ons management: landelijk, regionaal en in de teams.

13. *We realiseren de overdracht van MGO-posten naar het MKB-segment*

In het Middellangetermijnplan is aangekondigd dat we ons bezinnen op een adequate aanpak voor de onderkant van het MGO-segment. De reden daarvoor was dat het MGO-segment te groot is om in zijn geheel met individuele convenanten af te dekken.

Inmiddels hebben we de conclusie getrokken dat de onderkant van het MGO-segment beter kan worden ondergebracht in het MKB-plus segment. Dit betekent concreet dat we de behandeling van deze ondernemingen zoveel mogelijk onder intermediairconvenanten gaan brengen. Gelijktijdig dragen we een – kleiner – aantal ondernemingen die nu nog in het MKB-plussegment vallen over naar het MGO-segment.

Eind 2011 ligt er een voorstel welke (groepen van) ondernemingen van het MGO- naar het MKB-plussegment overgaan en vice versa. In 2012 starten we met de (gefaseerde) overdracht van deze ondernemingen tussen de segmenten. Daarbij gaan we zorgvuldig om met afspraken die eerder met deze ondernemingen zijn gemaakt.

We blijven voor het MGO/ZGO-segment onverkort inzetten op horizontalisering van het toezicht.

14. *We bouwen de intelligence functie uit en acteren op de signalen die dat genereert*

Om gericht en onderbouwd te kunnen kiezen in de handhavingsregie, is het van belang om de intelligence functie in 2012 verder door te ontwikkelen. Onze focus ligt daarbij op het verkrijgen van meer kennis over het gedrag van (groepen van) belastingplichtigen.

In 2011 hebben we de Antifraudebox ingesteld met als doel identiteitsfraude en systeemfraude terug te dringen. Dit vergt structureel aandacht. De Antifraudebox blijft om die reden ook in 2012 actief. De Antifraudebox richt zich op het voorkomen van systeem- en identiteitsfraude. Ook wisselen analisten van verschillende bedrijfsonderdelen binnen de Antifraudebox gegevens over fraudeurs en fraudepatronen met elkaar uit. De kracht zit daarbij in de samenwerking tussen de verschillende bedrijfsonderdelen.

We gaan ook breder aan de slag met het identificeren van fraudepatronen. Door het analyseren van groepen van burgers en bedrijven proberen we vast te stellen welke vormen van fraude zich daar afspelen en kijken we hoe we die kunnen tegengaan. Dat doen we als bedrijfs- onderdelen niet ieder voor zich, maar in onderling samenwerking. Zo delen we informatie en leren we van elkaar bij het maken van analyses en het ontdekken van mogelijke fraudes en fraudepatronen. Enerzijds proberen

we zo fraude te voorkomen – de samenleving verwacht dat van ons –, anderzijds pakken we op grond van de door ons ontwikkelde signalen concrete fraudezaken aan. Daarvoor is het ook belangrijk dat informatie uit externe bronnen wordt ontsloten. We gaan actief op zoek naar die informatie en proberen die voor onze werkzaamheden beschikbaar te krijgen.

Door bij aanvragen vooral bij nieuwe aanvragers logische controles vooraf uit te voeren en niet alleen achteraf te controleren, kan de behandeling van verzoeken om bijvoorbeeld een toeslag, een teruggaaf omzetbelasting of een voorlopige teruggaaf inkomstenbelasting langer duren dan tot nog toe het geval was. We accepteren dat als consequentie van onze aanpak. Slachtoffers van fraude hebben bij ons een goede ingang om de voor hen gerezen problemen weer recht te laten zetten.

Tot nog toe voeren we een deel van ons toezicht uit op basis van selectie van individuele aangiften. De consequentie van een themagerichte aanpak van het toezicht is dat de behandeling op basis van individuele aangifteselectie in 2012 terugbrengen ten gunste van een themagerichte aanpak. In 2012 zetten we 15% van onze totale toezichtscapaciteit in op themagerichte onderzoeken.

Douane en Brussel

Een specifiek kenmerk van onze douanetaken is dat we per definitie actief zijn in internationale ketens en uitvoering geven aan internationaal vastgestelde regelgeving. Horizontalisering van toezicht kan onder die omstandigheden pas tot volledige wasdom kan komen als de gekozen werkwijze ook over landsgrenzen heen wordt ondersteund, bijvoorbeeld doordat een bedrijf dat in een bepaald land is gecertificeerd ook in andere landen van dat certificaat gebruik kan maken.

Om die reden investeren we in het beïnvloeden van de Brusselse regelgever door kennis en kunde te delen, actief te participeren in project-groepen, medewerkers uit te lenen, etc.. Ons oogmerk daarbij is internationaal draagvlak te creëren voor de door ons voorgestane aanpak.

De speerpunten voor de bestrijding van georganiseerde misdaad en terrorisme worden steeds vaker op Europees niveau vastgesteld. We integreren die in de risicoanalyses van de Douane. Daarbij werken we nauw samen met andere verantwoordelijke handhavers. Zo investeren we in een goede informatiepositie voor de afdekking van deze risico's.

We realiseren ons wel dat fraude van alle tijden is. Met onze aanpak kunnen we fraude bestrijden, maar niet een einde maken aan fraude. Waar we een bepaalde fraude aanpakken, ontwikkelen zich nieuwe vormen van fraude en soms geavanceerdere (die zich net iets lastiger laten bestrijden). Onze opdracht is onze capaciteit zo in te zetten dat we fraude daarmee zo effectief mogelijk aanpakken.

We realiseren ons ook dat mogelijkheden om te frauderen in de praktijk het gevolg kunnen zijn van de manier waarop wet- en regelgeving in elkaar zit. Als we daar tegenaan lopen, brengen we dat actief onder de aandacht van het beleidsverantwoordelijke departement. Een goed voorbeeld hiervan zijn de bestuurlijke rapportages van de FIOD. We wegen het beperken van frauderisico's uitdrukkelijk mee bij onze uitvoeringstoetsen op voorgenomen wet en regelgeving.

15. *We intensiveren het toezicht bij het uitkeren van toeslagen*

Na de aanloopproblemen met toeslagen in de jaren vanaf 2006, heeft het toeslagenproces vooral in het teken gestaan van dienstverlening. Dat betekende dat de nadruk er in het hele toeslagenproces vooral op lag toeslagen zo snel en goed mogelijk bij de rechthebbenden te krijgen. Dat lukt inmiddels goed. Bij het verstrekken van toeslagen blijven we binnen de geldende rechtmatigheidsgrenzen.

Tegelijkertijd worden we steeds meer geconfronteerd met gevallen waarin mensen met toeslagen frauderen. We hebben al veel geïnvesteerd in de aanpak van die fraude, maar het kan nog beter. We leggen daarbij het accent nog sterker op de voorkant van het proces. Als we fraude daar kunnen voorkomen, voorkomen we ook dat we al uitgekeerde gelden moeten terugvorderen. Ook hier bouwen we de intelligencefunctie uit (zie ook onder 14) en we maken gebruik van de mogelijkheden die NTS ons biedt.

16. *We investeren in een single window met douane-informatie en geven verder invulling aan onze regierol voor het goederenverkeer*

De Douane functioneert allang als regisseur voor het goederenverkeer dat via Nederland de Europese buitengrens overschrijdt. Bij ons binnenkomende informatie over goederenbewegingen leggen we aan tegen risicoprofielen om vast te stellen waar controles nodig zijn. Waar nodig schakelen we andere toezichthouders in voor het uitvoeren van nader onderzoek.

Om onze regierol verder te verbeteren, zijn investeringen nodig in onze intelligence- en informatiefunctie. Door te investeren in het functioneel beheer, willen we komen tot de inrichting van een single window waar alle informatie-stromen doorheen lopen. We nemen onze samenwerkingspartners mee in deze ontwikkeling.

Daarnaast participeert de Douane actief in activiteiten die worden ontplooid als gevolg van het Kabinetbesluit op het advies van het topteam logistiek. Hiermee kunnen we het bedrijfsleven actief betrekken bij de doorontwikkeling van een single window. Binnen de overheid komen we steeds beter op een lijn. Onze inspanningen zijn de komende tijd vooral gericht op het meekrijgen van het bedrijfsleven.

17. *We zetten (nieuwe) technische hulpmiddelen in voor het douanetoezicht*

Naast horizontaal douanetoezicht blijven we ook verticaal douanetoezicht uitoefenen. De groei van de goederenbewegingen in de mainports Schiphol en Rotterdam maakt het noodzakelijk dat verticale toezicht slimmer aan te pakken. Een van de oplossingen daarvoor vinden we in de inzet van technische hulpmiddelen.

Op Schiphol werken in 2012 door aan het realiseren van de Smartgate. Smartgate is een samenwerkingsverband waarin we samen met andere overheidspartijen die verantwoordelijk zijn voor de handhaving rondom grenspassage op een intensieve en innovatieve wijze met de private sector optrekken. Op de Maasvlakte realiseren we in 2012 een treinscan waarmee we containers kunnen scannen terwijl ze daar met een snelheid van max. 60 km/u doorheen worden gereden.

Met dit soort innovaties stellen we onszelf in staat het groeiende werkaanbod op een verantwoorde manier te verwerken.

18. *We richten de invorderingsfunctie opnieuw in*

De politieke en maatschappelijke belangstelling voor de Belastingdienst betreft vaak de vraag of aangiftes wel juist zijn en de manier waarop we dat controleren. Een onmisbaar complement is de invordering. In 2012 willen we in dat proces een stevige verbetering maken. Die geldt voor alle onderdelen van het invorderingsproces (van massaal tot individueel) en dat zal dus gevolgen hebben voor alle medewerkers die in dat proces werkzaam zijn, inclusief de deurwaarders.

Ook vanuit het oogpunt van handhavingsregie is meer aandacht voor de invordering logisch: de inzet van invorderaar en deurwaarder is een integraal onderdeel van het totale handhavingspalet en vormt daarvan het sluitstuk. In 2012 organiseren we meer managementaandacht voor de invordering en worden de invorderingsprocessen volgens de PSU-methode beoordeeld en opnieuw ingericht.

Informatieverplichting

In het wetsvoorstel Overige fiscale maatregelen 2012 wordt een informatieverplichting geïntroduceerd voor een aantal situaties waarin een belastingplichtige erachter komt dat hij ons eerder niet juist of niet volledig heeft geïnformeerd. Eerder bestond zo'n verplichting alleen voor de loonheffingen (de zgn. correctieverplichting).

De verplichting gaat gelden voor de verklaringen 'uitsluitend zakelijk gebruik bestelauto' en 'geen privégebruik auto van de zaak', voor Edelweissituaties (een ontduikingsconstructie voor successierechten) en voor de suppletie omzetbelasting. Op de niet-naleving van de verplichting staat een vergrijpboete.

Met de informatieverplichting slaan we een weg in naar een meer met burgers en bedrijven gedeelde verantwoordelijkheid voor de juistheid van fiscaal relevante gegevens.

19. *We richten in het primaire proces fraudeteams in*

Op dit moment is de aanpak van fraude binnen verschillende onderdelen van de Belastingdienst nog verschillend georganiseerd. We kiezen ervoor daar eenheid in te brengen met de inrichting van fraudeteams. Daar concentreren we de bestrijding van fraude. Er komen fraudeteams bij de Belastingregio's, bij de Douaneregio's, bij Toeslagen en bij de Centrale Administratie.

20. Onze FIOD-capaciteit verdelen we over zaakserelateerde onderzoeken, effectgerichte onderzoeken en snelle interventies

In 2012 verdelen we de opsporingscapaciteit van de FIOD over drie typen onderzoeken. Allereerst blijven we zaakserelateerde onderzoeken doen. Dit zijn individuele onderzoeken die vanuit de Belastingdienst en andere toezichthouders bij de FIOD worden aangedragen via de route van het selectieoverleg, omdat een bestuursrechtelijke aanpak niet toereikend wordt geacht.

Ten tweede voert de FIOD effectgerichte onderzoeken uit. Deze onderzoeken vinden plaats rond thema's die in samenspraak met de handhavingspartners van binnen en van buiten de Belastingdienst worden vastgesteld. Met deze onderzoeken bieden we strafrechtelijke ondersteuning op terreinen waar de partners dat nodig hebben. In de praktijk blijkt het lastig de goede thema's op tafel te krijgen. In 2012 besteden we daar in het bijzonder aandacht aan. Dit moet leiden tot de selectie van 5 tot 10 thema's voor effectgerichte onderzoeken.

Het derde type onderzoeken betreft snelle interventies. Het gaat om kortlopende onderzoeken rond een actueel thema. Dit type onderzoeken is nieuw en staat dus nog in de kinderschoenen. In 2012 gaan we meer ervaring met dit type onderzoeken opdoen en voeren we snelle interventies uit vanuit alle onderdelen van de FIOD, in fiscale, douane- en toeslagenzaken.

We hebben in het kader van het Middellangetermijnplan FIOD

2015 gekeken welke opsporingsmiddelen in welke situaties de grootste kans geven op het bereiken van het beoogde resultaat. In 2012 benutten we deze kennis door bewuster stil te staan bij de keuzes bij de inzet van opsporingsmiddelen.

Over de inzet van de totale fiscale en niet-fiscale capaciteit van de FIOD maken we jaarlijks afspraken met het Functioneel Parket in het Handhavingsarrangement. In 2012 realiseren we de aantallen zaken zoals die in het Handhavingsarrangement zijn overeengekomen.

21. We laten medewerkers van verschillende bedrijfsonderdelen hun toezichtkennis met elkaar delen

Binnen de verschillende bedrijfsonderdelen is veel kennis aanwezig op het gebied van toezicht. Die kennis is opgebouwd vanuit het specifieke eigen werkterrein van de bedrijfsonderdelen. Dat kan betekenen dat eigen oplossingen zijn ontwikkeld, maar ook dat wordt geworsteld met eigen problemen.

In 2012 zetten we in op het delen van kennis over de bedrijfsonderdelen heen. Een frisse blik kan helpen bij het ontwikkelen van nieuwe inzichten en het oplossen van bestaande problemen. Daarom laten we een aantal ervaren medewerkers van de Belastingregio's, Toeslagen, de Douane, de Centrale Administratie en de FIOD

bij elkaar langs gaan om met elkaar hun successen en hun worstelingen te delen. Aan de hand van de uitkomsten bepalen we of het zinvol is dergelijke contacten een structureel karakter te geven.

22. We investeren in samenwerking in het toezicht met andere overheden

In het toezicht werken we samen met andere overheidsorganisaties. Dit doen we vanuit de één overheidsgedachte. Onze huidige externe samenwerking richt zich vooral op verticaal toezicht. We willen samen met andere overheden meer proactief optreden. In 2012 starten we een pilot (single point of toezicht) om hieraan invulling te geven.

Vanuit de Belastingregio's blijven we bijvoorbeeld een prominente rol vervullen in de zogenaamde Regionale Informatie en Expertise Centra (RIEC's). Zo leveren we een bijdrage aan het voorkomen van een vermenging van de boven- en de onderwereld. Ook investeren we in de uitwisseling van informatie met de politie over personen in criminele netwerken.

Een particulier die met toeslagen fraudeert, probeert dat waarschijnlijk ook met andere overheidsregelingen. Om die reden zoeken we vanuit Toeslagen in het bijzonder de samenwerking met organisaties als DUO en de SVB en met de Belastingregio's, de Centrale Administratie en de FIOD.

Vanuit de Douane ligt ons accent in de samenwerking bij de hand-

havingspartners in de verschillende ketens waarin we actief zijn. Zo werkt de Douane op Schiphol intensief samen met onder meer de Koninklijke Marechaussee en de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND) in het programma Vernieuwing Grensmanagement.

Vanuit de FIOD werken we veel samen met andere bijzondere opsporingsdiensten en met de politie. Deze samenwerking speelt zich onder andere af rond het thema Alpakken. In 2012 gaan we daarmee door. Voor witwaszaken realiseert de FIOD in 2012 een gemeenschappelijke intake met de Nationale recherche.

23. We investeren in het in kaart brengen van de resultaten van onze toezichtsinspanningen (effectmeting)

De keuze voor gedragsbeïnvloeding betekent dat we onze resultaten op een andere manier moeten gaan definiëren. Gewenst gedrag laat zich niet vangen in aantallen boekenonderzoeken, correcties en boetes. Om te kunnen vaststellen in hoeverre we met onze aanpak succesvol zijn, ontwikkelen we nieuwe indicatoren. Daarmee hebben we in de begroting 2011 een begin gemaakt met de tax gap en compliance map.

De eerste stappen op het gebied van het horizontale toezicht met grote ondernemingen hebben we gezet in 2007. Om de ervaringen tot nog toe in kaart te brengen,

hebben we een commissie ingesteld van onafhankelijke deskundigen, die de opdracht heeft gekregen te onderzoeken of de Belastingdienst horizontaal toezicht op een zodanige manier uitvoert dat er door samenwerking efficiënt en effectief toezicht wordt gehouden (commissie Stevens). Daarbij kijken we ook hoe het verschil met de traditionele aanpak van het toezicht zichtbaar is te maken en op welke wijze de effecten van toezicht meetbaar te

maken zijn. Het onderzoek moet een tussenstand opleveren, gericht op verdere ontwikkeling, verrijking en bijsturing van de inzet van ons horizontale toezicht. Het onderzoek wordt in het voorjaar van 2012 afgerond. Op basis van de uitkomsten van het onderzoek beoordelen we of, en zo ja op welke wijze, we ons toezicht nieuwe impulsen kunnen geven.

Hoe we onze resultaten gaan meten

- Eind 2012 beschikken we over aanvullend instrumentarium waarmee we het gebruik van horizontaal toezicht op een verantwoorde manier kunnen stimuleren. In 2012 doen we met dit instrumentarium ook de eerste ervaringen op.
- Eind 2012 vallen 75.000 bedrijven uit het MKB-plus segment onder een vorm van horizontaal toezicht.
- In 2012 is 15% van onze toezichtscapaciteit ingezet op themagerichte onderzoeken. In de eerste helft van 2012 hebben we de ontsluiting van externe bronnen ten behoeve van de ontwikkeling van toezichtsthema's structureel geborgd.
- Eind 2012 hebben we met de meest relevante inspectiediensten waarmee de Douane samenwerkt verkend of, en zo ja op welke wijze, zij aan willen sluiten op ons horizontale toezicht.
- Eind 2012 heeft de Belastingdienst/Toeslagen een structurele informatieuitwisseling ingericht met de SVB en met DUO over mogelijke fraudegevallen.
- Begin 2012 is de treinscan op de Maasvlakte operationeel.
- Eind 2012 hebben we de invorderingsprocessen beoordeeld volgens de PSU-methode en waar nodig opnieuw ingericht.
- De FIOD geeft in 2012 uitvoering aan de afspraken zoals die in het Handhavingsarrangement 2012 met het Functioneel Parket zijn gemaakt. In dat verband worden in 2012 in ieder geval 5 tot 10 thema's voor omgevingsgerelateerde onderzoeken geselecteerd en snelle interventies uitgevoerd vanuit alle onderdelen van de FIOD en in fiscale, douane- en toeslagenzaken.
- Eind 2012 hebben we ervaring opgedaan met het uitwisselen van toezichtkennis tussen de bedrijfsonderdelen en hebben we vastgesteld of het zinvol is die uitwisseling structureler te organiseren.
- In het voorjaar van 2012 zijn de uitkomsten van het onderzoek naar de ervaringen met horizontaal toezicht in het MGO/ZGO-segment beschikbaar. Eind 2012 hebben we in kaart gebracht of, en zo ja welke, nieuwe impulsen we op grond van de uitkomsten van het onderzoek aan ons toezicht kunnen geven.

Mensen en middelen

We zijn een arbeidsintensief bedrijf. We brengen met elkaar elke werkdag ongeveer € 1 mrd. euro in de staatskas en dat doen we goed! Iedereen levert daar op zijn eigen plek en met zijn eigen werk een bijdrage aan.

In dit onderdeel beschrijven we tegen de achtergrond van het Middellangetermijnplan op hoofdlijnen onze keuzes bij de inzet van onze mensen en middelen in 2012. Eind januari 2012 stellen we een Belastingdienstbreed Strategisch Personeelsplan vast, waarin we onze keuzes voor de periode tot en met 2015 invullen en concretiseren. Ook actualiseren we periodiek de Strategische Personeelsplannen van de verschillende bedrijfsonderdelen zoals die in 2011 zijn opgesteld.

In 2012 blijft het bevorderen van de inzetbaarheid van onze medewerkers speerpunt. We moeten ook blijven kijken hoe we onze medewerkers op de goede plekken inzetten. Dit is van cruciaal belang om met onze medewerkers onze doelen te bereiken.

In 2015 moeten we een bezuiniging van € 395 mln. op onze budgetten hebben doorgevoerd. De 'tranche 2012' bedraagt in totaal € 91 mln.. We geven invulling aan de taakstelling door te versoberen en efficiënter te werken (spoor I) én door in te zetten op taakverlichting door vereenvoudiging van wet- en regelgeving (spoor II). De stand van zaken bij het invullen van de taakstelling wordt in meer detail toegelicht in de bijlage bij dit bedrijfsplan.

Personeel en organisatie

In het Middellangetermijnplan hebben we duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers als een van onze speerpunten gekozen. Ook hebben we daar een Belastingdienstbreed LEAN-programma aangekondigd dat erop gericht is de doelmatigheid van ons werk te optimaliseren. Daarmee beogen we een kwalitatieve verbetering van onze processen en een toename van onze productiviteit.

Onze managers moeten deze ontwikkelingen op gang brengen en sturen. Als dat niet gebeurt, komen de gewenste ontwikkelingen niet van de grond. Daarom verdienen zij bijzondere aandacht.

We willen een geloofwaardige organisatie zijn en stellen gerechtvaardigd vertrouwen centraal in ons handelen. Geloofwaardig kunnen we alleen zijn als onze medewerkers zich op een integere manier gedragen. Dat verdient onze voortdurende aandacht.

Wat we gaan doen

- 24. Begin 2012 brengen we het Strategisch Personeelsplan (SPP) uit
- 25. We rollen het LEAN-programma stapsgewijs in de Belastingdienst uit
- 26. We gaan van start met het Employability Center
- 27. We starten een leiderschapsprogramma
- 28. We investeren in het integriteitsbeleid
- 29. We realiseren de 1%-quotumregeling
- 30. We brengen het verzuim omlaag
- 31. Onze arbeidsmarktcommunicatie richt zich op het aanwezig blijven op de arbeidsmarkt

Hoe we het gaan doen

- 24. Begin 2012 brengen we het Strategisch Personeelsplan (SPP) uit

Begin 2012 stellen we een Belastingdienstbreed Strategisch Personeelsplan vast. Het Strategisch Personeelsplan gaat over onze mensen en heeft – net als het Middellangetermijnplan – de focus op 2015. We willen een goede en aantrekkelijke werkgever zijn voor onze medewerkers. We willen kennis en kunde van onze medewerkers bij de tijd houden en waar nodig bij de tijd brengen. We willen ons voorbereiden op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt die we op ons af zien komen. En we hebben een krimp van ons personeelsbestand op te vangen, voortvloeiend uit de ons opgelegde taakstellingen. Aan al deze thema's geven we uitwerking in het Strategisch Personeelsplan.

Inclusiviteit

We werken aan een sfeer waarin alle medewerkers worden gerespecteerd om hun eigen talenten. Ons doel is een cultuur waarin er waardering is voor verschillende kwaliteiten, achtergronden, generaties, persoonlijke omstandigheden en zienswijzen. We proberen medewerkers op hun kracht in te zetten en geven hen de kans zich te ontwikkelen. Zo vergroten we ook onze aantrekkelijkheid voor potentieel toekomstige medewerkers.

- 25. We rollen het LEAN-programma stapsgewijs in de Belastingdienst uit

We zetten LEAN in om ons werk en onze processen verder te optimaliseren. Daarmee beogen we een kwalitatieve verbetering van onze processen én een toename van onze productiviteit. LEAN helpt ons bij het versterken van de verbinding tussen medewerkers en leidinggevend. Daarom is de inzet van LEAN geen eenmalige actie, maar een continu proces.

In het najaar van 2011 verkennen we per bedrijfsonderdeel hoe we succesvol met LEAN van start kunnen. Elk bedrijfsonderdeel bepaalt daarbij zijn eigen aanpak, opzet en startmoment, afhankelijk van de eigen specifieke kenmerken en situatie.

Het programmabureau vervult bij de inzet van LEAN een ondersteunende, aanjagende en moniterende rol. Binnen het programmabureau stellen we daarvoor een programmamanager LEAN aan. Zo geven we de kennis van LEAN en de daarmee opgedane ervaringen een duidelijke plaats in de organisatie. We laten de bedrijfsonderdelen ondersteunen door een LEAN Competence Center, dat we onderbrengen bij CKC.

- 26. We gaan van start met het Employability Center

Onder de vlag van het Programmabureau is de afgelopen tijd hard gewerkt aan de inrichting van het Employability Center. Medewerkers kunnen bij het Employability Center terecht voor ondersteuning van hun loopbaan. Binnen het Center brengen we alle mogelijkheden duidelijk in kaart, zodat alle medewerkers daarvan gebruik kunnen maken en een advies op maat krijgen.

Tot het werkgebied van het Employability Center behoren:

- trainingen in het kader van loopbaan en mobiliteit;

- advisering en voorlichting over loopbaan- en mobiliteitsvraagstukken voor managers en medewerkers;
- loopbaanbegeleiding en outplacement;
- digitale mobiliteit;
- uitvoering arbeidsmarktcommunicatie voor de rijks-overheid;
- arbeidsmarktadvisering voor specifieke doelgroepen;
- digitale arbeidsmarkt.

27. We starten een leiderschapsprogramma

Onze leidinggevenden spelen een cruciale rol bij het realiseren van de doelen die we onszelf stellen. We verwachten van hen dat zij medewerkers en organisatie in de gewenste richting sturen en aanjager zijn van de daarvoor nodige activiteiten. In het Middellangetermijnplan hebben we aangekondigd dat we hen ondersteunen met een leiderschapsprogramma. Dit programma wordt ingericht door het programmabureau en gaat in 2012 van start. Zo stellen we onze leidinggevenden maximaal in staat in hun werk de verbinding met onze medewerkers te maken.

28. We investeren in het integriteitsbeleid

In ons werk gaan we uit van vertrouwen. Dat wat we nastreven in onze relatie met burgers en bedrijven, is ook leidend voor ons interne functioneren. We verwachten van onze medewerkers dat ze oprecht en betrouwbaar zijn en dat ze geen dingen doen die het aanzien van de Belastingdienst of het imago van onze medewerkers kunnen schaden. Integriteit is daarom altijd een kernbegrip in ons personeelsbeleid.

Diverse maatschappelijke ontwikkelingen komen op ons af, zoals nieuwe vormen van (sociale) media, 'het nieuwe werken', de opkomst van een nieuwe generatie werknemers en de vorming van één Rijksdienst. Begrippen als loyaliteit, binding en motivatie zullen daardoor in een ander licht komen te staan, wat gevolgen heeft voor de integriteitsbeleving. Daarnaast zullen het ontwikkelen van beleid en instrumentarium, en de uitwisseling van informatie, steeds vaker Rijksbreed plaatsvinden.

De activiteiten rond integriteit voor 2012 richten zich op drie terreinen:

- evaluatie van het huidige beleid in het licht van de geschetste ontwikkelingen;
- onderzoek naar de beleving van integriteit onder de medewerkers; en
- de ontwikkeling van een applicatie voor de registratie van meldingen over schendingen van/inbreuken op de integriteit.

29. We realiseren de 1%-quotumregeling

Op grond van de 1%-quotumregeling moet minimaal 1% van ons personeelsbestand bestaan uit medewerkers uit de doelgroepen Wajong, WSW en WIA. Het realiseren van deze doelstelling vergt een forse inspanning. We verdelen de onder de 1%-regeling vallende medewerkers proportioneel over onze bedrijfsonderdelen.

30. We brengen het verzuim omlaag

Het verzuim is in 2011 gestegen. Voor 2012 is onze doelstelling het verzuim terug te brengen tot 4,8% (excl. verzuim langer dan 1 jaar) met een maximale meldingsfrequentie van 1,5. Dat realiseren we door aan de slag te gaan met het eigen regiemodel en het gedragsmodel van Falke en Verbaan. Zo realiseren we vanaf 2012 in drie jaar tijd de verzuimdoelstellingen volgens de Verbaan-norm.

Arbeidsmarktonderzoek

In de eerste helft van 2011 hebben we een onderzoek laten uitvoeren naar ontwikkelingen in de arbeidsmarkt die voor de Belastingdienst de komende jaren van belang kunnen zijn. Uit dat onderzoek komen onder andere de volgende aanbevelingen naar voren:

- houd continue aandacht voor het op peil houden en verder verbeteren van het imago van de Belastingdienst als werkgever;
- bied duale opleidingstrajecten (op MBO-4, HBO en WO-niveau) aan voor jongeren binnen de eigen organisatie;
- stuur op een meer divers samengesteld personeelsbestand;
- bied meer mogelijkheden voor plaats- en tijdonafhankelijk werken;
- benader potentieel arbeidsaanbod in concurrerende branches/sectoren met werkgelegenheidskrimp actief;
- maak meer gebruik van sociale media als communicatie- en wervingskanaal;
- houd in het strategisch personeelsbeleid rekening met toekomstige regionale verschillen in demografische ontwikkeling (bevolkingskrimp) en verkeersknelpunten.

Dit vergt serieuze aandacht van al onze managers. Zij maken werk van verzuim en gaan met medewerkers in gesprek om verzuim te voorkomen en de inzetbaarheid van medewerkers te verhogen. Daarbij hebben zij aandacht voor goede verhoudingen met hun medewerkers en binnen hun teams. Ook hebben zij er oog voor of medewerkers in hun werk voldoende op hun talenten en vaardigheden worden aangesproken en of zij voldoende in staat worden gesteld zich in hun werk te ontplooiën.

Waar toch verzuim optreedt, overleggen medewerker en M2'er samen over de (noodzaak van) te ondernemen stappen. Waar nodig kunnen de teams Arbeid & Gezondheid worden ingeschakeld en eventueel externe adviseurs, zoals de bedrijfsarts.

31. Onze arbeidsmarktcommunicatie richt zich op het aanwezig blijven op de arbeidsmarkt

Met het Strategisch Personeelsplan en het gewenste corporate imago als uitgangspunt zijn we doorlopend in contact met relevante doelgroepen op de arbeidsmarkt. We noemen dit de 'Contactstrategie voor de arbeidsmarkt'. We laten deze doelgroepen kennismaken met het werk bij de Belastingdienst en doen dat door middel van het inzetten van een scala aan online en offline kanalen, zo mogelijk op interactieve wijze. Sociale media en onze eigen 'Werken bij de Belastingdienst' site (werken.belastingdienst.nl) vormen hierbij belangrijke instrumenten.

Alleen indien noodzakelijk – bijvoorbeeld bij een acute, omvangrijke wervingsvraag op een krappe arbeidsmarkt

– zullen we fors gebruik maken van massamedia. Voor het campagnedeel maken we gebruik van het concept en het grid van de Rijkscampagne. Op wervingsniveau en in onze contactstrategie kiezen we meer voor het inzetten

van onze eigen middelen en kanalen, omdat we ons op dat moment als 'directe werkgever' binnen de Rijksoverheid onderscheiden. Daarbij bewaken we de aansluiting met het Rijksthema 'Werken voor Nederland'."

Hoe we onze resultaten gaan meten

- Begin 2012 beschikken we over een Strategisch Personeelsplan.
- In 2012 is het Employability Center van start gegaan.
- In 2012 zijn we gestart met een leiderschapsprogramma voor onze leidinggevenden.
- 2012 is het eerste jaar waarin alle bedrijfsonderdelen op grond van hun plannen van aanpak in meer of mindere mate volgens de LEAN-aanpak werken.
- Het verzuim daalt in 2012 tot 4,8% (exclusief langer dan 1 jaar) met een maximale meldingsfrequentie van 1,5.
- We hebben het bestaande integriteitsbeleid geëvalueerd. We hebben een onderzoek uitgevoerd naar de beleving van integriteit bij medewerkers. We hebben een applicatie in gebruik genomen voor de registratie van meldingen over schendingen van/inbreuken op de integriteit in gebruik.
- Eind 2012 voldoen we aan de 1%-quotumregeling.
- Eind 2012 hebben we invulling gegeven aan de Contactstrategie voor de arbeidsmarkt.

Ondersteuning

Alleen als we onze ondersteuning en onze processen voldoende op orde hebben, zijn we in staat onze doelstellingen te realiseren. Dat vergt van ons dat we ook 'onder de motorkap' een aantal gerichte keuzes maken. Die keuzes worden in dit onderdeel beschreven. Het betreft onder andere de opzet van een programma 'Huis op orde III'.

Deels hebben we de inrichting van onze ondersteuning in eigen hand. Voor een ander deel sluiten we aan bij keuzes die rijksbreed worden gemaakt in het kader van het programma Compacte overheid. Dat betreft in ieder geval onze huisvesting.

Wat we gaan doen

- 32. *We gaan aan de slag met 'Huis op orde III'*
- 33. *We starten de inrichting van klantbeelden*
- 34. *We gaan door met het verbeteren van de kwaliteit van gegevens*
- 35. *We sluiten voor onze huisvesting aan op de concentratiepunten van het Rijk*
- 36. *We zetten maximaal in op digitale informatievoorziening aan onze eigen medewerkers*
- 37. *We houden ons aan de door ons vastgestelde architecturen*
- 38. *We brengen ons portfoliomanagement verder op orde*
- 39. *We gaan van start met de invoering van de Digitale Werkruimte Belastingdienst*
- 40. *We werken onze sourcingstrategie uit*
- 41. *We implementeren SUMMIT en FITT bij de FIOD*
- 42. *We vergroten de duurzaamheid in onze bedrijfsvoering*

Hoe we het gaan doen

- 32. *We gaan aan de slag met 'Huis op orde III'*

De jaren 2010 en 2011 hebben helemaal in het teken gestaan van 'het Huis op orde'. Dat heeft veel opgeleverd. Zo is de herinrichting van de IV-keten afgerond en hebben we steeds minder te maken met damages in onze productie.

Daarmee zijn we er echter niet. Er blijft aandacht nodig voor de continuïteit van ons bedrijf, met als doelen een verdere vereenvoudiging van de uitvoering en eenduidigheid in de aansturing van de organisatie. We stellen begin 2012 een actieplan 'Huis op orde III' vast, waarin we de acties vastleggen die we daarvoor in 2012 ondernemen.

- 33. *We starten de inrichting van klantbeelden*

We willen toe naar uniforme klantbeelden waarmee we de informatie ontsluiten die we over burgers en bedrijven beschikbaar hebben. Met klantbeelden verbeteren we de informatiepositie van onze medewerkers. Op dit moment is de klantinformatie vaak nog versnipperd, inconsistent en niet actueel. De ontwikkeling van klantbeelden doen we stapsgewijs, vanuit het bestaande, *niet* vanuit een visionair concept.

Nog in 2011 introduceren we een klantbeeld voor het toezicht op vastgoed. We tonen deze gegevens via een portaal Klantbeeld. Vanuit deze functionaliteit breiden we geleidelijk het aantal databases uit waaruit het portaal kan putten. Dit doen we in snelle, beheersbare stappen.

Bij de Douane werken we al langere tijd met integrale klantbeelden. Deze zijn de basis voor onze aanpak en voor de bepaling welke bedrijven we bezoeken om samen te bekijken welke faciliteiten en controleaanpak het meest efficiënt zijn. We werken aan de verdere uitbouw van deze klantbeelden door daarin ook informatie van andere handhavingdiensten te integreren.

- 34. *We gaan door met het verbeteren van de kwaliteit van gegevens*

Voor ons werk is het van essentieel belang dat de goede gegevens op het juiste moment op de goede plek zijn. En dat belang neemt de komende jaren alleen maar verder toe, bijvoorbeeld bij de uitbouw van de VIA en de introductie van persoonlijke domeinen. Ook een themagerichte aanpak van fraude staat of valt bij een goede informatiepositie, of het nu gaat om Toeslagen en VT-fraude, of om risicoselectie van goederen in de Rotterdamse haven.

Om die reden gaan we door met het verbeteren van de kwaliteit van onze gegevens. Daarbij gaat het zowel om de juistheid, als om de tijdige beschikbaarheid van gegevens.

In ieder geval is het van groot belang dat informatie die in basisregistraties – zoals de Gemeentelijke Basis Administratie (GBA) – is opgenomen, op orde is. We brengen dat belang in 2012 actief onder de aandacht en vragen onze partners uit de Manifestgroep daarbij samen met ons op te trekken.

- 35. *We sluiten voor onze huisvesting aan op de concentratiepunten van het Rijk*

Binnen het Rijk is ervoor gekozen de huisvesting van rijksdiensten op een aantal plaatsen in het land te concentreren. Ook voor ons is de concentratie van vestigingslocaties het centrale uitgangspunt bij de invulling van onze huisvesting in de komende jaren. Per locatie worden de gevolgen voor het Rijk – en dus ook voor de Belastingdienst – uitgewerkt in masterplannen.

We maken onderscheid tussen werk waarvoor wel en werk waarvoor geen contact nodig is met burgers en bedrijven. Werk waarvoor geen contact met burgers en bedrijven nodig is, kunnen we in principe overal doen. Dit concentreren we op de concentratiepunten. Werk waarbij we wel contact met burgers en bedrijven hebben, voeren we in de buurt van die burgers en bedrijven uit. Daarvoor zijn ontmoetingsplaatsen nodig waar we mensen de mogelijkheid bieden elkaar te ontmoeten en activiteiten met elkaar af te stemmen. Die plekken richten we bij voorkeur in in gebouwen van partners, bijvoorbeeld andere handhavers, zodat we daarvoor zelf geen locaties buiten de concentratiepunten hoeven aan te houden.

In het bijzonder voor de Douane geldt dat het belang van het primaire proces ertoe zal leiden dat we ook buiten rijksconcentratiepunten gevestigd blijven.

De concrete stappen op huisvestingsgebied voor 2012 zijn uitgewerkt in de Meerjarenvisie huisvesting Belastingdienst.

36. We zetten maximaal in op digitale informatievoorziening aan onze eigen medewerkers

In 2012 wordt de bestaande Beeldkrant omgebouwd tot een volwaardig interactief sociaal intranet. De beschikbare informatie wordt beter ontsloten en medewerkers krijgen sociale media tot hun beschikking die het makkelijker maken elkaar te vinden en informatie uit te wisselen.

37. We houden ons aan de door ons vastgestelde architecturen

Eind 2012 toetsen we 85% van alle veranderingen die we doorvoeren in onze organisatie aan onze architectuurspraken. In maximaal 5% van de gevallen wijken we van deze afspraken af. Bij de projecten die zorgen voor de belangrijkste veranderingen in onze organisatie (Online Dienstverlening, Digitale Werkruimte Belastingdienst, vernieuwing poort, ontvlechting heffen en innen, etc.) geven we met de architectuur inzicht in de oplossingsrichtingen. Zo helpen we het management de juiste keuzes te maken.

Eind 2012 hebben de bedrijfssonderdelen invulling gegeven aan hun bedrijfssonderdeelarchitecturen. De bedrijfs-sonderdeelarchitecturen passen binnen de kaders van de concernarchitectuur.

Compacte Rijksdienst

Het uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst richt zich op een verdere stroomlijning van de ondersteunende bedrijfsvoering van het Rijk en een ontdubbeling van de uitvoering en het toezicht. Ook wij zijn op allerlei gebieden bij het programma betrokken. Dat betreft onder meer onze huisvesting (zie punt 35) en onze inkoop. Zo is B/CFD aangemeld als Inkoopuitvoeringscentrum voor het Rijk, zodat we ook voor andere onderdelen van het rijk als inkoper kunnen fungeren.

Daarnaast lopen er programma's gericht op clustering van uitvoeringsdiensten en op een minder arbeidsintensieve beleidsuitvoering. Project Compacte overheid 12 heeft onderzoek gedaan naar samenwerking tussen Toeslagen, de SVB, DUO en UWV. Een van de voorstellen uit het project is de inrichting van expertisecentra op de terreinen buitenlandse uitvoering, fraudebestrijding en sourcingstrategieën rond ICT, waarin alle vier de uitvoeringsorganisaties participeren.

Door ons met het programma gerealiseerde besparingen kunnen we inzetten als dekking voor onze eigen taakstelling.

38. We brengen ons portfoliomanagement verder op orde

We gaan door met de ontwikkeling en professionalisering van het portfoliomanagement.

In 2012 hebben we de eerste stappen gezet bij het toetsen van het portfolio aan de doelstellingen van het Middellangetermijnplan. In 2012 bouwen we daarop voort. Voor elk onderdeel van het portfolio stellen we vast wat daarvan de bijdrage is aan het Middellangetermijnplan, aan het bedrijfsplan en aan de plannen van de bedrijfssonderdelen. Hierop baseren we onze keuzes. Om de continuïteit te verbeteren is het doel voor 2012 het portfolio zo door te ontwikkelen dat we zes kwartalen vooruit kunnen kijken.

We breiden het portfolio met ingang van 2013 uit met uitgaven voor onderhoud en met investeringen in de infrastructuur. Juist keuzes voor de inrichting van onze infrastructuur zullen de komende tijd van groot belang blijken voor vernieuwing van de Belastingdienst. Zo is voor het waarmaken van de uitgangspunten 'geconcentreerd, tenzij' en 'virtueel, tenzij' van de Belastingregio's bijvoorbeeld essentieel dat medewerkers mobiel en plaats- en tijdonafhankelijk kunnen werken. Ook de Douane heeft daar voordeel bij.

We sturen centraal én decentraal op een goede onderbouwing van portfolio-items in business cases, ontwerpen en eindproducten. Zo maken we het mogelijk preciezer in te schatten hoeveel capaciteit nodig is om plannen te realiseren. Het proces van portfoliomanagement ondersteunen we vanaf eind 2012 met de invoering van de SAP-module PPM.

39. We gaan van start met de invoering van de Digitale Werkruimte Belastingdienst

Eind 2011 zijn we gestart met de gefaseerde invoering van de Digitale Werkruimte Belastingdienst (DWB). Daarmee begint een periode waarin we naast de DWB ook nog de oude werkomgeving gebruiken. Onze verwachting is dat we rond 2014 helemaal naar de DWB over zijn.

Met de invoering van de DWB leggen we voor onze medewerkers de basis voor plaats-, tijd- en apparaatonafhankelijk ('virtueel') werken. Ook biedt de DWB nieuwe mogelijkheden voor (digitale) samenwerking. Bij de bepaling wie vanaf welke plek en met welk type apparaat toegang tot welke systemen krijgt, is het noodzakelijke beveiligingsniveau steeds leidend.

Met de DWB leggen we de verbinding met de Digitale werkplek Rijk (DWR). Zo krijgen medewerkers bijvoor-

beeld toegang tot de agenda's van collega's van andere onderdelen van het Rijk die in de DWR werken. Op termijn sluiten we met de DWB helemaal aan bij de DWR.

Eind 2012 hebben we 10.000 werkplekken overgezet naar de DWB en is een aantal bedrijfsapplicaties geschikt gemaakt voor gebruik binnen de DWB. Ook eind 2012 is op alle werkplekken binnen de Belastingdienst Office 2010 beschikbaar en is een aantal belangrijke lokaal ontwikkelde applicaties daarvoor omgebouwd.

40. We werken onze sourcingstrategie uit

Na de doorlichting van de IV-keten in 2009 is besloten voorlopig pas op de plaats te maken voor wat betreft de sourcingstrategie van de Belastingdienst. Inmiddels is de IV-keten veel beter op orde. Dit betekent dat we in 2012 uitwerking geven aan een sourcingstrategie voor de Belastingdienst. Daarbij is uitgangspunt dat alle vormen van IV-sourcing mogelijk moeten zijn.

41. We implementeren SUMMit en FITT bij de FIOD

Bij de FIOD implementeren we in 2012 SUMMit en FITT.

Met SUMMit is het mogelijk het hele opsporingsproces geautomatiseerd te ondersteunen, processen-verbaal te verwerken en managementinformatie te genereren. SUMMit vervangt de daarvoor nu nog in gebruik zijnde afzonderlijke systemen. Alle bijzondere opsporingsdiensten gaan naar SUMMit over. Ook een aantal politiekorpsen maakt van het systeem gebruik. Andere korpsen

gaan op termijn mogelijk ook over. Met de invoering van SUMMit krijgt de FIOD automatiseringstechnisch dan ook beter aansluiting bij andere opsporingsdiensten.

In 2012 gaan we bij de FIOD ook over op FITT. FITT is een forensische IT-voorziening die het mogelijk maakt bij de opsporing sneller en beter grote hoeveelheden digitale informatie te doorzoeken. Met FITT vervangen we de bestaande, inmiddels verouderde, systemen.

42. We vergroten de duurzaamheid in onze bedrijfsvoering

We nemen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en kiezen daarom voor een duurzame bedrijfsvoering. Ons elektriciteitsverbruik moet in 2012 klimaatneutraal zijn. Onze gebouwen zijn duurzaam en worden duurzaam beheerd. Ons verbruik van elektriciteit en gas daalt in 2012 met minimaal 4% ten opzicht van 2008.

Ook tijdens ons werk houden we rekening met het milieu. We werken energiezuinig en zamelen afval gescheiden in. In 2012 wordt 55% van het afval dat tijdens ons werk ontstaat hergebruikt en gerecycled.

Door ons ingekochte producten en diensten zijn duurzaam. We stimuleren het gebruik van biologische producten. Onze medewerkers reizen in principe met het openbaar vervoer. Door gericht inkoopbeleid bestaat ons wagenpark op termijn overwegend uit energiezuinige auto's. De CO₂-uitstoot van ons zakelijke vervoer daalt minimaal 3% ten opzichte van 2008.

Hoe we onze resultaten gaan meten

- Eind 2012 hebben we de acties voortvloeiend uit 'Huis op orde III' gerealiseerd.
- Eind 2012 is via het portaal Klantbeeld informatie over toeslagen, auto's en vastgoed voor onze medewerkers ontsloten.
- We hebben de acties voor 2012 uit de meerjarenvisie huisvesting gerealiseerd.
- Halverwege 2012 is de Beeldkrant omgebouwd naar een volwaardig sociaal intranet.
- We hebben in 2012 het initiatief genomen om samen met onze collega's uit de Manifestgroep het belang van de juistheid van gegevens in basisadministraties voor ons werk actief onder de aandacht te brengen.
- Eind 2012 toetsen we 85% van alle veranderingen in onze organisatie aan de concernarchitectuur. We wijken in maximaal 5% van de gevallen van de architectuur af. Eind 2012 beschikken de bedrijfsonderdelen over een eigen bedrijfsonderdeelarchitectuur.
- Eind 2012 beschikken we over een concernportfolio waarmee we zes kwartalen vooruit kunnen kijken. Het portfolio omvat ontwikkeling, onderhoud en infrastructuur. Het portfoliomanagement wordt ondersteund met SAP.
- Eind 2012 hebben we 10.000 werkplekken overgezet naar de Digitale Werkruimte Belastingdienst.
- Eind 2012 hebben we de IV-sourcingstrategie voor de Belastingdienst uitgewerkt.
- Eind 2012 hebben we bij de FIOD SUMMit en FITT geïmplementeerd.
- In 2012 daalt ons verbruik van elektriciteit en gas met 4% ten opzicht van 2008. Minimaal 55% van ons afval wordt hergebruikt en gerecycled. De CO₂-uitstoot van ons zakelijke vervoer daalt met minimaal 3% ten opzichte van 2008. Ons elektriciteitsverbruik is klimaatneutraal.

De hoofdlijnen op een rij

Aanpak dienstverlening

Mitp

1. We zetten een aantal concrete stappen gericht op het optimaliseren van de communicatiekanalen 6, 18, 23, 24, 29
2. We starten een pilot met de berichtenbox 6, 18, 22
3. We zetten de noodzakelijke stappen om in 2013 een pilot met [mijn.belastingdienst.nl](#) te kunnen doen 6, 18, 22
4. We optimaliseren de dienstverlening aan toeslaggerechtigden met de inzet van NTS ([mijn.toeslagen.nl](#)) 6, 22
5. We richten het invorderingsproces voor toeslagen opnieuw in en maken het klantvriendelijker 1
6. We stimuleren starters en ZZP'ers hun boekhouding in de cloud te voeren 12, 13, 14
7. We zetten de noodzakelijke stappen om de beschikbaarheid van de Douanesystemen te vergroten 24, 28, 29
8. We zoeken de samenwerking in de dienstverlening 5, 15, 19, 27
9. Bij onze dienstverlening hebben we aandacht voor het voorkomen van fraude 3, 4
10. We ronden de invoering van Verbetering Testaanpak (VTA) af

Aanpak toezicht

Mitp

11. We stimuleren bedrijven om zich onder een vorm van horizontaal toezicht te laten behandelen 2, 10, 11, 12, 13
12. Binnen de dienst verbreden we de kennis over horizontaal toezicht 2, 11, 31
13. We realiseren de overdracht van MGO-posten naar het MKB-segment 10
14. We bouwen de intelligence functie uit en acteren op de signalen die dat genereert 14, 21, 25
15. We intensiveren het toezicht bij het uitkeren van toeslagen 2, 3, 4, 20, 21
16. We investeren in een single window met douane-informatie en geven verder invulling aan onze regierol voor het goederenverkeer 24, 26, 27
17. We zetten (nieuwe) technische hulpmiddelen in voor het douanetoezicht 25, 28
18. We richten de invorderingsfunctie opnieuw in 1, 3
19. We richten in het primaire proces fraudeteams in 3, 4, 14, 21, 25
20. Onze FIOD-capaciteit verdelen we over zaaksgelateerde onderzoeken, effectgerichte onderzoeken en snelle interventies 3, 4, 14, 21, 25
21. We laten medewerkers van verschillende bedrijfssonderdelen hun toezichtkennis met elkaar delen 4, 31
22. We investeren in samenwerking in het toezicht met andere overheden 5, 15, 19, 27
23. We investeren in het in kaart brengen van de resultaten van onze toezichtsinspanningen (effectmeting) 4

Aanpak personeel

Mitp

24. Begin 2012 brengen we het Strategisch Personeelsplan (SPP) uit 30
25. We rollen het LEAN-programma stapsgewijs in de Belastingdienst uit 37
26. We gaan van start met het Employability Center 31, 32, 38
27. We starten een leiderschapsprogramma 34
28. We investeren in het integriteitsbeleid 31
29. We realiseren de 1%-quotumregeling
30. We brengen het verzuim omlaag 31, 33
31. Onze arbeidsmarktcommunicatie richt zich op het aanwezig blijven op de arbeidsmarkt 30, 31

Aanpak ondersteuning

Mitp

32. We gaan aan de slag met 'Huis op orde III'
33. We starten de inrichting van klantbeelden 8
34. We gaan door met het verbeteren van de kwaliteit van gegevens 4, 20, 26
35. We sluiten voor onze huisvesting aan op de concentratiepunten van het Rijk 9
36. We zetten maximaal in op digitale informatievoorziening aan onze eigen medewerkers 8, 18, 29
37. We houden ons aan de door ons vastgestelde architecturen 7
38. We brengen ons portfoliomanagement verder op orde
39. We gaan van start met de invoering van de Digitale Werkruimte Belastingdienst
40. We werken onze sourcingstrategie uit
41. We implementeren SUMMit en FITT bij de FIOD 3
42. We vergroten de duurzaamheid in onze bedrijfsvoering

Bijlage:

Invulling taakstelling

Eenvoudig aanspreekbaar

Bijlage: Invulling taakstellingen

Inleiding

We staan voor de periode 2010-2015 voor taakstellingen die in 2015 zullen zijn opgelopen tot structureel € 395 mln. (daarna nog verder oplopend tot € 415 mln. in 2018). Het verloop van de taakstellingen is weergegeven in de onderstaande tabel:

Taakstellingen Belastingdienst 2010-2018 *

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	- 2018
<i>Taakstellingen t/m 2009</i>	30	55	45	35	10	0	0
<i>Taakstellingen Miljoenennota 2011 (demonstrair kabinet)</i>	30	5	45	5	5	5	0
<i>Taakstellingen Regeerakkoord</i>	0	0	0	40	40	45	20
Totaal per jaar	60	60	90	80	55	50	20
Totaal cumulatief	60	120	210	290	345	395	415

* Alle bedragen afgerond op 5 mln. euro's.

Tot nog toe liggen we op schema bij de realisatie van de taakstellingen: eind 2011 hebben we in vergelijking met eind 2009 een bedrag van structureel € 118 mln. op ons budget ingeleverd.

Deze bijlage geeft meer inzicht in de stand van zaken bij het realiseren van de taakstelling. Wat hebben we al gedaan en wat staat er voor de komende tijd op stapel? Daarbij sluiten we aan bij de verdeling die we in het Middellangetermijnplan hebben gemaakt tussen besparingen die we willen realiseren met het vergroten van onze efficiency en versobering van onze bedrijfsvoering (spoor I), en besparingen die moeten komen uit taakverlichting door het vereenvoudigen van wet- en regelgeving (spoor II). De taakstelling is als volgt over spoor I en spoor II verdeeld:

Verdeling spoor I en spoor II 2010-2015 *

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Efficiency en versobering (spoor I)</i>						
<i>Spoor I per jaar</i>	80	38	50	28	22	24
Spoor I totaal	80	118	168	196	218	242
<i>Taakverlichting (spoor II)</i>						
<i>Spoor II per jaar</i>	-	-	41	56	34	22
Spoor II totaal	-	-	41	97	131	153
Totale bezuiniging	80	118	209	293	349	395

* Alle bedragen afgerond op mln. euro's.

Efficiency en versobering (spoor I) T/m P. 4

In het kader van efficiency en versobering is en wordt een reeks van maatregelen getroffen die in het vervolg van dit onderdeel worden toegelicht. Daarmee hebben we eind 2011 een besparing gerealiseerd van structureel € 118 mln.. In 2012 moet daar nog eens € 50 mln. bij komen. Daarbij maken we onder andere gebruik van de maatregelen die al eerder waren ontwikkeld in het kader van 'Slimmer werken'.

Minder capaciteit op administratie en op uitvoeringsprocessen *

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Totaal per jaar</i>	28	28	58	25	14	21
Totaal cumulatief	28	56	114	139	153	174

* Alle bedragen afgerond op mln. euro's.

Door Belastingdienstbreed uitvoeringsprocessen te stroomlijnen en anders aan te pakken, besparen we geleidelijk op de inzet van personeel. De Belastingregio's hebben inmiddels diverse processen anders ingericht. Zo hebben we de afhandeling van verzoeken om teruggaaf van ingehouden dividendbelasting geconcentreerd in Rivierenland en de afhandeling van suppletieaangiften omzetbelasting in Zuidwest. Het totale werkaanbod kan zo met minder mensen sneller en beter worden afgehandeld. De komende jaren lichten we onder meer de invordering (zie ook punt 18), de BPM en de behandeling van bezwaarschriften door.

Andere acties die met het oog op het efficiënter maken van uitvoeringsprocessen zijn (en nog worden) ingezet, zijn:

- het kostenreductieprogramma binnen de IV-keten: onderdelen van dit programma zijn de vermindering van het aantal ontwikkelstraten en ontwikkeltalen, het verhogen van de bezettingsgraad van de servers en het terugdringen van externe inhuur;
- bellen bij bezwaar: door belastingplichtigen te bellen als zij een bezwaarschrift hebben ingediend, kunnen we een aanzienlijk deel van de bezwaren sneller afhandelen;
- het persoonlijk benaderen van belastingplichtigen die niet op tijd aan hun (aangifte)verplichtingen voldoen: door hiermee te experimenteren, brengen we in kaart hoeveel capaciteit we daarmee in vervoltrajecten (beantwoorden telefonische vragen, bezwaarschriften, invorderingswerkzaamheden) kunnen besparen;
- vragen aan de Belastingtelefoon in één keer goed afhandelen (zie ook punt 1): door de inrichting van derdelijgstefonie verwachten we een besparing te kunnen realiseren door het wegvallen van de zogenoemde FroBo-berichten (front office/back office).

In 2012 moet het verminderen van capaciteit op de administratie en in de uitvoeringsprocessen de grootste bijdrage leveren aan de invulling van de taakstellingen in spoor I.

Efficiency en versoering bedrijfsvoering *

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Totaal per jaar</i>	55	0	-10	3	8	3
<i>Totaal cumulatief</i>	55	55	45	48	56	59

* Alle bedragen afgerond op mln. euro's.

Op verschillende terreinen zijn al, en worden nog, efficiencymaatregelen getroffen en versoeringen doorgevoerd. Het gaat om:

- een tijdelijke bezuiniging op de huisvestingsuitgaven voor onderhoud en beheer en voor projecten. Deze maatregel loopt eind 2011 af;
- besparingen op facilitaire en huisvestingskosten gerealiseerd als gevolg van de personele reductie. Het gaat daarbij in eerste instantie vooral om lagere servicekosten (schoonmaak e.d.);
- het consequent hanteren van de uitgangspunten 'digitaal, tenzij' en 'drukwerk in zwart/wit, tenzij' op het terrein van communicatie en het sterk reduceren van de uitgaven voor massamediale campagnes;
- met ingang van 2010 is een structurele bezuiniging gerealiseerd van € 11,5 mln. op het budget voor bijzondere beloningen. Minder medewerkers ontvangen een bijzondere beloning en de gemiddelde bijzondere beloning is lager dan eerder het geval was.

Minder brieven en massale post 96-uursbezorging *

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Totaal per jaar</i>	1	9	2	0	0	0
<i>Totaal cumulatief</i>	1	10	12	12	12	12

* Alle bedragen afgerond op mln. euro's.

Deze maatregel betreft een besparing op de verzending van brieven aan burgers en bedrijven. In 2011 slagen we erin bij de verzending van massale post meer gebruik te maken van voordeliger vormen van postbestelling (72- of 96-uursverzending). Ook bij het aangaan van nieuwe postcontracten hebben we inkoopvoordelen gerealiseerd.

Scherper en slimmer inkopen *

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Totaal per jaar</i>	3	8	0	0	0	0
<i>Totaal cumulatief</i>	3	11	11	11	11	11

* Alle bedragen afgerond op mln. euro's.

Door scherper in te kopen, realiseren we vanaf 2011 een besparing van € 11 mln.. De invoering van dagschoonmaak, versobering van cateringvoorzieningen en het nieuwe contract voor betalingsverkeer leiden tot besparingen. We blijven de komende tijd zo scherp mogelijk inkopen, ook in rijksverband. Steeds meer inkoop verloopt via category management, waarbij het mogelijk is door standaardisatie en bundeling van vraag inkoopvoordelen te behalen. De Belastingdienst is rijksbreed verantwoordelijk voor de percelen 'post' en 'content'.

Reserveringen *

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Totaal per jaar</i>	-7	-7	0	0	0	0
<i>Totaal cumulatief</i>	-7	-14	-14	-14	-14	-14

* Alle bedragen afgerond op mln. euro's.

Het realiseren van de hiervoor beschreven maatregelen vergt in een aantal gevallen dat eerst een investering plaatsvindt. Om deze investeringen te kunnen dekken is binnen het totaalpakket een reservering opgenomen. Dit is belangrijk, omdat maatregelen die een besparing opleveren zonder die investering niet realiseerbaar zijn.

Vereenvoudiging (spoor II)

Met Spoor II moeten we structureel € 153 mln. van de taakstelling realiseren. Dit moet komen uit taakverlichting door het vereenvoudigen van wet- en regelgeving.

Op basis van het Belastingplanpakket 2012 treedt per 1 januari 2012 en 1 januari 2013 naar verwachting een groot aantal maatregelen in werking die een bijdrage leveren aan de invulling van spoor II.

Besparingen Spoor II**Belastingplanpakket 2012 ***

<i>Belastingplan 2012</i>		
• Afschaffen kleine belastingen	7,2	
• Nieuwe renteregeling (invorderingsrente)	2,0	
• Invoering vitaliteitsregeling	2,5	
• Afschaffen Eurovignet	7,8	
		19,5
<i>Overige Fiscale Maatregelen 2012</i>		
• Wijziging i.v.m. elektronische aanmelding EIA/MIA	0,1	
• Invoeren informatieverplichting	3,0	
• Uitbreiden herziening bij voorlopige aanslagen naar Vpb	0,5	
• Opheffen 10%-regeling	0,5	
• Verruiming aanvraagtermijn toeslagen	0,2	
• Eén rekeningnummer IB?OB/Toeslagen	5,0	
• Ander regime autobussen	0,1	
		9,4

Autowet 2012

• Afschaffen korting MRB	0,5	
• Introductie verklaring bestelauto	0,2	
• Aanscherping nihilstarief MRB zeer zuinige auto's	0,1	
		0,8
Totaal		29,7

** Alle bedragen afgerond op mln. euro's.*

Zoals uit de tabel blijkt, bevat het Belastingplanpakket 2012 een hele reeks maatregelen die elk voor zich leiden tot beperkte afnames van onze uitvoeringskosten. Samengenomen leveren deze maatregelen echter een bijdrage van bijna € 30 mln aan de invulling van Spoor II.

In de Fiscale agenda is aangekondigd dat er wetgeving komt ter begeleiding van de invoering van elektronisch berichtenverkeer met burgers en bedrijven. De bedoeling is formele regels en procedures rond het hele aangifte- en aanslagproces zo te stroomlijnen dat de invoering van persoonlijke domeinen voor burgers en bedrijven maximaal profijt oplevert. We voorzien dat we daarmee een besparing kunnen bereiken die uiteindelijk tot ca. € 40 mln oploopt. Deze besparing boeken we in Spoor II in.

In de loop van 2012 introduceren we blanco accijnszegels. Het gebruik van blanco zegels leidt ertoe dat we minder zegels hoeven aan te maken en dat er minder zegels retour komen voor vernietiging. Dit leidt naar verwachting tot een besparing van ca. € 3 mln.

Met de hiervoor beschreven maatregelen is Spoor II voor een bedrag van € 73 mln. ingevuld. Dit betekent dat we er nog niet zijn. We gaan dan ook door met het in kaart brengen van andere besparingsmogelijkheden in Spoor II. Ook de Fiscale agenda bevat aanknopingspunten voor de uitwerking van nieuwe besparingsvoorstellen. Op dit moment loopt in dat verband in ieder geval een onderzoek naar de introductie van een loonsomheffing. We kunnen zelf een belangrijke bijdrage aan de verdere invulling van Spoor II leveren door te inventariseren waar wettelijke procedures ons onnodig veel werk opleveren en concrete voorstellen te doen om die te vereenvoudigen. Op diverse fronten werken we door aan het in kaart brengen van aanvullende voorstellen.

De staatssecretaris stuurt in januari 2012 een brief naar de Tweede Kamer met aanvullende voorstellen voor de invulling van spoor II.

MEMORANDUM

Van de staatssecretaris van Financiën

Datum: 6/3

Aan : DG-Bel

cl. wtr. leid

Betreft : Beeldplan 2012

10.1.d

P.12 → Hoe wordt invordering als integraal onderdeel
van het handhaving beleid ingezicht?
"meer management aandacht" zegt al wat over
inhoud!

Th heb zorgen over de heften en het
ontbreken van een integrale benadering (vgl
leerzaamheidsdrama naar aanleiding
aanlagen en hogere boetes)

P.13 → delen taakverdeling: Hoe wordt DG-Bel /
afol Theo Doole hierin betrokken?

P.20 → meerjarenvrije huisvesting belastingdienst
wil ik graag zien!

P.22 → Th wil in aanpak taakverdeling het klassieke verticale taakverdeling
en de boeken onderzoeken; in een wet zo belangrijk
als het HT