



Ministerie van Financiën

archivaria DGB

10.1.d

keurmerk
wv. beleid
19/12

TER INFORMATIE

Aan
de staatssecretaris

Wibbehaad stuh
chapeau!

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen

10.1.d

Datum

7 december 2012

Notitienummer

DGB/2012/7540

Rubriek

Communicatie

Auteur

10.1.d

10.1.d

Van

cluster Uitvoeringsbeleid

Kopie aan

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

Bijlagen

1

notitie

Bedrijfsplan Belastingdienst 2013

Paraaf
de staatssecretaris

10.1.d

Via
de secretaris-generaal

10.1.d

de directeur-generaal
Belastingdienst

10.1.d

Medeparaaf
directie Communicatie

10.1.d

10.1.d

Moer sloe.
Complimenten!

Inleiding

Bijgaand treft u het concept Bedrijfsplan 2013 voor de Belastingdienst aan. Het voornemen is het Bedrijfsplan donderdag 13 december a.s. te verspreiden onder de managers van de Belastingdienst. Vervolgens wordt het 17 december a.s. op de Beeldkrant geplaatst, zodat alle medewerkers daarvan kennis kunnen nemen. Door de managers het Bedrijfsplan eerder te sturen, zijn zij beter in staat mogelijk bij hun medewerkers levende vragen adequaat te beantwoorden op het moment dat het Belastingdienstbreed beschikbaar komt.

Karakter Bedrijfsplan

Met het Bedrijfsplan beogen we de ontwikkelingen die het komende jaar op de Belastingdienst afkomen in onderlinge samenhang te etaleren. Daarbij ligt de nadruk op de vernieuwingen die we in 2013 willen realiseren. Het Bedrijfsplan bevat geen nieuw beleid en is een intern document. Het wordt dus niet buiten de Belastingdienst verspreid.

Leeswijzer

Indien u weinig tijd hebt, kunt u zich beperken tot het lezen van de volgende bladzijden:

blz. 4: voorwoord;
blz. 5: handhavingsregie;
blz. 15: mensen en middelen;

10.1.d

- blz. 24: de hoofdlijnen op een rij.

10.1.d

er tijd hebt, kunt u overwegen ook de volgende onderdelen te lezen:
 , nr. 1: over papierloos communiceren;
 , nr. 10: over 'Stella in de keten';
 0, nr. 12: over de doorontwikkeling van het toezicht;
 1, nr. 15: over spoor III;
 2, nr. 16: over het wegwerken van voorraden bij Belastingen;
 6, nr. 22: over in- en doorstroom van medewerkers;
 0, nr. 35: over de concentratieplannen van de Belastingregio's;
 1, nr. 39: over een kwaliteitsslag in de IV-keten;
 Bijlage over de invulling van de taakstelling.

staande tabel is een kort overzicht gegeven van de verschillende onderdelen van het bedrijfsplan.

Blz.	onderdeel	Korte beschrijving
2	Permanente opdracht, visie en missie	Begin 2011 vastgesteld in het Middellangetermijnplan. Omdat dit de basis vormt voor ons handelen, worden deze elk jaar een-op-een in het bedrijfsplan herhaald
3	Waar we staan	Kort overzicht van high lights van 2012
4	Voorwoord	Overzicht van de belangrijkste accenten voor 2013
5	Handhavingsregie	Legt de accenten voor onze handhavingsinspanningen in 2013
6	• dienstverlening	Overzicht van de belangrijkste keuzes en activiteiten voor 2013 in onze dienstverlening
10	• toezicht	Overzicht van de belangrijkste keuzes en activiteiten voor 2013 in ons toezicht
14	Eenheid van beleid en uitvoering	Beschrijft de rol van de vaktechniek
15	Mensen en middelen	Legt de accenten voor het personeelsbeleid en de ondersteuning in 2013
16	• Personeel en organisatie	Overzicht van de belangrijkste keuzes in het HR-beleid
20	• Middelen	Overzicht van de belangrijkste keuzes bij de ondersteuning van het primaire proces
24	De hoofdlijnen op een rij	Samenvatting van de in het Bedrijfsplan beschreven acties voor 2013
	Bijlage: Invulling taakstelling	Beschrijft de stand van zaken bij het invullen van de taakstelling: belangrijkste conclusie is dat we bij spoor I goed op schema liggen

**EENVOUDIG
AANSPREEKBAAR
IN 2013**

**BEDRIJFSPLAN
BELASTINGDIENST**

Versie: 0.95

Inhoudsopgave

Belastingdienst permanente opdracht, visie en missie

Waar we staan

Voorwoord Peter Veld

Handhavingsregie:

- dienstverlening
- toezicht

Mensen en middelen:

- personeel en organisatie
- middelen

De hoofdlijnen op een rij

Bijlage:

- Invulling taakstelling

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

- We hebben succesvolle proeven gedaan met e-mededelen aan eigen medewerkers via de Berichtenbox van mijn.overheid.nl.
- 3.802.678 belastingplichtigen hebben gebruik gemaakt van de VIA bij het doen van hun aangifte. Voor het eerst was een deel van de hypotheekgegevens en van de lijfrentegegevens vooringevuld.
- De proef met VDA (versnelling definitieve aanslag) was een succes: 535.000 mensen kregen direct een definitieve aanslag, zonder een voorafgaande voorlopige aanslag.
- Er zijn voorstellen beschikbaar waarmee spoor II van onze taakstelling (taakverlichting/vereenvoudiging wet- en regelgeving) voor structureel € 143 mln. kan worden ingevuld.
- We hebben extra inzet moeten plegen op het wegwerken van voorraden binnengekomen bezwaarschriften.
- Op 6 maart hebben we een succesvolle Managersdag gehad, waar het Middellangetermijnplan en het Strategisch Personeelsplan centraal stonden.
- We hebben via kantine- en zomersessies het gesprek gevoerd over de aanpak van onze handhaving; we hebben een plan van aanpak voor het vervolg voorbereid dat begin 2013 beschikbaar is.
- We hebben 'Stella in de keten' gestart, waarmee we concrete knelpunten in contacten met burgers en bedrijven signaleren en oplossen.
- We hebben een business case uitgewerkt voor versterking van ons verticale toezicht (spoor III) en zo € 157 mln gekregen voor het aannemen van nieuwe medewerkers.
- Toeslagen voor 2012 verwerken we zeer succesvol met het Nieuwe Toeslagen Systeem (NTS); via het internetportaal kunnen burgers al hun toeslageninformatie online bekijken en wijzigen.
- We hebben 190.000 belastingplichtigen een brief gestuurd met de aankondiging van een semigeautomatiseerd op te leggen correctie voor de IB 2011.
- De SBR-aansluitdagen hadden een grote opkomst.
- Het opleidingsaanbod is via de faculteitsraad Leiderschap in lijn gebracht met de uitgangspunten van het leiderschapsprogramma.
- De Belastingregio's hebben in de loop van 2012 hun kwartierplannen zover uitgewerkt, dat in 2013 de omslag naar het nieuwe besturingsmodel kan plaatsvinden en de herinrichting van start kan.
- Er is een leiderschapsApp die o.a. het opleidingsaanbod bevat, met aanmeldingsmogelijkheid.
- Er bleken achterstanden bij de betalingsregelingen voor de invordering van toeslagen. Die hebben we ingehaald.
- Alle bedrijfsonderdelen zijn bezig met LEAN; het LEAN Competence Center is ingericht en er zijn al zo'n 70 LEAN-coaches.
- We hebben de voorbereidingen gedaan voor de omslag van vacaturestop naar de werving van nieuwe medewerkers.
- Op 1 augustus is het programma HNW (Het Nieuwe Werken) gestart.
- We weten op basis van de evaluatie door de commissie Stevens waar we staan met de ontwikkeling van horizontaal toezicht
- Sinds 17 februari beschikt de Douane over de snelste treinscan ter wereld.
- We hebben het Employability Center geopend.

Voorwoord Peter Veld

In januari 2011 is het Middellangetermijnplan (MLTP) Belastingdienst 2015 'Eenvoudig aanspreekbaar' uitgebracht. Daarin hebben we als doel gesteld dat we de mate waarin burgers en bedrijven vrijwillig hun verplichtingen nakomen (compliance) maximaal willen vergroten. Om dat te bereiken, willen we een *eenvoudig aanspreekbare* dienst zijn. De afgelopen paar jaar hebben we daarvoor goede dingen gedaan. We hebben het huis beter op orde gebracht. Het vertrouwen van publiek en politiek in onze dienst is hersteld. En ook hebben we prachtige vernieuwingen doorgevoerd. De vooringevulde aangifte is een groot succes, NTS werkt boven verwachting goed en de Douane heeft de snelste treinscan ter wereld in gebruik genomen. Dat zijn parels in onze kroon.

En toch waren de achter ons liggende jaren niet gemakkelijk. 6000 medewerkers ontvingen een boventaligheidsbrief. Later hebben we die weer ingetrokken. Intern en extern werden er kritische noten gekraakt over de manier we onze handhaving aanpakken. Er was een verbod op verticale doorstroom en geen geld om mensen van buiten de dienst aan te nemen. En de P-monitor laat zien dat medewerkers een gebrek aan waardering ervaren, niet in de laatste plaats door het uitblijven van een nieuwe CAO en nieuw Sociaal Flankerend Beleid.

Nu staan we op een kruispunt. We gaan van een tijd waarin er heel weinig kon naar een tijd waarin er meer mogelijk is. We kunnen aan de slag met vernieuwing. In 2013 beginnen we met het aannemen van nieuwe medewerkers. Dat is belangrijk voor de versterking van ons toezicht. Als we geen nieuwe mensen aannemen, dreigt op een aantal plekken in de dienst ook de continuïteit van ons werk in gevaar te komen. De afspraken rond door-, in- en uitstroom uit het Strategisch Personeelsplan zijn dan ook volop actueel, waarbij we de instroom twee jaar eerder op gang kunnen brengen dan we eerder verwachtten. Ook voor zittende medewerkers ontstaan er zo nieuwe kansen.

Ook gaan we in 2013 aan de slag met de ontwikkeling van onze handhavingsregie. In het Regeerakkoord is voor versterking van ons toezicht € 157 mln. vrijgemaakt. Dat is een mooie start voor het intensiveren van ons verticale toezicht en een steun in de rug bij de op stapel staande herinrichting van de Belastingregio's. Met de herinrichting werken we toe naar een situatie waarin we met minder mensen hetzelfde of zelfs meer werk aankunnen. Dat wordt zeker niet altijd gemakkelijk. De Belastingregio's starten in 2013 als Belastingen, met als voornaamste kenmerk een segmentstructuur die de regiostructuur vervangt. We leggen de bergetappes die bij Belastingen nog gaan volgen, samen af. Ik ben ervan overtuigd dat dit gaat lukken.

Van de IV-keten vragen we in 2013 inspanningen om een verdere kwaliteitsslag te maken bij de realisatie van onze strategische projecten. Daarvan verwachten we niet alleen een bijdrage aan de versterking van onze dienstverlening en ons toezicht, maar ook aan de continuïteit van onze dienst.

De staatssecretaris heeft bij het aantreden van het kabinet Rutte II aangegeven dat hij wil doorgaan met het uitvoeren van zijn Fiscale agenda door het belastingstelsel verder te vereenvoudigen en meer solide en fraudebestendig te maken. Ook wil hij verder werken aan de modernisering van de Belastingdienst en aan het promoten van het Nederlandse ondernemersklimaat. Met de in dit Bedrijfsplan beschreven activiteiten leveren we daaraan een wezenlijke bijdrage. In 2013 herijken we de doelstellingen uit het MLTP, zodat we die aan actuele omstandigheden –zoals het nieuwe Regeerakkoord – kunnen aanpassen.

Het is onze opdracht in 2013 het evenwicht te vinden tussen de noodzakelijke vernieuwingen en het waarborgen van de continuïteit van het mooie bedrijf dat de Belastingdienst is: we brengen elke werkdag meer dan een miljard euro in de staatskas, zorgen ervoor dat miljoenen Nederlanders hun rekeningen kunnen betalen voor zorg, huur en kinderopvang, en dragen wezenlijk bij aan de veiligheid in Nederland en in de Europese Unie met adequaat en efficiënt toezicht aan de buitengrens. Daarmee leveren we dag in dag uit een essentiële bijdrage aan de samenleving. In het Strategisch Personeelsplan hebben we uitwerking gegeven aan het daarbij behorende HRM-beleid. Ook dat werken we in dit Bedrijfsplan verder uit.

Ik ben ervan overtuigd, dat we in 2013 in staat zullen zijn de noodzakelijke stappen te zetten. Als dat lukt, verstevigen we het fundament waarop we in 2014 en 2015 kunnen toewerken naar het einddoel zoals we dat in het Middellangetermijnplan hebben vastgesteld.

Peter Veld
directeur-generaal Belastingdienst

<<datum>>

Handhavingsregie

Onze inzet is de mate waarin burgers en bedrijven vrijwillig hun verplichtingen nakomen maximaal te vergroten (compliance). Het verbeteren van de compliance van burgers en bedrijven staat dan ook centraal in ons Middellangetermijnplan. En daar doen we met de inzet van een groot aantal instrumenten veel aan.

Toch moet er bij de ontwikkeling van onze handhavingsregie nog veel gebeuren. We moeten meer zicht krijgen op belastingplichtigen om betere keuzes te kunnen maken bij de inzet van de verschillende gereedschappen uit onze kist. Ook moeten we meer zicht krijgen op de effecten van ons optreden. In de praktijk zetten we veel verschillende instrumenten in, maar we slagen er onvoldoende in dat in samenhang te doen. En de ontwikkeling van persoonlijke domeinen, waarin burgers en bedrijven online hun fiscale verplichtingen kunnen afhandelen, blijkt complex.

Ook de commissie Horizontaal toezicht Belastingdienst (commissie Stevens) laat zien dat we nog veel werk te doen hebben: bij de doorontwikkeling van horizontaal toezicht, bij het versterken van het verticale toezicht en bij het uitwerken van effectmeting. Als we niet op al deze punten stappen maken, maken we onze ambitie echt regie op onze handhavingsinspanningen te voeren niet waar. En dan komen we voor ongewenste verrassingen te staan als oplopende voorraden, die we vervolgens alleen kunnen wegwerken door medewerkers weg te halen van het werk dat zij eigenlijk hadden moeten doen. Zo stapelen we in de praktijk het ene probleem op het andere. Als we dit op z'n beloop laten, zullen we er in ieder geval niet in slagen de herinrichting van de Belastingregio's tot een succes te maken. Juist daar willen we de komende tijd meer werk kunnen doen met minder mensen. Dat vraagt om meer regie en strakkere sturing.

In 2013 staan we dan ook veel explicieter met elkaar stil bij de keuzes die we in ons dagelijkse werk maken. Bij de inrichting van spoor III (intensivering toezicht) hebben we laten zien dat het mogelijk is concreet informatie te verzamelen en op grond daarvan te beslissen over de gerichte inzet van capaciteit bij het aanpakken van handhavingstekorten. Ook zijn we er in geslaagd voor spoor III te prognosticeren met hoeveel capaciteit we welke opbrengsten kunnen halen. Het komende jaar zetten we die aanpak breder in.

We organiseren binnen de dienst het gesprek over handhaving. Wat pakken we aan, welke prioriteiten stellen we daarbij en wie draagt wat bij om dat te realiseren? Ook dat vraagt om meer en betere sturing. Tegelijkertijd geven we medewerkers meer ruimte om bij het uitvoeren van hun werk binnen de gestelde prioriteiten zelf keuzes te maken. We hebben nog onvoldoende antwoorden bij de concretisering en invulling van de mix tussen meer sturen en medewerkers meer ruimte geven.

We bespreken elk van de landelijke handhavingsplannen in een avondsessie van het MT Belastingdienst. Vervolgens stellen we de plannen in het MT Belastingdienst vast. Zo bewaken we op het hoogste niveau de keuzes die we bij de inzet van onze capaciteit in 2013 maken. Ook verzekeren we ons er op die manier van dat alle betrokken bedrijfsonderdelen zich aan die keuzes committeren en in staat zijn hun deel van de daarvoor benodigde inspanningen te leveren. Alleen als alle partners in de interne keten hun bijdrage leveren, komen we tot betere resultaten.

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. We willen hen dan ook zo goed mogelijk ondersteunen bij het nakomen van hun verplichtingen. Onze dienstverlening is daarop gericht en als zodanig een belangrijk instrument in onze handhavingsstrategie.

Sleutelwoorden bij onze dienstverlening zijn: 1) in één keer goed (één contact *en* foutloos); 2) snel en tijdig (zo kort mogelijk in onzekerheid *en* conform afspraak); 3) gemakkelijk (noodzakelijke inspanning voor burgers en bedrijven zoveel mogelijk beperken *en* duidelijk waarom een bepaalde inspanning nodig is); 4) heldere boodschappen (to the point *en* aansluitend bij beleavingswereld burgers en bedrijven); en 5) preventie (voorkomen dat burgers en bedrijven fouten maken).

In het Middellangetermijnplan hebben we ervoor gekozen de communicatie met burgers en bedrijven steeds meer langs digitale weg te laten verlopen. Daar hoort bij dat informatie en systemen beschikbaar zijn op de momenten dat burgers en bedrijven die nodig hebben, en dat systemen foutloos functioneren. Bij de Douane is daar onlosmakelijk aan verbonden dat we adequate controles hand in hand laten gaan met snelle afhandeling van grote in- en uitgaande goederenstromen. Daarmee leveren we een belangrijke bijdrage aan de mainportfunctie van Rotterdam en Schiphol.

We proberen een verbetering van onze dienstverlening hand in hand te laten gaan met een efficiëntere inzet van onze capaciteit. Ook dat is onderdeel van onze handhavingsregie. We denken dat dit mogelijk is door maximaal gebruik te maken van de mogelijkheden die digitalisering ons biedt. Maar er blijven altijd vragen waarvoor persoonlijk contact nodig is. Daarvoor zetten we balie en telefonie in.

Wat we gaan doen

1. We zetten belangrijke stappen op weg naar papierloos communiceren
2. We voeren een pilot uit met mijn.belastingdienst.nl
3. We zetten de ontwikkeling van de Vooringevulde Aangifte (VIA) door
4. 3 mln. IB-plichtigen ontvangen een VDA
5. We intensiveren de samenwerking met het bedrijfsleven op Douaneterrein
6. We vergroten de beschikbaarheid van de Douanesystemen
7. Bij onze dienstverlening hebben we aandacht voor het voorkomen van fraude
8. We werken baliebezoek op afspraak verder uit en bezien bij sluiting van gebouwen of we op een andere plek aanwezig moeten blijven
9. We experimenteren verder met de inzet van social media bij onze dienstverlening
10. We geven uitwerking aan 'Stella in de keten'
11. We geven verder uitwerking aan onze aanpak voor nietzelfredzamen

Hoe we het gaan doen

1. We zetten belangrijke stappen op weg naar betrouwbaar papierloos communiceren

Met de succesvolle introductie van NTS beschikt de Belastingdienst voor toeslagen over een volwaardig

burgerportaal. Daarin kunnen burgers hun wijzigingen zelf invoeren. Ook kunnen ze alle informatie terugvinden over de toeslagen die zij ontvangen. Op dit moment krijgen zij al die informatie ook nog op papier.

We proberen eind 2012 zover te zijn dat we bij het massaal automatisch continueren kunnen werken met een compacte beschikking. Dit is een tweezijdig bedrukte A4, waarop we de voorschotbedragen vermelden waar de burger recht op heeft. Voor de grondslagen waarop die bedragen zijn gebaseerd, verwijzen we naar het burgerportaal. Burgers die de volledige beschikking op papier willen ontvangen, kunnen terecht bij de Belastingtelefoon. De bedoeling is burgers op deze manier langs de weg der geleidelijkheid in de richting van het burgerportaal te krijgen.

De inzet is dat de wet in de loop van 2013 zo is aangepast dat burgers en bedrijven verplicht zijn via elektronisch berichtenverkeer met ons te communiceren. Die verplichting geldt voor de heffing, voor de invordering en voor toeslagen. Daarbij worden veel processen de eerstkomende jaren nog bij ministeriële regeling uitgezonderd. Op grond van deze bepalingen kunnen we voor toeslagen vanaf 2014 mogelijk voor de eerste keer helemaal papierloos met de burger communiceren.

Voor de inkomstenbelasting is wat meer tijd nodig. Naar verwachting zijn we per 1 januari 2015 zover dat we voor de inkomstenbelasting papierloos met burgers kunnen communiceren en hen kunnen verplichten hun aangifte inkomstenbelasting elektronisch te doen. Via de overheidsberichtenbox kunnen we dan ook de aanslag elek-

tronisch naar de burger versturen. Daarna komt ook voor de inkomstenbelasting de stap naar een burgerportaal (mijn.belastingdienst.nl). Voor al deze acties lopen nu al de voorbereidingen. Op termijn moet de verplichting elektronisch met de Belastingdienst te communiceren het mogelijk maken ook de bijbehorende besparingen te realiseren.

Het elektronische berichtenverkeer moet betrouwbaar zijn. Daarom verhogen we het betrouwbaarheidsniveau bij authenticatie en voorzien we in goede autorisatievoorzieningen. Met het oog daarop participeren we in de ontwikkeling van een nationaal eID-stelsel. We hebben met de banken afgesproken dat burgers en bedrijven via de bancaire authenticatie- en autorisatiesystemen toegang tot onze diensten kunnen krijgen.

Digitaliseren is niet zomaar alles wat nu op papier gaat omzetten in precies dezelfde digitale berichten. Digitaliseren is ook eerst goed nadenken over de vraag of een bepaald bericht eigenlijk wel verzonden moet worden en of we processen, juist vanwege de digitale mogelijkheden, niet efficiënter kunnen organiseren. Het niet verzenden van berichten, zeker als die bij de burger verwarring veroorzaken en tot vragen leiden, is altijd nog goedkoper dan het digitaal verzenden ervan.

2. We voeren een pilot uit met mijn.belastingdienst.nl

In het najaar van 2013 doen we een pilot met mijn.belastingdienst.nl. Daarin proberen we voor de aangifte IB 2012 de volgende mogelijkheden aan te bieden:

- ontvangst van de uitnodiging tot het doen van aangifte;
- gebruik van de Voorgevulde 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.

De pilot is een eerste stap naar een volwaardig persoonlijk domein voor belastingplichtigen in de inkomstenbelasting. Met de realisatie van het portaal kunnen belastingplichtigen op termijn online zaken met ons doen en online statusinformatie raadplegen. Nu moeten belastingplichtigen voor statusinformatie nog bellen met de Belastingtelefoon. Via mijn.belastingdienst.nl kunnen ze deze informatie op termijn 24 uur per dag, 7 dagen per week zelf raadplegen. Zo verbeteren we onze dienstverlening.

De ontwikkeling van een persoonlijk domein is complex. Een review op het programma Online dienstverlening moet de condities scheppen om in de komende jaren, gezien vanuit de burger, logische en betekenisvolle stappen te zetten. In januari 2013 wordt het reviewrapport uitgebracht aan het MT Belastingdienst.

3. We zetten de ontwikkeling van de Voorgevulde Aangifte (VIA) door

In 2013 zetten we de laatste grote stap in de doorontwikkeling van de Voorgevulde Aangifte (VIA): we gaan ook de box 3 vermogensbestanddelen zoveel mogelijk invullen. Zo bevat de VIA in 2013 informatie over loongegevens, de WOZ-waarde, hypotheekrenteaftrek, lijfrentepremies, heffingskortingen en bankgegevens. Daarmee is de VIA voor 65 % van de belastingplichtigen 100% voorgevuld.

Met de uitbreiding van de VIA verbeteren we onze dienstverlening. Tegelijkertijd voorkomen we met de VIA dat belastingplichtigen bij het invullen van hun aangifte fouten maken of informatie ten onrechte niet in de aangifte opnemen. Dit betekent dat we meer juiste aangiftes binnenkrijgen: de compliance wordt vergroot en wij hoeven minder uitval te verwerken. De aandacht verschuift van toezicht op de aangifte van de individuele burger naar toezicht op de kwaliteit (in termen van juistheid, volledigheid en tijdigheid) van de gegevensleveranties door derden.

4. 3 mln IB-plichtigen ontvangen een VDA

In 2012 hebben we een proef gedaan met de versnelling van de definitieve aanslag (VDA). 535.000 belastingplichtigen ontvingen in april direct een definitieve aanslag inkomstenbelasting. Zo werd de voorlopige aanslag overgeslagen. De reacties daarop waren positief.

In 2013 gaan we verder met de VDA. De bedoeling is om 3 mln belastingplichtigen niet langer een voorlopige aanslag te sturen, maar meteen een definitieve. Het gaat om belastingplichtigen die voor 2012 een convenants-aangifte doen, gebruik maken van de VIA, of een F-biljet indienen, en hun aangifte vóór 1 april 2013 bij ons indienen. Als de oplevering van ABS-release 13.1 probleemloos verloopt, verhogen we het aantal VDA's tot 4 mln met andere aangiftes die vóór 1 april zijn binnengekomen.

VDA is een goed voorbeeld van verbetering van onze dienstverlening. Ook realiseren we met VDA een besparing op onze uitvoeringskosten.

5. We intensiveren de samenwerking met het bedrijfsleven op Douaneterrein

We proberen bij de Douane steeds het evenwicht te vinden tussen enerzijds het beschermen van de maatschappij en anderzijds het bevorderen en versterken van de concurrentiepositie van ons bonafide bedrijfsleven. Zo willen we een positieve factor zijn in het internationale vestigingsklimaat en in de mainportfuncties van Rotterdam en Schiphol.

Om die reden versterken we de afstemming en samenwerking tussen de Douane en het bedrijfsleven en Belastingen. Ook stemmen we de handhaving in de mainports Rotterdam resp. Schiphol af met betrokken partijen. We volgen daarbij het tempo van het bedrijfsleven en zoeken daarover zoveel mogelijk afstemming aan de voorkant.

6. *We vergroten de beschikbaarheid van de Douanesystemen*

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 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. De bedoeling is dat we de beschikbaarheid van de douanesystemen in de loop van 2013 tot 97,5% opvoeren. Daarvoor moeten niet alleen gebruikte applicaties worden aangepast, maar ook de infrastructuur waarop deze applicaties draaien. De werkzaamheden daarvoor zijn al in 2012 gestart.

De noodprocedures die nodig zijn als de systemen niet beschikbaar zijn, moeten handmatig worden uitgevoerd en zijn zeer arbeidsintensief, voor de Douane én voor het bedrijfsleven. Door de beschikbaarheid van de Douanesystemen te vergroten, verbeteren we de dienstverlening aan het bedrijfsleven. Ook de Douane zelf profiteert van een hogere beschikbaarheid.

7. *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. De Antifraudebox blijkt inmiddels succesvol in het detecteren en voorkomen van (gestructureerd) misbruik van de verschillende voorschot-systemen. We zetten deze aanpak in 2013 door.

De consequentie kan zijn dat we op onze dienstverlening terugnemen, bijvoorbeeld omdat we meer informatie bij burgers of bedrijven moeten opvragen om de juistheid van een aanvraag te kunnen controleren. Een valkuil is daarbij dat we in een bestaande procedure extra stappen inbouwen en daarmee volstaan. Dat heeft als risico dat we het voor onszelf en voor burgers en bedrijven veel ingewikkelder maken.

Om dat te voorkomen, kijken we ook naar alternatieven. Een mooi voorbeeld is de mogelijkheid voor het wijzigen van rekeningnummers met gebruikmaking van DigiD. Dit is zo veilig, dat het niet langer nodig is burgers te vragen om de wijziging schriftelijk te bevestigen. Uiteindelijk leidt dit tot minder fraude, terwijl we gelijktijdig onze dienstverlening vergroten.

8. *We werken baliebezoek op afspraak verder uit en bezien bij sluiting van gebouwen of we op een andere plek aanwezig moeten blijven*

We blijven balies nodig houden om mensen met complexe problemen adequaat te kunnen helpen. We sturen het baliebezoek zo dat balied medewerkers alleen dat soort complexe problemen behandelen. Om die reden werken we aan de balie in 2013 alleen nog op afspraak. Zo bepalen we vooraf wie door ons wel en niet aan de balie wordt geholpen.

De sluiting van gebouwen gaat betekenen dat ook de daar gevestigde balies sluiten. Om een dekkend balienetwerk in stand te houden, beoordelen we bij de sluiting van een gebouw van geval tot geval of het nodig is elders in een gebied met een balie aanwezig te blijven. Daarbij is ons uitgangspunt dat in alle Rijksknooppunten een balie is gevestigd. Op plekken die ver van een rijksknooppunt afliggen, creëren we flexibele steunpunten. Dat kan bijvoorbeeld door – al dan niet een beperkt aantal dagen in de week – gebruik te maken van ruimte in het gebouw van een andere overheidsorganisatie. We brengen nog in kaart waar mogelijk behoefte aan flexibele steunpunten is.

9. *We experimenteren verder met de inzet van social media bij onze dienstverlening*

We hebben inmiddels de nodige ervaring opgedaan met de inzet van social media, bijvoorbeeld met de twitterproeven rond de aangiftecampagnes inkomstenbelasting in 2011 en 2012 en bij de jaarovergang toeslagen 2012. Ook in 2013 gaan we door met het verkennen van de mogelijkheden die de inzet van sociale media ons biedt. Daarbij kijken we hoe social media een verdere rol van betekenis kunnen vervullen bij de verbetering van onze dienstverlening. Ook beoordelen we de mogelijkheden om onze dienstverlening met de inzet van social media efficiënter te maken. Medio 2013 evalueren we de verschillende ervaringen met social media en besluiten we welke bedrijfsfuncties we daarmee verder gaan ondersteunen.

10. *We geven uitwerking aan 'Stella in de keten'*

De Belastingtelefoon en B/CA hebben een aantal situaties geïnventariseerd waarin burgers en bedrijven bij ons de weg kwijtraken. Voorbeelden daarvan zijn:

- de doorlooptijden bij het verstrekken van inkomensverklaringen (IB60);
- de (met het oog op fraudebestrijding) aangescherpte procedure voor het wijzigen van rekeningnummers;
- het (onnodige) gebruik van frobo's voor de beantwoording van allerlei vragen over betalingsverkeer.

Burgers en bedrijven hebben hier last van. En wij organiseren ons eigen werk, omdat onduidelijkheden tot vragen, verwarring en nieuwe vragen leiden.

We hebben in het MT afgesproken dat we de komende tijd steeds drie van dit soort voorbeelden oppakken en onder het motto 'Stella in de keten' door samenwerking in de keten oplossen. We zijn daarbij begonnen met de hiervoor genoemde onderwerpen. Steeds als een punt is opgelost, selecteren we een nieuw onderwerp waar we met deze aanpak een oplossing voor uitwerken. Zo vergroten we onze dienstverlening aan burgers en bedrijven. Gelijktijdig kunnen we zo besparen op uitvoeringskosten. Want elke vraag die niet hoeft te worden gesteld, hoeven wij niet te beantwoorden.

11. *We geven verder uitwerking aan onze aanpak voor nietzelfredzamen*

We werken hard aan het vervangen van papieren stromen door elektronisch berichtenverkeer. We willen toe-

werken naar een situatie waarin we helemaal elektronisch met burgers en bedrijven communiceren.

Niet iedereen kan in die ontwikkeling mee. Ook voor burgers die niet digivaardig zijn, moeten we toegankelijk blijven. Steeds als we het elektronische berichtenverkeer uitbreiden, vragen we ons af hoe deze groep burgers

daardoor wordt geraakt en wat we moeten doen om ook voor hen bereikbaar te zijn en te blijven. Daarbij benutten we zo goed mogelijk de mogelijkheden die de Hulp bij aangifte voor de inkomstenbelasting (Huba) en de Hulp en Informatie Punten voor toeslagen (HIP's) ons bieden. Zo houden we onze dienstverlening voor iedereen op peil.

Hoe we onze resultaten gaan meten

- We liggen eind 2013 op schema met de voorbereidingen die nodig zijn om om in 2014 voor toeslagen en in 2015 voor de inkomstenbelasting helemaal elektronisch met burgers en bedrijven te kunnen communiceren.
- De proef met online aangifte in 2013 onder eigen medewerkers en medewerkers van het ministerie van Financiën is succesvol verlopen.
- De voorgevulde aangifte inkomstenbelasting bevat in 2013 ook gegevens over banksaldi en beleggingen.
- 3 mln IB-plichtigen hebben een VDA ontvangen.
- Eind 2013 is de beschikbaarheid van de Douanesystemen opgevoerd tot 97,5%.
- Bij de sluiting van een gebouw heeft ook besluitvorming plaatsgevonden over de noodzaak wel of niet elders een flexibel steunpunt in te richten.
- We hebben 6 'Stella in de keten' projecten succesvol afgerond.

Toezicht

Ook in ons toezicht werken we volgens handhavingsregie. Zo maken we verantwoorde keuzes bij de optimale inzet van onze capaciteit. Daarbij putten we uit een breed instrumentenpalet: handhavingscommunicatie, horizontaal toezicht, telefonisch contact, waarnemingen ter plaatse, verticaal toezicht, opsporing, etc.. Steeds vragen we ons af welk effect we met onze aanpak willen bereiken. Vervolgens zoeken we daar het instrument, of de mix van instrumenten bij waarvan denken dat we het beoogde effect daarmee kunnen realiseren. Dat vergt meer en betere sturing dan we tot nog toe met elkaar waarmaken. Ook hoort daarbij dat we door middel van effectmeting proberen vast te stellen of we het gestelde doel wel of niet hebben gehaald.

Onze medewerkers spelen een cruciale rol bij het herkennen van handhavingstekorten en bij het bepalen wat een effectieve aanpak van die tekorten is. In individuele gevallen maken we die keuzes vanuit gedeelde uitgangspunten voor onze handhaving, niet vanuit persoonlijke opvattingen. Medewerkers krijgen de professionele ruimte die daarbij hoort.

Wat we gaan doen

12. We ontwikkelen het toezicht door aan de hand van de uitkomsten van de commissie Stevens
13. We geven toezichtsmedewerkers meer ruimte voor de behandeling van risico's die zij in hun dagelijkse werk tegenkomen
14. We vergroten het inzicht in (groepen van) belastingplichtigen (intelligence)
15. We geven inhoud aan spoor III
16. We organiseren bij Belastingen extra capaciteit voor het wegwerken van voorraden
17. De Douane versterkt de in- en externe samenwerking in het toezicht
18. We intensiveren de themagerichte samenwerking tussen de FIOD, en Belastingen, Toeslagen en de Douane, en starten met de Nationale Recherche een samenwerking bij de aanpak van facilitators
19. Elk Bijzondere Zaken Team van de FIOD werkt aan een aansprekend bijzonder opsporingsonderzoek en heeft zo'n onderzoek in voorbereiding
20. We beschikken eind 2013 Belastingdienstbreed over criteria voor het meten van de effecten van onze toezichtsinspanningen en hebben een begin gemaakt met de implementatie daarvan
21. Eind 2013 zijn alle medewerkers in het toezicht meegenomen in de uitgangspunten van handhavingsregie

Hoe we het gaan doen

12. We ontwikkelen het toezicht door aan de hand van de uitkomsten van de commissie Stevens

In juni 2012 heeft de commissie Stevens haar rapport 'Toezicht op maat' uitgebracht. Belangrijke conclusie van de commissie is dat de keuze voor de ontwikkeling van horizontaal toezicht een juiste is. Wel is de commissie van mening dat de dienstleiding de medewerkers bij de invoering van het horizontale toezicht onvoldoende heeft meegenomen. Ook komt de commissie tot de conclusie

dat horizontaal toezicht ingebed moet zijn in een brede aanpak en niet zonder verticaal toezicht kan.

Verder heeft de commissie een reeks van aanbevelingen gedaan voor de doorontwikkeling van het (horizontale) toezicht. Voor het MGO-segment moeten we onder meer beter duidelijk maken welke compenserende maatregelen we treffen om te compenseren voor het ontbreken van een adequaat tax control framework (TCF).

Voor het MKB-segment vraagt de commissie in het bijzonder aandacht voor de bijzondere driehoeksrelatie belastingplichtige/fiscale dienstverlener/belastingplichtige en voor het inzichtelijk maken van de voordelen van horizontaal toezicht voor de MKB-ondernemer. Ook is de commissie van mening dat we veel meer werk moeten maken van effectmeting.

Op grond van het rapport van de commissie Stevens hebben in de tweede helft van 2012 kantinebijeenkomsten en zomersessies plaatsgevonden. Het MT Belastingdienst heeft in een avondsessie op 9 oktober 2012 over de vervolgaanpak gesproken en toen de volgende uitgangspunten vastgesteld:

- horizontaal en verticaal toezicht zijn allebei onderdeel van ons toezichtspalet; horizontaal toezicht is niet iets apart;
- ondernemingen onder horizontaal toezicht staan daarmee onder toezicht;
- versterking van het verticale toezicht in het MKB-segment is een voorwaarde voor de doorontwikkeling van horizontaal toezicht in dit segment;
- andersom is versterking van het verticale toezicht alleen mogelijk als we erin slagen voldoende ondernemers onder horizontaal toezicht te brengen;
- onze aanpak moet passen in het bredere Belastingdienstverhaal.

Begin 2013 is een plan van aanpak gereed. Daarin werken we uit hoe we inhoud geven aan de aanbevelingen zoals die door de commissie Stevens zijn gedaan. We werken een model uit waarin we fiscaal dienstverleners een prominentere rol geven in het toezicht op het MKB. Ook brengen we in beeld welke informatiestromen

bruikbaar zijn om uitspraken te doen over de mate van naleving door MKB-ondernemers en fiscaal dienstverleners. Voorts werken we uit hoe we medewerkers kunnen meenemen in het gedachtegoed van handhavingsregie (zie ook 21). Ten slotte gaan we aan de slag met effectmeting (zie ook 20).

Het plan van aanpak wordt in een aantal 'botsproefbijeenkomsten' getoetst bij medewerkers.

13. We geven toezichtsmedewerkers meer ruimte voor de behandeling van risico's die zij in hun dagelijkse werk tegenkomen

We maken landelijk en regionaal steeds explicieter keuzes bij de inzet van onze toezichtsmedewerkers. Dit is een logisch gevolg van de inzet van handhavingsregie. Tegelijkertijd beperkt dit de ruimte van medewerkers om bijvoorbeeld zelf te bepalen waar zij bij hun controles naar kijken of hoeveel tijd zij bij een belastingplichtige doorbrengen. Want is het bijvoorbeeld nog mogelijk een onderdeel van een aangifte te corrigeren dat wel verkeerd is ingevuld, maar niet voor correctie is geselecteerd? Dat levert in de praktijk discussie op.

Die discussie gaan we met elkaar aan, waarbij we de balans zoeken tussen centraal gestuurde handhavingsregie en de handhavingsregie op lokaal niveau. We betrekken medewerkers gestructureerder bij de vaststelling van onze handhavingsplannen. Door vooraf met elkaar over de te maken keuzes in gesprek te gaan, maken we gebruik van de kennis en kunde van de werkvloer. Bovendien proberen we zo het draagvlak voor gemaakte keuzes te vergroten.

Daarnaast creëren we meer ruimte voor het behandelen van niet centraal geselecteerde risico's die medewerkers bij hun dagelijkse werkzaamheden tegenkomen. Ook willen we bij het bepalen van de duur van controleonderzoeken veel meer uitgaan van de eerste bevindingen bij de start van het onderzoek.

De ruimte voor eigen invulling van werkzaamheden is niet onbeperkt. Onze capaciteit is beperkt en dat betekent dat Belastingdienstbreed keuzes moeten maken bij de inzet van onze capaciteit. Dat vergt een maatgevoel dat we in gesprek tussen medewerkers en leidinggevendenden met elkaar moeten ontwikkelen.

14. We vergroten het inzicht in (groepen van) belastingplichtigen (intelligence)

Handhavingsregie vergt dat we keuzes maken bij de inzet van ons instrumentarium. Die keuzes baseren we op kennis over (groepen van) belastingplichtigen. Het verzamelen en analyseren van informatie neemt dan ook een steeds belangrijker plek in binnen onze aanpak. Voor 2013 benoemen we daarbij een aantal speerpunten.

Bij Belastingen zorgen we ervoor dat de intelligence in 2013 meer landelijk wordt gebundeld en uitgebouwd. We zorgen ervoor dat we de beschikbare informatie effectiever kunnen inzetten door gebruik te maken van nieuwe methoden en technieken. Hiermee ondersteunen we ook de herinrichting van Belastingen.

Bij Toeslagen hebben we het afgelopen jaar grote slagen gemaakt. NTS is succesvol live gegaan, de organisatie is zo ingericht dat we NTS optimaal kunnen gebruiken, we hebben het toezicht veel beter op orde gekregen. Daarmee hebben we een prima uitgangspositie gecreëerd voor het vervolg. Die gaan we gebruiken. Daarbij geldt ook voor toeslagen dat we zoveel mogelijk in de actualiteit willen werken. We zorgen ervoor dat we aanvragen waar mogelijk meteen na binnenkomst aan de hand van bij ons beschikbare informatie controleren. Zo voorkomen we dat we ten onrechte toeslagen uitkeren die we vervolgens na afloop van het jaar weer moeten terugvorderen.

De Douane richt zich in 2013 op het scherper maken welk deel van het bedrijfsleven betrouwbaar is. Voor deze bedrijven beperken we de belemmeringen in de logistieke keten zoveel mogelijk. Het niet of minder betrouwbare deel van het bedrijfsleven en het deel van het bedrijfsleven waarvan we de betrouwbaarheid niet kunnen inschatten, kunnen rekenen op geïntensiveerd verticaal toezicht.

In 2011 hebben we de antifraudebox (AFB) ingericht om systeemfraude en identiteitsfraude te voorkomen en aan te pakken. De AFB is een samenwerkingsverband van Belastingen, de Douane, Toeslagen, B/CA en de FIOD. De antifraudebox blijkt goed te werken en heeft vanaf 2013 een vaste plaats binnen B/CA. Ook rijksbreed wordt inmiddels volgens de antifraudeboxsystematiek gewerkt. Daarover zijn afspraken gemaakt met onze samenwerkingspartners in de Manifestgroep. We zorgen in 2013 voor een goede samenwerking tussen onze eigen antifraudebox en de rijksbrede antifraudebox.

15. We geven inhoud aan spoor III

In het Regeerakkoord van het kabinet Rutte II is € 157 mln vrijgemaakt voor intensivering van ons toezicht. Daarmee moeten wij een extra belastingopbrengst binnenhalen van € 663 mln. Daarvoor hebben we een plan van aanpak opgesteld dat voorziet in de volgende acties.

Versnelling van de aanslagregeling IB. We brengen de doorlooptijd van het aangifteproces particulieren terug van de huidige 30 maanden tot 15 maanden. Dit leidt tot een extra kasopbrengst in de jaren t/m 2015. We beoordelen meer geselecteerde aangiftes op juistheid. De toegenomen kwaliteit van derdeninformatie maakt de inzet mogelijk van het geautomatiseerd corrigeren van aangiftes. Zo is een aanzienlijke meeropbrengst te behalen tegen lage extra uitvoeringskosten (zie ook 16). We maken gebruik van de ervaringen die we in 2012 met een pilot geautomatiseerd corrigeren hebben opgedaan.

Meer boekenonderzoeken en administratieve controles en versterking opsporing. We vergroten het aantal boekenonderzoeken, zowel in het MKB- als in het MGO-segment. Afhankelijk van de informatie die we over een ondernemer hebben en tijdens vooronderzoeken opdoen, variëren we de intensiteit en duur van de onderzoeken. Ook verscherpen we onze administratieve controles, bijvoorbeeld op het terrein van de 'negatieve norm' voor teruggaven omzetbelasting. Ten slotte versterken we de FIOD, zodat we fraudegevallen die bij de intensivering van het toezicht boven water komen ook strafrechtelijk

kunnen aanpakken. De FIOD krijgt bovendien meer capaciteit voor het aanpakken van witwaszaken.

Intensiveren invordering. We versterken de dwanginvordering met de inzet van 125 extra medewerkers voor complexe en arbeidsintensieve invordering. Daarbij hebben we in het bijzonder ook aandacht voor de bestrijding van faillissementsfraude en misbruik van rechtspersonen. Ook nemen we een serie maatregelen, gericht op de inning van grote aantallen kleine, relatief eenvoudig te innen vorderingen. We stellen de definitieve aanpak vast op grond van de uitkomsten van een aantal te organiseren pilots:

- de inzet van vereenvoudigd bankbeslag voor enkele belastingmiddelen;
- een pilot met bezoek aan huis door belastingdeurwaarders in de avonduren en op zaterdag;
- een pilot met de inzet van commerciële incassobureaus voor de inning van beslagopdrachten die niet via het reguliere invorderingsproces zijn geïnd; en
- uitbesteding van loonbeslagen aan commerciële incassobureaus.

16. We organiseren bij Belastingen extra capaciteit voor het wegwerken van voorraden

Met de concentratie van 'Belastingen werken we naar een nieuwe structuur toe waarin we onze capaciteit efficiënter en effectiever kunnen inzetten. In die nieuwe structuur proberen we zoveel mogelijk in de actualiteit te werken. De inhaalslag die daarvoor nodig is, blijkt lastig. Om de nieuwe structuur te laten slagen, is het essentieel dat we daarvoor een oplossing vinden.

Om die reden organiseren we in 2013 extra capaciteit om Belastingen te helpen bij het wegwerken van oude voorraden (zie ook 22). Zo creëren we ruimte om in de nieuwe structuur van 'Belastingen soepeler naar de gewenste werkwijze te komen.

Naar verwachting behandelt het parlement in de loop van 2013 het wetsvoorstel 'soepel herzien'. De bedoeling van het wetsvoorstel is het verkeer tussen Belastingdienst en belastingplichtigen te stroomlijnen en minder formeel te laten verlopen met de inzet van persoonlijke domeinen. Daarbij hoort een geleidelijke verkorting van termijnen. Ook het doorvoeren van die termijnverkortingen vergt van ons dat we meer in de actualiteit werken (en dus dat we oude voorraden wegwerken).

17. De Douane versterkt de in- en externe samenwerking in het toezicht

In de praktijk blijkt dat onze samenwerkingspartners binnen de overheid en in het bedrijfsleven over heel veel informatie beschikken die ons kan helpen bij het verbeteren van ons toezicht. Ook blijkt inmiddels dat de beste controleresultaten steeds vaker voortkomen uit signalen over zaken die door bedrijven bij ons worden aangeleverd.

Vanuit de Douane blijven we in 2013 dan ook investeren in de samenwerking met andere overheidspartners en met het bedrijfsleven. Door informatie en kennis te delen, versterken we onze informatiepositie en leggen we de basis voor goede intelligence: over zendingen die we

ongemoeid de grens kunnen laten passeren én over zendingen die we aan nadere controles moeten onderwerpen.

We realiseren ons dat onze aanpak anders is dan de aanpak van de Europese Commissie en veel andere Europese lidstaten. Maar onze uitgangspositie is ook anders: we vervullen onze taken in de grootste mainports van Europa en dat stelt bijzondere eisen aan ons. We blijven dan ook aandacht vragen voor ons verhaal: we hebben een afgewogen handhavingsstrategie waarmee we adequaat toezicht uitoefenen op de goederenstroom en gelijktijdig de logistieke keten zo min mogelijk verstoren.

18. We intensiveren de themagerichte samenwerking tussen de FIOD, Belastingen, Toeslagen en de Douane, en starten met de Nationale Recherche een samenwerking bij de aanpak van facilitators

Met de inzet van de FIOD beogen we de handhavingsinspanningen van Belastingen, Toeslagen en de Douane bij de aanpak van fraude maximaal te ondersteunen. Daarvoor is het belangrijk dat de FIOD de ernstigste fraudegevallen kan aanpakken die in projecten van de andere bedrijfsonderdelen in beeld komen.

Om dat te bereiken, zorgen we ervoor dat de FIOD in 2013 in een zo vroeg mogelijk stadium weet welke projecten en thema's bij andere bedrijfsonderdelen in voorbereiding zijn. Dit geeft de FIOD de mogelijkheid te beoordelen of, en op welke manier vanuit de opsporing kan worden bijgedragen aan het concrete doel dat het desbetreffende bedrijfsonderdeel met zijn handhavingsaanpak wil bereiken.

In het kader van het programma Afpakken zijn we vanuit de FIOD in samenwerking met de Nationale Recherche een combiteam gestart. Het team richt zich op de aanpak van 'facilitators'. Dit zijn personen die hun professionele kennis en/of diensten soms wel, soms niet bewust beschikbaar stellen voor criminele activiteiten. Het kan bijvoorbeeld gaan om boekhouders, accountants en advocaten. In 2013 starten we ten minste 2 onderzoeken.

19. Elk Bijzondere Zaken Team van de FIOD werkt aan een aansprekend bijzonder opsporingsonderzoek en heeft zo'n onderzoek in voorbereiding

Binnen de FIOD hebben we zes Bijzondere Zaken Teams (BZT). Deze teams houden zich bezig met grote, risicovolle zaken. Een mooi voorbeeld is de Klimop-zaak.

In de praktijk blijkt het niet altijd makkelijk zaken in beeld te krijgen die geschikt zijn voor onderzoek door een BZT. Om die reden zijn we vanuit de FIOD inmiddels om tafel gegaan met partners als Trafic, de AFM, het segment ZGO en de Zorgautoriteit. Ook stellen we bij de FIOD relaties managers aan die samen met onze partners proberen goede zaken voor de BZT's te selecteren. Zo zorgen we ervoor dat elk BZT in 2013 steeds een aansprekende zaak onderhanden heeft én een aansprekende zaak in voorbereiding.

20. *We beschikken eind 2013 Belastingdienstbreed over criteria voor het meten van de effecten van onze toezichtsinspanningen en hebben een begin gemaakt met de implementatie daarvan*

De afgelopen jaren zijn we met de keuze voor het bevorderen van compliance en de inzet van handhavingsregie een weg op gegaan die het steeds belangrijker maakt dat we meer inzicht krijgen in de effecten van onze acties. Eerder rapporteerden we als vanzelfsprekend alleen over onze output (aantallen aanslagen, aantallen controles, etc.). Inmiddels weten we dat dit soort informatie slechts beperkt iets zegt over de richting waarin de compliance van burgers en bedrijven zich ontwikkelt. We zijn dan ook op zoek naar nieuwe indicatoren, die daarin meer inzicht geven.

Een van de conclusies van de commissie Stevens is dat we nog te weinig werk hebben gemaakt van het meten van de effecten van onze handhavingsinspanningen. De commissie komt dan ook met een aantal aanbevelingen voor het verbeteren van onze effectmeting. Daarbij waarschuwt de commissie ervoor dat effectmeting niet mag doorslaan in 'cijferfetisjisme'.

In het vervolgtraject op het rapport van de commissie Stevens is effectmeting een van onze speerpunten. Daarom ontwikkelen we een set indicatoren die ons meer inzicht geven in de effecten van ons optreden op de compliance. Daarbij houden we het juiste evenwicht tussen wat we willen weten en wat we praktisch gesproken kunnen meten en vastleggen. Bij het Beheersverslag 2012 presenteren we de opzet van het nieuwe meetinstrumentarium.

21. *Eind 2013 zijn alle medewerkers in het toezicht meegenomen in de uitgangspunten van handhavingsregie*

De behandeling die een burger of bedrijf van ons krijgt, mag niet afhangen van de medewerker die die burger of dat bedrijf behandelt. Onze aanpak moet afhangen van de opstelling van de burger of het bedrijf zelf. Alleen zo kunnen we waarmaken dat onze handhavingsaanpak evenwichtig is.

De commissie Stevens heeft laten zien dat we er onvoldoende in zijn geslaagd onze medewerkers mee te nemen in de ontwikkeling van onze handhavingsaanpak. Het rapport van de commissie is startpunt geweest voor een brede discussie binnen de Belastingdienst waarin samen met medewerkers kritisch is gekeken naar onze aanpak. De conclusies van de commissie zijn eind juni/begin juli 2012 in kantinesessies met medewerkers gedeeld. Vervolgens zijn verschillende thema's in de tweede helft van 2012 verder uitgewerkt in zomersessies en expertsessies. De uitkomsten daarvan zijn meegenomen bij het opstellen van een plan van aanpak voor de doorontwikkeling van onze handhaving. Het plan van aanpak moet begin 2013 beschikbaar zijn.

Ook in 2013 blijven we veel aandacht besteden aan het interne gesprek over onze aanpak. We zorgen ervoor dat alle medewerkers die in de handhaving werken daarvan op de hoogte zijn. Ook betrekken we medewerkers bij het opstellen van onze handhavingsplannen, zodat we die op grond van de kennis en ervaring die op de werkvloer beschikbaar is verder kunnen verbeteren.

Hoe we onze resultaten gaan meten

- We hebben eind 2013 uitvoering gegeven aan het plan van aanpak commissie Stevens.
- We hebben de intelligence functie eind 2013 bij Belastingen meer landelijk geconcentreerd.
- Binnengekomen aanvragen voor Toeslagen worden eind 2013 waar mogelijk meteen aan de hand van beschikbare informatie gecontroleerd.
- De Douane heeft eind 2013 scherper zicht welk deel van het bedrijfsleven betrouwbaar is.
- De samenwerking tussen onze antifraudebox en de antifraudebox van de Manifestgroep is eind 2013 ingeregeld.
- We hebben de tranche 2013 van de maatregelen uit spoor III gerealiseerd.
- Eind 2013 wordt de FIOD structureel en vroegtijdig betrokken bij de toezichtskeuzes van Belastingen, Toeslagen en de Douane.
- In het Beheersverslag 2012 hebben we een nieuwe opzet van ons (effect)metingsinstrumentarium gepresenteerd.

Eenheid van beleid en uitvoering

Of het nu gaat om het opstellen van aangifteformulieren, om het helpen van een toeslaggerechtigde aan de balie, om het controleren van een aangifte omzetbelasting, of om vooroverleg over een Vpb-onderwerp, rode draad in ons werk is dat we altijd bezig zijn met rechtstoepassing. En daarbij staat hoog in ons vaandel dat gelijke gevallen een gelijke behandeling van ons krijgen. Een juiste rechtstoepassing en een consequente toepassing van het gelijkheidsbeginsel behoren tot de kroonjuwelen van onze dienst.

Binnen de dienst hebben we afspraken met elkaar over de manier waarop we zorgen voor een juiste en uniforme rechtstoepassing. We hebben veel werk gestandaardiseerd, onder meer om een uniforme rechtstoepassing te kunnen garanderen. Ook is er een fiscale infrastructuur waarin kennisgroepen (landelijk) vakgroepcoördinatoren en cluster Fiscaliteit van DGBel elk hun eigen rol hebben. Uit ingenomen standpunten voortvloeiend beleid maken we ook aan de buitenwereld bekend door middel van publicatie in beleidsbesluiten.

Tegelijkertijd is er ruimte nodig om op individuele gevallen toegesneden afwegingen te kunnen maken. Dan moeten we kunnen afwijken van de vastgestelde standaard. In de praktijk leidt dat tot dilemma's: waar houdt het individuele geval op en begint de beleidsvorming. Het eenduidige, altijd toepasbare antwoord op die vraag bestaat niet. We willen geen robotisering: alleen door met elkaar in gesprek te gaan, zijn we in staat de goede keuzes te maken: medewerkers en hun managers én medewerkers onderling moeten steeds weer samen vaststellen wat in een bepaalde situatie de goede koers is.

Met de herinrichting van Belastingen laten we bestaande structuren los en vervangen we die door nieuwe. Dat betekent ook iets voor de manier waarop we een juiste rechtstoepassing en eenheid van beleid en uitvoering borgen. Bij de herinrichting hebben we daar expliciet aandacht voor en borgen we het goede samenspel tussen alle 'vaktechnische spelers'.

Mensen en middelen

Van onze medewerkers vragen we met hun dagelijkse werk bij te dragen aan het realiseren van onze missie *eenvoudig aanspreekbaar* te zijn. Daarbij ligt onze focus bij burgers en bedrijven en op het vergroten van hun bereidheid tot nakoming van hun verplichtingen (compliance).

Het personeelsbeleid zoals we dat in het Strategisch Personeelsplan hebben uitgewerkt is ondersteunend aan het bereiken van onze missie. We kunnen als organisatie alleen goed functioneren als onze medewerkers op alle fronten op de juiste plekken zitten. We geloven erin dat plezier in het werk nauw samenhangt met inzicht in de eigen bijdrage binnen het grotere geheel van de organisatie. Ook zicht op groei binnen de eigen functie of doorgroei naar een andere functie kan eraan bijdragen dat medewerkers met plezier naar hun werk komen. Zo streven we naar duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers.

We realiseren ons dat er onder medewerkers onrust is over het uitblijven van een nieuwe CAO en van afspraken over nieuw Sociaal Flankerend Beleid. Voor beide onderwerpen is de minister van Wonen en Rijksdienst gesprekspartner voor de bonden en in zoverre moeten we afwachten wat de ontwikkelingen in 2013 zullen zijn. Dit betekent echter niet dat we helemaal geen mogelijkheden hebben om te werken aan de Belastingdienst als aantrekkelijke werkgever. Juist in de sfeer van de secundaire arbeidsvoorwaarden kunnen we wel veel doen. Zo hebben we begin 2012 het verbod op verticale doorstroom opgeheven. En via de Academie bieden we medewerkers veel mogelijkheden om zich door het volgen van opleidingen verder te ontwikkelen.

In het Strategisch Personeelsplan is er veel aandacht voor door-, in- en uitstroom. Die zijn nodig om ervoor te zorgen dat we ook in de toekomst over goed gekwalificeerde medewerkers beschikken om ons werk op een goede manier te kunnen blijven doen. Dat is nog steeds onverminderd actueel. Het is goed daarbij te kunnen constateren dat we het Strategisch Personeelsplan op het punt van in-, uit- en doorstroom versneld kunnen uitvoeren. We staan op een kruispunt: van 6000 boventalligheidsbrieven in 2010 naar ruimte om in 2013 grotere aantallen nieuwe medewerkers te laten instromen. Dat financieren we, voor een belangrijk deel uit een bedrag van € 157 mln. dat we bij het Regeerakkoord hebben gekregen voor intensivering van ons toezicht (spoor III).

Naast onderbezetting in de groepsfuncties F en I houden we overbezetting in de groepsfuncties B en C. Het blijft dus nodig om parallel aan het in dienst nemen van nieuwe medewerkers ook door te gaan met het stimuleren van door- en uitstroom. Uitgangspunt is en blijft 'liever minder stenen dan minder mensen'. Bij de Belastingdienst vallen geen gedwongen ontslagen.

De ondersteuning van ons werk met IV is niet meer weg te denken. Het welslagen van bijvoorbeeld de herinrichting van Belastingen is voor een belangrijk deel afhankelijk van het functioneren van de IV-keten. Met de realisatie van NTS en VIA heeft de IV-keten de afgelopen tijd belangrijke bijdragen geleverd aan de realisatie van onze doelstellingen. Tegelijkertijd constateren we dat er nog duidelijke knelpunten zijn bij de realisatie van strategische projecten. Die hebben voor een deel te maken met de verbinding tussen de IM-afdelingen en de aanbodorganisatie, voor een ander deel met architectuur-discussies en op sommige gebieden met nog ontoereikende kennis en kunde bij medewerkers en leidinggevend. De IV-keten moet beter gaan presteren om de strategische Belastingdienstprojecten te realiseren.

Tot eind 2015 hebben we een bezuiniging van structureel € 395 mln. op onze budgetten op te vangen. Dat gaat goed: eind 2012 hebben we al besparingen van structureel € 209 mln gerealiseerd met de inzet van spoor I (efficiency en versobering) en spoor II (taakverlichting/vereenvoudiging van wetgeving). Daarbij hebben we oplossingen gevonden die niet ten koste gaan van onze capaciteit voor toezicht en dienstverlening. De 'tranche 2013' van de taakstelling bedraagt in totaal € 84 mln.. Ook die realiseren we via de sporen I en II. De stand van zaken bij het invullen van de taakstelling wordt in meer detail toegelicht in de bijlage bij dit bedrijfsplan.

In het Regeerakkoord van het kabinet Rutte II is voor de jaren vanaf 2016 een aanvullende taakstelling op de Rijksdienst ingeboekt. De invulling daarvan is op dit moment nog onderwerp van gesprek.

Personeel en organisatie

In het Strategisch Personeelsplan hebben we het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers als één van onze speerpunten gekozen. In 2013 willen we deze doelstelling verder concretiseren en vertalen naar acties in de organisatie. Duurzame inzetbaarheid heeft veel verschillende kanten: actief en productief werken, blijven ontwikkelen en opleiden, mobiel zijn en blijven en gezondheid verdienen daarbij allemaal de aandacht. Dat vergt een integrale aanpak waarin al deze elementen een plek krijgen en tot hun recht komen.

Sinds begin 2010 is onze bezetting met ongeveer 2500 fte teruggelopen. Dat was nodig om de gevolgen van de verschillende taakstellingen zoals die de afgelopen jaren op ons afkwamen, te kunnen opvangen. We hebben de krimp – mede met inzet van het Sociaal Flankerend Beleid (tot 1 januari 2012) en van de mogelijkheden uit het ARAR – zonder gedwongen ontslagen kunnen realiseren. In 2013 komt er ruimte om weer te gaan werven. Tegelijkertijd moeten we echter ook werk blijven maken van door- en uitstroom. We houden eraan vast dat bij de Belastingdienst geen gedwongen ontslagen zullen vallen.

Wat we gaan doen

22. We zetten fors in op in- en doorstroom van medewerkers
23. We positioneren ons stevig op de arbeidsmarkt
24. We gaan verder met LEAN
25. We hebben kennis, ervaring en competenties van onze medewerkers in beeld
26. We brengen onze toekomstige personeelsbehoefte in kaart en borgen de binnen de Belastingdienst aanwezige kennis
27. Het Employability Center ondersteunt bij het op gang krijgen en houden van mobiliteit, en regisseert het proces van Werving & Selectie
28. We leiden medewerkers op voor de veranderingen in hun takenpakket
29. We dringen het verzuim verder terug
30. We ondersteunen onze managers bij de veranderingen in hun werk
31. We geven invulling aan de tweede tranche van de investeringsagenda
32. We versterken de HR functie en HR in control
33. De Kennisgroep Integriteit ondersteunt het management bij het verankeren van integriteit verankeren in ons dagelijks werk en gedrag
34. We stellen een midterm-review van het MLTP op en evalueren het Programmabureau

Hoe we het gaan doen

22. We zetten fors in op in- en doorstroom van medewerkers

In het Strategisch Personeelsplan hebben we beleid geformuleerd voor de in-, door- en uitstroom van medewerkers. Bij het uitkomen van het Strategisch Personeelsplan dachten we in 2015/16 weer voor het eerst op grotere schaal extern te kunnen werven. Inmiddels weten we dat we dat moment aanzienlijk kunnen vervroegen: we kunnen het beleid voor in-, uit- en doorstroom zoals in

het Strategisch Personeelsplan geformuleerd, dan ook versneld uitvoeren.

We hebben bij Regeerakkoord een bedrag van € 157 mln gekregen voor versterking van ons toezicht. Met dat geld werven we in 2013 medewerkers die aan de slag gaan met de maatregelen uit spoor III.

Ook gaat de uitstroom van medewerkers sneller dan we bij het uitbrengen van het Strategisch Personeelsplan nog dachten. Binnen de bestaande bezetting leidt natuurlijk verloop er toe dat in de groepsfuncties F en I onderbezetting ontstaat, terwijl in de groepsfuncties B en C nog sprake is van overbezetting. Het intern openstellen van de vacatures op F- en I-niveau is niet voldoende om dit op te lossen. Om die reden gaan we ook voor een aantal functies op F- en I-niveau extern werven. Doen we dat niet, dan dreigt de continuïteit op verschillende plaatsen in gevaar te komen. En dat laten we niet gebeuren. Binnen de begroting spelen we voor deze werving geld vrij.

Tegenover de onderbezetting staat dus ook overbezetting. De komende jaren zal geleidelijk aan meer en meer administratief werk op B- en C-niveau verdwijnen. We moeten daarom doorgaan met het in het Strategisch Personeelsplan geformuleerde beleid voor door- en uitstroom. Daarbij houden we onverkort vast aan het uitgangspunt dat er geen gedwongen ontslagen vallen.

Waar we functies openstellen, werven we intern onder eigen medewerkers die al hebben geïnvesteerd in hun ontwikkeling en verticaal willen doorstromen. Ook zijn er kansen voor uitzendkrachten die op dit moment al bij ons werken en over de juiste opleiding beschikken. Daarnaast werven we extern vooral medewerkers op HBO-niveau en hoger. We richten ons niet alleen op starters, maar kijken ook naar mogelijkheden om mensen met een aantal jaren werkervaring, bijvoorbeeld in de fiscale adviespraktijk, te interesseren voor een baan bij de Belastingdienst.

De werving en instroom van jonge medewerkers die van school of van de universiteit komen, begeleiden we met bestaande instroomprogramma's, zoals het jongefiscalis-

tenprogramma en het duale-accountantsprogramma en met nieuwe vormen van traineeships (vergelijkbaar met het Ormit-programma), gericht op professionals. Ook starten we een nieuw leerwerktraject, voor medewerkers die al in het 3^e of 4^e jaar zitten van een HBO-opleiding fiscaal recht, fiscale accountancy of accountancy. Zij gaan, als onderdeel van spoor III, onder andere helpen bij het wegwerken van voorraden binnen Belastingen (PDB en MKB) zodat de werkprocessen daar in de actualiteit komen. Zo krijgen zij de kans zich met 'learning on the job' te ontwikkelen naar werk op HBO-niveau.

Bij het starten van werving kijken we ook naar bijzondere functies waaraan behoefte is. Binnen IV-aanbod zijn er superspecialismen waaraan dringend behoefte is. Deze worden in 2012 in beeld gebracht en met de invulling ervan wordt in de eerste maanden van 2013 een begin gemaakt.

Het kabinet Rutte II heeft in het Regeerakkoord aangekondigd dat de quotumregeling voor het in dienst nemen van kwetsbare groepen vanaf 1 januari 2015 geleidelijk zal worden verhoogd naar 5%.

Als zich bij de werving uit deze doelgroep geschikte kandidaten melden, bieden we hen met het oog op het halen van het 5%-quotum zoveel mogelijk een baan aan. Verder is in het Regeerakkoord als doelstelling opgenomen dat in 2017 30% van de Algemene Bestuursdienst uit vrouwen bestaat. Ook daarmee gaan we aan de slag, waarbij we gebruik maken van ons MD-beleid.

23. We positioneren ons stevig op de arbeidsmarkt

In 2012 heeft de Belastingdienst zijn arbeidsmarktstrategie vastgesteld. Op basis daarvan is een zogeheten propositie ontwikkeld: het totaalaanbod dat je als werkgever hebt voor potentiële werknemers. Dat is een noodzakelijke voorbereiding op de werving die de komende tijd gaat plaatsvinden. We hebben ook in beeld waar onze concurrenten op de arbeidsmarkt zitten en hoe zij werven. De arbeidsmarktstrategie is de basis voor alle wervings- en arbeidsmarktactiviteiten in 2013. Het Employability Center is hiervoor de opdrachtgever.

We zullen voor het eerst in lange tijd weer heel zichtbaar zijn als een werkgever die op zoek is naar veel en kwalitatief goede medewerkers. De rijksbrede campagne 'Werken voor Nederland' is daarbij onze paraplu. Daaronder positioneren we ons met een mix van breed zichtbare campagnes en gerichte inzet via bijvoorbeeld sociale media en internetsites als een veelzijdige werkgever.

We maken werk van stagebeleid en zoeken de samenwerking met onderwijsinstellingen. Dit betekent dat we in 2013:

- per dienstonderdeel vaste stageplekken creëren. Daarbij leggen we de ambitie met het oog op de nieuwe arbeidsmarktsituatie veel hoger dan de bestaande 500 plekken op jaarbasis;

- ons werk naar buiten toe zichtbaar maken door het aanbieden van master classes, bedrijfsbezoeken, etc.;
- actief aanwezig zijn op 'werken bij'-pagina's en relevante carrièrebeurzen;
- contacten met potentiële nieuwe medewerkers onderhouden door middel van een 'alumni-netwerk' in aansluiting op stages, etc..

24. We gaan verder met LEAN

De afgelopen tijd hebben veel bedrijfsonderdelen al forse inspanningen gepleegd op de invoering van LEAN. B/CIE en B/CAO zijn het verste: alle teams werken daar inmiddels met LEAN. Bij de Douane, B/CA en B/CFD is LEAN bij een deel van de teams geïntroduceerd. De andere bedrijfsonderdelen werken inmiddels in meer of mindere mate aan de voorbereidingen voor de introductie van LEAN. De tot nog toe met LEAN opgedane ervaringen zijn positief.

We gaan Belastingdienstbreed verder met de introductie

Duurzame inzetbaarheid

Veel van de in dit onderdeel behandelde thema's raken direct aan de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Het is belangrijk deze thema's in samenhang te benaderen. In 2013 gaat een landelijke projectteam aan de slag met als opdracht in een periode van drie maanden kennis en best practices uit de buitenwereld te verzamelen. Met die informatie formuleren we een integrale aanpak voor het thema duurzame inzetbaarheid met onze eigen best practices voor 2013. We proberen de te ondernemen activiteiten zichtbaar en meetbaar te maken.

en toepassing van LEAN. De aandacht is daarbij vooral gericht op het niveau van de teams binnen elk bedrijfsonderdeel. Dat moet vooral doorgaan. Daarnaast moet er in 2013 ook een slag worden gemaakt naar toepassing van LEAN in de keten. Daarmee wordt de focus op burger en bedrijf, de belangrijkste redenen om LEAN toe te passen, verstevigd. Een mooi voorbeeld is 'Stella in de keten' (zie ook 10).

25. We hebben kennis, ervaring en competenties van onze medewerkers in beeld

Voor het vastleggen van kennis, ervaring en competenties van medewerkers wordt een geautomatiseerde CV-base ontwikkeld. Het is de bedoeling dat geleidelijk steeds meer medewerkers daarin hun informatie vastleggen, zodat stap voor stap een completer beeld ontstaat. Als eerste stap doen we in 2013 een pilot van 6 maanden waaraan 5000 medewerkers meedoen.

26. We brengen onze toekomstige personeelsbehoefte in kaart en borgen de binnen de Belastingdienst aanwezige kennis

In 2013 hebben we per segment/proces en functiegroep inzicht in de kwalificaties en competenties waarover onze medewerkers in 2015 moeten kunnen beschikken. We stellen meerjarenprognoses op waarmee we de voor de komende jaren verwachte ontwikkelingen in het werkpakket kunnen volgen. Deze worden jaarlijks geactualiseerd op basis van voortschrijdend inzicht en actuele in- en externe ontwikkelingen. Deze prognoses moeten ons helpen bij het ontwikkelen van wervingsscenario's om tijdig te anticiperen op de aanzienlijke uitstroom die op termijn op gang zal komen.

We borgen de kennis van medewerkers die de Belastingdienst – op termijn – verlaten en zorgen ervoor dat zij die die aan zittende en nieuwe collega's kunnen overdragen.

27. Het Employability Center ondersteunt bij het op gang krijgen en houden van mobiliteit, en regisseert het proces van Werving & Selectie

Met de inzet van het Employability Center voeren we de regie op in-, door- en uitstroom, en begeleiden we medewerkers van werk naar werk. In 2013 verlopen alle wervingen via het Employability Center en publiceren we vacatures Belastingdienstbreed. We brengen de interne en externe arbeidsmarkt voor medewerkers in beeld.

De employability adviseurs helpen medewerkers bij het beantwoorden van de vragen 'wie ben ik', 'wat wil ik' en 'wat kan ik', en ondersteunen bij de overstap naar ander werk (binnen of buiten de Belastingdienst). Daarnaast faciliteren de adviseurs het management bij de vlootschouw, talentmanagement en organisatiegestuurde mobiliteit.

28. We leiden medewerkers op voor de veranderingen in hun takenpakket

We stellen medewerkers in staat met opleidingen te investeren in hun duurzame inzetbaarheid en (door)groei in hun functies. Daarvoor zetten we de Academie in. Zo helpen we medewerkers mee te gaan in de ontwikkelingen binnen de dienst, die zich vertalen in veranderingen in hun dagelijkse werk. In 2013 passen we daarbij het beleid leren en ontwikkelen toe, dat in 2012 is ontwikkeld. Bedrijfsonderdelen stellen de functie-eisen vast en brengen deze in de faculteitsraden van de Academie in. De filosofie van de Academie is dat medewerkers worden opgeleid voor markterkende diploma's en certificaten. Zo zorgen we voor een passend opleidings- en leeraanbod. Ook faciliteren we het delen van kennis via het sociale intranet en het faciliteren van interne leer/werkplekken.

29. We dringen het verzuim verder terug

Begin 2012 was het verzuimpercentage 6,4%. We zijn er in de loop van het afgelopen jaar in geslaagd het verzuim geleidelijk omlaag te brengen en komen eind 2012 waarschijnlijk uit op 6,0%. Zo halen we bijna het voor 2012 gestelde doel (5,8%).

Bij de aanpak van verzuim gaan we door met het gedragsmodel. We identificeren en delen best practices die door de bedrijfsonderdelen zijn en worden ontwikkeld. Eind 2013 moet het ziekteverzuim gedaald zijn tot ...% met een maximale meldingsfrequentie van 1,4 (2012: 1,5).

Bij de inzet van het gedragsmodel blijft de rol van leidinggevers cruciaal. We werken er dan ook aan om hen in staat te stellen het model op een goede manier toe te passen.

30. We ondersteunen onze managers bij de veranderingen in hun werk

Onze leidinggevers hebben een cruciale rol bij het realiseren van onze doelstellingen. We verwachten van hen dat zij met medewerkers in gesprek zijn over het werk. We verwachten van hen dat zij onze doelstellingen kunnen vertalen naar de concrete inzet van hun medewerkers. Samen met hun medewerkers stellen zij vast wat de bijdrage van hun team is aan de realisatie van onze doelstellingen. We ondersteunen onze leidinggevers met het programma Leiderschap.

Het programma is eenvoudig en aansprekend en blijft dicht bij het werk. Het kent vijf hoofdlijnen (kracht, mens, stijlflexibiliteit, vakmanschap en besef van de buitenwereld) waarlangs het aanbod van het programma vorm krijgt.

In 2013 wordt samen met organisatieonderdelen gekeken welke interventies de

ingezette ondersteuning van leidinggevers kunnen bestendigen, waarbij de focus ligt op de te behalen bedrijfsresultaten. Het programma ondersteunt hierbij niet alleen leidinggevers op individueel niveau, maar ook de verbinding tussen de managementlagen om zo optimaal aan te sluiten op de eisen die de veranderingen in de organisatie en maatschappij stellen aan leiderschap in de Belastingdienst.

31. We geven invulling aan de tweede tranche van de investeringsagenda

Ook in 2013 hebben we een bedrag van € 25 mln gereserveerd voor investeringen. Voorstellen kunnen worden ingebracht bij het Programmabureau. De bedoeling is dat bedrijfsonderdelen innovatieve initiatieven en pilots indienen die een bijdrage leveren aan de invulling van het strategische personeelsbeleid.

Het Programmabureau houdt het overzicht over de gestarte pilots, volgt ze kritisch (ook stopzetten is een resultaat!) en stimuleert andere bedrijfsonderdelen om succesvolle projecten over te nemen. Elk bedrijfs onderdeel levert ten minste één initiatief of pilot aan. Pilots die SPP-thema's aan elkaar verbinden, krijgen voorrang.

32. We versterken de HR-functie en HR in control

Ons doel is dat het HR-beleid een optimale bijdrage levert aan de realisatie van de doelen van de Belastingdienst. Met ons HR-beleid proberen we ervoor te zorgen dat medewerkers over de juiste kennis en vaardigheden beschikken om hun werk te doen en inzicht hebben in de bijdrage die zij met hun werk aan de doelen van de Belastingdienst leveren. Dit vergt inzicht in zaken als formatie/bezetting, ontwikkeling van ons personeelsbestand, verzuim, opleidingen, etc.. De basis hiervoor is een kwantitatief en kwalitatief goede vulling van onze HR-systemen (SAP). Daarvoor zorgen we in 2013 (het 'P-

huis op orde'). Dit helpt ons de gestelde HR-doelen te monitoren.

We willen niet volstaan met het monitoren van kwantitatieve doelstellingen. Zoals we in het SPP hebben beschreven: 'We geloven erin dat plezier in het werk nauw samenhangt met inzicht in de eigen bijdrage binnen het grotere geheel van de organisatie. Ook zicht op groei binnen de eigen functie of doorgroei naar een andere functie kan eraan bijdragen dat medewerkers met plezier naar hun werk komen.' Dit vergt een voortdurend gesprek tussen leidinggevend en medewerkers. We kijken met de bedrijfsonderdelen op welke manier we er voor kunnen zorgen dat die interactie tot stand komt. In gesprekken met medewerkers volgen we of zij op de hoogte zijn van de doelen van de Belastingdienst en van de bijdrage die zij daaraan zelf binnen hun eigen bedrijfs onderdeel leveren.

Veranderingen in de inrichting van de organisatie leiden tot de vraag waar we de verschillende HR-taken het beste kunnen onderbrengen. Die vraag gaan we in samenwerking tussen de betrokken bedrijfsonderdelen beantwoorden. Het is de bedoeling dat het MT Belastingdienst eind 2013 kan besluiten over een nieuwe organisatorische opzet van de HR-functie.

33. De Kennisgroep Integriteit ondersteunt het management bij het verankeren van integriteit in ons dagelijks werk en gedrag

In 2012 is de Kennisgroep Integriteit ingericht: landelijke kwaliteiten op het gebied van integriteit zijn gebundeld. In samenwerking met de coördinatoren integriteit van de bedrijfsonderdelen wordt in 2013 op gestructureerde wijze gewerkt aan versterking van het integriteitmanagement. Dit betekent onder andere:

- het monitoren van de toepassing van het beleid;
- gerichte aandacht voor mogelijke risico's;
- één plaats voor het registreren van integriteitschendingen;
- vernieuwing van opleidingsmateriaal;
- het updaten van diverse communicatie-uitingen;
- de organisatie van een landelijke integriteitdag.

34. We stellen een midterm-review van het MLTP op en evalueren het Programmabureau

Er komt een midterm review medio 2013, waarbij we vaststellen wat er van de MLTP-doelstellingen al gerealiseerd is, wat loopt, wat nog niet loopt, is weggezaakt, wat niet meer hoeft omdat we het uiteindelijk niet (meer) zo belangrijk vinden en wat verder nog aan bijstellingen MLTP aan de orde is. We kijken dan ook naar de hele plancycclus en de vraag wat dat betekent voor de plannen van de bedrijfsonderdelen. We merken dat voor medewerkers de samenhang tussen alle plannen (op concerniveau en bedrijfsonderdeelniveau) moeilijk te doorgronden is. De niet-uniforme naamgeving ervan en het feit dat de bedrijfsonderdeelplannen niet door het MT worden vastgesteld, draagt bij aan die verwarring. In 2013 maken we een volgende stap in de plancycclus door die samenhang te beschrijven en door de plannen in het MT te behandelen.

Het Programmabureau is destijds ingesteld om projecten die de noodzakelijke veranderingen binnen de Belastingdienst dragen, te ondersteunen. Afgesproken is dat het Programmabureau na twee jaar wordt geëvalueerd. Die evaluatie vindt plaats in de maanden september/oktober van 2013.

Het Nieuwe Werken

In 2013 willen we binnen de Belastingdienst aan de slag met Het Nieuwe Werken. Dit wordt begeleid vanuit het Programmabureau. Aan de hand van het beleidskader dat in het najaar van 2012 is opgesteld, bezien we per bedrijfs onderdeel hoe we Het Nieuwe Werken introduceren.

Hoe we onze resultaten gaan meten

- We hebben de voor spoor III in 2013 noodzakelijke werving eind 2013 gerealiseerd.
- Eind 2013 hebben we per segment/proces en functiegroep inzicht in de kwalificaties en competenties waarover onze medewerkers in 2015 moeten kunnen beschikken.
- Eind 2013 hebben we substantieel meer vaste stageplekken gecreëerd dan de bestaande 500.
- Het ziekteverzuim is in 2013 **teruggelopen tot ...% met een maximale meldingsfrequentie van 1,4.**
- Eind 2013 hebben we door middel van een 6 maanden durende pilot ervaring opgedaan met de CV-base. Aan de pilot hebben 5000 medewerkers meegedaan.
- Eind 2013 hebben we het Middellangtermijnplan op grond van actuele ontwikkelingen bijgesteld.
- In 2013 hebben we het Programmabureau geëvalueerd.

Middelen

We kunnen onze werkzaamheden alleen uitvoeren dankzij een ver ontwikkelde geautomatiseerde informatievoorziening. Zowel het primaire proces als de besturende en ondersteunende processen zijn geheel afhankelijk van geautomatiseerde informatievoorziening. Ook de realisatie van de doelstellingen voor 2013 is daar dus goeddeels van afhankelijk. Zo is in de veranderplannen van de kwartiermakers voor de herinrichting van Belastingen het waarborgen van de continuïteit een essentieel onderdeel. De uitvoering van die plannen en het tempo van de veranderingen hangt mede af van de vraag of en hoe de continuïteit kan worden gegarandeerd.

Speerpunten in de IV-keten zijn voor 2013 het verhogen van de prestaties bij het realiseren van de strategische projecten van de dienst. Met het verder op orde brengen van IV-portfolio maken we het mogelijk beter te prioriteren op afhankelijkheden en beter zicht te krijgen op knelpunten bij de aanbodzijde.

Onze facilitaire diensten leveren een belangrijke bijdrage aan de primaire processen. Voorbeelden daarvan zijn de Kennisagenda van B/CKC en de werkzaamheden van B/CFD voor het Digitale archief. B/CFD geeft invulling aan onze rol als facilitair dienstverlener binnen de Rijksoverheid.

Wat we gaan doen

- 35. *We geven uitvoering aan de concentratieplannen van Belastingen*
- 36. *We blijven werken aan de continuïteit van de bedrijfsvoering door verbetering van onze technologische infrastructuur*
- 37. *We zorgen voor een adequate infrastructuur voor gegevensontsluiting en bouwen de digitale klantbeelden uit*
- 38. *We gaan door met het verbeteren van de kwaliteit van gegevens*
- 39. *We maken een verdere kwaliteitsslag in de IV-keten (VDB2)*
- 40. *We brengen ons portfoliomanagement verder op orde en maken daarin keuzes*
- 41. *We maken werk van gegevensbeveiliging en privacy-bescherming*
- 42. *We ontwikkelen een aanpak voor een meer wendbare wetsuitvoering*
- 43. *We maken werk van de onderzoeksagenda van CKC Onderzoek & Marketing*
- 44. *We zorgen voor een passende ondersteuning voor zaak-, document- en kennisbeheer in de kantoororganisatie*
- 45. *We geven invulling aan onze rol als facilitair dienstverlener binnen de rijksoverheid*
- 46. *We maken werk van duurzame bedrijfsvoering*

Hoe we het gaan doen

- 35. *We geven uitvoering aan de concentratieplannen van Belastingen*

Meer dan de helft van onze medewerkers werkt bij Belastingen. Alleen al om die reden is start van de herinrichting van de regio's het meest ingrijpende onderdeel van onze plannen voor 2013. We willen dat op

een zorgvuldige manier doen, waarbij medewerkers goed in de ontwikkelingen worden meegenomen.

Belastingen moet het werk straks met aanzienlijk minder mensen uitvoeren dan op dit moment. Dit vraagt om meer efficiency. Daarvoor is focus in besturing nodig, concentreren we processen waar dat kan en gaan we door met handhavingsregie om meer effect in het toe-zicht te bereiken. Alle onderdelen van de dienst leveren hieraan een bijdrage.

Het tempo van de transitie wordt mede bepaald door de resultaten van reeds ingezette veranderingen. Bij de herinrichting geldt het waarborgen van de continuïteit van de werkprocessen als hoogste prioriteit. De kwartiermakersplannen laten zien welke ondersteuning onmisbaar is voor realisatie van de plannen. In het bijzonder vragen we veel van de benodigde IV-ondersteuning. Als die niet op orde is, is het concentreren van processen niet mogelijk. De noodzakelijke middelen worden via het concern-portfolio ter beschikking gesteld.

- 36. *We blijven werken aan de continuïteit van de bedrijfsvoering door verbetering van onze technologische infrastructuur*

We beleggen BCM (Business Continuity Management) in de lijn onder verantwoordelijkheid van de CFO en benaderen BCM vanuit de bedrijfsvoering. Zo borgen we verdere ontwikkeling en samenhang op dit vakgebied. Binnen B/CIE zijn de BCM-maatregelen voor de infrastructuur afgerond. Nu gaat het om het aanpakken van de applicaties: om de continuïteit te waarborgen, moeten ook die de switch van het normale systeem naar het back up systeem aankunnen (bijv. Transit).

In het kader van de Digitale Werkplek Belastingdienst (DWB) moet we een oplossing vinden voor de Lokaal Ontwikkelde Applicaties (LOA's). Na inventarisatie van de voor het primaire proces kritische voorzieningen zetten we de LOA's om in voorzieningen onder DWB. Eind 2013 is dit voor deze applicaties gereed.

Met de ontwikkeling van DWB faciliteren we ook 'het nieuwe werken': plaats- en tijdonafhankelijk.

37. We zorgen voor een adequate infrastructuur voor gegevensontsluiting en bouwen de digitale klantbeelden uit

Een soepele ontsluiting van de gegevens in onze, vaak al oude, primairprocessystemen (de 'legacy') is om meer dan een reden belangrijk:

- voor het vormen van digitale klantbeelden voor medewerkers binnen dienstverlening en toezicht en voor burgers en bedrijven (persoonlijk dossier);
- voor intelligence ter ondersteuning van de handhavingsregie;
- voor de uitwisseling van gegevens met derden, belangrijk voor de samenwerking in ketens.

We zetten de ontwikkeling van klantbeelden op basis van de goede ervaringen met het Digitaal Klantbeeld Vastgoed voort. Binnen de projectboard Klantbeeld zetten we in 2013 stappen om dit tijdelijk bedoelde IV-aanbod te migreren naar een structurele oplossing. Het is daarbij zaak om niet alleen te werken aan een klantbeeld voor Belastingdienstmedewerkers, maar ook voor burgers en bedrijven. Een nog nader uit te werken structurele ontsluitingswijze voor gegevens vormt daarvoor de basis. Hiervoor wordt een pilot gestart.

38. We gaan door met het verbeteren van de kwaliteit van gegevens

In 2013 ronden we de invoering van de laatste grote VIA-stroom (de box 3-gegevens van spaarsaldi en effecten) af. We investeren in het robuust maken van het huidige proces van gegevensleveringen ten behoeve van de VIA. We blijven onverminderd hoge eisen stellen aan de kwaliteit van die gegevens; dat geldt zowel private als publieke aanleveraars. Ook bij verstrekken van gegevens aan derden leveren we kwaliteit: in termen van tijdigheid en van wat de afnemer vraagt.

Ten behoeve van de VIA hadden we al een specifiek proces ingericht. Gegevens worden binnen de Belastingdienst (en binnen de samenleving in zijn geheel) steeds belangrijker. Daarom wordt er in 2013 gekeken of we het proces generieker toepasbaar kunnen maken voor andere gegevensgerelateerde (massale) activiteiten. Het gaat dan om robuuster maken en om relatiemanagement (niet alleen praten over techniek). Ook gaat het om wat verder in de toekomst kijken welke kant het met gegevens opgaat.

39. We maken een verdere kwaliteitsslag in de IV-keten (VDB2)

De reorganisatie van de IV-keten heeft geleid tot een stelsel van procedures en afspraken. Portfoliomanagement, business cases, VTA, grote-projectenrapportage zijn daarvan elementen. Er zijn kostenbesparingen gerealiseerd. En een voorziening als ConnectPeople is beschikbaar gekomen.

B/CIE heeft een benchmark uitgezet, waarvan de resultaten eind 2012 beschikbaar komen. Op grond van

de bevindingen worden de acties benoemd die in 2013 zullen worden ingezet. Hetzelfde geldt voor de benchmark die in de tweede helft van 2012 voor IM is uitgevoerd.

Bij IV-aanbod hebben we flinke stappen gezet in het efficiënter werken; LEAN is zowel binnen B/CAO als binnen B/CIE gemeengoed geworden. Bij de IM-afdelingen is een begin gemaakt met LEAN; we bieden de toepassing van LEAN in 2013 uit tot alle onderdelen van IM. Bij IM willen we verdere kwaliteitslagen maken (als uitkomst van een benchmark) om zo een flexibele en slagvaardige IM-functie te verkrijgen.

We constateren nog knelpunten bij de realisatie van strategische projecten. Die hebben voor een deel te maken met de verbinding tussen de IM-afdelingen en de aanbodorganisatie, voor een ander deel met architectuurdiscussies en op sommige gebieden nog ontoereikende kennis en kunde bij medewerkers en leidinggevenden. De IV-keten moet beter gaan presteren om de strategische Belastingdienstprojecten te realiseren. Verbetering van de projectbeheersing is daarbij een van de maatregelen.

Vergroting van flexibiliteit en wendbaarheid in de IV-keten moeten ook leiden tot een snelle interventieservice, waarmee relatief kleinschalige verbeteringen snel gerealiseerd kunnen worden.

In oktober 2012 is besloten tot het instellen van versterkte dijkbewaking voor een aantal cruciale onderdelen van de IV-voortbrenging. Vier pakketten van maatregelen zijn vastgesteld voor:

- de noodzakelijke voorzieningen voor de herinrichting van Belastingen;
- een review op het programma Online dienstverlening;
- B/CIE;
- verbeteracties.

De aanpak van de problematiek verschilt, maar in alle gevallen geldt dat er sprake is van verhoogde aandacht van het dagelijks bestuur en van het MT Belastingdienst. Dat krijgt vorm via een groep VDB2 en via maandelijkse agendering op het MT Belastingdienst.

40. We brengen ons portfoliomanagement verder op orde en maken daarin keuzes

In 2012 heeft in de uitvoering van het portfoliomanagement een professionaliseringsslag plaatsgevonden. Ook hebben we een nadrukkelijker verbinding aangebracht tussen portfolio en de prioriteiten zoals die uit het MLTP voortvloeien. De oorspronkelijke bottom-up-benadering, waarbij bedrijfsonderdelen de informatie aanleveren, is op die manier gepaard aan een top-down-benadering waarbij de door het MT Belastingdienst gemaakte strategische keuzes leidend zijn. In 2013 gaan we hier verder mee aan de slag, waarbij met name MT-sturing op de MLTP-prioriteiten centraal zal staan. Daarbij brengen we na Ontwikkeling (B/CAO) ook Exploitatie en Infrastructuur (B/CIE) onder het portfoliomanagement.

Doorontwikkeling van portfoliomanagement maakt het mogelijk beter te prioriteren op afhankelijkheden en beter

zicht te krijgen op knelpunten bij de aanbodzijde (ontwikkelstraten, werklust teams).

Ter ondersteuning van portfoliomanagement is een volwaardig en uniform toegepast administratief instrumentarium onmisbaar. De invoering IV-breed van SAP PPM moet ons helpen beter zicht te krijgen op de uitnutting van budget, waardoor ook de voortschrijdende planning kan verbeteren. Bovendien helpt het discussies tussen vraag en aanbod te voorkomen. In 2013 wordt SAP PPM door alle dienstonderdelen gebruikt en zijn de cijfers eruit voor iedereen leidend.

Met de versteviging van het portfoliomanagement neemt ook de transparantie van de aanbodbkant toe.

41. We maken werk van gegevensbeveiliging en privacy-bescherming

Een goede beveiliging van gegevens is voor ons van essentieel belang. Zouden we daar steken laten vallen, dan zou de bereidheid van burgers en bedrijven om ons hun informatie toe te vertrouwen onmiddellijk in het geding zijn. We maken dan ook expliciet afwegingen welke beveiligingsmaatregelen nodig zijn en welke risico's vanuit het oogpunt van de samenleving wel en niet acceptabel zijn. Daarover leggen we verantwoording af.

De WRR heeft in het rapport over de iOverheid aandacht gevraagd voor de 'vernetwerking' van de samenleving. Dat stelt hoge eisen aan de kwaliteit van de gegevens die we ontvangen en verstrekken, maar ook de beveiliging van die gegevens moet geborgd zijn. De Onderzoeksraad voor Veiligheid heeft in het rapport over de Diginotarcrisis een aantal aanbevelingen gedaan; daar gaan we in 2013 mee aan de slag onder leiding van de Chief Security Officer (CSO). Daarmee geven we ook invulling aan een aanbeveling van de Algemene Rekenkamer.

We hebben zicht op de inbreuken op de beveiliging van onze systemen en waar die vandaan komen. Het systeem van early warnings werkt, waardoor snel security patches kunnen worden uitgerold. We moeten ons voorbereiden op een buitenwereld die steeds dichterbij ons komt. We zullen investeringen moeten doen in extra maatregelen.

In het kader van ons programma iBelastingdienst zijn de thema's: privacy, transparantie en accountability. We zorgen ervoor dat de burger zicht krijgt op de informatie die we over hem hebben, waar we die voor gebruiken en aan wie we die informatie leveren. Zo vergroten we de transparantie van ons handelen. We kiezen daarbij vooralsnog voor een heel praktische invulling (vermelding op de website). Eventuele verdergaande stappen, gericht op het geven van inzage in de individuele gegevens, zijn afhankelijk van het beschikbaar komen van een persoonlijk domein (mijn.belastingdienst.nl). Dat gaan we niet in 2013 realiseren.

Het digitale klantbeeld speelt een rol bij het behouden of vergroten van het vertrouwen van de burger in de overheid en bij het versterken van de positie van de burger. Uiteindelijk hoort daar ook bij dat de burger foutieve

gegevens kan corrigeren. We kijken of we daar in 2013 al een eerste stap mee kunnen zetten.

Het programma iBelastingdienst heeft een toetsingskader ontwikkeld, waardoor we bewuste keuzes maken op het terrein van de iOverheid. Het gaat dan bijvoorbeeld om keuzes bij het verzamelen van gegevens, het samenvoegen van gegevens en het verstrekken van gegevens. We implementeren dit toetsingskader in 2013.

42. We ontwikkelen een aanpak voor een meer wendbare wetsuitvoering

We zijn een politiek aangestuurde overheidsorganisatie. Dat betekent dat een periode van verkiezingen en kabinetsformatie onzekerheid met zich meebrengt: onzekerheid over het beschikbare budget (omvang formatie) en onzekerheid over de omvang van de fiscale wetgeving die moet worden ingevoerd. Een vlotte realisatie van nieuwe wetgeving vereist niet alleen een flexibele IV-organisatie, maar ook een systematiek in de opzet van wetgeving en ICT die er toe leidt dat we wijzigingen in wet- en regelgeving sneller naar de benodigde informatievoorziening kunnen vertalen. In 2013 werken we een eerste versie van deze systematiek uit.

43. We maken werk van de Kennisagenda van CKC Onderzoek & Marketing

De Belastingdienst loopt binnen de overheid voorop bij de inzet van onderzoek en marketing. Als voorbeeld: de informatie die publiektests opleveren bij de ontwikkeling van digitale producten is van grote waarde bij het maken van keuzes voor inhoud en vormgeving.

De onderzoekscapaciteit is niet onbeperkt. Anderzijds maken nog niet alle bedrijfsonderdelen voor hun primaire proces optimaal gebruik van de mogelijkheden. Met het oog op een betere inzet van Onderzoek & Marketing hebben we op basis van input van de bedrijfsonderdelen en een aantal gespreksronden met hoogleraren een Kennisagenda opgesteld, die is vastgesteld door het MT Belastingdienst. De thema's uit de Kennisagenda worden in 2013 verder uitgewerkt.

44. We zorgen voor een passende ondersteuning voor zaak-, document- en kennisbeheer in de kantoororganisatie

Met de voorgenomen concentratie van processen bij Belastingen is er een groeiend belang voor een structurele en passende ondersteuning bij de logistieke afhandeling van het werk ('casemanagement'). Ook is het steeds belangrijker dat medewerkers de voor een onderhanden zaak relevante documenten en kennis langs elektronische weg kunnen ontsluiten.

We gaan verder met de ontwikkeling van het 'sociaal intranet' waarmee we een interactief platform bieden voor kennisdeling en -ontsluiting. We doen een pilot waarin we voor één of meerdere werkstromen de documentatie die in het proces ontstaat in een digitaal werkdossier onderbrengen en de voortgang ervan bewaken. In een volgende stap leggen we de verbinding met het sociaal intranet om de relevante kennis over beleid en wet- en regelgeving te ontsluiten.

Uitgaande van het gereedkomen eind 2012/begin 2013 van het eerste plateau digitaal archief (ongestructureerde documenten) moet er overleg met B/CA plaatsvinden om een optimaal gebruik van dit plateau te realiseren, zodat ook de gestructureerde informatiestromen waar nodig kunnen worden aangesloten. Bestaande digitale archief-systemen worden gemigreerd naar het digitale archief. We bouwen het digitale archief uit en werken daarbij op basis van substitutie. De archiefactiviteiten vergen een nauwe samenwerking tussen B/CA en B/CFD, waarbij ook de IV-keten zijn bijdrage moet leveren.

45. We geven invulling aan onze rol als facilitair dienstverlener binnen de rijksoverheid

De Belastingdienst, Rijkswaterstaat, Dienst Justitiële inrichtingen en FM Haaglanden hebben als vier facilitair concerndienstverleners een gezamenlijke visie op dienstverlening opgesteld; we groeien door naar een situatie waarin we"

- kwalitatief goede producten en diensten kunnen aanbieden;
- met behulp van een (zoveel als mogelijk) geüniformeerde en gestandaardiseerde producten- en dienstencatalogus;
- binnen een geoptimaliseerd klantproces.

Uitbreiding van het klantenbestand geschiedt door middel van een zorgvuldig traject. Het serviceniveau voor de Belastingdienst wijzigt hierdoor niet. Op dit moment is in onderzoek of B/CFD kan gaan optreden als facilitair dienstverlener voor de ADR.

We sluiten voor onze huisvesting aan bij de masterplannen voor huisvesting van de Rijksoverheid in Nederland die worden opgesteld door het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Ten behoeve hiervan hebben we op basis van de diverse strategisch personeelsplannen de benodigde werkplekken aangeleverd in de gewenste vestigingslocaties voor de aankomende jaren.

Voor de rijksoverheid doen we op dit moment de inkoop van tijdschriften en post. We beraden ons op ons bod voor andere diensten. De grote uitvoeringsorganisaties streven ernaar het totale aanbod onderling te verkavelen. In 2013 ontstaat hierover meer duidelijkheid. Dan wordt ook duidelijk welke werkzaamheden we er eventueel bij krijgen en welke we eventueel gaan afstoten. De implementatie van de besluitvorming is eind 2013 nog niet volledig afgerond. Wel zijn dan de personele gevolgen al in beeld gebracht.

46. We maken werk van duurzame bedrijfsvoering

We nemen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en kiezen daarom voor een duurzame bedrijfsvoering. Ons elektriciteitsverbruik is klimaatneutraal. Onze gebouwen zijn duurzaam en worden duurzaam beheerd. Ons verbruik van elektriciteit en gas daalt jaarlijks met 2%, zodat we in 2015 10% minder verbruiken ten opzichte van 2008. Ook tijdens ons werk houden we rekening met het milieu. We werken energiezuinig, produceren minder afval en zamelen afval gescheiden in. In 2013 wordt 52% (*) van het afval dat tijdens ons werk ontstaat hergebruikt en gerecycled.

Door ons ingekochte producten en diensten zijn duurzaam, met aandacht voor mens en milieu. 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 4,8% ten opzichte van 2008."

* Door wisseling van afvalverwerker zijn de cijfers niet vergelijkbaar met voorgaande periode. Het gerapporteerde volume afval is met 30% gedaald en ook de samenstelling wijkt af. Daarom zijn nieuwe streefwaarden opgesteld, gebaseerd op de nieuwe cijfers.

Hoe we onze resultaten gaan meten

- Eind 2013 zijn voor het primair proces kritische Locaal Ontwikkelde Applicaties (LOA's) omgezet voor gebruik onder DWB.
- We hebben een pilot uitgevoerd met de structurele ontsluiting van gegevens voor onze primaire processen.
- In 2013 hebben we uitgewerkt hoe we het VIA-proces generieker toepasbaar kunnen maken voor andere gegevensgerelateerde (massale) activiteiten.
- Eind 2013 hebben we Infrastructuur en Exploitatie onder het portfoliomanagement gebracht.
- Eind 2013 hebben we het door het programma iBelastingdienst ontwikkelde toetsingskader geïmplementeerd.
- Eind 2013 beschikken we over een eerste versie van een aanpak voor een meer wendbare wetsuitvoering.
- Eind 2013 hebben we zicht op de personele gevolgen van onze inzet als facilitair dienstverlener binnen de rijksoverheid.
- Eind 2013 hebben we onze duurzaamheidsdoelstellingen 2013 gehaald.

De hoofdlijnen op een rij

Aanpak dienstverlening

MLTP

1. We zetten belangrijke stappen op weg naar papierloos communiceren
2. We voeren een pilot uit met mijn.belastingdienst.nl
3. We zetten de ontwikkeling van de Vooringevulde Aangifte (VIA) door
4. 3 mln IB-plichtigen ontvangen een VDA
5. We intensiveren de samenwerking met het bedrijfsleven op Douaneterrein
6. We vergroten de beschikbaarheid van de Douanesystemen
7. Bij onze dienstverlening hebben we aandacht voor het voorkomen van fraude
8. We werken baliebezoek op afspraak verder uit en bezien bij sluiting van gebouwen of we op een andere plek aanwezig moeten blijven
9. We experimenteren verder met de inzet van social media bij onze dienstverlening
10. We geven uitwerking aan 'Stella in de keten'
11. We geven verder uitwerking aan onze aanpak voor nietzelfredzamen

Aanpak toezicht

MLTP

12. We ontwikkelen het toezicht door aan de hand van de uitkomsten van de commissie Stevens
13. We geven toezichtswerkers meer ruimte voor de behandeling van risico's die zij in hun dagelijkse werk tegenkomen
14. We vergroten het inzicht in (groepen van) belastingplichtigen (*intelligence*)
15. We geven inhoud aan spoor III
16. We organiseren bij Belastingen extra capaciteit voor het wegwerken van voorraden
17. De Douane versterkt de in- en externe samenwerking in het toezicht
18. We intensiveren de themagerichte samenwerking tussen de FIOD, Belastingen, Toeslagen en de Douane, en starten met de Nationale Recherche een samenwerking bij de aanpak van facilitators
19. Elk Bijzondere Zaken Team van de FIOD werkt aan een aansprekend bijzonder opsporingsonderzoek en heeft zo'n onderzoek in voorbereiding
20. We beschikken eind 2013 Belastingdienstbreed over criteria voor het meten van de effecten van onze toezichtsinspanningen en hebben een begin gemaakt met de implementatie daarvan
21. Eind 2013 zijn alle medewerkers in het toezicht meegenomen in de uitgangspunten van handhavingsregie

Aanpak personeel

MLTP

22. We zetten fors in op in- en doorstroom van medewerkers
23. We positioneren ons stevig op de arbeidsmarkt
24. We gaan verder met LEAN
25. We hebben kennis, ervaring en competenties van onze medewerkers in beeld
26. We brengen onze toekomstige personeelsbehoefte in kaart en borgen de binnen de Belastingdienst aanwezige kennis
27. Het Employability Center ondersteunt bij het op gang krijgen en houden van mobiliteit, en regisseert het proces van Werving & Selectie
28. We leiden medewerkers op voor de veranderingen in hun takenpakket
29. We dringen het verzuim verder terug
30. We ondersteunen onze managers bij de veranderingen in hun werk
31. We geven invulling aan de tweede tranche van de investeringsagenda
32. We versterken de HR-functie en HR in control
33. De Kennisgroep Integriteit ondersteunt het management bij het verankeren van integriteit in ons dagelijks werk en gedrag
34. We stellen een midterm-review van het MLTP op en evalueren het Programmabureau

Aanpak ondersteuning

Mltp

35. We geven uitvoering aan de concentratieplannen van Belastingen
36. We blijven werken aan de continuïteit van de bedrijfsvoering door verbetering van onze technologische infrastructuur
37. We zorgen voor een adequate infrastructuur voor gegevensontsluiting en bouwen de digitale klantbeelden uit
38. We gaan door met het verbeteren van de kwaliteit van gegevens
39. We maken een verdere kwaliteitsslag in de IV-keten (VDB2)
40. We brengen ons portfoliomanagement verder op orde en maken daarin keuzes
41. We maken werk van gegevensbeveiliging en privacybescherming
42. We ontwikkelen een aanpak voor een meer wendbare wetsuitvoering
43. We maken werk van de Kennisagenda van CKC Onderzoek & Marketing
44. We zorgen voor een passende ondersteuning voor zaak-, document- en kennisbeheer in de kantoororganisatie
45. We geven invulling aan onze rol als facilitair dienstverlener binnen de rijksoverheid
46. We maken werk van duurzame bedrijfsvoering

Bijlage:

Invulling taakstelling

Bedrijfsplan 2013

Bijlage: Invulling taakstellingen

Inleiding

We staan voor de periode 2010-2015 voor taakstellingen die in 2015 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
Taakstellingen t/m 2009	30	55	45	35	10	0	0
Taakstellingen Miljoenennota 2011 (demonstratie kabinet)	30	5	45	5	5	5	0
Taakstellingen Regeerakkoord	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 € 209 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>						
Spoor I per jaar	80	38	50	28	22	24
Spoor I totaal	80	118	168	196	218	242
<i>Taakverlichting (spoor II)</i>						
Spoor II per jaar	-	-	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)

Spoor I richt zich op efficiency/versobering in primaire en ondersteunende processen door bijvoorbeeld:

- versobering van facilitaire voorzieningen (catering, schoonmaak, printers);
- besparingen op bedrijfsvoeringskosten, door scherper inkopen, door gebruik te maken van voordeligere vormen van postbestelling (72- of 96-uursverzending), etc.;
- efficiency in de ondersteunende processen, waaronder kostenreductie in de IV-keten en procesverbeteringen.

Het gaat ook om keuzes om processen anders of centraal te beleggen, zodat wordt bespaard op personele inzet en bovendien de kwaliteit van toezicht wordt bevorderd.

De beoogde besparingen vanuit spoor I zijn verwerkt in de structurele budgetkaders van de dienstonderdelen. Op basis van een recent opgezette monitoring kan worden geconcludeerd dat ca 4/5^e deel van de taakstelling reeds is ingevuld

of is belegd met maatregelen waarvan het plausibel is dat geen nadelig effect op toezicht en dienstverlening optreedt. Hiervoor is geen speciale aandacht nodig op concernniveau.

Bij Belastingen en op het vlak van de huisvesting vergt invulling van de taakstelling echter wel nog extra aandacht. Dit wordt specifiek gemonitord in de stuurcontractcyclus.

Vereenvoudiging (spoor II)

Spoor II (totaal € 153 mln. in 2015 e.v.) betreft aanpassing van (fiscale) wetgeving die leidt tot vereenvoudiging in de uitvoering en/of taakvermindering bij de Belastingdienst. Onderstaande tabel geeft de stand van zaken van spoor II weer.

Spoor II 2010-2016 *							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 -
Totaal spoor II (A)	0	0	41	97	131	153	153
<i>Wetgeving afgerond (verwerkt in kaders)</i>							
Pakket Belastingplan 2012			7	28	30	30	30
Correctie besparing Eurovignet				-8	-8	-8	-8
Blanco accijnszegels			3	3	3	3	3
Digitalisering IB			8	16	23	30	40
Vereenvoudiging dwanginvordering				-0	8	8	8
Wijziging verzuimboete				-1	-1	2	2
Registratiewet				1	6	6	6
Tijdsevenredig maken premiedeel heffingskortingen					1	1	1
Papierloos toeslagen				10	15	20	20
Niet invoeren vitaliteitssparen				4	4	4	4
<i>In onderzoek (nog in kaders te verwerken)</i>							
Zorgtoeslag en Kindgebonden budget in IB							35
Uniformeren invordering toeslagen en belastingen							5
Totaal invulling (B)			18	53	81	96	146
Saldo (A)-(B)			23	44	50	57	8

* Alle bedragen afgerond op mln. euro's.

De onder 'wetgeving afgerond (verwerkt in kaders)' opgenomen maatregelen vergen nog de nodige inspanningen voordat die ook daadwerkelijk zijn gerealiseerd. Daarbij monitoren we de voortgang op dezelfde manier als voor de maatregelen uit spoor I. Het resterende deel van Spoor II (inclusief de maatregelen die nog in onderzoek zijn) is niet verwerkt in de budgetkaders van de dienstonderdelen.

In het Regeerakkoord van het kabinet Rutte II is voor de jaren vanaf 2016 een aanvullende taakstelling op de Rijksdienst ingeboekt. De invulling daarvan is op dit moment nog onderwerp van gesprek.