Ministerie van Financiën

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen

T 070-
F 070-
@minfin.nl

Datum
3 november 2011

Auteur

agenda Overleg MT Belastingdienst

Vergaderdatum en –tijd	7 november 2011, 14:15 – 17:00 uur
Vergaderplaats	Ministerie van Financiën, zaal S2.19
Deelnemers	

Agendapunten

1. Opening en vaststellen agenda
2. Presentatie nieuwe bezwaarproces (*namens*)
3. Rondvraag
4. Besluiten- en actiepuntenlijst MT Belastingdienst 24 oktober 2011 (*bijgevoegd*)
5. Registratiewet (*stukken bijgevoegd,*)
6. Bedrijfsplan versie 0.9/actiepunten Bedrijfsplan (*stukken bijgevoegd,*)
7. Investeringsagenda (*stuk volgt,*)
8. Risicoanalyse (*stuk bijgevoegd,*)
9. Onderwerpen halfjaarsrapportage Belastingdienst november 2011 (*stukken bijgevoegd,*)
10. Concernapportage september (*stukken bijgevoegd,*)
11. Komende week/weken:
    - Agenda's komende week (*worden verspreid met het weekbericht*)
12. Terugkoppelingen/mededelingen

BESLUITEN- EN ACTIEPUNTENLIJST MT BELASTINGDIENST

24 oktober 2011

Nr.[1]	[2]	Omschrijving	Status
43.01		Damage verrekening:	Allen
	A	• doorgaan met slimmer werken door automatiseren ingewikkelde(r) processen	
	A	• mogelijke knelpunten in wet- en regelgeving die daarbij in beeld komen actief opbrengen bij politiek en vereenvoudiging bepleiten	
	A	• bezien hoe we proactiever kunnen zijn, (bv burgers vooraf informeren dat er iets verandert en welke gevolgen dat voor hen kan hebben)	
	A	• [redacted] spreekt met IM/B over test- en toetscriteria: niet alleen kleine lettertjes, ook potentiële gevolgen voor burger in afwegingen betrekken	[redacted]
	A	• bij melding van deze damage in halfsjaarsrapportage ook oefenen op bredere uitleg van onze afwegingen en aanpak richting TK	Cluster Bedrijf
43.02	**T**	Actualiteiten compacte overheid: • er komen vier data centers; Belastingdienst trekt samen op met nationale politie; uitgangspunt is dat we met eigen servers blijven werken • huisvesting cf. besluitvorming MR • CFD werkt ikv bundeling inkoop aan bid book voor andere onderdelen overheid • P&O loopt moeizaam • Rapport Compacte Rijksdienst 12 eind deze maand gereed met voorstellen voor vereenvoudiging wetgeving, ideeën die uitvoering kunnen helpen (o.a. een rekeningnummer rijksbreed) en voorstel voor inrichting aantal expertisecentra (buitenlandsituaties, fraudebestrijding, standaardisering, beveiliging en privacy)	√
43.03	**T**	Stavaza NIBO: rapportage in voorbereiding; na 14/11 rondje langs SG's betrokken departementen	√
43.04	**T**	Tussenbalans kanalenstrategie/digitale dienstverlening: zie bijlage	√
43.05	**B**	MT stemt in met uitrol iPads onder de werkkostenregeling:	
	A	• aandacht voor (voorkomen van) stapelen apparaten	Allen
	A	• uitzoekpunt fiscale consequenties voor mobiele telefoons	[redacted]
	A	• regeling iPads goed afstemmen met inspecteur	[redacted]
	A	• iPads kunnen ook opstap zijn naar gesprek over bereikbaarheid buiten kantoortijden	Allen
	A	• uitzoekpunt hoe registratie iPads moet verlopen: mogelijk via loket P-direkt?	[redacted]
	B	• bestellingen *niet* via IM-afdelingen, maar via reguliere kanalen	

[1] De nummering is als volgt: weeknummer.volgnummer.
[2] **A**=actiepunt; **B**=besluit; **C**=communicatie; **T**=terugkoppeling.

Oplegnotitie MT Belastingdienst d.d. 31 oktober 2011
Onderwerp: Wijziging Uitvoering Registratiewet 1970
Opgesteld door:
Versie:1.0
Afgestemd met:

Samenvatting OBC
De overheid zoekt momenteel naar vereenvoudigingen in de wetgeving en het realiseren van bezuinigingen op het uitvoeringsapparaat.
De wens om niet-fiscale taken van de Belastingdienst te beëindigen en of elders te beleggen waren aanleiding voor de opdracht tot het opstellen van een outline businesscase Wijziging Uitvoering Registratiewet 1970.
Met de opdracht moeten de volgende doelstellingen worden gerealiseerd:

- Een concreet aandeel leveren aan de taakstelling, de voorgeschreven personeelsreductie, van de Belastingdienst.
- De fiscale taken welke nu handmatig op papier worden uitgevoerd digitaliseren.
- Het uitvoeren van niet-fiscale taken vindt niet meer plaats door de Belastingdienst.

Uit het onderzoek tijdens het opstellen van de outline businesscase kunnen de volgende scenario's worden benoemd.

Scenario 1 – Afschaffen Registratiewet
In dit scenario wordt het aangifteproces overdrachtsbelasting gedigitaliseerd.
De Registratiewet wordt afgeschaft. De belangrijkste stakeholders namelijk KNB en NVB hebben hiertegen ernstige bezwaren.Voor het voorzien in de informatiebehoefte van toezicht, klantenregistratie en internationale verplichtingen (fiscale taken), is een wijziging benodigd in de AWR en het NBW.

Scenario 2 - Centrale Aktenadministratie KNB
Belangrijkste kenmerken:
De aangifte overdrachtsbelasting wordt gedigitaliseerd en ontvlochten van de Registratiewet. De uitvoering van de niet-fiscale taken worden gemandateerd aan de KNB. De KNB realiseert een repertorium en een centrale aktenadministratie (bronadministratie). De Belastingdienst ontsluit op de replica de informatie benodigd voor toezicht, klantenregistratie en kopie-akten voor internationale uitwisseling.

Scenario 3 - Centrale Aktenadministratie Belastingdienst
De aangifte overdrachtsbelasting wordt gedigitaliseerd en ontvlochten van de Registratiewet. Bij de Belastingdienst wordt een repertorium en een centrale aktenadministratie (bronadministratie) gerealiseerd. De uitvoering van de Registratiewet blijft belegd bij de Belastingdienst.

Conclusie OBC
Scenario 2 geniet de voorkeur gebaseerd op de benoemde hoofddoelstellingen.
Met het realisering van scenario 2 wordt een besparing gerealiseerd van:
€ 7.984.446 d.w.z. 116 fte vermenigvuldigd met (Middelloonsom + overhead)

Vervolgtraject
De outline businesscase is 24 oktober aangeboden aan het besluitvormingstraject binnen de Belastingdienst. Daarnaast zijn bovenstaande mogelijkheden besproken in het bestuurlijk overleg KNB/Belastingdienst 10 oktober 2011. In dit overleg is eveneens de voorkeur uitgesproken voor scenario 2 – Centrale aktenadministratie KNB.

Voor het realiseren van de opdracht voor 1 januari 2013 is snelheid in besluitvorming benodigd. De definitieve besluitvorming voor realisatie vindt plaats medio februari 2012. Ter voorbereiding van dit besluit is aan de KNB de vraag gesteld een vooronderzoek in te stellen naar de kosten verbonden aan het ontwerp en realisatie van de centrale

aktenadministratie, reperotorium en digitalisering aangifteproces overdrachtsbelasting. Door IMB moet in samenwerking met B/CA – Inwinnen, verstrekken, gegevens eenzelfde onderzoeksvraag worden beantwoord. Doel van het vooronderzoek is dat medio februari 2012 de Belastingdienst en de KNB beschikken over een procesontwerp, een globaal systeemontwerp en over een investeringsindicatie voor het ontwerp en realisatie voor 1 januari 2013.

De brief en bijlage geeft inzicht in de benodigde capaciteit en de kosten die, met het beoogde vooronderzoek KNB zijn gemoeid. Daarnaast zijn in de brief opgenomen
a. de randvoorwaarden en condities,
b. hetgeen buiten dit vooronderzoek valt en
c. enige afhankelijkheden.

Reden behandeling MT Belastingdienst
Het ontwerpen en realiseren van de opdracht voor 1 januari 2013 is mogelijk indien de volgende knelpunten met spoed worden opgelost:
- De KNB heeft niet de mogelijkheden het vooronderzoek te financieren en vraagt hiervoor financiele ondersteuning aan de Belastingdienst.
- De benodigde capaciteit Belastingdienst is, gebaseerd op de huidige prioritering niet beschikbaar. Dit speelt met name bij het organisatieonderdeel B/CA en in mindere mate bij IMB.
- Het traject voor wijziging wetgeving Registratiewet (vervallen registratie onderhandse akten burgers en bedrijven, mandatering en mogelijk herinvoering leges) en het Nieuw Burgerlijk Wetboek (pandakten) met voorrang wordt opgestart met focus op het relaiseren van een centrale aktenadministratie voor de fiscale processen.

Gevraagd besluit MT Belastingdienst
Goedkeuring financiering vooronderzoek KNB vanuit het budget "Slimmer Werken".
Herprioritering opdrachten voor B/CA en IMB waardoor capaciteit benodigd voor het vooronderzoek KNB en Belastingdienst medio november 2011 beschikbaar is.
Opdracht geven het wijzigingstraject wetgeving aan te vangen aansluitend op besluitvorming MT Belastingdienst.

NB:
- In de periode na de besluitvorming in het MT Belastingdienst wordt beoordeeld of het realiseren van een bronadministratie bij de KNB niet gebonden is aan een Europees aanbestedingstraject.

VOORONDERZOEK DIGITAAL REPERTORIUM (incl aktedepot en digitalisering aangifte OVB)

>> inschatting gebaseerd op externe inzet
>> inzet Belastingdienst materiedeskundigen voor rekening Belastingdienst
>> inzet KNB materiedeskundigen voor rekening KNB

nr	item	sub-item	deliverable	Funtioneel dagen inschatting	Funtioneel dagen totaal	Technisch dagen inschatting	Technisch dagen totaal
1.a	**Voorwerk (voor 31 okt 2011)**						
		vooroverleggen KNB / BD	NVT	2		0	
		bestudering bestaande documententatie, bestuursnotities e.d.	NVT	2		0	
		inschatting vooronderzoek (= tevens outline inhoud masterprojectplan)	Aanbieding BD	2		0,5	
1.b.	**Kickoff (v.a. 1 nov 2011)**	Project kick off met BD/KNB/Davinci/Avisi	PvA	2		1	
		Project kickoff intern	PvA	2		1	
					10		**2,5**
2.	**Projectdefinitie**	Beschrijvingen					
		finale afstemming BD / KNB	Projectdef. Doc / Onderdeel masterpl	1,5		0	
		hoofddoelstelling / kosten	Projectdef. Doc / Onderdeel masterpl	0,5		0	
		afgeleide doelstelling(en)	Projectdef. Doc / Onderdeel masterpl	0,25		0	
		scope / projectafbakening	Projectdef. Doc / Onderdeel masterpl	0,25		0	
		afhankelijkheden (projecten, praktijk)	Projectdef. Doc / Onderdeel masterpl	1,5		0	
		risico analyses + maatregelen	Projectdef. Doc / Onderdeel masterpl	0,5		0,5	
		stakeholders	Projectdef. Doc / Onderdeel masterpl	0,25		0	
		deadlines	Projectdef. Doc / Onderdeel masterpl	0,25		0	
		verantwoordelijkheden	Projectdef. Doc / Onderdeel masterpl	0,5		0	
		wettelijk kader	Projectdef. Doc / Onderdeel masterpl	0,25		0	
		beschrijving van deliverables (FO, TO, investering, planning)	Projectdef. Doc / Onderdeel masterpl	1,5		0,5	
					7,25		**1**
3.	**Proces 'Registratie'**	Procesanalyses huidige situatie (bestaande repertoria)					
		interviews	Notulen/verslagen	4		0	
		verwerking	Procesbeschrijving	2		0	
		Procesbeschrijving gewenste situatie (incl autorisaties)					
		Inclusief minimaal de eisen vanuit Registratiewet 1970					
		interviews referentiegroep(en), kantoren, BD, KNB	Notulen/verslagen	4		0	
		verwerking	Procesbeschrijving	2		0	
		Integratie (uitgangspunt: 6 notariele softw.levs.)					
		analyse faciliteiten notariele softwareleveranciers	Notulen/verslagen	3		0	
		analyse inhoudelijk (velden, formaten)	Procesbeschrijving / berichtdefinities	1,5		0	
					16,5		**0**
4.	**Proces 'Digitale aangifte OVB'**	Procesanalyses huidige situatie					
		interviews	Notulen/verslagen	2		0	
		verwerking	Procesbeschrijving	1		0	
		Procesbeschrijving gewenste situatie					
		interviews referentiegroep(en), kantoren, BD, KNB	Notulen/verslagen	2		0	
		verwerking	Procesbeschrijving	1		0	

		Integratie (uitgangspunt: 6 notariele softw.levs.)				
		analyse faciliteiten notariele softwareleveranciers	Notulen/verslagen	3		0
		analyse inhoudelijk (velden, formaten)	Procesbeschrijving / berichtdefinities	1,5		0
		NB: Op basis van de uitkomst van het vooronderzoek wordt besloten of de digitale aangifte wordt aangeboden via het "repertorium"				
					10,5	**0**
5.	**Uitwerking Centrale Akte Admini**	Procesanalyses huidige situatie				
		interviews	Notulen/verslagen	2		0
		verwerking	Procesbeschrijving	1		0
		Procesbeschrijving gewenste situatie				
		interviews referentiegroep(en), kantoren, BD, KNB	Notulen/verslagen	4		0
		Verwerking	Procesbeschrijving	2		0
		onderzoek naar noodzaak en implem. elektr. Handtekening	Notulen/verslagen	2		0
		autorisatie div partijen/wettelijke bevoegdheden	Notulen/verslagen/procesbeschrijvin	2		0
		Integratie (uitgangspunt: 6 notariele softw.levs.)				
		analyse faciliteiten notariele softwareleveranciers	Notulen/verslagen	3		0
		analyse inhoudelijk (velden, formaten)	Procesbeschrijving / berichtdefinities	1,5		0
					17,5	**0**
6.	**Systeemontwerp**	Sessie(s) Infrastructuur				
		technische randvoorwaarden BD	Matching met KNB SLA	2		2
		voorstel Platformvereisten / - gebruik en kosten	Beschrijving + TI-plaat	2		2
		voorstel Database vereisten / - gebruik en kosten	Beschrijving + TI-plaat	1		1
		voortel Server vereisten / - gebruik en kosten	Beschrijving + TI-plaat	0,5		0,5
		voorstel Beveiligings eisen	Beschrijving + TI-plaat	1		1
		afstemming stakeholders	Beschrijving + TI-plaat	2		2
		def voorstel	Beschrijving + TI-plaat	1		1
		inschatting: bouw / ontwikkelingskosten	Kostenraming / investering	1		2
					10,5	**10,5**
		Sessie(s) Functioneel				
		datamodel	Uitwerking datamodel	1		2
		billing/facturatie/logging/audit trail		1		1
		webservices	Berichtdefinities / wsdl / xsd's	2		4
		Expertinschatting usecases (welke / aantal)	Overzichtslijstje	1		2
		FO webaplicatie notariaat	Funtioneel ontwerp (GUI-demo)	4		4
		afstemming demo stakeholders (not. referentiegroep)	Funtioneel ontwerp (GUI-demo)	2		2
		inschatting: bouw / ontwikkelingskosten	Kostenraming / investering	1,5		1,5
		Methodiek / Opties fasering bouw + rol BD + locatie	Bouwplanning	1		2
					13,5	**17,5**
7.	**Test en acceptatie**	Sessie(s) Testinrichting				
		beschrijving systeemomgevingen OTAP (I)	Testdocument en TI	1		0,5
		beschrijving testorganisatie	Testdocument	0,5		0
		beschrijving testwerkzaamheden	Testdocument	0,5		0,5
		bepaling/beschrijving testscope	Testdocument	1,5		0,5

			beschrijving testdocumentatie	Checklist	0,5		0	
			beschrijving toolondersteuning	Beschrijving	0,5		1	
			beschrijving certificeringsproces softwareleveranciers	Beschrijving en eisendocument	2		0	
			inschatting kosten test & acceptatie	Kostenraming / investering	1		0	
						7,5		**2,5**
8.	**Documentatie**	(inhoudelijke) Beschrijving noodzakelijke/gewenste documentatie						
			architectuur	Checklist	0,25		0,25	
			TO's	Checklist	0,25		0,25	
			FO's	Checklist	0,25		0	
			testplan	Checklist	0,25		0	
			testscripts /- scenario's	Checklist	0,25		0	
			handleiding(en)	Checklist	0,25		0	
						1,5		**0,5**
9.	**Beheer**	Voorstel inrichting beheerorganisatie (technisch, functioneel)						
			verantwoordelijkheden	Beheerovereenkomst	1		1	
			organisatie en communicatie	Beheerovereenkomst	2		2	
			releasebeleid (bugfixing, updates, e.d.)	Beheerovereenkomst	1		1	
			contouren beheerovereenkomst	Beheerovereenkomst	3		0	
			hostingkosten	Beheerovereenkomst	**0**	**PM**	**0**	**PM**
			kosten applicatiebeheer / functioneel beheer	Beheerovereenkomst	2		2	
						9		**6**
10.	**Eindrapportage, presentatie**	Verwerking alle input tot één document tbv besluitvorming Belastingdienst						
		concept (incl begroting, conceptplanning, voorstel projectorganisatie en -aanpak)		Master projectplan	5		0	
		Presentatie resultaten en voorstel bouwplanning met alle betrokkenen		Presentatie	3		2,5	
		verwerking commentaar stakeholders		Master projectplan	1		1	
		definitieve versie		Master projectplan	1,5		0	
						10,5		**3,5**
						114,25		**44**
12.	**Projectmanagement**	10%				**11,425**		**4,4**
				dagen		**125,675**		**48,4**
							174,075	
				gemid trf	950	**119391,25**	800	**38720**
				euro		**158111,25**		

Belastingdienst

Den Haag, 26 oktober 2011

Betreft : **digitaal repertorium,**
centrale akten administratie
digitale verwerking overdrachtsbelasting

Geachte dames, heren,

Al langere tijd is er overleg tussen de Belastingdienst en de Koninklijke Notariële Beroepsorganisatie (KNB) over de modernisering van het proces van registratie van notariële akten en van de aangifte overdrachtsbelasting. In het bestuurlijk overleg tussen de Belastingdienst en de KNB van 10 oktober jl. is het volgende principe besluit genomen over de oplossingsrichting:

De KNB zal een plan voor een vooronderzoek opstellen, voorzien van een kostenraming voor de volgende voorzieningen:

1. Het realiseren van een voorziening voor een centraal digitaal repertorium. In dit centrale digitale repertorium kan iedere notaris zijn eigen repertorium bijhouden. Aan dit centrale repertorium is gekoppeld een centrale aktenadministratie. Notarissen sturen van iedere gepasseerde akte (met uitzondering van testamenten) een digitaal afschrift naar deze centrale aktenadministratie. Dit insturen geldt als de aanbieding ter registratie.
2. Het realiseren van een voorziening voor een elektronische aangifte van overdrachtsbelasting.
3. Deze voorziening zal worden gebouwd vanuit de elektronische infrastructuur van de KNB.

De Belastingdienst stelt eraan te hechten dat een en ander operationeel zal zijn op 1 januari 2013. Dit streven vereist dat snel gehandeld wordt.

Tijdens een sessie op 20 oktober jl. zijn de verwachtingen nader op elkaar afgestemd. In het bijzonder zijn de omvang en inhoud van het vooronderzoek voor de voorzieningen doorgesproken. In de week van 24 oktober heeft opnieuw afstemming plaatsgehad.

Met deze notitie en bijlage brengen wij u op de hoogte van de tijd, de benodigde capaciteit en de kosten die, naar wij inschatten, met het beoogde vooronderzoek zijn gemoeid. Daarnaast zijn in dit memo opgenomen a. de randvoorwaarden en condities, b. hetgeen buiten dit vooronderzoek valt en c. enige afhankelijkheden. Doel is dat medio februari 2012 de Belastingdienst en de KNB beschikken over een procesontwerp, een globaal systeemontwerp en over een investeringsindicatie voor het ontwerp en realisatie van de voorzieningen. Tevens moet er inzicht zijn in de beheerkosten wanneer de voorzieningen operationeel zijn.

Afspraak is een dusdanige kwaliteit van documentatie, dat medio februari een opdracht tot realisatie kan worden gegeven.

Inhoud vooronderzoek (voor toelichting zie bijlage)

	dagen
1a. Voorwerk 1b. Kick off	12,50
2. Projectdefinitie	8,25
3. Proces 'Registratie' (niet fiscale taken)	16,50
4. Proces 'Elektronische aangifte OVB'	10,50
5. Uitwerking Centrale Akte Administratie	17,50
6. Systeemontwerp	52,00
7. Test en acceptatie	10,00
8. Documentatie	2,00
9. Beheer – en onderhoud	15,00
10. Eindrapportage, presentatie e.d.	14,00
11. Communicatie	2,00
12. Projectmanagement (10%)	16,00
Totaal	174 dagen

Kosten vooronderzoek
EUR. 158.111,25 exclusief BTW

Randvoorwaarden en condities vooronderzoek

- Projectaanvang: per direct na positieve besluitvorming MT Belastingdienst op 31-10-2011.
- Kick offs starten aansluitend op besluitvorming MT Belastingdienst
- Stuurgroep ingesteld voor duur vooronderzoek, doel: monitoring voortgang.
- Twee wekelijkse projectmonitoring door stuurgroep.
- Indien nodig is tussentijdse herafbakening mogelijk op basis van een besluit van de stuurgroep.
- Stuurgroepleden moeten gemandateerd zijn vanuit Belastingdienst en KNB.
- Belastingdienst is verantwoordelijk op basis van de Registratiewet 1970 en de Wet Belastingen van Rechtsverkeer 1970
- KNB is aannemer.
- KNB en Belastingdienst zorgen na besluitvorming dat de benodigde materiedeskundigheid beschikbaar is .
- Bekostiging door de Belastingdienst op basis van fixed price vooronderzoek. Voor meerwerk moet apart opdracht worden gegeven.

***Out of scope* vooronderzoek**

- Mogelijke consequenties/impact wetgeving.
- Mandatering Belastingdienst en KNB over beheer, uitvoering, systeemeigendom
- Systeemintegratie bij Belastingdienst. *Scope* project vooronderzoek stopt bij beschrijving interface tussen PEC en domein Belastingdienst.

Afhankelijkheden

- Beschikbaarheid capaciteit derden. Denk aan: softwareleveranciers van de notariskantoren, notariële referentiegroep ter beoordeling demo's.
- Mogelijke noodzaak inkoop derden-software en licenties (voorbeeld *signing* software). Vooralsnog is hier niet in voorzien.

In de hoop u hiermee voldoende te hebben ingelicht,
met vriendelijke groet,

KNB

Bijlage

Belastingdienst

EENVOUDIG

AANSPREEKBAAR

IN 2012

CONCEPT 0.9

BEDRIJFSPLAN

BELASTINGDIENST

Versie: 0.9

Inhoudsopgave

Belastingdienst permanente opdracht, visie en missie

Waar we staan

Voorwoord

Handhavingsregie:
- dienstverlening
- toezicht

Mensen en middelen:
- personeel en organisatie
- ondersteuning

De hoofdlijnen op een rij

Bijlage: invulling taakstellingen

CONCEPT 0.9

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 hiervóór 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.

Onze managers begeleiden medewerkers bij het vinden van de juiste toon bij hun activiteiten binnen de Belastingdienst en daarbuiten.

CONCEPT 0.9

Waar we staan

- Uit de Fiscale monitor blijkt dat de belastingmoraal in Nederland onverminderd hoog is.
- In de Fiscale monitor 2011 krijgen we van ondernemingen en fiscale dienstverleners een 6,4 voor klanttevredenheid. In het Middellangetermijnplan is vastgelegd dat dat in 2015 een 7^{+} moet zijn.
- Eind 2011 is de nieuwe website www.belastingdienst.nl in de lucht. Ook start eind 2011 een pilot met de berichtenbox.
- 70% van de fiscale dienstverleners ziet het nut in van horizontaal toezicht.
- Binnen het MGO/ZGO-segment is met ...% van de ondernemingen een horizontaaltoezichtconvenant afgesloten.
- Inmiddels vallen 24.000 ondernemers in het MKB-plus segment onder horizontaal toezicht.
- Tijdens de aangiftecampagne IB begin 2011 is een recordaantal aangiftes vóór 1 april bij ons binnengekomen. Van deze aangiftes werd een recordaantal (95%) elektronisch gedaan. Ondernemersaangiftes komen al een aantal jaren voor vrijwel 100% elektronisch bij ons binnen.
- Sinds september 2011 zijn we zover bij met de aanslagregeling IB 2010 dat we nieuw binnengekomen aangiftes 2010 meteen op risico's kunnen beoordelen. Als dat geen redenen oplevert voor nadere controle, slaan we de voorlopige aanslag over en leggen we een definitieve aanslag op.
- Tijdens de aangiftecampagne hebben we voor het eerst succesvol gebruik gemaakt van DigiD-machtigen.
- In de Fiscale monitor 2011 krijgen we van particulieren en toeslagontvangers een 6,3 voor klanttevredenheid. In het Middellangetermijnplan is vastgelegd dat dat in 2015 een 7^{+} moet zijn.
- De Belastingtelefoon heeft tijdens de aangiftecampagne inkomstenbelasting een bereikbaarheid van 84% gehaald.
- Uit de Fiscale monitor 2011 blijkt dat burgers en bedrijven vooral willen dat we hun aangiftes, verzoeken bezwaarschriften, etc. sneller afhandelen. Als burgers hun definitieve aanslag snel in huis hebben, geven ze ons een tot 1,5 punt hoger rapportcijfer.
- Het Nieuwe Toeslagen Systeem (NTS) gaat eind 2011 live. Het massaal automatisch continueren voor 2012 wordt volledig uitgevoerd met NTS.
- We hebben de Antifraudebox opgezet, die systeemfraude en identiteitsfraude aanpakt.
- In de Fiscale monitor 2011 krijgen we van douaneklanten een 6,8 voor klanttevredenheid. In het Middellangetermijnplan is vastgelegd dat dat in 2015 een 7^{+} moet zijn.
- We hebben bij de Douane het 500^{e} AEO-certificaat uitgereikt.
- We hebben bij de Douane op Schiphol de eerste volledig papierloze vrachtvlucht afgehandeld. Alle gegevens rond deze vlucht hebben we elektronisch verwerkt.
- De FIOD heeft een goede operationele samenwerking met de andere bijzondere opsporingsdiensten en met de Nationale Recherche.
- We pakken in 2011 met inzet van de FIOD naar verwachting € 100 mln. crimineel vermogen af.
- Als we voorstellen voor nieuwe wet- en regelgeving beoordelen (uitvoeringstoets), kijken we ook expliciet naar de begrijpelijkheid voor de burger en naar de mogelijkheden van voorinvulling.
- We hebben eind 2011 €118 mln. van onze taakstelling ingevuld.
- We hebben goede voortgang geboekt bij het waarborgen van de continuïteit in de IV-keten. Ook de kosten van de IV-keten zijn sterk gedaald. Dit blijkt uit de externe doorlichting die in 2011 is uitgevoerd.
- Binnen de Belastingregio's zijn de segmenten MGO/ZGO, MKB-plus, ZZP/starters en semimassaal ingericht.
- Alle bedrijfsonderdelen hebben een Strategisch Personeelsplan opgesteld.
- Bij de Belastingtelefoon loopt de werving voor 50 jonge fiscalisten. Uit de lichting 2010 zijn 42 jonge fiscalisten bij de Belastingtelefoon aan de slag.
- Het aantal door ons verzonden poststukken neemt ten opzichte van 2010 in 2011 naar verwachting met 2 mln. af.
- Onze personeelsbezetting neemt in 2011 naar verwachting af met ruim 1100 fte.
- B/CFD is aangewezen als een van de concerndienstverleners die de facilitaire dienstverlening in de rijksverzamelkantoren gaat verzorgen.
- B/CFD is in 2011 van start gegaan in de nieuwe organisatiestructuur om opdrachtgevers optimaal te servicen.

CONCEPT 0.3

Voorwoord

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

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

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

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

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

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

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

Ten slotte wil ik hier niet onvermeld laten dat in 2012 wordt begonnen met de invoering van de Digitale Werkruimte Belastingdienst. Achter de schermen zijn daarvoor al veel voorbereidingen getroffen. In 2012 zullen we daar de eerste vruchten van gaan plukken.

Wil je reageren? Dat kan via mltp@minfin.nl.

Belastingdienst

… november 2011

1869944 00138

Handhavingsregie

Onze inzet is de mate waarin burgers en bedrijven vrijwillig hun verplichtingen nakomen maximaal te vergroten (compliance). Het verbeteren van de compliance staat centraal in ons Middellangetermijnplan. Dat doen we langs de lijnen van handhavingsregie. Dat betekent dat we gericht en onderbouwd kiezen welke handhavingsinstrumenten we – gegeven de beschikbare capaciteit – inzetten om het nalevingsgedrag van burgers en bedrijven te verbeteren, dan wel goed gedrag te ondersteunen.

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

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

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

CONCEPT

Dienstverlening

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

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

Wat we gaan doen

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

Hoe we het gaan doen

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

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

Eind 2011 zijn we live gegaan met de vernieuwde website www.belastingdienst.nl.Deze is logischer van opzet, interactiever en kent een betere zoekfunctie dan de bestaande site. Zo ontsluiten we de grote hoeveelheid informatie die op de site is geplaatst beter. Als onderdeel van onze kanalenstrategie stimuleren we burgers en bedrijven actief vaker van de website gebruik te maken als zij op zoek zijn naar algemene informatie over hun fiscale en niet-fiscale rechten en verplichtingen. De nieuwe website is opgezet volgens de rijkshuisstijl.

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

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

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

CONCEPT

Ook gaan we aan de slag met de overheidsbrede berichtenbox en maken we gebruik van de mogelijkheden die de burgerportal van het Nieuwe Toeslagen Systeem (NTS) ons biedt. Ons uitgangspunt is daarbij voor de komende jaren dat we burgers en bedrijven stimuleren op basis van vrijwilligheid de overstap naar de berichtenbox te maken en af te zien van papieren berichten.

2. *We starten een pilot met de berichtenbox*

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

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

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

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

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

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

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

Met NTS gaan we echt in de actualiteit werken. De daarvoor noodzakelijke organisatorische aanpassingen hebben we aan het eind van het eerste kwartaal 2012 doorgevoerd. Verder analyseren we de reactie van burgers op het burgerportal van NTS en ondernemen we waar nodig actie om daar adequaat op in te spelen. Tegelijkertijd zetten we er in onze kanalenstrategie op in dat burgers zoveel mogelijk gebruik maken van de NTS-burgerportal om hun (toeslag)zaken met ons te regelen.

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

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

De invorderingsfunctie van toeslagen is op dit moment zowel organisatorisch als geografisch over verschillende plekken in het land verdeeld. Dit heeft tot gevolg dat burgers van ons rond één bepaalde terugvordering brieven ontvangen van drie verschillende organisatieonderdelen. Dit leidt tot veel verwarring. Op dit moment gaat een derde van de bij de Belastingtelefoon over toeslagen binnengekomen gesprekken over betalingsregelingen.

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

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

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

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

iBelastingdienst

De afgelopen jaren hebben we door gebruik te maken van gegevens van andere organisaties grote slagen gemaakt in het verbeteren van onze dienstverlening en handhaving. Ook zijn we meer gegevens aan andere organisaties gaan leveren.

De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) heeft er in een recente publicatie de aandacht voor gevraagd dat de overheid deze ontwikkeling goed moet sturen, ook in het belang van de burger. De WRR noemt dit een ontwikkeling van een e-overheid naar een i-overheid.

Daarom hebben we onder leiding van een programmadirecteur het programma iBelastingdienst opgezet dat met onderdelen van de Belastingdienst en met organisaties waarmee we samenwerken een toekomstvaste iBelastingdienst moet realiseren.

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

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

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

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

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

Stella-aanpak

De Stella-aanpak is een aantal jaren geleden geïntroduceerd om burgers met complexe vragen en problemen weer op weg te helpen. Klachtbehandelaars van de Stella-teams pakken alle problemen integraal op en zorgen ervoor dat die van het begin tot het eind worden opgelost.

De Stella-aanpak voorziet duidelijk in een behoefte, zodat we daar ook de komende jaren mee doorgaan. Zo pakken de Stella-teams inmiddels ook zaken op waarin mensen het slachtoffer zijn geworden van ID-fraude.

8. We zoeken de samenwerking in de dienstverlening

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

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

We werken in 2012 ook de mogelijkheden uit om intermediaire partijen zo in te zetten dat zij niet-digivaardige burgers helpen online te komen, met als ultiem doel dat deze zelf in staat zijn hun zaken met ons langs elektronische weg te regelen.

We werken met het oog op het verbeteren van onze dienstverlening ook samen binnen de overheid. Zo maken we gebruik van overheidsbrede voorzieningen als de berichtenbox van mijn.overheid.nl (zie punten 2 en 3). Ook binnen de Manifestgroep kiezen we voor een actieve rol, gericht op optimalisering van de dienstverlening aan burgers en bedrijven.

In samenwerking met de Nationale ombudsman onderzoeken we hoe we onze klachtherkenning kunnen verbeteren. Met andere overheidsorganisaties, zoals bijv. het UWV, werken we samen bij de behandeling van klachten die meer organisaties raken.

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

Via onze dienstverleningskanalen betalen we kleine en grote bedragen uit aan burgers en bedrijven. In de praktijk wordt daar jammer genoeg in een aantal gevallen ook misbruik van gemaakt. De afgelopen tijd hebben we er al veel aan gedaan om misbruik te detecteren en te voorkomen. Onder meer hebben we daarvoor de Antifraudebox opgezet. De consequentie van deze aanpak kan zijn dat we op onze dienstverlening moeten terugnemen, bijvoorbeeld omdat we meer informatie bij burgers of bedrijven moeten opvragen om de juistheid van een aanvraag te verifiëren. We proberen steeds het juiste evenwicht te vinden tussen dienstverlening en toezicht en accepteren dat dit er in de praktijk toe kan leiden dat burgers en bedrijven langer op hun geld moeten wachten.

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

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

In 2010 hebben we de implementatie bij een aantal ketens gestart en hebben we de implementatie in de lijn belegd. Dit is een omvangrijke en ingrijpende operatie die we vanwege de hoeveelheid bedrijfsprocessen en het feit

dat de afzonderlijke bedrijfsprocessen jaarlijks meer releases kennen, stap voor stap uitvoeren. Ons uiteindelijke doel is dat de hele IV-voortbrenging volgens de nieuwe aanpak gaat werken (olievlekwerking).

In 2012 gaan we:

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

Hoe we onze resultaten gaan meten

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

CONCEPT 09

Toezicht

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

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

Wat we gaan doen

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

Hoe we het gaan doen

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

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

Om die reden is onze inzet in 2012 instrumentarium te ontwikkelen waarmee we het bereik van horizontaal toezicht in de verschillende segmenten (MGO/ZGO, MKB-plus, ZZP/starters) kunnen vergroten. We werken prikkels uit die we kunnen inzetten om bedrijven die voor een vorm van horizontaal toezicht in aanmerking komen ook daadwerkelijk onder horizontaal toezicht te krijgen. Waar mogelijk zetten we de nieuwe prikkels ook al zoveel mogelijk in, al dan niet in de vorm van pilots. Ons doel is dat 20% van het MKB-plussegment eind 2012 onder een vorm van horizontaal toezicht valt.

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

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

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

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

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

In het Middellangetermijnplan is aangekondigd dat we ons bezinnen op een adequate aanpak voor de onderkant van het MGO-segment. De reden daarvoor was dat

CONCEPT

het MGO-segment te groot is om in zijn geheel met individuele convenanten af te dekken.

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

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

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

Douane en Brussel

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

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

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

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

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

We gaan ook breder aan de slag met het identificeren van fraudepatronen. Door het analyseren van groepen van burgers en bedrijven proberen we vast te stellen welke vormen van fraude zich daar afspelen en kijken we hoe wie die kunnen tegengaan. Dat doen we als bedrijfsonderdelen niet ieder voor zich, maar in onderling samenwerking. Zo delen we informatie en leren we van elkaar bij het maken van analyses en het ontdekken van mogelijke fraudes en fraudepatronen. Enerzijds proberen we zo fraude te voorkomen – de samenleving verwacht dat van ons –, anderzijds pakken we op grond van de door ons ontwikkelde signalen concrete fraudezaken aan. Daarvoor is het belangrijk dat informatie uit externe bronnen wordt ontsloten. We gaan actief op zoek naar die informatie en proberen die voor onze werkzaamheden beschikbaar te krijgen.

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

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

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

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

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

15. We intensiveren het toezicht bij de uitkering van toeslagen

Na de aanloopproblemen met toeslagen in de jaren vanaf 2006, heeft het toeslagenproces vooral in het teken gestaan van dienstverlening. Dat betekende dat het hele toeslagenproces vooral in het teken heeft gestaan van het streven toeslagen zo snel en goed mogelijk bij de rechthebbenden te krijgen. Dat lukt inmiddels goed. Bij

1869944 00138

het verstrekken van toeslagen blijven we binnen de geldende rechtmatigheidsgrenzen.

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

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

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

Om onze regierol verder te verbeteren, zijn investeringen nodig in onze intelligence- en informatiefunctie. Door te investeren in het functioneel beheer, willen we komen tot de inrichting van een single window waar alle informatiestromen overheen lopen. Daarvoor maken we in 2012 geld vrij binnen het IM Douane budget. We nemen onze samenwerkingspartners mee in deze ontwikkeling.

Informatieverplichting

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

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

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

Daarnaast participeert de Douane actief in activiteiten die worden ontplooid als gevolg van het Kabinetsbesluit op het advies van het topteam logisitiek. Hiermee kunnen we het bedrijfsleven actief betrekken bij de doorontwikkeling van een single window.

Binnen de overheid komen we steeds beter op een lijn. Onze inspanningen zijn de komende tijd vooral gericht op het meekrijgen van het bedrijfsleven.

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

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

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

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

18. We richten de invorderingsfunctie opnieuw in

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

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

19. We richten in het primaire proces fraudeteams in

Op dit moment is de aanpak van fraude binnen verschillende onderdelen van de organisatie nog verschillend georganiseerd. We kiezen ervoor daar eenheid in te brengen. Daarbij kiezen we ervoor dat binnen elke Belastingregio, elke Douaneregio en binnen de Centrale Administratie en Toeslagen fraudeteams actief zijn. Daar concentreren we de bestrijding van fraude.

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

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

1869944 00138

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

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

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

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

Klimop-onderzoek

De afgelopen jaren zijn we zeer actief geweest bij de aanpak van georganiseerde criminaliteit in het vastgoed. De FIOD heeft in totaal 278.000 uur in het vastgoedonderzoek geïnvesteerd.

Er zijn inmiddels boetes opgelegd en ontnemingen uitgevoerd voor in totaal € 2 mln. Ook zijn er taakstraffen opgelegd. De zaak tegen de hoofdverdachten loopt nog. De gedupeerden hebben op basis van schikkingen een bedrag van € 130 mln. terugontvangen.

21. We laten medewerkers van verschillende bedrijfsonderdelen hun toezichtkennis delen

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

In 2012 zetten we in op het delen van kennis over de bedrijfsonderdelen heen. Een frisse blik kan helpen bij het ontwikkelen van nieuwe inzichten en het oplossen van bestaande problemen. Daarom laten we een aantal ervaren medewerkers van de Belastingregio´s, Toeslagen, de Douane, de Centrale Administratie en de FIOD bij elkaar langs gaan om met elkaar hun successen en hun worstelingen te delen. Aan de hand van de uitkomsten bepalen we of het zinvol is dergelijke contacten een structureler karakter te geven.

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

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

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

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

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

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

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

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

De eerste stappen op het gebied van het horizontale toezicht met grote ondernemingen hebben we gezet in 2007. Om de ervaringen tot nog toe in kaart te brengen, stellen we een commissie in van onafhankelijke deskundigen die de opdracht krijgt te onderzoeken of de Belastingdienst horizontaal toezicht op een zodanige manier uitvoert dat er door samenwerking efficiënt en effectief toezicht wordt gehouden. Daarbij kijken we ook hoe het verschil met de traditionele aanpak van het toezicht zichtbaar is te maken en op welke wijze de effecten van toezicht meetbaar te maken zijn. Het onderzoek moet een tussenstand opleveren, gericht op verdere ontwikkeling, verrijking en bijsturing van de inzet van ons horizontale toezicht. Het onderzoek wordt in de loop van 2012 afgerond.

1869944 00138

De uitkomsten van het onderzoek gebruiken we als basis voor de verdere ontwikkeling van indicatoren waarmee we de efficiency en effectiviteit van ons toezicht tax gap en compliance map verder kunnen concretiseren.

Hoe we onze resultaten gaan meten

- Eind 2012 beschikken we over aanvullend instrumentarium waarmee we het gebruik van horizontaal toezicht op een verantwoorde manier kunnen stimuleren. In 2012 doen we met dit instrumentarium ook de eerste ervaringen op.
- Eind 2012 valt 20% van de bedrijven in het MKB-plus segment onder een vorm van horizontaal toezicht.
- In 2012 is ...% van onze toezichtscapaciteit ingezet op themagerichte onderzoeken. In de eerste helft van 2012 heeft de LTO de ontsluiting van externe bronnen ten behoeve van de ontwikkeling van toezichtsthema's structureel geborgd.
- Eind 2012 hebben we met de meest relevante inspectiediensten waarmee de Douane samenwerkt verkend of, en zo ja op welke wijze, zij aan willen sluiten op ons horizontale toezicht.
- Eind 2012 heeft de Belastingdienst/Toeslagen een structurele informatieuitwisseling ingericht met de SVB en met DUO over mogelijke fraudegevallen.
- Begin 2012 is de treinscan op de Maasvlakte operationeel.
- Eind 2012 hebben we de invorderingsprocessen beoordeeld volgens de PSU-methode en waar nodig opnieuw ingericht.
- De FIOD geeft in 2012 uitvoering aan de afspraken zoals die in het Handhavingsarrangement 2012 met het Functioneel Parket worden gemaakt. In dat verband worden in 2012 in ieder geval 5 tot 10 thema's voor omgevingsgerelateerde onderzoeken geselecteerd en snelle interventies uitgevoerd vanuit alle onderdelen van de FIOD en in fiscale, douane- en toeslagenzaken.
- Eind 2012 hebben we ervaring opgedaan met het uitwisselen van toezichtkennis tussen de bedrijfsonderdelen en hebben we vastgesteld of het zinvol is die uitwisseling structureler te organiseren.
- Rond de zomer van 2012 zijn de uitkomsten van het onderzoek naar de ervaringen met horizontaal toezicht in het MGO/ZGO-segment beschikbaar. Eind 2012 hebben we in kaart gebracht welke mogelijkheden de uitkomsten van het onderzoek bieden voor het concretiseren van de tax gap en compliance map.

CONCEPT 0.9

Mensen en middelen

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

In dit onderdeel beschrijven we onze keuzes bij de inzet van onze mensen en middelen in 2012. Dat doen we tegen de achtergrond van het Middellangetermijnplan. Onze inzet is Een en ander is voor de verschillende bedrijfsonderdelen in zijn consequenties uitgewerkt in de Strategische personeelsplannen. Die actualiseren we periodiek, zodat we daarin ook nieuwe ontwikkelingen kunnen verwerken.

Ook in 2012 blijft het bevorderen van de inzetbaarheid en de mobiliteit van onze medewerkers speerpunt. Dit is van cruciaal belang om met onze medewerkers onze doelen te bereiken.

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

Nu we bezuinigingen moeten doorvoeren, is het cruciaal óók te kijken waar de realisatie van onze doelen extra inzet vraagt. Daarom hebben we budget vrijgemaakt voor een aantal extra investeringen in 2012.

CONCEPT 0.9

Personeel en organisatie

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

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

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

Wat we gaan doen

24. We zetten in op duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers
25. We leggen de nadruk op het in beweging krijgen van de interne arbeidsmarkt
26. We brengen regionale arbeidsmarkten in kaart
27. We versterken het leiderschap
28. We rollen het LEAN-programma stapsgewijs in de Belastingdienst uit
29. Bij knelpunten zorgen we voor instroom en we blijven doorgaan met programma's voor jong talent
30. We investeren in het integriteitsbeleid
31. We brengen het ziekteverzuim omlaag
32. Onze arbeidsmarktcommunicatie richt zich op het aanwezig blijven op de arbeidsmarkt
33. We realiseren de 1%-quotumregeling

Hoe we het gaan doen

24. We zetten in op duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers

Werk maken van inzetbaarheid betekent meer aandacht voor loopbaanbeleid. Zo willen we actiever met medewerkers in gesprek over vervolgstappen in hun loopbaan. We willen meer medewerkers de mogelijkheid bieden na verloop van een aantal jaren horizontaal of verticaal door te stromen naar een nieuwe plek binnen de Belastingdienst. Daar kunnen ze nieuwe ervaringen met andere werkzaamheden opdoen. Ook willen we meer grip krijgen op de invulling van sleutelposities binnen de organisaties. We maken ruim voordat zo'n functie vacant komt al afspraken over de opvolging en maken met de beoogde opvolger afspraken over de manier waarop hij of zij zich optimaal op de nieuwe functie kan voorbereiden. Bovendien kijken we kritisch naar nu nog bestaande belemmeringen voor doorstroming van medewerkers binnen de organisatie, bijvoorbeeld tussen verschillende groepsfuncties en tussen groepsfuncties en individuele functies. Waar mogelijk ruimen we die op.

> ***Maatjesproject***
>
> *Nieuwe medewerkers die bij ons binnenkomen, willen we graag laten profiteren van de kennis en kunde van zittende collega's. Zittende collega's willen we graag de mogelijkheid bieden ervaring op te doen met het begeleiden van nieuwe collega's. Om dat waar te maken gaan we in 2012 experimenteren met maatjesprojecten. We vragen zittende medewerkers te solliciteren naar plekken waar zij als deel van hun functie nieuwe collega's begeleiden, wegwijs maken in de organisatie en bijstaan met de kennis en ervaring die zij in de loop van de jaren hebben opgebouwd.*

Vergroten van inzetbaarheid betekent ook werk maken van opleiden. Daarvoor zetten we de Academie in. De dienstonderdelen hebben elk hun eigen faculteit binnen de Academie en maken jaarlijks een opleidingsplan dat aansluit op de eigen doelen en op de behoefte per functie. CKC ondersteunt hen daarbij.

Uiteindelijk streven we ernaar dat elke medewerker een link heeft met de Academie, door deel te nemen aan een opleiding of training, door deel uit te maken van vaktechnische kennisnetwerken of communities, of door als expert, moderator, of docent op te treden. Goede opleidingsprogramma's kunnen ons ook helpen ons op een krapper wordende arbeidsmarkt te onderscheiden.

Ook zetten we in op plaats- en tijdonafhankelijk werken. (Het Nieuwe Werken). In 2012 voeren we daarmee een aantal proeven uit. Die moeten ons inzicht geven in de randvoorwaarden die nodig zijn om Het Nieuwe Werken tot een succes te maken. Het Nieuwe Werken gaat ons helpen om medewerker en werk efficiënter bij elkaar te brengen. Ook bereiden we ons daarmee voor op de komst van jongere medewerkers, die Het Nieuwe Werken niet meer dan een vanzelfsprekendheid vinden.

Medewerkers kunnen voor ondersteuning van hun loopbaan terecht bij het Employability Center. Binnen het Center brengen we alle mogelijkheden duidelijk in kaart, zodat alle medewerkers daarvan gebruik kunnen maken en een advies op maat krijgen. Tot het werkgebied van het Employability Center behoren:

- loopbaanbegeleiding en outplacement;
- digitale mobiliteit;
- trainingen in het kader van loopbaan en mobiliteit;

CONCEPT 2.0

- advisering en voorlichting over loopbaan- en mobiliteitsvraagstukken voor managers en medewerkers;
- uitvoering arbeidsmarktcommunicatie voor de rijksoverheid;
- arbeidsmarktadvisering voor specifieke doelgroepen;
- digitale arbeidsmarkt.

25. We leggen de nadruk op het in beweging krijgen van de interne arbeidsmarkt

De afgelopen twee jaar hebben we ervaring opgedaan met het bevorderen van mobiliteit en met de inzet van het Sociaal Flankerend Beleid. Het Sociaal Flankerend Beleid loopt per 1 januari 2012 af. De brieven die we in 2010 hebben verstuurd aan medewerkers in functies met boventalligheid, vervallen dan van rechtswege. Het extern mobiel maken van medewerkers naar andere werkgevers blijkt ingewikkeld. De situatie op de arbeidsmarkt helpt daarbij niet. Toch neemt onze personeelsbezetting in 2011 naar verwachting met ca. 1100 fte af. Daarmee zitten we 10% hoger dan we begin 2011 nog verwachtten. Steeds zichtbaarder wordt dat een aantal onderdelen met onderbezetting te kampen hebben, terwijl andere onderdelen – in het bijzonder de Belastingregio's – een behoorlijke overbezetting hebben.

Arbeidsmarktonderzoek

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

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

Tegen deze achtergrond maken we de keuze in 2012 vooral de aan de slag te gaan met het in beweging krijgen van de interne arbeidsmarkt. Dat is niet vrijblijvend. De gevolgen van de taakstelling laten zich alleen met interne mobiliteit verwerken als we daar serieus werk van maken en geen mogelijkheid onbenut laten om overbezetting en onderbezetting met elkaar te matchen.

Met het oog daarop gaan we in 2012 aan de slag met het vervangen van uitzendkrachten door vaste medewerkers. Op een aantal plaatsen binnen de Belastingdienst is een zekere mate van flexibiliteit nodig die alleen realiseerbaar is met de inzet van uitzendkrachten. Toch wordt op veel plekken in de organisatie nog werk door uitzendkrachten gedaan, waar we prima eigen medewerkers voor zouden kunnen inzetten. In tijden van krimp is het niet meer dan logisch vaste medewerkers naar die plekken te brengen.

We verwachten dat de overbezetting zich vooral zal voordoen in de groepsfuncties B en C en onder M2-ers. Om die reden voeren we voor deze drie groepen medewerkers in 2012 een potentieelanalyse uit. Daarmee krijgen we inzicht in hun mogelijkheden. Dit helpt ons samen met hen te bepalen of zij in aanmerking komen voor doorstroom naar een andere plek binnen de organisatie waar op dit moment sprake is van onderbezetting. Bij het stimuleren van de interne arbeidsmarkt maken we waar nodig gebruik van de mogelijkheden die de artikelen 57 en 58 van het ARAR ons bieden.

Ook gaan we kijken naar de mogelijkheden van flexibeler arbeidsrelaties. Daarbij is bijvoorbeeld te denken aan de mogelijkheden van deeltijdpensioen, of de inzet van ZZP'ers voor bepaalde klussen.

We brengen voor de volgende versie van de onderdeel-SPP's vóór 1 juli 2012 de capaciteiten van onze medewerkers in beeld. Ook brengen we in kaart hoe ons personeelsbestand er in 2015 naar verwachting uit moet zien en maken we de mismatches met de huidige situatie op de langere termijn zichtbaar. Dit kan meteen de basis zijn voor gerichte, meerjarige ontwikkelprogramma's. De plannen daarvoor ontwikkelen we in samenhang over de dienstonderdelen heen.

Om medewerkers makkelijker toegang te geven tot onze interne arbeidsmarkt werken we mee aan een interdepartementaal op te zetten CV-database. Die is eind 2012 gereed. De database gaat ons helpen bij het matchen van medewerkers met beschikbare functies.

26. We brengen regionale arbeidsmarkten in kaart

Vanuit het oogpunt van mobiliteit brengen we in kaart hoe we op over- en onderbezetting regionaal met elkaar kunnen matchen, zodat als het ware ook regionale arbeidsmarkten binnen de Belastingdienst ontstaan. Daarbij maken we zo nodig gebruik van verplichte verplaatsing van medewerkers.

27. We versterken het leiderschap

Onze leidinggevenden zijn over en door het werk in contact met hun medewerkers. Leidinggevende en medewerker maken op individueel niveau concrete afspraken over de resultaten van de medewerker, over de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker en over de faciliteiten die daarbij worden ingezet. Ook LEAN gaat ons helpen om leidinggevenden dichter bij het dagelijkse werk van hun medewerkers te brengen. We verwachten van onze leidinggevenden dat ze daarin hun rol pakken.

Bij het programmabureau stellen we een programmamanager leiderschap aan die de bedrijfsonderdelen in een ondersteunende, aanjagende en monitorende rol bijstaat om onze leidinggevenden verder te ontwikkelen naar de eisen van gedrag die deze tijd aan hen stelt, aangevuld met specifieke eisen die passen bij de aard van het werk.

We maken een potentieelanalyse van onze M1-ers. Op grond daarvan stellen we hun (interne of externe) loopbaanperspectief vast.

1869944 00138

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

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

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

Inclusiviteit

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

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

29. Bij knelpunten zorgen we voor instroom en we blijven doorgaan met programma's voor jong talent

Naar de huidige stand voorzien we dat in 2012 bij 135 functies continuïteitsknelpunten zullen ontstaan. Om die op te lossen, proberen we specialistische kennis in huis te halen. Daarom worden deze functies intern en extern opengesteld. Zo bieden we eigen medewerkers een kans om door te groeien en creëren we instroom van buiten de Belastingdienst.

We gaan ook door met het jongefiscalistenprogramma. In 2012 laten we opnieuw 50 jonge fiscalisten instromen bij de Belastingtelefoon. Met de jonge fiscalisten die in 2010 bij de Belastingtelefoon zijn binnengekomen, gaan we in gesprek om te bepalen of zij de komende jaren binnen de Belastingdienst blijven. Als dat het geval is, dan stromen zij van de Belastingtelefoon door naar een functie bij een ander bedrijfsonderdeel. We onderzoeken dit kweekvijverconcept op bruikbaarheid bij andere bedrijfsonderdelen. Ook werven we in 2012 een groep van 55 HBO-ers die we opleiden tot accountant.

We starten in 2012 ook een proef doorgroeimodel binnen de Belastingregio's. Daarvoor laten we op junior- en mediorniveau 20 fte instromen. Verder creëren we in 2012 50 plekken voor afstudeeropdrachten en onderzoeksvoorstellen die gerelateerd zijn aan het Middellangetermijnplan (zgn. businessprojecten).

Door stages aan te bieden, geven we jonge mensen de mogelijkheid kennis te maken met wat wij hun als werkgever te bieden hebben.

30. We investeren in het integriteitsbeleid

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

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

De activiteiten rond integriteit voor 2012 richten zich op een drietal terreinen:

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

31. We realiseren de 1%-quotumregeling

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

32. We brengen het ziekteverzuim omlaag

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

Dit vergt serieuze aandacht van onze M2-ers. Zij maken werk van ziekteverzuim, en gaan met medewerkers in gesprek om ziekteverzuim te voorkomen en de inzetbaarheid van medewerkers te verhogen. Daarbij hebben zij aandacht voor goede verhoudingen met hun medewerkers en binnen hun teams. Ook hebben zij er oog voor of medewerkers in hun werk voldoende op hun talenten en vaardigheden worden aangesproken en of zij

1869944 00138

voldoende in staat worden gesteld zich in hun werk te ontplooien.

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

33. *Onze arbeidsmarktcommunicatie richt zich op het aanwezig blijven op de arbeidsmarkt*

Met het Strategisch Personeelsplan als uitgangspunt zijn we doorlopend in contact met relevante doelgroepen op de arbeidsmarkt. We noemen dit de 'Contactstrategie voor de arbeidsmarkt'. We laten deze doelgroepen kennismaken met het werk bij de Belastingdienst en doen dat door middel van het inzetten van een scala aan online en offline kanalen, zo mogelijk op interactieve wijze

Alleen indien noodzakelijk – bijvoorbeeld bij een acute, omvangrijke wervingsvraag op een krappe arbeidsmarkt – maken we gebruik van de massamedia. Voor het campagnedeel maken we gebruik van het concept van de Rijkscampagne. Op wervingsniveau en in onze contactstrategie kiezen we meer voor het inzetten van onze eigen middelen en kanalen, omdat we ons op dat moment als 'directe werkgever' binnen de Rijksoverheid onderscheiden. Daarbij bewaken we de aansluiting met het Rijksthema 'Werken voor Nederland'.

Hoe we onze resultaten gaan meten

- Op 1 juli 2012 beschikken we over nieuwe versies van de onderdeel-SPP's waarin in kaart is gebracht welke kwaliteiten onze zittende medewerkers hebben en welke kwaliteiten we in 2015 nodig hebben.
- Eind 2012 is de interdepartementale CV-bank beschikbaar en bruikbaar voor de Belastingdienst.
- Eind 2012 hebben we de potentieelanalyse voor de medewerkers in de groepsfuncties B en C en voor M2-ers en M1-ers afgerond.
- Eind 2012 is voor alle M1-ers duidelijk wat hun loopbaanperspectief is: intern of extern.
- In 2012 is minimaal 2% van onze medewerkers intern mobiel.
- In 2012 zorgen we voor in- of externe invulling van 135 functies waar een continuïteitsknelpunt dreigt.
- 2012 is het eerste jaar waarin alle bedrijfsonderdelen op grond van hun plannen van aanpak in meer of mindere mate volgens de LEAN-aanpak werken.
- Het ziekteverzuim daalt in 2012 tot 4,8% (exclusief langer dan 1 jaar) met een maximale meldingsfrequentie van 1,5.
- Begin 2012 beschikken we over een beschrijving van de generieke eisen van gedrag van de leidinggevende, aangevuld met specifieke eisen per bedrijfsonderdeel.
- We hebben het bestaande integriteitsbeleid geëvalueerd. We hebben een onderzoek uitgevoerd naar de beleving van integriteit bij medewerkers. We hebben een applicatie in gebruik genomen voor de registratie van meldingen over schendingen van/inbreuken op de integriteit in gebruik.
- In 2012 stromen opnieuw 50 jonge fiscalisten in bij de Belastingtelefoon. Ook in 2012 stromen 20 medewerkers om binnen de Belastingregio's vorm te geven aan het junior/medior/senior doorgroeimodel. We creëren 50 werkplekken voor businessprojecten.
- Eind 2012 voldoen we aan de 1%-quotumregeling.
- Eind 2012 hebben we invulling gegeven aan de Contactstrategie voor de arbeidsmarkt.

CONCEPT 0.9

Ondersteuning

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

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

Wat we gaan doen

34. We ondersteunen de door ons gemaakte keuzes met een aantal gerichte investeringen
35. We gaan aan de slag met 'Huis op orde III'
36. We starten de inrichting van klantbeelden
37. We gaan door met het verbeteren van de gegevenskwaliteit
38. We sluiten voor onze huisvesting aan op de concentratiepunten van het Rijk
39. We zetten maximaal in op digitale informatievoorziening aan onze eigen medewerkers
40. We houden ons aan de door ons vastgestelde architecturen
41. We brengen ons portfoliomanagement verder op orde
42. We gaan van start met de invoering van de Digitale Werkruimte Belastingdienst
43. We werken onze sourcingstrategie uit
44. We implementeren SUMMit en FITT bij de FIOD
45. We vergroten de duurzaamheid in onze bedrijfsvoering

Hoe we het gaan doen

34. We ondersteunen de door ons gemaakte keuzes met een aantal gerichte investeringen

Ons budget neemt de komende jaren af. Tegelijkertijd hebben we in de jaren tot en met 2015 een aantal ambities te realiseren. Om dat waar te maken, zijn ook investeringen nodig. We maken geld vrij voor de volgende doelen:

- de inrichting van klantbeelden;
- de modernisering van het betalingsverkeer;
- ...

Tweede Maasvlakte

De aanleg van de Tweede Maasvlakte is in volle gang. Als alles volgens planning verloopt, worden de eerste terreinen in 2013 opgeleverd aan de terminalexploitant. Ook op de Tweede Maasvlakte moet de Douane zijn werk kunnen doen. Daarom moeten we nu al kijken welke faciliteiten daar nodig zijn en hoe we die realiseren.

35. We gaan aan de slag met 'Huis op orde III'

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

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

36. We starten de inrichting van klantbeelden

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

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

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

37. We gaan door met het verbeteren van de gegevenskwaliteit

Voor ons werk is het van essentieel belang dat de goede gegevens op het juiste moment op de goede plek zijn. En dat belang neemt de komende jaren alleen maar verder toe, bijvoorbeeld bij de uitbouw van de VIA en de introductie van persoonlijke domeinen. Ook een themagerich-

CONCEPT

te aanpak van fraude staat of valt bij een goede informatiepositie, of het nu gaat om Toeslagen en VT-fraude, of om risicoselectie van goederen in de Rotterdamse haven.

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

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

38. We sluiten voor onze huisvesting aan op de concentratiepunten van het Rijk

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

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

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

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

Compacte Rijksdienst

Het uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst richt zich op een verdere stroomlijning van de ondersteunende bedrijfsvoering van het Rijk en een ontdubbeling van de uitvoering en het toezicht. Ook wij zijn op allerlei gebieden bij het programma betrokken. Dat betreft onder meer onze huisvesting (zie punt 37) en onze inkoop. Zo is B/CFD aangemeld als Inkoop Uitvoeringscentrum voor het Rijk, zodat we ook voor andere onderdelen van het rijk als inkoper kunnen fungeren.

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

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

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

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

40. We houden ons aan de door ons vastgestelde architecturen

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

Eind 2012 hebben de bedrijfsonderdelen invulling gegeven aan hun bedrijfsonderdeelarchitecturen. De bedrijfsonderdeelarchitecturen passen binnen de kaders van de concernarchitectuur.

41. We brengen ons portfoliomanagement verder op orde

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

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

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

We sturen centraal én decentraal op een goede onderbouwing van portfolio-items in business cases, ontwerpen en eindproducten. Zo maken we het mogelijk preciezer in te schatten hoeveel capaciteit nodig is om onze plannen te realiseren. Het proces van portfoliomanagement gaan

we vanaf eind 2012 ondersteunen met de invoering van de SAP-module PPM.

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

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

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

Met de DWB leggen we de verbinding met de Digitale werkplek Rijk (DWR). Zo krijgen medewerkers bijvoorbeeld toegang tot de agenda's van collega's van andere onderdelen van het Rijk die in de DWR werken. Op termijn sluiten we met de DWB helemaal aan bij de DWR.

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

43. We werken onze sourcingstrategie uit

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

44. We implementeren SUMMit en FITT bij de FIOD

Bij de FIOD implementeren we in 2012 SUMMit en FITT.

Met SUMMit is het mogelijk het hele opsporingsproces geautomatiseerd te ondersteunen, processen-verbaal te verwerken en managementinformatie te genereren. SUMMit vervangt de daarvoor nu nog in gebruik zijnde afzonderlijke systemen. Alle bijzondere opsporingsdiensten gaan naar SUMMit over. Ook een aantal politiekorpsen maakt van het systeem gebruik. Andere korpsen gaan op termijn mogelijk ook over. Met de invoering van SUMMit krijgt de FIOD automatiseringstechnisch dan ook beter aansluiting bij andere opsporingsdiensten.

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

45. We vergroten de duurzaamheid in onze bedrijfsvoering

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

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

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

Hoe we onze resultaten gaan meten

- Eind 2012 hebben we de acties voortvloeiend uit 'Huis op orde III' gerealiseerd.
- Eind 2012 is via het portaal Klantbeeld informatie over toeslagen, auto's en vastgoed voor onze medewerkers ontsloten.
- We hebben de acties voor 2012 uit de meerjarenvisie huisvesting gerealiseerd.
- Halverwege 2012 is de Beeldkrant omgebouwd naar een volwaardig sociaal intranet.
- We hebben in 2012 het initiatief genomen om samen met onze collega's uit de Manifestgroep het belang van de juistheid van gegevens in basisadministraties voor ons werk actief onder de aandacht te brengen.
- Eind 2012 toetsen we 85% van alle veranderingen in onze organisatie aan de concernarchitectuur. We wijken in maximaal 5% van de gevallen van de architectuur af. Eind 2012 beschikken de bedrijfsonderdelen over een eigen bedrijfsonderdeelarchitectuur.

1869944 00138

- Eind 2012 beschikken we over een concernportfolio waarmee we zes kwartalen vooruit kunnen kijken. Het portfolio omvat ontwikkeling, onderhoud en infrastructuur. Het portfoliomanagement wordt ondersteund met SAP.
- Eind 2012 hebben we 10.000 werkplekken overgezet naar de Digitale Werkruimte Belastingdienst.
- Eind 2012 hebben we de IV-sourcingstrategie voor de Belastingdienst uitgewerkt.
- Eind 2012 hebben we bij de FIOD SUMMit en FITT geïmplementeerd.
- In 2012 daalt ons verbruik van elektriciteit en gas met 4% ten opzicht van 2008. Minimaal 55% van ons afval wordt hergebruikt en gerecycled. De CO_2-uitstoot van ons zakelijke vervoer daalt met minimaal 3% ten opzichte van 2008. Ons elektriciteitsverbruik is klimaatneutraal.

CONCEPT 0.9

De hoofdlijnen op een rij

Aanpak dienstverlening

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

Aanpak toezicht

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

Aanpak personeel

		Mltp
24.	We zetten in op duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers	30, 31, 33
25.	We leggen de nadruk op het in beweging krijgen van de interne arbeidsmarkt	31, 32, 33
26.	We brengen regionale arbeidsmarkten in kaart	32
27.	We versterken het leiderschap	34
28.	We rollen het LEAN-programma stapsgewijs in de Belastingdienst uit	37
29.	Bij knelpunten zorgen we voor instroom en we blijven doorgaan met programma's voor jong talent	30, 33
30.	We investeren in het integriteitsbeleid	31
31.	We brengen het ziekteverzuim omlaag	31, 33
32.	Onze arbeidsmarktcommunicatie richt zich op het aanwezig blijven op de arbeidsmarkt	30, 31
33.	We realiseren de 1%-quotumregeling	

Aanpak ondersteuning

		Mltp
34.	We ondersteunen de door ons gemaakte keuzes met een aantal gerichte investeringen	
35.	We gaan aan de slag met 'Huis op orde III'	
36.	We starten de inrichting van klantbeelden	8
37.	We gaan door met het verbeteren van de gegevenskwaliteit	20
38.	We sluiten voor onze huisvesting aan op de concentratiepunten van het Rijk	9
39.	We zetten maximaal in op digitale informatievoorziening aan onze eigen medewerkers	5, 8, 18, 29
40.	We houden ons aan de door ons vastgestelde architecturen	7
41.	We brengen ons portfoliomanagement verder op orde	
42.	We gaan van start met de invoering van de Digitale Werkruimte Belastingdienst	
43.	We werken onze sourcingstrategie uit	
44.	We implementeren SUMMit en FITT bij de FIOD	3
45.	We vergroten de duurzaamheid in onze bedrijfsvoering	

CONCEPT 0.9

Bijlage:

Invulling taakstelling

CONCEPT 0.9

Eenvoudig aanspreekbaar

Bijlage:
Invulling taakstellingen

Inleiding

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

Taakstellingen Belastingdienst 2010-2018 *

	2010	*2011*	*2012*	*2013*	*2014*	*2015*	*– 2018*
Taakstellingen t/m 2009	30	55	45	35	10	0	0
Taakstellingen Miljoenennota 2011 (demissionair 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 € 118 mln. op ons budget ingeleverd.

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

Verdeling spoor I en spoor II 2010-2015 *

	2010	2011	*2012*	*2013*	*2014*	*2015*
Efficiency en versobering (spoor I)						
Spoor I per jaar	80	38	50	28	22	24
Spoor I totaal	80	118	*168*	*196*	*218*	*242*
Taakverlichting (spoor II)						
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)

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

Minder capaciteit op administratie en op uitvoeringsprocessen *

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

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

CONCEPT 0.9

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

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

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

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

Efficiency en versobering bedrijfsvoering *

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

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

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

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

Minder brieven en massale post 96-uursbezorging *

	2010	2011	***2012***	***2013***	***2014***	***2015***
Totaal per jaar	1	9	2	0	0	0
Totaal cumulatief	1	10	**12**	**12**	**12**	**12**

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

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

CONCEPT 09

Scherper en slimmer inkopen *

	2010	2011	*2012*	*2013*	*2014*	*2015*
Totaal per jaar	3	8	0	0	0	0
Totaal cumulatief	3	11	**11**	**11**	**11**	**11**

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

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

Reserveringen *

	2010	2011	*2012*	*2013*	*2014*	*2015*
Totaal per jaar	-7	-7		0	0	0
Totaal cumulatief	-7	-14	**-14**	**-14**	**-14**	**-14**

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

Het realiseren van de hiervóór beschreven maatregelen vergt in een aantal gevallen dat eerst een investering plaatsvindt. Om deze investeringen te kunnen dekken is binnen het totaalpakket een reservering opgenomen. Dit is belangrijk, omdat maatregelen die een besparing opleveren zonder die investering niet realiseerbaar zijn. Ook aan flankerend beleid – met name op het gebied van mobiliteitsbevordering – zijn kosten verbonden waarvoor er geen ruimte is binnen het reguliere kader.

Vereenvoudiging (spoor II)

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

Per 1 januari 2012 treedt naar verwachting een groot aantal maatregelen in werking die een bijdrage leveren aan de invulling van spoor II.

Besparingen Spoor II

Belastingplanpakket 2012 *		
Belastingplan 2012		
• Afschaffen kleine belastingen	7,2	
• Nieuwe renteregeling (invorderingsrente)	2,0	
• Invoering vitaliteitsregeling	2,5	
• Afschaffen Eurovignet	7,8	
• Aanpassing 30%-regeling	0,1	
		19,6
Overige Fiscale Maatregelen 2012		
• Wijziging ivm elektronische aanmelding EIA/MIA	0,1	
• Invoeren informatieverplichting	3,0	
• Uitbreiden herziening bij voorlopige aanslagen naar Vpb	0,5	
• Opheffen 10%-regeling	0,5	
• Verruiming aanvraagtermijn toeslagen	0,2	
• Eén rekeningnummer IB?OB/Toeslagen	5,0	
• Ander regime autobussen	0,1	
		9,5

CONCEPT 0.9

Autowet 2012		
• Afschaffen korting MRB	0,5	
• Introductie verklaring bestelauto	0,2	
• Aanscherping nihiltarief MRB zeer zuinige auto's	0,1	
		0,8
Totaal		**29,9**

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

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

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

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

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

CONCEPT 0.9

DOELSTELLINGEN/ACTIEPUNTEN BEDRIJFSPLAN 2012 - versie 0.99 / 28 oktober 2011

De hieronder opgenomen doelstellingen/actiepunten zijn -samengevat- overgenomen uit het bedrijfsplan. Voor de volledige tekst wordt naar dat plan verwezen. De nummering verwijst naar het betreffende onderdeel in het bedrijfsplan.

DIENSTVERLENING

nr	Doelstelling/actiepunt	Eindverantwoordelijk organisatieonderdeel
1a	De algemene tevredenheid over www.belastingdienst.nl wordt ultimo 2012 gewaardeerd op een 4 (methode CKTO)	CKC
1b	De implementatie van derdelijnstelefonie bij Belastingregio's is (nagenoeg) afgerond	LKB
1c	De implementatie in 2013 van derdelijnstelefonie bij Douane, Toeslagen en CA is voorbereid	Douane, Toeslagen en CA
1d	Bezoek op afspraak bij balies is operationeel	LKB
1e	Het volgsysteem voor klantcontacten is geïmplementeerd	BelastingTelefoon
1f	In 2011 worden maximaal 150 miljoen poststukken	CA
1g	De pilot Versnelde Definitieve Aanslag is uitgevoerd en geëvalueerd	CA
2	De pilot met berichtenbox van mijn.overheid.nl is uitgevoerd	CA
3	De uitvoering van een pilot in 2013 met mijn.belastingdienst.nl is voorbereid	BelastingTelefoon
4a	De burgerportal NTS is met het oog op verbetermogelijkheden gemonitord	Toeslagen
4b	De verwerking van toeslagen 2011 vindt plaats via NTS	Toeslagen
5	Het invorderingsproces toeslagen is qua inrichting en communicatie-uitingen geoptimaliseerd	CA
6a	Minimaal 50% van ZZP-ers en starters is geïnformeerd over boekhouden in de cloud	LKB
6b	In opleidingen wordt aandacht geschonken aan Controleren in de cloud	CKC
6c	De startersaanpak is ultimo 2012 geëvalueerd	LKB
7	De voorbereidingen zijn getroffen om in 2013 een beschikbaarheid Douanesystemen van 97,5% te bereiken	Douane
8	Er bestaan afspraken met intermediaire partijen over kanaalsturing richting internet	BelastingTelefoon
9a	In alle gestarte projecten is Verbetering TestAanpak gebruikt op basis van Product Risico Analyse	Allen (IM-afdelingen)
9b	In een aantal ketens zijn nieuwe testhulpmiddelen ingevoerd (welke?)	Allen (IM-afdelingen)
9c	Testomgevingen zijn verbeterd	CAO

TOEZICHT

nr	Doelstelling/actiepunt	Eindverantwoordelijk organisatieonderdeel
10a	Eind 2012 is een aanvullend instrumentarium beschikbaar waarmee HT wordt gestimuleerd	LKB
10b	Eind 2012 valt 20% van het MKB^{+}-segment onder een vorm van HT	LKB
10c	Eind 2012 heeft de Douane de verkenning afgerond bij inspectiediensten naar toetreding tot HT	Douane
12	Eind 2012 is het MGO-segment heringericht	LKB
13a	In de eerste helft van 2012 heeft LTO de ontsluiting van bronnen voor toezichtthema's afgerond	LKB
13b	???% van de toezichtcapaciteit is ingezet voor themagerichte onderzoeken	LKB
14	Eind 2012 is een structurele info-uitwisseling ingericht met SVB en DUO gericht op voorkomen toeslagfraude	Toeslagen
16	Begin 2012 is de treinscan op de Maasvlakte operationeel	Douane

17	Eind 2012 zijn de invorderingsprocessen beoordeeld en waar nodig aangepast	CA
18	De regionale fraude-aanpak vindt ultimo 2012 plaats bij regionale fraudeteams	LKB, Douane, Toesl. en CA
19a	Er zijn 5 tot 10 thema's voor effectgerichte onderzoeken geselecteerd en onderzocht	FIOD
19b	Er zijn snelle interventies uitgevoerd vanuit alle delen van de FIOD in fiscale, douane- en toeslagenzaken	FIOD
19c	Het Handhavingsarrangement 2012 is uitgevoerd	FIOD
20	Eind 2012 is beslist over eventuele structurele uitwisseling van kennistoezicht op basis van opgedane ervaringen	DGBel - Programma Bd
22	Eind 2012 zijn op basis van het onderzoek HT bij MGO/ZGO vervolgactiviteiten bepaald	LKB

PERSONEEL

nr	Doelstelling/actiepunt	Eindverantwoordelijk organisatieonderdeel
24a	Eind 2012 zijn potentieelanalyses afgerond voor groepsfuncties B en C en voor M1 en M2	Allen
24b	Eind 2012 is een interdepartementale CV-base beschikbaar	DGBel - Programma Bd
24c	Per 1 juni is er een nieuwe versie van het SPP, waarin het kwalitatieve aspect is uitgewerkt	Allen
26a	Begin 2012 zijn de -generieke en specifieke- gedragseisen voor leidinggevenden bepaald	DGBel - Programma Bd
26b	Eind 2012 is het loopbaanperspectief duidelijk voor M1	DGBel - Cluster Bedrijf
27	Er wordt op basis van een plan van aanpak gewerkt volgens de LEAN-aanpak	Allen
28a	135 functies met een continuïteitsknelpunt worden ingevuld (intern of extern)	Allen
28b	50 jonge fiscalisten zijn ingestroomd bij de BelastingTelefoon	BelastingTelefoon
28c	20 medewerkers zijn ingestroomd bij Belastingregio's i.v.m. doorgroeimodel	LKB
28d	Er zijn 50 werkplekken voor businessprojecten gecreëerd	???
29a	Het integriteitbeleid is geëvalueerd en de integriteitbeleving bij medewerkers onderzocht	CKC
29b	Eind 2012 is een applicatie voor registratie van integriteitmeldingen operationeel	CKC
30	Eind 2012 wordt voldaan aan de 1%-quotumregeling	Allen
31	Het ziekteverzuim is teruggebracht tot 4,8% (excl. langdurig) en de meldingsfrequentie tot 1,5	Allen
32	Eind 2012 in invulling gegeven aan de Contactstrategie voor de arbeidsmarkt	DGBel / Programma Bd

ONDERSTEUNING

nr	Doelstelling/actiepunt	Eindverantwoordelijk organisatieonderdeel
34	Het plan Huis op orde III is begin 2012 vastgesteld en eind 2012 uitgevoerd	Nog te bepalen
35	Eind 2012 is via het portaal Klantbeeld informatie ontsloten over Toeslagen, auto's en vastgoed	LKB
36	De Belastingdienst heeft het initiatief genomen tot optimalisering van de kwaliteit van basisregistraties	CA
37	De in 2012 geplande acties uit de meerjarenvisie huisvesting Belastingdienst zijn uitgevoerd	CFD
38	De Beeldkrant is omgebouwd tot een sociaal intranet	CKC
39a	85% van alle organisatieveranderingen is getoetst aan de concernarchitectuur	Allen
39b	Maximaal 5% van de getoetste doorgevoerde organisatieveranderingen wijkt af van de architectuurafspraken	Allen
39c	Eind 2012 heeft elk bedrijfsonderdeel een eigen bedrijfsarchitectuur	Allen
40	Eind 2012 is er een concernportfolio dat zes kwartalen bestrijkt [1)]	DGBel - Cluster IV
41	10.000 werkplekken zijn omgezet naar Digitale Werkruimte Belastingdienst	CIE

42	De IV-sourcingstrategie is eind 2012 vastgesteld	DGBel - Cluster IV
43	SUMMit en FITT zijn geïmplementeerd	FIOD
44a	Het energiegebruik gas en elektra is minimaal 4% gedaald t.o.v. 2008 (basisjaar)	CFD
44b	Minimaal 55% van ons afval is gebruikt voor hergebruik en recycling	CFD
44c	De CO2-uitstoot van ons zakelijke verkeer is minimaal 3% gedaald t.o.v. 2008 (basisjaar)	CFD
44d	Ons elektriciteitverbruik is klimaatneutraal	CFD

[1)] Op basis van door de bedrijfsonderdelen aangeleverde informatie

Ministerie van Financiën

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen

T 070-
F 070-
@minfin.nl

Datum
3 november 2011

Auteur

Risicoanalyse 2012 Belastingdienst
versie 0.9

Vooraf

Deze risicoanalyse is onderdeel van het jaarplan 2012 van de Belastingdienst en bevat de vijf belangrijkste risico's. Vanuit het hoogste bestuurlijke niveau (Managementteam Belastingdienst) ligt de focus op deze vijf risico's. Op het niveau van de bedrijfsonderdelen wordt daarnaast ook op de in hun stuurcontract genoemde risico's geacteerd.

Sturing op risico's

Op de risico's wordt actief gestuurd door de eigenaars van het risico. Via interne rapportages komen de resultaten daarvan terecht in de concernrapportage. Die rapportage wordt besproken in het MT Belastingdienst en kan wat de risico's betreft leiden tot aanvullende beheersmaatregelen.
Risico's en risicoanalyses zijn niet statisch en eenmalig. Dat betekent dat er nieuwe risico's kunnen bijkomen, maar ook dat risico's kunnen afnemen en zelfs afvallen (bijvoorbeeld omdat het een tijdgebonden risico is). Uiteindelijk moet rapportage en sturing leiden tot een adequate risicobeheersing met als effect dat de Belastingdienst de afgesproken resultaten behaalt.

De belangrijkste risico's

Op de volgende pagina's zijn de belangrijkste risico's van de Belastingdienst opgenomen. In de omschrijving van het risico is daarbij het mogelijke risico in zijn meest vergaande vorm beschreven. De beheersmaatregelen zorgen ervoor dat dit stellig geformuleerde risico juist wordt beperkt.

1	**Ingebruikname NTS**
Omschrijving risico	Het nieuwe toeslagensysteem wordt november 2011 operationeel. Er kunnen zich onvoorziene omstandigheden voordoen die het proces verstoren en overlast voor de burgers veroorzaken.
Categorie	Tactisch/operationeel
Kans	Midden/hoog
Gevolg	Hoog
Motivatie	De invoering van het nieuwe toeslagen betekent een nieuwe werkwijze voor burgers en medewerkers van toeslagen. Ondanks een zorgvuldig testproces kunnen bij ingebruikname van het systeem onverwachte tekortkomingen aan het licht treden. Verder geldt dat ook het oude toeslagensysteem nog enkele jaren in de lucht gehouden moet worden.
Maatregelen	Binnen het project zijn over de volle breedte van de bedrijfsvoering rondom toeslagen maatregelen getroffen (bijvoorbeeld het snel kunnen opschalen van de telefonische bereikbaarheid en het reserveren van financiële middelen) om adequaat te kunnen reageren wanneer er onvolkomenheden in het systeem aan het licht treden.
Eigenaar	Voorzitter stuurgroep NTS / Algemeen directeur kantoor toeslagen
Bijbehorende audit(s)	Kortcyclische audits op het project Accountantscontrole op de rechtmatigheid

2	**Toezicht**
Omschrijving risico	Het toezicht op bedrijven wordt bij voorkeur horizontaal ingevuld. Zowel bij horizontaal toezicht MGO-ZGO als MKB is sprake van vertraging. Als gevolg daarvan ontstaan hiaten in de rechtshandhaving, die opbrengstderving tot gevolg kunnen hebben.
Categorie	Tactisch
Kans	Gemiddeld
Gevolg	Hoog
Motivatie	HT biedt voordelen voor burgers en bedrijven (snelle zekerheid over belastingverplichtingen) en voor de Belastingdienst (efficiencywinst). Het is daarom belangrijk dat HT succesvol wordt. Voor MGO-ZGO geldt dat in een groot aantal gevallen nog onvoldoende zicht bestaat op de werking van het Tax Control Framework. Bij MKB geldt dat bedrijven, hoewel in aantal groeiende nog onvoldoende prikkels ervaren om mee te doen aan horizontaal toezicht. Horizontaal toezicht wordt nog onvoldoende ondersteund door informatiesystemen die het mogelijk maken de juiste toezichtkeuze te maken en de effecten te meten. Zorg is er ten slotte voor de aanwezigheid van voldoende en voldoende gekwalificeerd personeel.
Maatregelen	Waar horizontaal toezicht (nog) niet mogelijk is voeren we passende, meer traditionele interventies uit (variërend van dienstverlening tot en met fraudebestrijding). Er vindt onderzoek plaats naar de effectiviteit van HT en naar mogelijke verbeteringen. Dat onderzoek moet ook aanknopingspunten bieden voor effectmeting. De intelligencefunctie wordt uitgebreid.
Eigenaar	LKB
Bijbehorende audit(s)	Accountantscontrole (beoordeling toereikendheid van het gevoerde M&O-beleid). Bij eventuele tegenvallende resultaten kan zo nodig op onderdelen het operational auditinstrument worden ingezet.

3	**iOverheid**
Omschrijving risico	De overheid ontwikkelt zich van eOverheid naar iOverheid. Door de WRR zijn waarschuwingsvlaggen geplaatst bij het 'vernetwerken' van informatie, het samenstellen en verrijken van informatie en het voeren van preventief beleid op basis van informatie.
Categorie	Strategisch
Kans	Hoog
Gevolg	Hoog
Motivatie	Gedacht moet worden aan projecten, zoals Mijn overheid.nl, basisregistraties, enz. Voor de Belastingdienst geldt dat onder eOverheid een scala aan projecten en activiteiten valt, die van grote invloed zijn of worden op de bedrijfsvoering van de Belastingdienst en die tegelijkertijd in de praktijk vaak moeilijk zijn te beïnvloeden. Dit levert risico's op ten aanzien van de continuïteit van de dienstverlening, toezicht en massale processen.
Maatregelen	De Belastingdienst neemt het initiatief om met de Manifestpartners de gegevenskwaliteit te optimaliseren. Daarnaast wordt een programma iBelastingdienst opgezet, dat ten doel heeft de informatievoorziening naar klanten (burgers, bedrijven en gegevensafnemers) te stroomlijnen.
Eigenaar	Programma iBelastingdienst
Bijbehorende audit(s)	Accountantscontrole en audits op strategische projecten.

4	**ICT-voorzieningen**
Omschrijving risico	De Belastingdienst is voor zijn functioneren sterk afhankelijk van goede (infrastructurele) ICT-voorzieningen. Gebreken in deze voorzieningen kunnen leiden tot een afname van de compliance en daarmee tot minder belastingontvangsten dan wel onjuiste toeslagen.
Categorie	Strategisch
Kans	Gemiddeld
Gevolg	Hoog
Motivatie	De Belastingdienst beschikt over een complex systeemlandschap van applicaties en infrastructurele voorzieningen. De complexiteit en verwevenheid brengt het risico met zich dat systemen kunnen uitvallen dan wel damages veroorzaken. Daarbij is tevens sprake van een ambitieus ontwikkelingsprogramma op het gebieden als eOverheid (waaronder on line dienstverlening, BRS, BRI, XBRL), toeslagen, invordering, betalingsverkeer (SEPA) en het verder digitaliseren van douaneprocessen. Tot slot is vanuit DGOBR een beweging naar consolidatie van datacenters ingezet. De IV-keten vertoont op dit moment nog tekortkomingen op het gebied van beheersing ict-uitgaven (waaronder portfoliomanagement en het opstellen van goede businesscases), invulling van de bedrijfsonderdeelarchitectuur, eenduidig inrichten en ontsluiten van de gegevenshuishouding en het tot stand brengen van producten en diensten die aan de kwaliteitseisen voldoen. De overdracht van producten en diensten tussen de opeenvolgende schakels in de IV-keten loopt nog niet goed.
Maatregelen	De gestelde prioriteit blijft het onverkort waarborgen van de continuïteit, daarna implementeren van wetgeving en ten slotte innoveren. Op alle tekortkomingen zijn door de CIO maatregelen getroffen (VTA verbetering testaanpak, plan van aanpak onvolkomenheden Algemene Rekenkamer). Uitval en damages krijgen bijzondere aandacht binnen de bedrijfsvoering (leercirkel). Verder wordt binnen de concernarchitectuur een architectuur voor de verschillende bedrijfsonderdelen ontwikkeld. Nieuwe ontwikkelingen worden getoetst aan de concernarchitectuur. Het portfolio gaat zes kwartalen bestrijken teneinde de inzet van het personeel van ICT-aanbod te verbeteren.
Eigenaar	CIO
Bijbehorende audit(s)	Accountantscontrole, audits op strategische projecten, audits op portfoliomanagement en implementatie testen.

5	**Realiseren taakstelling**
Omschrijving risico	Als het niet lukt de taakstelling in te vullen volgens de uitgezette lijnen, kan een situatie ontstaan waarin we extra moeten bezuinigen op het primaire proces (dienstverlening, toezicht, opsporing) met de bijbehorende risico's voor afname van de compliance (en dus voor de belastingontvangsten en de juistheid van de uitbetaalde toeslagen)
Categorie	Strategisch
Kans	Gemiddeld
Gevolg	Hoog
Motivatie	De taakstelling, welke uiteenvalt in spoor 1 (efficiency) en 2 (vereenvoudiging takenpakket), is in de budgettaire kaders verwerkt van de Belastingdienst. De mate van concreetheid van de efficiencymaatregelen varieert. Voor spoor 2 geldt dat deze voor 2012 nog niet volledig is ingevuld. De taakstelling brengt met zich mee dat sprake is van een personele overbezetting. Het realiseren van de taakstelling is deels afhankelijk van wat onder het programma Compacte Rijksoverheid wordt bereikt.
Maatregelen	In 2012 worden bedrijfsprocessen systematisch doorgelicht in het kader van Slimmer werken en LEAN. Naast verbetering van de proceskwaliteit, moet dit leiden tot minder capaciteitsinzet. Verder worden maatregelen getroffen om de bedrijfsvoering te versoberen (soms rijksbreed afgesproken, zoals op huisvestingsgebied). Ten slotte wordt ingezet op het digitale kanaal, om zodoende het gebruik van andere kanalen (telefoon, post) te verminderen. Aan de invulling van spoor 2 wordt in samenwerking met DG Fiscale zaken gewerkt.
Eigenaar	CFO Belastingdienst
Bijbehorende audit(s)	Accountantscontrole en zo nodig specifieke audits, wanneer maatregelen niet tot het gewenste effect leiden.

Ministerie van Financiën

Aan
MT Belastingdienst

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen

T 070-
F 070-
@minfin.nl

Datum
3 november 2011

Auteur

memo

Onderwerpen 9e halfjaarsrapportage Belastingdienst

In december gaat de 9e halfjaarsrapportage Belastingdienst naar de Tweede Kamer, dit keer over de periode mei – oktober 2011. De planning is dat de halfjaarsrapportage half december naar de Kamer toegaat. Volgens vast gebruik wordt er in januari of februari door de commissie Financiën een debat aan gewijd.

De halfjaarsrapportage heeft deels een vaste opzet, deels kunnen specifieke onderwerpen worden opgenomen, afhankelijk van de actualiteit.
Hierna worden onder 1. de vaste onderdelen van de rapportage gememoreerd. Daarna wordt onder 2. een voorstel gedaan voor het opnemen van een aantal actuele onderwerpen.

Beslispunt:
- **Gaat het MT akkoord met opname van genoemde actuele onderwerpen in de halfjaarsrapportage?**
- **Zijn er nog andere onderwerpen die zich lenen voor opname in de halfjaarsrapportage van december?**

Toelichting

1. Vaste onderdelen
De halfjaarsrapportage kent een aantal vaste onderdelen, al dan niet op grond van toezeggingen:

- Kengetallen dienstverlening en toezicht (met een toelichting op afwijkende cijfers). Ter informatie zijn in de bijlage de cijfers van de vorige rapportage opgenomen.
- De productiecijfers van toeslagen: eerste aanvragen; definitieve toekenningen; productieverstoringen.
- Stand van zaken NTS: de laatste jaren was dit een vast recept. Misschien is de noodzaak dit keer minder vanwege de aparte brief die onlangs is uitgegaan naar de Kamer, maar als brenger van het 'laatste nieuws' kan de halfjaarsrapportage natuurlijk altijd dienst doen.
- Resultaten aanpak intracommunautaire btw-fraude (conform toezegging aan TK hierover periodiek te rapporteren).
- Bijlage met tabellen: betreft de informatie die de commissie Financiën daarvoor tweemaandelijks kreeg.
- Openstaande toezeggingen aan de Kamer uit de afgelopen periode (p.m.).

2. Actuele onderwerpen
Voorgesteld wordt de volgende specifieke onderwerpen op te nemen in de 9e halfjaarsrapportage:

- Telefonische dienstverlening: Weergave stand van zaken. Dit onderwerp behelst: (a) het organiseren van balieafspraken in geval van complexe zaken; (b) het direct afhandelen van telefoontjes door middel van het doorverbinden naar gespecialiseerde belastingdienstmedewerkers. Op beide onderdelen worden pilots gehouden. De pilots balieafspraken zijn gestart (Noord, Holland Noord, Rijnmond, Haaglanden en Limburg). Voor doorverbinden start de pilot begin 2012. Veel zal er nog niet kunnen worden gemeld, maar procesmatig lijkt het goed de Kamer op de hoogte te houden.

- Onderzoek horizontaal toezicht: De centrale vraag in het onderzoek is of de Belastingdienst horizontaal toezicht op een zodanige wijze invult dat er effectief en efficiënt toezicht wordt gehouden. In de vorige halfjaarsrapportage (mei) is dit onderzoek al aangekondigd. Op dat moment was nog sprake van eigen onderzoek met een begeleidingscommissie waarin ook externen zouden worden opgenomen. Inmiddels is de commissie Stevens van start gegaan, enkel bestaande uit externen. In de halfjaarsrapportage kan iets gezegd worden over de aanpak en samenstelling van de commissie.

- Effectonderzoek toeslagen: In de begroting IXB is als voornemen opgenomen dat we dit jaar een onderzoek doen naar effectiviteit en efficiency van toezicht bij toeslagen. Momenteel wordt in overleg met B/T gewerkt aan een onderzoeksopzet. Het zal niet meer lukken het onderzoek dit jaar af te ronden (dit geldt ook voor onderzoek Stevens). De halfjaarsrapportage kan in dit verband ook gebruikt worden om aan verwachtingenmanagement te doen.

- Aanpak btw-fraude: Tijdens het AO Groenboek toekomst btw van 25 mei 2011 heeft de staatssecretaris toegezegd de Kamer te informeren over de maatregelen die in het verleden zijn genomen in het kader van het bestrijden van fraude met de BTW en de voorgenomen maatregelen. De commissie wees ons voorstel voor een briefing af. Voorstel om deze toezegging via de halfjaarsrapportage gestand te doen. Dit kan in combinatie met de vaste rubriek 'intracommunautaire btw-fraude'. Gezien de omvang wordt voorgesteld hier een aparte bijlage bij de halfjaarsrapportage van te maken waarnaar in de halfjaarsrapportage wordt verwezen. Inhoud: korte terugblik probleem en plan van aanpak 2009, uitgezette acties, komende maatregelen (Fiscale agenda), positie NL t.o.v. Groenboek, acties in Benelux-verband, aanpak mobieltjes en CO2-emissierechten.

- Buitenlands vermogen: Actualisatie van de verschillende acties op dit gebied: inkeerregeling; informatie uit Frankrijk; buitenlandse stichtingen; Ned. houders buitenlandse bankrekeningen.

- Aanpak systeemfraude: Stand van zaken antifraudebox.

- Verrekeningen: Toelichting op de onlangs ontstane damage en de genomen maatregelen. Daarnaast in het kader van verwachtingenmanagement richting TK uitleg over onze afwegingen en

aanpak in dit soort zaken. Door concentratie en automatisering van processen en het realiseren van taakstellingen zullen deze 'collectieve' acties namelijk vaker voorkomen.

- Evaluatie kansspelbelasting (Ksb): Naar aanleiding van de introductie van het Ksb regiem voor de kansspelautomatenbranche heeft de staatssecretaris aan de TK toegezegd de ontwikkelingen in de branche te zullen monitoren. De evaluatie is vrijwel gereed (en geeft een zorgelijk beeld). Beter om dit te integreren in deze rapportage dan TK apart te informeren.

- Spoor I/spoor II: Aangeven wat is er aan bezuinigingen in 2010/2011 gerealiseerd. Zo mogelijk als de gegevens er zijn aangeven wat er op de rol staat voor 2012.

Uit: Halfjaarsrapportage mei 2011 **BIJLAGE**

2.1 Dienstverlening in cijfers

Tabel 1 Tijdigheid dienstverlening *(in procenten)*

	2010 t/m april	**2011**	**2011 t/m april**
	Tijdig afgehandeld %	Norm % 2011	Tijdig afgehandeld %
Telefonische bereikbaarheid[1]	83	80-85	85
Terugbelafspraken (binnen 2 werkdagen terugbellen)	90	85-90	93
Aanvraag afgifte VAR verklaringen (binnen 5 werkdagen)	95	90-100	95
Registratie nieuwe ondernemingen voor btw en loonheffing (binnen 5 werkdagen)	97	95-98	91
Afgedane bezwaarschriften	89	95-100	94
Afgehandelde klachten	98	98-100	95

[1] De definitie van bereikbaarheid is het procentuele aandeel van burgers en bedrijven dat wordt geholpen door de BelastingTelefoon, ongeacht de wachttijd, wanneer zij een belpoging (in het keuzemenu) doen binnen de werktijden van de callcenters. In het percentage wordt ook het aanbod meegenomen van degenen die niet aan een keuze in het menu toekomen omdat het te druk is op het KPN-platform.

3.1 Toezicht in cijfers

Tabel 6 kengetallen toezicht

	2010 t/m april	Doelstelling eind 2011	2011 t/m april
Organisaties waarbij de mogelijkheden tot horizontalisering zijn beoordeeld (als percentage van het aantal organisaties in dit segment): • MGO • ZGO	n.v.t.	 35-45% 70-80%	 36% 73%
Organisaties waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van opzet en bestaan van de fiscale beheersing (als percentage van het aantal organisaties in dit segment): • MGO • ZGO	n.v.t.	 20-25% 40-50%	 7% 35%
Organisaties waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de werking van de fiscale beheersing (als percentage van het aantal organisaties in dit segment): • MGO • ZGO	n.v.t.	 10-15% 20-30%	 3% 15%
Aantal MKB ondernemingen onder een horizontaal toezichtconvenant (x 1.000)	n.v.t.	15-30	13
Aantallen onderzoeken toezicht buiten	42	75-110	34
Aantallen behandelde aangiften IH en Vpb	245	450-650	166

Ministerie van Financiën

Aan
MT Belastingdienst

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen

T 070-
F 070-
@minfin.nl

memo

oplegmemo concernrapportage september

Datum
3 november 2011

Auteur

Hierbij zend ik u de concernrapportage t/m september 2011. De rapportage is een "oneven maand"/cijfermatige rapportage.

Resultaten op doelstellingen begroting IXB

Uit de rapportage blijkt dat de realisatie van de volgende begrotingsdoelstellingen momenteel dusdanig ver achterblijft, dat zij in 2011 niet zullen worden gehaald:

- Afhandeling BTW- en loonheffingnummer binnen 5 dagen: 91,6% (norm: 95-98%)
- Afgehandelde klachten binnen AWB-termijn: 96,1% (norm: 98-100%)
- De doelstellingen m.b.t. de ontwikkeling van Horizontaal Toezicht bij MGO en ZGO (tabel 11 van de concernrapportage)

Verder zijn er enkele begrotingsdoelstellingen waarbij sprake is van een beperkte achterstand. Mogelijk kunnen deze met goede resultaten in de laatste maanden nog gehaald worden:

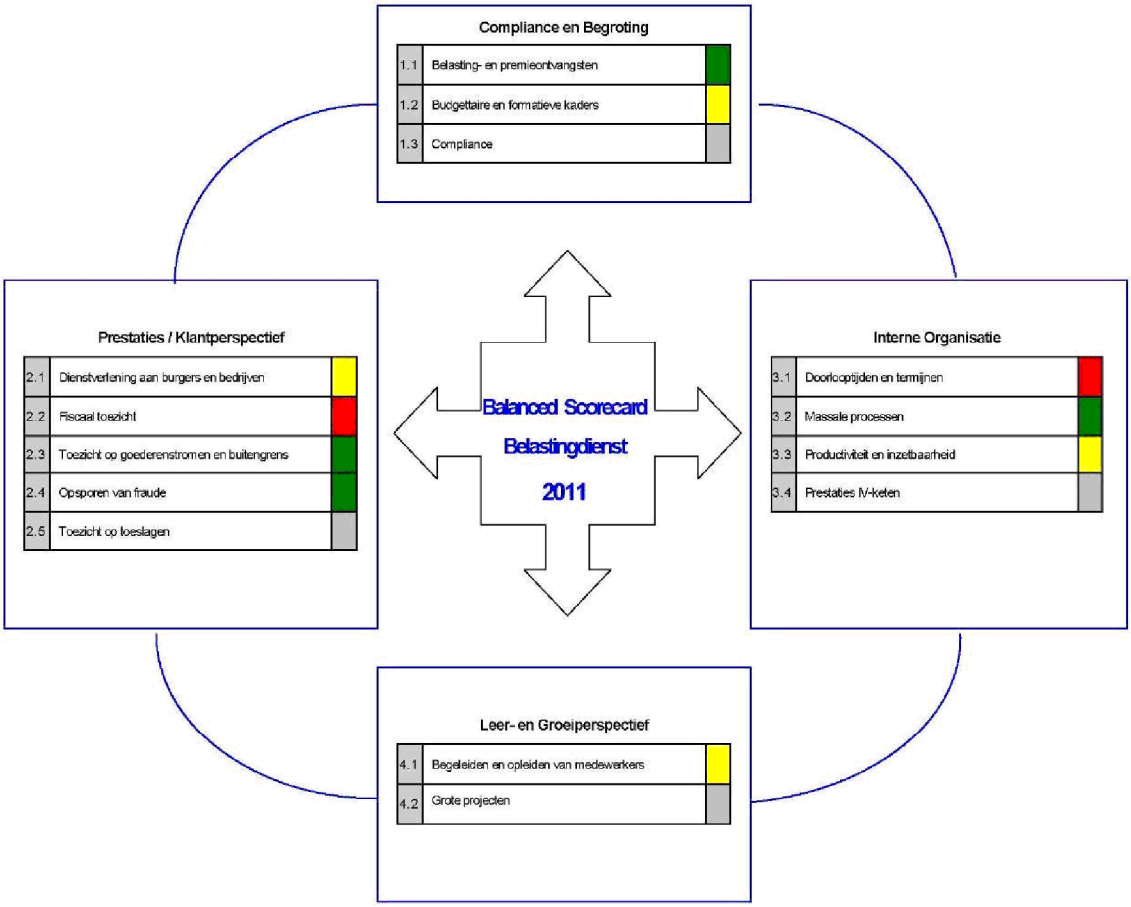
- Kwaliteit status- en procesvragen Belastingtelefoon: 89% (norm: 90-95%)
- Afgehandelde bezwaren binnen AWB-termijn: 94,5% (norm: 95-100%)

Tenslotte kwamen in de afgelopen viermaandsrapportage nog twee achterblijvende doelstellingen naar voren, waarvan LKB heeft aangegeven dat zij eind 2011 waarschijnlijk gehaald zullen worden:

- Tijdigheid aangiften LH (percentage bereikte belastingplichtigen na verzuim): 73% t/m augustus (norm 90-95%)
- Tijdigheid aangiften IH niet-winst (percentage bereikte belastingplichtigen na verzuim): 68% t/m augustus (norm 90-95%)

Concernrapportage Belastingdienst

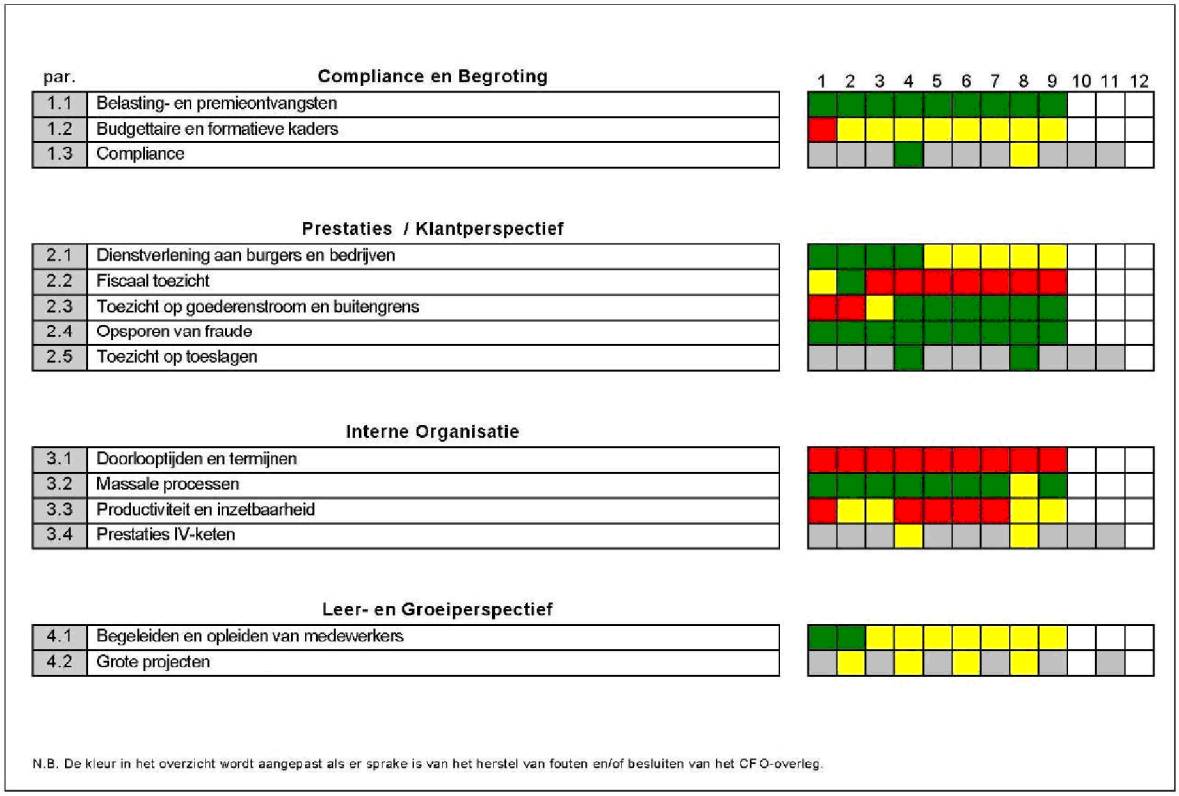
september 2011



Opmerking

Grijs: geen score in rapportageperiode

Overzicht BSC-ontwikkeling

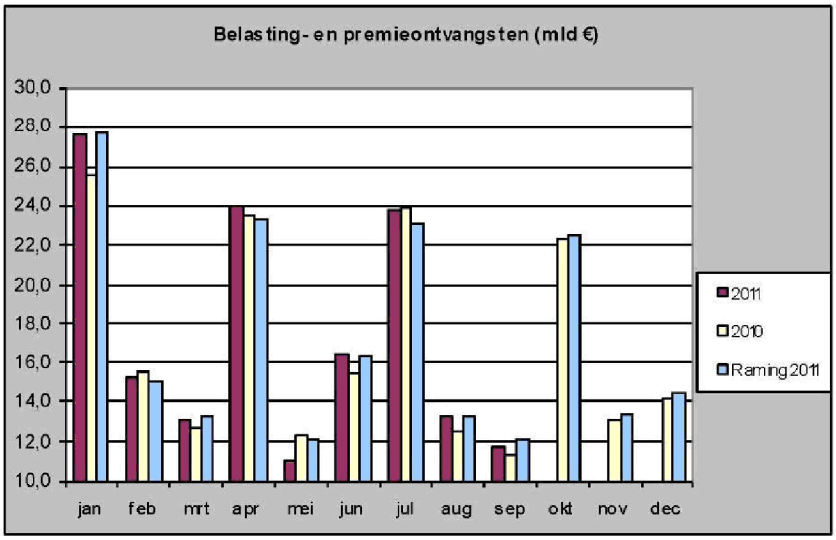


par.	Compliance en Begroting	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.1	Belasting- en premieontvangsten												
1.2	Budgettaire en formatieve kaders												
1.3	Compliance												
	Prestaties / Klantperspectief												
2.1	Dienstverlening aan burgers en bedrijven												
2.2	Fiscaal toezicht												
2.3	Toezicht op goederenstroom en buitengrens												
2.4	Opsporen van fraude												
2.5	Toezicht op toeslagen												
	Interne Organisatie												
3.1	Doorlooptijden en termijnen												
3.2	Massale processen												
3.3	Productiviteit en inzetbaarheid												
3.4	Prestaties IV-keten												
	Leer- en Groeiperspectief												
4.1	Begeleiden en opleiden van medewerkers												
4.2	Grote projecten												

N.B. De kleur in het overzicht wordt aangepast als er sprake is van het herstel van fouten en/of besluiten van het CFO-overleg.

1. Compliance en Begroting

1.1. Belasting- en premieontvangsten



Tabel 1 Afwijkingen ten opzichte van de raming (MEV 2012)

Belasting- en premieontvangsten Belastingdienst	Afwijking in € mld
Inkomstenbelasting	0,4
Loonbelasting	-0,1
Vennootschapsbelasting	-0,4
Omzetbelasting	-0,1
Overige belastingmiddelen	-0,3
Saldo	-0,5

De onderschrijding van -0,5 miljard tot en met de maand september is een saldo van plussen en minnen bij de onderliggende belastingsoorten.
De grootste onderschrijding treffen we aan bij de vennootschapsbelasting: de kasontvangsten zijn in de maand september 0,4 miljard achtergebleven op de referentielijn.
Een deel van deze afwijking wordt zeer waarschijnlijk veroorzaakt doordat vanaf 2011 de schattingsverplichting is komen te vervallen. Het blijkt dat werkgevers dit jaar bijzonder weinig gebruik hebben gemaakt van de (vrijwillige) digitale schattingsmogelijkheid om de fiscale winst te actualiseren. Onduidelijk is of dit incidenteel dan wel structureel gedrag betreft. Indien inderdaad sprake is van uitstelgedrag dan ontstaat een kasschuif van een deel van de verwachte ontvangsten over 2011 naar 2012. Anderzijds kan ook niet worden uitgesloten dat in 2011 de winsten achterblijven bij de verwachtingen. In dat geval is er geen sprake van een kasschuif naar 2012, maar komen wel de vpb-ontvangsten in 2011 lager uit. In ieder geval ziet het er naar uit dat de jaarraming van de vpb-ontvangsten over 2011 bij Najaarsnota naar beneden moet worden bijgesteld.

1.2. Budgettaire en formatieve kaders

Tabel 2

Verwachte jaarrealisatie ten opzichte van intern budget (Kadernota 2011)	Verwachte jaarrealisatie (kas)
Budgetrealisatie (99 – 100%)	100%

1.2.1. Algemeen: dimensie personeel/materieel

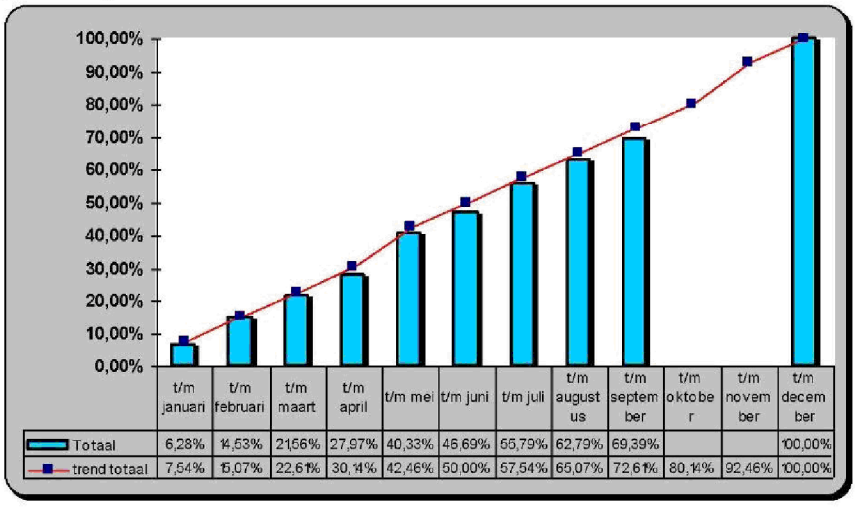
Tabel 3

Kasrealisatie versus intern budget (Kadernota 2011 / stand tot en met september)	Kasrealisatie 2011 versus budget 2011	Planning op basis van meerjarig gemiddelde	Kasrealisatie 2010 versus budget 2010	Trend 2011
Personeel	74,10%	73,84%	72,28%	71,43%
Materieel	59,15%	68,51%	66,87%	75,00%
Totaal uitgaven	**69,39%**	**71,94%**	**70,49%**	**72,61%**
Totaal ontvangsten	71,43%	76,93%	77,43%	75,00%
Saldo	**69,39%**	**71,90%**	**70,43%**	**72,61%**

Tabel 4

Kasrealisatie 2011 per maand versus budget	Jan	Febr	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sept	Cumulatief t/m maand	Okt	Nov	Dec	Verwachte jaarrealisatie
Personeel	7,71%	7,64%	7,61%	7,56%	13,16%	7,54%	7,57%	7,72%	7,59%	**74,10%**				**100,00%**
Personeel trend per maand	7,14%	7,14%	7,14%	7,14%	14,29%	7,14%	7,14%	7,14%	7,14%	**71,43%**	7,14%	14,29%	7,14%	**100,00%**
Materieel	3,44%	9,98%	5,95%	4,32%	9,38%	3,71%	12,60%	5,39%	4,40%	**59,15%**				**100,00%**
Materieel trend per maand	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	**75,00%**	8,33%	8,33%	8,33%	**100,00%**
Totaal uitgaven	**6,37%**	**8,37%**	**7,13%**	**6,50%**	**11,96%**	**6,36%**	**9,10%**	**7,01%**	**6,66%**	**69,39%**				**100,00%**
Trend totaal uitgaven	**7,54%**	**7,54%**	**7,54%**	**7,54%**	**12,32%**	**7,54%**	**7,54%**	**7,54%**	**7,54%**	**72,61%**	**7,54%**	**12,32%**	**7,54%**	**100,00%**

Grafiek Ontwikkeling kasrealisatie totale uitgaven Belastingdienst -/- ontvangsten (cumulatief)



1.2.2. Samenvatting financieel beeld op basis van bouwstenen

Tabel 5

Totaal jaarbeeld bouwstenen (x € 1.000)	Budget	Beeld jaar-prognose september 2011	Verschil budget / prognose
Personeel	1.582.208	1.623.786	-2,6%
Materieel	207.708	209.725	-1,0%
Ontwerp en ICT	391.339	384.578	1,7%
Huisvesting en facilitair	398.022	384.151	3,5%
Kennis en communicatie	58.281	56.630	2,8%
Overig	81.749	72.752	11,0%
Subtotaal bouwstenen	**2.719.307**	**2.731.622**	**-0,5%**
Reservering	34.698	34.698	0,0%
Totaal bouwstenen	**2.754.005**	**2.766.320**	**-0,4%**
Totaal intern ontvangsten taakstelling	**24.235**	**25.424**	**4,9%**
Saldo intern kader	**2.729.770**	**2.740.896**	**-0,4%**
Risico's en tegenvallers bij prognoses	0	0	0,0%
Totaalbeeld intern kader	**2.729.770**	**2.740.896**	**-0,4%**

1.2.3. In- en uitstroom/mobiliteit 2011

Tabel 6

Realisatie budgettaire en formatieve kaders 2011	Realisatie
Verhouding gemiddelde bezetting en formatie (99 – 100%)	100,6%
Externe mobiliteit (de norm is het totaal van kolom 8 in tabel 9 = 3,46%)	3,59%

Tabel 7 Verhouding bezetting en formatie

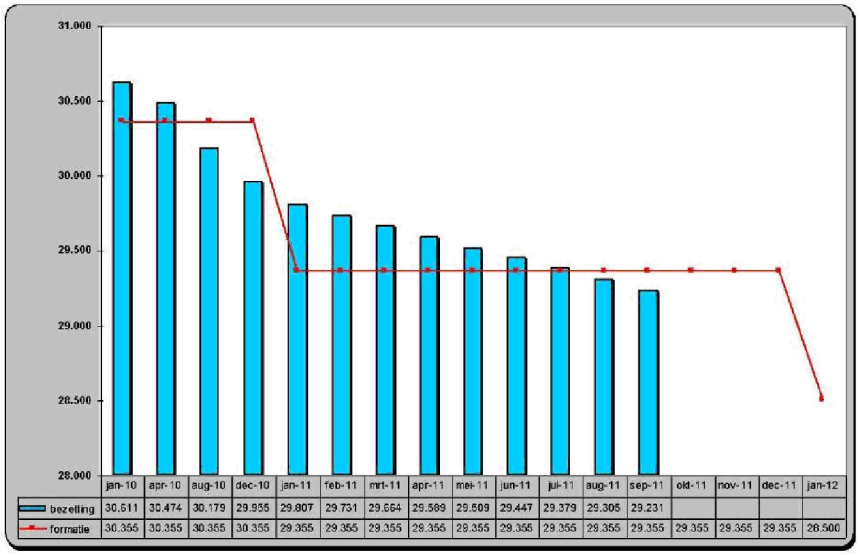
Bedrijfs-onderdeel	Vaste formatie 2011	Bezetting ultimo 2010	Bezetting septem-ber	Gemid-delde bezetting	Verschil gemiddeld - formatie	Verhouding gemiddeld / formatie	Afwijking boven norm
Totaal Belastingdienst	**29.355**	**29.955**	**29.231**	**29.521**	**166**	**100,6%**	**0,6%**

Tabel 8 Uitzendkrachten (UZK)

Bedrijfs-Onderdeel	Formatie UZK 2011	UZK op vaste formatie	Realisatie septem-ber	Planning	Verschil realisatie – planning	Realisatie / planning
Totaal Belastingdienst	**1.340**	**785**	**2.192**	**2.235**	**-43**	**98%**

Tabel 9 Instroom, doorstroom, leeftijdsontslag en uitstroom 2011

Bedrijfsonderdeel	Bezetting ultimo 2010	Instroom van extern	Instroom van intern	Uitstroom naar intern	Prognose leeftijdsontslag	Prognose uitstroom naar extern (1,8%)	Prognose externe uitstroom	Externe uitstroom t/m maand	Externe uitstroom	Verschil met doelstelling
Totaal Belastingdienst	29.955	83	511	511	497	539	3,46%	807	3,59%	-0,13%

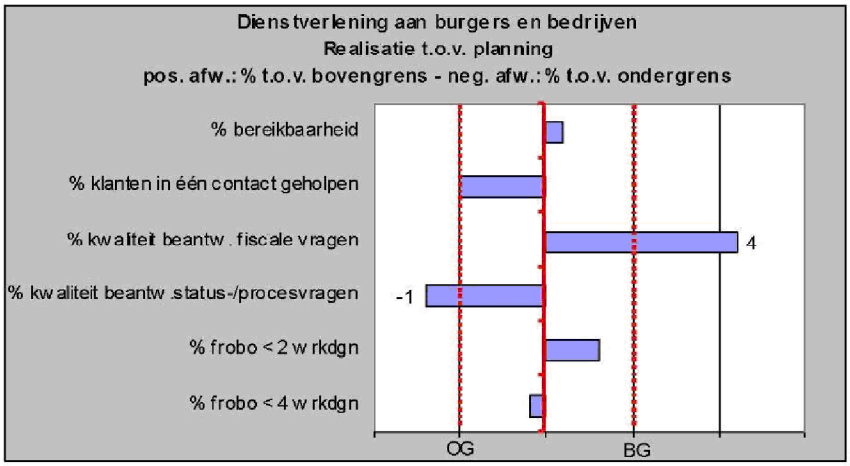


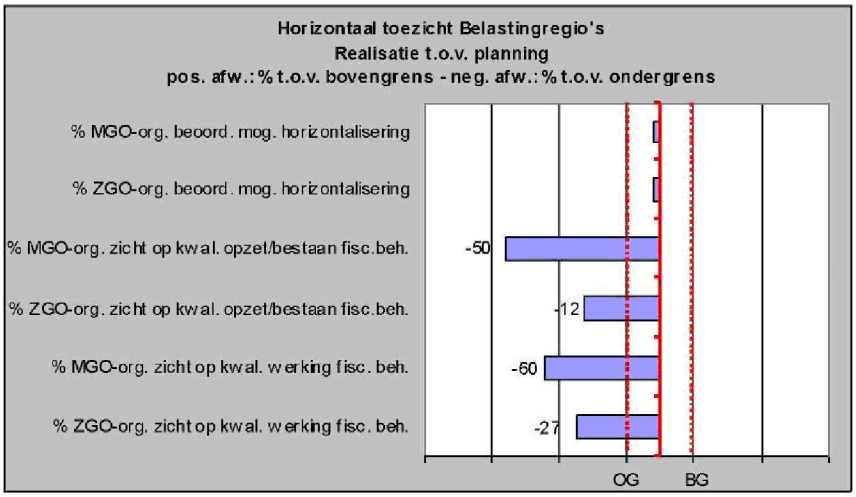
NB. De weergegeven formatie januari 2012 van 28.500 fte is een voorlopige stand. De definitieve formatie 2012 moet nog worden vastgesteld.

1.3. Compliance

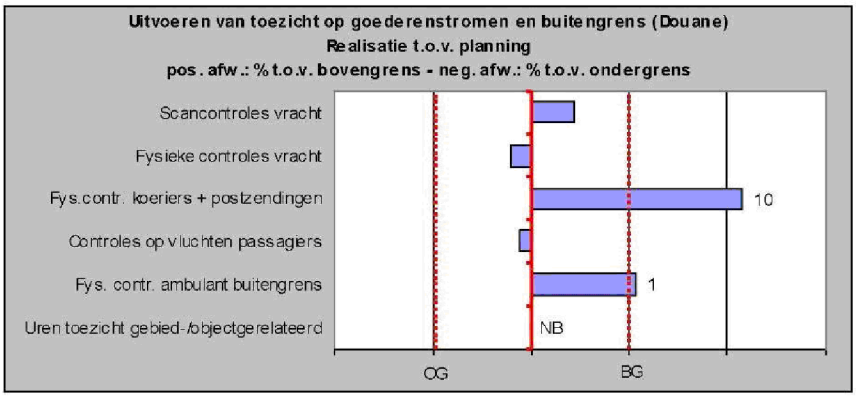
De resultaten betreffende compliance worden in de viermaandsrapportage opgenomen.

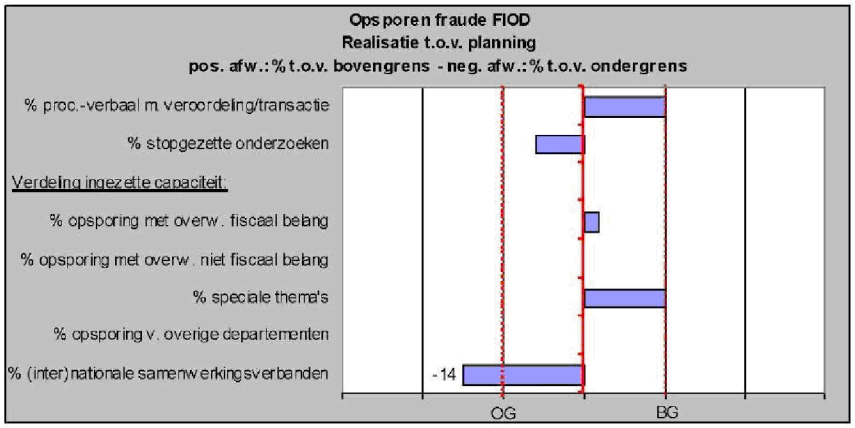
2. Prestaties / Klantperspectief











2.1. Dienstverlening aan burgers en bedrijven

Tabel 10

Verleende dienstverlening	Realisatie
Bereikbaarheid (80-85%)	83%
Klanten die in één contact worden geholpen (90-95%)	90%
Kwaliteit beantwoording fiscale vragen (80-85%)	88%
Kwaliteit beantwoording status- en procesvragen (90-95%)	89%
Tijdige reactie op complexe vragen (frobo) < 2 werkdagen (85%-90%)	89%
Tijdige reactie op complexe vragen (frobo) < 4 werkdagen (90%-100%)	94%

2.2. Fiscaal toezicht

Tabel 11

Horizontaal toezicht Belastingregio's	Realisatie
MGO: organisaties waarbij de mogelijkheden tot horizontalisering zijn beoordeeld (jaardoelstelling: 35 – 45%)	39%
ZGO: organisaties waarbij de mogelijkheden tot horizontalisering zijn beoordeeld (jaardoelstelling: 70 – 80%)	74%
MGO: organisaties waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de opzet en bestaan van de fiscale beheersing (jaardoelstelling 20 – 25%) (maandplanning: 18%)	9%
ZGO: organisaties waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de opzet en bestaan van de fiscale beheersing (jaardoelstelling 40 – 50%) (maandplanning: 42%)	37%
MGO: organisaties waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de werking van de fiscale beheersing (jaardoelstelling 10 – 15%) (maandplanning: 10%)	4%
ZGO: organisaties waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de werking van de fiscale beheersing (jaardoelstelling 20 – 30%) (maandplanning: 22%)	16%

Tabel 12

Traditioneel toezicht Belastingregio's	Realisatie
Aantallen onderzoeken toezicht buiten (jaardoelstelling: 75.000 – 110.000) (maandplanning: 54.375 – 79.750)	71.713
Aantallen behandelde aangiften IH en Vpb (jaardoelstelling: 450.000 – 650.000) (maandplanning: 326.250 – 471.250)	341.510

2.3. Toezicht op goederenstromen en buitengrens

Tabel 13

Uitvoeren van toezicht op goederenstromen en buitengrens	Realisatie
Scancontroles vracht (jaardoelstelling: 90.000 – 110.000) (maandplanning: 67.500 – 82.500)	77.961
Fysieke controles vracht (jaardoelstelling: 95.000 – 120.000) (maandplanning: 71.200 – 90.000)	78.552
Fysieke controles koeriers/post (jaardoelstelling: 95.000 – 115.000) (maandplanning: 71.200 – 86.300)	95.059
Controles op vluchten passagiers (jaardoelstelling: 11.500 – 14.000) (maandplanning: 8.600 – 10.500)	9.436
Fysieke controles ambulant buitengrens (jaardoelstelling: 30.000 – 37.000) (maandplanning: 25.000 – 30.000)	30.183
Uren toezicht gebied- en objectgerelateerd (jaardoelstelling: 475.000 – 525.000) (maandplanning: 356.200 – 393.800)	NB

NB = niet beschikbaar (In verband met een freeze periode in SAP is er geen SAP/TIJD kubus uitgeleverd. In de rapportage over oktober zal weer over de PI gerapporteerd worden.)

Tabel 14

Kwaliteitsafspraken	Realisatie
Nakoming van de door de EU voorgeschreven douanecontroles (100%)	100%
Realisatie CSI-controles (geselecteerde controles in samenwerking met US-customs) (95 – 100%)	100%

2.4. Opsporen van fraude

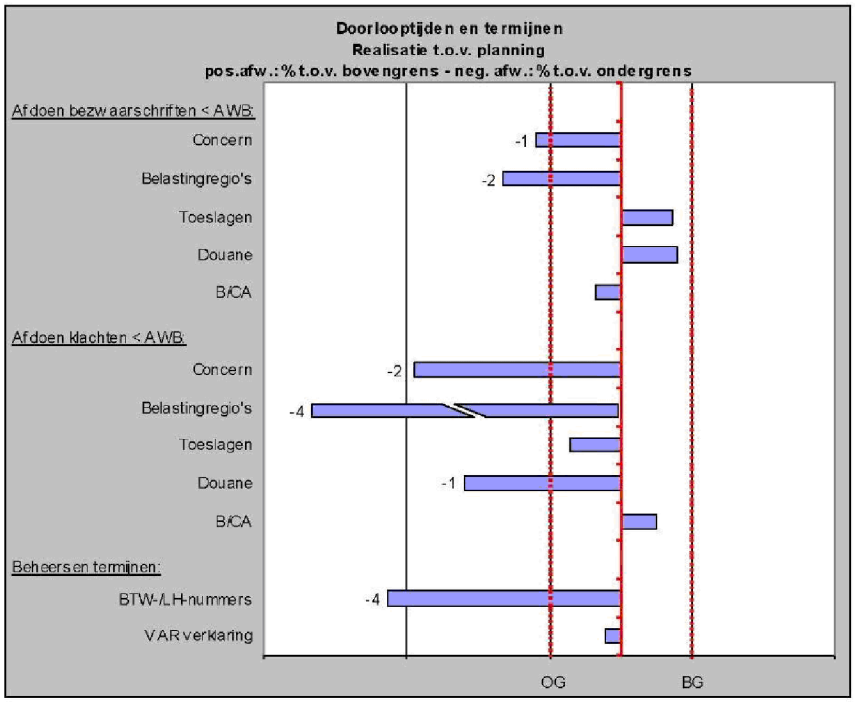
Tabel 15

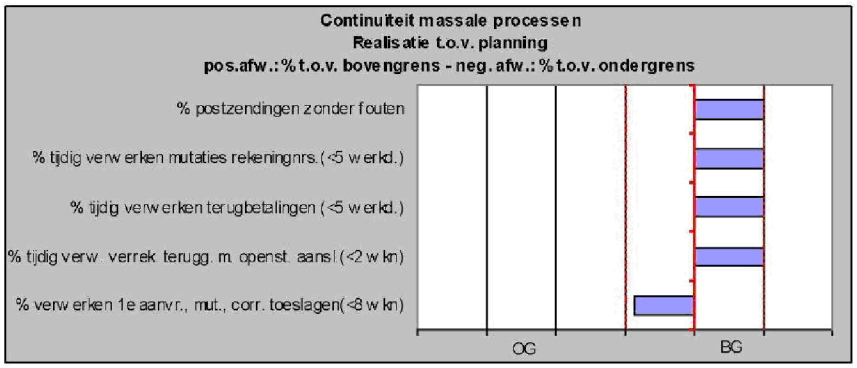
Opsporen fraude FIOD	Realisatie
Processen-verbaal leidend tot veroordeling/transactie (82 – 85%)	85%
Stopgezette onderzoeken (0 – 10%)	2%
Verdeling ingezette capaciteit:	
- opsporing met overwegend fiscaal belang (50 - 55%)	53%
- opsporing met overwegend niet-fiscaal belang (6 – 10%)	8%
- speciale thema's (zoals witwassen en faillissementsfraude) (23 - 27%)	27%
- opsporing voor overige departementen (zoals precursoren, IE-fraude en Sanctiewet/strategische goederen) (4 – 8%)	6%
- (inter)nationale samenwerkingsverbanden (7 – 11%)	6%

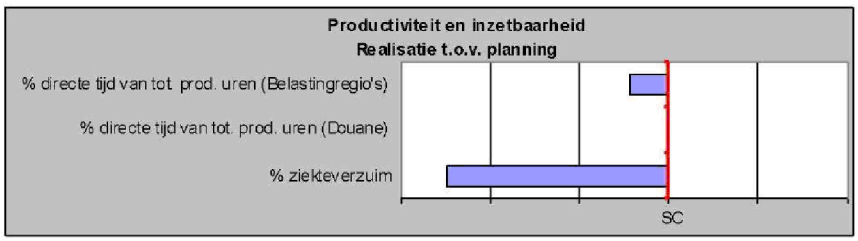
2.5. Toezicht op toeslagen

De resultaten 'Toezicht op toeslagen' worden in de viermaandsrapportage opgenomen.

3. Interne Organisatie







3.1. Doorlooptijden en termijnen

Tabel 16

Afdoening bezwaarschriften binnen de AWB-termijn	Realisatie
Belastingregio's (95-100%)	93,4%
Toeslagen (95-100%)	99,3%
Douane (95-100%)	99,5%
B/CA (95-100%)	96,6%

Het percentage afdoening bezwaarschriften binnen de AWB-termijn is voor het concern: 94,5% (augustus: 94,5%).

Tabel 17

Afdoening klachten binnen de AWB-termijn	Realisatie
Belastingregio's (98 – 100%)	93,6%
Toeslagen (98 – 100%)	98,3%
Douane (98 – 100%)	96,8%
B/CA (98 – 100%)	99,5%

Het percentage afdoening klachten binnen de AWB-termijn is voor het concern: 96,1% (augustus: 96,0%).

Tabel 18

Beheersen termijnen	Realisatie
Toekenning BTW- en LH-nummers binnen 5 werkdagen (95-98%)	91,6%
Afgifte VAR-verklaringen binnen 5 werkdagen (90-100%)	93,9%

3.2. Massale processen

Tabel 19

Continuïteit massale processen	Realisatie
Aantal postzendingen zonder fouten (99-100%)	100%
Tijdige verwerking van mutaties rekeningnummers (binnen 5 werkdagen) (99-100%)	NB
Tijdige verwerking van terugbetalingen (binnen 5 werkdagen) (99-100%)	100%
Tijdige verwerking van verrekeningen van teruggaven met nog openstaande aanslagen (binnen 2 weken) (99-100%)	100%
Verwerken van eerste aanvragen, mutaties en correcties voor toeslagen binnen 8 weken (AWIR-termijn) (96 – 100%)	96,3%

NB = niet beschikbaar (Als gevolg van wijzigingen in het proces moeten definitie en meting van de PI aangepast worden)

3.3. Productiviteit en inzetbaarheid

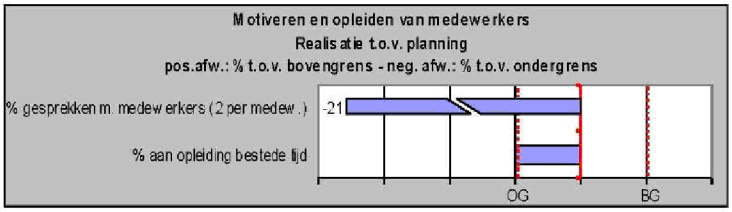
Tabel 20

Productiviteit en inzetbaarheid	Realisatie
Verhouding direct versus indirect productieve uren Belastingregio's (88 – 12%; marge ±2%)	86 – 14%
Verhouding direct versus indirect productieve uren Douane (88 – 12%; marge ±2%)	88 – 12%
(Ziekte)verzuim (Door B/CA berekende streefwaarde: 4,8%)	5,4%

3.4. Prestaties IV-keten

De resultaten 'Prestaties IV-keten' worden in de viermaandsrapportage opgenomen.

4. Leer- en Groeiperspectief



4.1. Begeleiden en opleiden van medewerkers

Tabel 21

Motiveren en opleiden van medewerkers	Realisatie
Gesprekken met medewerkers (de meting bevat maximaal twee gesprekken per medewerker) (jaardoelstelling: 90 – 100%) (maandplanning: 51 – 56%)	40,5%
Aan opleiding en personeelsontwikkeling bestede tijd (5 – 8%)	5,0%

4.2. Grote projecten

De resultaten van de 'Grote projecten' worden om de twee manden in de rapportage opgenomen.