JAARPLAN

BELASTINGDIENST

2016

Den Haag, januari 2016

Inleiding

Voor u ligt het jaarplan Belastingdienst 2016. Het doel van het jaarplan is de strategische, vaak meerjarige beleidslijnen vertalen in concrete activiteiten voor 2016. De doelstellingen en activiteiten worden vervolgens doorvertaald naar de interne organisatie van de Belastingdienst en vormen de basis voor de uitvoeringsrapportages.
Voor Douane en FIOD geldt dat ze buiten de fiscale kolom en investeringsagenda vallen. Om die reden is voor deze dienstonderdelen een specifieke paragraaf opgenomen. Verder zijn voor de Douane en FIOD de onderwerpen van toepassing die buiten de fiscale kolom en investeringsagenda vallen.

In hoofdstuk 1 Investeringsagenda worden de vijf verandergebieden benoemd en ontwikkelingen die al in gang zijn gezet.

Hoofdstuk 2 'Doelstellingen 2016' bevat een vertaling van de strategische beleidslijnen naar concrete doelstellingen en activiteiten die van invloed zijn op de primaire processen.

Hoofdstuk 3 Bedrijfsvoering en interne organisatie beschrijft de budgettaire uitgaven en ontvangsten op totaal niveau en de trajecten op het terrein van bedrijfsvoering in aansluiting op de ambities van de investeringsagenda.

In hoofdstuk 4 Risicoanalyse worden de risico's en beheersmaatregelen beschreven die verbonden zijn aan de doelstellingen voor de primaire processen en de ontwikkelingen van de investeringsagenda.

Bijlage 1 is de Balanced Score Card. Deze bevat een overzicht van de doelstellingen voor 2016 en de bijgehorende activiteiten, instrumenten en meetbare resultaten. In bijlage 2 zijn de strategische programma's, projecten en releases opgenomen waarmee de Belastingdienst vorm geeft aan zijn strategische doelstellingen. Bijlage 3 geeft een overzicht van kosten en fte's van de fiscale kolom naar segment. Bijlage 4 bevat een tabel waarin de verschillende activiteiten uit dit jaarplan worden gekoppeld aan de diverse verandergebieden van de Investeringsagenda.

1. Investeringsagenda

Op 20 mei 2015 heeft de staatssecretaris de uitwerking van de Brede agenda van mei 2014 in een Investeringsagenda Belastingdienst aan de Tweede Kamer gezonden. Zijn brief en de als bijlage bijgevoegde 'Hoofdlijnen aanpak Belastingdienst: Activiteitenkalender' bevatten voor een periode van vijf tot zeven jaar een meerjarige aanpak van de problemen bij de Belastingdienst. Daarbij worden werkmethoden grondig herzien om de productiviteit van de Belastingdienst in al zijn functies sprongsgewijs op een hoger plan te brengen. Dat vergt een grote verandering en een stevige investering, maar levert op termijn een structureel lager kostenniveau op voor de Belastingdienst.
De Investeringsagenda richt zich op het fiscale domein - het heffen en innen van belastingen. Hierbinnen opereren de bedrijfsonderdelen Belastingen, CA, Belastingtelefoon, CAO, CIE, CKC en CFD. Ook Toeslagen valt onder de Investeringsagenda omdat er een sterke relatie ligt met het fiscale domein als het gaat om de interactie met burgers en de wijze van informatiegestuurd toezicht; daarnaast wordt de invordering bij Toeslagen verzorgd door Belastingen. Voor de processen van Douane en FIOD geldt de in de Investeringsagenda geschetste problematiek niet in dezelfde mate als voor de fiscale kolom. Zij vallen dan ook buiten de scope van de Investeringsagenda; dat betekent dat zij voor hun doorontwikkeling niet afhankelijk zijn van de voortgang daarvan. De Investeringsagenda benoemt vijf verandergebieden:

- Betere interactie met de belastingbetaler: meer directe communicatie tussen de Belastingdienst en de burger of het bedrijf in een veilige digitale omgeving waarin informatie gedeeld wordt en waarin op termijn transacties mogelijk zijn. Hierdoor ontstaat in een portaal een complete en actuele informatiepositie. Uitgangspunt hierbij is het waar mogelijk dejuridiseren van het contact met burger en bedrijf;
- Informatiegestuurd toezicht en inning: met massale data-analyse, op basis van zeer grote hoeveelheden beschikbare gegevens, wordt de trefkans in toezicht en inning aanzienlijk groter;
- Anders omgaan met gegevens: bestaande transactie-systemen krijgen aansluiting met een boven de systemen staande datalaag;
- Heldere prioriteiten in systeemontwikkeling: geen rigoureuze vernieuwing van de legacysystemen, maar verder inzetten op systeem- en gegevensintegratie door verdere implementatie van de datalaag;
- Sturing, verantwoording en effectmeting: aansturing van de Belastingdienst via een compacte Raad van Bestuur en verheldering van doelstellingen van de organisatie gekoppeld aan het verder ontwikkelen van informatie over en sturing van interne ketens.

De aanpak voor de vernieuwing wordt vastgelegd in roadmaps met een voortrollend karakter. Met regelmatige intervallen (in beginsel driemaandelijks) worden de geplande ontwikkelingen voor de komende drie maanden, 3 kwartalen en 3 jaar beschreven. Dit kan betekenen dat de activiteiten uit dit jaarplan nog aan verandering onderhevig zijn. In het eerste kwartaal van 2016 wordt de organisatie voor planning, monitoring en rapportage van de Investeringsagenda ingericht.
Een deel van de plannen van de Investeringsagenda wordt getoetst door een Investment Committee welke FEZ en IRF adviseert met betrekking tot vrijgave van middelen die voor de Investeringagenda gereserveerd staan op de aanvullende post en nominaal en onvoorzien van begroting IX. Om de vernieuwingsoperatie tot een succes te maken moet aan een aantal randvoorwaarden worden voldaan. Veranderingen kunnen alleen doorgevoerd worden als de aanpak daarvoor beproefd is, als de organisatie in gereedheid is gebracht en als de vereiste personele capaciteit staat opgesteld. Het garanderen van de continuïteit van de bedrijfsprocessen staat daarbij voorop.

2. Doelstellingen 2016

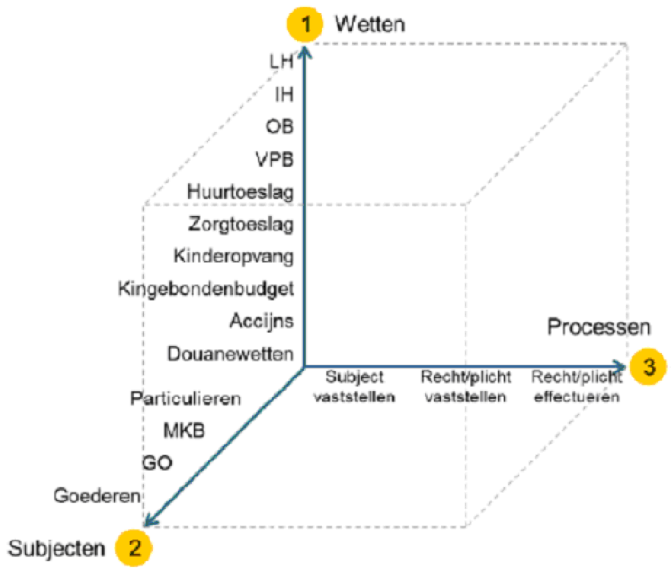
De algemene doelstelling voor Belastingen, zoals geformuleerd in artikel 1 van de Begroting IX, is: "Het genereren van inkomsten voor de financiering van overheidsbeleid. Solide, eenvoudige en fraudebestendige fiscale wet- en regelgeving is hiervoor de basis. Doeltreffende en doelmatige

uitvoering van die wet- en regelgeving zorgen er voor dat burgers en bedrijven bereid zijn hun wettelijke verplichtingen ten aanzien van de Belastingdienst na te komen (compliance)."

Compliance wordt door de Belastingdienst bevorderd met de volgende doelstellingen: het leveren van passende dienstverlening, het tijdig en juist uitvoeren van massale processen en het uitoefenen van adequaat toezicht en waar nodig afdwingen van naleving. De aan de doelstellingen gerelateerde prestatie-indicatoren zijn opgenomen in begroting IX 2016 en maken deel uit van de Balanced Score Card. Aan de hand van een doelenhiërarchie wordt de samenhang tussen deze doelstellingen en de algemene doelstelling opnieuw bezien en waar nodig aangevuld met de doelstellingen van de investeringsagenda. De doelenhiërarchie, waarmee de fiscale kolom van de Belastingdienst in 2016 gaat proefdraaien, gaat van het hoogste strategische niveau van de organisatie tot aan het operationeel uitvoerend niveau richting geven aan "wat" de Belastingdienst ambieert te bereiken en vertaalt dit in meetbare indicatoren zodat het management van de Belastingdienst in staat is om te sturen en te verantwoorden. Dit zorgt voor verbinding met de uitvoering zodat ook voor medewerkers herkenbaar is waar hun prestaties aan bijdragen.

Programma Management Informatie
In lijn met de aanbevelingen van de commissie Managementinformatie en Bekostigingssystematiek Belastingdienst (MIBB) en de voornemens van de Investeringsagenda is een programma Management Informatie in 2015 ingericht om integraal inzicht te verkrijgen in:

- verbanden tussen opbrengsten, kosten en prestaties en inspanningen (onder andere de inzet personeel);
- standaard logistieke productiegegevens;
- consistente en samenhangende informatievoorziening op strategisch, tactisch en operationeel niveau.



Hierbij wordt gebruik gemaakt van de 'kubus' om al het werk van de Belastingdienst op een gestructureerde manier te ordenen. De kubus is opgebouwd uit drie assen:

1) de as van de wetten geeft de wet- en regelgeving weer waarvoor de Belastingdienst verschillende werkzaamheden uitvoert;

2) de as van de subjecten geeft weer voor welke groepen belastingplichtigen de wet- en regelgeving van toepassing is;

3) de as van de processen verdeelt al het werk van de Belastingdienst naar drie hoofdcategorieën: besturings-, primaire en ondersteunende processen.

Door het leggen van relaties tussen de verschillende dimensies wordt inzichtelijk welke belastingopbrengst van welke subjecten komt en de bijdrage die elk werkproces binnen de Belastingdienst daaraan levert. In de begroting 2017 worden de prestaties en verbeteringen bij de Belastingdienst zichtbaar gemaakt in de vorm van nieuwe indicatoren en streefwaarden.

Op alle drie de dimensies van de kubus (wet, subject en proces) worden datafundamenten opgebouwd. De verdere ontwikkeling van managementinformatie is afhankelijk van deze datafundamenten.

Bij elk van de fiscale processen in dit jaarplan is met behulp van de kubus en de reeds ontwikkelde datafundamenten informatie opgenomen over fte's en kosten over het jaar 2014[1]. De gelaagdheid van deze informatie verschilt per proces: van sommige processen zoals 'interactie' is al een verdere uitsnede opgenomen naar deelprocessen. Soms kunnen we ook een verbijzondering geven naar belastingmiddel en altijd kunnen we kosten en fte's weergeven op het niveau van de dienstonderdelen. Bijlage 3 bevat het indicatieve overzicht van kosten en FTE's van alle processen naar de subjecten en geeft daarmee een beeld van waar de Belastingdienst staat met het ontwikkelen van managementinformatie.
Met het programma Management Informatie heeft de Belastingdienst een eerste stap gezet in het invoeren van de aanbevelingen van de commissie MIBB. Nadere invulling volgt met name met activiteiten uit het verandergebied 'sturing, verantwoording en effectmeting' van de investeringsagenda.

Processenmodel
Met behulp van een 'processen model' wordt een detaillering aangebracht in de processen-as in de kubus. Dit is al uitgevoerd voor de processen Bezwaar, Invordering en Toezicht en wordt in 2016 voltooid voor de overige processen van de fiscale kolom. Met behulp van het nieuw opgestelde processenmodel wordt in dit jaarplan een gestructureerd overzicht gegeven van de werkzaamheden waarmee de Belastingdienst zijn doelstellingen realiseert. Het processen model is opgebouwd uit drie lagen:

- De eerste laag is een logische ordening van het werk geclassifiseerd naar het type bijdrage die het werk levert;
- De tweede laag zijn de concrete werkstromen op het verantwoordelijkheidsniveau van een M1-er, met gelijksoortige producten en een specifieke set van KPI's;
- De derde laag is de verdere uitsplitsing in de uitvoering in deelprocessen.

Het nu voorliggende jaarplan is (voor de fiscale kolom) gericht op de eerste laag van het model. De jaarcontracten van de dienstonderdelen van de fiscale kolom zijn gericht op de tweede laag van het model (exclusief ondersteunende en management processen) waarbij de doelgroep gerichte benadering en integrale ketenverantwoordelijkheid centraal staan. In de jaarcontracten zijn de Key Performance Indicatoren opgenomen waarop de dienstonderdelen sturen. De doorvertaling van de jaarcontracten naar segmenten, afdelingen en teams heeft betrekking op de derde laag van het processenmodel.

Toekomstbestendig Ordeningsmodel (TOM)
Bij het uitgeven van de opdrachten voor de verschillende verandergebieden is geconstateerd dat het de Belastingdienst ontbreekt aan een toekomstbestendig ordeningsmodel op basis waarvan processen, waaronder vooral interactie, kunnen worden ingericht en de besturing eenduidig kan worden bepaald ('accountability'). Daarom is besloten een dergelijk model (TOM) op te stellen, met behulp van externe expertise. Deze TOM moet tegen het eind van het jaar 2015 gereed zijn en gaat de basis vormen voor een logisch samenhangende verbeteraanpak. De TOM wordt ontwikkeld in relatie tot de doelenhiërarchie, de handhavingsstrategie, en het processenmodel.

[1] De toedeling van kosten en fte's op basis van cijfers 2014 wordt beschouwd als indicatief. In 2016 en daarna wordt deze cijfers doorontwikkeld.

2.1 Doelstellingen Fiscale Kolom

Dit jaarplan vormt de basis voor de doorvertaling van doelstellingen en activiteiten naar de interne organisatie van de Belastingdienst. Uitgangspunt zijn de processen zoals onderscheiden in het processenmodel. De hieronder geformuleerde doelstellingen en activiteiten voor de fiscale kolom onder A t/m F – subject identificeren; recht/plicht vaststellen; recht/plicht effectueren; interactie; toezicht en fraudebestrijding; specials/overig – zijn uitgesplitst in concrete werkstromen. Deze werkstromen krijgen een plek in de jaarcontracten van de dienstonderdelen Belastingen, B/CA, BelastingTelefoon en Toeslagen. Hieraan zijn eveneens doelstellingen en activiteiten gekoppeld die onder verantwoordelijkheid van de M1-laag vallen. Door het processenmodel als basis te nemen voor zowel het jaarplan als het jaarcontract ontstaat uniformiteit en eenduidigheid in de sturing.
In bijlage 4 is een vertaaltabel opgenomen die de diverse activiteiten per proces koppelt aan de verandergebieden van de Investeringsagenda.

A. Subject Identificeren

De eerste laag van het processenmodel betreft de werkzaamheden benodigd voor het identificeren van subjecten waar een uit te voeren wet op van toepassing is. Het gaat hierbij vooral om klantregistratieprocessen zoals het opvoeren, wijzigen of afvoeren van belastingplichtigen op basis van gemeente- en kamer van koophandelregisters. In het proces 'subject identificeren' zijn 576 fte werkzaam. De kosten bedragen € 30 mln. op jaarbasis[2]. In het onderscheiden van subjecten wordt de volgende indeling gehanteerd: Particulieren, Klein bedrijf, Midden bedrijf, Grote Ondernemingen en Transport. Op basis van (de oorzaken) van het gedrag van subjecten worden activiteiten ingezet om compliance te onderhouden en te bevorderen en non-compliance tegen te gaan. De verdeling is van kosten en belastingopbrengsten naar de subjecten is als volgt[3]:

Totale BD - Directe en indirecte kosten (2014)

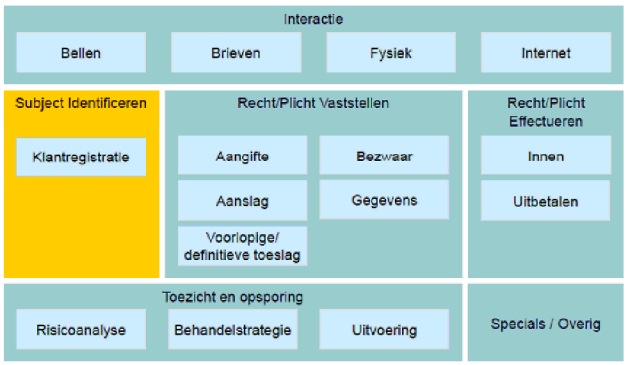
Euro x 1 mln, jaar 2014

	#	€	FTE	Opbrengsten
Particulieren: Belastingen	11 miljoen	340	6.584	-4.481
Particulieren: Toeslagen	6-7 miljoen	182		-9.500
Klein bedrijf	1.366.426	172	2.061	1.431
Midden bedrijf	400.000	835	10.015	54.517
Grote ondernemingen	17.000	312	3.711	142.791
Subtotaal		**1.840**	**22.371**	**184.758**
Transport		448	5.132	14.000
Overig		697	5.095	27.466
Totaal		**2.985**	**32.598**	**226.224**

[2] Exclusief facilitair en ondersteunend

[3] Overig voor FTE en kosten bevat werk t.b.v. derden, etc. Overig voor opbrengsten zijn niet te splitsen naar subjecten. FTE = eigen personeel, inhuur en uitzendkrachten. Opbrengsten totaal 2014 zijn op basis van jaarverantwoording 2014. De opbrengsten per subject komen tot stand door de opbrengsten per subject van D&A (€ 190 mld.) aan te vullen met Douane opbrengsten. Het deel overige is een restpost en is nog niet per subject toegewezen. De bronadministratie van de financiële verantwoording kent (nog) geen verdeling naar subjectgroepen.

Doelstelling en strategie subject identificeren
De Belastingdienst probeert het nalevingsgedrag positief te beïnvloeden door op een systematische en gestructureerde manier naar groepen van belastingplichtigen en toeslaggerechtigden [subjecten] te kijken. Op basis van (de oorzaken) van het gedrag van subjecten worden activiteiten ingezet om compliance te onderhouden en te bevorderen en non-compliance tegen te gaan. Het doel van de Belastingdienst om met de beschikbare capaciteit zoveel mogelijk van de verschuldigde belasting te innen en het nalevingstekort te verkleinen. Informatiesturing (profiling) ondersteunt dit doel; hiermee worden burgers en bedrijven als subjecten gedifferentiëerd op basis van het nalevingsgedrag waarmee het mogelijk wordt om de inzet van handhavingsinstrumenten te verbeteren. Door Douane en Toeslagen wordt informatiesturing al geruime tijd toegepast.



Activiteiten 2016

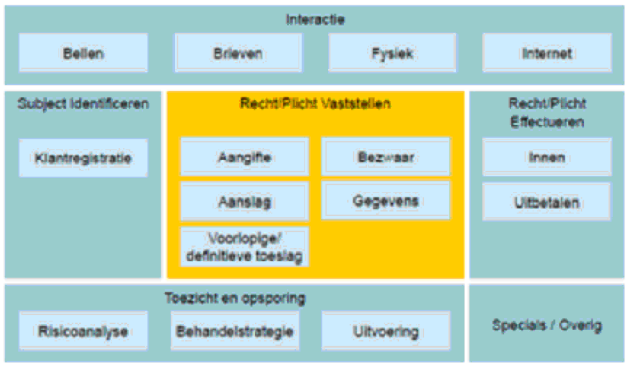
Nadere uitwerking segmentering
In 2016 wordt onderzocht hoe vanuit handhaving relevante doelgroepen in bovengenoemde segmenten eruit kunnen zien waarbij de segmentindeling zelf ook onderwerp van onderzoek is.

Data & Analytics
Het organisatieonderdeel Data & Analytics (D&A) zal gaan zorgen voor de verbeterde centrale informatiepositie die nodig is om aan subjectgerichte handhaving invulling te geven. Data&analytics bundelt en professionaliseert al het informatiewerk dat nu op verschillende plekken in de organisatie wordt gedaan. Tevens zal het organisatieonderdeel EH&I haar strategie, organisatie en bedrijfsvoering doorlichten om een duidelijk beeld te ontwikkelen van haar rol op het snijvlak van handhaving en analytics.

Uitrol debiteurenbeeld
De ervaringen met pilots met betrekking tot informatiesturing die binnen Belastingen zijn opgegaan, worden verder geïmplementeerd in het toezicht en de inning. Het gaat hierbij om het debiteurenbeeld dat door Data&Analytics is gemaakt. Het biedt een meerjarig totaalbeeld van de debiteur en zijn relaties, zijn vorderingen, invorderingsmaatregelen en betalingen. Dit beeld komt nu niet alleen beschikbaar in de invordering, maar ook voor alle medewerkers in de inning en de deurwaarders.

B. Recht/Plicht vaststellen
Dit proces betreft de werkzaamheden die benodigd zijn voor het vaststellen van het recht of de plicht die van toepassing is op het geïdentificeerde subject. Voorbeelden zijn het verwerken van aangiften en aanslagen, de afhandeling van bezwaren en de toekenning van toeslagen. In het proces recht/plicht vaststellen zijn 3.584 fte werkzaam. De jaarlijkse kosten bedragen € 221 mln.

Doelstelling en strategie



Voor burgers en bedrijven wil de Belastingdienst naleving makkelijk maken en fouten zoveel mogelijk voorkomen. Dienstverlening op maat, het werken in de actualiteit en het opbouwen van een goede informatiepositie dragen bij aan een goede naleving. De Vooringevulde Aangifte is hiervan een goed voorbeeld: deze ondersteunt de burger bij zijn aangifte, laat zien wat de belastingdienst aan gegevens heeft en versnelt de uitvoering van het aangifteproces voor de Belastingdienst. De aangifteverplichting vloeit voort uit de wet. Inzet is om de groep aangifteplichtigen zo veel mogelijk te beperken, in wettelijke en in feitelijke zin. Belastingplichtigen die wel aangifte moeten doen, kunnen gebruik maken van de informatie uit de gedeelde informatiepositie. Na de aangifte kan de belastingplichtige de gebruikte informatie gedurende een bepaalde periode nog aanvullen of herzien. Om de interactie met burgers en bedrijven succesvol te kunnen vernieuwen zal moeten worden gedejuridiseerd. Daarbij moet het doel van het heffingssysteem zijn om de belastingschuld zoals die voortvloeit uit de wet te innen tegen zo laag mogelijke kosten.

Activiteiten 2016

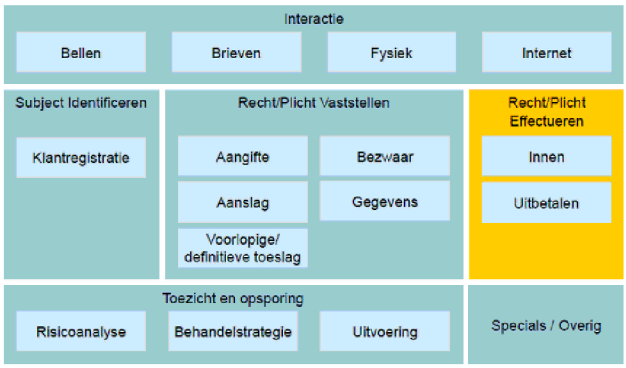
Uitbreiding Vooringevulde Aangifte
De aangifte inkomstenbelasting voor ondernemers (winstaangifte) wordt online met VIA-gegevens beschikbaar gesteld. De VIA wordt verder in 2016 ook beschikbaar gesteld voor belastingconsulenten om met behulp van commerciële software aangifte te kunnen doen met VIA-gegevens.

Experimenteerbepaling
De experimenteerbepaling maakt het mogelijk te beproeven of het contact tussen de belastingplichtige en de Belastingdienst op enig moment in het heffings- en invorderingstraject minder formeel kan worden vormgegeven, met andere woorden kan worden gedejuridiseerd. Dit kan variëren van experimenten die zien op het doen van aangifte tot aan experimenten die betrekking hebben op het daadwerkelijk betalen van de belastingschuld. Vanwege de brede werking van de bepaling is de reikwijdte overigens niet beperkt tot het contact met de belastingplichtige natuurlijk persoon. Het te houden experiment zal nader worden omschreven in een experimenteerplan. Dit plan zal ter goedkeuring aan de Tweede Kamer worden voorgelegd. De belastingplichtige die wordt aangeschreven voor het experiment is vrij om te beslissen of hij mee wil werken of niet.
Op het moment van het aanbieden van het jaarplan is het overigens nog niet bekend dat de experimenteerbepaling (in de invorderingswet) er overigens ook daadwerkelijk komt. Het voorstel is namelijk opgenomen in het Belastingplan 2016.

C. Recht/Plicht effectueren
Bij het effectueren van rechten en plichten gaat het om werkzaamheden die nodig zijn voor het doorvoeren van het voor het subject vastgestelde recht of plicht. Hiervoor worden processen uitgevoerd zoals het innen en invorderen van belastingen of het uitbetalen van toeslagen. In deze processen zijn 2.497 fte werkzaam en de jaarlijkse kosten bedragen € 153 mln.

Doelstelling en strategie
De Belastingdienst streeft er naar het ontstaan van terug te betalen bedragen bij het definitief toekennen zoveel mogelijk te beperken tot bedragen die inherent zijn aan de systematiek van de inkomensafhankelijke regelingen.

Voor de invordering is het doel om vorderingen eerder en efficiënter te innen met hogere kasopbrengsten, waardoor het nalevingstekort wordt verkleind. Een op maat gemaakte incassostrategie zal hierbij tot verdere effectiviteitsverbetering moeten leiden.



Activiteiten 2016

Schatten van inkomensgegevens
In de wettelijke systematiek van toeslagen wordt na een aanvraag van een burger een voorschot uitgekeerd en vindt achteraf een definitieve toekenning van de toeslag plaats. Het is inherent aan deze systematiek dat er na afloop van een toeslagjaar terugvorderingen of nabetalingen volgen. Het verminderen van terugbetalingen vindt plaats doordat Belastingdienst/Toeslagen steeds meer in de actualiteit werkt en aanvragers van toeslagen ondersteunt bij het schatten van het inkomen. Bij aanvragers waarbij op basis van het verwachte inkomen geen recht bestaat op een toeslag, wordt de toekenning van de toeslag gestopt. Hierbij wordt gebruikt gemaakt van loongegevens uit de polisadministratie. Aan de hand van een prestatie-indicator[4] wordt gemeten of het lukt om de terug te betalen bedragen zoveel mogelijk beperken.

Uitrol dynamisch monitoren
In 2015 is Dynamisch Monitoren in de incasso geïntroduceerd. Deze techniek maakt het mogelijk om in een vroegtijdig stadium een koppeling te leggen tussen openstaande vorderingen en concrete verhaalsmogelijkheden. Vorderingen die in het verleden na diverse pogingen uiteindelijk oninbaar werden geleden, worden nu meerjarig dynamisch gemonitord. Er is uitgebreid gemeten op de te verwachte resultaten. In het invorderingsdomein wordt de uitrol van dynamisch monitoren over alle particuliere invorderingsteams bij het LIC voltooid. De binnen het segment MKB gestarte pilot zal bij succes worden uitgerold over alle MKB-invorderingsteams.

Overheveling van vorderingen op 'kleine' MKB'ers naar de Landelijke Incasso Centra
De capaciteit van het Landelijk Incasso Centrum is uitgebreid met een derde vestiging in het oosten van Nederland. Met deze uitbreiding van capaciteit wordt de invordering voor het Klein bedrijf stapsgewijs overgebracht van de verschillende kantoren van MKB naar het LIC. Daarmee kan de sinds 2013 bewezen, en op gebruik van data & analytics gebaseerde, landelijke invorderingsstrategie voor particulieren ook gebruikt gaan worden voor het Klein bedrijf. Kantoren van MKB kunnen zich gaan concentreren op de invordering voor grotere MKB-ondernemers in hun omgeving.

Pilots
Bij GO en MKB worden pilots uitgevoerd op basis van de nu lopende verkenningen naar "ratio's" die kunnen voorspellen wanneer bedrijven in financiële problemen komen. Hiermee kan de Belastingdienst proactief de positie rondom betalingsproblemen en faillissementen verbeteren. Verder wordt gestreefd naar pilots met compliante burgers waarbij een directe betaalmogelijkheid wordt geboden en de mogelijkheid om een eenvoudige betalingsregeling te treffen.

D. Interactie

Interactie betreft de werkzaamheden die voortvloeien uit de communicatie tussen subjecten en de Belastingdienst via de verschillende kanalen. Voorbeelden van transactieprocessen zijn Telefonie en

[4] Het percentage definitief toegekende toeslagen met een terug te betalen bedrag ≤ € 500

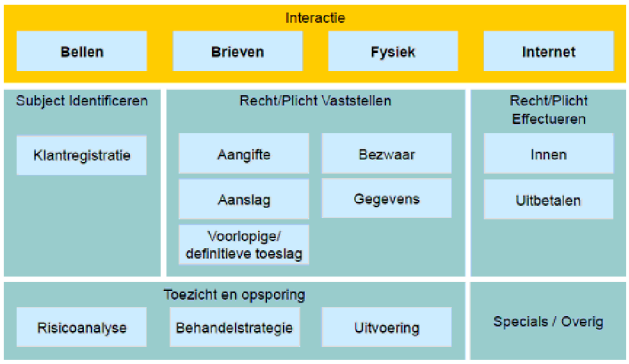
Website. In het geheel van alle interactieprocessen zijn 3.176 fte werkzaam. De jaarlijkse kosten bedragen € 211 mln. Een uitsplitsing van het proces interactie naar euro's en fte's voor Particulieren (Belastingen + Toeslagen) geeft het volgende beeld:

Euro x 1 mln, jaar 2014

L1 Proces	€	FTE
Bellen	82	1.767
Brieven	6	104
Fysiek	11	209
Internet	2	20
Nader toe te delen[1]	6	82
Totaal	**106**	**2.182**

Doelstelling en strategie

De interactie werkzaamheden hebben tot doel om die informatie uit te wisselen die bijdraagt aan compliant gedrag van het subject en leveren daarmee een bijdrage aan de 'transactie' werkzaamheden: subject identificeren, recht/plicht vaststellen en recht/plicht effectueren. De



Belastingdienst streeft op termijn naar volledig digitale correspondentie, zowel voor berichten van als naar burgers en bedrijven. Gezien de omvang van de met name telefonische en schriftelijke interactie zijn maatregelen nodig om deze terug te brengen. Al enkele jaren is de BelastingTelefoon niet in staat om gegeven de huidige middelen alle binnenkomende telefoontjes af te handelen en kan Belastingen niet voldoen aan de doelstellingen om alle bezwaren binnen de wettelijke termijn af te handelen. Door de interactie met burgers en bedrijven vorm te geven via een gedeelde informatiepositie in een portaal kan de interactie op termijn aanzienlijk worden teruggebracht. Veel vragen - zoals naar status of naar feedback - waarvoor belastingplichtigen nu naar de telefoon grijpen of naar een balie komen, worden overbodig of worden met behulp van automatisering effectiever en efficiënter beantwoord. Hierdoor kunnen medewerkers van dienstverlening zich concentreren op die inhoudelijke vragen waarvoor relevante hoogwaardige kennis nodig is. Om dit doel te realiseren is allereerst een duidelijke, overkoepelende interactiestrategie nodig die uitgaat van de behoeften en het gedrag van (groepen van) belastingplichtigen.

Activiteiten 2016

Oplevering interactiestrategie

In de interactiestrategie zal informatiesturing een cruciale rol spelen. Om deze aanpak te implementeren in de werkprocessen van de Belastingdienst zijn aanpassingen in de organisatorische opzet en de verantwoordingsstructuur nodig, die eerst als onderdeel van het *Toekomstbestendig Ordeningsmodel (TOM)* moeten worden gedefinieerd. Begin 2016 is dit traject afgerond, waarmee een basis wordt gelegd voor een fundamentele aanpak van de interactie met burgers en bedrijven. Deze interactiestrategie heeft onder andere betrekking op de vraag hoe de interactie met burgers en bedrijven aan de voorkant structureel verbeterd kan worden om de druk op telefonie en inning te verminderen. In algemene zin zal worden bekeken hoe bepaalde doelgroepen verleid kunnen worden naar het juiste kanaal te gaan (voor hen geschikt en voor ons kostenefficiënt) en hoe voorkomen kan

worden dat doelgroepen die voldoende zelfredzaam zijn, toch gebruik blijven maken van de relatief dure kanalen. Daartoe zal meer kennis worden vergaard over hoe het klantcontact wordt ervaren door burger en bedrijf. Die kennis is essentieel om voorspellingen te doen welk kanaal wel of niet gekozen wordt en te sturen op verbeteringen, zodat andere (goedkopere) kanalen aantrekkelijker worden. De KPI's zullen daarbij aansluiten. Deze subjectgerichte informatie zal door data analyse gekoppeld worden aan life-events (gerichte dienstverlening) en bovendien aan toezichtgegevens, waarmee de compliance kan worden gemeten (bijv. het betaalgedrag of het feit dat iemands aangifte is gecorrigeerd). Om te voorkomen dat de Belastingdienst zelf vragen oproept, is blijvende investering in beter begrijpbare brieven een must. Hetzelfde geldt voor dejuridisering en meer eenvoudige wet- en regelgeving.

Implementatie Elektronisch Berichtenverkeer (EBV)
Bij de overgang van communicatie per brief naar communicatie op digitale wijze speelt de implementatie van het EBV een belangrijke rol. EBV biedt de mogelijkheid de voorschotbeschikkingen van Toeslagen in november/december alleen nog maar digitaal te verstrekken en als dit goed gaat, volgt in februari een elektronische uitnodiging tot het doen van aangifte.

Berichtenbox
De overschakeling naar digitale correspondentie gaat stapsgewijs en is afhankelijk van de verdere ontwikkeling van de digitale infrastructuur, zowel bij de Belastingdienst zelf als overheidsbreed. De eerste berichtenstroom die volledig digitaal gaat is de voorschotbeschikking Toeslagen in november en december 2015. De berichtenstromen rondom de aangiftecampagne in 2016 worden nog op papier en digitaal verstuurd. Om ervoor te zorgen dat de invoering van het digitale berichtenverkeer goed verloopt, heeft de Belastingdienst Universiteit Twente gevraagd om onafhankelijk en deskundig te monitoren.

Bezwaar maken via het persoonlijk domein
Met de mogelijkheid om bezwaar te maken via het persoonlijk domein kan het inzendproces (inclusief inzendbevestiging) volledig digitaal worden gemaakt. Bovendien geeft dit de mogelijkheid op het portaal een functie te plaatsen die checkt of de burger echt een bewaarschrift wil indienen of een aanvulling wil doen of een andere boodschap voor de Belastingdienst heeft. Selectie aan de poort voorkomt dat uitingen van de burger onnodig in het formele bezwaarproces komen.

Authentieke inkomensgegeven (AIG) beschikbaar maken op het persoonlijk domein
Burgers hebben voor verschillende handelingen die zij willen doen een verklaring van de Belastingdienst nodig over de hoogte van hun inkomen (bijvoorbeeld voor het verkrijgen van een hypotheek). Sinds 1 juli is dit AIG te raadplegen op Mijn.Overheid.nl. Door het AIG beschikbaar te stellen via het persoonlijk domein van de burger in mijn.belastingdienst.nl wordt de set gegevens die de burger aantreft groter. Tegelijkertijd zal de mogelijkheid worden geboden het AIG te gebruiken als vervanging van de IB60 (de inkomensverklaring die bijvoorbeeld banken in het kader van hypotheekverstrekking verlangen). De papieren stroom wordt daardoor overbodig.

Vangnetvoorzieningen
De Belastingdienst streeft op termijn naar volledig digitale correspondentie, zowel voor berichten van als naar burgers en bedrijven. Dat sluit aan bij de ambitie in het regeerakkoord dat burgers in 2017 al hun zaken met de overheid digitaal moeten kunnen afhandelen. Voor burgers die om welke reden dan ook niet in staat zijn om zelf digitaal zaken af te handelen en te communiceren wordt gewerkt aan een vangnet. De Belastingdienst is in overleg met maatschappelijk intermediairs over het bieden van ondersteuning aan burgers bij de overgang naar elektronisch berichtenverkeer. De doelstelling hierbij is om mensen te equiperen om zelfstandig digitale berichten te ontvangen en zaken te doen met de Belastingdienst.

Verdere inrichting Mijnbelastingdienst.nl

De vulling van het portaal Mijnbelastingdienst.nl met diverse soorten gegevens vindt geleidelijk plaats, al naar gelang vanuit de gegevensfunctie gegevens van hoge kwaliteit kunnen worden getoond. Met de groep belastingplichtigen die in principe compliant willen en kunnen zijn, worden in 2016 pilots gestart om verdergaande voorzieningen te beproeven.

Smart Bel Afspraken
Bij terugbellen volgens afspraak is het de bedoeling dat op een bepaalde datum in een vastgesteld tijdsblok wordt teruggebeld. De Belastingdienst kampt hierbij met capaciteitsproblemen. Er wordt gewerkt aan verbetering van de procesinrichting en aan een betere afstemming van de capaciteit op het werkaanbod.

E. Toezicht en Fraudebestrijding

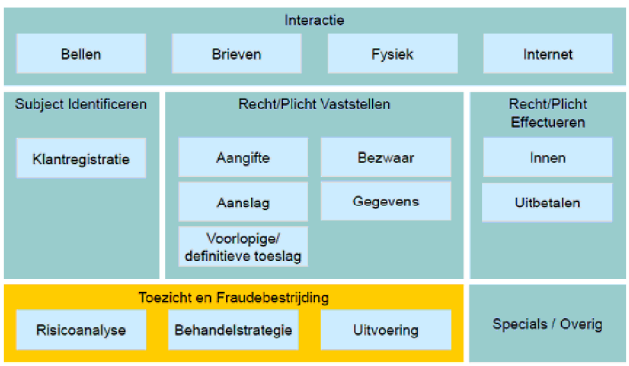
Toezicht en Fraude betreffen de werkzaamheden die tot doel hebben om de naleving van de wet- en regelgeving door burgers en bedrijven te handhaven, ofwel het vergroten van de compliance. Toezicht en fraudebestrijding kennen globaal twee typen werkstromen: preventief en repressief. De preventieve werkzaamheden hebben tot doel om er voor te zorgen dat belastingplichtigen (en toeslaggerechtigden) zich volledig compliant willen en kunnen gedragen. De repressieve werkzaamheden hebben tot doel om non-compliante belastingplichtigen te identificeren en te corrigeren. In toezicht- en fraudebestrijding zijn 7.613 fte werkzaam. De jaarlijkse kosten bedragen € 598 mln. Een uitsplitsing van de kosten van MKB toezicht en fraudebestrijding naar belastingmiddelen en toeslagen geeft het volgende beeld[5]:

Euro x 1 mln, jaar 2014

Middel	€	FTE
Inkomensheffing	83	1.026
Loonbelasting	43	510
Omzetbelasting	98	1.221
Vennootschapsbelasting	33	369
Overig & toeslagen[1]	7	84
Totaal	**264**	**3.210**

Doelstelling en strategie

De handhavingstrategie voor toezicht en fraudebestrijding[6] is gericht op het verkleinen van het nalevingstekort. Daarbij staan moderne communicatie met burgers en bedrijven en intelligent gebruik van data voor beter toezicht centraal (Investeringsagenda). De handhaving wordt verricht volgens het principe van handhavingsregie.Dit betekent dat de Belastingdienst op een systematische en gestructureerde manier naar subjecten kijkt en op basis van (de oorzaken van hun) gedrag bewust keuzes maakt voor wat betreft de inzet instrumenten om compliance te onderhouden en te



5
Noten: (1) Huurtoeslag, zorgtoeslag, kindopvangtoeslag, KGB toeslag, auto, Douane, Derden, Kansspelbelasting, Milieubelasting, Rechtsverkeer, Schenk & Erf

6 Kamerstukken II 2014/15, 31 066, nr. 215

bevorderen en non-compliance tegen te gaan.
De Belastingdienst zal op het gebied van de naleving veel nadrukkelijker investeren in het helder maken van de doelstellingen van de organisatie; in de relatie die deze doelstellingen hebben met de in te zetten instrumenten, en in de verantwoording van de effecten van keuzes die de Belastingdienst in het toezicht elke dag maakt. Dit sluit ook aan bij de aanbevelingen en conclusies van de Commissie Management Informatie en Bekostigingssystematiek Belastingdienst.

Activiteiten 2016

Aanscherping behandelstrategie
Toezicht wordt afgestemd op de mate waarin de bereidheid ontbreekt en voldoet aan de eisen van proportionaliteit en subsidiariteit. Dat betekent geen zwaardere handhavingsinstrumenten inzetten dan nodig is om het gewenste nalevingseffect te bereiken. Het streven is om voor het gehele toezicht op basis van steekproefresultaten een inzicht in de nalevingtekorten te kunnen geven, en daarmee een basis voor gerichte toezichtkeuzes.

In productie nemen van risicoprofilering IH-niet winst
In de risicoanalyse van de aangiftes IH Niet Winst en OB negatief is de afgelopen periode aangetoond dat de trefzekerheid van het toezicht sterk verbeterd kan worden door gebruik te maken van data & analytics producten. In het segment Particulieren zal de succesvol verlopen pilot risicoprofilering IH-niet winst worden geïmplementeerd. Dit wordt gecombineerd met de structurele bestrijding van fraude via de CAF-aanpak van facilitators en daarachter schuilgaande belastingplichtigen. Hiermee zullen eind 2016 in het informatiegestuurd toezicht voor PDB belangrijke stappen zijn gezet.

In productie nemen van risicoprofilering OB-negatief en BTW-carrousselfraude
Op basis van de definitieve resultaten van pilots, die eind 2015 worden afgerond, wordt de implementatie van de risicoprofilering OB-negatief en BTW-carrousselfraude in de 2e helft van 2016 bezien. Begin 2016 wordt gestart met een pilot IH-winst. Ook worden binnen MKB verdere stappen gezet om de CAF-aanpak voor fraudebestrijding uit te rollen. Hoewel het in fraudebestrijding niet gaat om het genereren van een positieve kasstroom, voorkomt het wel dat er overheidsgeld weglekt naar fraudeurs: tegengaan van verliezen dus. Ook het eerder in kunnen grijpen is belangrijk, want dat voorkomt erger.

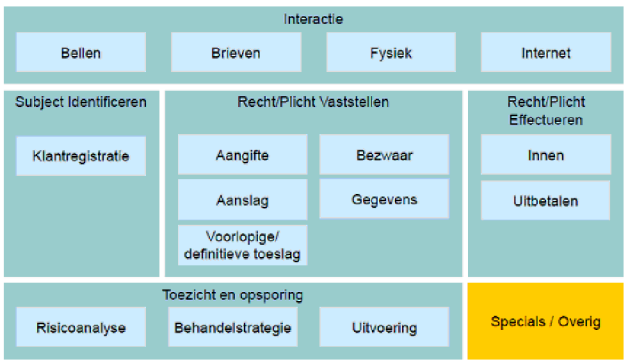
Intensivering Toezicht en Invordering (ITI)
Bij Regeerakkoord zijn structurele middelen gereserveerd voor versterking van het toezicht[7]. Dit ziet in 2016 onder meer op het automatisch corrigeren van aangiften, meer boekenonderzoeken, verscherpen van administratieve controles voor de omzetbelasting en structureel extra invorderingen. De in de 2015 herijkte businesscase ITI wordt in de reguliere planning & controlcyclus viermaandelijks gemonitord. Via de halfjaarsrapportages wordt de Tweede Kamer geïnformeerd en via het jaarverslag wordt over ITI verantwoording afgelegd.

Aantrekken van hoog gekwalificeerd toezichtspersoneel
Het toezichtswerk concentreert zich op de grootste gesignaleerde risico's, daarom wordt in de personele sfeer geïnvesteerd in het aantrekken van hoog gekwalificeerd toezichtspersoneel.

F. Doelstellingen Specials / Overig
Het laatste blok uit het processenmodel betreft Specials / Overig. Het gaat bij Specials om zogenaamde samengestelde werkzaamheden ofwel een gebundelde combinatie van interactie, transactie en toezicht werkzaamheden. Overige betreft werkzaamheden die de belastingdienst uitvoert die niet voortvloeien uit wet- en regelgeving voor belastingen of toeslagen. Voorbeelden zijn de Gegevensverstrekking voor derden (Overig) en Kansspelbelasting (Special).

[7] Kamerstukken II 2012/13, 31 066, nr. 149

In deze processen zijn 486 fte werkzaam. De jaarlijkse kosten bedragen € 31 mln. Gezien de relatief beperkte omvang zijn hiervoor geen doelstellingen opgenomen in het jaarplan. Op termijn worden de processen voor specials geïntegreerd in de overige processen van het processenmodel.



2.2 Doelstellingen FIOD

De FIOD is de bijzondere opsporingsdienst (BOD) van het Ministerie van Financiën. Daarnaast verzorgt de FIOD de opsporing op beleidsterreinen van verschillende andere ministeries. De FIOD werkt daarbij nauw samen met de andere BOD-en (de Inspectie SZW Directie Opsporing, de NVWA-IOD en de ILT-IOD), toezichthouders en het OM. De gezamenlijk taak is om met behulp van het strafrecht een bijdrage te leveren aan rechtshandhaving en aan de compliance. Minimaal 50% van de FIOD capaciteit is bestemd voor Belastingen, Douane en Toeslagen. De overige capaciteit is voor witwasbestrijding, faillissementsfraude en andere financieel-economische onderzoeken.

Het strafrecht is geen geïsoleerd, repressief sluitstuk van de handhavingsketen, maar een instrument dat in verbinding moet staan met andere vormen van handhaving. Bij de inzet van het strafrecht is de integrale aanpak uitgangspunt. De keuze voor bestuurs- dan wel strafrecht wordt genomen op basis van een gezamenlijke afweging met de ketenpartners waarbij het te verwachten effect van bestuursrechtelijke of strafrechtelijke afdoening nadrukkelijk wordt beoordeeld. Het strafrecht zal steeds meer worden ingezet ter ondersteuning van en in wisselwerking met het toezicht om zo de rechtshandhaving te stimuleren en naleving te bevorderen. Daarnaast kan het strafrecht, binnen de wettelijke kaders, ingezet worden om andere ketenpartners te helpen bij hun eigen interventie. Naast de integrale aanpak van ondermijnende criminaliteit, waarbij informatie zoveel mogelijk voorafgaand aan de interventie met partners wordt gedeeld, kunnen er ook zaken zijn waarbij het noodzakelijk is om eerst een strafrechtelijk onderzoek uit te voeren en de resultaten vervolgens te delen met ketenpartners.

Opsporing door de FIOD is, zoals gezegd, geen sluitstuk van de handhaving. In nauwe samenwerking met het OM/FP is inzet van het strafrecht integraal onderdeel van de handhavingsregie van de handhavingsketen, waarbij *het effect*, *de omgevingsgerichte samenwerking* en *het afpakken van crimineel vermogen* drie belangrijke strategische doelen zijn.

Door middel van centrale intake legt de FIOD de focus op een aantal onderwerpen zoals met name witwassen, IH/VT, Toeslagen en faillissementen. Deze onderwerpen worden op een integrale wijze aangepakt, waarbij met de ketenpartners zowel in toezicht, opsporing en vervolging intensief wordt samengewerkt. Daarbij worden verschillende bruikbare handhavingsinstrumenten naast elkaar ingezet zoals de Omgevingsgerichte aanpak, SIS (snelle interventie service) en handhavingscommunicatie door het genereren van mediabelangstelling. Ook andere aandachtsgebieden zoals bijvoorbeeld antidumping en accijnzen, buitenlandse rechtspersonen en veelplegers krijgen extra aandacht. Afpakken maakt onderdeel uit van deze integrale aanpak. Een verdere ontwikkeling van de intelligence van de FIOD ondersteunt deze aanpak.
Door de innovatie in de opsporing lukt het de FIOD meer en anders zaken op te pakken. Daarbij is er aandacht voor efficiency (versnelling onderzoek) en het anders aanpakken van subjecten zodat de FIOD minder voorspelbaar wordt, waarbij de hoofdrolspelers en de facilitators de gewenste aandacht krijgen.
De FIOD wil haar strategie realiseren door de professionals in positie te brengen, door een lerende organisatie te zijn en door digitalisering van de processen. Dit betekent een verandering van de wijze waarop inhoud wordt gegeven aan het werk van alle managers bij de FIOD. In 2015 is hiervoor het fundament gelegd met 'Ondernemerschap' en het in positie brengen van professionals. In 2016 wordt deze ontwikkeling doorgezet.

Activiteiten 2016

Belangrijke ontwikkelingen zijn:

Gegevensuitwisseling en samenwerking
Samenwerking is een belangrijk onderdeel van de strategie van de FIOD. Dit komt ook tot uitdrukking in de werkwijze van de FIOD. Het betekent samenwerking met ketenpartners zoals toezichthouders en OM, samenwerking met andere opsporingsdiensten, nationaal en internationaal. Naast samenwerking met overheidsorganisaties wordt ook samenwerking met private partijen gezocht. Met banken zijn al afspraken gemaakt. Deze worden uitgebreid in 2016 en tevens wordt de samenwerking met andere private partijen verkend om zo een bijdrage te leveren aan de fraudebestrijding. Bij deze strategie past een maximaal gebruik van de mogelijkheden om gegevens te delen en data analyse op gekoppelde data uit te voeren ten behoeve van de fraudebestrijding.

Data en analytics
De FIOD werkt samen met haar ketenpartners intensief aan het verbeteren van de samenwerking in de keten. Om te komen tot het gewenste niveau van effect en impact is het samen optrekken op het gebied van Data en Analytics cruciaal. Er zijn drie stromen binnen D&A waar de fiscale kolom en de FIOD elkaar kunnen ontmoeten en versterken:
- de eerste en belangrijkste stroom betreft onderwerpen waar de gezamenlijke handhavingsregie via de data en analyse signalen produceert die zowel voor de toezichthouder als voor de opsporing van belang zijn, bijvoorbeeld voor de aanpak van OB carrousels;
- de tweede stroom betreft data die in het opsporingsproces verzameld of verkregen zijn en waarvan de inschatting is dat deze van belang kunnen zijn voor Belastingen en Toeslagen;
- de derde stroom betreft signalen of verzamelingen waar mogelijkheden liggen in het kader van een integrale aanpak. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan de integrale aanpak van faillissementsfraude.

Internationale samenwerking
In de opsporing wordt internationale samenwerking steeds belangrijker. Naar aanleiding van het OECD congres in Amsterdam heeft de FIOD het initiatief genomen om te komen tot meer operationele samenwerking op een aantal benoemde onderwerpen. Gegevensuitwisseling, data analyse en inzet media zijn hiervan voorbeelden. De aanpak voor de internationale samenwerking krijgt in 2016 verder gestalte.

Intensivering fraudebestrijding
Voor de aanpak van witwassen en corruptie wordt in 2016 € 5 mln extra geïnvesteerd in afpakken door de FIOD en het OM (oplopend in 2017 tot 17 mln en structureel vanaf 2018 20 mln). Op basis van de businesscase van de FIOD is de verwachting dat dit leidt tot meeropbrengsten uit 'afpakken' op de begroting van Veiligheid en Justitie oplopend tot € 80 mln. in 2020. De uitgaven voor 2016 bedragen circa € 4,4 mln. De opbrengst van de intensivering fraudebestrijding voor 2016 is geraamd op € 8 mln.

2.3 Doelstelling Douane

De Douane stelt bij de uitvoering van haar taken de volgende drie strategische doelen centraal:
Afdracht: de Douane zorgt ervoor dat de belastingopbrengsten zo volledig mogelijk zijn. De verschuldigde douanerechten en accijnzen worden vastgesteld, geheven en geïnd .
Beschermen: de Douane beschermt de samenleving zo goed mogelijk tegen onveilige en ongewenste goederen. Het gaat daarbij vooral om de aandachtsgebieden Veiligheid, Gezondheid en Milieu.
Concurrentiepositie: de Douane draagt bij aan het versterken van de concurrentiepositie van de EU en Nederland. Dit wordt gedaan door toe te zien op naleving van Europese maatregelen voor marktordening. Daarnaast wordt een snelle en goede douaneafhandeling bevorderd, resulterend in minder oponthoud en administratieve lasten.

Uiteraard weerspiegelen de ABC-doelen de doelen die voortkomen uit zowel Europese als nationale opdrachten voor de Douane. Deze doelen worden bereikt door de handhaving daaraan dienstbaar te maken. Een vierde strategische doelstelling is ondersteunend aan de eerste drie doelen: Innovatie.

Innovatie is noodzakelijk om de doelen te kunnen realiseren. Alleen door continu te vernieuwen kan het takenpakket van de Douane adequaat uitgevoerd blijven worden binnen het beschikbare budget. De effectiviteit en kwaliteit van de handhaving drijven op kennis en informatie. Daarom maakt de Douane structureel werk van onderzoek, veelal in samenwerkingsverbanden met de wetenschap, het bedrijfsleven en overheid. Nauw daaraan gerelateerd is het voortdurend beproeven en toepassen van nieuwe methoden en technieken in de uitvoering, bijvoorbeeld op het gebied van (auto)detectie en het gebied van (big) data analyse.

Grensverleggend

De visie Grensverleggend schetst het streefbeeld waar de handhaving de komende jaren geleidelijk naartoe beweegt. Het is de paraplu waaronder alle ontwikkelingen in de handhaving plaatsvinden. Centraal staat de uitwerking van de handhaving in drie lagen:

Geel: betrouwbare ketens
- veilig maken van complete goederenketens

Groen: bekende, betrouwbare bedrijven
- waarnemingen – liefst buiten het logistieke proces – om de juistheid van het handelen te toetsen

Blauw: onbekende en overige bedrijven
- controle in de logistieke stroom, aan de grens, op basis van risicoanalyse en -detectie

De handhaving en facilitatie worden gedifferentieerd voor deze lagen. Zo wordt invulling gegeven aan een gepaste controledruk voor iedere marktpartij binnen de wettelijke kaders van het Douane Wetboek van de Unie (DWU). Ofwel: minder – en minder ingrijpende – interventies in de logistiek bij betrouwbare bedrijven, en meer controles bij onbekende en overige ondernemers. Bovendien gaat de Douane meer in de actualiteit controleren in plaats van 'controles achteraf tenzij'.

Samenwerking is een belangrijk uitgangspunt in de handhaving. Op een groot aantal terreinen vindt samenwerking plaats met het bedrijfsleven, de wetenschap en handhavingspartners. Deze samenwerking verhoogt de effectiviteit van de handhaving en draagt tegelijkertijd bij aan het verminderen van toezichtslasten. Zo krijgt de geïntegreerde controle van goederen (*one-stop-shop*) via de Rijksinspectie Terminal (RIT) in Rotterdam en het Joint Inspection Center (JIC) op Schiphol concreet gestalte. Ook zijn er op het terrein van informatievoorziening uiteenlopende samenwerkingsverbanden. Zo worden via het programma NLIP (Neutraal Logistiek Informatieplatform) gefaseerd voorzieningen ontwikkeld voor het gemeenschappelijke gebruik van data. De Douane ontwikkelt samen met andere overheden en in overleg met het bedrijfsleven via het NLIP een voorziening voor het eenmalig aanleveren, hergebruiken en teruggeven van informatie. Het

Maritiem Single Window (MSW), dat vanaf eind 2015 gefaseerd wordt ingevoerd, is daarbij een basisvoorziening. Bij uitbreiding naar andere modaliteiten ontstaat op termijn een Single Window Handel en Transport.

Omgeving
De Douane opereert in een dynamische omgeving. Dit doet een beroep op het aanpassingsvermogen en vergt flexibiliteit in de handhaving. Lopende en nieuwe ontwikkelingen zijn onder andere: de implementatie van het Douanewetboek van de Unie (DWU), vluchtelingenproblematiek (in samenwerking met de KMAR controles aan de landsgrenzen), controles in het kader van de sanctiemaatregelen tegen Rusland en van terrorismebestrijding (vuurwapens, liquide middelen en cultuurgoederen). De veiligheidssituatie zou in 2016 nog kunnen leiden tot nadere verzoeken of opdrachten aan de Douane die op dit moment niet te voorzien zijn. Op het gebied van de bedrijfsvoering spelen onder andere: reorganisatie en herpositionering Douane, uitwerking van de aanbevelingen van de Commissie Managementinformatie en bekostigingssystematiek Belastingdienst (MIBB) en het IBO Belastingdienst.

Prioritaire handhavingsgebieden
De Douane voert een grote diversiteit aan handhavingstaken uit. Op basis van weging van risico's zijn prioriteiten benoemd. Deze zijn hieronder weergegeven. In het Handhavingsplan Douane 2016 zijn deze prioriteiten nader uitgewerkt.

Afdracht Bevorderen	Beschermen samenleving	Concurrentiepositie EU bevorderen
– Douanerechten – Accijns	– Verdovende middelen en precursoren (smokkel) – Strategische goederen en sanctiemaatregelen – Liquide middelen passagiers	– Antidumpingrechten[8] – Intellectueel Eigendomsrecht (namaak)

Strategische ontwikkelingen en activiteiten 2016

DWU
Op 1 november 2013 trad de Union Customs Code (UCC), het douanewetboek van de Unie in werking. Het DWU is een volledige herziening en modernisering van de Europese douanewetgeving. Het DWU wordt in de periode van 2016 tot 2020 geïmplementeerd. De bestaande ICTsystemen moeten daarvoor worden aangepast. De meerjarige strategische planning van de IT is neergelegd in het *Multi-annual Strategic Plan* (MASP). Dit management- en planningsinstrument omvat het strategisch kader en de mijlpalen voor alle Europese IT-projecten, inclusief de IT projecten die in het kader van het DWU moeten worden uitgevoerd. Andere onderdelen van de implementatie betreffen opleiding van de medewerkers, voorlichting aan bedrijven en aanpassing van vergunningen.

Aangiftebehandeling
De huidige aangiftesystemen van de Douane worden vervangen door één nieuwe aangiftesysteem, AGS. AGS brengt een andere manier van werken met zich mee. Zo zijn er meer checks in het systeem ingebouwd om de kwaliteit van de aangiften te waarborgen. Voor de Douane leidt het systeem tot minder administratieve handelingen en minder beslismomenten. Per 1 mei 2015 zijn alle invoeraangevers overgestapt naar AGS. De uitvoeraangevers gaan in de loop van 2016 over naar AGS. Gelijktijdig met de implementatie van AGS wordt geïnvesteerd in de kwaliteit van de hele aangifteketen.

[8] Dit betreft zowel antidumpingrechten als compenserende rechten

Risicoselectie en (auto) detectie
Informatie en data-analyse zijn de belangrijkste bouwstenen voor risicogerichte handhaving. In 2016 wordt een volgende stap gezet met de inrichting van een team met een mix van ervaren Douane medewerkers en nieuwe data-analisten die thuis zijn in de nieuwste technieken van data analyse. Het doel is te komen tot de ontwikkeling van een risicovoorspel-model en zelflerende modellen, waarmee we de risicoselectie versterken. Op het gebied van scan en detectie gaat de Douane verder met onderzoek naar en toepassing van nieuwe (scan) technologieën, inclusief de geautomatiseerde interpretatie van beelden.

Dienstverlening
De digitalisering van de dienstverlening krijgt steeds meer vorm. Online is de Douane meer aanwezig en vindt meer communicatie over en weer plaats. Er is een online strategie geformuleerd. Voor 2016 betekent dit o.a.:
- Uitbreiden van webcare (Twitter, LinkedIn, etc.)
- Inzetten van kanaalsturing (reductie telefonie)

Gewerkt wordt aan de ontwikkeling van een digitaal portaal voor bedrijven. In het portaal kunnen bedrijven hun gegevens inzien, waaronder controlerapporten, maar ook handelingen verrichten, zoals het aanvragen van een douanevergunning. In 2016 wordt de behoefte bij het bedrijfsleven gepeild. Naar verwachting is het portaal mijndouane.nl in 2017 gereed.

Het Bewijs van Goede Dienst geeft inzicht in de performance van de Douane. In 2015 zijn de normen en methodiek opnieuw met het bedrijfsleven overeengekomen. In 2016 vindt een herijking van de 10 verschillende dienstverleningsnormen plaats, mede op basis van de resultaten van de Fiscale Monitor. Met het bedrijfsleven worden de prestaties van de Douane besproken en wordt de balans opgemaakt. Dit genereert verbeter- of ontwikkelpunten voor het optimaliseren van de dienstverlening.

IBO Belastingdienst
De Douane voert werkzaamheden uit voor derden (o.m. BuZa, EZ en I&M). Voor het uitvoeren van deze taken zijn tussen de Douane (opdrachtnemer) en de derde (opdrachtgever) afspraken gemaakt. In 2015 is een Interdepartementaal Beleidsonderzoek (IBO) gestart naar de inrichting van de relatie tussen opdrachtgevers en de Belastingdienst als opdrachtnemer. Onderzocht wordt of de gemaakte afspraken in voldoende mate financieel onderlegd en transparant zijn en voorzien in hoe te handelen als sprake is van wijzigingen of uitbreiding van de taken. Recent bleek bij de financiering van de extra Douanekosten in verband met de sancties tegen Rusland dat slechts moeizaam overeenstemming kon worden bereikt tussen opdrachtgever en opdrachtnemer over de financiering. Naar verwachting genereert het onderzoek een aantal aanbevelingen ten aanzien van afspraken over de door de Douane uit te voeren handhavingstaken. Uiterlijk 1 maart 2016 moet het IBO klaar zijn.

Onderzoek economische meerwaarde
Vanuit de wetenschappelijke theorie blijkt dat handelsfacilitatie door douanediensten een positief effect heeft op de concurrentiepositie en economie van landen. De Douane heeft behoefte aan onderzoek dat dit positieve verband voor wat betreft de Nederlandse situatie kan kwantificeren met behulp van (macro-)economische modellen. Door zichzelf inzicht te verschaffen in de effecten van douanewerkzaamheden op de concurrentiepositie van Nederland, kunnen mogelijk de effecten van investeringen en bezuinigingen op de begroting van de Douane worden doorberekend naar een effect op de nationale economie. De kernvraag voor het onderzoek luidt daarom als volgt: Wat is het effect van de prestaties van de Nederlandse Douane op de concurrentiepositie van Nederland en de Nederlandse economie? Het onderzoek wordt – via een aanbesteding vanuit Topsector Logistiek - uitgevoerd door onderzoeksbureau Ecorys. Naar verwachting worden de eerste onderzoeksresultaten in het eerste kwartaal 2016 gepresenteerd.

Reorganisatie Douane IvEv
Intern verbeteren, Extern versterken en is een traject om tot verdere verbetering en versterking van de organisatie te komen. Aanleiding hiervoor is de evaluatie van de reorganisatie van 2010. De Douane blijft continu verbeteren om één van de beste douane-organisaties te kunnen zijn en in te kunnen spelen op de steeds veranderende buitenwereld. Doelen van IvEv zijn:

- het aanscherpen van de focus,
- het verhelderen van verantwoordelijkheden,
- nog meer te sturen op één Douane Nederland
- het verbeteren van de verbinding tussen strategie, beleid en uitvoering.

Een aantal onderdelen is inmiddels geëffectueerd, waaronder het instellen van de functie van directeur Operaties (COO) en van vier regiegroepen voor Handhavingsbeleid, Bedrijfsvoering, Informatiemanagement en Operaties en Control. In 2016 wordt een aantal instelplannen geïmplementeerd, waaronder:

- Regionale Kennisinfrastructuur
- Douane Landelijk Tactisch Centrum (DLTC)
- Douane Landelijke Service Organisatie (DLSO)

3. Doelstellingen Bedrijfsvoering en Interne Organisatie

Budgettaire paragraaf

Uitgaven Belastingdienst *Bedragen x € 1.000*	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Programma-uitgaven	**238.304**	**182.218**	**162.218**	**127.218**	**127.218**
waarvan					
Heffings- en invorderingsrente	*232.390*	*176.304*	*156.304*	*121.304*	*121.304*
Proceskosten	*3.536*	*3.536*	*3.536*	*3.536*	*3.536*
Overige programma-uitgaven	*2.378*	*2.378*	*2.378*	*2.378*	*2.378*
Apparaatsuitgaven	**3.021.652**	**2.762.254**	**2.661.736**	**2.579.041**	**2.536.433**
Personele uitgaven					
waarvan: Eigen personeel	*2.011.606*	*1.899.136*	*1.816.695*	*1.739.665*	*1.697.910*
waarvan: Inhuur externen	*172.316*	*132.432*	*128.641*	*127.377*	*127.377*
Materiële uitgaven					
waarvan: ICT	*255.452*	*228.868*	*220.798*	*217.500*	*216.995*
waarvan: Bijdrage SSO's	*189.424*	*177.901*	*168.935*	*170.630*	*171.143*
waarvan: Overig	*392.854*	*323.916*	*326.667*	*323.869*	*323.007*
Totaal uitgaven	**3.259.956**	**2.944.472**	**2.823.954**	**2.706.259**	**2.663.651**
Verplichtingen	*3.259.956*	*2.944.472*	*2.823.954*	*2.706.259*	*2.663.651*

Ontvangsten Belastingdienst *Bedragen x € 1.000*	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Programma-ontvangsten	**897.753**	**905.753**	**919.753**	**922.753**	**923.753**
waarvan					
Heffings- en invorderingsrente	*441.500*	*447.900*	*459.800*	*461.500*	*461.700*
Ontvangsten boetes en schikkingen	*238.977*	*240.577*	*242.677*	*243.977*	*244.777*
Kosten vervolging	*217.276*	*217.276*	*217.276*	*217.276*	*217.276*
Apparaatsontvangsten	**27.709**	**33.780**	**32.958**	**32.794**	**33.024**
Totaal Ontvangsten	**925.462**	**939.533**	**952.711**	**955.547**	**956.777**

Personele capaciteit *in FTE*	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Totaal Belastingdienst	**29.262**	**28.865**	**28.701**	**28.660**	**28.642**

Hierbij gelden de volgende opmerkingen:

- De programmabudgetten (uitgaven en ontvangsten) zijn gelijk aan de standen zoals opgenomen in de begroting IX 2016. Bij VJN en NJN zal worden bezien of mutaties nodig zijn.
- De Belastingdienst houdt bij zijn apparaatbudgetten – om te komen tot het beschikbare kader in de Kadernota - rekening met mutaties ten opzichte van de stand in de begroting IX 2016. Zo is in het uitgavenkader rekening gehouden met compensatie voor cao afspraken en overige loon- en prijsstijgingen, alsmede met aanvullende uitgaven als gevolg van wetgeving, overboekingen van en naar andere departementen en beperkte budgetten vanuit IA middelen..

Ook is het ontvangstenkader verlaagd (desaldering met uitgaven). De standen zullen bij VJN en NJN – zo nodig – worden aangepast.
- De personele mutaties als gevolg van de Investeringsagenda moeten nog in de standen worden verwerkt.

Formatie en bezetting
De verwachting is dat het personeelsvolume de komende jaren gaat dalen. Als gevolg van de investeringsagenda zal enerzijds het werkpakket met 5.000 fte krimpen en zal er voor ca 1.500 fte extra werk (hoger gekwalificeerd) werk zijn. Voor 2016 wordt een formatie per dienstonderdeel vastgesteld. Besluitvorming hierover zal halverwege december 2015 plaatsvinden. De bezetting zal bij een aantal dienstonderdelen hoger zijn dan de formatie als gevolg van onder andere de flexpool of anticiperend werven maar dit is wel binnen de kaders van de Belastingdienst gedekt. Als er voor deze hogere bezetting een budgetsuppletie wordt gegeven, zal het financieel risico beperkt zijn. De reguliere uitstroom is voor 2016 op ca. 1.000 fte geprognosticeerd; deze schatting is gebaseerd op historie en leeftijdsontwikkeling. De helft van deze uitstroom is leeftijdsontslag.
De formatie, bezetting en in-en-uitstroom worden maandelijks in de Managementrapportage Belastingdienst gemonitord.

Switch
Switch maakt onderdeel uit van de Investeringsagenda en ondersteunt de transitie naar de Belastingdienst van de toekomst door de personele gevolgen van de Investeringsagenda op te vangen en de continuïteit en stabiliteit binnen de nieuwe organisatie te helpen behouden. De levensduur van Switch is gekoppeld aan de veranderingen die de Investeringsagenda met zich meebrengt. Dit komt neer op zo'n 6 à 8 jaar, vanaf 1 januari 2016.
Switch brengt werken en bewegen samen. Werken aan werk, bewegen naar nieuw perspectief. Als gevolg van de investeringsagenda zullen de komende jaren voor 5.000 fte het werkpakket verdwijnen. Tussen Switch en het fiscale domein vinden gesprekken plaats over de overgang van mensen en werkpakketten naar Switch. Het volume en het tijdstip van overgang zal de komende periode duidelijker worden.

Inhuur externen
De Belastingdienst wil structureel onder de rijksbrede norm voor de uitgaven externe inhuur van 10% blijven. Mogelijk zal dit als gevolg van de investeringsagenda niet lukken vanwege de inzet van specialistische kennis en inzet van uitzendkrachten bij krimpende werkpakketten.

Ziekteverzuim
Het verzuimpercentage over 2015 was naar aanleiding van de dalende trend in 2014 naar beneden bijgesteld naar 5,2%. In werkelijkheid is het verzuimpercentage gestegen naar 5,9%. Dit ondanks de inspanningen die gedaan worden om het verzuim terug te brengen. Er zijn diverse oorzaken voor het toegenomen verzuim, waaronder de veranderingen binnen de belastingdienst. De komende periode zal in overleg met de verschillende dienstonderdelen de norm voor verzuim per dienstonderdeel voor 2016 worden vastgesteld. Over de realisatie zal maandelijks in de MRB worden gerapporteerd.

PASverlof
Met een vergrijsde populatie, gekoppeld aan de wettelijke mogelijkheden, wordt er binnen de Belastingdienst meer dan gemiddeld gebruik gemaakt van de PAS regeling. Momenteel maakt ca. 6.000 fte gebruik van deze regeling. Dit komt neer op een verlies van arbeidscapaciteit van 950 fte. Dit is ruim 150 fte meer dan vorig jaar. Deze reductie in capaciteit wordt in geringe mate financieel gecompenseerd.

Arbeidsbeperkten Belastingdienst

In het regeerakkoord is afgesproken dat de overheid zich zal inspannen om medewerkers in de categorie "lage lonen" een (vast) dienstverband aan te bieden en extra banen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. In de periode 2013 tot en met 2023 moet de Belastingdienst 867 nieuwe banen voor arbeidsbeperkten realiseren. Inmiddels heeft de Belastingdienst het monitoringproces beschreven en wordt dit momenteel ingeregeld, in overleg met betrokken in- en externe informatieleveranciers. Het aantal arbeidsbeperkten wordt opgenomen in de P&C cyclus. De gehanteerde norm voor 2016 moet nog worden vastgesteld.

P-gesprekken
Tussen leidinggevende en medewerker vindt een gesprekkencyclus plaats met als norm één verplicht functioneringsgesprek per jaar. Voor het functioneringsgesprek is een opleidingsaanbod voor managers beschikbaar. Het online aandragen van kennis, onder andere op arbeidsjuridisch vlak, faciliteert HR en managers in de dienstonderdelen bij de dagelijkse gang van zaken.

Betalingstermijnen
De Belastingdienst verwacht in 2016 aan de rijksbrede norm van 90% van de facturen op tijd betaald, te voldoen.

Taakstellingen
De Belastingdienst heeft zijn deel bijgedragen aan de realisatie van de rijksbrede taakstellingen. Zoals met de Tweede Kamer afgesproken worden de taakstellingen vanuit Rutte I (en voorgaande kabinetten) en Rutte II – oplopend tot € 543 miljoen vanaf 2018 - langs twee sporen ingevuld. Spoor 1 betreft efficiency/versobering waarmee € 370 miljoen wordt ingevuld. Spoor 2 betreft aanpassing van (fiscale) wetgeving die leidt tot vereenvoudiging in de uitvoering of taakvermindering bij de Belastingdienst. Spoor 2 draagt € 173 miljoen bij aan de invulling. De afgesproken efficiency en versobering is meerjarig ingevuld en belegd met maatregelen op het terrein van staf/overhead, procesverbeteringen en versoberingen op het gebied van huisvesting; hierbij gelden de besparingen die moeten komen uit de concentratiebeweging en de huisvesting als aandachtspunten. Ten aanzien van Spoor 2 is inmiddels ook een belangrijk deel van de afgesproken besparingen gerealiseerd (€ 129 miljoen, inclusief BP pakket 2016). Wat betreft de besparingen vanuit vereenvoudiging van fiscale wet- en regelgeving zijn deze in 2016 onvoldoende om het deel van de taakstelling dat de Belastingdienst daarmee invult (spoor 2), te realiseren.. Gezamenlijk met DGFZ en FEZ blijft de ambitie voor de komende jaren (2017 en verder) de benodigde vereenvoudigingen alsnog te realiseren zodat daarmee de taakstelling kan worden ingevuld.

Stand van zaken beleidsdoorlichtingen
In 2016 wordt de beleidsdoorlichting toeslagen uitgevoerd.

Integrale Beveiliging
Het SGO heeft op 5 november 2014 beslist dat alle onderdelen van de Rijksoverheid de basisbeveiliging binnen de verschillende deelgebieden van integrale beveiliging meer op orde dienen te brengen. Het gaat hierbij in het bijzonder om informatiebeveiliging, fysieke– en personele beveiliging, integriteit, compliance en bescherming persoonsgegevens.

Met de BVA van Financiën is afgesproken in lijn met het gevraagd voor het kernministerie over te rapporteren. De onderwerpen waarover specifieke aandacht voor wordt gevraagd in 2016 zijn de volgende onderwerpen:

I. Bewustzijn
II. Incidenten
III. Informatieopslag
IV. Privacy
V. Vertrouwensfuncties
VI. Integriteit

VII. Informatiebeveiliging
VIII. Inventarisatie EU/ NAVO

In het TBO zullen de bovenstaande onderwerpen verder worden behandeld en uitgediept. Overigens is op een aantal fronten al een goed lopende plan en control cyclus, zoals Bewustzijn, Incidenten rapportages, Vertrouwensfuncties, integriteit, informatiebeveiliging (zelf analyse).

Rijksbrede bedrijfsvoering
De Belastingdienst heeft, samen met de andere grote uitvoerende organisaties een "inbreng" opgesteld waarin een gezamenlijke visie op de toekomstige rijksbrede bedrijfsvoering wordt uiteengezet. Op basis van deze "inbreng" verwacht de Belastingdienst mede richting te kunnen geven aan de ontwikkelingen van de rijksbrede bedrijfsvoering. Belangrijk daarbij is dat de Belastingdienst een sterkere koppeling wil zien tussen bedrijfsvoering en het primaire proces. Eveneens wil de Belastingdienst meer aandacht voor de ondersteuning van de ketens waarin wij samenwerken in plaats van een unieke focus op het rijk. Om te voorkomen dat besparingen op bedrijfsvoering worden ingezet zonder meenemen van de consequenties voor het primaire proces wordt aandacht gevraagd voor de risico's van het positioneren van bedrijfsvoering als cost-centre in Shared Service Organisaties. Daarnaast wordt de impact van zogenaamde "zij-sturing" (besluiten die elders worden genomen) op de sturing van de bedrijfsvoering en het primaire proces aangegeven. De Belastingdienst verwacht dat de discussie die over deze onderwerpen gevoerd gaat worden zal leiden tot een verbeterde sturing van de eigen bedrijfsvoering.

Onvolkomenheden
De Algemene Rekenkamer concludeert tot onvolkomenheden in de bedrijfsvoering over 2014:

1. Legacy problematiek IT Belastingdienst omvangrijk en complex (ernstige onvolkomenheid)
2. Integraal inzicht in beheer en onderhoud huidige IT bij de Belastingdienst ontbreekt
3. Kwaliteit managementinformatie beperkt Belastingdienst bij vinden balans tussen ambities en mogelijkheden
4. Teruggaven omzetbelasting aan EU-ondernemers niet op orde
5. Periodieke controle op de juistheid van de logische toegangsbeveiliging bij de Belastingdienst ontbreekt

Deze onvolkomenheden vallen grotendeels samen met de knelpunten die de Belastingdienst bij zijn dagelijkse werkzaamheden ervaart, in de uitvoering van zijn taken. Voor het oplossen van de onvolkomenheden is een plan van aanpak opgesteld. Over de aanpak van de onvolkomenheden wordt viermaandelijks gerapporteerd aan de Bestuursraad.
Ten behoeve van de aanpak van de ernstig onvolkomenheid legacy wordt een apart 'Programma monitoring en sturing legacy-aanpak' opgesteld (gereed december 2015).

Trajecten op het terrein van bedrijfsvoering
De volgende trajecten op het terrein van bedrijfsvoering lopen in aansluiting op de ambities van de investeringsagenda:

Sturing, verantwoording en effectmeting
In mei 2015 heeft de commissie MIBB in een tweetal rapportages vastgesteld dat er binnen de Belastingdienst nog geen duidelijke samenhang is tussen hoofddoelstellingen, prestatie indicatoren en de toekenning van budgetten en dat een verbeterde verantwoording, effectmeting en inzet van interne sturingsmechanismen om de efficiëntie van de beschikbare middelen te vergroten nodig is. Met zes initiatieven in de Finance-kolom en één programma in de HR-kolom wordt gewerkt aan het vergroten van de beheersing op de taakuitvoering van de Belastingdienst:

1. Om de gefragmenteerde interne planning beter bij de centrale doelstellingen en de externe begrotings- en verantwoordingscyclus aan te laten sluiten zal een overkoepelend management

control framework worden ontwikkeld met als doel met een consistente set van meetwaarden en een sterkere terugkoppeling op resultaten de Planning en Control voor het Fiscale domein te versterken. Ook wordt er adequaat risicomanagement opgezet als onderdeel van dit initiatief.

2. De commissie MIBB heeft aanbevelingen gedaan voor een bekostigingsmodel. De Belastingdienst zal, in lijn met de aanbevelingen, in 2016 en daarna stap voor stap toewerken naar een dergelijk model. Een eerste stap wordt in 2016 gezet met behulp van de nu beschikbare informatie.
3. Om de noodzakelijke gegevens te leveren voor bovenstaande initiatieven zullen ook de administraties worden aangepast, waaronder het huidige financiële systeem. Hierbij zal een herinrichting van het SAP-landschap resulteren in een minder versnipperd applicatiebeeld. Met de inrichting van het financiële systeem worden ook de Administratieve Organisatie, werkprocessen en handleidingen aangepast.
4. In het kader van massale processen en gegevensbeheer wordt een visie gevormd hoe een juiste, tijdige en volledige overdracht van gegevens tussen externe en interne systemen kan plaatsvinden met waarborging van integriteit van gegevens voor verder gebruik. Focus ligt op het leggen van verbanden binnen de verschillende opbrengstketens. Verder worden ook de richtlijnen voor een betrouwbaar verantwoordingsproces voor de administratieve organisatie en voor de interne beheersing van massale gegevensprocessen opgesteld.
5. Er is een onderzoek gestart met als denkrichting de IM-afdelingen die nu werkzaam zijn binnen het nieuwe bedrijfsonderdeel Belastingen en Toeslagen onder besturing en verantwoording van de CIO te brengen. De stuur- en verantwoordingsinformatie zal in het verlengde daarvan op de IV-brede organisatie moeten worden geschoeid, waarvoor een bedrijfsvoeringsfunctie voor de IV-keten zal worden ingericht.
6. Om te kunnen voldoen aan de doelstelling van de Investeringsagenda dat het belang van het geheel uitgaat boven het belang van het onderdeel wordt de bedrijfsvoering heringericht. Hierbij wordt ingezet op centralisatie om zo tevens invulling te geven aan de afgeleide doelstelling om te komen tot meer uniformiteit van processen en van registratie. Bovendien draagt centralisatie bij aan het behalen van efficiencywinsten.
7. Daarnaast is een eenduidige inrichting van de HR-functie nodig om de veranderingen in het licht van de Investeringsagenda goed te ondersteunen. Het initiatief “HR in business” richt zich op het opbouwen van de benodigde vaardigheden in de HR-functie (met focus op inzet van medewerkers).

Ondersteuning door informatievoorziening
De IV-keten is verantwoordelijk voor de continue ondersteuning van de processen van de Belastingdienst met transparante en voorspelbare informatievoorziening. De belangrijkste doelen en activiteiten zijn:

Continuïteit en wendbaarheid
Om de Belastingdienst te ondersteunen in de uitoefening van zijn permanente opdracht, is ongestoorde ict-dienstverlening van groot belang.
Er zijn twee parallelle veranderlijnen in het ICT-landschap van de massale processen die in samenhang worden geregisseerd.
De eerste veranderlijn vloeit voort uit de vereenvoudiging en vernieuwing van de processen in de lijn van de Investeringsagenda. De huidige massale processen in de Belastingdienst ondergaan in de komende jaren een complete gedaanteverandering. De gevolgen daarvan voor de IV zijn positief. Het ICT-landschap wordt eenvoudiger, slanker en wendbaarder. Voorzieningen worden meer generiek en herbruikbaar. Veel functies van de omvangrijke legacy-systemen worden er geleidelijk uit ontvlochten en afzonderlijk gepositioneerd. De vereenvoudiging van de processen (werken met informatiepositie) zorgt voor navenante vereenvoudiging in de systemen.

De tweede veranderlijn is de al met succes in uitvoering zijnde *rationalisatie* van de systemen en infrastructuur. De doelstelling daarvan is dat het achterstallig onderhoud en de veroudering in de infrastructuur, de ontwikkelomgeving en de primaire-processystemen zelf wordt weggewerkt. De situatie wordt bereikt dat deze IT-

voorzieningen volgens een ook voor andere assets normaal patroon van een lifecycle worden afgeschreven en vervangen.
Er is nauwe samenhang tussen deze veranderlijnen. Ze hebben betrekking op hetzelfde landschap en worden daarom de komende jaren continu op elkaar afgestemd.
Het gaat om een goede balans tussen enerzijds het beheer van het bestaande landschap en het behoud van continuïteit, anderzijds het realiseren van IT-voorzieningen die adequaat invulling geven aan de eisen van een vernieuwd proces. De twee parallelle lijnen samen zorgen voor een wendbare en robuuste IV, waarmee de continuïteit wordt geborgd. Vermindering van onderhouds- en beheerlasten creëert ruimte voor een stabiel groter aandeel aan inspanning voor vernieuwing. De door de Algemene Rekenkamer geconstateerde ernstige onvolkomenheid in de legacy-systemen wordt met de twee bewegingen weggenomen.

Voorspelbaarheid
Om de businesswaarde van het portfolio op tijd, binnen budget en met voldoende kwaliteit te realiseren is voorspelbaarheid een belangrijke doelstelling. Het portfolio moet recht doen aan het behalen van de businessdoelstellingen en ook maakbaar en haalbaar zijn gezien de beschikbare middelen. Hiervoor is een verbeterde integrale onderbouwing nodig van kosten, baten, haalbaarheid en risico's van het portfolio, ten behoeve van bestuurlijke besluitvorming.

Wendbaarheid IV-organisatie
De gewenste wendbaarheid van de IT vereist ook dat de IV-organisatie als geheel flexibeler wordt. Randvoorwaarden hiervoor zijn een kortere time-to-market en meer invloed van de Business in de te realiseren functionaliteit. Om een wendbare IV-organisatie te realiseren is het voornemen om verschillende bedrijfsonderdelen die betrokken zijn bij de voortbrenging en ict-dienstverlening te integreren binnen de IV-keten en de voortbrengingsprocessen te verbeteren met ketenverkorting, flexibele voortbrengingsmethodes (zoals 'agile werken'). Hierdoor wordt integrale sturing vergemakkelijkt en verbeterd.

4. Risicoanalyse Belastingdienst 2016

De onzekerheid speelt of het Belastingplan 2016 door de Eerste Kamer komt en uitgevoerd kan worden zoals bedacht. Als dit plan niet doorgaat, leidt dat tot ongeveer vier miljoen onjuiste voorlopige aanslagen over de inkomstenbelasting 2016. Hiermee loopt de Belastingdienst een significant risico en zal mogelijk tot een addendum op deze risicoparagraaf leiden. De voorlopige aanslag voor volgend jaar is namelijk al wel gebaseerd op dit Belastingplan 2016. Die aanslagen worden eind november 2015 verstuurd met de percentages en bedragen uit het Belastingplan. Een automatische tussentijdse correctie is niet mogelijk. Burgers krijgen dan in 2016 meer terug van de Belastingdienst of betalen over dat jaar minder dan moet. Dat moet dan in 2017 worden verrekend.

Hieronder zijn de vijf belangrijkste risico's voor het jaar 2016 uitgewerkt.

Omschrijving risico 1	**Risico m.b.t. de samenhang tussen verandering en continuïteit**
Categorie	Strategisch. Het risico bestaat dat de Belastingdienst de verwachtingen vanuit de maatschappij niet waar kan maken. Burgers, bedrijven en politiek verwachten een meerjarige, grootschalige vernieuwingsslag en gelijktijdig dat de continuïteit gewaarborgd is.
Kans	Midden.
Gevolg	Hoog.
Motivatie	Dit proces waarin vernieuwing en continuïteit gelijktijdig plaatsvindt, dient goed bestuurd en ondersteund te worden.
Beheersmaatregelen	• Continue bestuurlijke aandacht op niveau; • Kwalitatieve en kwantitatieve organisatie Project Management Office (PMO) op peil houden; • Alle bestaande verandertrajecten worden geëvalueerd en heroverwogen om een zo actueel mogelijke Activiteitenkalender te creëren.
Eigenaar risico	DG Belastingdienst en COO.
Bijbehorende audit(s)	PM

Omschrijving risico 2	**Risico m.b.t. in- en uitstroom van personeel**
Categorie	Strategisch. Het risico is aanwezig dat de Belastingdienst niet in staat is te zorgen voor een kwalitatief en kwantitatief voldoende in- door- en uitstroom van personeel waardoor uiteindelijk niet beter en goedkoper gewerkt kan worden.
Kans	Midden.
Gevolg	Hoog.
Motivatie	De Belastingdienst wil beter, goedkoper en meer *in control* zijn. *Goedkoper* betekent een compactere Belastingdienst waar door automatisering, efficiencyverhoging en concentratie van werkzaamheden

	zo'n 5.000 meest administratieve functies verdwijnen, maar waar tegenover zo'n 1.500 mensen worden aangenomen in functies in toezicht en data-analyse. Het managen van dit proces zal de nodige inspanningen vergen om te slagen.
Beheersmaatregelen	• Switch kwalitatief en kwantitatief op peil houden; • Duidelijke communicatie naar eigen personeel en medezeggenschap over de stand van zaken en voortgang van de IA; • Maximaal gebruik van het totale HR-instrumentarium (ARAR, Pub en sociaal beleid Rijk) waar mogelijk aangevuld met nieuw te ontwikkelen instrumenten en beleid; • Het aantrekkelijk maken voor nieuw talent om te komen werken bij de Belastingdienst op de ontwikkelgebieden als data- en textmining.
Eigenaar risico	CFO
Bijbehorende audit(s)	PM

Omschrijving risico 3	**Risico m.b.t. Legacy problematiek IT**
Categorie	Strategisch. Met de huidige verouderde staat van de IT-systemen kan implementatie van toekomstige wetswijzigingen in de massale processen van de Belastingdienst een moeizaam verloop hebbent. Dit beperkt ook het handelingsperspectief van de Staten-Generaal.
Kans	Midden.
Gevolg	Hoog.
Motivatie	De Belastingdienst heeft een groot aantal IT-systemen in gebruik die veelal verouderd, achterstallig in onderhoud en verweven met elkaar zijn en die essentieel zijn voor het functioneren van de Belastingdienst.
Beheersmaatregelen	Met het programma regie modernisering IV-landschap worden drie veranderlijnen geregisseerd: 'Vereenvoudiging / Vernieuwing in de lijn van de Investeringsagenda', 'Rationalisatie' en 'Verbeterde Informatie'. De eerste twee hebben direct betrekking op het landschap zelf. De derde is randvoorwaardelijk en draagt bij met het verschaffen van juiste informatie bij aan de modernisering van het landschap. Het programma volgt deze al lopende veranderlijnen in samenhang en brengt ze onder gemeenschappelijke regie. •
Eigenaar risico	CIO
Bijbehorende audit(s)	PM

Omschrijving risico 4	**Risico m.b.t. de informatievoorziening**

Categorie	Strategisch. Bij het achterblijven van de doorontwikkeling van de informatievoorziening is het niet mogelijk om te bepalen of de Belastingdienst op koers ligt bij het bereiken van een optimale compliance en andere doelstellingen.
Kans	Midden.
Gevolg	Hoog.
Motivatie	Uitvoering wordt gegeven aan de aanbevelingen vanuit de *Commissie MIBB*. Een werkend MI-stelsel waarmee daadwerkelijk op tussenliggende doelstellingen gestuurd kan worden is essentieel.
Beheersmaatregelen	• Het inrichten en opzetten van een businessunit Data & Analytics; • Hoogwaardige expertise aantrekken; • Het conform planning uitvoering geven aan verandergebied Planning, Sturing, Verantwoorden en Effectmeting.
Eigenaar risico	CFO
Bijbehorende audit(s)	PM

Omschrijving risico 5	**Risico m.b.t het elektronisch berichtenverkeer**
Categorie	Strategisch. Heeft direct invloed op de maatschappelijke omgeving en hiermee effect op de compliancy en klanttevredenheid.
Kans	Hoog.
Gevolg	Hoog.
Motivatie	De overgang naar de door de maatschappij gewenste digitale communicatie en hiermee uitfasering van briefpapier kan leiden tot een groep burgers en bedrijven die dit digitale kanaal niet weet te vinden of niet weet te gebruiken en hierdoor niet tijdig kan handelen.
Beheersmaatregelen	• Om de (geleidelijke) overgang naar uitsluitend digitaal verkeer soepel te laten verlopen is in overleg met het ministerie van BZK (de verantwoordelijke voor MijnOverheid en de Berichtenbox) een communicatiestrategie uitgewerkt, gebaseerd op de thema's timing, bewustwording en handelen. • De Belastingdienst overlegt met maatschappelijk intermediairs over het bieden van ondersteuning aan burgers bij de overgang naar elektronisch berichtenverkeer.
Eigenaar risico	CIO
Bijbehorende audit(s)	PM

Bijlage 1 Balanced Score Card

Inleiding

In de Balanced score Card worden de activiteiten en meetbare resultaten op hoofdlijnen beschreven. De planning van de ontwikkelactiviteiten uit de investeringsagenda is gebaseerd op de concept roadmap januari 2016. Het is nog niet voor alle onderwerpen mogelijk dit SMART uit te werken. Met stapsgewijze veranderingen in de planvorming en sturing wordt dit de komende tijd verder uitgewerkt. Voor een aantal indicatoren, aanvullend op die uit de begroting IX 2016, wordt nog onderzocht of een goede meetbaarheid is gegarandeerd. Ook de streefwaarde is nog niet voor alle indicatoren bepaald. Meer in algemene zin wordt opgemerkt dat de Belastingdienst bezig is met een traject om duurzame prestatie-indicatoren te ontwikkelen die zowel meer zeggen over het effect van het handelen van de Belastingdienst op de compliance als aansluiten op het verwachtingspatroon van de buitenwereld. De set van indicatoren als hier gepresenteerd zal hierdoor de komende jaren kunnen wijzigen.

Bijlage 1 Balanced Score Card

Algemene doelstelling Het genereren van inkomsten voor de financiering van het overheidsbeleid. Solide, eenvoudige en fraudebestendige fiscale wet- en regelgeving is hiervoor de basis. Doeltreffende en doelmatige uitvoering van die wet- en regelgeving zorgen er voor dat burgers en bedrijven bereid zijn hun wettelijke verplichtingen ten aanzien van de Belastingdienst na te komen (compliance).	Het leveren van passende dienstverlening en en waar nodig afdwingen van naleving.	Apparaat: € 3.021.652 (personeel: € 2.011.606 / materieel: € 837.730) Programma: € 238.304 (* € 1.000)	Bereikbaarheid BelastingTelefoon: 80-85% Kwaliteit beantwoording fiscale vragen BelTel: 80-85% Afgehandelde bezwaren en klachten binnen Awb-termijn: 90-95% Aangiften OB tijdig ontvangen: 95% Aangiften loonheffingen tijdig ontvangen: 98% Juist en volledig aangifte doen; nalevingstekort Particulieren: ≤ 1% Juist en volledig aangifte doen; nalevingstekort Midden- en Kleinbedrijf: ≤ 4% Aangiften/aanslagen op tijd betaald: ≥ 86% Klanttevredenheid Internet: 80-90% Klanttevredenheid Balie: 80-90% Klanttevredenheid Telefoon Algemeen: 70-80% Klanttevredenheid Telefoon Intermediars: 80-90%	Als de invoering van de eerste stap betaald bellen (van 0800 nummer naar 0900 nummer) op 1 juli 2016 vertraging oploopt bedraagt het besparingsverlies maximaal € 13,3 miljoen. Het besparingsverlies zal in de bijdrage van DGBel/BD voor de uitvoeringsbrief 2017 begroting IX worden meegenomen. Afhankelijk van deze besluitvorming kunnen nog aanvullende maatregelen nodig blijken.

	Het uitoefenen van adequaat toezicht	Kosten ITI: € 157 mln.	Percentage gevalideerde grote ondernemingen voor horizontaal toezicht: 85% Aantal MKB ondernemingen onder een horizontaal toezichtconvenant: 75.000–100.000 MKB ondernemingen onder een horizontaal toezichtconvenant: pm% Aantallen behandelde aangiften IH (betreft Particulieren en MKB): 845.000–1.000.000 Aantallen behandelde aangiften Vpb: 29.000–37.000 Aantallen boekenonderzoeken: 30.750–33.250 (stand IXB 2016; dit aantal wordt nog aangepast o.b.v. de geactualiseerde buca ITI 2016) Ontvangsten ITI: € 566 mln. Toezichtsuren (inclusief ITI): pm	ITI: Tegenvaller ingeboekte extra belastingontvangsten

			Bezwaren ingediend na een correctie door de Belastingdienst:8–12% Gehonoreerde bezwaarschriften: pm% Opbrengsten repressief toezicht: pm Aantal nieuwe, door de BD geregistreerde belastingplichtigen: pm	
		Kosten ITT: max. € 25 mln Ontv. ITT: > € 25 mln. aan progr.geld tegenhouden	Rechtmatige toekenning van toeslagen: De score van fouten en onzekerheden ligt onder de rapporterings-grens op artikelniveau De streefwaarde voor het percentage definitief toegekende toeslagen met een terug te betalen bedrag ≤ € 500 bedraagt 91% Tijdig uitbetaalde toeslagen: pm% Douane: controlesdoor op de goederenstroom: 350.000–420.000 en pm% Gecertificeerde goederenstroom: > 90% Controles op passagiersvluchten: 12.000–15.000 en pm% Nakoming van door de EU voorgeschreven controles: 100%	

	Het nemen van invorderingsmaatregelen om achterstallige vorderingen alsnog te innen Het tijdig en juist uitvoeren van massale processen		FIOD: Percentage processen-verbaal dat leidt tot veroordeling/transactie: 82-85% Aantal onderzoeken: pm Gemiddelde opbrengst per onderzoek: pm Achterstand invordering: 2,5%–3,0% Betaling belastingen en premies op compliante wijze: 98–99% Inning invorderingsposten binnen een jaar: 55–65% Buiteninvorderingstellingen (belastingen en toeslagen): pm% Postzendingen zonder fouten: >99% Aantal ernstige productieverstoringen: pm	

Doelstelling	Activiteiten	Budgettaire gevolgen	Meetbaar resultaat	(Budgettair) risico bij niet realiseren
Ontwikkel doelstellingen Algemene doelstelling Investeringsagenda: een betere en goedkopere Belastingdienst en meer belastingontvangsten	Investeringsagenda met projecten op onderstaande verandergebieden Inrichtingsvoorstel monitoring Investeringsagenda	Op de aanvullende post staan middelen gereserveerd ten behoeve van de Investeringsagenda in 2016 (€ 228 miljoen). Daarnaast is binnen begroting IX € 80 miljoen beschikbaar voor instroom Switch en Dynamisch Monitoren. De besparingen bedragen € 38 miljoen.	100% vrijgave van de middelen die op de begroting IX en de Aanvullende Post gereserveerd staan. De mijlpalen in de realisatie van de doelstellingen uit de Investeringsagenda worden opgenomen in roadmaps. Hierover wordt viermaandelijks gerapporteerd. In Q1 wordt een voorstel gedaan voor de inrichting monitoring Investeringsagenda De werving in 2016 bedraagt 710 fte. Baten 2016: € 38 miljoen (efficiency) Baten 2016: € 100 - 160 mln. extra belastingopbrengsten	Onderuitputting door vertraging Besparingsverliezen in 2016 door vertraging en onvoldoende effectieve maatregelen
O. Overkoepelende initiatieven	O1: Nadere uitwerking segmentering O2: Setup van Switch • werkpakketten Switch klaarmaken • planning maken voor instroom werk en medewerkers in Switch per juli 2016 e.v. • aanbieden van tijdelijk werk aan doorstromende medewerkers		O1: Q1 O2: Q1 • een goede match tussen medewerkers in Switch en de werkpakketten • verkleining afstand tot de arbeidsmarkt van medewerkers door middel van mobiliteit	

			O2: 1200 uitstroom, waarvan 960 in Switch en 240 directe uitstroom. Op dit moment vindt een inventarisatie plaats van de hoeveelheid medewerkers die van 'Het Van-Werk-Naar-Werkbeleid' gebruik gaan maken. Bij 1e VMR 2016 wordt hierover gerapporteerd	
	O3: Ontwerp TOM O4: Formuleren Doelenhierarchie		O3: Q1 O4: tussenproduct gereed in januari. Doorontwikkeling in Q1 t/m Q3	
A. Subject identificeren: De Belastingdienst probeert het nalevingsgedrag positief te beïnvloeden door op een systematische en gestructureerde manier naar groepen van belastingplichtigen en toeslaggerechtigden [subjecten] te kijken	a1) Nadere uitwerking segmentering Data & Analytics: a2) opzet van de D&A productportfolio, a3) verbeteren datamanagement, a4) ontwerp nieuwe D&A functie en a5) herdefinitie strategie en visie EH&I a6) Uitrol debiteurenbeeld		a1) gereed eind januari 2016; daarna doorontwikkeling a2) Q1 a3) t/m a5) Q1 t/m Q4 en de rest van 2017 a6) Het debiteurenbeeld dat door Data&Analytics is gemaakt is in Q1 geïmplementeerd voor alle invorderaars en deurwaarders	
B. Recht/plicht vaststellen: Voor burgers en bedrijven wil de Belastingdienst naleving makkelijk maken en fouten zoveel mogelijk voorkomen.	b1) Uitbreiding Vooringevulde Aangifte b2) Experimenteerbepaling		b1) ontwikkeling concept vooringevulde winstaangifte Q1 tm Q4 (pilots vinden plaats in 2017 en 2018) b2) in Q1 wordt in samenwerking met DGFZ een eerste toepassing van de experimenteerbepaling geselecteerd en vervolgens in uitvoering genomen.	

C. Recht/plicht effectueren: met informatiegerichte inning de vorderingen eerder en efficiënter innen met hogere kasopbrengsten en het ontstaan van terug te betalen bedragen bij het definitief toekennen van toeslagen zoveel mogelijk beperken.	c1) Schatten van inkomensgegevens; doorvoeren van verbeteringen c2) Uitrol dynamisch monitoren in het MKB; c3) Overheveling van vorderingen op 'kleine' MKB'ers naar de LIC's c4) Diverse Pilots (gericht op betalingsproblemen en betalingsregelingen)		c1) Q1 t/m Q4 c2) Gereed Q2 c3) Gereed Q4 c4) Er hebben eind Q3 pilots plaatsgevonden met compliante burgers waarbij een directe betaalmogelijkheid wordt geboden en de mogelijkheid om een eenvoudige betalingsregeling te treffen.	Dynamisch Monitoren: baten (extra belastingontvangsten) komen niet binnen
D. Betere interactie met burgers en bedrijven is gericht op informatie uitwisseling die bijdraagt aan compliant gedrag. De Belastingdienst streeft op termijn naar volledig digitale correspondentie, zowel voor berichten van als naar burgers en bedrijven.	d1) Opleveren interactiestrategie d2) Implementatie elektronisch mededelen (EBV) d3) Berichtenbox d4) Bezwaar maken via het persoonlijk domein d5) AIG beschikbaar maken op het persoonlijk domein		d1) elk segment gaat dit doen gedurende 2016 uitvoeren; vastgesteld is dat interactie dermate segment gerelateerd is dat een overall interactiestrategie niet mogelijk is d2) electronische uitnodiging tot het doen van aangifte in februari; ook nog toezending op papier ingevolge toezegging aan TK d3) stapsgewijs, afhankelijk van digitale infrastructuur d4) eind Q1 inclusief digitale vertrekking ontvangstbevestiging d5) eind Q1	EBV: Kwaliteit Logius, dekking kosten

	d6)Vangnetvoorzieningen		d6) per 1/12 zijn betere machtigingsvoorzieningen gerealiseerd voor maatschappelijk dienstverleners om voor burgers zaken te kunnen doen en post te ontvangen.	MBD.nl: Vangnet voor minder digivaardigen
	d7) Verdere ontwikkeling en uitrol Mijnbelastingdienst.nl		d7) planning volgt bij 1e VMR en is afhankelijk van onderzoek naar technische mogelijkheden mijnbd voor toekomstige ontwikkelingen.	
	d8) Smart Bel Afspraken		d8) Procesverbeteringen bij SBA zijn gerealiseerd in Q1. Het betreft de LEAN inrichting van het proces, de 2e lijn bij de BelTel voor het beantwoorden van complexe vragen en de mogelijkheid om direct een betalingsregeling af te spreken met de klant.	
E. Toezicht en fraude: De handhavingstrategie voor toezicht en fraudebestrijding is gericht op het verkleinen van het nalevingstekort m.b.v. moderne communicatie en intelligent gebruik van data (informatiegerichte toezicht)	e1) Aanscherping behandelstrategie e2) In productie nemen van IH risicomodel en OB negatief e3) ITI e4) Aantrekken van hoog gekwalificeerd toezichtspersoneel		e1) De aangescherpte behandelstrategie is gereed in januari 2016 e2) Implementatie IH risicomodel Start Q1 en gereed Q4 en implementatie OB negatief start eind Q2 en gereed Q4 e3) Q1 t/m Q4 e4) Planning bij 1e VMR	e4) Onderuitputting ivm voortgang vernieuwing en absorptievermogen

Doelstelling	Activiteiten	Budgettaire gevolgen	Meetbaar resultaat	(Budgettair) risico bij niet realiseren
Ontwikkeldoelstellingen FIOD en Douane Opsporing door de FIOD is geen sluitstuk van de handhaving. In nauwe samenwerking met het OM/FP is inzet van het strafrecht integraal onderdeel van de handhavingsregie van de handhavingsketen, waarbij het effect, de omgevingsgerichte samenwerking en het afpakken van crimineel vermogen drie belangrijke strategische doelen zijn.	Gegevensuitwisseling en samenwerking Data en analytics Internationale samenwerking Businesscase witwassen / corruptie	 Uitgaven circa € 4,4 miljoen	Afspraken met banken uitbreiden en samenwerking met andere private partijen wordt verkend In 2106 eerste stappen uitvoeren die in 2015 zijn afgesproken Opbrengsten € 8 miljoen	
Doelstellingen Douane: • afdracht: ervoor zorgen dat de belastingopbrengsten zo volledig mogelijk zijn; • beschermen: de samenleving zo goed mogelijk beschermen tegen onveilige en ongewenste goederen;	Implementatie van het DWU in de periode van 2016 tot 2020 - aanpassing systemen - opleiding medewerkers - voorlichting bedrijven	Uitgaven businesscase DWU: € 141 miljoen (totale looptijd)	Tijdige voldoen aan regelgeving DWU; tijdige realisatie geautomatiseerde ondersteuning.	Imagoschade Infractieprocedure i.v.m. niet naleven EU-regelgeving Negatieve impact op Nederlandse concurrentiepositie
• concurrentiepositie: bijdragen aan het versterken van de concurrentiepositie van de EU en Nederland. Dit doet de Douane o.m. door snelle en goede douaneafhandeling, resulterend in minder oponthoud en administratieve lasten.	De huidige aangiftesystemen van de douane worden vervangen door één nieuwe aangiftesysteem, AGS	€ 3 miljoen (2016)	De uitvoeraangevers zijn uiterlijk juli 2016 over naar het nieuwe aangiftesysteem AGS.	Het huidige aangiftesysteem moet langer in de lucht blijven (hogere kosten) Op termijn wordt het huidige systeem niet meer ondersteund (continuïteitsriscio)

	Impuls Data analytics voor versterken informatiegestuurd toezicht (De genoemde activiteiten dragen integraal bij aan alle 3 de doelstellingen)	€ 1 miljoen	Opleveren van 3 tot 5 proofs of concept. Uitvoering van 2 tot 3 verbetertrajecten douaneprocessen gericht op verbeteren tooling risicoselectie en detectie waaronder geautomatiseerde interpretatie scanbeelden en data. Uitvoering van 2 tot 3 data-analyses m.b.v. data, text- en procesmining, gericht op het terugdringen van 'false positives' in de aangifteselectie.	Niet realiseren ambities informatiegestuurd toezicht

Doelstelling	Activiteiten	Budgettaire gevolgen	Meetbaar resultaat	(Budgettair) risico bij niet realiseren
Bedrijfsvoering en interne organisatie Belastingdienst				
De bezetting is in lijn met de formatie			De bezetting is kleiner of gelijk aan de formatie (29.266 fte)	Overschrijding P-begroting (de kosten van overbezetting bedragen per 100 fte circa € 5.500.000)
De Belastingdienst voldoent aan de norm voor het in dienst nemen van arbeidsbeperkten	Inspanning om medewerkers in de categorie "lage lonen" een (vast) dienstverband aan te bieden en extra banen creëren voor mensen met een arbeidsbeperking, inregelen van het monitorproces en vaststellen van de te hanteren norm voor 2016	€ 2,55 miljoen	Er zijn ca. 120 banen (1 baan = 25,5 uur/week) gerealiseerd voor arbeidsbeperkten	
Het ziekteverzuimpercentage ligt op of onder de norm	Aanpak terugdringen ziekteverzuim		Norm ziekteverzuim: 5,4 %	De kosten van 0,1% ziekteverzuim (over de gehele Belastingdienst) bedragen circa € 150.000 per maand.
Personeelsgesprekken	Voor het functioneringsgesprek is een opleidingsaanbod voor managers beschikbaar en online wordt kennis aangedragen		één verplicht functioneringsgesprek per medewerker per jaar	
De Belastingdienst voldoet aan de rijksbrede norm voor betalingstermijnen			minimaal 95% van de facturen wordt binnen 30 dagen na ontvangstdatum betaald.	
De basisbeveiliging binnen de verschillende deelgebieden van integrale beveiliging is op orde	• 1x per jaar zelfanalyse adhv handboek beveiliging • 2x per jaar opstellen incidentenrapportage		De beveiliging voldoet aan de normen van het handboek beveiliging Incidenten worden tijdig en volgens de voorschriften opgepakt	

Het verhelpen van de onvolkomenheden in de bedrijfsvoering Belastingdienst (legacy, beheer en onderhoud IT, managementinformatie, teruggaaf btw EU-ondernemers) conform plan van aanpak	• Monitoring productie en exploitatie op verstoringen • Leercirkel damages • Saneren applicaties met lage bedrijfswaarde en technische waarde • Robuust maken en/of saneren LOA's en andere tijdelijke voorzieningen	Kosten rationalisatie: € 35 miljoen	• Afname aantal verstoringen met effect burger/bedrijf • Aantal en afhandeltijd prio-1 problems • Uitwijk gerealiseerd • Afname aantal applicaties met technische waarde minder dan 50%	Minder budget voor vernieuwing als aanpak niet slaagt
	• Prioritering in portfolio • Actueel overzicht van systemen, platforms, versies en programmeertalen • Integraal overzicht en inzicht in kosten beheer en onderhoud IT • Testen Uitwijk • Uitwerking kostenmodel		• Afname aantal end-of-life ontwikkelomgevingen • Afname end-of-life/end-of-support infrastructuur componenten • Aantal geborgde/uitgefaseerde LOA's	
	• Opstellen consistente set van indicatoren • Aanpassing financiële systemen • Huidige bronsystemen overhevelen naar EDW-omgeving en VAT-administratie opzetten		• Verbeterd proces van sturing en beheersing ambities versus tijd, mensen, middelen • Ongestoord proces teruggave btw aan EU-ondernemers	
De ADR bevindingen uit het auditrapport 2014 worden door de dienstonderdelen opgepakt	• Monitoring ADR bevindingen: inrichten organisatie van planning, sturing en verantwoording		• Eind Q1 inrichtingsvoorstel • Tastbaar resultaat: de bevindingen krijgen over de gehele linie een minder zware risicobeoordeling	

Door middel van sturing, verantwoording en effectmeting de samenhang vergroten tussen hoofddoelstellingen, prestatie indicatoren en de toekenning van budgetten	1) Ontwikkeling overkoepelend management control framework		1) Q1 Inventarisatie van het bestaande ManagementControl Framework (onderdelen) en Q2 t/m Q4 ontwikkelen van een herzien en uniform Management Control Framework en hiermee 'testdraaien'. Tevens in 2016 op onderdelen toepassen voor de P&C-cyclus 2017.	De Belastingdienst is niet in control
	2) Stap voor stap toewerken naar een bekostigingsmodel		2) Met bestaand conceptmodel schaduwdraaien bij begrotingsvoorbereiding 2017 en ultimo 2016 (interim) databasis op orde + duidelijkheid in eisen / wensen aan datafundamenten en SAP herinrichting	
	3) Aanpassen administraties		3) Q2: Input specs robuuste adm., Q2 t/m Q4 1) Kas/ Verplichtingen; Korte termijn verbeteringen, 2) Input kubus; Korte termijn verbeteringen, 3) Inventarisatie; GO Bedrijfsvoeringsadm. 4) Dienstverlening; Ondersteuning door applicatie (ipv LOA)	
	4) Visie voor overdracht gegevens		4) Voor de IH (in Q1) en OB, Inning, Auto (MRB) en TDI (Q2 tm/ Q4) wordt zichtbaar gemaakt hoe toepassing van de houtskoolschets bijdraagt aan het oplossen van de legacy-problematiek en de investeringagenda. De oplossingen worden getest.	

	5) Onderzoek naar IM-afdelingen		5) Voorgenomen besluit bestuurlijke omhanging is genomen. Implementatie in afwachting van medezeggenschaptraject. Q2: Voorbereiding inrichting bedrijfsvoering IV	
	6) herinrichting bedrijfsvoering incl. fin. Functie		6) Q1: Visie op bedrijfsvoering, Q2: Ontwerp toekomstige organisatie Q3 t/m Q4 Implementatieplan en Transitie naar 'To-Be' situatie	
Beleidsdoorlichtingen	Beleidsdoorlichting Toeslagen Bijdrage leveren aan beleidsdoorlichting BCF		De beleidsdoorlichtingen worden uitgevoerd aan de hand een plan van aanpak en conform de regels en kwaliteitseisen van de Regeling Periodiek Evaluatieonderzoek (RPE).	
Ondersteuning door Informatievoorziening	Continuïteit en wendbaarheid: vereenvoudiging in de systemen en rationalisatie van de systemen en infrastructuur		Afname van het aantal damages t.o.v. 2015 (voor burgers en bedrijven) Beschikbaarheid van de kritische systemen: ICT-services "standaard" en "uitgebreid" zijn in 2016 99% beschikbaar (was 98% in 2015) en ICT-services "top" 99,9%.	
	Wendbaarheid IV-organisatie: rationalisatie, nieuw ontwerp en migratieplan		Effectmeting Rationalisatie (70-30)	

	Voorspelbaarheid: Verbeterd portfolio management Wendbaarheid IV-organisatie: verbetering voortbrengingsprocessen met ketenverkorting en flexibele voortbrengingsmethodes Uitvoeren van de strategische projecten conform doelstelling		Opleveren van meerjarig portfolio ICT: Q1 Strategische projecten binnen budget & tijdplanning (scores gebaseerd op Rapportage Grote Projecten welke zijn opgenomen in Rijksdashboard ICT van BZK)	

Bijlage 2 Strategische programma's, projecten en releases

Strategische programma's, projecten en Releases 2016	Externe rapportage (incl. BIT) Ja / Nee
1. Programma Rationalisatie*	Ja
1a. Rationalisatie Poort	Ja
1b. Rationalisatie Overige middelen Aangifte	Ja
1c. Rationalisatie Auto	Ja
1d. Herinrichting 2 Uitvoer. Proces Schenk- & Erfbelasting	Ja
2. Digitaal Archief(CFD)	Ja
3. Multi Kanaal Mededelen (O&M)	Ja
4. Programma UCC / MASP Douane	Ja
5. Release IH 2016.1	Ja
6. Release IH 2016.3	Ja
7. Roadmap Inning	Ja
8. Gen. Inwinnen Gegevens Derden (CA)	nee
9. FATCA en CRS	nee
10. eiD stelsel (interactie)	nee

** Naast programmarapportage van rationalisatie zijn - vanwege de omvang - nog 4 projecten van Rationalisatie afzonderlijk opgenomen.*

Bijlage 3 **Overzicht kosten en FTE's van alle processen van de fiscale kolom naar de subjecten Particulieren, ZZP, MKB en Grote Ondernemingen.**

Euro x 1 mln, jaar 2014	Interactie		Subject identificeren		Recht/Plicht vaststellen		Recht/Plicht effectueren		Toezicht en fraude		Specials/ Overig		Subtotaal primaire processen		Indirect (Niet primaire processen[2])		Totaal	
	€	FTE	€	FTE	€	FTE	€	FTE	€	FTE	€	FTE	€	FTE	€	FTE	€	FTE
Particulieren: Belastingen	61	1.219	4	76	66	1.054	14	256	59	908	8	141	**212**	**3.654**	13	112	**225**	**3.767**
Particulieren: Toeslagen	46	964	-	-	40	811	12	219	13	256	-	-	**111**	**2.249**	4	48	**115**	**2.297**
ZZP	11	157	12	236	24	379	27	525	114	1.541	3	44	**189**	**2.882**	15	128	**204**	**3.010**
MKB	31	514	13	238	68	1.018	93	1.361	264	3.210	13	220	**507**	**6.561**	60	587	**542**	**7.148**
GO	7	121	1	26	17	246	1	24	148	1.698	4	81	**204**	**2.495**	35	379	**215**	**2.575**
Subtotaal	**155**	**2.974**	**30**	**576**	**216**	**3.508**	**147**	**2.385**	**598**	**7.613**	**28**	**486**	**1174**	**17.542**	**127**	**1.255**	**1301**	**18.796**
Overige subjecten[1]	56	202	-	-	5	75	6	113	-	-	3	-	**70**	**433**	368	4.858	**439**	**5.248**
Totaal	**211**	**3.176**	**30**	**576**	**221**	**3.584**	**153**	**2.497**	**598**	**7.613**	**31**	**486**	**1245**	**17.932**	**495**	**6.113**	**1740**	**24.045**

Mogelijk verschil te wijten aan afronding'

Bijlage 4: Vertaaltabel doelstellingen Fiscale Kolom naar Verandergebieden Investeringsagenda

F. Subject Identificeren	**Verandergebied Investeringsagenda:**
Nadere uitwerking segmentering	Overkoepelende initiatieven
Data & Analytics	3. Ontwikkeling van data-analyse
Uitrol debiteurenbeeld	2. Informatiegestuurd toezicht en inning
G. Recht/Plicht vaststellen	**Verandergebied Investeringsagenda:**
Uitbreiding Vooringevulde Aangifte	n.v.t. (geen activiteit van de investeringsagenda)
Experimenteerbepaling	1. Interactie met burgers en bedrijven
H. Recht/Plicht effectueren	**Verandergebied Investeringsagenda:**
Schatten van inkomensgegevens	n.v.t. (geen activiteit van de investeringsagenda)
Uitrol dynamisch monitoren	2. Informatiegestuurd toezicht en inning
Overheveling van vorderingen op 'kleine' MKB'ers naar de Landelijke Incasso Centra	2. Informatiegestuurd toezicht en inning
Pilots naar ratio's voorspellen financiële problemen bedrijven	2. Informatiegestuurd toezicht en inning
pilots met directe betaalmogelijkheid voor compliante burgers	1. Interactie met burgers en bedrijven
I. Interactie	**Verandergebied Investeringsagenda:**
Oplevering interactiestrategie	1. Interactie met burgers en bedrijven
Implementatie Elektronisch Berichtenverkeer (EBV)	1. Interactie met burgers en bedrijven
Berichtenbox	1. Interactie met burgers en bedrijven
Bezwaar maken via het persoonlijk domein	1. Interactie met burgers en bedrijven
Authentieke inkomensgegeven (AIG) beschikbaar maken op het persoonlijk domein	1. Interactie met burgers en bedrijven
Vangnetvoorzieningen	1. Interactie met burgers en bedrijven
Verdere inrichting Mijnbelastingdienst.nl	1. Interactie met burgers en bedrijven
Smart Bel Afspraken	n.v.t. (geen activiteit van de investeringsagenda
J. Toezicht en Fraudebestrijding	**Verandergebied Investeringsagenda:**
Aanscherping behandelstrategie	2. Informatiegestuurd toezicht en inning

In productie nemen van risicoprofilering IH-niet winst	2. Informatiegestuurd toezicht en inning
In productie nemen van risicoprofilering OB-negatief en BTW-carrousselfraude	2. Informatiegestuurd toezicht en inning
Intensivering Toezicht en Invordering (ITI)	n.v.t. (geen activiteit van de investeringsagenda)
Aantrekken van hoog gekwalificeerd toezichtspersoneel	2. Informatiegestuurd toezicht en inning
Bedrijfsvoering en Interne Organisatie	**Verandergebied Investeringsagenda:**
Setup van Switch	Overkoepelende initiatieven
Ontwikkeling overkoepelend management control framework	4. Sturing, verantwoording en effectmeting
Stap voor stap toewerken naar een bekostigingsmodel	4. Sturing, verantwoording en effectmeting
Aanpassen administraties	4. Sturing, verantwoording en effectmeting
Visie voor overdracht gegevens	4. Sturing, verantwoording en effectmeting
Onderzoek naar IM-afdelingen	4. Sturing, verantwoording en effectmeting
Herinrichting bedrijfsvoering incl. financiële functie	4. Sturing, verantwoording en effectmeting
Ontwerp TOM	Overkoepelende initiatieven
Formuleren Doelenhierarchie	Overkoepelende initiatieven
Ondersteuning door Informatievoorziening	**Verandergebied Investeringsagenda:**
Continuïteit en wendbaarheid: vereenvoudiging in de systemen en rationalisatie van de systemen en	5. Ondersteuning door informatievoorziening (IV)
Voorspelbaarheid: Verbeterd portfolio management	5. Ondersteuning door informatievoorziening (IV)
Wendbaarheid IV-organisatie: rationalisatie, nieuw ontwerp en migratieplan	5. Ondersteuning door informatievoorziening (IV)