

JAARPLAN
BELASTINGDIENST
2017

Den Haag, maart 2017

Voorwoord

Dit jaarplan is tot stand gekomen onder bijzondere omstandigheden. Het afgelopen jaar is de Belastingdienst heel moeilijk negatief in het nieuws geweest. De gang van zaken rond de voortkroeging en de daarop volgende onderzoek en naar het functioneren van de Belastingdienst hebben het nodig blijk gegeven. Om hierop een goed antwoord te geven en te werken aan hernieuwd vertrouwen zal nog veel van de dienst vergen. Daarnaast heeft het een behoorlijke inspanning gekost om te komen tot een sluitende begroting. Dit verklaart ten dele waarom de inhoudering van dit jaarplan is vertraagd.

De Belastingdienst moet zowel de continuïteit van dienstverlening en toezicht op peil houden en daarmee zorgen voor een gestage stroom aan belastingontvangsten, als vorm geven aan de vernieuwing opdat de Belastingdienst ook op lange termijn berekend is op zijn taak. Het krimpende financiële kader vormt hierbij een extra complicatie. Het vertoek van veel ervaren medewerkers en de met de vernieuwing gepaard gaande veranderingen in het werk completeren het beeld en maken dat 2017 een spannend jaar gaat worden.

In het jaarplan staan de beoogde prestaties en de bijbehorende indicatoren, zoals deze zijn afgesproken met de Tweede Kamer in de begroting JK 2017. De continuïteit van het werk van de Belastingdienst is aandachtspunt nummer één. Om beter inzicht te krijgen bij welke processen de uitstroom mogelijk tot knelpunten zou leiden, is een continuïteitsrapportage opgesteld die naar de Tweede Kamer is gestuurd. De conclusie daarvan is dat de continuïteit op dit moment geborgd is, mede doordat in 2017 beheersmaatregelen werden getroffen. Een van die maatregelen is dat additioneel ruimte wordt gemaakt om 140 fte voor bedrijfsmatige functies te werven, bovenop de ingebouwdte ruimte in het kader van de Investeringsagenda voor de werving van 350 fte op dergelijke functies. We zullen het hele jaar de vinger nauw aan de pols houden en de Tweede Kamer hierover blijven informeren. Ook bij de formatie en het regeerakkoord zal dit extra aandacht vergen.

Voor de vernieuwing wordt aangesloten bij de acties die in gang zijn gezet met de Brede agenda en de uitwerking hiervan in de investeringsagenda. De investeringsagenda heeft tot doel de Belastingdienst die beter, goedkoper en meer in conformis. Dit zijn strategische voorkeuren. Om duidelijk te krijgen wat de implicatie is van deze doelen en wat dit betekent voor de (toekomstige) veranderingen op operationeel niveau, zijn deze doorvertaald naar onderliggende activiteiten. De Investeringsagenda benoemt vijf verandergebieden: betere informatie met de belastingbetaler; informatie gestuurd toezicht en inzicht; moderne omgang met gegevens; modernisering van het IV-landschap; verbetering van de sturing, versnelling en efficiëntie van de dienst in de uitvoering van de investeringsagenda is verradings opgetreden. De komende maanden zal de investeringsagenda worden herijkt. Nagegaan wordt of een meer programmatische aanpak kan worden gerealiseerd. In het bijzonder voor de verandergebieden Informatie en Toezicht, waarbij de uitvoering en ook de reguliere IV-organisatie rechtstreeks participeren in deze programma's.

In januari is de Commissie Onderzoek Belastingdienst met zijn advies gekomen. De belangrijkste conclusie van de Commissie is dat een verbetering van de sluning en beheersing van de processen binnen de Belastingdienst en in relatie met het departement dringend noodzakelijk is. Zoals ook duidelijk de Tweede Kamer is uitgelegd, worden alle aanbevelingen overgenomen. Een van de aanbevelingen van de commissie is dat er een informatie inhaalactie is geboden om de managementinformatie te verbeteren. Dat is nodig om te sturen op budget, prestaties en de inzet van personeel en ondersteunende middelen. Ook met de Belastingdienst deze informatie om het effect van het toezicht te meten en is er beperkt inzicht in de kosten van uitvoering. Daarom is er ook een apart hoofdstuk in dit jaarplan opgenomen over de bedrijfsvoering. Er lopen op dit moment verschillende verbeteracties. Zo wordt onder meer, in lijn met de aanbevelingen van de Commissie de Jong, gekerkt aan een nieuw budgetmodel, waarmee de kosten van uitvoering in relatie worden gebracht tot

de bereikte en geleerde prestaties. Hierdoor staat inzicht in de bijdrage van de verschillende werkmomenten aan de doelen van de Belastingdienst en in de mogelijke ruimte voor kostenreductie.

Waar de Commissie Onderzoek Belastingdienst nadrukkelijk aandacht voor vraagt is de relatie tussen medewerkers en management. Het zijn dezelfde medewerkers geweest die het afgelopen jaar kenard hebben gewerkt om de Belastingdienst draaiende te houden. De Commissie constateert dat er de laatste jaren een te grote afstand is ontstaan tussen de top van de Belastingdienst en de werkvloer. Medewerkers voelen zich niet gehoord en dalen om het zwijgen te drukken de motivatie niet ten goede. Een van de belangrijkste opgaven voor het management is dus deze kloof te dichten.

Er ligt inmiddels een sluitende begroting. Maar daarmee zijn we nog niet waar we willen zijn. Er is veel inzet nodig om de aanbevelingen van de Commissie ook daadwerkelijk te implementeren. Belangrijk is dat de Belastingdienst weer een voorspelbare en goed aansluitbare dienst wordt. Dan zal gaandeweg ook het politieke en maatschappelijke vertrouwen weer teruggevonden worden. De herijking van de Investeringsagenda geeft ons de kans om een realistisch verandepad neer te leggen, dat ook breed wordt gedragen in de dienst.

Belastingdienst

Inleiding

Voor u ligt het Jaarplan Belastingdienst 2017. Het doel van het jaarplan is de strategische, vaak meerjarige beleidslijnen te vertalen in concrete activiteiten voor 2017. De doelstellingen en activiteiten worden vervolgens doorvertaald naar de interne organisatie van de Belastingdienst en vormen de basis voor de jaarcontracten en uitvoeringsrapportages.

De dienstonderdelen zelf hebben de inhoud van dit jaarplan aangegeven. Het jaarplan geeft daarmee inzicht in de wijze waarop de organisatie aankijkt tegen de eigen doelstellingen. Hiermee wordt het eigenaarschap versterkt.

Dit jaarplan is een belangrijk onderdeel van de planning & control cyclus binnen de belastingdienst. Onderdeel van het Verscherpt toezicht is dat de P&C cyclus moet verbeteren. Er is een werkgroep onder leiding van FEZ ingericht met als doel om aanbevelingen te doen over de inrichting van de planning & control. Medio maart zal de werkgroep met aanbevelingen komen.

Het jaarplan is als volgt opgebouwd. Per dienstonderdeel worden missie en (strategische)doelstellingen beschreven. Vervolgens wordt de vertaling gegeven in prestatie-indicatoren zoals deze zijn opgenomen in begroting IX 2017. Daarnaast worden per dienstonderdeel de belangrijkste vernieuwende activiteiten beschreven voor 2017 die voortvloeien uit de Investeringsagenda. Hiervoor is de Routekaart plandoelment (versie 0.95b) gebruikt.

De Investeringsagenda raakt de hele Belastingdienst, maar FIOD en Douane zijn minder betrokken. Zij opereren in andere ketens en werken aan hun eigen veranderprogramma's. Voor deze dienstonderdelen is een specifiek hoofdstuk opgenomen.

Hoofdstuk 1: Beschrijft beleidslijnen en Toelagen en geeft invulling aan de dienstonderdelen: Grote Ondernemingen, Midden- en Kleinbedrijf, Particulieren, Toelagen, Klantinteractie & services en Centrale Administratieve Processen (CAP). Vervolgens wordt ingegaan op de beleidslijnen van de continuïteit.

Hoofdstuk 2 tot en met 4: Beschrijven achtereenvolgens de dienstonderdelen FIOD, Douane en IV. Hoofdstuk 5: Interne organisatie beschrijft de belangrijkste nadere taken op het terrein van bedrijfsvoering.

Hoofdstuk 6: Verbetering bedrijfsvoering gaat in op de belangrijkste trajecten die lopen in het kader van verandergebied vier van de investeringsagenda om meer in control te komen.

Hoofdstuk 7: Beschrijft de bevindingen van de Algemene Rekenkamer en de AER en de verbetermaatregelen.

Hoofdstuk 8: In de risicoanalyse worden de risico's en beheersmaatregelen beschreven die verbonden zijn aan de primaire processen. Dit hoofdstuk sluit nauw aan bij de Rapportage Continuïteit Belastingdienst die naar de Tweede Kamer is verzonden.

Hoofdstuk 9: Geeft het budgetair kader.

Hoofdstuk 10: Toelagen beschrijft de taakstellingen die de Belastingdienst zal moeten invullen.

Hoofdstuk 11: Geeft aan welk evaluatieonderzoek er in 2017 zullen plaatsvinden.

Bijlage 1 Balanced Score Card. Deze bevat een overzicht van de doelstellingen voor 2017 en de bijbehorende activiteiten en meetbare resultaten.

1. Missie, visie en doelstellingen Belastingen en Toeslagen

Missie

Belastingen en Toeslagen heeft ten doel om met de beschikbare capaciteit zoveel mogelijk van de verschuldigde belasting te innen en het nalatigekort zo klein mogelijk te maken.

Visie

De visie van Belastingen en Toeslagen wordt bereikt door een aanpak die de belastingbetaler centraal stelt. Dit betekent dat de Belastingen en Toeslagen

1. een omgeving creëert waarin het maken van fouten en fraude zoveel mogelijk wordt voorkomen;
2. het burgers en bedrijven gemakkelijk maakt om verschuldigde belasting af te dragen (bijvoorbeeld de voorsafingevulde aangifte, voorlichting) en een juiste toeslaanvraag te doen. We zoeken daarbij naar een eenvoudigere en betere interactie met burgers en bedrijven en stemmen de interne processen hierop af. Een dergelijke interne doelstelling is dat de Belastingen en Toeslagen bij voorkeur adeert voorsafgaand aan het indienen van de aangifte en zich richt op het voorkomen van een bezwaar (interactie modern en klantgericht);
3. de mate en intensiteit van de handhaving baseert op de relevante informatie over (normen van) het gedrag van burgers en bedrijven. Daar waar de kwaliteit van de belastingaangifte of toeslaanvraag vooraf is gebod, kan Belastingen en Toeslagen volstaan met minder toedicht achteraf. Daar waar er signalen zijn dat belastingplichtigen regels bewust niet willen naleven of frauderen, dwingt Belastingen en Toeslagen naleving af (informatiegestuurd werken).

(Handhavings)Strategie

Belastingen en Toeslagen stelt de handhavinginstrumenten af op de bereidheid en het vermogen van burgers en bedrijven om aan (fiscale) regels te voldoen. Verschillende instrumenten dienen daarbij verschillend te worden ingezet bij het innen van belastingen en bij het innen van toeslagen. Het bevorderen van zelfredzaamheid, het motiveren om regels na te leven en het corrigeren van bewuste niet naleving. Belastingen en Toeslagen neemt in het optreden naar een individuele burger of bedrijf de relevante omstandigheden in overweging en stelt het handelen daarop af (responsief). Belastingen en Toeslagen benut daarbij de ruimte die beschikbaar is – binnen de kaders van de wet – om te bepalen waar hij aangaat handhavingsopectief inzet (en waar niet) en hoe (intensiteit) hij dat doet.

Belastingen en Toeslagen heeft te maken met verschillende soorten burgers en bedrijven, met verschillende behoeften en verschillende gedragingen bij het naleven van (fiscale) regels. Hij doet daarom ten behoeve van de handhaving en de verkoopbaarheid het totale bestand van burgers en bedrijven op in groepen met samenhangende kenmerken (segmenten): Grote Ondernemingen (GO), Midden- en Kleinbedrijf (MKb) en Particulieren (P). De verantwoordelijkheid voor het leveren van resultaten is belegd bij de landelijke directieuren van deze segmenten. End-to-end processen worden ingesplitst, omdat het gedrag en de behoeften van de verschillende klantsegmenten. De geformuleerde ambities krijgen een segmentgerichte invulling.

De indeling in (sub)segmenten sorteert voorop de verschillende aard en omvang van de nalevingsoptimalisatie en verschillen in instrumentarium om compliance te onderhouden of om compliance tegen te gaan. Grofweg kenmerkt de aanpak van nalevingstekorten bij Particulieren zich (nog) door een massale aanpak waarin wordt getracht veelvoorkomende fouten in rubrieken van de aangifte te voorkomen en zo nodig recht te zetten. Bij Grote Ondernemingen wordt de noodzaak van toedicht en de vorm daarvan individueel bepaald. Het Midden- en Kleinbedrijf dat daar tussenin en de

handhaving zal daar vaak bepaald worden op basis van het fiscaal belang en fiscaal risico van de klant.

Om meer en beter inzicht te verkrijgen in het nalevingstekort wordt een aantal activiteiten uitgevoerd:

1. De steekproeven P en MKB die worden gebruikt om jaarlijks de zogenaamde "nalevingstekorten" P en MKB te schatten, worden herijnd. Herijking betekent delen/gebruikers indeling wijzigen, opzetanalyse herijken, analyse resultaten verbieden.
2. Het structureel en modelmatig inzicht geven in betalingsgedrag en de inkomensverliezen (als onderdeel van de totale tax gap) in totaal en per segment.
3. Bij Grote Ondernemingen kunnen onderzoeken hoe nalevingstekorten en inkomensverliezen geschat en geanalyseerd kunnen worden, meer transparant maken welke fenomenen er spelen en hoe de fiscale problematiek in zit en hoe gedifferentieerd kan worden tussen verschillende typen grote ondernemingen. Ook zullen de resultaten van het meerjarig Onderzoek Grote ondernemingen worden betrokken (uitgevoerd in 2015 en 2016, rapportage in maart 2017) en wordt bezien hoe aan dit onderzoek vervolg kan worden gegeven.

Over het handhavingsbeleid zal Belastingen en Toeslagen de Tweede Kamer informeren door middel van een of dan niet separate handhavingsbrief. In de 19e halfjaarsrapportage zal een voorstel worden gedaan voor de inhoud en de vorm van een dergelijke brief.

Armbite Investeringsagenda

Belastingen en Toeslagen wil onder de noemer investeringsagenda, de uitvoering beter, goedkoper en meer in control doen.

Beter

Belastingen en Toeslagen investeert in een mede, digitale interactie met burgers en bedrijven. Brieven maken plaats voor elektronische berichten of andere passende contacten (bellen). Daardoor vertien burgers beter behandelend. Kennende bureaus regelen vorderen daarbij ingezet (stjurdering). Beter wil ook zeggen dat burgers en bedrijven niet meer lastig worden gevallen dan nodig is. Maar ook niet minder. Data-analyse biedt hiervoor de basis. Diensterverlening en het toezicht kunnen met behulp van data beter worden gericht op die burgers en bedrijven die aandacht nodig hebben. Veel aandacht is er ook voor de ICT. De aanpak daarvan wordt sterk gewijzigd. Daardoor neemt de afhankelijkheid van grote, kwetsbare en dure automatiseringssystemen af. De systemen van de toekomst zijn kleiner en flexibeler.

Goedkoper

Belastingen en Toeslagen wordt kleiner. Door automatisering, efficiëntievermogen en concentratie van werkzaamheden verdwijnen de komende jaren zo'n 2.000 meer administratieve functies. Daar staat tegenover dat zo'n 1.500 mensen worden aangeworven in hoogwaardige functies in (voornamelijk) toezicht en data analyse. Dit proces is al in volle gang.

Meer in control

Informatiesturing zorgt voor een Belastingdienst die beter in control raakt met betrekking tot de belastinginning, heffing en controle. Door grotere beschikbaarheid van data kunnen in de uitvoering beter onderbouwde keuzes worden gemaakt. Effecten kunnen beter worden gemeten en verantwoord.

De investeringsagenda beoogt vijf verandergebieden:

- Beter interactie met de belastingbetaler
- Informatiegebruik, toezicht en inning
- Anders omgaan met gegevens
- Heldere prioriteiten in systemenontwikkeling
- Sturing, verantwoording en effectmeting.

De verantwoordelijkheid voor het behalen van de veranderdoelen op de verandergebieden interactie en informatiebeheer toezicht en inzicht ligt vooral bij de directeuren van de segmenten van Belastingen & Toeslagen. Daarbij zijn de 'verticale' functies, met name COP en Klantinteractie & -services, onontbeerlijk. In onderliggende hoofdstukken zijn de projecten opgenomen en de bijdrage daarvan aan de doelen beter, goedkoper en meer in control.

In het kader van de herijking van de Investeringsagenda wordt megegaan of een meer programmatische aanpak kan worden gerealiseerd, bijvoorbeeld in programma's voor de verandergebieden interactie en Toezicht. Dat heeft mogelijk in de toekomst ook gevolgen voor de bestuurlijke ophang van de genoemde directies.

Daarbij speelt ook dat voor de Investeringsagenda niet alleen de nu bij de verandering gepositioneerde eenheden van belang zijn, maar dat multidiagonale samenwerking gewenst is waarbij de uitvoering en ook de reguliere IT-organisatie redelijkets participeren in deze programma's. Daarnaast kan ook inhoud worden gegeven aan een aanpak voor aantrekkelijke procesoptimalisatie zonder dat overal inzet van analytics nodig is. Buiten vijfde plaats tevens de noodzaak om de betrokkenheid van medewerkers bij de Investeringsagenda sterker in te vullen.

1.1 Grote Ondernemingen

De directe Grote Ondernemingen (hierna: GO) behandeld de grootste ondernemingen van Nederland. Het klantbestand van het GO vertegenwoordigt bijna 75% van de totale koststroom die door Belastingen wordt geleid. Naast de grote financiële belangen worden deze ondernemingen vooral ook gekenmerkt door complexe fiscale problematiek als gevolg van multinationale activiteiten en zijn de ondernemingen gevoelig voor eenheid van beleid en uitvoering.

Strategische doelstelling

- De circa 9.000 grootste ondernemingen van Nederland krijgen een individuele klantbehandeling (IKB), gekarakteriseerd door veelvuldig contact met het management van de onderneming en hun adviseurs en accountants. Het strategische behandelplan ("SBP") vormt hiervoor de basis. Deze behandelstrategie is gebaseerd op het concept van de responsive handling. Dit houdt in dat iedere klant de behandeling krijgt die hij verdient. Middels de individuele behandeling wordt een verkenning opgebouwd die gebruikt wordt om het gedrag van de onderneming te beïnvloeden en om openheid over problemen te bereiken zodat deze opgelost kunnen worden. Vooroverleg en horizontaal toezicht (in de vorm van individuele nalevingsafspraken) zijn daarom belangrijke instrumenten voor deze categorie ondernemingen. Het niveau van toezicht wordt afstemd op de transparantie, de fiscale strategie, de kwaliteit van de administratieve processen en interne beheersing van de onderneming.
- GO oefent ook toezicht uit op circa 7.000 ondernemingen waarmee een Advance Price Agreement (APA) of een Advance Tax Ruling (ATR) is afgesloten. Het gaat hier voornamelijk om vennootschappen die als internationale houdstermaatschappij optreden, zich bezighouden met het in- en doorleiden van geldstromen, dan wel het beheer voeren van immateriële activa. Voor de noodkoning wordt jaarlijks een Toetsentrap APA/ATR gemaakt, dat het geschiedt op een werk en lastvelden van de APA/ATR-unit bevestigd.
- De doelgroep Zelf-Vermogende Particulieren (ZVP) betreft 1.575 entiteiten.

Doelstelling

Belastingen en Toezichten heeft ten doel om met de beschikbare capaciteit zoveel mogelijk van de verschuldigde belasting te innen. Het beleid van het GO is top gericht dit te realiseren door de compliance bij belastingplichtige ondernemingen te onderhouden en te versterken.

In dit jaarplan gaat het te ver alle voornemde indicatoren en de onderliggende veronderstellingen en ambities uit te werken. Die verbijzondering vindt plaats in de afzonderlijke jaarcontingen. Wel is het in het jaarplan op zijn plaats basis en geluid te geven bij de vertaling van de doelstellingen, ambities en activiteiten. Daarom wordt per segment een illustratief voorbeeld opgenomen.

(Grote Ondernemingen) De invordering maakt binnen GO integraal onderdeel uit van de individuele klantbehandeling. Er is veelal sprake van maatwerk. Naast de invorderaar worden klantcoördinatoren nadrukkelijker betrokken in het invorderingsproces. De activiteiten om de ontvangsten van GO te verhogen en het betaalde achterstandsniveau te verlagen omvatten onder andere:

- Voor verhoging van de betaalde achterstand: daer is zo veel mogelijk het ontvangen van een melding betalingsmoraal door GO actie wordt ondernomen richting de klant. Een rechtopspaan die niet in staat is om zijn betaling binnen de daarvoor gestelde termijn te voldoen, moet dat uiteindelijk aan de invorderaar melden. Deze melding is een belangrijk signaal dat er betalingsproblemen zijn en daardoor het signaal om per actief op te treden en indien nodig te interveniëren. Er wordt belaten of het uitsel nog steeds van toepassing is en of het noodzakelijk is om (extra) zakelijke te laten stellen of andere invorderingsmaatregelen te treffen.
- Voor het verhogen van de ontvangsten: aan ondernemers die tijdelijk in liquiditeitsproblemen zitten kan de ontvangster, onder voorwaarden, uitsel van betaling verlenen. De duur van het uitsel bedraagt een zo kort mogelijke periode, maar mag de looptijd van maximaal 12 maanden niet te buiten gaan. De verlenende instellen van betaling worden actief gevolgd en gecontroleerd. Dit betekent dat op de helft van de betalingsregeling door de invordering GO i.o.m. de klantcoördinator de stand van zaken m.b.t. het uitsel van betaling wordt gecontroleerd op het naleven van de afspraken m.b.t. de aflossing van de betalingschulden, waar nodig worden invorderingsmaatregelen getroffen.

Deze activiteiten geven invulling aan de artikelen 1, 2, 3 en 4, de invorderaar is in één keer goed, de klantbehandeling vindt subsectorale en op een transparante wijze plaats, er is in het oogacht evenwichtigheid tussen risico, uitsel en faalbelang en klanten krijgen waar ze recht op hebben.

Activiteiten vernieuwing

In het kader van de investeringsagenda worden de volgende projecten uitgevoerd:

1. Pilot Early Warning System voor financiële problemen
 - Identificatie van bedrijven die in financiële problemen verkeren op basis van een model waarin signalen, zoals te laat betalen, worden geanalyseerd
 - De dienst wordt beter omdat medewerkers effectiever worden ingezet, er proactief richting bedrijven gehandeld kan worden en verliezen ingeperkt
2. Implementeren van debiteureninzicht
 - De implementatie komt voort uit de pilotfase voor MKB.
 - Deze innovatie heeft als doel de invorderaar het beeld van een betalingschuldige in één scherm aan te bieden, zonder dat deze zelf alle afzonderlijke bronssystemen dient te raadplegen.
 - De dienst wordt goedkoper omdat inlichtingen over klanten efficiënter worden en er minder communicatie tussen de Deurwaarders en de aflossing inlichting nodig is.
3. Vervanging Top suite
 - Betreft einde technische ondersteuning van huidige pakket (juli 2017) wat het noodzakelijk maakt om applicaties en functionaliteiten te vervangen.
 - Dit biedt tegelijkertijd de kans de ondersteuning van controleprocessen te versieren.

1.2 Midden- en Kleinbedrijf

De directie MKE (hierna: MKD) omvat een doelgroep die zich kenmerkt door een grote verscheidenheid in omsetten, van middelgrote ondernemingen tot ZZP'ers en starters. Daarom wordt binnen dit segment een onderscheid gemaakt in de entiteiten Middenbedrijf (ca 0,4 miljoen entiteiten) en Kleinbedrijf (ca 1,4 miljoen entiteiten). De klantbehandeling kenmerkt zich door informatiegestuurd toezicht en een integrale en subjectgerichte benadering.

Strategische doelstelling

- Het MKE verlegt de focus naar de MKE-entiteiten die zich kenmerken door een groter fiscaal belang en een hoger fiscaal risico. Het MKB hanteert hierbij het principe 'van aandacht tot afdracht' met een focus op kasopbrengsten.
- Klantbehandeling via een fiscaal dienstverlener is een effectief instrument om het fiscale gedrag van de ondernemers te beïnvloeden en verbeteren. Het MKB sluit daarom convenanten met fiscaal dienstverleners die daarvoor in aanmerking komen. Door de interactie met deze dienstverleners kunnen de ondernemingen die participeren in één keer in de handhaving betrokken worden. Dit heeft tot doel van horizontaal toezicht bevordert de effectiviteit en de efficiency.

Doelstellingen

- Het MKE collaboreert op effectieve wijze een verdere optimalisatie van de belastingopbrengsten door het verhogen van de compliance (reductie nalegingslekken) en/of het verder toegen van de belastingopbrengsten. Het groeiende ondernemersbestand MKB, in combinatie met de wissel op een betere en goedkopere uitbesteding van toezicht, noopt tot het inzetten van andere handhavingsinstrumenten. Steeds wordt beoordeeld of handhaving dient plaats te vinden door het relatief dure boekenonderzoek of dat de inzet van andere, goedkopere handhavingsinstrumenten zoals kantoorcontrole of telefonie mogelijk zijn. De directie bereikt dit door samenwerking met externe partijen (fiscale intermediairs, Forum fiscale dienstverleners en softwareleveranciers).
- MKB Middenbedrijf. De complexiteit en de omvang van deze entiteiten vraagt in toenemende mate om een multidisciplinaire boordeling gericht op meerdere processen (heffing, controle en inning) en meerdere middelen (VPB, IR, OB en LH). De aanpak richt zich op het verbeteren van de aanpak van (groepen) bedrijven, mede door voorverleg en horizontaal toezicht (in samenwerking met fiscale dienstverleners).
- MKB Kleinbedrijf. Het MKD Kleinbedrijf bestaat uit kleine ondernemingen, waaronder veel zelfstandigen zonder personeel en starters. De fiscale risico's van deze ondernemingen bevinden zich vooral op het terrein van de boordeling van het ondernemingschap en de juiste toepassing van ondernemersaftakten. De aanpak richt zich op het voorkomen van fouten en de bevordering van zelfredzaamheid. De klantbehandeling van het MKB Kleinbedrijf wordt gekenmerkt door een proactieve en informatiegestuurde aanpak, waarbij zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van technologische ontwikkelingen (compliance by design).

(MKB-Midden) De activiteiten om de beleidsambassade van het Middenbedrijf te een efficiënte wijze te verhogen omvatten onder andere de identificatie van de entiteiten op basis van het onderliggende fiscale belang en fiscale risico. Naarmate het fiscale belang en het fiscale risico toenemen, stijgt de mate van aandacht. Dit wordt beoordeeld welke vorm en inhoud het beste past. In de uitoefening van het werk is men op zoek naar een beeld van de inhoud of handhaving als uitgangspunt om te vinden dat middel van bijvoorbeeld een beleidsnota of als een telefonisch contact wordt vastgesteld. Dit wordt beoordeeld of er modelvormen zijn voor de beleidsnotities handhaving op basis van een convenant met een fiscaal dienstverlener. Op deze wijze wordt een groep ondernemingen in één keer in de handhaving betrokken. Dit heeft een effect van horizontaal toezicht bevordert de effectiviteit en efficiëntie van het toezicht binnen het Middenbedrijf.

(MKB-Klein) De activiteiten om de beleidsambassade van de kleine ondernemingen te verhogen en helpen te verbeteren omvatten onder andere het digitaliseren van de beschikbare informatie, invullen van de beleidsbestanden en rekeningen. Op deze wijze worden de kleine ondernemingen ondersteund bij het zelfstandig en op een juiste wijze aanpak doen, en bij het zelfstandig bepalen of er recht bestaat op bepaalde faciliteiten.

Deze activiteiten geven invulling aan de ambities 1, 2, 3 en 4; de interactie is in één keer goed, de samenwerking wordt verbeterd en er is een frequentie van de juiste plaats, en noodzaak aanvoering heeft in het (automatiseerde) toezicht en klanten krijgen naar de recht te hebben.

Activiteiten vermindering

Binnen de investeringsmaatschappij zijn een aantal projecten die bijdragen aan de gedefinieerde doelstellingen:

1. Debiteurenzicht naar in voerderspersoneel
 - Deze innovatie heeft als doel de inverteerders het beeld van een belastingsschuldige in één scherm aan te bieden, zonder dat deze zelf alle afzonderlijke bronssystemen dient te raadplegen.
 - Door deze innovatie te verbinden met het inmiddels geïmplementeerde product Lymanach Monitor van caaMaat op basis van geïntegreerde vermaatschappijheden, een advies voor de beslaar vervolgde worden gegeven. Dit verbaat en uitbreiden van de beslaarvermindering binnen in voerders.
 - De dienst wordt goedkoper omdat in het proceswerkzaamheden worden en er minder communicatie tussen de Deelnemers en de afdeling interactie nodig is.
2. Pilot BTW-carroussel fraude binnen MKB
 - Dit project is een pilot om een verbeterd risicomodel op te leveren om BTW-carroussel fraude tegen te gaan door de levensduur van carroussel te verkorten en fraudeleuze BTW's in kaart te brengen.
 - De dienst wordt beter omdat BTW-fraude vaker en eerder wordt opgespoord waardoor er minder geld onrecht wordt uitgekeerd.
3. Pilot risicoprofiel OBN-gebeurtenissen binnen MKB
 - Selectie van te behandelen OBN-gebeurtenissen vindt plaats op basis van een risicomodel, dat ranglijst met een hoog risico op positieve conside selectie.
 - De dienst wordt met het risicomodel beter door de data die van mogelijk ontbrekende uitbreiding OBN bij MKB-ondernemingen. Dit wordt ook hier van zorg voor een verbetering van de beleidsingeboren.
 - De dienst wordt goedkoper omdat medewerkers effectiever en efficiënter worden ingezet doordat dit model, op termijn, de handmatige (doorselectie) vervangt.
4. Pilot Early Warning System voor financiële problemen
 - Identificatie van bedrijven die in financiële problemen verkeren o.b.v. een model waarin signalen, zoals te laat betalen, worden geanalyseerd.
 - De dienst wordt beter omdat medewerkers effectiever worden ingezet, er proactief richting bedrijven gehandeld kan worden en verliezen daardoor worden ingepikt.

5. Vervanging Toetsuite
 - Retraff einde technische ondersteuning van huidige pakket (juli 2017) met het noodzakelijk maakt applicaties en functionaliteiten te vervangen.
 - Dit biedt tegelijkertijd de kans de ondersteuning van controleprocessen te verbeteren.

1.3 Particulieren

De directie Particulieren (hierna: P) omvat de fiscale behandeling van circa 11 miljoen burgers, buitenslands belastingplichtigen, grensoversteiders en verkenners van internationale organisaties en opkomsten. De belangrijkste belastingmodellen hiertoe zijn de inkomensafhankelijkheid (IHK) en de winst) en de Schenk- en erfbelasting. De fiscale behandeling bij P omvat toevoeging, bezwaar, beroep, klacht en inning voor alle onder het segment vallende processen¹.

Strategische doelstelling

- Binnen Particulieren krijgt iedere particulier de aandacht die hij verdient. Hij wordt integraal benaderd op een wijze die aansluit bij zijn mate van compliance.
- De klantbehandeling krijgt vorm door informatiegestuurde interactie, toezicht en inning. Handhaving op basis van informatie resulteert in het maximaliseren van opbrengsten en vereenvoudiging van de inning. Informatiegestuurde toezicht, inclusief de vooraf te maken en de effecten hiervan te meten. De focus verschuift voor een groot deel naar moderne interactie.

Doelstellingen

1. Interactie met burgers (dienstverlening) is persoonlijk en gericht op het vergroten van het vertrouwen in Belastingen en Toeslagen, mede om compliance te bevorderen.
2. Karakter van toezicht verandert: van achterafbeoordelen van angiften naar het in gesprek zijn over gebeurtenissen in het heden nu. Dit vergt gecoördineerde acties in de gehele keten van voorafgevoelde angiften tot en met de inning. Het gaat daarbij steeds meer om het toezicht van het nalevingsoort in plaats van terugkijken van niet aangegeven of niet betaalde belasting, het voortkomen van fouten in plaats van het corrigeren van fouten.
3. De behandeling van aanvullingen bezwaar wordt op langere termijn gedejuridiseerd en zal op korte termijn met de toepassing van raso-modellen en zeer mogelijk (massaal) geautomatiseerd plaatsvinden. Voor het verbeteren van de performance van het bezwaarsysteem worden in 2017 de volgende activiteiten uitgevoerd:

- zo veel mogelijk bezwaren aanvulling IH geautomatiseerd behandelen met de toepassing van raso-modellen;
- het mogelijk maken van digitaal bezwaar via het persoonlijk domein;
- het verkorten van de doorlooptijden van dit in casu proces door de verschillende fases van het proces beter te kunnen monitoren en sturen. Met de implementatie van Logistieke Verkeersstromen Besturing (LWB) moet dit mogelijk worden en wordt beoogd betere situatietoelichting te ontwikkelen.

De problematiek zal worden toegelicht in de special bij de 19e haljaanrapportage die aan de kamer is toegezonden.

¹ De behandeling van Toeslagen is niet bij dit segment maar bij het segment Toeslagerechtigden bevestigd, bij de behandeling door het segment. Voor het verbeteren van de performance van het bezwaarsysteem worden in 2017 de volgende activiteiten uitgevoerd:

(*) Interactie gaat over het verkeer tussen burger en de Belastingdienst, verleen dat als doel heeft dat burgers hun plichten nakomen en hun rechten verkrijgen. Interactie met burgers is persoonlijk en gericht op het vergroten van het vertrouwen in de Belastingdienst, mede om compliance te bevorderen. De realisatie hiervan is de Transitie naar de volgende drie volgende uitgangspunten: - *Waarde van de relatie* - *In één keer goed* - *De interactie is persoonlijk*. Interactie leidt tot nieuwe, informatie gebaseerde interactie en -relaties waar nodig, help de burger. Deze lijnen moeten leiden tot een hogere klantvriendelijkheid en een goedkope overname. Daarnaast zijn met de klantinteractie 3 services afgesproken gemaakt over de inzet van de interactiekansen "in- en outbound call" en "de actualiteit van de pagina's op de website". Een juiste inzet en afstemming van de verschillende interactiekansen leidt tot een in de genoemde transitie configuratie.

Dei verkeer in de interactie wordt steeds meer digitaal ondersteund. Een belangrijke innovatie is dynamisch monitoren. Dynamisch monitoren selecteert voor iedere klant de meest geschikte behandeling, aanspreek en veranderingen die op enig moment niet te incasseren zijn worden niet langer aanbaar gelden, maar met behulp van nieuwe technologie gemonteerd. Zodoende een mogelijkheid te verlaten voortzet, wordt een invorderingsmaatregel voorgesteld.

Deze activiteiten geven invulling aan de ambities 1, 2, 3 en 4, de interactie is in één keer goed, de klantbehandeling vindt subtiel doordicht en op een transparante wijze plaats, en interactie is efficiënter en in het (geautomatiseerde) toezicht en kanten krijgen waar ze recht op hebben.

Activiteiten vermindering

In het kader van de investeringsagenda worden de volgende projecten uitgevoerd:

1. De Belastingbetaler toegang geven tot debiteuren informatie op MijnRD
 - De belastingbetaler krijgt via Mijnbelastingdienst.nl toegang tot een up-to-date transactie overzicht en de verwachte betalingsdata waarmee een bijdrage wordt oeffenen aan een moderne infrastructuur (veranderingsgebied 1)
 - De dienst wordt beter omdat klanten direct toegang hebben tot een overzicht met hun transacties met de Belastingdienst
 - De dienst wordt goedkoper omdat het aantal interacties over (verwachte) betalingen drastisch zal afnemen
2. Implementatie risicoprofiel "Hoe veel winst" binnen M
 - Selectie van te behandelen H niet Winst aangevuld vindt plaats o.b.v. van een risicomodel, dat aangifte met een hoog risico op een positieve correctie selecteert
 - De dienst wordt beter en goedkoper omdat de correcties efficiënter en efficiënter worden ingezet en hogere correcties worden gemiddeld
3. Doelontwikkeling VIA
 - De VIA leidt voor ten minste 60% van aangiften van particulieren (niet-actieve mensen) tot een volledig vooraf ingevulde aangifte
 - Verbeteringen in het VIA-proces zijn met name gericht op de onderdelen van de aangifte III, waar het grootste nalevingskosten bestaat
4. Ontwikkelen van een segment oversijnde nabestaanden en een digitale schenkaangifte
 - In 2017 wordt een segment oversijnde nabestaanden een ingezet. Deze nabestaanden kanten bevordert het integraal behandelen. De nabestaande(n) wordt/houden ontzorgd en waar nodig wordt maatwerk geleverd

KOS is het project 'Kantioptimalisatie' dat van start is gegaan voor Erf en Schenkbelasting. De bedoeling is met een klantinteractie, vertalen van de voorkeur en introductie van wegen en behandelen, en zo voelmogelijk geautomatiseerd aflezen. Dit moet leiden tot besparing op personeelskosten en tot versniede behandeling van de aangiften en dus tot een versniede kasseroom. Voorafslag wordt enkel gebouwd voor benodigd is om de continuïteit te borgen. In 2017 zal voor de Erfbelasting het systeem SEA worden opgeleverd. Voor de Schenkbelasting is vanwege de kasstroom gekozen voor een zeer minimale variant, waarbij aan de hand van ingeleverde aangiften een voorlopige aanslag conform de door de belastingplichtige ingedachte aangifte zal worden opgelegd. Oplevering hiervan wordt verwacht rond 1 juli met als SEA. Er wordt gewerkt aan een business case om voor het verder uitbouwen van de beide applicaties.

1.4 Toelagen

Belastingen en Toelagen zorgt voor de uitbetaling van de huur-, zorg- en kinderopvangtoeslag en het kindgebonden budget. Een toelage is een tegemoetkoming in de kosten voor huur, zorg of kinderopvang. Jaarlijk ontvangsten van 8 miljoen huishoudens maandelijks één of meer toelagen. De beleidsverantwoordelijkheid en het budget van de toelagen liggen bij drie ministers: Sociale Zaken en Werkgelegenheid (kindgebonden budget en kinderopvangtoeslag), Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (huurtoeslag) en Volksgezondheid, Welzijn en Sport (zorgtoeslag).

Missie

De missie is toelagen juist, tijdig en rechtmatig toe te kennen en uit te betalen op een efficiënte manier en met minimale inspanning voor de burger.

Strategische doelstelling

Van deze missie zijn drie strategische intenties afgeleid:

- Rechtmatige toekenning van toelagen
- Klantgerichte dienstverlening aan burgers
- Efficiënte uitvoering van processen.

Doelstellingen

1. Rechtmatige toekenning van toelagen: De score van fouten en onzekerheden ligt onder de rapporteringssgrens op artikelniveau;
2. Beperken grote terugvorderingen: Het percentage definitief toegekende toelagen met een terug te betalen bedrag < € 500;
3. Klantgerichte dienstverlening: De maandelijke uitbetalingen aan burgers zijn in 99,99% van de gevallen tijdig;
4. Uiten van rechtszekerheid: Van alle toeslaggerechtigden krijgt 85% in het jaar t+1 de definitieve toekenning van het toeslagjaar t;
5. In de financiële begroting worden per proces productiviteitsdoelstellingen opgenomen.

Prestatie-indicator	Waarde 2014	Waarde 2015	Streefwaarde 2016	Streefwaarde 2017
Rechtmatige toekenning van toeslagen	n.v.t.	Genoemd	De score van fouten en onzekerheden ligt onder de rapporteringsgrens op artikelniveau	De score van fouten en onzekerheden ligt onder de rapporteringsgrens op artikelniveau
Het percentage definitief toegewezen toeslagen met een terug te betalen bedrag > € 600 ¹	n.v.t.	51,5%	51%	51%
Definitief vaststellen toeslagen	88%	83%	n.v.t.	88%
Percentage toeslagen die tijdig wordt uitbetaald	99,39%	99,39%	99,39%	99,39%

Rechtmatige toekenning van toeslagen:

- Verbeteren van de kwaliteitscyclus bij handmatige behandeling door de productiesafdeling van Toeslagen;
- Verbeteren van de kwaliteit van data die we gebruiken voor vaststelling toekenning of toelicht.

Bepalen grote terugvorderingen

- Bepalen van de informatie die Toeslagen van burgers vraagt door optimaal gebruik te maken van basis- of cenderegistraties. Wanneer Toeslagen gegevens van burgers nodig heeft biedt Toeslagen gerichte ondersteuning. Derdenregistraties zijn niet primair opgezet om de behandeling van toeslagenaanvragen te ondersteunen. De voordelen ervan zijn zonnig, maar overschakelen naar een derdenregistratie kan aanzienlijke risico's met zich brengen die zorgvuldig moeten worden gewogen en onderzocht;
- Toezicht voert Toeslagen waar mogelijk uitgedrukt in het toekenningsjaar.

Klantgerichte dienstverlening

- Deze doelstelling wordt gedefinieerd door P. Hierover heeft met Toeslagen nog geen overleg plaatsgehad.

Risico van rechtszekerheid

- Toezicht wordt waar mogelijk gedurende het jaar uitgevoerd: door toezicht in een vroeg stadium uit te voeren kan de definitieve beschikking, die rechtszekerheid biedt draagt na vaststelling van inkomen, door belastingen worden samengevoegd;
- Beheersing van verzoeken in de breedte voort om stagnaties in het tempo waarmee de definitieve toekenning kan plaatsvinden.

Activiteiten vernieuwing

De volgende projecten worden uitgevoerd:

1. (A) Natuurlijke dialoog. Bij Toeslagen is in het kader van mederne interactie het project natuurlijke dialoog gestart: toegelaten worden actief veranderend om problemen op te lossen nog voordat de financiële afwikkeling plaatsvindt. Activiteiten:
 - Toeslagen experimenteert met verschillende behandelmethoden voor de klantgroepen waarmee ze het meest interactie heeft
 - De dienst wordt beter omdat het beter inspeelt in op de intensiteit behoeftes en gewoontes van specifieke klantgroepen
 - De dienst wordt mogelijk goedkoper omdat het nodige interactie laat in het proces voorkomen

¹ Dit betreft het aandeel van het desbetreffende beleidsdepartement.

² Voor kinderopvang wordt een grens van € 1.000 aangehouden. Bij de toekenningen van kinderopvangtoeslag gaat het vaak om lagere bedragen dan bij andere toeslagen.

2. (A) Data fundamente
 - Het werken aan een goed (juist, tijdig) datafundamente voor een juiste vaststelling van toelagenaanvragen en ondersteuning van het toezicht.
 - De dienst wordt beter en dat inzicht en overzicht in data mogelijkheden geeft tot betere interactie, toezicht en inruig.
 - De dienst komt meer in controle door meer inzicht te krijgen in data.
3. (A) Bouwvlek werkstroombesturing (BPM)
 - Onderzoeken of het bouwvlek werkstroombesturing kan worden geïmplementeerd voor de werkstromen van Toelagen. Wanneer dit succesvol blijkt worden de werkstromen één voor één gemigreerd.
 - Hierdoor wordt het aantal lokaal ontwikkelde applicaties verminderd. De dienst komt meer in control door werkstroombesturing in te voeren.
4. Datagedreven handhaving: subjectgericht en de differentiatie in de behandeling door:
 - Verder gaan de differentiatie in de behandeling van burgers toelagen. Bijvoorbeeld bij tieners/bezwaarden of asielzoekers/auditioneren.
 - Doormigratie Green Lane (no touch): wanneer een toelagantvanger bevestigd compliant is hoeft minder vaak om bewijsstukken te worden gevraagd.
 - De dienst wordt goedkoper door processen efficiënter te maken.

1.5 Klantinteractie & -services

Missie

Vrijwel alle burgers en bedrijven in Nederland hebben met de Belastingen en Toelagen te maken. Klantinteractie & -services (KISS) maakt dat contact voor hen zo makkelijk mogelijk. Met heldere informatie en persoonlijke klantinteractie zorgt KISS dat zij zelf hun zaken met belastingen en Toelagen kunnen regelen en in één contact gewoon goed geholpen. De klant- en kanaalkeuze wordt ingezet om het contact tussen burgers, bedrijven en Belastingen en Toelagen te verbeteren.

Strategische doelstelling

- KISS:
 - zorgt voor heldere actuele informatie en persoonlijke klantinteractie via de kanalen website, social media, portals, Klantinteractie & -services (telefonie) en berichten (brieven en digitale berichten) van Belastingen en Toelagen.
 - communiceert zoveel als mogelijk digitaal met de klant. Lukt het de klant niet om digitaal met ons te communiceren, dan wordt een alternatief geboden, bijvoorbeeld via de telefoon of brieven.
 - communiceert consistent over alle kanalen heen. De klantervaart zo één Belastingdienst en veel plezier, wat hij kan verwachten.
 - zorgt voor service op maat. De klant krijgt alleen de informatie die voor hem relevant is. Daarvoor wordt slim gebruik gemaakt van kennis door het verzamelen, analyseren en interpreteren van data over de klant. Ook weet KISS voor elk kanaal hoe je het inzet om het gewenste effect te bereiken. Die kennis wordt ingezet om de organisatie te verbeteren.
 - hanteert pro-actief. Als een klant het waarschijnlijk niet lukt om zijn zaken met de Belastingdienst te regelen, dan zoekt KISS zo in contact met hem. Dat is niet alleen prettig voor de klant, maar dat betekent ook minder vragen en klachten, en dus minder werk voor de organisatie.

Doelstellingen

- De klantervaart de interactie met de Belastingdienst als snel, voorspelbaar, veilig, gemakkelijk en persoonlijk.

- Extra informatie en services worden toegevoegd op de digitale kanalen.
- Kanalen verdere stap voor stap geïntegreerd in de (interactie van de klant simpel meentore kanalen benaderen, waarbij zoveel mogelijk dezelfde informatie op de kanalen beschikbaar is.
- Er worden zo weinig mogelijk kosten gemaakt. Voor de klant en bij de organisatie.

In onderstaande tabel zijn de prestatie-indicatoren opgenomen uit de begroting IX 2017.

Prestatie-indicator	Waarde 2014	Waarde 2015	Streefwaarde 2016	Streefwaarde 2017
Af te handelen belvolume (aantal telefoontjes)	15.236.020	14.154.450	14-15 mln.	13-14 mln.
Klanttevredenheid				Minimaal 70% van de bellers, website- en belbezitters scoort een 3 of hoger op de gehanteerde 5-puntsschaal (neutraal tot zeer tevreden) en maximaal 10% van de bellers, website- en belbezitters scoort een 1,5 of lager.

Activiteiten vernieuwing

In het kader van de investeringsagenda worden de volgende projecten uitgevoerd:

1. Risico-informatie beschikbaar voor medewerkers KIS 5
 - Risico-informatie over belastingbetalers wordt beschikbaar gesteld aan KIS 5 medewerkers waardoor belastingbellers met een laag risico direct een betalingsregeling kunnen krijgen.
 - De dienst wordt beter omdat klanten met een laag risico van vaststelling sneller en makkelijker een betalingsregeling kunnen afsluiten.
 - De dienst wordt goedkoper omdat het proces voor het afsluiten van betalingsregelingen met laag risico belastingbetalers simpeler wordt.
2. De Belastingbetaler toegang geven tot debiteureninformatie op MijnBO
 - Via het digitaal portaal mijnBO komt een afdruktvermogenoverzicht beschikbaar voor belastingplichtigen. Dit moet leiden tot een verbeterde klanttevredenheid en lagere kosten van zowel Belastingen en Toeslagen als de belastingplichtige doordat er minder gebeld hoeft te worden.

1.5 Centrale Administratieve Processen

Missie

Centrale Administratieve Processen (CAP) is verantwoordelijk voor een soepele en foutloze ontvangst, verwerking en verzending van (fiscale) gegevens van en aan burgers en bedrijven. Voornamelijk is CAP verantwoordelijk voor de betaalhandeling en de sturing van de massale productieprocessen van de Belastingdienst. De medewerkers van CAP leveren hun bijdrage aan deze doelen, krijgen hiervoor verantwoordelijkheid en doen dit samen met interne en externe partners in een sfeer van voortvullen.

Strategische doelstelling

CAP richt zich op de modernisering van interactie met burgers en bedrijven. Door de toepassing van een goede kwaliteit van gegevens in de primaire systemen levert CAP bijdragen aan de formatiegestuurd toezicht en aanpak. CAP zet in op verbetering van sturing, verantwoording en efficiëntie. CAP zorgt voor het robuust maken van de massale processen en het inwinnen en beschikbaar stellen van betrouwbare gegevens voor burgers, bedrijven en partners. We zetten in op een maximaal geautomatiseerde verwerking in een optimaal IV-landschap. Medewerkers vinden binnen CAP uitdagend werk omdat zij belangrijke bijdragen leveren aan de wijze waarop burgers en bedrijven hun rechten kunnen realiseren en kunnen voldoen aan hun verplichtingen. Medewerkers van CAP werken in een professionele organisatie die een grote rol speelt in de ontwikkelingen van de Belastingdienst.

Fiscale en vitale diensten tot de volgende millenniumtoekomst van CAP

Wij Maken Massaal Persoonlijk

Doelstellingen

CAP levert (fiscale) producten en gevevensdiensten ten behoeve van burgers en bedrijven en werkt daarmee nauw samen met de andere onderdelen van de Belastingdienst. Daarnaast vervult CAP binnen de Belastingdienst registrerende functies voor de massale verwerking en beheersing van (fiscale) producten, processen en gegevens. CAP ontstaat vanuit de fusie tussen de bedrijfskorende en D/C/A en zal de komende jaren een transitie doormaken om invulling te geven aan de toegewezen verantwoordelijkheid. Met de fusie werden de volgende opdrachten toegewezen:

- betere coördinatie van de productiebesturing van de (semi)massale processen
- synergievrij maken door vergelijkbare processen bij elkaar te brengen;
- geïntegreerde en betere afstemming tussen de (semi)massale processen en daardoor ondersteuning van de intensieve klantbehandeling.

Prestaties

In onderstaande tabel zijn de prestatie-indicatoren opgenomen uit de begroting IX 2017

Prestatie-indicator	Waarde 2014	Waarde 2015	Streefwaarde 2016	Streefwaarde 2017
Garantstelling BH 2016 in maart wettelijke peilwaarde, uitdr. 1 juli herenigd	n.v.t.	1,00%	1,00%	100%
Definitief vaststellen toelagen	85%	85%	n.v.t.	85%
Percentage toelagen wat tijdig wordt uitbetaald	99,99%	99,99%	99,99%	99,99%
Afname van het aantal ernstige productieverstoringen (claimages)	68	76	«76	Minder verstoringen dan vorig jaar

Activiteiten vernieuwing

Binnen de investeringsagenda zijn een aantal projecten die bijdragen aan de getformuleerde doelstellingen:

1. Scripting
 - Robotisering van handmatige processen en het creëren van tijdelijke oplossingen op basis van zogeheten scripts
 - De dienst wordt goedkoper omdat handmatige processen automatisch zullen worden uitgevoerd. Dit leidt tot order andere tot een efficiënte vast bij het Landelijk Incasso Centrum en de Middelen Administratie.
2. Digitalisering van interne informatie
 - Dit dienst wordt goedkoper omdat digitalisering van interne wordt degevoerd. Dit leidt tot order andere tot een efficiënte vast bij G.A.P.
3. Automatisatie incasso betalingsovergelingen
 - De dienst wordt goedkoper omdat betalingen automatisch worden geleid

2. FIOD

Missie

De FIOD is de opsporingsdienst van de Belastingdienst. De FIOD spoort financiële fraude en belastingfraude op en bestrijdt die. Daarnaast verzorgt de FIOD de opsporing op beleidsterreinen van verschillende andere ministeries. De FIOD werkt daarbij nauw samen met de andere bijzondere opsporingsdiensten als Inspectie SZW, Directie Opsporing, de NWA-OD en de IT-OD, toezichthouders en het OM. De missie is om met het passend inzetten van het strafrecht een bijdrage te leveren aan rechtshandhaving en aan de compliance.

Strategische doelstelling

Uitgangspunt van de FIOD is dat misdaad niet mag lonen. De FIOD werkt daarom aan de rechtshandhaving en daarmee aan de verbetering van de kwaliteit van de samenleving. De FIOD werkt vanuit de visie op handhavingsregie: gezamenlijk bewust kiezen welke instrumenten, in welke combinatie en met welke diepgang, worden ingezet om in een bepaalde situatie een verbetering in het rechtsvrijesgedrag te bereiken. Het sluit echt is geen gelscheid, repressie/schikking van de handhavingsakelen maar één van de mogelijk in te zetten instrumenten binnen de samenleving van de ketenpartners.

Doelstellingen

De doelstelling van de FIOD is om met behulp van het strafrecht een bijdrage te leveren aan rechtshandhaving en de compliance te verbeteren door:

1. het tegengaan van fiscale, financiële en economische fraude (inclusief fraude met premies, subsidies, toeslagen en douane) door het bestrijden van georganiseerde criminaliteit, het bestrijden van witwassen en het aanpakken van crimineel vermogen;
2. het waarborgen van de integriteit van het financiële stelsel;
3. de bestrijding van georganiseerde criminaliteit door middel van omgevingsgerichte samenwerking o.a. in de keten toedien, opsporing en vervolging. Hierdoor wordt het effect van de FIOD- inspanningen vergroot.

De FIOD wil de doelstellingen realiseren door:

- haar professionals in positie te brengen;
- een lerende organisatie te zijn;
- vooruitstrevend te zijn in nieuwe opsporingsmethoden en 'top of the bill' te zijn binnen de opsporingsdiensten;
- verdergaande digitalisering door te voeren en de processen te verbeteren die zorgen voor een adequate en moderne ondersteuning van het opsporingsproces.

Prestatie-indicator	Waarde 2014	Waarde 2015	Streefwaarde 2016	Streefwaarde 2017
Percentage proceskosten (aantal tot veroordeling/trajecte)	85%	82%	82-85%	82-85%
Permaalwaarde proceskosten (miljoen)	74,8	76,4	40,7	75,4
Omgevingsgerichte strafzaken (% opsporingszaken)	18%	29%	>30%	>40%

Activiteiten

Inzet capaciteit

Circa 50% van de FIOD capaciteit is in beginsel bestemd voor Belastingen, Douane en Toeslagen. De overige capaciteit is voor witwassenbestrijding, corruptiebestrijding, huilsschennisfraude en andere fiscaal-economische onderzoeken.

Business Case 2

De business case 2, bestrijden witwassen/corruptie (BC2) maakt onderdeel uit van de begroting van het Ministerie van V&J. Vanaf 2016 krijgt de FIOD op basis van BC2 structureel geld voor de aanpak van corruptie en het intensiveren van de witwassenbestrijding. Hier staat een Return On Investment (ROI) van 1:4 tegenover. De opbrengstverplichting zal geleend oplopen tot uiteindelijk structureel jaarlijks € 80,0 mln. Voor 2017 wordt rooiening gehouden in et een opbrengst van € 26,0 mln. Over- of onderrealisatie van de opbrengstverplichting komt gedeeltelijk ten goede aan of ten laste van het generaal beeld, het andere deel is voor rekening en risico van V&J.

Corruptie

In 2016 is het in het kader van BC2, het Anti Corruptie Centrum (ACC) geopend. In 2017 zal het ACC op volledige sterkte zijn. In zowel het zien en verwerven van onderzoeken als in de uitvoering zal sprake zijn van omgevingsgerichte samenwerking met zowel publieke als private partijen waarbij zowel het effect en de impact van de zaken als het afsakten centraal staan.

Witwassen

Het bestrijden van witwassen is in 2016 geïntensiveerd. Hierbij is verder gebouwd op het bestaande fundamenteel en is het afsakten van crimineel vermogen uitgesproken. Zowel de Witwasmisdaad als het Anti Witwasmisdaad (AWM) zijn operationeel ingezet en worden voor verbetering in de uitvoering en het zien en verwerven van onderzoeken en signalen. Eind 2017 zijn naar verwachting alle vacatures vervuld. Ook in de bestrijding van witwassen blijven we inzetten op omgevingsgerichte samenwerking en afsakten van crimineel vermogen.

Cyber

Criminaliteit met (geavanceerde) cyber-componenten is sinds enkele jaren een wijdverspreid probleem. Veel technologische ontwikkelingen hebben gezorgd voor vooruitgang, maar ook voor nieuwe vormen van criminaliteit. Techniek wordt nu gebruikt en misbruikt door criminelen. De FIOD heeft in de afgelopen jaren vaak te maken gehad met dit soort zaken. Er zijn signalen dat meer van dit soort zaken naar voren zal komen. De FIOD intensificeert de aanpak van deze nieuwe vormen van criminaliteit. De FIOD heeft als doel om ervoor te zorgen dat de FIOD state-of-the-art is en blijft in de bestrijding van fiscaal-economische en fiscale criminaliteit met een cybercomponent.

Datafundamentopbouw

Onderzoeken worden steeds complexer waarbij de groei van de hoeveelheid (pers)data per onderzoek één van de redenen is. Data uit tientallen bronnen kunnen worden ontgaten in een datafundament / databank waardoor data op een snelle, overzichtelijke en gebruiksvriendelijke manier inzichtelijk is voor gebruikers. Hiermee kunnen o.s. rechercheurs sneller en makkelijker bewijslast voor een zaak verzamelen en opbouwen. Daarnaast zal het datafundament de mogelijkheid bieden om uit terzake data nieuwe fiscaal-economische fraude op te sporen. Hierdoor wordt de opsporing efficiënter en effectiever en kan in samenwerking met ketenpartners fraude vroegtijdig aan het licht komen en daarmee vroegtijdig voorkomen worden. Het datafundament zal de binnen gebruiksmatige omzetting en integreren met elkaar. Het uitgangspunt hierbij is om door middel van intensieve omgevingsgerichte samenwerking de eigen opsporingsinformatie (BOB) te integreren met de externe databanken. Het datafundament FIOD kan worden gezien als de basis informatievoorziening van de opsporing.

FIOD / Programma Digitalisering

Het opsporingswerk verandert snel door gebruikers van de digitale (T)gereedschappen en andere technologieën ontwikkelingen. Om tijdig mee te bewegen met deze ontwikkelingen bestaat binnen de FIOD het programma Digitalisering / FIOD+. De FIOD werkt hiermee continue aan verbeteringen en het gaat om IT-oplossingen waarmee fysieke fraude opgespoord wordt. Kennis en ervaringen zijn geborgd en eenvoudig toegankelijk. De verschillende doelgroepen binnen de FIOD zijn gekwalificeerd om met de aangeboden IT-systemen snel en goed uit de voeten te kunnen.

IA

De Beveiligingsdienst staat met zijn investeringsagenda (IA) van 2020 o.a. voor een opbrengstplaatsselling van 750 miljard / vergoeding van de compliance. De FIOD heeft een aantal ideeën aangeboden waar het strafrecht ondersteunt bij het realiseren van de IA-doelen door intensieve samenwerking op het gebied van 'data & analytics', BTW, Invoertoring, Combistoom, Aankoop Facilitators (CAF), Snel Interventie Service (SIS), Buitenlands vermogen en gezamenlijke projecten met impact (politiek, publiekrecht en financieel).

Internationale samenwerking

Verbeterslagen bij fraudebestrijding vinden in toenemende mate internationaal plaats. Mondiale samenwerking is het doel, opgezet via de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OECD). Internationale samenwerking is primair gericht op vernieuwingen met het doel van elkaar te leren. Tijdens het Forum of Heads of Tax Crime Investigations (FHTCI) in september 2015, is met diverse geïnteresseerde landen, de eerste aanzet gemaakt tot een project over het matchen van data. Naar aanleiding van een eerdere pick tussen FIOD en Financial Intelligence Unit-Nederland (FIU-NL) worden drie sporen gelden officieel verslap op de bestaande FIU-netwerken kennis, expertise en bewezen technologie ingezet kan worden. De drie delen zijn:

- Ruitveld van het goede: matching van FIU-gegevens met FIOD-achtige organisaties binnen de EU;
- Uitbreiding van het werkterrein: matching van FIU gegevens wereldwijd met FIOD en FIOD-achtigen;
- Investigation Net (IN): matching van data sets tussen FIOD-achtige organisaties wereldwijd via een te ontwikkelen Investigation Net.

Leiderschap

Bij alle genoemde eisen verpeld dat de FIOD zoveel mogelijk vanuit de handhavingstrategie op zoek gaat naar omgevingsgerichte samenwerking met zowel publieke als private partijen met als doel effect en impact van het werk industrieel aanbaken van crimineel vertegenwoordigen. Het bewust maken van publiekrecht wordt ook gezien als een manier om het effect en de impact van het werk van de FIOD te versterken. De ontwikkelingen binnen de FIOD betekenen ook een ontwikkeling op het gebied van dienend leiderschap en vraag, als van ondernemerschap van zowel leidinggevenden als medewerkers. De professional dient zoveel mogelijk in the lead te zijn waarbij het management omringt omgeeft waarin het aanwezige potentieel zoveel mogelijk benut wordt. Het management ontwikkelt mee op een wijze die past bij de ontwikkeling van de rest van de FIOD waarbij samenwerking, afspraken en passende inzet van het strafrecht leiden tot verhoging van de compliance.

3. Douane

Inleiding

De Douane voert handhavingstaken uit in opdracht van de Europese Unie, het Ministerie van Financiën en op aanvraag of verzoek van andere ministeries en handhavingers. Aan deze taken liggen Europese en nationale wet- en regelgeving ten grondslag.

De Douane bevindt zich, in tegenstelling tot andere bedrijfsonderdelen, niet in een krimp situatie. Afgesproken is dat de Douane, behalve deelname aan de rampenplannenregeling, buiten de lijn van de fiscale kolom valt.

Tegelijkertijd heeft de Douane wel zijn eigen veranderoepgave te realiseren. In deze ontwikkeling is de Douane sterk afhankelijk van de ontwikkelingen in Europa. Bruto zal steevast meer sluiten op Europese mededelingen. Daarnaast is de Douane sterk afhankelijk van de ontwikkelingen in de veiligheidskanten. Belangrijk hiervoor is dat kennis gemaakt wordt met de uitgangspunten formaliteit worden voor de lange termijn welke op inhoud aansluiten bij de aard van het werk van Douane en toezeggingen van de staatssecretaris aan de Kamer. De doelstellingen van de Douane dienen zo goed en efficiënt mogelijk gerealiseerd te worden waarbij zo veel en waar mogelijk samen wordt opgetrokken met de fiscale kolom. Waar dit niet mogelijk is zal de Douane zijn eigen via's ontwikkelen.

Missie

De Douane

- is de handhavingdienst die het goederenverkeer aan de buitengrenzen van de Europese Unie controleert
- zorgt ook voor de heffing en inning van binnenlandse accijnzen en verbruiksoverheffingen.
- ziet erop toe dat het goederenverkeer volgens de regels verloopt en dat het grensoverschrijdend goederenverkeer wordt gefaciliteerd.

Zu wordt bijgedragen aan:

- een solide financiering van de overheid zowel nationaal als Europees;
- een veilige samenleving;
- een sterke, aantrekkelijke en eerlijke interne markt, waarmee de welvaart in de EU en Nederland wordt bevordert

Opdracht en doelstellingen

De Douane heeft de volgende drie opdrachten:

Opdracht

Zorgen dat belastingopbrengsten juist, tijdig en veilig zijn.

Dit houdt in dat we de verschuldigde douanerechten en accijnzen vaststellen, heffen en innen. Daarmee bedragen dragen we af aan: de Europese Unie (douanerechten) en de Nederlandse schatkist (accijnzen)

Beschermen

De samenleving zo goed mogelijk te beschermen en tegen onveilige en ongewenste goederen.

Hierbij valt een breed scala van taken op het terrein van veiligheid, milieu, flora en fauna, gezondheid en cultuur. Dit houdt vooral in dat onveilige of ongewenste goederen die EU niet of alleen onder bepaalde voorwaarden mogen binnenkomen, en vaak ook niet mogen verlaten. En dat voor de uitvoer van bepaalde producten beperkende maatregelen van toepassing kunnen zijn, waar wij op toezien. Ook willen we voorkomen dat goederen een ongewenste besemeling krijgen.

Concurrentiepositie:

Bijdragen aan het versterken van de concurrentiepositie van de Europese Unie.

Dit doen we enerzijds doordat we zien op naleving van Europese maatregelen voor marktordening.

Anderzijds bevorderen we een snelle en goede douanestaatshandeling, resulterend in zo min mogelijk logistiek oponthoud en lage administratieve lasten voor bedrijven.

Ten slotte zijn de de ABC-doelen van de Douane. Uiteraard weerspiegelen de ABC-doelen de doelen die voortvloeien uit zowel Europese als nationale opdrachten voor de Douane.

Deze doelen worden bereikt door steeds innovatiever, slimmer en effectiechter te handhaven, waarbij voortdurend wordt gewerkt aan administratieve en fysieke efficiëntie. Dit wordt mogelijk gemaakt door het gebruik van de nieuwste technologieën en het gebruik van de nieuwste technologieën. Dit alles betekent in concrete termen op ontwikkelingen in de omgevings. Dat versterkt veel van het aanpassingsvermogen van de Douane en de medeverters. De dynamiek in de wereld van internationale handelsstromen en logistieke ketens is groot en de nationale en Europese beleidscontext waarin gewerkt wordt verandert voortdurend.

In de onderstaande tabel zijn de prestatie-indicatoren uit de begroting 'K 2017' opgenomen.

Prestatie-indicator	Waarde 2014	Waarde 2015	Begrotingsdoel 2016	Begrotingsdoel 2017
Controles op de goederenstromen	351.100	380.000	350.000-420.000	320.000-420.000
Gecontroleerde goederenstromen	91%	89%	780%	780%
Controles op passagiersvlochten	14.700	13.000	12.000-15.000	12.000-15.000

Strategische stelsamenstelling

Onze missie, opdracht en doelen geven aan wat de Douane wil bereiken.

De visie Grensverleggend geeft weer hoe daar via handhaving invulling aan wordt gegeven.

Grensverleggend schiet het strekbeeld waar met handhaving geleidelijk aan de heffingen wordt

Centraal staat de uitwerking van de handhaving in drie lagen:

- Geel: betrouwbare ketens.
Verleggen van complete goederenketens.
- Groen: rechte, betrouwbare bedrijven.
Waarnemingen – het is belangrijk te weten – van de juistheid van het handels- en belasting-
• Blauw: onbetrouwbare en overige bedrijven.
Controle in de logistieke stroom, aan de grens, op basis van risicoberekening en -selectie.

Grensverleggend vormt de basis voor de ontwikkeling van onze handhaving. In het (jaarlijkse)

Handhavingsplan is dit geconcretiseerd in 'van-naar-bewegingen' die we de komende jaren realiseren.

Handhavings- en organisatie strategie

Om de opdracht en ABC-doelen te realiseren is de handhaving:

- Compliance gericht, activiteiten worden uitgevoerd om zowel de compliance te bevorderen als non-compliance tegen te gaan (bedrijfsbeïnvloeding). Compliance is de daadwerkelijk regelgeving voor burgers en bedrijven. Ongeveer 90% van de goederenstromen uit de markt behaald (stoppen).
- Informatiegestuurd, zodat met gekoppelde systemen en slimme analyses meer kennis uit beschikbare data halen en de detectiegraad verbeteren. Daarnaast wordt het zicht versterkt: een actieve en optimale informatiepositie over goederen, bedrijven en burgers via op toezicht wordt uitgeoefend.

- Risico gericht, verantwoorde keuzes worden gemaakt in de reellheid van taken. De risico's die zich voordoen in de handhaving worden gekend, geanalyseerd en aangepakt op de meest doeltreffende en doelmatige wijze.
- Gefaagd, zo die de handhavingsschijf te ver – van dienstverlening tot opsporing – elkaar in de tijd en qua verting aanvullen en aansluiten bij het risico. Ieder beoefent iedere burger krijgt de aandacht krijgt die hij of zij verdient, waarbij wordt gestreefd naar minimale lasten – administratief en opzichts – voor bedrijven en burgers (faciliteren).

Belangrijke uitgangspunten in het handelen (organisatie strategie) zijn daarbij:

- (Internationale) Samenwerking met bedrijven, veterschap en overheden, zodat met een meer geïntegreerde aanpak de handhaving versterkt wordt in de handhaving in plaats en tijd geconcentreerd wordt voor een verdere vermindering van de administratieve en fysieke lasten.
- Betrouwbaarheid zodat burgers, bedrijven en overheidspartners de Douane ervaren als een voorspelbare partner die in meer dan 95% van de gevallen gemaakte afspraken nakomt.
- Een lerende organisatie zodat de standaard is om het werk en vakmanschap periodiek te evalueren om steeds slimmer te werken. Gebruikmaken van Lean om continu te verbeteren.

Prioriteiten 2017

In het licht van de handhavingsovereenkomsten en de actuele ontwikkelingen ten aanzien van de bestuursplannen van de Douane, zijn hiernaast een reeks prioritaire handhavingsovereenkomsten genoemd voor 2017 en wordt vervolgens ingegaan op de overkoepelende prioriteiten.

- *Prioritaire handhavingsovereenkomsten (uitgevoerd in Handhavingsovereenkomsten 2017)*

Afspraken met de overheid	Beschermen samenleving	Concurrerende positie op de markt
- Douanerechten (subsidies) - Belastingen - Belastingen - Belastingen - Belastingen	- Sanctiewaarschuwingen en afrekeningen - Belastingen - Belastingen - Belastingen - Belastingen	- Aankomst van goederen

Toelichting

Op het gebied van Beschermen samenleving wordt veel van de Douane verwacht. Veiligheid is en blijft immers (politiek) prioriteit. Daarnaast blijven bescherming van de omzet van vervoerders, middelen en de handhaving op sanctiewaarschuwingen (o.a. Rusland) handhavingsovereenkomsten waarvoor controlecapaciteit moet worden ingezet.

Versterking Douane

De Commissie Onderzoek Belastingdienst (COB) is in oktober 2016 door de Staatssecretaris aangegeven om de invaartregelingen en de aanpak van de douane te onderzoeken. Een van de bestuurlijke aanbevelingen is om een meer zelfstandige positie van de Douane te overnemen. Het kabinet neemt deze aanbeveling over. Als eerste stap zal een apart begrotingsartikel voor de Douane worden geïntroduceerd. In 2017 zal de Douane prioriteit geven aan de uitvoering hiervan.

Overkoepelende prioriteiten:

Versterken informatiesysteem toezicht

Met een Proof of Concept (PoC) wordt de meerwaarde aangeleond voor verbeterd informatiegestuurd toezicht. Er zijn drie PoC's gedaan in 2016. Een vertaalt hiervan is een 'pre-PoC', die gaat helpen bij risicoschede vooraf. Doel van de PoC is om de commerciële data naast de eigen data van de Douane te leggen en zo iets te kunnen zeggen over de mate van financiële stabiliteit en compliance van de klant. Inmiddels is de pre-PoC afgerond en geëvalueerd. De eerste resultaten zijn positief. In een PoC onderzoeken we nu de functionele en technische mogelijkheden omtrent het gebruik van commerciële data. Naar verwachting is deze PoC eind dit jaar afgerond. Op basis van de uitkomsten hiervan wordt besloten of het gebruik van commerciële data een structurele vorm moet krijgen. Ter verbetering van de tooling voor risicoschede en details zijn inmiddels trajecten opgestart. Zo zijn op diverse Douaneprocessen, prototypes van dashboards opgeleverd en goedgekeurd. Daarnaast lopen verseltrajecten op risicoschede voor verschillende Douaneproducten.

IBO opdrachtgeverschap

De IBO vergroep heeft onderzocht hoe bestaande en toekomstige afspraken tussen de Belastingdienst (i.e. de onderdelen Toeslagen, FIOD en Douane) en de beleidstijdelende opdrachtgevers zo kunnen worden vormgegeven, opdat deze voor alle betrokken partijen tijdig inzicht geven in de (financiële) consequenties als sprake is van autonome offeileidmatige wijzigingen. Het IBO heeft voor elk van de onderdelen hierover conclusies getrokken; tevens zijn algemene aanbevelingen gedaan voor de sturingrelatie. Het kabinet onderschrijft dan ook de aanbeveling om voor de Douane de sturingrelatie te uniformeren en te versterken door beleidsdepartementen voor de rijk, fiscale douanetaken te beschouwen als opdrachtgevers. Zij zijn verantwoordelijk voor het bereyde maatschappelijke effect van en de prioritering in de uitvoering (hetwa). De Douane als uitvoerder verantwoordelijk voor de wijze van handhaving (hetwa). De eigenaar van de Douane wordt de BG van Financie. Er wordt een Opdrachtgevers - Opdrachtnemersraad Douane opgericht (OOD) opgericht voor overleg en besluitvorming over de capaciteitsbeheer van Douane, waaronder in het oever nieuwe wensen van een departement de beschikbare capaciteit van de Douane overtrafen.

Implementatie DWU

Op 1 mei 2016 is het Douane Wetboek van de Unie (DWU) in werking getreden. De implementatie van het DWU vindt plaats, gespreid over de komende 4 jaar, met een uiteinde implementatiedatum van 31 december 2020. Deze periode geeft de EU-lidstaten en bedrijven de tijd om de nodige veranderingen door te voeren, o.a. op ICT gebied. Totdat de desbetreffende systemen zijn gemigreerd, zijn overgangsovereenkomsten van toepassing. De overgangsovereenkomsten zorgen ervoor dat huidige operationele procedures kunnen doorgaan. Het eerste effect als gevolg van de invoering van het DWU betreft het herbestuieren van vergoedingen. Deze vergoedingen worden in de overgangperiode aangepast of ingetrokken. De eerste stappen in de uitvoering zijn daover gezet, ondersteund door tijdelijke instructies. Een ander relevant aspect betreft de door Douane medewerkers te volgen opleidingen om hun kennis over het DWU op peil te brengen. Hierbij zullen op een verantwoorde wijze planningstechnische keuzes gemaakt moeten worden, rekening houdend met de impact op de handhavingsschenninen van de Douane.

Kubus Douane

Ministerieel wordt de rapportages van de Commissie Managementinformatie en de Belastingssysteemmatrix Belastingdienst (MIBB) in de vandelingscommissie (de Jong) is ook de Douane aan de slag gegaan met het aanpakken van de in deze rapportages opgenomen aanbevelingen. Dit heeft ertoe geleid dat het concept van een op de Douane toegesneden Kubus is uitgeveerd. De dimensies van deze kubus hebben betrekking op processen (Procesmodel), opdrachtgevershandhavingsoebieden en subjecten/objekten van toezicht. Daarnaast zijn onder andere de eerste stappen gezet om te komen tot een kostenmodel waarbij ook aandacht is voor belastingaspecten voortvloeiend uit het IBO Belasting Belastingdienst. In 2017 zal verder gewerkt worden de ontwikkeling van de Kubus Douane op al deze fronten.

Doorgontwikkeling kwaliteitsmanagementstelsel

Het MT Douane heeft aangegeven dat een verdere versterking van het kwaliteitsmanagementstelsel een hoge prioriteit kent. Vertrekpunt daarbij is onder meer het op te date krijgen van beschrijvingen van de processen, zowel de bedrijfsvoerings- als primaire processen, waarbij ook specifieke aandacht uitgaat naar risicobeheer. Op basis van de procesbeschrijvingen kan vervolgens gekeerd worden dat er sprake is van een eenduidige uitvoering van de betreffende processen binnen de gehele Douane. Het 'systeem' moet ertoevens in staat zijn dat aangegeven kan worden dat de op het desbetreffende proces betrekking hebbende (bestuurlijke) informatie juist en betrouwbaar is.

Versterking grip op afschrijven (Eigen Middelen)

De afgelopen tijd zijn verschillende maatregelen getroffen en initiatieven gestart om de processen met betrekking tot de afbouw van Douanemiddelen (Zelffinanciering Eigen Middelen, TFM) van de Europese Commissie te verbeteren, waaronder het recente inrichting (Ontwerp) van de Nationale Rekenkamer. Daarmee zijn goede stappen gezet om risico's op dit vlak beheersbaar te houden. De ontwikkeling van de voorziene nieuwe geautomatiseerde onderstaten gaat naar verwachting geheel 2017 in beslag nemen. Op basis van de procesbeschrijving EU-afschrijven worden de maatregelen geïmplementeerd die op de omschreven risico's zijn omschreven.

Mobiliteit

Als gevolg van de vertrekregeling zijn 300 medewerkers in 2015 uitgetrokken, naast een reguliere uitstroom van 61 personen. Het totale kwartaal van 2016 zijn 144 FTE ingetrokken en volgens de prognoses zullen in het eerste kwartaal van 2017 162 FTE instromen. Ondanks deze instroom en rekening houdend met een eventuele toename van 1% is de verwachting dat de Douane een onderbezetting van meer dan 50 FTE zal hebben. De medewerkers die instromen in 2016 én in 2017 zijn niet direct inzetbaar omdat er eerst verplichte opleidingen gevolgd moeten gaan worden. Op 1 jan 2017 betekent dit dat 7,5% van de formatie niet inzetbaar is voor het werk. Het opleiden, inwerken en kennis overdragen van zulke grote aantallen zal ook veel vragen van de zijden medewerkers en van de ondersteunende bedrijfsonderdelen van de Belastingdienst zoals B/C/C.

4. IV-organisatie

Preambule

De gedachten rondom visie en strategie zijn afgeleid. Het veranderplan en tempo zijn nog niet definitief. Daarom geeft het de ambitie weer. Het tempo van realisatie is mede afhankelijk van ontwikkelingen in de bestuurlijke omgeving en beschikbaar komen budgetten in versienummeragenda.

Missie

De IV-organisatie staat voor de IV van de gehele Belastingdienst en heeft als doel de Belastingdienst optimaal te ondersteunen. Daartoe zijn leidende principes van de IV-organisatie getoetst.

1. Samenwerking Business en IV-organisatie;
2. Eerlijkheid en efficiëntie in balans;
3. Samenhang en transparantie;
4. Werken met multidisciplinaire teams;
5. Aandacht voor leren en vakmanschap

Visie en Strategie

Over vijf jaar kan IV makkelijker omgaan met de behoeften van burgers en bedrijven. Dat kan de Belastingdienst alleen maar doen met behulp van IV. IV is de motor: deze kan stationair lopen, maar ook in een hogere versnelling tén gaseven.

In lijn met de operationele doelstellingen van de Belastingdienst werkt de IV binnen teams samen op basis van ieder zijn verantwoordelijkheid. Vanuit het primaire proces is er een verantwoordelijkheid die tijd besteedt aan de ontwikkeling en vanuit de IV-organisatie hebben professionals om de business te ondersteunen om de resultaten te behalen.

De IV-organisatie en de business werken samen in zogeheten multidisciplinaire teams. In de samenwerking staan de effecten op burgers, bedrijven en medewerkers centraal. De keuze voor wat gerealisceerd moet worden, gebeurt op een transparante wijze vanuit samenhang. Binnen de IV-organisatie maakt leren en vakmanschap onderdeel uit van het dagelijks werk.

Langere termijn doelstellingen en de ambities voor 2017

De vijfjarige doelen (de toekomstige versies van de IV-organisatie zijn visie, dat realiseren) zijn onderworpen aan updates van het afgelopen jaar en zullen als volgt:

1. Continuïteit
2. Rationalisatie (inclusief Life Cycle Management)
3. Vereenvoudiging en vernieuwing
4. Verhogen voorspelbaarheid
5. Veranderen voortbrenging
6. Duurzame inzetbaarheid personeel

In onderstaande tabel zijn de prestatie-indicatoren opgenomen uit begroting IX 2017:

Prestatie-indicator	Waarde 2014	Waarde 2015	Streefwaarde 2016	Streefwaarde 2017
Afname van het aantal ernstige productieveventen (aanpak)	86	74	<76	Minder versorpen dan vorig jaar

De indicator 'Productieveventen onder buiten' is vervangen door de indicator 'Afname van het aantal ernstige productieveventen'. Er zullen beide productieveventen met vermeldende gevolgen voor burgers en bedrijven worden voortaan onder de noemer van de nieuwe indicator geïntegreerd.

Verantwoording over de voortgang

Specifieke kpi's

Om voortgang op het gebied van modernisering te objectiveren zal gebruik worden gemaakt van specifieke kpi's die hiervoor ontwikkeld worden. Als basis voor de kpi's zal gekozen worden naar het lopende traject van rationalisatie. Tijdens het schrijven van deze versie zijn de kpi's nog in ontwikkeling.

Governance en rapportage

Het programma modernisering is verantwoordelijk voor sturing en verantwoording van de integrale planning. Het gaat te ver om hier de hele inrichting te beschrijven. Om de sturing eenduidig en toerekenbaar vorm te geven is dit beschreven in het specifieke memo "Regie op uitvoering Integrale Planning MIV". Deze is op aanvraag bij het programma beschikbaar.

Activiteiten

Rekening houdend met de focusgebieden Continuïteit, Modernisering IV-landschap, Investeringsagenda en nieuwe wetgeving worden in 2017 in ieder geval de volgende activiteiten ontplooid:

Het bestaande IV-landschap wordt geëxploiteerd en proactief aangepast gehouden en aanpassingen worden reësementmatig beheerst ingevoerd. Dit alles moet leiden tot IV-voorzieningen die volgens de afspraken beschikbaar zijn. Demages worden geminimaliseerd en met betrokken business zo spoedig mogelijk opgelost.

Binnen het programma Modernisering IV-landschap wordt de samenhang in de veranderingen bewaakt en wordt de rationalisatiedoelstelling voor 2017 gerealiseerd. Met behulp van het verbeterde portfolioproses zal inzichtelijk worden gemaakt welke combinatie van realisaties het meest bijdraagt aan de Belastingdienst doelstellingen. Daartoe zal in 2017 het portfolio waardegericht ingericht worden en portfoliobeleiding versterkt worden. Voortdurend wordt bijgehouden welke veranderingen invloed hebben op het portfolio en een maal per kwartaal stelt het Management Team BD de compartimenten vast¹.

Ten behoeve van de Investeringsagenda zal IV-landschap diverse voorzieningen realiseren met voor 2017 als belangrijkste resultaat het ontkoppelen van de data tussen verandergebieden 1 t/m 4 en verandergebied 5 uit de Investeringsagenda zodat IV-landschap in haar eigen tempo de dataaangap voor verandergebieden 1 t/m 4 de nieuwe toepassing en kan ontwikkelen.

Daarnaast zal er ook nieuwe wetgeving ingevoerd moeten worden met naar verwachting een bijlage aan verordeningwetgeving en vernieuwing van het ondersteunende landschap. De werkwijze van UTIS heeft de IV-keien al goede diensten bewezen.

Op het gebied van organiseren en werkwijzen zal het verder uitbouwen en professionaliseren van Agile werken via vertoning van de ketens en ontduubeling van rollen en taken een belangrijke bijdrage leveren aan afname van kosten en toename van productiviteit.

Verder zijn geautomatiseerde testen, verdere toepassing van Normalized Systems (software met een flexibel softwarepakket en modulaire opbouw) en gebruik van bouwblokken elementen die de IV-keien goedkoper maken en doorlooptijden verkorten.

Om verbetering op de beheersing te realiseren zal in 2017 het inzicht in de kosten verbeterd worden en een integraal IV-keien breed stelsel van Planning en Control verder gerealiseerd worden. Ook het verbeteren van de sturingsinformatie door ontwikkelen van het IV-dashboard en het toevoegen van nieuwe KPI's (z.v. verbandaand en technische schuld) is onderwerp van aandacht.

¹De meest recente versie van het portfolio is als bijlage 2 toegevoegd.

Continuïteit, Rationalisatie en Vereenvoudiging en vernieuwing

Om de Belastingdienst te ondersteunen in de uitvoering van haar permanente opdracht, is het waarborgen van een stabiele, betrouwbare en veilige ICT-dienstrevering van groot belang. De kwaliteit van ICT-dienstrevering staat beschreven in de jaarlijks geactualiseerde servicelevel-agreement en onderliggende semi-overtreenskanten. Om de continuïteit ook in de toekomst te kunnen garanderen, is een modern IV-landschap noodzakelijk. Hiervoor is het programma Rgis II modernisering IV-landschap in het leven geroepen. Er zijn twee parallelle veranderlijnen in het ICT-landschap van de massale processen die in samenhang worden gereïgiseerd. De eerste veranderlijn vloeit voort uit de vereenvoudiging en vernieuwing van de processen in de lijn van de investeringsgevoel. De tweede veranderlijn is de afsluiting van de rationalisatie van de systemen en infrastructuur. Het programma bereikt de 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 afsluiting van een vernieuwd proces. Vernieuwing van onderhouden en beheerlijnen creëert ruimte voor een afsluitend groter aandeel aan inspanning voor vernieuwing. De door de Algemene Rekenkamer geconstateerde ernstige onduidelijkheid in de legacy-systemen wordt met deze twee bewegingen gedraaid.

Verhogen voorspelbaarheid, versnellen voortbrenging en duurzame inzetbaarheid personeel

- De IV-organisatie werkt aan verbeterde integrale onderbouwing van kosten, baten, haalbaarheid en risico's van het portfolio, ten behoeve van bestuurlijke besluitvorming. Inzicht en overzicht in kosten van IV-landschap, inclusief aansluiting op kostenmodel Belastingdienst
- Sturen in de landkader (Conform Programma Reductie IV-egroting 2017)
- Portfoliomanagement (o.a. door inrichten waardenmanagement en balenmanagement (Centrum programma Herindichting Portfoliomanagement))

Risico's die IV-lijnen voort uit de afsluiting van de infrastructuur, tussen de afsluiting van de infrastructuur. Het werken volgens Agile principes en multidisciplinaire werken maken dit mogelijk.

Op technisch gebied valt te denken aan het versnelde automatiseren van stappen in de voortbrenging, en het vergroten van de mogelijkheden om standaard producten via selfservice te leveren. Door automatisering van de voortbrenging en leveringen kunnen applicaties sneller worden ontwikkeld en kunnen vaker nieuwe releases uitbrengen.

Vakmanschap betekent dat de IV-organisatie bestaat uit professionele medewerkers die zelfstandig handelen in de lijn van de missie, ambitie en kaders van de Belastingdienst. De medewerkers hebben kennis van de primaire businessprocessen. Ze onderhouden hun vakmanschap actief en betonen een deel van hun tijd aan het verwerven van nieuwe hard- en soft skills. Daarbij worden ze getraind door de organisatie.

Zo draagt de IV-lijnen bij aan de ontwikkeling van IV-voortbrenging richting 2020, verdere teams, voorspelbare kwaliteit en continue levering van functionele services. Voor de IV-organisatie wordt een Strategisch Personeels Plan opgesteld.

5. Interne organisatie

Formatie en bezetting

Als gevolg van de vrijwillige vertrekregeling is het personeelsvolume aan het dalen. De komende jaren zal de krimp verder doorzetten. Als gevolg van de investeringsgagende zal enerzijds het vaststaakst met ca. 5.000 fte krimpen en zal er voor ca. 1.500 fte extra werk (hoger gekwalificeerd) werk zijn. Zo welke krimp als de instroom is in 2016 begonnen. Voor 2017 wordt een formatie per dienstniveaureel vastgesteld. De bezetting is bij een aantal dienstniveaureel en nu nog hoger dan de formatie als gevolg van een mismatch van de uitstroom vertrekregeling versus de geplande formatiedaling. Dit wordt met maatregelen binnen de kaders van de Elastisiteitsdienst gedekt. De formatie, bezetting en in- en uitstroom worden maandelijks in de Managementrapportage Belastingdienst gemiddeld.

Voor wat betreft de instroom is het streven om medewerkers aan te trekken die flexibel en multi inzetbaar zijn. Hierdoor is dat het profiel dient aan te sluiten bij het werken binnen een data gestuurde toezicht organisatie.

Effectief leiderschap

De leidinggevers van de Belastingdienst dragen een belangrijke verantwoordelijkheid voor het betrokken en bevoegen houden van hun medewerkers. Hiervoor is leiderschap nodig. We willen leidinggevers die verantwoordelijkheid en vertrouwen geven, binnen duidelijke kaders en vooraf vastgestelde resultaten. Leidinggevers die inspireren, het hoogste uitmaken en hun medewerkers meenemen in de vernieuwing. Leidinggevers die effectief aansturen, hun medewerkers aanspreken en hun ontwikkeling stimuleren. En die ook zelf voortdurend leren en zich ontwikkelen; een voorbeeld rol nemen. In 2017 zal deze visie op leiderschap worden geïmplementeerd. De zes kwaliteiten uit de visie op leiderschap (Betekenisgeving, Zelfmanagement, Leren en experimenteren, Initiëren en assen, Sturen op effect, Doel van het geheel) geven hier een impuls aan.

Rijksbrede aanpak HR

Er wordt een rijksbrede aanpak om te komen tot sluiten bij het Rijksbrede spelveld. Daarvoor start de DD in 2017 met het invoeren van het Functiegebouw Rijk voor de groepsfuncties van de Belastingdienst. De uitwerking is om met de volledige Belastingdienst over te zijn op Functiegebouw Rijk tegen 1 december 2018. Er wordt gezorgd voor HR-dienstenverlening die slagvaardig is en gebruikersgemak biedt. Hiertoe worden de HR-processen en bijbehorende systemen geïnventariseerd, geïntegreerd en gestandaardiseerd.

HR analytics

Met HR-data & analytics wordt gezorgd voor streefgetallen en juiste en actuele data, zodat de operatie inzicht krijgt in de HR-situatie op de korte en lange termijn. Op basis van HR analytics (het aan elkaar koppelen van databestanden uit administratie en beleidssonderzoek personeel) biedt HR de operatie inzicht in HR-vraagstukken. Het verzamelen en analyseren van onderliggende cijfers is cruciaal om integrale sturing in te richten. Daarmee worden de HR-kaders voor alle dienstverlenende eenheid.

Meerjarige Personeelsplanning

Via Meerjarige Personeelsplanning (MPP) brengen de HR-professionals van de Belastingdienst in beeld welke medewerkers in de toekomst nodig zijn en in hoeverre dit afwijkt van de huidige beschikbare medewerkers. Waar gaat werk verdwijnen, welk nieuw werk moet worden opgepakt en waar gaat uitstroom plaatsvinden? Welke nieuwe kennis en competenties hebben we nodig? Welk ontwikkelingsbehoefte is er bij medewerkers? Hiermee krijgen HR en de operatie tijd inzicht in mogelijke capaciteits- en continuïteitsproblemen en kunnen deze opgelost worden. Dit is de basis voor nieuwe instroom (regulier, stagiaires, trainees, arbeidsbeperkten), doorstroom en uitstroom.

Mobiliteit

Medewerkers vormen de basis van de Belastingdienst. De opgave is dan ook de juiste mensen binnen te halen, hen te binden en behalen en zich te laten ontwikkelen, maar hen ook op tijd weer te laten gaan om zo ruimte te maken voor nieuwe kennis en ervaringen vanuit de buitenwereld: de juiste medewerker op de juiste plek op het juiste moment. De bezetting zal bij een aantal dienstsonderdelen afwijken van de formatie als gevolg van een mismatch van de uitstroom/verstroking versus de geplande formatiecelling.

De komende jaren krijgt de Belastingdienst met een groot uitstroomvraagstuk te maken. Als gevolg van de generieke vijftigjarige fasen verlaten tussen nu en maart 2020 een paar duizend medewerkers vrijwillig de Belastingdienst.

De geschatte uitstroom heeft een grote impact op de staande organisatie en zal veel van onze medewerkers vragen, begrip voor collega's die nu een aantal jaren bij de Belastingdienst werken, maar die in hun hoofd al a.s. schied aan het nemen zijn, de borging van kennis die de organisatie verlaat, het opvangen van werk waar (nog) geen nieuwe collega voor is aangenomen. De Belastingdienst treft daar de hand van een (de ontwikkelende) business case maatregelen om de interne horizontale en verticale doorstroom te bevorderen.

Inhuur externen

De Belastingdienst zet inhuur in op diverse taken bij de verschillende dienstsonderdelen. In grote lijnen zijn deze terug te voeren op:

- Inzetten van uitzendkrachten op plekvierzaamheden en/of tijdelijke werkzaamheden;
 - Tijdelijke inzet op verdures;
 - Inzet van specialistische kennis nodig is met name op het terrein van ICT
- De Belastingdienst wil structureel onder de rijksbrede norm voor de uitgifte externe inhuur van 10% blijven. Door de maatregelen in het kader van de sluitende begroting zal de omvang van de inhuur kleiner worden in het reguliere proces. Voor de investeringsagenda is overschrijding van de norm niet uitgesloten vanwege de (tijdelijke) noodzaak van specialistische kennis en inzet van uitzendkrachten bij komende verpakketten.

Switch

Switch ondersteunt de transitie naar de Belastingdienst van de toekomst. Als gevolg van de vernieuwing van de dienst verdwijnt voor circa 5.000 het h.t. verpakket. Switch begeleidt deze medewerkers door de professionele en tijdelijke basis te bieden op het gebied van werk en mobiliteit. Hiermee helpt Switch de continuïteit en stabiliteit binnen de nieuwe organisatie te behouden.

In 2017 zullen de eerste reorganisaties als gevolg van de vernieuwing van de Belastingdienst hun beslag krijgen. Daarmee stromen naast de medewerkers die zich vrijwillig hebben aangemeld, ook de eerste medewerkers verplaatst in bij Switch. Switch biedt maatwerk om medewerkers op het goede moment van passend en zinvol tijdelijk werk te voorzien plus nieuw perspectief.

Switch heeft in 2016 een arbeidsmarktanalyse laten uitvoeren, met als doel o.a. een aanpak te maken om ook de groepen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt de maximale kans te bieden om een nieuw perspectief te realiseren. Op basis daarvan wordt in 2017 een passend mobiliteitsinstrumentarium op nationaal, regionaal en lokaal niveau opgezet. In 2017 zullen de eerste medewerkers via Switch uitstromen naar de externe arbeidsmarkt. De kennis en ervaring die Switch opdoet als expertise centrum op het gebied van werk en mobiliteit zal rijksbreed ter beschikking worden gesteld.

Momenteel wordt in het DO overleg voor de opdracht van Switch voor 2017. Zodra er meer duidelijkheid over is, wordt een ander mogelijk aangepast.

Rijkswide dienstverlening

Belastingdienst heeft een positieve houding tov interdepartementale samenwerking en het verder verbeteren van de efficiëntie en de kwaliteit van de rijkswide dienstverlening. Zelfs voor de generieke dienstverlening lopen er mogelijkheden en kansen. Dit geldt met name voor CFD als Concem Dienst Verleer en (CDV) en CKD als expertisecentrum voor verving. Daarnaast ook voor CIE met dien verstande dat deze met name dienstverlening aan de len verlaent in panden van de Belastingdienst. De Concem Dienstverleners bevinden zich op een belangrijk knooppunt van hun ontwikkeling, waarbij keuzes gemaakt moeten worden over dienstverlening aan eigen proces respectievelijk rijkswide. Bij rijkswide dienstverlening dient daarom wel extra aandacht te zijn voor de verwevenheid met het eigen primaire proces.

De Belastingdienst wil meer aandacht voor de ondersteuning van de ketens waarin wij samenwerken in plaats van een unieke focus op het Rijk. In grens als de Marktgroep is deze samenwerking al zichtbaar op gebied van digitale dienstverlening. Ook op gebied van huisvesting zijn er vaak voordelen te behalen door lokale samenwerking. Er zal aandacht moeten komen voor het opheffen van diverse barrières tussen organisaties (juridisch, kostenopbouw, cultuur, etc.).

Huisvesting

Vanaf 2017 is er een oplopende budgettaire taakstelling om te bezuinigen op huisvesting en facilitaire kosten. Als gevolg van de personele uitstroom kan de Belastingdienst met minder kantoorruimte toe. Daartoe is wel nodig dat de onderdelen van de Belastingdienst hun huisvestingsbehoeften per regio opnieuw kaart brengen zodat de Masterplannen kunnen worden aangepast. BUCH heeft de belanghebbende partijen in overleg bijeen geroepen. BUCFD zal de besluitvorming coördineren, ondersteunen en faciliteren en de voorligende benodigde aanpakken. Belangrijk is namelijk dat nu een samenwerking met kantoorruimte panden afgestemd kunnen worden. BUCFD is in goed overleg met RUB over de (erf)rechten van de panden.

Ziekteverzuim

Komend jaar is de ambitie het verzuim te verbeteren naar 5,4%. Het streven is toe te werken naar de Verbasnorm (3,8%). Halverwege 2016 is er in overleg met FEZ een actieprogramma naar het ziekteverzuim en zijn er verschillende stappen gezet.

Arbeidsbeperken Belastingdienst

In het regeerakkoord is afgesproken dat de overheid zich zal inspannen om medewerkers in de zogeheten '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 681 nieuwe banen voor arbeidsbeperkten realiseren. De BO zet zich maximaal in om te kunnen voldoen aan wet- en regelgeving en om zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen.

Oorspronkelijk heeft de Belastingdienst ingezet op hoogopgeleide medewerkers met een *ambtelijke carrière* die een reguliere bijdrage kunnen leveren aan de primaire processen. Deze inzet leverde kwalitatief niet voldoende op. Het blijkt lastig om de doelgroep met deze reguliere verloopcycli te bereiken. Een eerste wervingspoging is ontworpen en kan in 2017 ingezet worden. Er zijn in 2017 243 medewerkers met een *ontbijtperiode* in dienst bij de BO. In samenwerking met de rijkswide Participatieorganisatie werden diverse pilots opgezet. De eerste pilot bestaat uit het opschonen van de archieven bij P-direct. Het advieswerk wordt bij de Belastingdienst geplaatst en voeren spechtwerkzaamheden uit op de personeelsdossiers van de Belastingdienst. De eerste groepen starten in december (30 plaatsen) en bij geleken succes kan verdere uitbreiding in 2017 plaatsvinden. Daarnaast zijn cursussen afgerond gemaakt om medewerkers te plaatsen bij de Belastingdienst, naar lokale werkzaamheden te laten uitvoeren bij de Rijkschouwmeest Organisatie. Het plaatsen van medewerkers op 45 beschikbare posities zal niet over de programma plaatsvinden. In samenwerking met rijkswide projecten worden dan ook sector specifieke mogelijkheden tot inzet van medewerkers uit het doelgroepregister onderzocht. Daarnaast intensiveren we onze oorspronkelijke aanpak t.a.v. hoogopgeleide medewerkers. Het creëren van voldoende aantal arbeidplaatsen voor de doelgroep is ingewikkeld. De investeringsagenda zal er voor zorgen dat nog meer werk in de lagere schalen zal verdwijnen. In 2016 heeft BO het gecumuleerde aantal niet weten te bereiken waardoor de doelstelling van 2017 nog hoger ligt. De BO loopt hiermee een politiek-bestuursrisico.

Opgevoelen

Tussen leidinggevende en medewerker vindt een gesproken cyclus plaats met als norm één verplicht functioneringsgesprek per jaar. Voor het functioneringsgesprek is een opleidingsaanbod voor managers beschikbaar. Het online aannemen van kennis, ander andere op arbeidsjuridisch vlak, faciliteert HR en managers in de dienst onderdelen bij de de politieke aanpak van zaken.

Beveiligingsmilieu

De Belastingdienst verwacht in 2017 aan de rijkswide norm van 95% van de facturen op tijd betaald, te voldoen.

Beveiliging

Jaarlijks wordt het Handoek Beveiliging Belastingdienst (HBB) geactualiseerd en worden er centrale beveiligingsvoorkeuren vastgesteld, maar het ontwerp moet worden. Het HBB beschrijft het strategisch en tactisch beveiligingsbeleid en aanval de implementatie richtlijnen en beheersmaatregelen voor beveiliging. Alle betrokkenheden dienen te voldoen aan de beveiligingsdoelstellingen van het HBB doormiddel van comply or explain.

Integrale beveiliging maakt onderdeel uit van de reguliere planning & control cyclus. Tot nu toe was het verplicht om één keer per jaar hierover te rapporteren. Om beter aan te sluiten bij de reguliere planning & control cyclus wordt vanaf 1 januari 2017 aanvullend verzocht om driemaal per jaar over de bevindingen uit de zelfanalyse te rapporteren in de viermaandrapportage. Voor het over de bevindingen beeld zal jaarlijks verzocht worden om een totaalrapportage per bedrijfsaandacht te maken.

De volgende onderwerpen voorzien we in 2017:

1. Viermaandelijkse rapporteren over de uitkomsten van de uitgevoerde zelfanalyse over de vastgestelde beveiligingsdoelstellingen, opzet, bestaan en verloop van beheersmaatregelen in de eerste viermaandrapportage levens aangegeven over welke (aanvullende) beveiligingsdoelstellingen het organisatieonderdeel de zelfanalyse uitvoert.

¹ Integrale beveiliging omvat de aspecten personeelsveiligheid en integriteit, fysieke beveiliging, informatiebeveiliging en bedrijfscontinuïteit, in samenhang. De Belastingdienst benadrukt beveiliging vanuit de bedrijfsvoering; integrale beveiliging staat ten dienste van de missie, visie en de bedrijfsdoelstellingen van de Belastingdienst en verzekeren de Te Beschermden Belangen van onze organisatie.

2. Actualiseren en categoriseren van de Te Beschermen Belangen. Rapporteren in de eerste viermaandsrapportage 2017¹⁰. (Tevens vanuit de RijksOVA voor 2017.)
3. Actuele lijst van vertrouwensfuncties en de Verklaringen van Geen Bezwaar van op deze functie benoemde medewerkers (doortopen d). (Tevens vanuit de RijksOVA voor 2017.)
4. Halfjaarlijks rapporteren over beveiligingsincidenten. (Tevens vanuit de RijksOVA voor 2017.)

In de 'Beveiligingsdoelstellingen 2017' zijn alle beveiligingsdoelstellingen uit het HBB weergegeven. Een aantal doelstellingen zijn voor alle bedrijfsonderdelen van toepassing waarbijaangegeven is waarovergerapporteerd moet worden. Aanvullend bepalen de bedrijfsonderdelen voor zich op basis van een risico-inschatting overige beveiligingsdoelstellingen waarover wordt gerapporteerd. De beveiligingsdoelstellingen worden regulier jaarlijks in december vastgesteld.

¹⁰ Te Beschermen Belangen (TBB) zijn informatie, informatiesystemen, materiële goederen, (bevrijde)personen of objecten die bij veilig moeten worden om de bedrijfsvoering en andere gewichtige belangen en processen van de Rijsof verheld organisatie doorgang te laten vinden.

6. Verbetering Bedrijfsvoering

Een belangrijk onderdeel van de investeringsagenda is versnorgelod 4: Sturing, effectmeting en M&A. deze paragraaf worden de belangrijkste activiteiten op dit versnorgelod beschreven.

De inrichting van de financiële functie:

De dienst vest binnen de inrichting van de controlfunctie binnen de Belastingdienst aan de vorming van de F&A om zich te bevinden in het oppak van de Centrale Onderzoek (Bevestigingsdienst COB). Dit sluit aan bij het bredere governance vraagstuk hoe de opvang van de Belastingdienst binnen het ministerie van Financiën steviger te verankeren. Dit is de taak die de project F&A in de eerste helft van 2017 zal vormgeven.

In de kabinetsreactie worden alle aanbevelingen uit het onderzovige rapport overgenomen. Ten aanzien van de versnorging van de control is daarin ver het volgende opgenomen:

- een scheiding van beleid, uitvoering en control;
- borging van checks and balances ten behoeve van de betrouwbaarheid van informatie.

ten eerste stap is het versnorging van de besturing geweest. Begin 2016 is [] financien Belastingdienst benoemd. In het voorjaar is een projectleider inrichting Financien gestart. Deze hebben met alle betrokken diensten derdelen van inrichting opgesteld. Financien opgesteld. Daarmee zijn in 2016 alle lopende en nieuw op te starten projecten van de controlen financien binnen de Belastingdienst, controlen gebundeld op besturing.

De komst van een nieuwe DGB en [] control en Bedrijfsvoering (HDCBV) begin 2017 hebben grote invloed op de ingezette trajecten en het tempo van de verandering. Startpunt van de (reële) verandering(en) is de implementatie van een nieuwe Topstructuur Belastingdienst. DGB zal zo snel als haalbaar worden inrichting en gaan werken als een 'regulier' directoraat-generaal binnen de rijkdienst. Daarmee is de besturing ingrijpend aangepast. Er is scheiding aangebracht tussen kaderstelling (beleid) en uitvoering en is sterke lijnstructuur gesignaleerd.

Bedeelde veranderingen hebben ook hun invloed op de financien en control. Deze worden gesplitst en ook hierbij wordt de splitsing tussen kaderstelling, finance, control en uitvoering doorgevoerd.

In 2016 zijn onder leiding van [] financien 12 vertegenwoordigers gestart om de inrichting vorm te geven. Elke vertegenwoordiger heeft een specifieke opdracht meegekregen. Deze vertegenwoordigers kaart van alle processen die binnen een reguliere directe financien vallen verder uit. De opdrachten gaan over de juiste inhoudelijke thema's en op korte termijn wordt leiding op welke wijze de opdrachten goed aansluiten bij de nieuw ingezette koers en aangegeven ontwikkelingsprioriteiten. Daarbij vindt via het CFO-besluit inhoudelijke afstemming en prioritering plaats. Het CFO-besluit geeft duiding, signaleert en kanaliseert overlap en geeft daarmee inhoudelijk richting. Als ondernemen gereed zijn voor besluitvorming worden die met een advies van het CFO-besluit door de HDCBV inlevert in het MT-uitvoering.

De verwachting is dat in de eerste helft van 2017 de geamende inhoudelijke uitwerking van de control en financien zijn beslag krijgt. Daarmee worden ook de overige kwanties voor de verdere vorming van de directe Financien duidelijk. Dit traject zal in goed overleg met de relevante stakeholders binnen Financien en vervolgens met de medeorganisatie op plaatsvinden om een breedste overgang van medewerkers naar de directe Financien te waarborgen. De precieze koers en te volgen stappen in dit O&F-traject zijn ten tijde van het schrijven van dit plan nog niet bekend. De verdere koers en ambities voor het overlopende MCF en het Budgetmodel (KubusDe Jong) voor 2017 en later worden hierna verder toegelicht.

Doorontwikkeling van de kubus

In 2016 zijn alle uitgaven van de Belastingdienst ingekaderd aan de kubus gepikt. Hiermee is inzicht ontstaan in het grootte van de in 2015 gerealiseerde uitgaven zijn voor de verschillende categorieën subjecten, middelen (vergeving) en processen. Hiermee is de drie dimensies van de uitgaven per processtap en ook de integrale uitgaven. De uitgaven van andere onderdelen die de bestaande processen zijn voor de bepaling van de integrale uitgaven zo specifiek mogelijk toegerekend aan de desbetreffende processtap. Wanneer dat niet anders kan, is een passende generieke verdelingsfactor toegepast. Naast de uitgaven is ook de verdeling van het aantal FTE's over ieder onderdeel van de drie assen bekend. Eind 2016 is een start gemaakt met de overbrenging van dit model van een standaard situatie naar een met de administratieve systemen geïntegreerde situatie. Dit betekent dat in 2017 zicht ontstaat op de uitgavenverdeling over de drie assen met betrekking tot de in 2016 gerealiseerde uitgaven en de maandelijkse uitgaven 2017. Hiermee wordt de kwaliteit van de sturing van de uitgaven verbeterd. We verwachten dat de maandinformatie in de tweede helft van 2017 zal zijn gerealiseerd.

In de tweede helft van 2016 is een begin gemaakt met geschikt maken van het model voor de planning op korte en langere termijn door het aan te vullen met de onderliggende volumegegevens, die per processtap bekend zijn. Tevens wordt onderzocht hoe de volumegegevens zich de komende kabinetperiode zullen gaan ontwikkelen, waarbij de huidige in de rijt begroting opgenomen meerjarendeelers voor de uitgaven van de Belastingdienst het uitgangspunt zijn. Een prototype van dit model is in het tweede kwartaal van 2017 gereed. Alle in het model opgenomen volumegegevens, of het nu gaat over het aantal afgehandelde bezwaarschieten voor de inkomstenbelasting, het aantal afgeronde kantoorbaten voor de omzetbelasting, het aantal opgelegde definitieve toekenningen voor de huurovereenkomst en/of de bijbehorende FTE's zijn, kunnen voor iedere gewenste scenario worden aangepast. Ook kunnen de gevolgen van fiscale maatregelen op de omvang van de superaanvullingen worden doorgevoerd. Hierdoor kan het prospectieve deel van het model een nadere afbakening krijgen van de onderliggende gegevens. Het model kan ook worden gebruikt voor de regeringsbeoordeling van de gevolgen van de omzetbelasting, het aantal opgelegde definitieve toekenningen voor de huurovereenkomst en/of de bijbehorende FTE's zijn, kunnen voor iedere gewenste scenario worden aangepast. Ook kunnen de gevolgen van fiscale maatregelen op de omvang van de superaanvullingen worden doorgevoerd. Hierdoor kan het prospectieve deel van het model een nadere afbakening krijgen van de onderliggende gegevens. Het model kan ook worden gebruikt voor de regeringsbeoordeling van de gevolgen van de omzetbelasting, het aantal opgelegde definitieve toekenningen voor de huurovereenkomst en/of de bijbehorende FTE's zijn, kunnen voor iedere gewenste scenario worden aangepast.

De kubus is hierna nog niet uitontwikkeld. Werkenderweg worden problemen geïdentificeerd die niet duidelijk, maar niet structureel kunnen worden opgelost. Een voorbeeld is de aansluiting tussen de coördinatie van de tijdsregistratie en de duiding van de precieze bijbehorende plek in de kubus. Ook werden niet alle gewenste volumegegevens (bijvoorbeeld behandelings- of doorlooptijd) eenduidig vastgelegd. Te gelijktijdig zijn de managers op alle niveaus binnen de Belastingdienst nog aan het kijken hoe de drie assen van de kubus het best kunnen worden gevuld zodat de sturing kan worden geoptimaliseerd. En specifiek op de processtap moet het aantal in verband met de exacte besamingen. Zowel binnen belastingen als in andere gebieden als bij de douane en de HADOJ wordt daar systematisch aan gewerkt. In iedere geval zullen alle drie de bedrijfsdelen in de loop van 2017 hun eigen kubus verder hebben uitontwikkeld.

Al met al betekent dit dat de kubus niet eerder dan in het tweede kwartaal van 2018 het stadium van volwassenheid zal hebben bereikt. Vanaf die periode zal de kubus zijn centrale rol in de planning- en controlecyclus als instrument voor de managementinformatie innemen. Op alle aspecten van zowel planning als sturing en verantwoording zal de kubus zijn bijdrage aan leveren.

Doorontwikkeling management control framework

De Belastingdienst is gestart met het beschrijven van het raamwerk in een "management charter" dat de managers ondersteunt bij het in control komen, dat wil zeggen het beheers uitvoeren van de missie, gebaseerd op een gedeelde visie. Het raamwerk bestaat uit een combinatie van een omkaderend (zoals COC en three lines of defence) systemen (zoals ABS, HRM systemen en SAP), hulpmiddelen (zoals de kubus, de documentatie en de jaarontwikkelingen) en overzichtsstructuren (zoals audit committee, bedrijfsvoeringsoverleg en teamoverleg). Minder makkelijk zichtbaar te maken, maar

veel essentieel voor het raamwerk zijn de aanwezige cultuur en de kwaliteit van de communicatie (niet alleen met de interne stakeholders, maar ook met de externe stakeholders). Het raamwerk moet managers van de Belastingdienst helpen om in control te komen op alle zogeheten SCOPAFUTH-aspecten¹¹ (integrated management) zowel in de planningfase als in de uitvoeringsfase (sturing) en de verantwoordingsfase.

Na een inventarisatie in 2016 is duidelijk geworden dat er binnen de Belastingdienst geen gedeeld beeld bestaat over het management control framework van de dienst. Gelukkig is er wel veel overlap in de diverse beelden. Om meer in control te komen en om van een meer decentrale naar een meer centrale sturing te kunnen overschakelen, is een gedeeld en gebundeld beeld van het management control framework van de dienst veel noodzakelijk. Dat zal gebeuren in het "management charter".

Omdat de focus van het management op strategisch niveau een andere is dan die op tactisch niveau en die weer anders is dan die op operationeel niveau, is ervoor gekozen om het management control framework op die drie niveaus uit te werken met vanzelfsprekend bijzondere aandacht voor de aard van de verbanden tussen die niveaus.

Op strategisch niveau ligt de focus op strategiebepaling en op de relatie met externe stakeholders (bijvoorbeeld voor het begrotingsbeheer en het beantwoorden van kamervragen). Op tactisch niveau ligt de focus op het verbinden van alle interne en externe ketenprocessen. En op operationeel niveau ligt de focus op vershardhaving en inning & uitbetaling.

Er bestaat nu een eerste voorlopig beeld van het framework op die drie niveaus. Dit wordt begin 2017 aangevuld met de diverse knipknopen, waaronder naar aanleiding van de adviezen van de Commissie Advies en Toezicht op de eerste plannen van de portfeuillehouder voor de tenuitvoerlegging van de eigenaarsrol. Ook zullen alle lopende interne trajecten (zoals inrichting F-kolom, creatie SBO, inrichting TOM, verbandscontroles, uitwerking doeleenhierarchie, inbedding van kleedmanagement en draagvlak voor waardeketenmanagement) naar de meest actuele inrichten in het raamwerk worden opgenomen.

In 2017 gaat de Belastingdienst in ieder geval met Rijkswaterstaat en zo mogelijk met meer vergelijkbare organisaties het framework benchmarken. In de eerste helft van 2017 wordt een roadmap gepresenteerd om zoveel mogelijk managers binnen de dienst te bereiken. Het doel van de roadmap is tweeledig: de managers informeren over de ontwikkelingen en de richting (meer in control, meer centraal en de kubus als centraal hulpmiddel) en inventariseren wat zij additioneel nodig hebben om nog beter in control te komen.

Hiernaast ontstaat in de zomer van 2017 een gedeeld beeld van het management control framework dat door het management van de Belastingdienst kan worden vastgesteld. Tevens is er dan inzicht welke de belangrijkste acties zijn, die dan nog moeten plaatsvinden om het raamwerk robuust te maken voor de "Belastingdienst van de toekomst". Deze acties worden vervolgens in gang gezet.

Stabiele Bedrijfsvoering Ondersteuning (SBO)

In voorbereiding op de aanbesteding van de bedrijfsvoeringsadministratie in het kader van het programma SBO (onderdeel van de investeringsagenda) is een marktconsultatie gehouden. Doel van deze consultatie was om ook de deskundigheid van de markt te gebruiken ten behoeve van de

¹¹ SCOPAFUTH staat voor: Security, Communicatie, Organisatie, Personeel, Administratieve organisatie, Financien, Informatievoorziening, Juridisch, Technologie en Huisvesting.

bepaling van de scope van de aanbesteding.

De Stuurgroep SRO heeft in oktober 2016 besloten om in verband met de budgettaire problematiek van de Belastingdienst deze aanbesteding te tempooseren. Dat betekent dat de aanbesteding, die voor eind 2016 stond gepland, op een later tijdstip in 2017 zal plaatsvinden mede afhankelijk van de budgettaire en bestuurlijke situatie. Het gevolg is dat geplande publicatie van het aanbestedingsdocument in het voorjaar van 2017 zal plaatsvinden.

Voor een aantal projecten geldt dat er wordt gestreefd om deze, ondanks de uitgestelde aanbesteding, nog in 2017 te realiseren:

1. **Kasverplichtingen:** Project ligt op schema. De implementatie (wat de gegevensbasis betreft met terugwerkende kracht vanaf 1 januari 2017) vindt plaats op 1 april 2017.
2. **Interne dienstverlening:** In de loop van 2017 wordt een lokaal ontwikkelde applicatie voor de inroam van nieuwe medewerkers vervangen door een regulier beheerd applicatie; hiernaas wordt ook een pensioen aanrags- en badeleprooe mogelijk gemaakt. Verdere harmonisatie van intranetten wordt in samenhang opgeleerd.
3. **Kostenmodel:** De specificaties t.a.v. de P-component zijn opgeleerd en technisch in productie gezet per 28 december 2016. De specificaties van de M-component en de Kostenverdelersysteem zijn nog niet opgeleerd door de verantwoordelijke partij. Realisatie per 1-1-2017 is niet mogelijk; project is ontkit gesteld tot beide onderdelen wel opgeleerd zijn.

Activiteiten vernieuwing

Binnen de investeringsagenda zijn een aantal projecten die bijdragen aan de geformuleerde doelstellingen:

1. **Herstructureren stabiele Bedrijfsvoeringsondersteuning BD**
 - Herstructureren van de administratieve systemen binnen de Belastingdienst door first opstellen van een stabiele Bedrijfsvoeringsondersteuning van middelen van de Belastingdienst.
 - De dienst komt meer in controle om dat de structuur van de administratie en daarmee het inzicht en overzigt verbeterd.
2. **Bekostigingsmodel**
 - De commissie MBB heeft aanbevelingen gedaan voor een bekostigingsmodel. De Belastingdienst zal, in lin met de aanbevelingen stap voor stap toewerken naar een dergelijk model wat inzicht moet geven in de kosten van uitvoering van bestaande/nieuwe vergoeding en in de bijdrage van diverse werkproessen.
 - In het voorjaar van 2017 zal met een eerste conceptmodel worden proefgedraaid.

7. Aandachtspunten Bedrijfsvoering van ARK en ADR

Algemene Rekenkamer

Jaarlijks rapporteert de Algemene Rekenkamer over de bedrijfsvoering van de Belastingdienst. Over 2015 concludeerde de Algemene Rekenkamer tot de volgende onvolkomenheden in de bedrijfsvoering:

1. Legacy-problematiek IT Belastingdienst
2. Integratie inbreng in beheer en inrichting huidige IT bij de Belastingdienst
3. Managementinformatie Belastingdienst
4. Teruggave omzetbelasting aan EU-ondernemers
- Daarnaast benoemde de Algemene Rekenkamer een tweetal aandachtspunten
5. Teststrategie voor uitwijkfaciliteit
6. Beheersing ketenbrede massale gegevensverwerking Belastingdienst

Ad 1/2

De Algemene Rekenkamer constateert dat de Belastingdienst in beperkte mate in staat is nieuwe belastingmaatregelen door te voeren, zonder risico's te lopen voor de continuïteit van de IT-procedure en dus van de dienstverlening en belastinginning. De Rekenkamer beveelt aan een integrale aanpak van de modernisering en de aanpak van de IT-legacy. De Belastingdienst heeft hiervoor het programma Regie Modernisering IV-landschap in het leven geroepen. Doelstelling van de Modernisering IV-landschap is een robuust en wendbaar IV-landschap dat de dagelijkse continuïteit duurzaam borgt én een snellere 'time to market' heeft voor het doorbreken van vasthoudingen en andere procesvervalsingen. De legacy-problematiek wordt ermee weggevoerd, stap-voor-stap in een tijdspanne tot 2020. De IV-organisatie werkt in dit verband tevens aan een verbeterd inzicht en overzicht in kosten van IV-landschap, inclusief aansluiting op het kostenmodel Belastingdienst.

Ad 3

Om de kwaliteit van de managementinformatie te verbeteren wordt in het kader van verandergebied *sturing, verantwoording en effectivering* van de investeringsagenda een aantal belangrijke initiatieven ontplooid: ontwikkeling van een klansamen Contract Framework (CFC), inrichting van een Stabiele Bedrijfsvoering Ondersteuning (SBO), een uitgangspunt (dat inzicht geeft in de uitgaven per middel, subject en proces op), een budgetmodel (beoogd voor de externe bekostiging en/of onderkalkering van interne budgettering). Met deze projecten wordt ook de onvolkomenheid aangepakt.

Ad 4

De Rekenkamer wil dat er structureel controles worden verricht op de teruggaven van omzetbelasting. Inmiddels heeft de Belastingdienst een nieuwe administratie ingericht (VSN), die – samen met een tweetal standaard queries – de basis vormt van een proces voor de middellange termijn waarmee CAP periodiek kan controleren of de uitbetaling juist, volledig en tijdig zijn. Het proces is per 1 januari 2017 operationeel. In januari 2017 wordt de query over de laatste maanden van 2016 gedraaid. De verwachting is dat daarmee de onvolkomenheid is opgelost.

N.B. In mei 2017 rapporteert de Algemene Rekenkamer aan de Tweede Kamer over haar bevindingen over 2016. Die lijst van onvolkomenheden en aandachtspunten kan dan wijzigen. In de vijf maandenrapportage van 2017 rapporteert de Belastingdienst over de lijst 2016; in de 2^e en 3^e vijf maandenrapportage over de lijst 2016.

Bevindingen Auditdienst Rijk

Jaartijds maakt de ADR haar Auditrapport op bij de Jaarverantwoording van de Belastingdienst. De bevindingen van de ADR over 2015 en 1st helft 2016 komen veelal overeen met de onvolkomenheden en aandachtspunten van de Algemene Rekenkamer. Een aantal bevindingen overlapt niet met de bevindingen van de Algemene Rekenkamer. Het betreft de volgende onderwerpen:

1. Portfoliomanagement via gescheiden portfolioadministraties verdient aandacht.
2. Verouderde AIX systeemsoftware: verdere verbetering patchmanagement voorzien voor eerste halfjaar 2016.
3. DCS eilanden: financiële administratie en informatiebeveiliging nog niet op orde.

De verwachting is dat de bevindingen over portfoliomanagement en AIX systeemsoftware inmiddels zijn opgelost. Wat betreft de bevindingen m.b.t. de DCS eilanden geldt dat in de financiële administratie verbeteringen zijn aangebracht.

N.B. In maart rapporteert de ADR over de jaarverantwoording Belastingdienst 2016. De lijst van bevindingen kan dan wijzigen. In de 1st viermaandsrapportage van 2017 rapporteert de Belastingdienst over de 1st helft 2015, in de 2^{de} en 3^{de} viermaandsrapportage over de 1st helft 2016.

Auditplanning ADR

De ADR heeft in zijn jaarplan drie thema's benoemd waar ook de vraaggestuurde onderzoeken bij de Belastingdienst onder gerangschikt worden:

1. IT en informatievoorziening: verbetering van dienstverlening aan burgers en bedrijven in een informatie-intensieve organisatie als de Belastingdienst wordt bereikt door steeds verdergaande digitalisering. Vragen als: hoe worden deze processen beheerst, hoe wordt de privacy gewaarborgd. Een ander aandachtspunt is de vervanging van legacy IT-systemen door nieuwe systemen. (In andere rapporten van de ADR bij de Belastingdienst worden onderwerpen als draagvlak, deeltaken en systemen, inkoop, aanbestedingen, Dossiers, DCE, etc.)
2. Governance: bij de Belastingdienst gaat de ADR onderzoeken uitvoeren op de (daarnaast negatieve ontwikkelingen) governance zoals die voortvloeit uit de grensoverschrijdende samenwerking vanuit de Investeringsagenda.
3. Verandermanagement: de ADR voert in dit verband (o.m.) onderzoeken uit naar de maatregelen vanuit de Commissie De Jong en de inrichting van de controlefunctie.

8. Risico-analyse

Het borgen van de continuïteit heeft de hoogste prioriteit voor het management van de Belastingdienst, want kan geen sprake zijn van een stikende inkomstencorridor. Die uitdaging blijft actueel, niet alleen doordat de Belastingdienst steeds meedoet aan de Ruikbrede taakstellingen, maar ook doordat de toenemende complexiteit en het groeiende aantal belastingplichtigen (bijvoorbeeld het aantal ondernemers) capaciteit vragen. De Belastingdienst heeft in kaart gebracht welke eigen risico's zich kunnen voordoen naar aanleiding van de ontwikkelingen. Er is op basis van deze analyse een aantal gebieden en processen van Belastingen en Toelagen geïdentificeerd, die geleid op het fiscale en financiële belang in combinatie met de omvang van de personele beweging, zonder het nemen van maatregelen, kwetsbaar zijn. Hiervoor zijn bij elk risico bevoensmaatregelen geformuleerd (zie ook de Rapportage Continuïteit Belastingdienst die 27 januari 2017 naar de Tweede Kamer is gestuurd). Het Managementteam zal de uitvoering constant monitoren. Dit zal door middel van de bestaande managementrapportage gebeuren. Daartoe zal de managementcyclus worden geïntensiveerd van één keer per vier maanden naar één keer per twee maanden. De in deze rapportage genoemde meest wezenlijke risico's worden hierbij in het bijzonder in de gaten gehouden.

Omschrijving risico 1	De krimp van de bezetting werkt nadelig uit op doelstellingen van de Belastingdienst en de continuïteit
Categorie	Strategisch. Effecten van krimp (om binnen financieel kader te komen en te blijven) op de algemene doelstelling (belastingontvangsten en compliance) en de operationele doelstellingen voor dienstverlening, toezicht en massaal proces en de continuïteit.
Kans	Midden
Gevolg	Hoog
Motivatie	Door de lijndirecteuren zijn analyses gemaakt van de verhouding tussen de uitstroom van medewerkers en het verdwijnen van werk in de komende periode. Er zijn op basis van deze analyses een aantal gebieden en processen geïdentificeerd, die geleid op het fiscale en financiële belang in combinatie met de omvang van de personele beweging, zonder het nemen van maatregelen, kwetsbaar zijn. Het gaat om: • de procesaanpak in de toezicht, toezicht en Toezicht binnen het dienstonderdeel Belastingen en Toelagen (zie ook rapportage Continuïteit Belastingdienst). Continuïteitsrisico's treden op wanneer gedurende een langere periode het gewenste niveau niet kan worden gerealiseerd door een mismatch tussen de benodigde en de beschikbare capaciteit en expertise, mede als gevolg van de aantrekkende arbeidsmarkt en imago schade. Dit zal van invloed zijn op de opbrengsten van toezicht en de inkomst van belastingen. • de vervangingsbehoefte van de Belastingdienst in 2017 totaal 1208 FTE aan vaste krachten. Dit is een forse opgevoerde vergroting met bijvoorbeeld de uitstroom in 2015 van ruim 430 fa. Indien de Belastingdienst (onder andere door imago schade) als minder aantrekkelijke werkgever zou worden gezien, zou de werkingskracht op de arbeidsmarkt onder druk komen te staan. Daarnaast kunnen de gewaardeerde kandidaten schaars blijken te zijn. De Belastingdienst kan onvoldoende geschikte kandidaten aantrekken. Hierdoor kunnen de bedrijfscritische functies niet worden ingevuld en kan de realisatie van de prestaties onder druk komen te staan.

	• de uitstroom op specifieke automatiseringssystemen, de IV ondersteuning van de Investeringsagenda en het opvangen van de risicovolle keuzes binnen de IV organisatie. Dit kan leiden tot vertraging of stagnatie; • het proces Klantmanagement en het proces Aanvraagbehandeling binnen de Douane, in het bijzonder de performance van het systeem AGS, in combinatie met oplopende volumes eisen.
Beheersmaatregelen	Met het oog op het borgen van de continuïteit zijn de volgende maatregelen uitgewerkt: • werving van nieuwe medewerkers voor bedrijfskritische functies Belastingen en Toeslagen, en waar nodig tijdelijke inzet van externe inhuur en inzet van medewerkers in Switch voor de werkzaamheden die in het kader van de continuïteit noodzakelijk zijn; • De Belastingdienst zal inzet intensiveren op het gebied van Employeebranding op campusactiviteiten, inkoop van brandingsuitingen in vakereleerde media, de ontwikkeling van nieuwe content op de site en berichtgeving op social media (LinkedIn en Twitter). Bovendien de acties met betrekking tot werving van nieuwe medewerkers, zal worden geïntensiveerd; • een Strategisch Personeelsplan (SPP) voor de IV organisatie; • in beginsel voor de komende periode één op één vervanging van Douanemedewerkers die gebruik maken van de vertrekregeling, een opleidingstraject voor medewerkers in het proces klantmanagement bij de Douane en actieve sturing op het rekruteren van het systeem AGS; • omgevoegde publieke en private samenwerking door de HOU, zowel nationaal als internationaal, werven medewerkers voor Businesscase 2 FIOD, adequate opleiding van nieuwe en zijnde medewerkers HOU, investeren in digitalisering waaronder Data-analyses, Opleiding en afstemming met OM over voorliggend onderzoek; • gericht LA innovaties versnellen om werkpakketten te reduceren (strategische programmering).
Eigenaarsrisico	Vanuit het belang om te werken is het eigenaarschap van bovenstaande risico's belegd bij de directies van de dienstonderdelen Belastingen & Toeslagen, Douane Nederland en FIOD.
Bijbehorende audit(s)	Op verzoek van de Tweede Kamer heeft de Audit Dienst Rijk de beheersmaatregelen voor de continuïteit onderzocht.

omschrijving risico 2	Verbinding met medewerkers
Categorie	Strategisch
Kans	Midden
Gevolg	Midden
Motivatie	De afstand tussen het Management en de Belastingdienst en de werkvloer wordt als te groot ervaren en werknemers voelen zich niet gehoord. Er is sprake van impliciete besluitvorming en onduidelijkheid over verantwoordelijkheden. Het risico is dat dit verstoring kan gaan werken op de werkvloer. Het gevolg kan zijn dat de motivatie en de gedrevenheid van de medewerkers afnemen. Hierdoor verslechtert de werksfeer en komt het presteren van de Belastingdienst onder druk te staan. Daarnaast vermindert de aantrekkelijkheid van de Belastingdienst op de arbeidsmarkt.
Beheermaatregelen	Het is de standaard taak van het management van de Belastingdienst om invulling te geven aan de behoeften van medewerkers van verbinding en gehoord worden. Hier dient meer aandacht voor te zijn. Dit betekent dat met medewerkers het gesprek aangegaan wordt over initiatieven, visie, richting en knelpunten. Ook wordt er in 2017 een mede werkerlevendheidsonderzoek uitgevoerd. Hieruit kunnen nadere acties voor het management naar voren komen. Ook zullen de aanbevelingen van de Commissie Onderzoek Belastingdienst om de cultuur, structuur en werkwijzen binnen de Belastingdienst te verbeteren worden uitgevoerd.
Eigenaar risico	Belastingdienst
Bijbehorende audit(ei)	De ADR is gevraagd om de implementatie van de aanbevelingen van de Commissie Onderzoek Belastingdienst te toetsen. Daarbij wordt dit risico betrokken.

Omschrijving risico 3	Voortgang Investeringsagenda
Categorie	Strategisch. De investeringsagenda heeft tot doel een Belastingdienst die beter, goedkoper en meer in control is. Deze doelen kunnen alleen worden gerealiseerd als voert elke doelstelling voldoende projecten worden geselecteerd en de benodigde middelen en mensen op tijd beschikbaar zijn. Ook is ondertkend dat de veranderingen die nodig zijn om de doelen van de investeringsagenda te realiseren van dusdanige omvang zijn dat een fundamentele herijking nodig is van de organisatiebeelden en processen.
Kans	Middel
Gerola	Hoge
Motivatie	De investeringsagenda van de Belastingdienst loopt achter op schema. Het risico bestaat dat het de Belastingdienst niet zou lukken om de implementatiesnelheid te verhogen waardoor de voortgang van de investeringsagenda nog verder achter kan gaan lopen op schema. Als de voortgang van de investeringsagenda verder achter gaat lopen op schema, kan de Belastingdienst zijn doelstellingen op het gebied van Better, Goodkoper en Meer in control niet verwesenlijken. Dit betekent een grotere druk op de continuïteit van de Belastingdienst. Het gevolg hiervan kan het gevolg zijn dat bijvoorbeeld het nalevingstokort niet kleiner wordt.
Beheersmaatregelen	Er moeten nieuwe voorstellen komen voor een haalbare aanpak en daarbij behorend realistisch tijdpad om de investeringsagenda stapsgewijs te implementeren. De Belastingdienst gaat de investeringsagenda herijken, mede in het licht van de totaalopgave die de Belastingdienst heeft. In zijn analyse zal hij onderzoeken welke maatregelen getrokken moeten worden. Elementen hierbij zijn het betrekken van de medewerkers bij de veranderingen, versnelling van het projectbureau van de investeringsagenda zodat meer regie kan worden gevoerd, een geobjectieerde meetmethode voert te verwachten resultaten en koppeling van het tijdpad aan de beschikbare budgetten.
Eigenaar risico	Belastingdienst
Bijbehorende audit(s)	P11

omschrijving risico 4	Het begrotingsbeheer verloopt niet ordentelijk waardoor overschrijdingen op het kader ontstaan en/of doelstellingen niet volledig worden gerealiseerd.
Categorie	Strategisch. De Belastingdienst alsact en niet om de taakstelling en kostenbepalingen in te vullen en ontvangt onvoldoende middelen voor het uitvoeren van nieuwe taken.
Kans	Midden
Gevolg	Hoog
Motivatie	Als de besluitvorming impliciet, informeel en ongestructureerd verloopt, neemt de kans op inhoudelijke fouten toe waardoor het begrotingsbeheer niet ordentelijk verloopt. Deze situatie kan optreden als de inkomsten de activiteiten en de daarvoor periodieke financiële middelen niet schiet wordt neergezet, als er onvoldoende bewustzijn is dat een gelimiteerd budget expliciete keuzes vergt in de te behalen doelstellingen en effecten en als de informatievoorziening tekort schiet (zie risico 4). Ook bij de dekking van nieuwe claims uit de uitvoeringsstoets is hiervoor aandacht nodig; op aandringen van h.t.z. en i.k.r. wordt bij een aantal uitvoeringsstoetsen de volgende standaardtekst gehanteerd: "Eventuele aanvullende kosten komen ten laste van de bestaande handhavingcapaciteit en de begroting van de Belastingdienst. In dat geval is compensering van bestaande taken nodig". Een dergelijke tekst is onder andere gebruikt bij het CCTB dossier, de introductiebox, informatie uitwisseling van rulings, het bevindingsonderzoek over schulden en de afwijking van de telefonisch ingetrokken bezwaren. Gezien de budgettaire knipste is de kans groot dat de budgettaire dekking niet kan worden gevonden binnen de begroting van de Belastingdienst waardoor herprioritering noodzakelijk is. Dit heeft gevolgen voor de te leveren prestaties en belastingontvangsten.
Beheersmaatregelen	• Het implementeren van de aanbevelingen van de commissie onderzoek Belastingdienst • Aanstelling van een [] • De aanstelling van de Belastingdienst wordt teruggebracht tot een L&D-model • In de reguliere begrotingsprocedure voor het komend voorjaar wordt budget voor welke claimslaan dekking kan worden gevonden. • Het invoeren van een belastingingsmodel.
Eigenaar risico	[] Belastingdienst [] controle en Bijdragevoering
Behorende audit	De ADR is gevraagd om de implementatie van de aanbevelingen van de Commissie onderzoek Belastingdienst te toetsen. Daarbij wordt dit risico betrokken.

Onschrijving risico's	Gebodigde informatievoorziening
Categorie	Strategisch. Bij het afdrukken van de doorontwikkeling van de bestuurlijke informatievoorziening is het niet mogelijk om te bepalen of de Belastingdienst op koers ligt bij het bereiken van de doelstellingen voor going concern en de investeringsagenda.
Kans	Hoog
Gevolg	Hoog
Motivatie	Dit risico kan optreden als 1) de projecten uit het verandergebied Planning, Sturing, Verantwoorden en Effectmeting vertraging oplopen, 2) de opdrachten voor het MI-stelsel niet in het portfolio van D&A zijn ingesigd en 3) de voor begin 2017 aangekondigde meetmethodiek voor ex-ante kosten van de IA-projecten vertraging oploopt.
Beheersmaatregelen	Om meer in controle te zijn, gaat de Belastingdienst zijn bestuurlijke informatie verbeteren zodat informatie over de voortgang van doe-en en resultaten beschikbaar komt. Een van de belangrijkste lopende acties is het in overcoördinatie met het advies van de Commissie De Jong, inzichtelijk maken van de uitgaven naar wettelijke, subjectieve en processen op basis van de Kube De Jong. Een beter instrumentarium voor sturing draagt bij aan de waarneembaarheid en het transparanter en duidelijker maken van bestuurlijke keuzes. Hiervoor worden onder andere de volgende maatregelen uitgevoerd: • Het confirm planning uitvoering geven aan verandergebied Planning, Sturing, Verantwoorden en Effectmeting; • Het inleggen van opdrachten voor dashboards in het portfolio van D&A. • In het vierde kwartaal van 2016 starten met het ontwikkelen van een methodiek om inzicht te krijgen in het meer van de ex-ante kosten van de IA-projecten.
Eigenaar risico	Control en Bedrijfsvoering en Programma
Beheersmaatregelen	Investitiosaandacht
Belanghebbende audit(e)	PIA

Omschrijving risico 6	
Categorie	Strategisch
Kans	Midden
Gevolg	Midden
Notitie	Het risico kan zich voordoen dat de IV-organisatie de gevende ondersteuning niet of niet tijdig kan leveren. Dit kan blijken als alle wensen die de verschillende organisatielanden van de Belastingdienst, inclusief FIOD en Douane, hebben verder uitgeverkt zijn. Het betreft reguliere ICT-ondersteuning die naast de ICT-projecten van de IA moet worden ontwikkeld. Indien het risico zich voordoet zullen de gemaakte productiviteitsverbeteringen uit de investeringsagenda vertraging oplopen en zal de continuïteit, ook die van de Douane en FIOD, onder druk komen te staan. Het oordeel 'ernstige onvolkomenheid (van legacy)' zal niet worden gegeven. Immers om die te realiseren is er ook Nieuwspaciteit nodig.
Baheensmaatregelen	Indien de capaciteit van het onderdeel IV onvoldoende is om de totale vraag vanuit het primaire proces aan te kunnen, dan zullen bij Voorjaarsnota 2017 mogelijke baheensmaatregelen genomen moeten worden. De uitkomsten van deze analyse worden meegenomen in de herijking die Belastingdienst maakt.
Eigenaar risico	
Bijbehorende audit	PM

Ruizgetair

In onderstaande tabellen zijn de budgettaire kaders betreffende de Belastingdienst voor de periode 2017-2021 opgenomen. In de opgenomen budgetstanden ten aanzien van het apparaat. Belastingdienst is de besluitvorming in januari 2017 door de zwaartepuntensamenstelling de begroting van de Belastingdienst verwerkt. Ook is rekening gehouden met verwachte mutaties als gevolg van interdepartementale overboekingen en overige (neutrale) mutaties zoals opgenomen in de bijdrage van de Belastingdienst voor de UE2018.

Uitgaven Belastingdienst opdracht 1 t 1.000	2017	2018	2019	2020	2021
Programma-uitgaven	111.045	55.345	70.745	66.745	66.745
Werkzaamheden	118.000	80.000	10.740	80.700	80.700
Beleidsaanpak	4.101	4.101	4.101	4.101	4.101
Overige programma-uitgaven	1.704	1.704	1.704	1.704	1.704
Apparaatuitgaven	2.818.812	2.722.890	2.696.319	2.513.119	2.196.817
Werkzaamheden					
Werkzaamheden: Eigen personeel	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Werkzaamheden: Inhuur personeel	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Overige uitgaven					
Werkzaamheden: ICF	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Werkzaamheden: Overige ICF	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Werkzaamheden: Overige	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Totaal uitgaven	2.929.812	2.818.812	2.707.064	2.583.864	2.303.562
Verplichtingen	2.929.812	2.818.812	2.707.064	2.583.864	2.303.562

Ontvangsten Belastingdienst opdracht 1 t 1.000	2017	2018	2019	2020	2021
Programma-ontvangsten	810.633	847.333	843.733	833.133	801.133
Werkzaamheden					
Beleidsaanpak	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Overige programma-ontvangsten	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Werkzaamheden	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Apparaatontvangsten	21.329	21.329	21.329	21.329	21.329
Totaal Ontvangsten	831.962	868.662	865.062	854.462	822.462

Hierbij gelden de volgende opmerkingen:

- Gedurende het uitvoeringjaar zullen mutaties aan de orde zijn. Deze zal de Belastingdienst voorleggen zodat ze meegenomen kunnen worden bij VON en/of NUI. Daarbij zal de externe verdeling van de apparaatbudgetten in IK zoveel mogelijk worden aangesloten op de interne verdeling daarvan.
- Indien aanvullende middelen werden toegewezen, zoals in het kader van de ICF en/of de prijsaanpassingen, zullen de kaders worden aangepast en zullen de budgetten worden toegenomen aan de bedrijfsfondsen van de Belastingdienst.

10. Taakstellingen

De Belastingdienst heeft zijn deelbijdragen aan de realisatie van de rijksbrede taakstellingen. De taakstellingen zijn ingevuld met enerzijds maatregelen ter verhoging van de efficiency, anderzijds met voornemens tot vereenvoudiging van regelgeving en uitvoering. De afgesproken efficiency en versobering is meelijdig ingevuld en belegd met maatregelen op het terrein van sluisoverheid, procesverbeteringen en versoberingen op het gebied van huisvesting. Ten aanzien van vereenvoudiging van wetgeving is inmiddels ook een belangrijk deel van de afgesproken besparingen gerealiseerd. De resterende fiscale vereenvoudiging is afhankelijk van politieke wil en de aanwezigheid van politiek draagvlak. Hiervoor geldt dus een inspanningsverplichting en geen resultaatverplichting.

In het voorjaar van 2016 is de Belastingdienst geconfronteerd met aanvullende budgettaire problematiek van structureel ca. €60 a €90 mln. Dit betreft met name het nog in te vullen deel van de vereenvoudigingsaankomst en uitvoeringskosten voor nieuwe wetgeving. In het traject 'Sluitende Begroting' dat is bereikt, is gemaakt over inpassing van de problematiek in 2017. Hierbij geldt een continue streven naar aanvullende vereenvoudiging van wetgeving. Gezamenlijk met DGTZ en TLZ blijft de ambitie voor 2018 en verder (bijvoorbeeld in een nieuw wetgevend kader) aanvullende vereenvoudigingen te realiseren zodat daarmee de taakstelling van worden ingevuld.

11. Evaluatieonderzoeken

In 2017 wordt de beleidsdoorlichting toezicht en maatschappelijke processen uitgevoerd.