Bundel van de MT Belastingdienst van 25 augustus 2014

1 Opening en vaststellen agenda

Aantekeningen.pdf

2 Rondvraag

Aantekeningen.pdf

3 Actualiteiten

Aantekeningen.pdf

4 Besluiten- en actiepuntenlijst MT Belastingdienst 11 augustus 2014

Besluiten- en actiepuntenlijst MT Belastingdienst 11 augustus 2014.pdf

Aantekeningen.pdf

5 Memo uitbreiden VIA en 1 april

Memo uitbreiden VIA en 1 april_stavaza 21-8-2014__def.docx

Aantekeningen.pdf

6 Roadmap inning

20140723 Management Samenvatting_Roadmap Inning_v1.0.pdf

Visie op de Inning - versie 0 99.pdf

roadmap inning voorstellen wetgeving.pdf

Aantekeningen.pdf

7 Sanctiemaatregelen Rusland

Aantekeningen.pdf

8 Managementrapportage juli

aanbiedingsbrief MRB juli 2014.pdf

Managementrapportage Belastingdienst - juli 2014.pdf

Aantekeningen.pdf

9 Forecast massale productie

Aantekeningen.pdf

10 Komende week/weken

Aantekeningen.pdf

10.1 Agenda's komende week (worden verspreid met het weekbericht)

11 Terugkoppelingen/mededelingen

Aantekeningen.pdf

BESLUITEN- EN ACTIEPUNTENLIJST MT BELASTINGDIENST

11 augustus 2014

Nr.[1]	[2]	Omschrijving	Status
33.01	C	Een aantal media [w.o. Novum, NOS, Telegraaf] maken deze week bij B/CA achtergrondbeelden van oa printstraat en datacentrum. [redacted] vraagt aandacht bij het maken van het beeldmateriaal voor de modernisering binnen BD, van papier naar digitalisering.	√
33.02	C A	De Stas bezoekt onderdelen van de BD, mede in combinatie met publiciteit. Op 29 september bezoekt hij het LIC/Broedkamers. Planning bezoek BelTel, waarbij ook aandacht voor 'Foutenhoek' [ihkv brief 'Brede agenda'] eind september.	√ [redacted]
33.03	C A	Recente discussie op Intranet over 'onkostenvergoedingen' geeft veel beroering binnen BD. [redacted] besteedt in blog aandacht aan onderwerp en licht onderbouwing toe.	[redacted]
33.04	T B A	[redacted] licht de stavaza omtrent de aanpak inzake de ramp met de MH17 toe. De vraag naar de belastbaarheid van de schadevergoeding [vraag van Slachtofferhulp] wordt uitgezocht door Bureau Vaktechniek. Er zal voor uitbetaling afstemming tussen BD en Malaysian Airlines worden gemaakt. De condoleancebrief met daarin de aanspreekpunten vermeld worden deze week verzonden. [redacted] meldt dat ook UWV, DUO en SVB deze week richting nabestaanden communiceren. [redacted] vraagt [redacted] of deze week een factsheet, , opgemaakt kan worden, om BZK en V&J te informeren en mede i.v.m. Ministerraad van vrijdag. Afspraak wordt gemaakt dit via Bureau [redacted] te laten lopen.	√ [redacted]
33.05	T A	[redacted] licht de stavaza omtrent de aanpak inzake de ramp met de MH17 toe vwb de Douane. De scanwerkzaamheden mbt de goederen afkomstig uit Oekraïne zijn in een afrondende fase. De sanctiemaatregelen die van kracht zijn tegen Rusland leiden tot een enorme uitworp [537.000]. Elk uitworp vraagt een fysieke controle. Er is een crisisorganisatie ingericht die met scenario's komt hoe de controle in te richten, in afstemming met BuZa. Lijn zal zijn, zoals past in onze toezichtsfilosofie, het beïnvloeden van de stroom. [redacted] maakt factsheet ivm informeren Stas.	[redacted]
33.06	T A	[redacted] meldt dat er problemen zijn ontstaan bij de upgrade van WAS8, zowel bij Belastingen als Toeslagen. De kantoorprocessen liggen al een aantal dagen plat, en de problemen zijn nog niet opgelost. [redacted] vraagt waarom dit niet tot een damagemelding heeft geleid, afspraak is dat indien sprake is van maatschappelijke gevolgen een damagemelding wordt gedaan, en daar is bij het platgaan van kantoorprocessen sprake van. [redacted] zorgt voor terugkoppeling zodat de damagecoördinatie conform afspraak verloopt.	[redacted]
33.07	T	[redacted] meldt dat de bereikbaarheid zich stabiliseert, afgelopen week 83%, week daarvoor 79%.	√

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

Nr.[1]	[2]	Omschrijving	Status
33.08	T	meldt dat bij Toeslagen de consequenties van de wet dwangsom in kaart worden gebracht. De nieuwe wet brengt mee, dat aanvragers, als tijdige beslissing op een aanvraag uitblijft, de overheid in gebreke kunnen stellen. Als twee weken na de ingebrekestelling nog geen beslissing is genomen gaat automatisch een dwangsom lopen voor elke dag dat niet op de aanvraag is beslist. Dit kan enorme gevolgen hebben, scenario's worden in beeld gebracht.	
33.09	T A	Het MT is in beginsel akkoord gegaan [29.03] met start aangiftecampagne per 1 maart en met verlenging van de inlevertermijn tot 1 juli onder het loslaten van de uitstelregeling voor particulieren (tot 1 september).Voor een definitief besluit was aanvullend onderzoek nodig. Afgesproken wordt op 25 augustus de stavaza in het MT te brengen, vooruitlopend op definitieve besluitvorming twee weken later.	
33.10	T B	MT bespreekt de forecast massale productie. Geen bijzonderheden, de autobrief oldtimers gaat er komende week uit. Verzoek om grote stromen altijd te vermelden, ook als ze regulier zijn. De eerder gemaakte afspraak om 2-3 per jaar een forecast voor 4 maanden te maken waarin een risicotaxatie in is opgenomen wordt herbevestigd.	√
33.11	T B	Het MT bespreekt de notitie 'Programma Stella Intern'. De notitie beschrijft hoe verzoeken van medewerkers in zijn algemeenheid worden behandeld èn hoe we de standaarduitrusting voor nieuwe medewerkers [danwel uitzendkrachten of inhuur] binnen een gewenste termijn van 10 dagen kunnen realiseren. Het MT gaat akkoord met de beslispunten, bij punt 7 wordt toegevoegd dat een tussenevaluatie wordt opgeleverd.	√
33.12	T B	lichten de beslisnotitie 'Forum Fiscaal Dienstverleners' toe. In het kader van de horizontalisering is in samenspraak met de FD's gekozen voor een forum. Een discussieplatform, dat de BD modereert. Het platform heeft zich in de pilot bewezen, voorgesteld wordt het een structureel karakter te geven. Het MT gaat akkoord met de beslispunten onder voorwaarde dat de beschreven akties [bv tav beslispunt 5] verder geconcretiseerd worden.	√

Belastingdienst

concept

Datum
21 augustus 2014

Versienummer
1.0

Referentienummer

Datum vaststelling
Datum

Vastgesteld door

Opdrachtgever

Auteur

Behandeld door

Kopie aan

Bijlagen
Geen

memo

Uitbreiden VIA en 1 April
Openstaande punten

1. Aanleiding

In het MT BD van 14 juli is het "Oplegmemo uitbreiden VIA en 1 april (09072014 def.)" behandeld met daarin voorstellen om een aantal wijzigingen in het IH-proces door te voeren.

Hoofddoelstelling daarbij is een uitbreiding van het gebruik van de VIA te realiseren. Het aantal VIA-gebruikers bedraagt nu ca. 5 miljoen, waarmee het groeipotentieel nog ca. 7 miljoen groot is. Door het gebruik van VIA neemt niet alleen de dienstverlening aan de burger toe, maar ontvangt de Belastingdienst ook kwalitatief betere aangiften, die sneller tot een definitieve aanslag leiden én waaraan minder toezichtscapaciteit behoeft te worden besteed. Het VIA-gebruik wordt gestimuleerd door vóór 1 maart geen belastingdienst-aangifteprogramma's meer ter beschikking te stellen. De aangifte vanaf 1 maart bevat de VIA-gegevens.

Naar aanleiding van deze hoofddoelstelling en mede ingegeven door de damage die 31 maart jl. optrad zijn een aantal daarmee samenhangende mogelijke proceswijzigingen geformuleerd:

a) het oprekken van de aangifteperiode door het wijzigen van de inleverdatum van 1-4 naar 1-7,
b) het laten vervallen van de mogelijkheid voor particulieren om individueel uitstel aan te vragen.

Tenslotte is in het MT BD de wens geuit om te onderzoeken of het mogelijk is een proef te doen met een zgn. no-touch aanslag.

Ad a. Vanwege de beschikbaarheid van de VIA per 1 maart is de feitelijke periode waarin aangifte kan worden gedaan teruggebracht tot de minimumperiode van één maand. Door een langere aangiftetermijn te hanteren ontstaat voor de burger de mogelijkheid om met het indienen van een aangifte flexibeler om te gaan en als mogelijk neveneffect dat de piekbelasting in Belastingdienstprocessen –en systemen wordt afgevlakt. Of een burger zijn aangiftepatroon zal wijzigen is onderwerp van onderzoek [zie verder].

Ad b. Een langere inlevertermijn (tot 1-7) overlapt de uitstelltermijn (tot 1-9).

Naar aanleiding van het besluit om in beginsel in te stemmen met de genoemde voorstellen is een onderzoek gestart naar de haalbaarheid en mogelijke invoeringsdatum en/of het aanreiken van alternatieve scenario's om het gewenste doel, uitbreiding van het gebruik van de VIA, te bereiken. Dit memo geeft inzicht in waar de discussie zich op richt, de issues, en resterende punten van onderzoek.

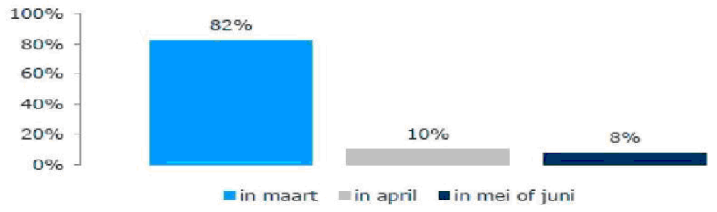
2. Onderzoeksresultaten gevolgen van voorstellen

B/CKC, afd. Onderzoek en Marketing, heeft onderzoek laten doen naar de gevolgen van de voorstellen op het aangiftegedrag en de houding ten opzichte van de voorstellen. Aan respondenten is gevraagd te reageren op de wijzigingen in het proces (geen aangifte vóór 1 maart, inleverdatum naar 1 juli, vervallen individueel particulier uitstel; de belastingrenteproblematiek is niet meegenomen in het onderzoek). Het definitieve rapport is nog niet beschikbaar, voorlopige conclusies wel. Opgemerkt wordt dat (formulering van) vragen en voorlopige conclusies nog nader beschouwd moeten worden en mogelijk tot aanvullende vragen/opmerkingen richting [redacted] leiden.

De belangrijkste voorlopige conclusies zijn dat "*De plannen gunstig worden ontvangen. Een kwart van de particuliere belastingplichtigen staat in het algemeen positief tegenover de verschuiving, zeventig procent neutraal, zes procent negatief. Minder dan 10% vindt het een probleem dat men pas na 1 maart aangifte kan doen en dat men geen uitstel mee kan aanvragen.*"[1]

Het onderzoek geeft aan dat een verschuiving is te verwachten van 18% van de burgers, die na 1 april aangifte zouden gaan doen.

Grafiek 4 **"Als u de plannen zo leest, wanneer denkt u dan in de toekomst aangifte te doen?" (n=1217)**



Van de belastingplichtigen die nu vóór 1 maart aangifte doen zegt 84% dat zij dan in het vervolg in maart aangifte zouden gaan doen. De mensen die nu in maart aangifte doen blijven voor het overgrote deel toch in maart aangifte doen, ondanks dat zij er meer tijd voor hebben.

Op basis van alle onderzoeksresultaten ontstaat de volgende prognose voor het inlevergedrag. De onderzoeksresultaten zijn daarbij afgezet tegen de op over IH 2013 ontvangen aangiften tot 1 juli + het aantal belastingplichtigen met uitstel tot 1-9, die op 1 juli nog geen aangifte hadden gedaan (250.000).

[1] De mogelijkheid om toch nog uitstel (met reden) aan te vragen na 1 juli is niet in het onderzoek betrokken.

		voor 1 maart	maart	april	mei/juni	na 1 juli	totaal
	IH 2013	673,000	7,540,000	541,000	720,000	250,000	9,724,000
prognose 2014	**geen aangiften meer vóór maart (inleverdatum blijft 1-4; uitstel blijft)**	0	8,145,700	581,380	746,920	250,000	9,724,000
	geen aangiften meer vóór maart + inleverdatum 1-7; uitstel blijft	0	8,738,370	418,680	316,950	250,000	9,724,000
	geen aangiften meer vóór maart + inleverdatum 1-7 + vervallen uitstel	0	7,800,270	1,172,280	751,450		9,724,000

3. Openstaande punten

Hoewel de voorstellen met elkaar samenhangen is met het oog op de overzichtelijkheid er voor gekozen om de openstaande punten per onderwerp op te sommen.

a. Aangifte doen vanaf maart

De gevolgen hiervan zijn beperkt.

1. Gevolgen voor inleverpatroon blijken uit marktonderzoek door B/CKC, Onderzoek&Marketing. Zie punt 2.

2. K&K-test c.q. pré-productietest (PPT) ABS.

Het later beschikbaar zijn van aangiften die voor de testen ABS vraagt aanpassing in de planning hiervan, onder handhaving van de doelstelling dat de garantieregeling wordt nagekomen.

Er zijn 2 scenario's mogelijk:

1. De poort gaat pas per 1 maart open voor het ontvangen van alle aangiftesoorten: Becon/eigen software, externe Huba partijen en VIA aangiften via Easytax, OLAV en app. In dit scenario zijn de conclusies vanuit IMB dat de release met minimaal 14 dagen zal vertragen juist. Deze vertraging is voor B/CA productie onacceptabel.

2. De poort gaat open in januari voor de niet-via posten: Becon/eigen software en externe Huba partijen en per 1 maart worden de aangiftemiddelen Easytax, Olav en app ter beschikking gesteld.

De inschatting is dat hiermee voldoende volume en diversiteit in aangiften beschikbaar is om een PPT te kunnen houden. In een goedpad geeft dit geen vertraging op de release. Een foutpad leidt (zoals in iedere release) tot te nemen bestuurlijke keuzes op dat moment.

Voor beide scenario's betekent dit dat er op andere wijze een K&K test plaats zal vinden.

Ten behoeve van de VIA posten en de K&K test zijn er de volgende randvoorwaarden:

- 1. Confrontaties met BVR, FLG, RBG etc. tbv de K&K-test moeten in productie uitgevoerd worden.

  Redenen van deze randvoorwaarde zijn:
  a. de gewenste vullingsgraad van de contrabronnen ligt op 70 % (bron: LTO).
  b. de lange doorlooptijd van het dumpen en laden van genoemde systemen (tenminste 3 weken)
  c. het gewenste moment (begin april) van fullswing productie (bron: B/CA)

  2. Contra-informatie moet tijdig worden aangeleverd (actie: LTO, B/CA-gegevens). Dit houdt in dat de gewenste vullingsgraad van 70 % begin maart bereikt moet zijn.

  3. Het mogelijke risico dat het niet testen van VIA-posten met zich meebrengt kan (op expliciet verzoek) worden weggenomen door in de voorbereiding op de K&K-test de verwerking van VIA-posten te volgen tot en met de Fiscale Voorcontrole.

Nadere maatregel om testperiode te verkorten:
De K&K-analyse bekort de K&K-test, omdat er al een beeld bestaat van de samenhang van de weegregels. Tijdens de K&K-test richt zich fine-tunen en gewenste uitworppercentages. De doorlooptijd van de K&K-test bedraagt in de planning slechts 3 weken (in het verleden was dit 8 weken).
Een mogelijke maatregel om de oplevertermijn voor Productie zoveel mogelijk te benaderen (nu zonder 1 maart aangifte maand geprognotiseerd op 11 april Bron: IMB) kan het semi-parallel uitvoeren van de K&K-test en de gefaseerde opstart worden overwogen. Hiervoor is een nauwgezette afstemming tussen LTO, B/CA en IMB nodig. Deze afstemming past binnen de gebruikelijke releasesamenwerking maar heeft nog niet plaatsgevonden. Semi-parallel testen en de overige randvoorwaarden geven op zich extra druk op de release.

Samenvatting
Na uitgebreide afstemming met CA is er bij het scenario 2 (de poort gaat in januari 2015 open voor aangiften van Becons en externe Huba), en bij vervulling van de randvoorwaarden een extra druk op een zwaarbelaste release, doch geen sprake van een blokkerend planningsissue.

NB

- Over dit scenario moeten ketenpartners CAO/CIE en LTO hun nog oordeel geven;
- De ervaring leert dat de druk op releases groot is, expliciete aandacht voor foutpaden.

3. UDA's
   De uitnodigingen tot het doen van aangifte worden op een zo laat mogelijk moment verzonden. Dat is al bestaande praktijk, wijziging hierin is niet nodig.

b. Inleverdatum van 1-4 naar 1-7
De impact van dit voorstel is beduidend groter dan het voorstel om geen aangifte meer beschikbaar te stellen voor 1 maart.

4. Wettelijk kader
Voor het wijzigen van de inleverdatum is geen wijziging in wet- en/of regelgeving nodig, het zou echter wel zorgvuldig zijn.

5. Relatie met AWIR Toeslagen

- De definitieve toekenning van het voorschot toeslagen dient plaats te vinden negen maanden na het indienen van de aangifte, waarbij er bij wege van fictie van uit wordt gegaan dat de aangifte vóór 1/4 is ingediend op 1/4, of, als dat eerder is acht weken na het opleggen van de aanslag (art. 19 Awir).
(Indien ten name van de belanghebbende, zijn partner of een medebewoner over het berekeningsjaar een aanslag inkomstenbelasting wordt vastgesteld, kent de Belastingdienst/Toeslagen de tegemoetkoming met betrekking tot dat berekeningsjaar toe binnen 9 maanden nadat de laatste in dit kader van belang zijnde aangifte inkomstenbelasting is ingediend, of, indien dat eerder is, binnen acht weken na de vaststelling van de laatste in dit kader van belang zijnde aanslag. Voor de toepassing van de eerste volzin wordt een aangifte inkomstenbelasting die is ingediend vóór 1 april van het jaar volgend op het berekeningsjaar geacht te zijn ingediend op 1 april van het jaar volgend op het berekeningsjaar.)
- B/T blijkt in de praktijk méér tijd nodig te hebben voor de definitieve toekenning. In de FVW 2014 wordt daarom voorgesteld de definitieve toekenning te laten plaatsvinden uiterlijk zes maanden na het opleggen van de aanslag. Deze wetswijziging dient een dwangsomrisico van EUR 130 mio te voorkomen.
- Als de aangifte later wordt ingediend, wordt de aanslag later opgelegd en wordt dus de definitieve toekenning van toeslagen later. In voorkomende gevallen gaat dit dan over de jaargrens heen en treedt er een kasschuif op.

6. Financieel
FEZ moet berekenen wat de financiële consequenties van het voorstel zijn. Uitzoekpunt.

7. Belastingrente
- Door het verlengen van de aangiftetermijn ontstaan er twee soorten 'tijdig aangifte doen': vóór 1 april en vóór 1 juli.
- Enkel de burgers die vóór 1/4 aangifte hebben gedaan krijgen niet te maken met belastingrente.
    - De renteregeling blijft ongewijzigd: daarmee gaan we voorbij aan de doelmatigheidsoverwegingen die ten grondslag hebben gelegen aan de recente wijziging van de ingangsdatum van de renteteller van de belastingrente (zie Kamerstukken 2011/12, 33003, nr. 3, p. 3); : *.... omdat de Belastingdienst voor het overgrote deel van de IB-plichtigen (te weten die vóór 1 april aangifte moeten doen) de voorlopige aanslagregeling vóór 1 juli heeft afgerond. Deze belastingplichtigen zullen -in tegenstelling tot nu- niet meer met rente te maken krijgen.)*
    - De renteregeling wordt gewijzigd. Het verlengen van de aangiftetermijn doet afbreuk aan de redenen die zijn aangevoerd om de ingangsdatum van de belastingrenteregeling te verschuiven.

- Invoering in 2015 maakt het onmogelijk om de belastingrenteregeling aan te passen. Bij invoering in een later jaar zou dit nog kunnen worden onderzocht op haalbaarheid en wenselijkheid van bijvoorbeeld het laten ingaan van renteberekening van 1 juli.
- Twee momenten van tijdigheid kan leiden tot onbegrip bij burgers, wel op tijd [voor 1 juli], toch rente. Beoordeeld moet worden of dit wenselijk is en zo ja, hoe de communicatie richting burger vormgegeven wordt.
    - *Mogelijk maken burgers gebruik van de hogere wettelijke rente dan de marktrente door laat aangifte te doe om hiermee hun teruggave met rente te kunnen ontvangen.*

8. Uitnodiging tot het doen van aangifte aanpassen
   De formulieren (papier en pdf) moeten worden aangepast. Dit kan nog tijdig gebeuren als besluitvorming kort na 8 september plaatsvindt.
   Het proces FAA (Vastleggen Fiscale Afspraak) moet de gewijzigde datum doorkrijgen van B/CA Mededelen (CAVA). Deze aanpassing in het release van Mededelen is realiseerbaar.

9. Verstrekken inkomen aan derden
   Steeds meer overheidsdiensten worden afhankelijk van de informatie van de Belastingdienst (bijv. DUO, vullen van de BRI). Als deze informatie later beschikbaar komt door het later kunnen indienen van de aangifte, zorgt dit voor vertraging in het informatieproces.

   Toeslagen heeft aangegeven in beginsel geen probleem te hebben met deze geringe verschuiving.
   Uitzoekpunt: totale impact op Toeslagen nog vast te stellen

   Er is (nog) geen onderzoek gedaan bij andere afnemers.
   Uitzoekpunt

10. Herinneringen, aanmaningen, AH-aangiften
    De processen die in gang worden gezet als de aangifte niet tijdig is ingediend verschuiven in de tijd.
    Het proces "herinneren" (ca. 300.000 stuks) verschuift van mei naar juli.
    En aansluitend kunnen "aanmaningen" worden verzonden.

    Risico:
    "Herinneren en aanmanen" valt in de vakantieperiode.

    Risico:
    Voor degene die geen gevolg geven aan de aanmaning (ca. 80.000 belastingplichtigen) kunnen op zijn vroegst in oktober AH-aanslagen worden opgelegd. (De productieplanning wordt door de directeuren van de segmenten vastgesteld.)
    Door de verschuiving ontstaat samenloop in de laatste 3 maanden van het jaar met de afhandeling van de zogenoemde 'restantposten'.

    Risico:
    Als het proces van AH-aanslagen wordt vertraagd ontstaat het risico dat voor dezelfde belastingplichtige in dezelfde periode een negatieve voorlopige aanslag voor het volgende jaar wordt opgelegd (EVA-negatief). Uitzonderen uit het EVA-bestand kan dan niet meer plaatsvinden.

11. Invloed op de compliance

- Juistheid VIA-gegevens:

De voorstellen hebben tot doel het VIA-gebruik te bevorderen. Onderzoek op de steekproefposten IH heeft aangetoond dat VIA-aangiften op het verzamelinkomen een kleinere correctiekans hebben dan andere aangiften (12,9% vs 16%). Op VIA-stromen is de correctiekans bij VIA-aangiften substantieel minder dan bij andere aangiften (bijvoorbeeld loon: 2,7% vs 6,9%; eigenwoningforfait 1% vs 2,1%).

Per 1 miljoen extra VIA-aangiften kan de extra belastingopbrengst hierdoor worden becijferd op ca. € 40 mio.

- Burgers

1 april is een sterk 'merk', burgers vertrouwen op aangifte doen voor 1 april, is geld terug per 1 juli. Mogelijke inbreuken kunnen invloed hebben op aangiftegedrag van burgers

- Later aangifte doen
  - Niet onderzocht is wat het effect kan zijn van het later aangifte doen [bewaren stukken e.d. door burger];
  - Het verlengen van de aangiftetermijn tot 1/7 heeft ook gevolgen voor de invorderingskant: belastingplichtigen hebben dan immers méér tijd om hun te betalen bedrag aan belasting aan andere zaken te besteden. Dit punt zal met de Fiscaliteit/Invordering moeten worden besproken.

c. Uitstelregeling voor particulieren aanpassen

Het laten vervallen van het individuele uitstel voor particulieren betekent een achteruitgang voor de belastingplichtigen die nu van het uitstel gebruik maken. Gegevens over de afgelopen jaren laten zien dat ca. 250.000 belastingplichtigen effectief gebruik maken van het gevraagde uitstel na 1 juli. Een deel (115.000) vraagt wel uitstel tot 1-9, maar levert de aangifte al in vóór 1-7.
Naast het individuele uitstel krijgen ca. 45.000 belastingplichtigen uitstel tot na 1-9 op grond van een bijzondere reden of calamiteit. Hieronder bevinden zich ca. 30.000 huba-posten.
Een effect van het laten vervallen van het individuele uitstel is dat mogelijk een groter beroep wordt gedaan op het bijzondere uitstel. De mate waarin dit zal optreden laat zich slecht voorspellen.

- Het afschaffen van het particuliere uitstel leidt tot onderscheid met de beconregeling. Het is de vraag of dit in overeenstemming is met het gelijkheidsbeginsel. Te meer, nu aan de deelname aan de beconregeling geen nadere eisen worden gesteld.
- De aanslagtermijn wordt verlengd met verleend uitstel, maar niet met de (bijzondere) termijn die de inspecteur stelt voor het doen van aangifte. Het voorstel leidt tot een verkorting van 3 maanden van de termijnen voor het kunnen opleggen van een belastingaanslag bij een belastingplichtige die normaliter uitstel zou hebben gevraagd. Bekorting van deze termijn ligt gevoelig bij de Belastingdienst, zoals is gebleken uit de reacties op het wetsvoorstel 'soepel herzien'..

- Alternatief: onder 'bijzonder uitstel' brengen leidt tot problemen: individuele beoordeling vereist, complicaties bij afwijzen uitstel, krijgt iemand waarvan het verzoek om bijzonder uitstel is afgewezen een bestuurlijke boete wegens het te laat doen van aangifte?

12. Blokkeringsregeling in de uitstelregeling
Thans wordt gewerkt aan het ontwerp en bouw van de zgn. blokkeringsregeling bij het verlenen van uitstel. Kortgezegd: er wordt geen uitstel verleend bij slecht inlevergedrag (na genoten uitstel) in het verleden. De blokkeringsregeling geldt zowel voor de VpB als de IH. B/CAO gaat binnenkort beginnen met de bouw.

De keuze ligt voor om gelet op het voorgaande punt de blokkeringsregeling voor het deel dat betrekking heeft op individueel uitstel voor particulieren (vooralsnog) niet te bouwen. Besluitvorming om evt. wel in te bouwen kan dan plaatsvinden gelijk met de evaluatie van de uitstelregeling voor particulieren zelf. Voor het overige uitstel VpB en t.b.v. becons wordt de blokkeringsregeling wel gebouwd.
Risico: ongelijke behandeling tussen beconuitstel en particulier uitstel.

Ook kan er voor worden gekozen om de blokkeringsregeling conform ontwerp te bouwen, waarmee rechtsongelijkheid wordt vermeden.
Risico:
bij wijziging van de uitstelregeling voor particulieren in 2016 is de blokkeringsregeling maar één jaar van kracht geweest.

Deadline voor besluitvorming ten aanzien van de bouw: 8 september 2014.

d. No touch aanslag

13. Formeelrechtelijke aspecten
Voor het opleggen van een no-touch aanslag op basis van bijvoorbeeld de beschikbare VIA-gegevens is aanpassing van wetgeving noodzakelijk. Onderzocht kan en zal worden op welke wijze, vooruitlopend hierop, een pilot of proef kan worden georganiseerd.

Deze proef kan worden gepositioneerd in een verdere ontwikkeling van het IH-proces waarbij door een verdere toename van kwaliteit en kwantiteit van de VIA in samenhang met een proces "soepel herzien" aan de burger sneller een aanslag kan worden opgelegd op basis van de bij de BD bekende gegevens. De wijze waarop de daarvoor benodigde gegevens van de burger zelf worden verzameld zal in die visie anders zijn dan in het huidige aangifteproces, waarbij de nadruk ligt op het éénmaal per jaar aangifte doen.

Actie: nog vast te stellen wie dit onderzoek leidt en wie participeert.

4. Algemeen

14. Relatie met wetgeving "Soepel Herzien"
Bezien moet worden hoe de voorgestelde aanpassingen zich verhouden tot het wetsvoorstel "Soepel Herzien" dat voorligt in de Kamer. Het wetsvoorstel 'Soepel herzien' stelt de ingangsdatum van de relevante

termijnen (o.a. aanslagtermijn) afhankelijk van de datum waarop de aangifte wordt ingediend. Hier is dus al voorzien in het voorkomen van het piekprobleem.
Uitzoekpunt

15. Communicatie en Dienstverlening
Bij het bepalen van de impact wijzen veel betrokkenen op de noodzaak om de wijzigingen goed te communiceren.

De voorstellen zullen aanzienlijke impact hebben op de inhoud van de aangiftecampagne. Normaal starten de voorbereidingen begin september. Besluitvorming over de veranderingen moet spoedig plaatsvinden, in elk geval al de uitgangspunten voor communicatiestrategie als campagnekalender zullen al in de maand september moeten vaststaan.

Ook in verband met het opstellen van de UDA en het proces hieromheen is spoedige besluitvorming noodzakelijk.

Risico:
Niet tijdige besluitvorming brengt voorbereiding campagne in gevaar

Indien de voorstellen worden geaccepteerd, dan moet veel worden uitgelegd. Er is sprake van een stapeling van boodschappen: dat niet eerder dan 1 maart aangifte gedaan kan worden, wat de datum van 1 april betekent en wat de i.v.m. de heffingsrente de consequenties zijn wanneer men na april aangifte doet met een nog te betalen bedrag. Los hiervan zien we nog een aantal andere 'boodschappen': wijzigingen als gevolg van de AHK, nieuwe manieren van aangifte doen als MBD/OLV en App.

Risico:
kan de stapeling van boodschappen nog op een goede manier aan de burger worden uitgelegd.

Dit sluit aan bij de al eerder genoemde noodzaak om een integraal communicatieplan op te stellen voor deze en andere wijzigingen in het IH-proces, zoals MBD, OLAV en E-mededelen.

Nader vast te stellen wanneer CKC haar plan ter vaststelling kan voorleggen aan MT BD.
Actie-Uitzoekpunt

16. Belastingtelefoon
De voorbereidingen voor Beltel lopen redelijk parallel aan die van de communicatiestrategie en -campagne. Ook voor het tijdig kunnen treffen van de voorbereidingen bij de Beltel is besluitvorming in de maand september noodzakelijk.
In de forecast zullen zowel de aspecten die verzwarend als die mitigerend werken op de werkdruk in beeld moeten worden gebracht.
Waarschijnlijk zal de piek aan calls als gevolg van de campagne verschuiven naar de maand maart, tegelijkertijd met een piek a.g.v. de AHK. Nader te analyseren hoe groot/lang. Met name zijn er zorgen voor de effecten van de AHK op bereikbaarheid.
Daarnaast wordt een latere (ongewenste) piek verwacht als gevolg van naar verwachting later gaan verzenden van acceptgiro's. Mogelijk in de

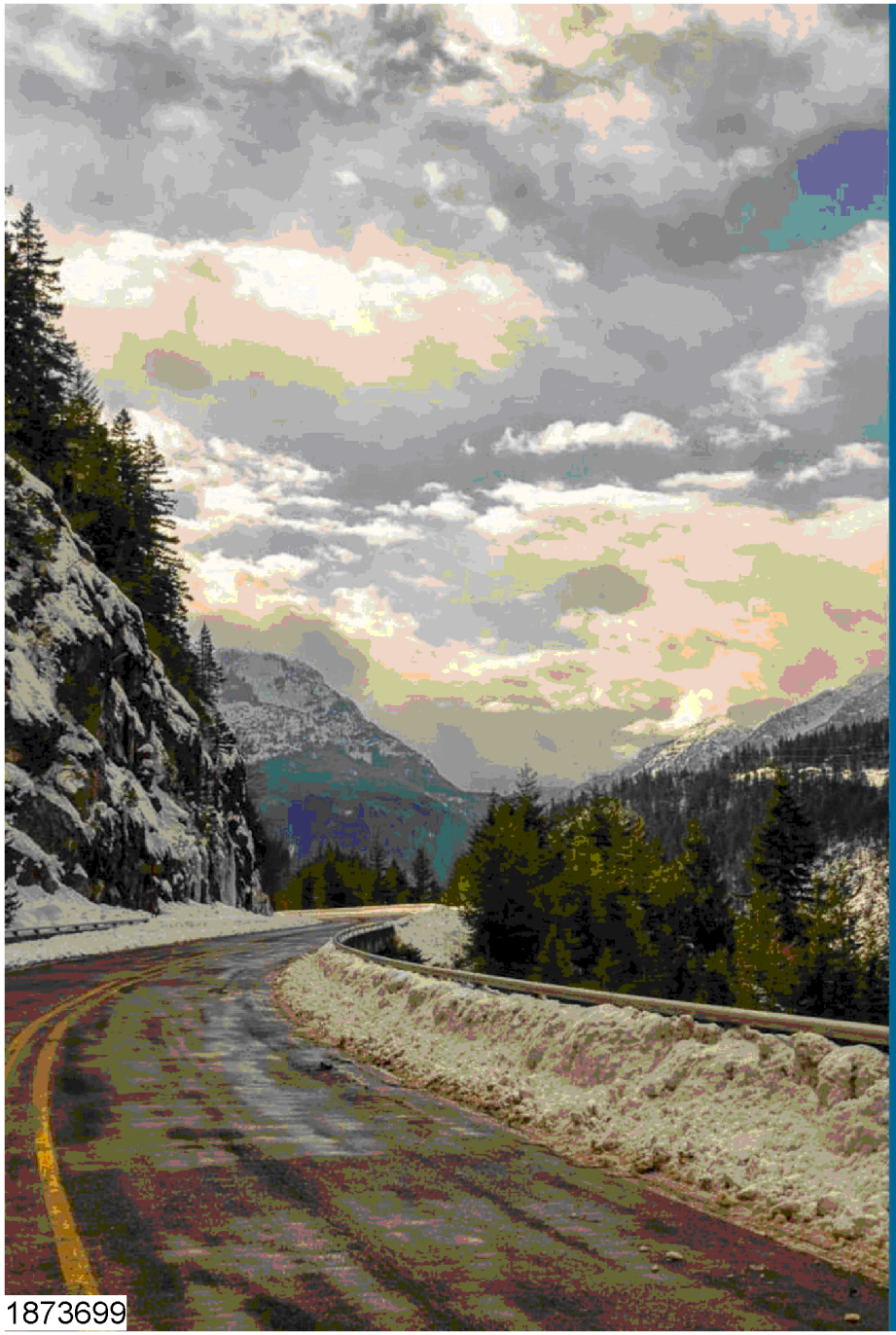
maanden juli/augustus, de vakantieperiode. En hiermee ongewenste samenloop met DT van Toeslagen.

Vervolgens moet dit worden vertaald in een plan om met deze en andere wijzigingen om te gaan, en het daarbij behorende kostenplaatje.

Nader vast te stellen wanneer Belastingtelefoon haar plan ter vaststelling kan voorleggen aan MT BD.
Actie- uitzoekpunt

17. Kwetsbaarheid IH-keten
Tenslotte: Veel betrokkenen, die zijn geraadpleegd ten aanzien van de voorgestelde wijzigingen, wijzen niet alleen op de impact voor het onderdeel van het proces waarvoor zij verantwoordelijkheid dragen. Zij wijzen ook op de kwetsbaarheid in de hele keten, waarbij een kleine verstoring als gevolg van een wijziging een groot effect kan hebben. Ook wordt gestelde dat de voorgestelde beweging afwijkt van de wens om in de actualiteit te werken.

Het is wenselijk om nog eens expliciet te controleren of de uitvoering van voorgestelde plannen in samenhang met andere veranderingen (in het IH-proces) haalbaar en gewenst zijn.
Uitzoekpunt



Roadmap Inning

In- en excasso van Belastingen en Toeslagen

Versie 1.0

Program board Inning

23 juli 2014

Scope Roadmap: In- en excasso van Belastingen en Toeslagen

Belastingen

Toeslagen



Financiële afhandeling *van de vastgestelde rechten en plichten voor burgers en bedrijven door:*

- *(Periodiek) uitbetalen van rechten;*
- *Bewaken van het tijdig betalen van de plichten;*
- *Bij niet voldoen aan die plichten het invorderen;*
- *Beheren van afspraken over de financiële afhandeling, en;*
- *De verantwoording van het geheel.*

Ondersteunende processen *om burgers, bedrijven en de Belastingdienst in staat te stellen de financiële afhandeling uit te voeren:*

- *Betalingsverkeer voor de logistieke verwerking van in- en uitgaande betalingsopdrachten;*
- *Ontvangen en mededelen van communicatie, en;*
- *Dienstverlening voor de financiële afhandeling specifieke onderdelen*

1873699 00728

Afgelopen periode is gestart met het opstellen van de Roadmap

Activiteiten

Start 20 Maart met Kernteam, Regieteam Architectuur en Visie-team.

Afstemming met veel stakeholders (MT BD, MT B3, B/CA, Programma Broedkamer, eindgebruikers, Inning, etc).

Start gemaakt met het opstellen van de Roadmap:

- Analyse van de huidige situatie
- Inventarisatie van de issues en risico's
- Formuleren van de visie

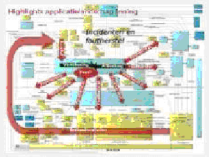
Analyse van de LOA's in het Inningsdomein.

Start met impact analyses van de meest kritische LOA's en start voorstellen voor vereenvoudiging van wetgeving.

Producten



Inventarisatie Incassoketen



Huidige processen & applicaties



Risico – en issueanalyse inc. voorstelaanpak LOA's



Voorstellen voor vereenvoudiging wet- en regelgeving



Visie Inning (concept)



1e ideeën over SOLL

1873699 00728

Visie te vertalen naar toekomstige inningsprocessen

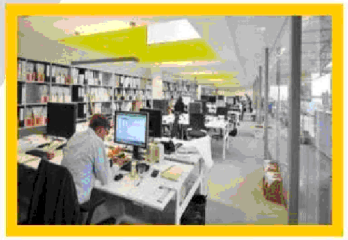


Visie op de inning (v1.0)



Massaal

+



Intensief

Analyse van de huidige situatie levert 3 conclusies

Investeren in business continuïteit is noodzakelijk

Veel **handmatige interventies** op het automatische proces vinden plaats (zoals uitbetalen).

Juistheid van **financiële verantwoording** is niet aantoonbaar.

Kennis van kritieke LOA's is beperkt tot één persoon.

Stakeholders (zoals bestuurders) beschikken niet of beperkt over de benodigde informatie.

Aantal applicaties zijn gebaseerd op **end-of-life technologie**.

Wendbaarheid van de inningsketen moet beter

Voortbrengingsproces kent tekortkomingen, waardoor wijzigingen moeizaam en traag gerealiseerd worden.

Meerdere varianten van hetzelfde **proces** zijn verschillend ingericht.

IV-ondersteuning is versnipperd, waardoor wijzigingen een grotere impact hebben.

Track-record van de afgelopen jaren heeft het onderlinge **vertrouwen** en de **samenwerking** ondermijnd.

Huidige inrichting beperkt ons in de realisatie van de visie

Huidige inrichting ondersteunt belangrijke **klantverwachtingen** niet, zoals actueel online betalingsoverzicht en direct betalen.

Efficiency en effectiviteit worden beperkt door vele **handmatige handelingen,** redundante functionaliteit en beperkte inzet moderne informatievoorziening, zoals BI.

Performance van applicaties weerhouden de **intensivering** van de uitvoering in bv. overheidsvordering.

** Beschreven oorzaken kunnen bijdragen aan meerdere conclusies*

1873699 00728

Repeterend patroon kenmerkt de belangrijkste issues en risico's

Patroon



Voorbeelden

Enkele **voorbeelden** zijn:
- Massaal uitbetalen
- Fraudebestrijding
- Overheidsvordering
- Betalen op Aangifte
- Integraal Klantbeeld

Zijn **gecompenseerd** met 'puisten' in legacy, Powerbuilder/Sybase-applicaties en LOA's welke:
- Pragmatisch ingericht zijn;
- Beperkt getest zijn, en;
- Beperkt schaalbaar zijn.

Deze suboptimale oplossingen zijn resultaat van **bewuste keuzes** in het toen geldend tijdsgewricht, waarin bv. een freeze op COA zat.

Patroon zien we ook in **lopende trajecten**, (OB, AHN, M1SS en Kleine Middelen) waarin zelfstandig inningsfunctionaliteit ontworpen en gerealiseerd.

Gevolgen

- **Volledigheid** niet te garanderen door ontbrekende controles op de vele koppelingen (risico)
- **Juistheid** niet te garanderen door ontbrekende verantwoording, controles en foutherstel (issue)
- **Tijdigheid** niet te garanderen door vele, sequentieel uit te voeren handmatige stappen, optredende fouten en noodzakelijke correcties (besturing, issues)
- **Beveiliging** niet te garanderen voor fysieke toegang, functiescheiding, gegevensbeveiliging (risico)
- **Uitvoering** werkt al lange tijd met een scala aan sub-optimaal ingericht IV-ondersteuning

1873699 00728

Huidige situatie laat zich vertalen naar een aanpak met 3 sporen

- Investeren in business continuïteit is noodzakelijk
- Wendbaarheid van de inningsketen moet beter
- Huidige inrichting beperkt ons in de realisatie van de visie

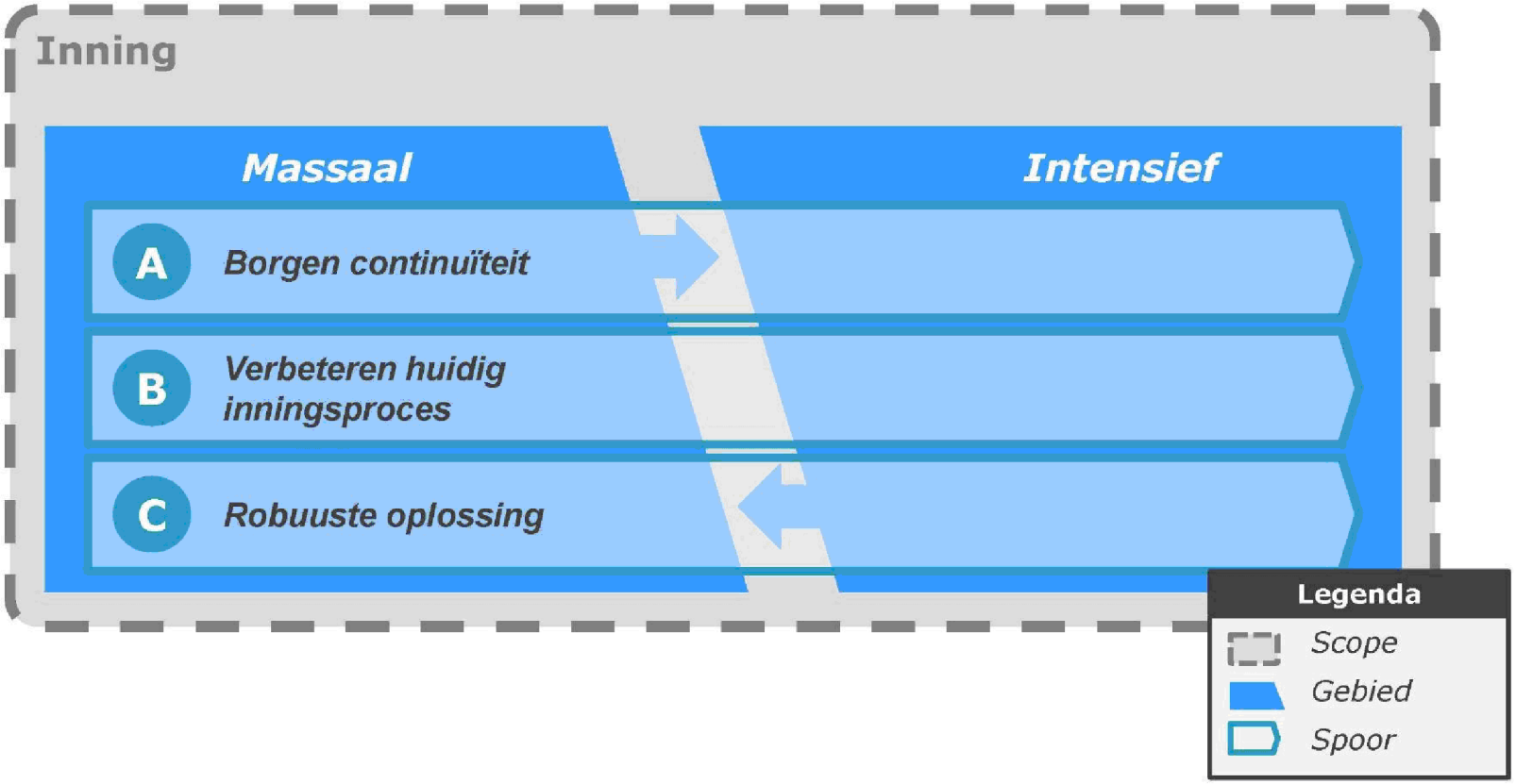
A ***Borgen continuïteit*** *– Focus op het stabiliseren van de uitvoering van de 2 gebieden (zowel het massale- als het intensieve proces). Horizon van het spoor is vanaf nu tot ~3 jaar.*

B ***Verbeteren huidig inningsproces*** *– Verbeteren van o.a. de medewerkers-ondersteuning en informatiepositie voor zover deze niet de borging op continuïteit beperken. Horizon is ~6 tot 12 maanden.*

C ***Robuuste oplossing*** *– Direct starten met opstellen en uitwerken visie. Implementatie van de processen en IV binnen de 2 gebieden (zowel massaal als intensief) op midden en lange termijn.*

1873699 00728

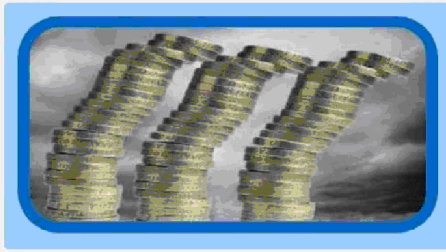
3 sporen in 2 gebieden realiseren 1 integrale visie op Inning



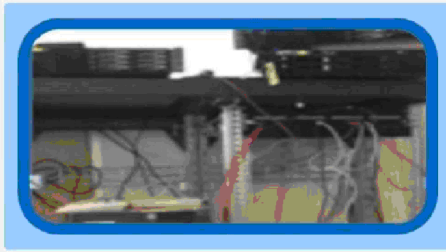
Spoor A – Belangrijkste issues kunnen continuïteit in gevaar brengen

Continue identificatie van de **belangrijkste issues** voor de continuïteit van het inningsproces

Enkele voorbeelden



Borgen / opruimen LOA's
Korte termijn borgen van kennis van enkele bedrijfskritische LOA's in het primaire proces bv. rondom handmatig- en voorkomen uitbetalen.



Exploitatie Inforay
Inforay is een bedrijfskritische LOA, waarop beperkt beheer mogelijk is. Mogelijke issues bedreigen daardoor continuïteit van inning.



COA migratie van VSAM - DB2
Applicatie is gebaseerd op oude technologie, kennis steeds wordt schaarser. Migratie vergroot de wendbaarheid waardoor verdere vernieuwing landschap mogelijk is.

Spoor A – Belangrijkste issues gewogen op de impact op continuïteit

Thema's

1. Verrekenen
2. Informatiepositie
3. Innen op aangifte
4. Handmatig uitbetalen
5. Overheidsvordering
6. Mutatie cyclus rek.administratie
7. Derden administratie (TOR-bulkbetalingen)
8. Voorkomen van uitbetaling i.h.k.v. fraude
9. Interne boekhouding
10. Geweigerde uitbetalingen
11. Verwerken buitengewone ontvangst
12. IHP
13. Beheer Buitenl. rek.nr.'s (CIA)
14. 6 overige CIA's
15. Exploitatie Inforay
16. ETM LOKA
17. COA migratie VSAM naar DB2
18. ETM Loka Tekortkomingen fin. beheer (OCFB)

- Proces terugvorderen Toeslagen



Spoor A – Borgen van continuïteit door aanpakken van de issues

Thema's	Issues cq. Aanleiding	Actie (status)
1. Verrekenen	1. Meerdere administraties, foutgevoelig, LOA's	1. Realisatie in spoor C (na analyse) O
2. Informatiepositie	2. Gebrekkige informatiepositie door gefragementeerdheid	2. Analyse (zie ook Spoor B) O
3. Innen op aangifte	3. Meerdere Inningsadministraties buiten Inning	3. Bijsturing (lead IMB/Inning & in spoor C) L
4. Handmatig uitbetalen	4. K/B* 1 pers., instabiele LOA's, verantwoording	4. Impactanalyse L
5. Overheidsvordering	5. K/B 1 pers., instabiele LOA's	5. Impactanalyse L
6. Mutatie cyclus rek.administratie	6. K/B 1 pers., instabiele LOA's, volledigheid/transparantie rek.adm.	6. Impactanalyse L
7. Derden administratie (TOR)	7. K/B 1 pers., instabiele LOA's, lage voorspelbaarheid	7. Impactanalyse L
8. Voorkomen uitbetaling (fraude)	8. K/B 1 pers., instabiele LOA, incons. boekhouding, verantw.	8. Impactanalyse L
9. Interne boekhouding	9. K/B 1 pers., LOA's, onbeheersbaar proces, transparantie	9. Impactanalyse L
10. Geweigerde uitbetalingen	10. K/B 1 pers.	10. Impactanalyse P
11. Verwerken buiteng. ontvangst	11. K/B 1 pers., foutgevoelig proces	11. Impactanalyse P
12. IHP	12. Performanceproblemen, instabiel proces, grote LOA	12. IA opgeleverd nu OBC L
13. BBR – Beheer Buitenl. Rek.(CIA)	13. Meerdere rek.adm., end of life 1-1-2016, beëindiging licentie	13. Doorzetten uitfasering P
14. 6 overige CIA's	14. End of life 1-1-2016	14. Uitfaseren inplannen O
15. Exploitatie Inforay	15. Onvoldoende technisch beheer en infra (niet cf. BD-standaard)	15. Overdragen B/CIE O
16. ETM LOKA	16. End of life 1-1-2020	16. Uitfaseren in spoor C O
17. COA migratie VSAM naar DB2	17. Technisch verouderde niet wendbare database	17. PoC Fase 1 L
18. ETM LOKA	18. Tekortkomingen financieel beheer (OCFB)	18. Impactanalyse L
• Proces terugvorderen Toeslagen	• Verbetervoorstellen n.a.v. ADR	• Nadere analyse en afstemming ADR

Legenda (Status) L Loopt, besturing vanuit Roadmap P Pioriteit bepalen (incl. beschikbare capaciteit) O Formaliseren opdracht

** K/B = Kennis en Beheer (overdracht naar CA/LIV loopt)*

Spoor A – Aanpakken van de issues – eerste prioriteiten

Thema	Motivatie
A3 - Innen op aangifte	• Direct ingrijpen is noodzakelijk om het ontstaan van verschillende voorzieningen en doublures bij heffen en innen te voorkomen (3 lopende trajecten). Acties opgestart.
A5 – Overheidsvordering	• Uitbreiding met extra middelen is niet mogelijk in de LOA. Mogelijkheid voor ophogen kasopbrengsten
A6- Mutatie cyclus BRG	• LOA's rondom de BRG zijn divers en grijpen in op de rekeningadministratie
A12 – IHP	• Borgen IHP (kennis overdracht, optimaliseren IHP) en vervanging geeft mogelijkheden voor gebruikers en realiseren onderdeel van spoor C
A13/14 - Uitfaseren CIA's (o.a. BBR, AFP, BCC)	• Vervangingen van Powerbuilder/Sybase zijn gepland op 1januari 2016. Hierdoor is direct actie ondernemen noodzakelijk
A15 - Exploitatie Inforay	• Zeer instabiele en kwetsbare situatie in de exploitatie van Inforay geeft grote kans op continuïteitsproblemen (zie ook ADR rapport)
A17 - COA migratie DB2	• Stabiliteit van COA garanderen voor de komende jaren

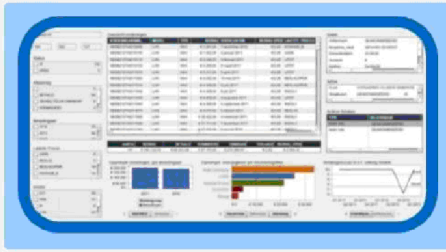
NB. De thema's vragen om een IV aanpassing.

1873699 00728

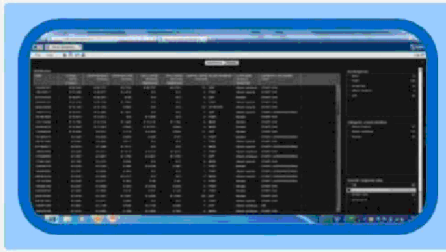
Spoor B – Verbeteren huidig inningsproces

Implementatie van **zelfstandige** verbeteringen waar het de **korte termijn** betreft

Enkele voorbeelden



Single Customer View
Van invorderingsgericht naar debiteurengericht werken.



Dynamisch monitoren
Efficiënter inningsproces en verhogen van opbrengsten.

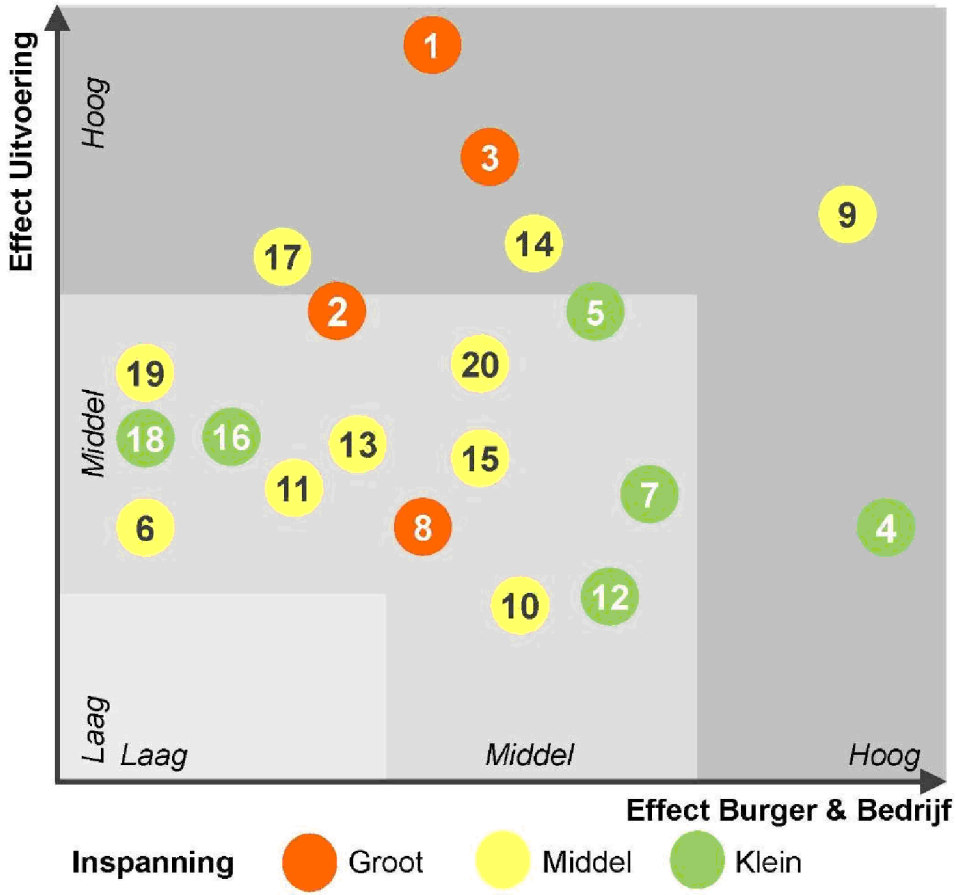


Verminderen uitval
Verlagen van onnodige uitval in semi- en massale proces, welke ook geautomatiseerd verwerkt kan worden.

Spoor B – Verbeteren huidig inningsproces

Thema's

1. Single Customer View (Broedkamer)
2. Watchlist (Broedkamer)
3. Dynamisch Monitoren (Broedkamer)
4. Website verbeteren (CKC)
5. Verruimen gebruik email
6. Opslag in digitaal archief
7. Meer gebruik social media
8. Vaker gebruik telefonisch incasso
9. Verkorten doorlooptijden beslissingen
10. Eenduidige communicatie aan erven
11. Strenger invorderingsregime boetes
12. Termijnen in massaal proces verkorten
13. Verbeteren forecasting invordering
14. Stroomlijnen Rood-Blauw (zonder wetswijziging)
15. Uitbreiding inzet LIC met ZZP en Starters
16. Vordering in massaal proces laten (geen pull)
17. Stuurinformatie KPI's
18. Beheerloket (controlroom)
19. Verbeteringen Gebruiksbeheer
20. Verbeteringen Uitval behandeling

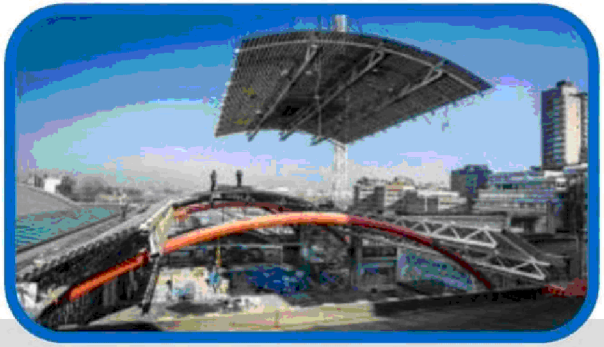


Spoor B – Verbeteren huidig inningsproces

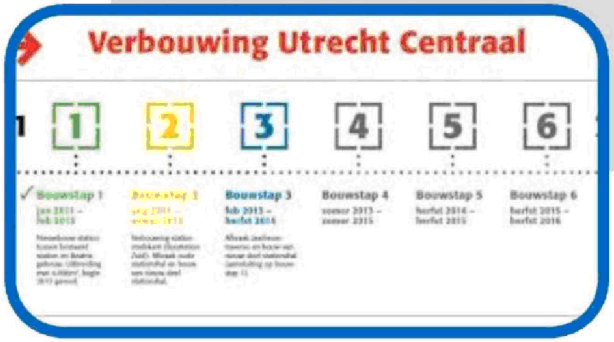
Thema's	Toelichting	Actie (uitvoering door:)
1. Single Customer View	1. Product van Broedkamer | overgang naar productie	1. Opdracht (BV)
2. Watchlist	2. Product van Broedkamer | overgang naar productie	2. Opdracht (BV)
3. Dynamisch Monitoren	3. Product van Broedkamer | overgang naar productie	3. Opdracht (BV)
4. Website verbeteren (CKC)	4. Meer content en rekenhulpen; verbetering vindbaarheid info	4. Opdracht (CKC)
5. Verruimen gebruik email	5. Beleid vertalen naar werk-instructies en implementeren	5. Opdracht (VT)
6. Opslag in digitaal archief	6. Onderzoek uitbreiding WAB en aansluiting op ARC	6. Opdracht (IMB)
7. Meer gebruik social media	7. Intensivering gebruik social media ter ondersteuning van het innings- en uitbetalingsproces	7. Afstemming (DV)
8. Vaker telefonisch incasso	8. Inrichting AWP | ondersteuning door data-analytics	8. Lopende opdracht (SMP)
9. Verkorten doorlooptijden beslissingen	9. Voorkoming klantcontact | bv betalingsregelingen en TOR	9. Analyse en implementatie (SMP/CA)
10. Eenduidige communicatie erven	10. Meer duidelijkheid voor burgers en medewerkers	10. Analyse en implementatie (CA)
11. Strenger invorderingsregime boetes	11. Normafwijkend gedrag wordt niet geaccepteerd.	11. Beleid ontwikkelen (TOE)
12. Termijnen massaal proces verkorten	12. Selectiedata (termijnen) versnellen	12. Analyse en implementatie (CA/IMB)
13. Verbeteren forecasting invordering	13. Samenwerking met heffing en controle | vooraf informeren	13. Onderzoeksopdracht (IMB/BV/CA)
14. Stroomlijnen Rood-Blauw (zonder wetswijziging)	14. Stroomlijnen door aanpak beleidsmatige verschillen	14. Opdracht (DGBel/VT/TOE)
15. Uitbreiding inzet LIC met ZZP en Starters	15. Implementatieplan opstellen en realiseren	15. Lopende opdracht (SMP/MKB)
16. Vordering in massaal proces laten	16. Onderzoek processen en werkwijze medewerkers (beperken pull)	16. Analyse en (deel)opdrachten (IMB/CA)
17. Stuurinformatie KPI's	17. Sturingsinformatie met behulp van data-analytics	17. Opdracht (BV)
18. Beheerloket (controlroom)	18. Betere regie op damages/verstoringen	18. Afstemming en inrichting (IMB/CA)
19. Verbeteringen Gebruiksbeheer	19. Doorvoeren procesverbeteringen	19. (Deel)opdrachten (CA)
20. Verbeteringen Uitval behandeling	20. Procesverbeteringen en voorkomen invoerfouten	20. (Deel)opdrachten (CA)

1873699 00728

Spoor C – Realisatie visie op Inning door een *'stapsgewijze verbouwing'*

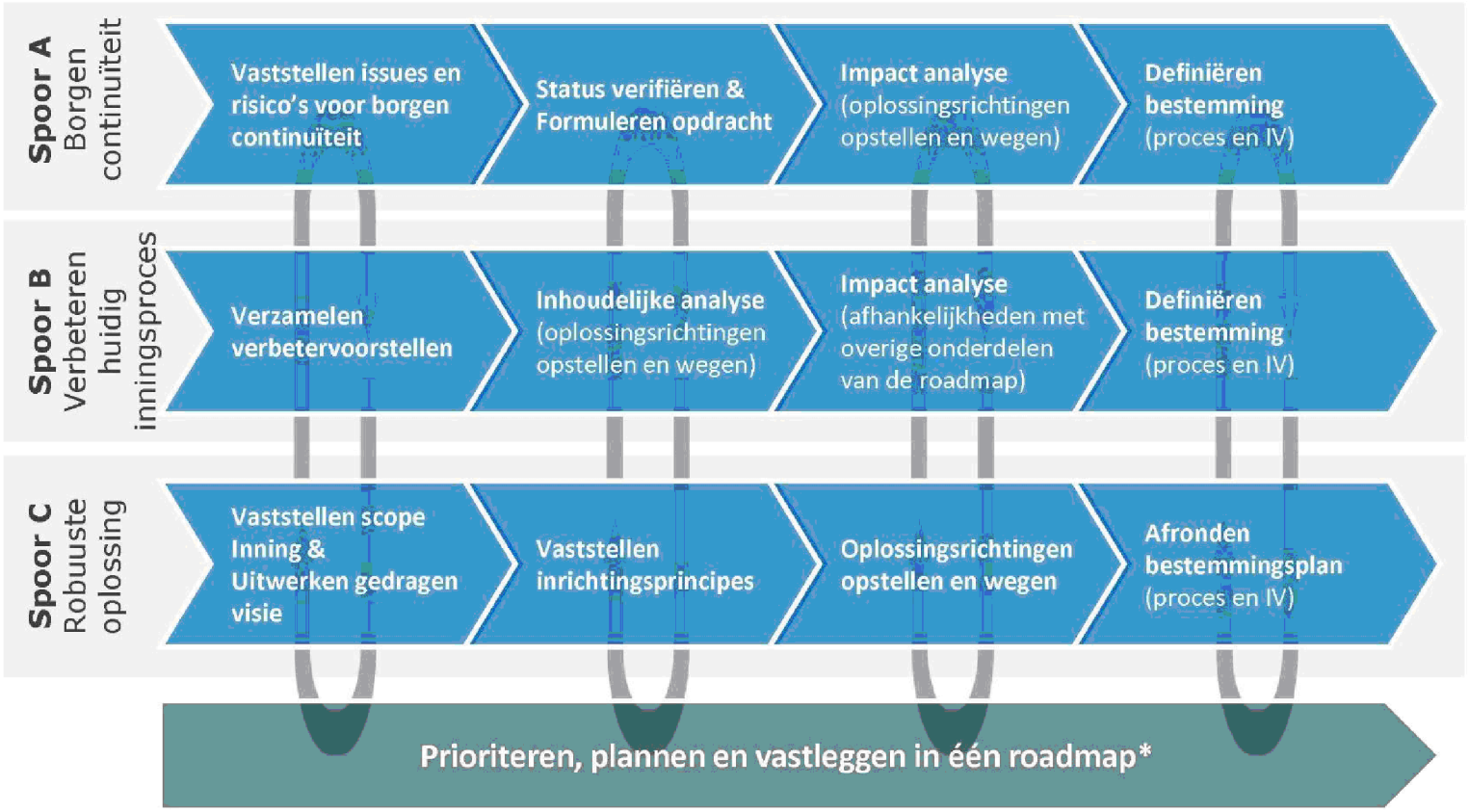








Interactie en afstemming tussen sporen levert één roadmap



** In samenhang met meerjarig concernportfolio*

1873699 00728

Te nemen besluiten, te starten activiteiten en randvoorwaarden

Besluiten	Bepaal hoe en wie dit gaan besturen (zie volgende sheet). Neem Roadmap Inning op in meerjarige concernportfolio (prioriteitstelling, beschikbare capaciteit, meerjarig investeringsbudget) Bespreek voortgang Roadmap periodiek in Programboard Inning en MTBD en maak hiertoe afhankelijkheden/conflicten met andere roadmaps, projecten en ontwikkelingen zichtbaar
Starten	Start (continueer) met de activiteiten volgende uit de risico- en issueanalyse (spoor A) en implementeer zelfstandige verbeteringen (spoor B) Start uitwerken lange termijn strategie (spoor C)
Rand-voorwaarden	Aandacht voor lopende activiteiten (herinrichting MKB, broedkamer), wensen business (automatische incasso) en business as usual. Investering in kennis, kwaliteit en samenwerking noodzakelijk.

1873699 00728

Hoe en wie gaan de roadmap besturen?

Programboard

Programboard – Vaststellen van de in de roadmap geformuleerde planning en de daaruit volgende opdrachten (proces en IV). Ziet toe op het realiseren hiervan. Bewaakt samenhang tussen strategische ontwikkelingen Belastingdienst en de vanuit de roadmap geformuleerde opdrachten. Frequente afstemming.

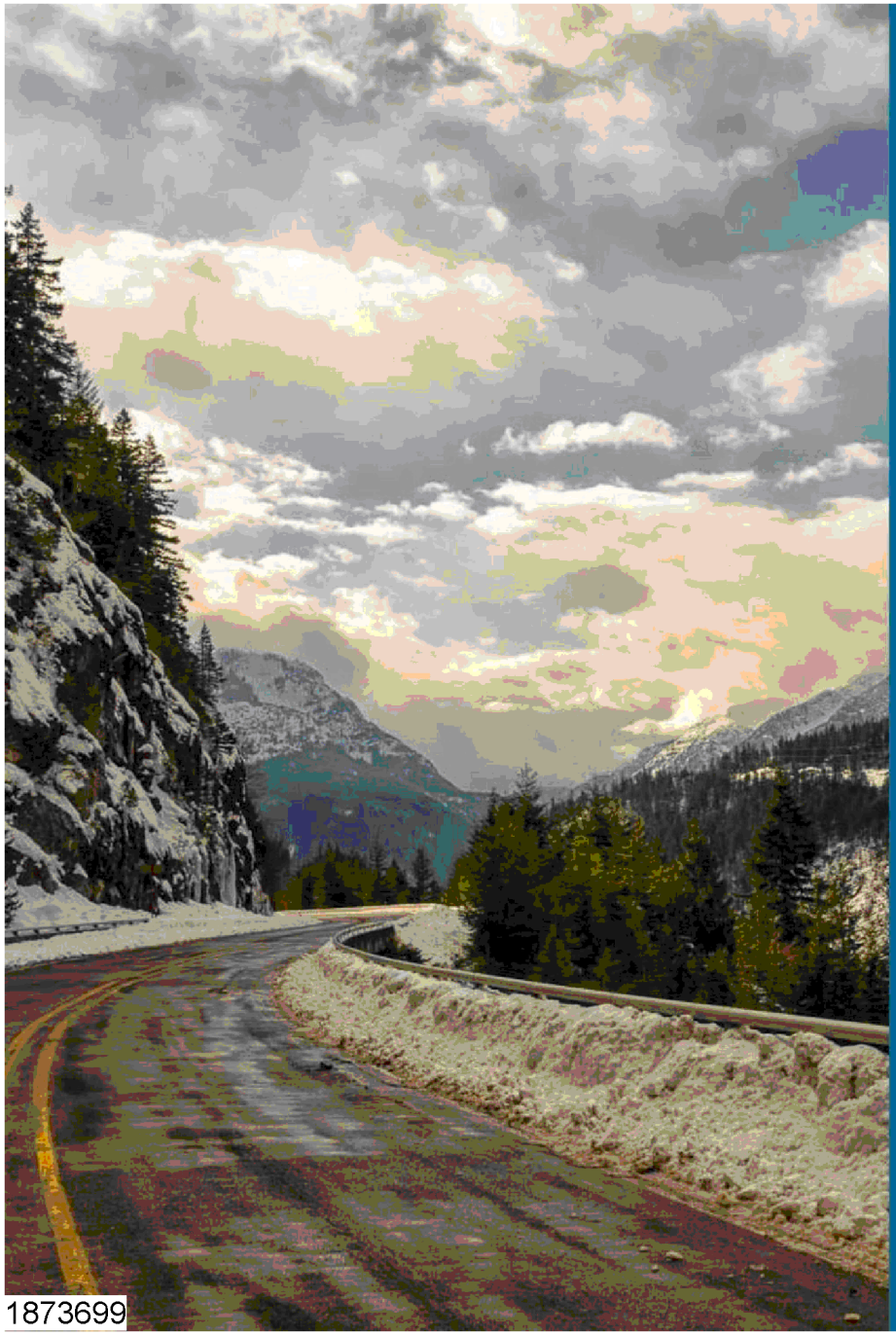
De Programboard doet dat ook voor andere strategische projecten binnen inning (depots, M1SS, 1BRN)

Deelnemers & rol; BE, suppliers en users

Kernteam

1. Dagelijkse besturing door suppliers en users
2. Aanstellen [redacted] die de Roadmap coördineert
3. [redacted] voor werken aan visie
4. Betrokkenheid ADR
5. Zo veel mogelijk activiteiten in de lijn
6. Uitvoering via samengestelde teams gebruikers en users

1873699 00728



Roadmap Inning

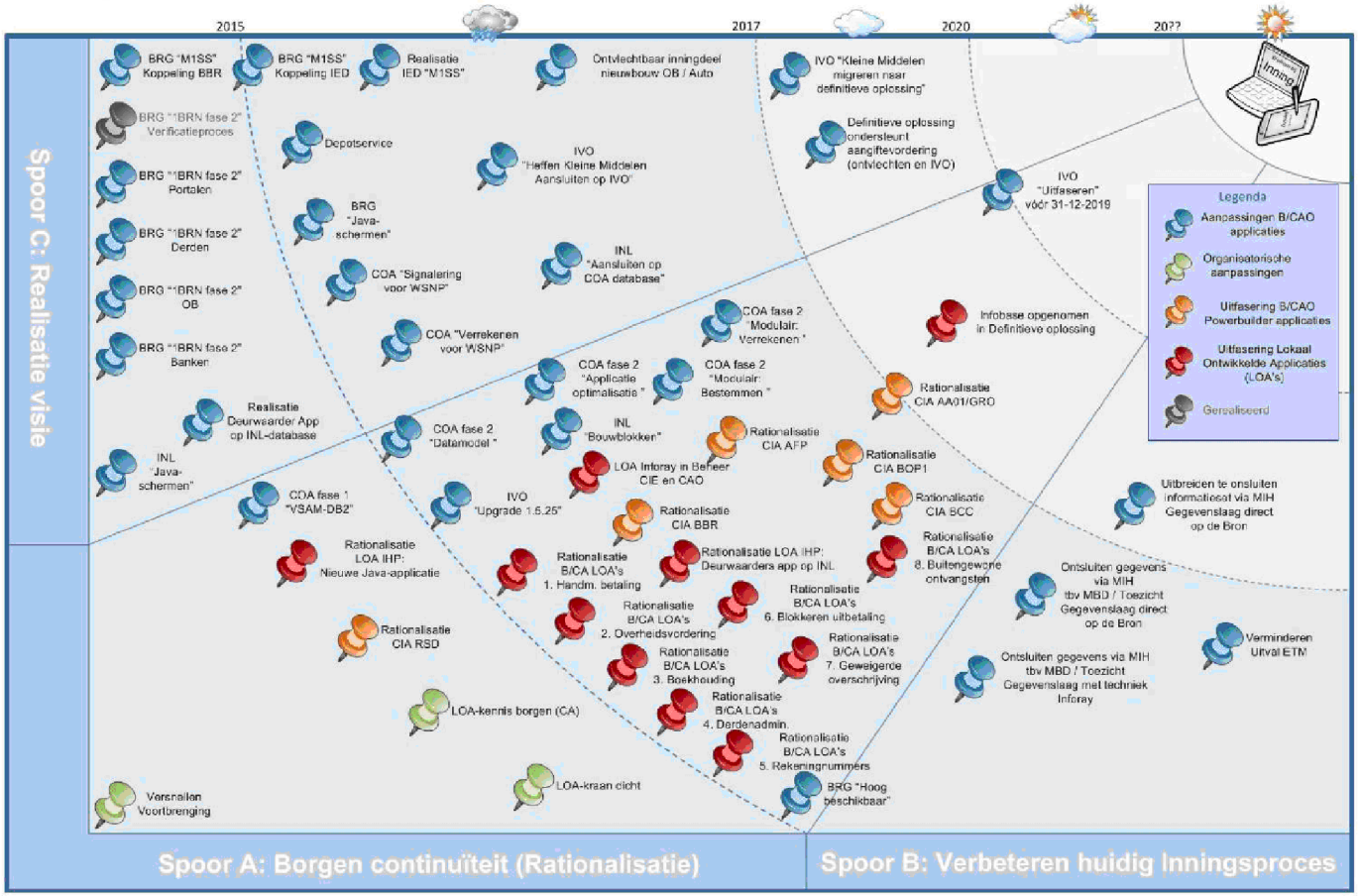
Bijlagen

Inhoudsopgave

Planning onderdelen Roadmap	22
A3 Innen op aangifte	23
A4 t/m 9 Borgen en vernieuwen LOA's	24
A12 Borgen en vervangen IHP	25
A13/14 Uitfaseren Powerbuilder/Sybase applicaties (CIA's)	26
A15 Exploitatie Inforay	27
A17 Database migratie COA	28
A18 Tekortkomingen financieel beheer (OCFB) ETM LOKA	29
A19/20 Verbeteren huidig inningsproces Massaal	30

1873699 00728

Planning onderdelen Roadmap



1873699 00728

A3 Innen op aangifte

Wat is het probleem?	Het innen op aangifte en de aansluiting van de heffingsprocessen van aangiftebelastingen op inning is momenteel veelal per middel geregeld. In drie grote veranderprojecten (Omzetbelasting, Autoheffingen Nieuw en Mini-one-stop-shop) wordt deze aansluiting (op)nieuw ingericht. Zonder ingrijpen leidt dit tot verschillende ontwerpen en voorzieningen die qua functionaliteit nagenoeg overeenkomen.
Wat betekent succes?	Innen biedt generieke diensten aan aangifte voor de verwerking van betalingsverplichtingen op aangifte. Alleen voor speciale gevallen ('exoten') worden mogelijk specifieke oplossingen gemaakt om de beheersbaarheid van de generieke dienst te borgen. De functie Innen op aangifte wordt zo vorm geven dat het flexibel, schaalbaar en uit te breiden is. Dit biedt de mogelijkheid deze voorziening later in te zetten voor andere (lokale) aangiftestromen en innen op aanslag. Een kernfunctie van de Inning nieuw wordt hier mee gerealiseerd.
Hoe bereiken we succes?	Beleg de verantwoordelijkheid voor ontwerp en realisatie van "Innen op aangifte" in de keten Inning en neem dit op in de Roadmap Inning De architectuur wijst op een generieke voorziening bij inning. Werk dit uit, onderzoek toepasbaarheid voor andere aangifte-en aanslagbelastingen en stuur bij een positieve uitkomst daarop in het ontwerp. Stel de gewenste inrichting aan de aangiftekant vast. Onderzoek de specifieke inrichting voor M1SS en stel vast of en hoe het MSCON-deel op de generieke voorziening kan worden aangesloten.
Wat zijn de belang-rijkste risico's?	Uitvoering hiervan biedt een aantal kansen: kennisopbouw bij Inning, architectuurissues inning op één plek belegd, ondersteuning en realisatie lange-termijndoelstellingen visie Inning (roadmap) – dit start dan ook op korte termijn Uitvoering verhoogt druk op de besturing en verantwoordelijkheid Inning; voor uitvoering kan capaciteit worden gevraagd (herverdelen of coproductie) binnen IMB (Aangifte).

1873699 00728

A4 t/m 9 Borgen en vernieuwen LOA's

Wat is het probleem?	In het kader van de Roadmap Inning zijn 35 LOA's bij B/CA aangewezen waarbij sprake is van instabiliteit. De kennis van de LOA's zijn beperkt, het beheer is afhankelijk van individuen en niet toekomstbestendig. De LOA's bedienen bedrijfskritische processen en vormen om die reden een verhoogd bedrijfsrisico.
Wat betekent succes?	Voor de korte termijn neemt B/CA LIV alle LOA's in beheer, kennis is geborgd. Waar nodig worden LOA's gestabiliseerd. De volgende twee groepen LOA's worden vervolgens met prioriteit uitgefaseerd: A5 – Overheidsvordering A6- Mutatie cyclus BRG Uiteindelijk dienen alle 35 LOA's fysiek verwijderd te worden uit het Inningslandschap.
Hoe bereiken we succes?	De 35 LOA's zijn onderverdeeld in zes thema's. Per thema wordt een impactanalyse (IA) opgeleverd met mogelijke oplossingen en een advies. Deze impactanalyse geeft het benodigde inzicht in oplossingen (voordelen en nadelen) en wat daarvoor nodig is.
Wat zijn de belang-rijkste risico's?	- Het betreft een noodzakelijke investering in kwaliteit en risico-reductie; gezien het portfolio Inning bestaat het risico dat benodigde capaciteit onvoldoende beschikbaar is (issue).

1873699 00728

A12 Borgen en vervangen IHP; vernieuwing invorderingsproces

Wat is het probleem?

Het InvorderaarsHulpProgramma (IHP) ondersteunt de invorderaars en deurwaarders. Het is een grote LOA die in 2002 is ontstaan en in de loop der jaren aanzienlijk uitgebreid met functionaliteit.

Na de overgang naar DWB kende IHP grote performanceproblemen, deze zijn grotendeels opgelost maar geeft daarmee de kwetsbaarheid aan. Het beheer en productie is afhankelijkheid van twee medewerkers . De LOA kent een bepaalde instabiliteit en is beperkt in de mogelijkheden.

Wat betekent succes?

Borgen IHP
- IHP en het ondersteunende proces is (beter) geborgd (kennisoverdracht/beheer en productie)
- Waar mogelijk, verbeteringen doorvoeren in het proces

Vervangen IHP/Invorderaarsproces cf visie Inning
- Invorderaars en deurwaarders zijn voorzien van een eenduidig en verbeterd proces ter ondersteuning van de werkzaamheden
- Deel van de Roadmap Inning is gerealiseerd

Hoe bereiken we succes?

De aanpak van IHP kent een tweesplitsing:
1. Borgen IHP, waar mogelijk procesverbetering (nauwe samenwerking IV-keten en IHP-groep, zorgen voor kennisoverdracht/documenteren)
2. Uitfaseren IHP op basis van gekozen scenario, vernieuwen invorderaarsproces (nauwe samenwerking IV-keten, IHP-groep, plotten nieuw proces op visie/roadmap Inning)

Aansluiten op lopende ontwikkelingen (bouwblokken, broedkamer, etc.) en werkpakketten samenstellen met maximale realisatieduur van 1 jr.

Wat zijn de belang-rijkste risico's?

Risico:
- Verdeeldheid binnen de segmenten geeft kans op druk op de op te leveren processen/ter discussie blijven staan van gewenste richting

Kansen:
- Rationalisatie
- Realisatie van onderdelen visie/Roadmap (zoals Belastingdienst/Inning brede integratie van (operationele) gegevens, single sign on en werkstroombesturing)

1873699 00728

A-13/14 Uitfaseren PowerBuilder/Sybase-applicaties (CIA's)

Wat is het probleem?	PowerBuilder/Sybase (PB/S) wordt uitgefaseerd, ook in de markt, er is nog nauwelijks expertise en mankracht te vinden om de applicaties aan te passen. De PB/S-applicaties bevatten veel functionaliteit en ondersteunen primaire processen van Inning. De Belastingdienst betaald veel geld om het oude framework in de lucht te houden. Het framework wordt per 01-01-2016 definitief uitgefaseerd.
Wat betekent succes?	In de gewenste eindsituatie worden de bedrijfsprocessen met moderne automatisering ondersteund. Er is sprake van een opgeruimd applicatielandschap dat makkelijker aanpasbaar is en op eenvoudigere manier aan de eisen en wensen van de Belastingdienst kan voldoen. De koppelvlakken met andere domeinen zijn flexibel ingericht m.b.v. de BelastingdienstServiceBus (BSB).
Hoe bereiken we succes?	PB/S-applicaties moeten worden uitgefaseerd en de bedrijfsprocessen moeten met moderne automatisering worden ondersteund. Het bereiken van dit succes is geen sinecure en vereist samenwerking van IM, B/CA en B/CAO in multidiciplinaire teams om de deadline van 01-01-2016 te halen. Een aantal PB/S-applicaties hebben interfaces met andere domeinen, waardoor ook andere domeinen betrokken zijn in de uitfasering. Dit keer is het niet mogelijk om de raakvlakken ongemoeid te laten.
Wat zijn de belang-rijkste risico's?	Een aantal applicaties bevatten veel en specifieke functionaliteit. Mogelijk is er onvoldoende tijd om deze PB/S-applicaties voor 01-01-2016 uit te faseren. Een aantal applicaties hebben één of meerdere raakvlakken met andere domeinen. Voor de uitfasering is commitment van de andere domeinen noodzakelijk.

A15 Exploitatie Inforay

Wat is het probleem?



Almelo 23 mei 2014

De infrastructuur in Oost biedt hostingservices voor bedrijfskritische processen van de Belastingdienst:

- Inning met ca. 1.7 mln. posten, ca. €780 mln. en 2.241 users (o.a. loonvordering, invordering Toeslagen)
- Toezicht Auto met minimaal 131.000 posten, min. €41 mln. en 1.638 users

De technische infrastructuur is verouderd, te krap in een niet stofvrije ruimte, zonder UPS, geïmproviseerde back-up en airco, geen virusscanning, handmatig & foutgevoelig batch management. Er is bij een calamiteit geen alternatief.
Het aantal gebruikers groeit en het applicatielandschap moet minstens nog een paar jaren mee. Er is een groot en toenemend bedrijfsrisico, ook vastgesteld door de ADR.

Hoe bereiken we succes?

Een spoedmigratie van de infrastructuur naar Apeldoorn in weloverwogen en beheersbare stappen. Dit op het oog van borgen bedrijfscontinuïteit.

Eenmalig 25.000 euro(?) en 25 BMO/BMI-dagen(?).
Jaarlijks 200 BMI-dagen(?)

In afstemming met betrokken partijen; IM Oost, IM/B Inning & Toezicht, IM/Toeslagen, BCAO (leadpartij) & BCIE.

Plaats in de doelarchitectuur en eventuele migratie wordt bepaald aan de hand van Spoor C.

Wat betekent succes?

Continuïteit is geborgd door migratie naar Apeldoorn:

- ❑ Nieuwe schaalbare standaard servers
- ❑ Professionele housing, backup en recovery
- ❑ Professionele logging, audit trail en beveiliging
- ❑ Professioneel applicatiebeheer



Apeldoorn B/CIE

Wat zijn de belang-rijkste risico's?

- ❑ Continuïteit van de bedrijfskritische functionaliteiten tijdens de migratie "*Tijdens de verbouwing blijft de winkel open.*"
- ❑ Slagvaardige beheerservice met passende competenties voor de niet-standaard .Net - en Oracleapplicaties en Inforaysuite, die gebruik maken van de infra.

1873699 00728

A17 Database migratie COA

Wat is het probleem?

De ICT-service COA is een bedrijfskritische applicatie van de Belastingdienst. Haar gegevensopslag is sterk verouderd en in het veertigjarig bestaan steeds complexer geworden.
Doorvoeren van wijzigingen (nieuwe functionaliteit, Belastingmiddelen) wordt steeds duurder, minder voorspelbaar en vaak onmogelijk. Voorbeelden hiervan zijn werken in de actualiteit, gegevensontsluiting en digitalisering.
Het continuïteitsrisico neemt toe omdat kennis van deze legacy steeds schaarser wordt.
De applicatie moet nog minstens 7-10 jaar mee.

Hoe bereiken we succes?

Wat zijn de voorgestelde implementatiestappen?

- Uitvoeren proof of concept
- Realisatie van de technische migratie (naar DB2-tabellen) in stappen
- Gefaseerde realisatie van de functionele migratie (naar DB2-datamodel en efficiëntere applicaties)

Indicatie van kosten:

- Technische migratie 500 tot 1,000 BMI-dagen
- Functionele migratie 1,000 tot 2,000 BMI-dagen

Wat betekent succes?

Een technische migratie naar DB2 zorgt voor een stabiel fundament voor de minimaal benodigde levensduur voor de COA.
Technische migratie levert betere backup en recovery, logging, audit trail en beveiliging en meer transparante gegevensbesturing.
Een hierna uit te voeren functionele migratie maakt werken in de actualiteit, een robuuste gegevensontsluiting voor digitalisering en slagvaardiger toevoegen en wijzigen van functionaliteit mogelijk.
Doorvoeren van deze wijzigingen vereenvoudigt rationalisatie van de vele LOA's bij Inning een eventuele transitie naar 'Spoor C situatie' eenvoudiger.

Wat zijn de belang-rijkste risico's?

Wat zijn bedrijfskritische randvoorwaarden?

Continuïteit van deze bedrijfskritische functionaliteit tijdens migratie

Performance bij ca. 90 miljoen mutaties per jaar

"Tijdens de verbouwing blijft de winkel open" ook als het gaat om uitvoering van nieuwe en gewijzigde wetgeving



A18 Tekortkomingen financieel beheer (OCFB) ETM LOKA

Wat is het probleem?	Een 'Lokaal Grootboek' is niet geïmplementeerd voor ETM Loka, ook stroom- en standencontroles op het koppelvlak met het concern-grootboek zijn niet geïmplementeerd. Traceerbaarheid vanuit het concern-grootboek naar financiële feiten in ETM Loka is niet mogelijk. Volledigheid en juistheid van financiële verantwoording is niet te garanderen.
Wat betekent succes?	ETM Loka beschikt over een lokaal grootboek en levert stroom- en standencontroles conform de aansluitvoorwaarden vanuit B/CA Bedrijfsvoering. Financiële feiten in ETM zijn traceerbaar vanuit het concern-grootboek; de volledigheid en juistheid van de financiële verantwoording is gegarandeerd.
Hoe bereiken we succes?	Ontsluit de reeds bestaande grootboekregels in ETM Loka, implementeer formeel beheer op deze gegevensverzameling. Richt rapportages en zoekmogelijkheden in met betrekking tot grootboekregels en overdracht van grootboekregels naar concern-grootboek. Maak gebruik van reeds bestaande voorzieningen (i.c. grootboekregels in ETM Loka en SAS BI-tool). Reeds lopende inventarisatie door IMB (actie-houder), in samenwerking met B/CAO en B/CA
Wat zijn de belang-rijkste risico's?	(Ontbrekende) Kennis van ETM Loka bij B/CAO (geringe aanpassingen ETM Loka noodzakelijk); Nieuw toepassingsgebied van SAS; Domein- en bedrijfsonderdeel-overstijgend project

1873699 00728

B19/20 Verbeteren huidig inningsproces Massaal

Thema's	Toelichting	Actie (B/CA)
1. Terugdringen fouten gebruiksbeheer ETM - LOKA	1. Onnodige uitval door handwerk en gebruikersfouten	1. Onderzoek fouten top 10, verzorgen training, actualiseren gebruikersdocumentatie,...
2. Doorvoeren procesverbeteringen waardoor overige (niet Spoor A) LOA's uitgefaseerd kunnen worden	2. Onnodig of ongewenst handwerk	**2. Inventarisatie niet Spoor A LOA's en onderzoeken mogelijkheden**
3. Elimineren van transacties die 'tussen wal en schip vallen' (verbeteren productiebesturing in procedurele zin)	3. Ongewenste correcties van betalingsverplichtingen binnen het Innings-domein	3. Inventariseren mogelijkheden foutherstel 'bij de bron'
4. Ontvlechting Aangifte - Innen: Aansluitvoorwaarden op ETM - LOKA: hoe worden die voorwaarden begrepen?	4. Fouten in uitvoering (bv. onbedoeld uitbetalen) door verkeerd gebruik van de interface Heffen-Innen	4. Begripsdefinities en contexten waarbinnen die geldig zijn expliciet maken en fouten in de koppelvlakken corrigeren
5. Opleiding van uitzendkrachten (certificering?) / terugdringen verloop. Gericht op het voorkomen van invoerfouten. (kleine middelen zonder adequate IT-ondersteuning Heffen)	5. Onnodige uitval door onvoldoende kennis invoerschermen (m.n. ETM-LOKA)	5. Onderzoek mogelijkheden IT-ondersteuning Heffen
6. Terugdringen uitval ondersteuning door procesverbetering èn eenvoudige en foutgevoelige handmatige input automatiseren (bijv. overtypen vervangen door robotscript)	6. Onnodige uitval door handwerk (vertoetsen van reeds gedigitaliseerde gegevens)	6. Onderzoek mogelijkheden geautomatiseerde invoer van reeds gedigitaliseerde gegevens

1873699 00728

Visie op de Inning

1. Inleiding

Een van de bijdragen die de Belastingdienst levert aan de Nederlandse samenleving is de zorg voor het innen van belastingen (geld in de schatkist) en het uitbetalen van toeslagen aan toeslaggerechtigden. Een doelmatig innings- en uitbetalingsproces (hierna aangeduid als inningsproces) is hiervoor onmisbaar.

In deze visie wordt beschreven hoe we dat willen bereiken door te komen tot een modern, robuust en goed toegerust inningsproces dat medewerkers in staat stelt om op een professionele wijze inningswerk te verrichten en dat er toe leidt dat zoveel mogelijk burgers en bedrijven hun verplichtingen vrijwillig en op een eenvoudige wijze kunnen nakomen. Onder inningsproces wordt in dit verband verstaan het geheel van massale inning, semi-massale inning, intensieve incasso (daaronder begrepen het terugvorderen van teveel uitbetaalde toeslagen), het proces van betaling en uitbetaling en de boekhoudkundige verwerking van dat alles.

2. Context

De inning van rijksbelastingen, bijdragen zorgverzekeringswet, premies volksverzekeringen, premies werknemersverzekeringen en toeslagen maakt onderdeel uit van de permanente opdracht van de Belastingdienst. De uitvoering daarvan doen we zo doeltreffend en doelmatig mogelijk, waarbij rechtszekerheid en rechtsgelijkheid startpunten van het handelen van de dienst zijn.

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

Het MLTP 2014 – 2017 wijst er op dat – om burgers en bedrijven te motiveren zich aan de regels te houden – een klimaat nodig is waarin naleving van regels vanzelfsprekend is en waarin burgers en bedrijven de innerlijke motivatie voelen om verplichtingen na te komen; normafwijkend gedrag wordt niet geaccepteerd. De Belastingdienst wil de aanwezigheid van zo'n klimaat zoveel mogelijk bevorderen. Met het oog daarop wil de dienst een omgeving creëren waarin goed gedrag zoveel mogelijk wordt ondersteund en aangemoedigd.

Voor het bevorderen van compliance is cruciaal dat burgers en bedrijven vertrouwen kunnen stellen in de Belastingdienst. Dat waarmaken vraagt dat de integriteit van de dienst boven elke vorm van twijfel is verheven. Dat is het fundament onder het functioneren van de dienst. Daaraan vorm en inhoud geven is een verantwoordelijkheid van alle medewerkers van de dienst samen en vertaalt zich in de basiswaarden geloofwaardigheid, verantwoordelijkheid en zorgvuldigheid.
Een andere belangrijke bijdrage tot compliant gedrag wordt geleverd door het gemak waarmee burgers en bedrijven aan hun verplichtingen kunnen voldoen en hun rechten kunnen uitoefenen.

Een aantal aspecten speelt in dit verband een grote rol:

- *Vertrouwen in de Belastingdienst*: dat vertrouwen is mede afhankelijk van de door burgers en bedrijven ervaren steun en waargenomen rechtvaardigheid in het optreden van de Belastingdienst.
- *Snelheid*: snelheid is een belangrijke factor voor de mate waarin burgers en bedrijven het optreden van de Belastingdienst waarderen.
- *Bescherming*: burgers en bedrijven verwachten optreden van de Belastingdienst tegen diegenen die het bewust minder nauw nemen met de regels.
- *Duidelijkheid*: Burgers en bedrijven willen weten waar ze aan toe zijn en daarover heldere en duidelijke informatie krijgen. Informatie op maat, gericht op gemak. De informatie moet niet alleen helder en duidelijk zijn (voor de doelgroep), maar ook op het juiste tijdstip geleverd worden en in een vorm en context die makkelijk toegankelijk is en waarin de informatie 'makkelijk verwerkbaar' is.
- *Juistheid*: Burgers en bedrijven willen door de Belastingdienst juist geïnformeerd worden.

1873699 00728

In het MLTP worden voor de jaren tot en met 2017 vier speerpunten benoemd: kansen voor medewerkers, handhavingsregie, digitalisering en samenwerking. Mede op basis van deze uitgangspunten wordt in deze notitie de visie op de inning beschreven.

3. Het huidige inningsproces (de belangrijkste knelpunten)

3.1. Burgers en bedrijven

Het overgrote deel van burgers en bedrijven voldoet aan zijn verplichtingen. Slechts een klein percentage komt in aanraking met de intensieve incasso. Het betalen van belastingen en het tijdig uitbetalen van toeslagen kan ingrijpen in het leven van burgers en wordt nauwlettend door hen gevolgd. Het incassoproces leidt dan ook tot veel klantcontact. Een zeer groot deel van de vragen bij de BelastingTelefoon ziet op het incassoproces en ook veel klachten vinden hun oorzaak in het inningproces. Teveel betaalde toeslagen in de voorschotfase leiden tot bewerkelijke (en uitvoeringstechnisch dure) terugvorderingshandelingen.

Burgers en bedrijven verwachten van de Belastingdienst dat hij zorgt voor een veilig en gemakkelijk betalingsverkeer; De Belastingdienst kan daarbij aansluiten door (meer) gebruik te maken van internetbankieren en iDEAL. Net als men dat gewend is van banken, verwacht burgers en bedrijven ook van de Belastingdienst dat hij zorgt voor een actueel overzicht van de vorderingen van de Belastingdienst (schuldpositie) en op de Belastingdienst (teruggaven). Op dit moment is het nog niet mogelijk om burgers en bedrijven en hun vertegenwoordigers inzicht te geven in hun gegevens uit het verleden (historie) en ook niet in toekomstige verplichtingen.
Burgers willen minder snel geconfronteerd worden met een terugvordering in de definitieve fase. Dat kan als men er voor kan kiezen om minder uitbetaald te krijgen in de voorschotfase. Deze zogenoemde partiële betaling kan een voor de burger belastende – en voor de Belastingdienst dure – terugvorderings-actie voorkomen.
Daarnaast heeft een grote groep burgers en bedrijven een voorkeur voor digitaal contact met de Belastingdienst.

Ook verwachten burgers en bedrijven dat we optreden tegen diegenen die niet willen betalen.

3.2. Medewerkers

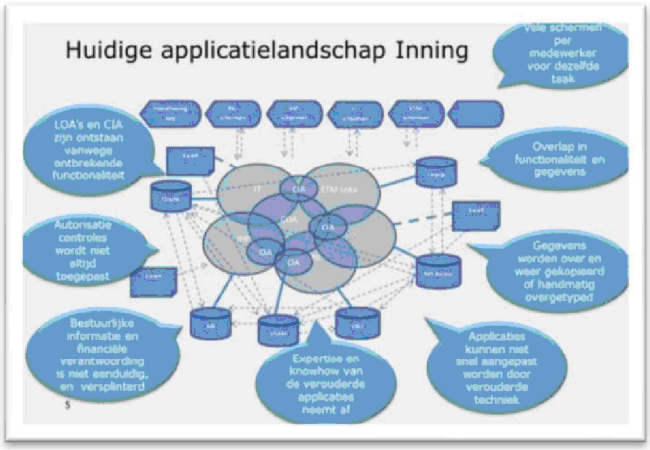
Het huidige inningsproces kenmerkt zich door gedreven medewerkers die voor een belangrijk deel bezig zijn met administratieve werkzaamheden, onder andere veroorzaakt door het handmatig bijhouden van hun werkvoorraad. Men zou graag zien dat zo veel mogelijk werk in de (semi-) massale processen wordt afgewikkeld. Invorderingsmogelijkheden als overheids- en loonvorderingen worden niet altijd ingezet; een betere benutting van dergelijke invorderingsmogelijkheden zal leiden tot een efficiënter en effectiever incassoproces. Medewerkers willen graag in de actualiteit werken en zien daarvoor graag meer mogelijk-heden voor in hun digitale werkruimte. Zij kunnen de burgers en bedrijven die een dispuut hebben over de heffing of toekenning; die zich niet bewust zijn van hun betalingsverplichting; die door financiële problemen niet kunnen betalen of die onwillig zijn om te betalen, niet altijd de specifieke aandacht geven die deze groepen verdienen.

De medewerkers werken met veel verschillende systemen en hebben mede daardoor een onvolledig zicht op hun klanten. Men wil graag debiteurgericht werken; de systemen zijn echter vooral ingericht op het verwerken van individuele vorderingen. Ook zouden zij graag zien dat de verschillende onderdelen van de incassoketen beter op elkaar aansluiten en dat invorderingsbeleid meer uniform wordt toegepast en eenduidig is voor Belastingen en Toeslagen.

1873699 00728

3.3. Organisatie

Het systeemlandschap laat veel verschillende inningssystemen zien en een zeer grote hoeveelheid LOA's[1]. Het betreft veelal oude technologie, waardoor borging van de continuïteit niet vanzelfsprekend is. Dit leidt er toe dat – behalve voor noodzakelijke wijzigingen voor nieuwe wet- en regelgeving en adaptief onderhoud – geen functionele aanpassingen aan de huidige invorderingssystemen worden gedaan. Het is noodzakelijk om de robuustheid en betrouwbaarheid van de inningssystemen (primaire inningssystemen COA, INL en ETM-LOKA) te verbeteren.



Inning is een proces waar veel bedrijfsonderdelen bij betrokken zijn en waar een onderlinge afhankelijkheid bestaat. Inmiddels zijn de eerste stappen gezet om samenwerking en besturing van de gehele invorderingsketen te verbeteren. Verdere versterking van de centrale regie en werkstroombesturing wordt wenselijk geacht.

Via de massale processen wordt het overgrote deel van de verschuldigde bedragen ontvangen. In absolute zin is er echter sprake van veel uitval dat vooral bij B/CA, maar ook bij de semi-massale processen en bij de intensieve incasso veel (vooral handmatig) herstelwerk oplevert. Hierdoor wordt de werkdruk zodanig vergroot dat vooral in de intensieve invordering het incassoproces minder effectief verloopt dan gewenst.

Met behulp van data-analytics ('big data') is het sinds kort mogelijk om effecten in de inning veel beter inzichtelijk te maken, wat de besturing van de keten ten goede komt. Daarnaast kan dergelijke informatie een bijdrage leveren aan het debiteurgericht werken en aan de effectiviteit van de inning. De mogelijkheden die dit biedt, worden nog niet volledig benut.

De huidige boekhouding is niet op basis van boekhoudkundige standaarden en business logica ingericht. Informatie wordt op meerdere plaatsen opgeslagen en bewaard. Versterken van de boekhouding is noodzakelijk.

Samenvattend kan gesteld worden dat er verbeteringen mogelijk zijn ten aanzien van:
- de transparantie naar burgers en bedrijven;
- het aansluiten bij de wensen van burgers en bedrijven.
- de integrale benadering van de inning;
- hoge kosten voor de uitvoering (veel handwerk);
- het complexe en onderling verweven systeemlandschap;
- de te lange doorlooptijd en geringe flexibiliteit voor aanpassingen en de invoering van nieuwe middelen;
- de boekhouding;

4. Het toekomstige inningsproces ["SOLL"]

De afgelopen jaren is de nadruk gelegd op het realiseren van een nieuw inningssysteem. Na een zorgvuldig afwegingsproces is besloten om niet met dit traject verder te gaan. Wel zijn er stappen gezet om het incassoproces te vernieuwen. Op deze laatste weg wordt voortgebouwd. De komende jaren willen we dan ook komen tot een modern, robuust en goed toegerust inningsproces dat onder invorderingsregie de medewerker in staat stelt om op een professionele wijze zijn werk te verrichten en dat er toe leidt dat

[1] Een *LOA* is een *Lokaal Ontwikkelde Applicatie*. Vaak ontbreekt een goede documentatie en is de kennis van de applicatie slechts bij een beperkt aantal medewerkers beschikbaar. Daardoor is er sprake van een grote kwetsbaarheid. Daarnaast zijn de gegevens vaak beperkt toegankelijk wat leidt tot ongewenste overdrachtsmomenten en fouten.

1873699 00728

burgers en bedrijven de behandeling krijgen die ze verdienen, zodat zij hun verplichtingen vrijwillig en op een eenvoudige wijze kunnen nakomen.

Steekwoorden daarbij zijn:
- voor burgers en bedrijven meer gemak en transparantie, onder andere door betere benutting van de mogelijkheden die automatisering en digitalisering biedt, evenals informatie op maat;
- differentiatie in het betalingsregime (partiële betaling)
- een betere ondersteuning van de medewerker;
- werken in de actualiteit, een beter zicht op de klant en het doelmatig gebruik van innings-instrumenten, zodat burgers en bedrijven de behandeling krijgen die ze verdienen.
- een betere beheersing van het incassoproces;
- massaal tenzij en centrale productieregie;
- een robuuste en wendbare IT-ondersteuning;

Vanuit de vier speerpunten van het MLTP betekent dat het volgende:

Kansen voor medewerkers:	het beter inzetten van medewerkers op hun vakgebied. Gezamenlijk werken aan een resultaat.
Handhavingsregie:	debiteurgericht innen en uitbetalen (gedifferentieerde behandeling) en werken in de actualiteit.
Digitalisering:	het reduceren van papierstromen, versnellen van processen en het beschikbaar stellen van incasso-informatie in/aan digitale werkruimten van medewerkers en burgers en bedrijven. Het aanbieden van moderne betalingswijzen.
Samenwerking:	samenwerking met de ketenpartners ter verbetering van het juist en tijdig vaststellen van de heffingsgrondslag en toeslagrecht (het 'voorkomen van problemen aan de voorkant'), het in samenspraak met burgers, bedrijven en ketenpartners komen tot een eenduidige, efficiënte en klantgerichte afhandeling van de verplichtingen tussen de overheid en de samenleving.

5. De doelstellingen voor de inning

Het komen tot het gewenste inningsproces is geen eenvoudige zaak. De ervaring leert dat ambities niet altijd binnen de gedachte tijd gerealiseerd kunnen worden. Sommige wensen kennen een langere doorlooptijd. Dat neemt niet weg dat al op korte termijn verbeteringen gerealiseerd kunnen worden. De huidige situatie laat zich vertalen naar een aanpak met drie sporen:

Spoor A Borgen continuïteit
: Focus op het stabiliseren van de uitvoering van de twee gebieden (zowel het massale- als het intensieve proces). Horizon van het spoor is vanaf nu tot ~3 jaar.

Spoor B Verbeteren huidig inningsproces
: Dit spoor richt zich op het verbeteren van onder andere de medewerkers-ondersteuning en de informatiepositie voor zover deze niet de borging op continuïteit beperken. De horizon hierbij is ~6 tot 12 maanden.

Spoor C Robuuste oplossing
: Voor het bereiken van de Visie kan direct gestart worden met het opstellen en uitwerken van de visie. De implementatie van de processen en IV binnen zowel het massale als het intensieve proces vindt plaats op midden en lange termijn.

In de Roadmap Inning worden de activiteiten concreet gemaakt en in de tijd gepland.
De weg naar het gewenste inningsproces wordt doorlopen aan de hand van elf doelstellingen. Sommige activiteiten dragen bij aan meerdere doelstellingen en kunnen dan ook bij verschillende doelstellingen genoemd worden.

5.1. Doelstelling 1: We maken optimaal gebruik van de mogelijkheden die digitale communicatie en dienstverlening bieden.

Toelichting
Zowel bij burgers en bedrijven als bij de Belastingdienst en zijn medewerkers bestaat behoefte aan een zo volledig mogelijk gedigitaliseerde dienstverlening. Voor de burgers betekent dat dat zij op elk gewenst moment hun gegevens gemakkelijk digitaal kunnen raadplegen in portals en dat zij hun post digitaal zullen ontvangen en kunnen inzien in hun berichtenbox of in de portals van de Belastingdienst.

Spoor B
- De informatie voor burgers en bedrijven op het gebied van de invordering op de website wordt verbeterd. Niet alleen wordt er meer content toegevoegd, maar ook de vindbaarheid van informatie wordt verbeterd en waar mogelijk worden rekenhulpen toegevoegd. Als voorbeeld wordt gewezen op de rekenhulp voor het berekenen van de beslagvrije voet.
- Er wordt meer gebruik gemaakt van de mogelijkheden die e-mail biedt.
- Het gebruik van *social media* wordt geïntensiveerd bij het contact met burgers en bedrijven over het innings- en uitbetalingsproces.
- De mogelijkheden voor de opslag van documenten in een digitaal archief (ARC) worden onderzocht.

Spoor C
- De mogelijkheden voor digitale dienstverlening nemen toe. In de webportals van de Belastingdienst (Mijn Toeslagen, Mijn Belastingdienst, PDO) wordt zo snel mogelijk inzage geboden in de stand van (terug)vorderingen en betalingen.
- Inzichtelijk wordt gemaakt wat de daadwerkelijk uitbetaalde toeslagbedragen zijn, door vermelding van zowel de toegekende bedragen als de bedragen die door verrekeningen niet uitbetaald worden.

5.2. Doelstelling 2: We maken het makkelijker om te betalen en om aan betalingsregelingen te voldoen.

Toelichting
De modernisering van het betalingsverkeer en het verbeteren en in gebruik nemen van (digitale) betalingsmogelijkheden gaan hand in hand. Het aanbieden van diverse betaalmogelijkheden, het per sms of e-mail attenderen van burgers en bedrijven bij een (dreigende) overschrijding van de betaaltermijn, het benutten van automatische incasso bij betalingsregelingen, het gebruik van telefonische incasso en het gebruik van acceptmail bij betalingsachterstanden zijn hiervan voorbeelden. De Belastingdienst sluit aan op internationale ontwikkelingen en standaarden, zoals die voor digitaal betalen (MyBank als mogelijke vervanging/aanvulling op iDEAL), machtigingen (b.v. Europese elektronische machtiging, e-Mandate) en protocollen (b.v. XML).

Spoor B
- De telefonische incasso wordt breder ingezet en geprofessionaliseerd. Daarvoor wordt een platform ingericht en de informatiepositie verbeterd.
- De CBT (Centrale betalingsregeling Toeslagen) wordt geoptimaliseerd (wetsvoorstel; afhankelijk van de behandeling in de Tweede Kamer).

Spoor C
- Een pilot wordt gestart om het gebruik van acceptmail bij telefonische incasso te beproeven.
- Een betalingsregeling wordt gekoppeld aan het afgeven van een automatische incasso.
- Zodra in de webportals informatie over vorderingen en betalingen zichtbaar is, kunnen burgers of bedrijven een waarschuwing instellen of krijgen bij een dreigende overschrijding van betalings-termijnen.
- De mogelijkheden voor digitale betaling worden verder uitgebouwd; zo wordt betaling via iDEAL mogelijk gemaakt (zo mogelijk eerder).

1873699 00728

- Het mandaten- en rekeningenbeheer wordt (verder) geprofessionaliseerd (nodig voor de automatische incasso, inclusief een afsprakenadministratie, het opslaan van de juiste tenaamstellingen van de betaalrekeningen, voorkomen van doublures).

5.3. Doelstelling 3: Het compliant gedrag van burgers en bedrijven wordt vergroot

Toelichting
De Belastingdienst streeft naar het vergroten van het compliant gedrag van burgers en bedrijven. De inningsketen bereikt dat door een klantbehandeling op basis van het gedrag van de burger of het bedrijf en door interactieve dienstverlening. Daarbij is de aandacht gericht op de debiteur (en niet op de (terug)vordering) en de *tone of voice* in de klantbenadering. Iedere burger/bedrijf krijgt de behandeling die hij verdient.

Spoor B
- Het debiteurgericht werken wordt ondersteund met behulp van data-analytics (big data).
- Doorlooptijden – waaronder de beslissing op een verzoek om een betalingsregeling en de communicatie rondom TOR-posten – worden verkort. Daarmee weet burgers en bedrijven eerder waar men aan toe is, zodat geen contact met de Belastingdienst opgenomen hoeft te worden.
- Voor opgelegde boetes is een strenger regime voorhanden: normafwijkend gedrag wordt niet geaccepteerd.

Spoor C
- Het debiteurgericht werken wordt ondersteund door een integrale debiteurenadministratie.

5.4. Doelstelling 4: We dringen het aantal (vaste) klanten in de invordering terug.

Toelichting
Het aantal (vaste) klanten in de intensieve incasso moet worden teruggebracht en het verlies moet worden geminimaliseerd, onder meer door risicomanagement en data-analytics. Dat doen we door enerzijds de effectiviteit van de intensieve incasso te vergroten en door adequaat te handelen op signalen.

Spoor A
- Op de korte termijn gaan we de effectiviteit van de invordering vergroten door de mogelijkheid van overheidsvordering en loonvordering altijd te benutten;

Spoor B
- Telefonische incasso wordt uitgebreid en geprofessionaliseerd;
- De voorgeschreven termijnen binnen het massale invorderingsproces worden beoordeeld op effectiviteit en waar nodig verkort (of juist verlengd);
- Via een watchlist worden veelplegers en fraudeurs gemonitord op mogelijke verhaalsmogelijkheden en bij nieuwe vorderingen debiteurgericht benaderd. Data-analytics ondersteunt dit proces;

Spoor C
- Het inningsproces voor Belastingen en Toeslagen wordt geharmoniseerd. Daardoor willen we het aantal (vaste) klanten terugdringen. Dit vergt echter wetsaanpassingen waarbij we met andere departementen moeten samenwerken (die verschillende belangen hebben). Indien mogelijk wordt dit eerder gerealiseerd.
- Overheidsbreed willen we daar waar mogelijk dezelfde standaarden gebruiken, bijvoorbeeld ten behoeve van het beslagregister en de beslagvrije voet.
- Onderzoek naar verdere mogelijkheden voor fraudereductie, bijvoorbeeld door het analyseren van de uitgaande geldstroom met een intelligencesysteem.
- We onderzoeken de mogelijkheden en effecten van partiële betalingen van Toeslagvoorschotten, om zodoende het aantal en de hoogte van terugvorderingen te reduceren. Het heffingsbesluit moet daarvoor uitgebreid worden met het bedrag van het recht en het bedrag van uitbetalen.

1873699 00728

5.5. Doelstelling 5: We werken meer in de actualiteit

Toelichting
De inning is sterk gebaat bij het werken in de actualiteit. Hoe meer tijd er zit tussen het ontstaan van een vordering en de daadwerkelijke invordering, hoe groter de kans dat de vordering niet of niet volledig wordt voldaan. Voor het werken in de actualiteit is een helder klantbeeld van de actuele situatie nodig.
Daarnaast is een duidelijk (historisch) overzicht van de debiteurenpositie nodig om de burger en bedrijf die behandeling te geven die zij verdienen. Daarvoor moet ook samengewerkt worden met diverse partijen binnen en buiten de Belastingdienst.

Spoor B
- Op de korte termijn komt een klantbeeld beschikbaar bij Belastingen. Voor de invordering is het daarbij van belang dat de actuele debiteurenpositie zichtbaar is, dat de klantregistratie op orde is (bijvoorbeeld het terugdringen van onbestelbaar retour gekomen post) en dat de AH-aanslagen zichtbaar zijn. Gebruik gemaakt wordt van de *Single Customer View*.
- Er wordt gebruik gemaakt van de watchlist[2] en het dynamisch monitoren[3].
- De samenwerking met heffing en controle en het vooraf informeren over mogelijke inningsrisico's bevordert de effectiviteit van de invordering en wordt daarom bevorderd. Er wordt meer gebruik gemaakt van forecasting, zodat het mogelijk wordt om voldoende capaciteit te hebben om daadwerkelijk die maatregelen te treffen die nodig zijn.
- Met derdenpartijen wordt meer samengewerkt en hun informatie wordt beter benut voor het werken in de actualiteit.

5.6. Doelstelling 6: We stroomlijnen incassoprocessen voor Belastingen en Toeslagen

Toelichting
De incassoprocessen van Belastingen en Toeslagen verschillen aanzienlijk van elkaar. Dit zorgt zowel bij burgers en bedrijven als bij medewerkers voor onbegrip. Soms mag wel, soms mag niet worden verrekend; betalingstermijnen verschillen; soms kan wel worden kwijtgescholden, soms niet.
Deze verschillen hebben hun oorzaak in wetgeving, soms in beleid. Zowel voor een belastingschuld als voor een vordering van Toeslagen geldt dat er wordt betaald, verrekend, via een betalingsregeling wordt geïnd of via kwijtschelding of schuldsanering teniet gaat.

Spoor B
- Het beleid van de Belastingdienst met betrekking tot de incasso van Toeslagen en Belastingen wordt (zonder benodigde wetswijziging) zoveel mogelijk geüniformeerd.

Spoor C
- Het beleid van andere departementen en de wetgeving met betrekking tot de inning en invordering van Toeslagen en Belastingen wordt waar mogelijk geüniformeerd.

5.7. Doelstelling 7: We verbeteren de samenhang tussen beleid en uitvoering

Toelichting
Lopende en gewenste vereenvoudigingsmogelijkheden worden geïnventariseerd, uitgewerkt en gewogen en er wordt een advies opgesteld met mogelijkheden, alternatieven en prioriteiten.

Spoor B
- Uitvoeringsadviezen worden opgesteld voor aanpassing van wetgeving op het terrein van verrekening en ten behoeve van een eenduidig regime voor 'losse' boetebeschikkingen.

[2] Watchlist: overzicht van onwillige debiteuren (fraudeurs en veelplegers) die 'hinderlijk gevolgd' worden.
[3] Dynamisch monitoren: in die gevallen dat de incassomaatregelen onvoldoende resultaat hebben opgeleverd, wordt periodiek onderzocht of er nieuwe verhaalsmogelijkheden zijn.

1873699 00728

Spoor C

- Om het werken in de actualiteit te ondersteunen worden aanpassingen van wetgeving voorgesteld om de periode tussen betalingsverplichting en start van het heffingstraject te verkorten[4] en om het mogelijk te maken een dwangbevel voor een voorlopige aanslag VpB/ IH uit te kunnen vaardigen voor alle op dat moment verstreken termijnen in plaats van slechts de termijnen waarvoor al een aanmaning is verstuurd.
- Om een efficiënter en effectiever incassoproces te kunnen inrichten worden aanpassingen van wetgeving voorgesteld. Die voorstellen behelzen (a) aanpassing Wet Mrb om bij het op naam zetten van een kenteken een automatische incasso voor het innen van de verschuldigde Mrb af te geven; (b) Aanpassing Rv om generieke en sterk vereenvoudigde normen voor beslagvrije voet te kunnen hanteren; (c) Aanpassing IW 1990 waardoor het mogelijk wordt ook na beslag, verpanding of cessie te kunnen verrekenen, zonder een beoordeling te hoeven doen of dit mogelijk is; (d) aanpassing IW 1990 waardoor algeheel beslag-, cessie en verpandingsverbod m.b.t. belastingteruggaven mogelijk gemaakt wordt; (e) aanpassing van AWR, AWIR en diverse materiële heffingswetten teneinde harmonisering te bereiken ten aanzien van betaaltermijnen, betalingskorting, registratie van de vorderingen en de verwerking van mutaties op het verschuldigd bedrag als gevolg van herzieningen en/of verminderingen; (f) aanpassen van wetgeving waardoor het mogelijk wordt te innen 'op saldo' na toepassing verrekeningsmogelijkheden met vaste 'afrekenmomenten'.
- Om het aantal (vaste) klanten terug te kunnen dringen worden aanpassingen van wetgeving voorgesteld, waardoor het onmogelijk wordt om een voertuig op naam gesteld te krijgen als er belastingschuld open staat.

5.8. Doelstelling 8: We richten het incassoproces efficiënter en effectiever in.

Toelichting

De (massale) invordering en klantbehandeling in de incassoketen wordt door een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering en organisatie-inrichting geoptimaliseerd. We bereiken dat door de werkzaamheden waarvoor dat mogelijk is zo veel mogelijk in (semi-) massale processen onder te brengen [massaal tenzij..]. De werkzaamheden die nu nog handmatig moeten worden gedaan worden zoveel mogelijk beperkt en we willen het betalingsverkeer tussen B/CA en Belastingen verbeteren c.q. moderniseren. Voor Toeslagen willen we een versnelling bewerkstelligen in de tijd die nodig is om een verplichting opgenomen te krijgen.

Spoor A

- De uitval bij betalingen wordt teruggebracht en herstelboekingen worden teruggedrongen. Dit gebeurt ondermeer door LOA's uit te faseren en/of onder beheer te brengen.

Spoor B

- We komen tot een betere beheersing door vermijdbare werkzaamheden terug te dringen. Dat gebeurt door zoveel mogelijk werkzaamheden centraal te beleggen in het massale of semi-massale proces.
- Een belangrijke stap voor het efficiënter inrichten van het inningsproces is de inzet van het Landelijk Incassocentrum Belastingdienstbreed. Vanaf 1 januari 2015 wordt in beginsel het kleinbedrijf onder gebracht in het segment SMP, onder de bevoegdheid van het LIC. Hiermee wordt het aantal ondernemers binnen het MKB praktisch gehalveerd. De werkprocessen binnen het MKB worden geüniformeerd en gestandaardiseerd. De inrichting van de inningsprocessen en de organisatie van het MKB wordt hierop aangepast. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen de semi-massale processen (valt onder het LIC, zal geleidelijk worden opgebouwd), de intensieve invordering (op 19 plaatsen in het land, met mogelijkheid tot concentratie van bepaalde kritische processen) en de deurwaarderij (verdeeld over 5 regio's).
  Dit betekent dat de huidige werkvoorraden van de invorderingsmedewerkers moeten worden beoordeeld en opgeschoond.

Spoor C

- Betalingen worden zoveel mogelijk (geautomatiseerd) door B/CA afgeboekt.

[4] zie 'Ontvlechting heffings- en inningssystemen' in globaal ontwerp ETPM

1873699 00728

- Het betalingsverkeer tussen B/CA en Belastingen wordt verbeterd (opgeschoond) en gemoderniseerd.
- De mogelijkheden om te innen op saldo na onbeperkte verrekening worden zoveel mogelijk benut.
- Het aantal signaleringen wordt gerationaliseerd en teruggedrongen.

5.9. Doelstelling 9: Het incassoproces wordt beter beheersbaar.

Toelichting
De inningsketen is een keten waar veel partijen en veel werkstromen elkaar raken. Centrale regie en werkstroombesturing zijn daarbij essentieel. Uitgangspunt is massaal tenzij. De voorgeschreven stappen in het proces worden gevolgd waarbij er flexibiliteit is ingebouwd om een debiteurgerichte benadering waar te maken.

Spoor B
- Binnen het MKB worden de inningswerkzaamheden opnieuw ingericht. Semi-massale werkzaamheden worden bij het LIC belegd. Kritische processen worden gecentraliseerd. De intensieve invordering wordt op 19 vestigingen neergelegd, en maakt onderdeel uit van een integrale klantbehandeling.
- Via centrale productiebesturing worden 'taken' afgehandeld, ook in de intensieve invordering. Hierbij worden ook de deurwaarderswerkzaamheden meegenomen en waar nodig eerder in het proces ingezet (ogen- en orenfunctie).
- WAB (Werkstroombesturing Applicatie Belastingdienst) wordt uitgebreid.
- Sturingsinformatie wordt met behulp van data-analytics verkregen en effectief ingezet.
- Ten behoeve van een goed werkende IT-ondersteuning wordt een beheerloket (controlroom) ingericht.

Spoor C
- Door een betere ondersteuning van het proces door verbeterde IT-ondersteuning zullen steeds meer inningsprocessen via werkstroombesturing worden verricht.

5.10. Doelstelling 10: We verbeteren de IT ondersteuning van de inningsketen en borgen de continuïteit

Toelichting
De continuïteit van bedrijfsvoering en kasstromen moet blijvend gegarandeerd worden. Daarvoor is het noodzakelijk dat er rust én ruimte rondom het inningslandschap wordt gecreëerd. Dat doen we door het in stappen stabiliseren en opschonen van het inningslandschap. Waar mogelijk worden knelpunten in het incassoproces op (korte) termijn aangepakt. Op de langere termijn is de focus gericht op het gefaseerd, dat wil zeggen met beheerste kleine stappen, realiseren van de in de Roadmap beschreven eindsituatie. De afhankelijkheid van andere strategische projecten (zoals stroomlijning van inningsprocessen Toeslagen en Belastingen, ontvlechting van heffings- en inningsfunctionaliteit) speelt in deze ook een rol van betekenis. De 'spanning' die ontegenzeggelijk tussen ambitie en realisatiemogelijkheden bestaat wordt in overleg tussen uitvoering ('de business') en voortbrengingsketen ('IT') transparant gemaakt en gemanaged. De balans tussen risico's, ambities en belangen is geborgd door gecommitteerde en intensieve samenwerking van de betrokken stakeholders.

Spoor A
- De vanuit gebruikersperspectief en efficiënte klantbehandeling bestaande actuele issues en knelpunten worden in overleg met de uitvoering op korte termijn beoordeeld, geprioriteerd en waar mogelijk aangepakt.

Spoor C
In de eindsituatie ontstaat een flexibel inningslandschap
- Het inningslandschap wordt gestabiliseerd om enerzijds de continuïteit van de bedrijfsvoering te garanderen en anderzijds de onderhoudbaarheid en adaptiviteit van het bestaande inningslandschap op een hoger peil te brengen. Stabilisatie van het inningslandschap krijgt vorm door technische migratie van het COA bestandssysteem ('van VSAM naar DB2') en opschoning van het innings-

1873699 00728

landschap. Opschoning ziet op de bedrijfskritische LOA's, inclusief eliminatie van redundantie van bestaande functionaliteit op basis van een risico-gerichte aanpak.
- met een massaal, gestandaardiseerd proces voor betalen, innen en intensieve incasso dat landelijk via werkstroombesturing effectief en efficiënt wordt ondersteund;
- met een integrale debiteurenadministratie die eenmalig opgeslagen en actueel beschikbare openstaande vorderingen/verplichtingen voor rijksbelastingen en toeslagen bevat (inclusief inzicht in oninbare en kwijtgescholden vorderingen);
- waarbij continuïteit is geborgd en alle processen zijn ondersteund.

5.11. Doelstelling 11: We versterken de boekhouding

Toelichting
Het voeren van een boekhouding houdt in het systematisch vastleggen van financiële feiten en het bewaken van de juistheid (integriteit) van deze feiten ten behoeve van de concernverantwoording evenals het ondersteunen van administraties voor bedrijfsvoering.
De boekhouding moet beter aansluiten op de boekhoudkundige standaarden en business logica. Informatie wordt op meerdere plaatsen opgeslagen en bewaard. Versterken van de boekhouding is dan ook noodzakelijk. Doel is de processen aantoonbaar in control te krijgen in overeenstemming met wet- en regelgeving.

Spoor C
Middelenverantwoording en Ordelijk Financieel Beheer:
- Het realiseren van een uniform en controleerbaar proces voor de middelenverantwoording (van bron tot begrotingsadministratie) waarbij de verantwoordelijkheden helder belegd zijn en ondersteund worden.
- Reduceren van de complexiteit tot een minimum waarbij verantwoording en control zoveel mogelijk zijn geïntegreerd.
- Zowel het aantal ondersteunende administraties als het aantal gegevensstromen wordt geminimaliseerd. We komen aantoonbaar in control.
- Er is een eenvoudige en efficiënte verantwoording over vorderingen doordat deze – mede door de ontvlechting heffing-inning – volledig uit Inning gehaald kan worden. Hiervoor wordt gesteund op controles die elders uitgevoerd worden.
- Om te komen tot efficiënte processen worden controles zoveel mogelijk gestandaardiseerd en geautomatiseerd. Op die manier kan men zich volledig op de uitzonderingssituaties richten. Zo wordt voor de control gesteund op een standaard opzet van stroom- standen- en verbandscontroles.
- CA waarborgt de uniformiteit en controleerbaarheid van de verantwoordingsprocessen van de primaire processen. Met goede afspraken over verantwoordelijkheden en rollen alsmede centrale kaders en architectuur is dit ingevuld.

1873699 00728

Producten Roadmap Inning

Voorstellen tot vereenvoudiging wetgeving

Auteur:
(d.d. 29 mei 2014)

In dit memo worden voorstellen tot vereenvoudiging van wetgeving gedaan, die noodzakelijk worden geacht voor realisering van de roadmap inning onderdelen B en C (verbetering huidig inningsproces, respectievelijk realisatie visie).

B. Verbetering huidig inningsproces

Om het huidige inningsproces te verbeteren/ vergemakkelijken adviseren wij de volgende aanpassingen in wetgeving te realiseren:

1. Aanpassen artikel 24 IW 1990 waardoor het mogelijk wordt een concrete civiele vordering veroorzaakt door een TOR te kunnen verrekenen met belastingteruggaven van de door de TOR verrijkte burger.

2. Aanpassen artikel 24 IW 1990 waardoor het mogelijk wordt te kunnen verrekenen tussen echtgenoten, in de situaties waarin er sprake is van een huwelijksgemeenschap.

Beide aanpassingen maken het mogelijk eenvoudiger middelen te hanteren dan met de huidige wetgeving. In het geval van de TOR kunnen verrekeningen in voorkomende gevallen voorkomen dat een civiele procedure tot terugvordering gestart moet worden. In het geval van de verrekening binnen huwelijksgemeenschap voorkomt de verrekening het doen van een loonvordering of het leggen van beslag.

3. Een eenduidig invorderings/ betalingsregime voor losse boetebeschikkingen. Nu wordt telkens bij voorgestelde wetgeving die voorziet in losse boetebeschikkingen (al dan niet door de ontvanger op te leggen) een voorziening getroffen voor betalingstermijnen e.d.. Een eenduidig regime voor alle losse boetebeschikkingen maakt het voor de uitvoering eenvoudiger. In de toekomst kunnen ook nieuwe toepassingen van boetebeschikkingen daar eenvoudig onder geschaard worden.

N.B. Voor deze voorstellen wordt op dit moment een uitvoeringsadvies geschreven door de directie ABC.

4. Stroomlijnen invorderingsregime toeslagen en rijksbelastingen (dossier is inmiddels bij DGFZ en besproken met de vorige Staatssecretaris)

Het inningsproces wordt nu gehinderd door verschillende wettelijke regimes voor invorderen rijksbelastingen en terugvorderingen toeslagen. Dit uit zich met name bij de mogelijkheden tot het verlenen van uitstel en verrekening. Stroomlijnen van de regimes op deze onderdelen is onontbeerlijk voor een efficiënt inningsproces.

C. Realisatie visie

Om op de langere termijn de visie op invordering te realiseren worden de navolgende voorstellen gedaan:

C.1 werken in de actualiteit

1. Aanpassen diverse wetgeving (zie 'Ontvlechting heffings- en inningssystemen in globaal ontwerp ETPM) om de periode tussen betalingsverplichting en start invorderingstraject te verkorten. Door middel van de methodiek (er wordt meteen een vordering gecreëerd) zoals bedoeld in 'ontvlechting' bereiken we dat bij de aangiftebelastingen niet gewacht hoeft te worden op het opleggen van een naheffingsaanslag (met betaaltermijn) voordat de ontvanger - waar nodig - in actie kan komen. Het inningsproces start meteen bij onbetaald blijven van de op aangifte verschuldigde belasting. Compliante klanten kunnen - binnen de kaders - meteen een betalingsregeling krijgen.

2. Aanpassen 4:117 AWB (dan wel artikel 15 IW 1990) om het mogelijk te maken een dwangbevel voor een voorlopige aanslag VpB/ IH uit te kunnen vaardigen voor alle op dat moment verstreken termijnen in plaats van slechts de termijnen waarvoor al een aanmaning is verstuurd.

C.2 Efficiënter en effectiever inrichten incassoproces

1. Aanpassen Wet op de motorrijtuigenbelasting/ Wegenverkeerswet waardoor het verplicht gesteld wordt om bij het op naam zetten van een kenteken een automatische incasso voor het innen van de verschuldigde motorrijtuigenbelasting af te geven. Nu is het afgeven van een AI facultatief. (Alleen de eerste termijn wordt nu verplicht voldaan voor het voertuig de weg op mag). Met deze maatregel verminder je het volume te innen aanslagen motorrijtuigenbelasting.

2. Aanpassing Wetboek van Burgerlijke rechtsvordering om generieke en sterk vereenvoudigde normen voor beslagvrije voet te kunnen hanteren. Hierdoor bereiken we dat het complexe proces van berekening BVV sterk vereenvoudigd kan worden.

NB geen aanpassing van wetgeving, maar harmonisering uitvoeringsregeling is nodig op het terrein van normbedragen bij kwijtschelding en uitstel verlenen. Deze normbedragen verschillen op dit moment en dat maakt het uitvoeringsproces gecompliceerd.

3. Aanpassen art 24 IW 1990 (dan wel geheel nieuw artikel) waardoor het mogelijk wordt ook na beslag/ verpanding of cessie te kunnen verrekenen, zonder een beoordeling te hoeven doen of dit mogelijk is. Door de huidige complexe wetgeving op dit terrein, vraagt op dit moment elke beslaglegging, cessie of verpanding een individuele beoordeling per teruggave of verrekening wel/ niet mogelijk is.

4. Aanpassen artikel 7b IW in die zin dat een algeheel beslag/ cessie en verpandingsverbod mbt belastingteruggaven mogelijk gemaakt wordt. Deze maatregel is zeer vergaand. Beoogd hetzelfde effect als het voorstel onder 3, maar heeft een nog gunstiger effect op de uitvoeringspraktijk.

5. Aanpassing van AWR, AWIR en diverse materiële heffingswetten teneinde harmonisering te bereiken op de terreinen:
- betaaltermijnen
- betalingskorting
- registratie van de vorderingen
- verwerking mutaties op verschuldigd bedrag als gevolg van hetzieningen/ verminderingen

Dit voorstel heeft tot doel een meer uniform inningsproces te realiseren. Dit voorstel ondersteunt ook de wens om debiteurgericht (in die zin dat alle vorderingen kunnen worden meegenomen en meegewogen bij de inning(strategie), zonder dat je afhankelijk bent van verschillende betaaltermijnen en inningsregimes.

C.3 terugdringen vaste klanten

1. Aanpassen Wet op de motorrijtuigenbelasting/ Wegenverkeerswet waardoor het onmogelijk wordt om een voertuig op naam gesteld te krijgen als er belastingschuld open staat. Dit is een uitbreiding van de huidige mogelijkheid om een verplichtingensignaal aan te brengen in de situaties dat vijf of meer aanslagen motorrijtuigenbelasting onbetaald blijven.

C.4 Optimaal gebruik maken van digitale mogelijkheden/ debiteurgericht werken/ optimaliseren betaalgemak

1. Aanpassen wetgeving waardoor het mogelijk wordt te innen 'op saldo' na toepassing verrekeningsmogelijkheden met vaste 'afrekenmomenten'.

N.B. De voorstellen genoemd in B.4, C.1.1, C.2.5 en C.4.1 moeten in nauwe samenhang met de IT-mogelijkheden verder worden uitgewerkt. Voor de overige geldt sowieso dat een nadere uitvoeringstoets moet worden uitgevoerd.

Belastingdienst

memo

Managementrapportage Belastingdienst 2014

Apeldoorn
Afdeling B/CA UCA

Tiberdreef 12 t/m 24
3561 GG UTRECHT

Postbus 9799
3506 GT Utrecht

Datum
20 aug 2014

Versienummer
1.0

Auteur

Bijlagen
1

Aan: CFO's Belastingdienst

Bij dezen biedt de CFO-concern u de 'Managementrapportage Belastingdienst'-MRB - versie 1.0 aan. De verschijningsfrequentie is maandelijks. In hoofdstuk 1 zijn de aandachtspunten opgenomen.

Graag legt de CFO-concern aan het MT-Belastingdienst en aan de CFO's van de bedrijfsonderdelen de volgende vragen voor:

1. Herkent u zich in de aandachtspunten, genoemd in hoofdstuk 1?
2. Zijn er andere onderwerpen die aandacht zouden moeten krijgen?
3. Zijn er punten die vragen om nader onderzoek?

De MRB zal op het MT-Belastingdienst van 25 augustus 2014 worden geagendeerd.

Belastingdienst

2014

Managementrapportage Belastingdienst

juli

Belastingdienst

B/CA-UCA

Inhoudsopgave

1.0 Aandachtspunten ... 2
1.1 Algemeen overzicht ... 2
1.2 Aandachtspunten ... 2
1.3 Analyse ... 3
2.0 Geldstromen belastingmiddelen en toeslagen ... 4
2.1 Belasting- en premieontvangsten ... 4
2.2 Toeslagen ... 6
3.0 Dienstverlening ... 7
3.1 Telefonie ... 7
3.2 Balie ... 8
3.3 Internet ... 8
4.0 Centrale concernprocessen ... 9
4.1 Volumes klant tot klantprocessen ... 9
4.2 Kwaliteit klant tot klantprocessen ... 12
5.0 Lokale kantoorprocessen ... 13
5.1 Bezwaarschriften ... 13
5.2 Klachten ... 14
5.3 Aanvragen ... 15
6.0 Toezicht en opsporing ... 16
6.1 Belastingen ... 16
6.2 Douane ... 18
6.3 Toeslagen ... 19
6.4 FIOD ... 19
7.0 Incasso ... 20
7.1 Achterstand invordering ... 20
8.0 Personeel en organisatie ... 21
8.1 Formatie en bezetting ... 21
8.2 In- en uitstroom ... 21
8.3 Leidinggeven (functioneringsgesprekken) ... 22
8.4 Inzetbaarheid ... 22
9.0 Middelen ... 24
9.1 Uitgaven (apparaat) ... 24

1873699 00728

1.0 Aandachtspunten

1.1 Algemeen overzicht

Proces overzicht	bedrijfs-onderdeel	resultaat	trend	*prognose*
Dienstverlening				
telefonie		🔴	⇧	🔴
waarvan SMART belafspraken		🔴	⇩	🟡
internet		🔴	⇧	🟡
Centrale concernprocessen				
volumes klant tot klant processen		🟢		
kwaliteit klant tot klant processen		🟢		
Lokale kantoorprocessen				
bezwaarschriften		🔴	⇨	🔴
klachten		🔴	⇨	🔴
Toezicht en opsporing				
risico reducerende handhaving	Belastingen	🟢	⇨	🟢
horizontaal toezicht	Belastingen	🟢	⇨	🟢
actuele handhavingsvormen	Belastingen	🟢	⇨	🟢
horizontaal toezicht	Douane	🟢	⇨	🟢
actuele handhavingsvormen	Douane	🟢	⇨	🟢
verdeling opsporingscapaciteit	Fiod	🟢	⇨	🟢
processen-verbaal	Fiod	🟡	⇨	🟢
Incasso				
betalingsachterstand		🟢	⇨	🟢
Personeel en organisatie				
functioneringsgesprekken		🟡	⇨	
ziekteverzuim		🟢	⇨	🟢
Middelen				
budget/ uitgaven		🟢	⇨	
inhuur/ uitzendkrachten		🟡	⇨	🟡
⇧ = *positieve ontwikkeling in de realisatie*				

1.2 Aandachtspunten

1.2.1 Dienstverlening

Bereikbaarheid

Het cumulatieve percentage herstelt zich. Het maandresultaat is in juli ruim 14 procentpunten verbeterd, beduidend meer dan in de afgelopen drie maanden. Het aantal binnengekomen gesprekken is nog steeds hoger dan vorig jaar.

De BelTel verwacht een hoog call volume door de DT 2013 campagne en de wetswijziging van de VAR. Om dit op te vangen investeert de BelTel sinds april in het opleiden van nieuwe medewerkers en in het opleiden van zittende medewerkers voor meerdere werkstromen.

1.2.2 Centrale kantoorprocessen

Aanslagbelastingen - samenstelling voorraad aangiften IH

In tabel 4.1 is het aangiftejaar 2012 toegevoegd. De samenstelling van de voorraad aangiften is vergeleken met de maximale verwerkingstermijn in het wetsvoorstel Wet vereenvoudiging formeel verkeer Belastingdienst. Deze termijn is 15 maanden na ontvangst van de aangifte. Concerncontrol adviseert de bestaande voorraad qua samenstelling te verjongen en burgers/bedrijven eerder rechtszekerheid te bieden. Voor een jonge en frisse evenwichtige voorraad is nader onderzoek nodig naar een betere balans tussen de risicoselectie (het aantal posten wat we aan toezicht willen onderwerpen) van ca. 1,8 miljoen posten en de behandelcapaciteit (massaal en individueel toezicht) voor ca. 1,1 miljoen posten.

Toeslagen (tabel 4.7)

Het definitief toekennen van het toeslagjaar 2013 vraagt door de Wet dwangsom extra aandacht of wordt voldaan aan de afhandeltermijnen.

1.2.3 Lokale kantoorprocessen

Bezwaar - afdoeningsresultaat

Het cumulatieve percentage van het concern is 87,9%. Deze score wordt veroorzaakt door Belastingen. Bij Belastingen is de maandscore 84,5%.

Klachten - afdoeningsresultaat

Het percentage Awb-conform daalt deze maand niet verder, maar stabiliseert op 92,3%. Dit is ruim onder de streefwaarde. De scores van B/CA en Belastingen blijven het concernresultaat drukken, maar deze laten wel een verbetering zien. Een groter deel is afgedaan binnen 6 weken en er wordt meer verdaagd. Echter, B/CA had de inhaalslag bij het registreren van klachten in KBB eind juli nog niet afgerond; inmiddels is de registratie weer op dagverwerking.
Oorzaak van de achterstanden is vooral het grote aantal ontvangen klachten, vooral 1BRN (B/CA) en invordering (Belastingen). In vergelijking met vorig jaar is het geregistreerde aantal klachten met 45% toegenomen, en bij B/CA zelfs met 219% (in juli: +286%). Daarnaast heeft B/CA veel complexe klachten waarvan de oplossing (systemen, processen) veel tijd kost. Belastingen heeft lokaal nog steeds te maken met onderbezetting en met onvoldoende informatie voor productiesturing en klachtbehandeling.
Vanaf september zal het effect merkbaar worden van tijdelijk extra capaciteit bij een aantal locaties van Belastingen en van het (via een LOA) beschikbaar komen van extra stuurinformatie. Voor september is een nieuwe release gepland van de klachtenapplicatie KBB, om de klachtbehandelaren efficiënter te kunnen laten werken.

Klachten - samenstelling van de voorraad

De geregistreerde voorraad klachten in KBB is met 1243 iets lager dan in juni. In het cijfer is echter niet meegenomen dat ongeveer 250 (deels al afgehandelde) klachten bij B/CA eind juli nog niet waren geregistreerd. Het Awb-percentage van de voorraad is bij alle bedrijfsonderdelen licht verbeterd en is nu concernbreed 77,8%.

1.3 Analyse

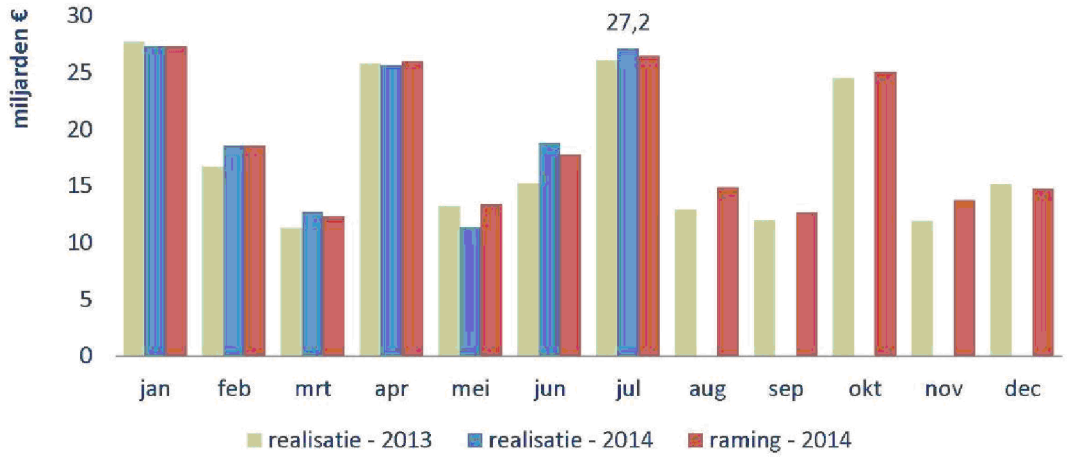
-

1873699 00728

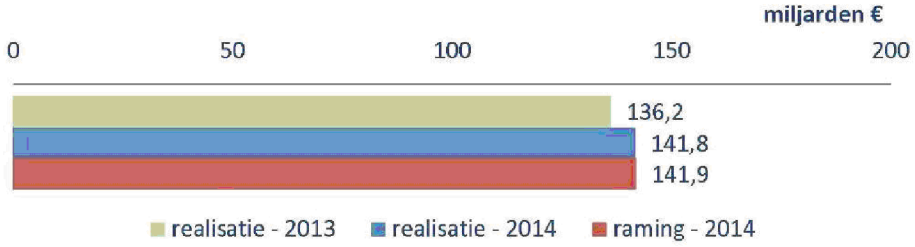
2.0 Geldstromen belastingmiddelen en toeslagen

2.1 Belasting- en premieontvangsten

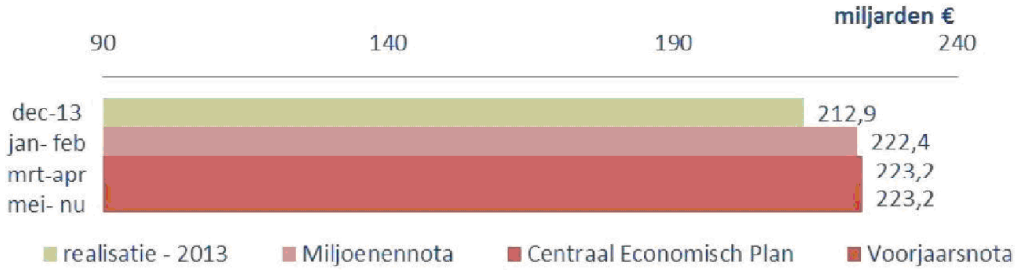
Grafiek 2.1 Belastingen en premies - realisatie



Grafiek 2.2 Belastingen en premies - cumulatief

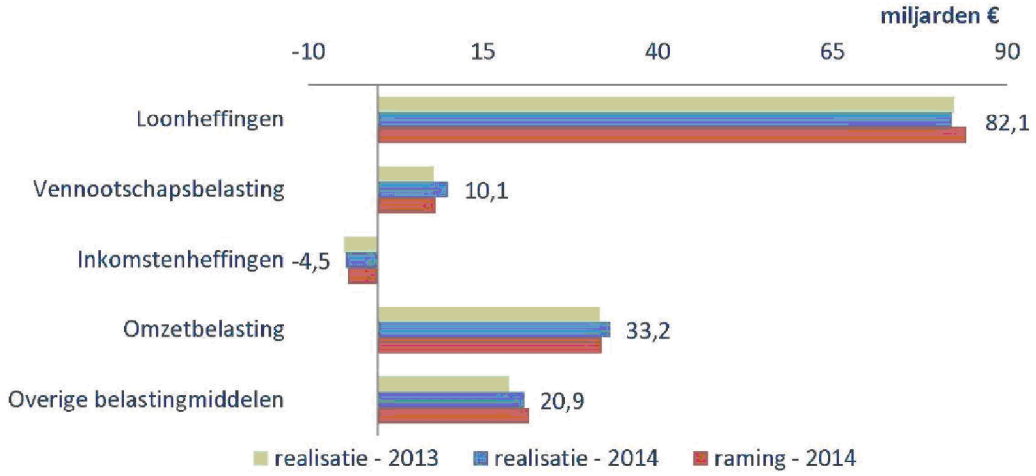


Grafiek 2.3 Belastingen en premies - gebruikte ramingen (jaartotalen)



1873699 00728

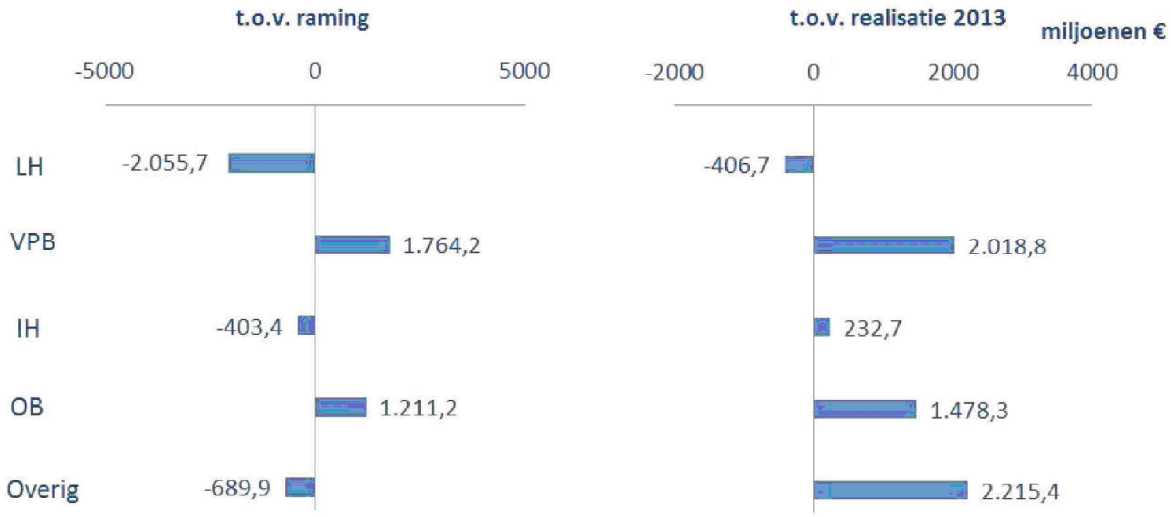
Grafiek 2.4 Belastingen en premies - cumulatief per middel



Tabel 2.1

Verschil realisatie 2014				
	t.o.v. raming		t.o.v. realisatie 2013	
	€	%	€	%
Loonheffingen	-2055,7	- 2,4%	-406,7	- 0,5%
Vennootschapsbelasting	1764,2	+ 21,3%	2018,8	+ 25,1%
Inkomstenheffingen	-403,4	+ 9,8%	232,7	- 4,9%
Omzetbelasting	1211,2	+ 3,8%	1478,3	+ 4,7%
Overige belastingmiddelen	-689,9	- 3,2%	2215,4	+ 11,8%
bedragen x € 1 miljoen				

Grafiek 2.5 Belastingen en premies - cumulatief verschil per middel



Vennootschapsbelasting
De hoge ontvangsten ontstonden vooral in juni, onder andere door een versnelling van de ontvangsten over belastingjaar 2013. In het verdere verloop van belastingjaar 2013 zal deze voorsprong worden ingelopen.

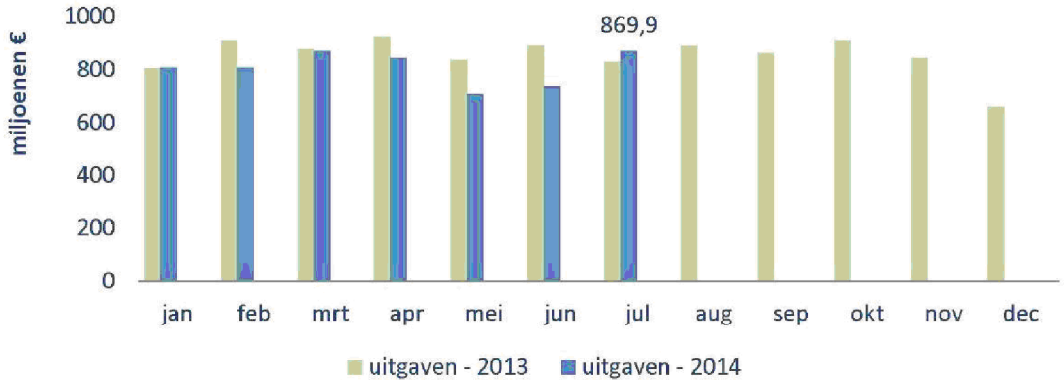
1873699 00728

Inkomensheffing
Het verschil met de raming heeft vooral betrekking op belastingjaar 2013, en is in de maanden mei en juni al ontstaan. De oorzaak ligt in de snellere afdoening van garantieposten en de daaruit voortkomende vroegere uitbetaling van teruggaven. In de maand juli is dit effect voor een deel gecompenseerd door ontvangsten als gevolg van naheffingen over belastingjaar 2013. Naar verwachting zal de komende maanden de achterstand op de raming verder worden ingelopen.

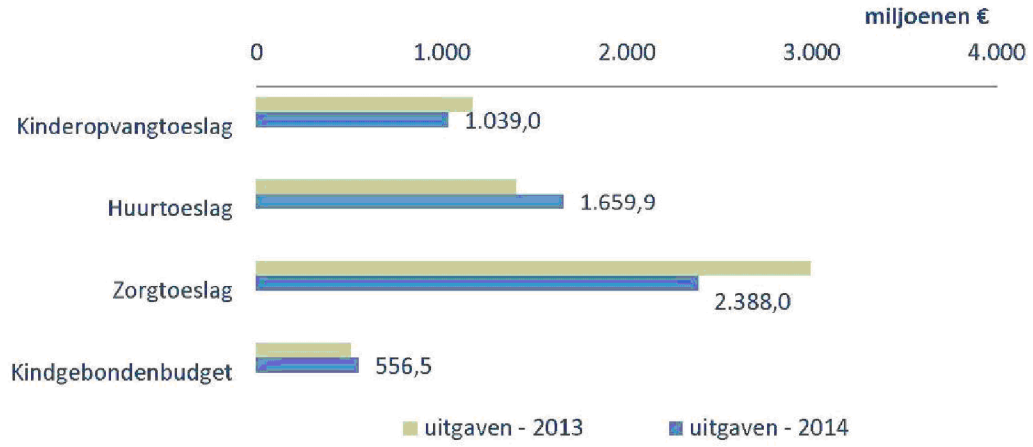
Omzetbelasting
In de MRB van vorige maand is ten onrechte vermeld dat de hoge realisatie veroorzaakt werd door een verschuiving van terugbetalingen van juni naar juli. Deze analyse was gebaseerd op een onvolkomenheid in de BI-voorziening. De voorspelde hoge teruggaven zijn in de maand juli dan ook niet gerealiseerd en het positieve verschil tussen realisatie en raming is in de maand juli iets toegenomen.

2.2 Toeslagen

Grafiek 2.6 Toeslagen - saldo uitgaven en ontvangsten



Grafiek 2.7 Toeslagen - cumulatief saldo uitgaven en ontvangsten

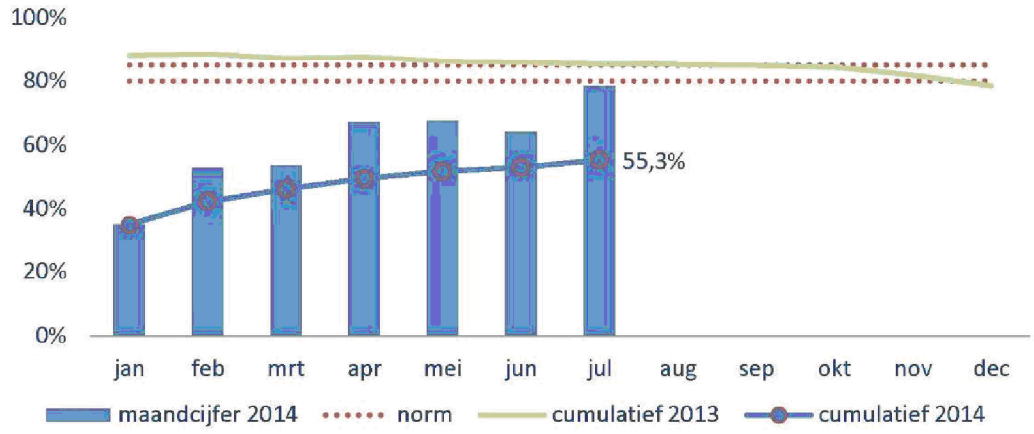


3.0 Dienstverlening

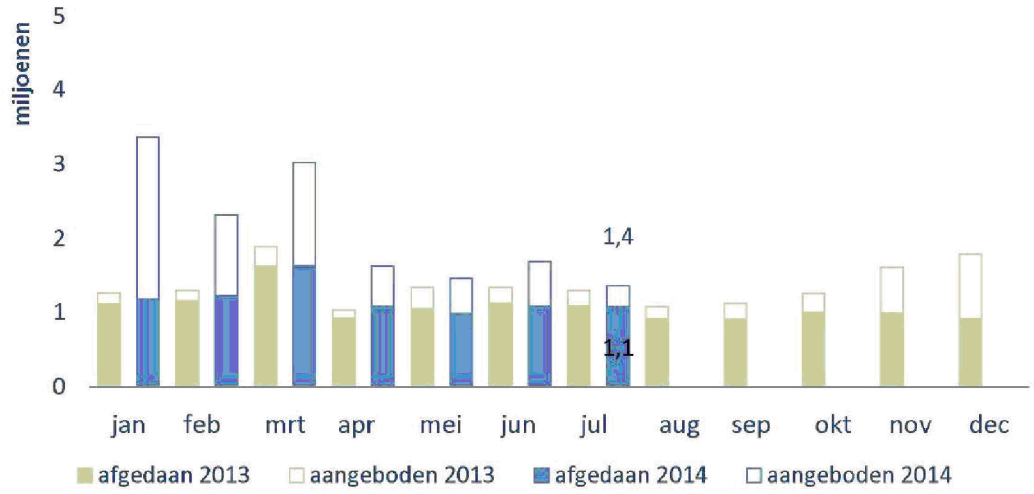
3.1 Telefonie

3.1.1 Bereikbaarheid

Grafiek 3.1 BelastingTelefoon - bereikbaarheid



Grafiek 3.2 BelastingTelefoon - afdoening en aanbod telefonie



1873699 00728

3.1.2 Kwaliteit / tijdigheid telefonie

Tabel 3.1

Kwaliteit / tijdigheid telefonie		
	norm	resultaat
Klanten die in één contact worden geholpen	90 - 95%	91,9%
Kwaliteit beantwoording fiscale vragen	80 - 87%	86,7%
Kwaliteit beantwoording status- en proces vragen	90 - 95%	88,9%
Tijdige reactie op complexe vragen < 2 dagen	85 - 90%	95,3%
Tijdige reactie op complexe vragen < 4 dagen	90 - 100%	96,9%
Tijdig afgehandelde (SMART) belafspraken*	95 - 100%	86,4%
** Belastingen: 88,4%, overige bedrijfsonderdelen: 41,5%*		

3.2 Balie

Jaarindicator

3.3 Internet

Tabel 3.2

Beschikbaarheid informatiesystemen			
		resultaat	
	norm	maand	cumulatief
Gemiddelde beschikbaarheid informatiesysteem (Douane)	≥ 98%	98,9%	96,0%

Internet (systemen Douane)

Het cumulatieve resultaat van de Douaneprocessen is voor het eerst in drie maanden toegenomen, maar het blijft onder de streefwaarde. Dit geldt ook voor de beschikbaarheid van alle afzonderlijke processen, behalve Digitale Teruggave Accijns. Het maandresultaat voldoet met 98,9% voor het eerst sinds maart aan de streefwaarde. Slechts de beschikbaarheid van Accijnsgoederenvervoer blijft achter, door verstoring van meerdere componenten. Er wordt gewerkt aan het verder stabiliseren van de CCN/CSI-gateway, de WAS Server en enkele Poortcomponenten. De voorzichtige verwachting van Douane is dat de verbetering zich de komende maanden zal voortzetten.

Tabel 3.3

Beschikbaarheid internetdiensten en sites			
		resultaat	
	norm	maand	cumulatief
mijn.belastingdienst.nl	≥ 99,9%	100%	99,8%
belastingdienst.nl	≥ 99,9%	100%	100%
douane.nl	≥ 99,9%	100%	100%
toeslagen.nl	≥ 99,9%	100%	100%

1873699 00728

4.0 Centrale concernprocessen

4.1 Volumes klant tot klantprocessen

4.1.1 Aanslagbelastingen

Tabel 4.1

Samenstelling voorraad aangiften ouder dan 15 maanden	totaal	wv > 15 mnd	%
Aangiften IH			
Belastingjaar 2012	1.926.269	1.017.824	52,8%
Belastingjaar 2011	169.284	137.733	81,4%
Belastingjaar 2010	10.213	6.383	62,5%
Belastingjaar 2009	2.752	476	17,3%
Belastingjaar 2008 en ouder	385	332	86,2%
Totaal IH	2.108.903	1.162.748	55,1%
Aangiften Vpb			
Belastingjaar 2012	79.024	2.250	2,8%
Belastingjaar 2011	17.236	10.477	60,8%
Belastingjaar 2010	3.919	3.645	93,0%
Belastingjaar 2009	459	426	92,8%
Belastingjaar 2008 en ouder	326	310	95,1%
Totaal Vpb	100.964	17.108	16,9%
Schenkbelasting			
Belastingjaar 2012	1.064	0	0%
Belastingjaar 2011	336	0	0%
Belastingjaar 2010	191	0	0%
Belastingjaar 2009	66	0	0%
Belastingjaar 2008 en ouder	205	0	0%
Totaal schenkbelasting	1.862	0	0%
Erfbelasting			
Belastingjaar 2012	1.242	322	25,9%
Belastingjaar 2011	403	293	72,7%
Belastingjaar 2010	68	46	67,6%
Belastingjaar 2009	36	31	86,1%
Belastingjaar 2008 en ouder	49	47	95,9%
Totaal erfbelasting	1.798	739	41,1%

1873699 00728

Tabel 4.2

Nog te ontvangen aangiften IH 2012 en 2013		
	2012	2013
Nog te ontvangen aangiften	367.502	1.584.330
waarvan met uitstel	117.272	1.473.430
waarvan zonder uitstel	250.230	110.900

Tabel 4.3

Nog te ontvangen aangiften Vpb 2012 en 2013		
	2012	2013
Nog te ontvangen aangiften	42.905	468.843
waarvan met uitstel	9.287	440.117
waarvan zonder uitstel	33.618	28.726

4.1.2 Aangiftebelastingen

Tabel 4.4

Tijdig ontvangen aangiften OB en LH				
	te ontvangen	tijdig ontvangen	niet tijdig ontvangen	tijdig
Omzetbelasting	5.508.899	5.229.812	279.087	94,9%
Loonheffing	4.386.047	4.346.484	39.563	99,1%

Tabel 4.5

Op aangifte tijdig betaalde OB			
		aantal	bedrag
Ontvangen aangiften		5.190.771	32.472
Aangiften met een te betalen bedrag		2.692.739	47.186
waarvan tijdig betaald		2.327.513	42.094
waarvan niet tijdig betaald		121.024	1.060
waarvan naar aanslagselectie		244.202	4.032
Aangiften met een te ontvangen bedrag		1.450.066	-14.714
Aangiften zonder een te betalen of terug te ontvangen bedrag		1.047.966	-
Aangiften waarop tijdig is betaald	86%		
Bedrag tijdig betaald	89%		

bedragen x € 1 miljoen

Tabel 4.6

Aandeel in procenten kasopbrengst omzetbelasting	
Primaire aangifteproces	97,7%
Vrijwillige verbeteringen (suppleties)	1,9%
Niet vrijwillige verbeteringen (repressief toezicht)	0,4%

1873699 00728

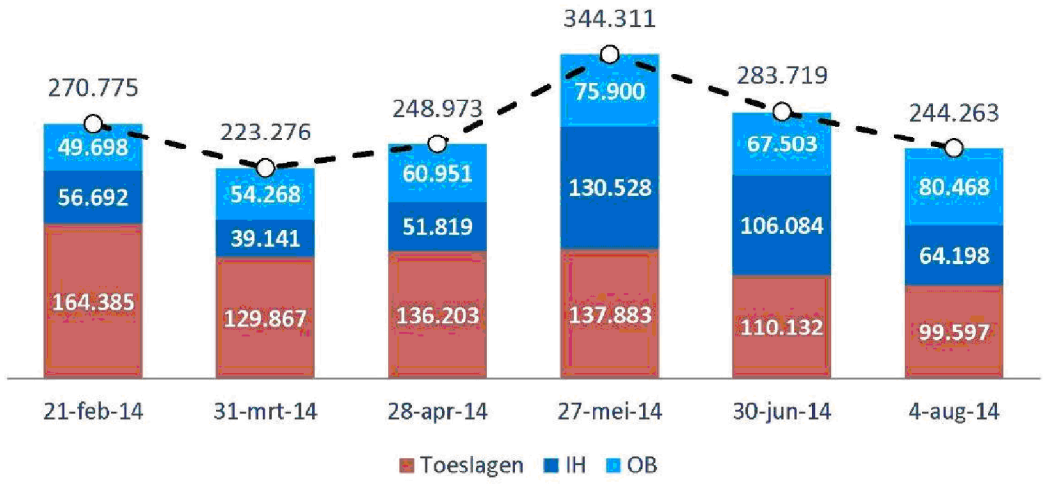
4.1.3 Toeslagen

Tabel 4.7

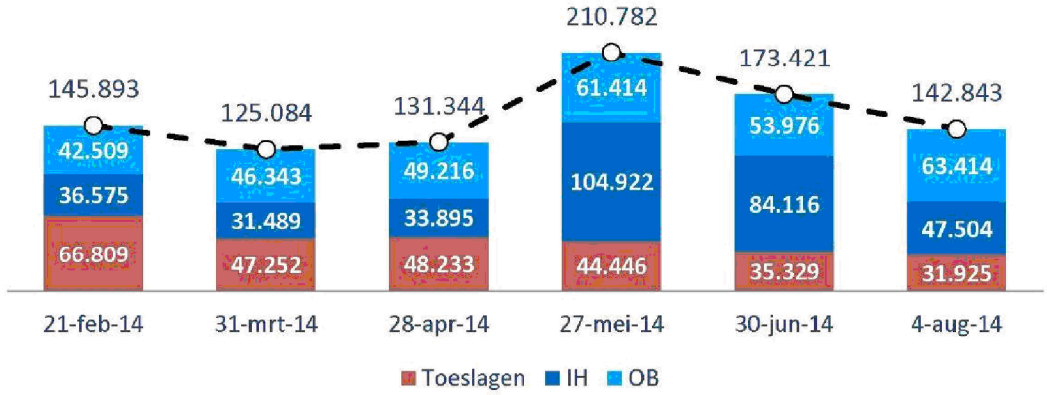
Definitief vastgestelde toeslagen	2011	2012	2013
Huurtoeslag			
Aantal voorlopige beschikkingen	1.377.393	1.379.131	1.431.519
Aantal eerste definitieve beschikkingen	1.235.070	1.150.583	937.355
Percentage definitief	89,7%	83,4%	65,5%
norm ultimo 2014	98,0%	90,0%	70,0%
Zorgtoeslag			
Aantal voorlopige beschikkingen	6.034.162	5.999.175	5.984.347
Aantal eerste definitieve beschikkingen	5.628.361	5.179.678	1.875.172
Percentage definitief	93,3%	86,3%	31,3%
norm ultimo 2014	99,0%	93,0%	70,0%
Kindgebondenbudget			
Aantal voorlopige beschikkingen	1.088.938	1.091.614	1.085.775
Aantal eerste definitieve beschikkingen	1.010.452	873.110	411.102
Percentage definitief	92,8%	80,0%	37,9%
norm ultimo 2014	99,0%	92,0%	70,0%
Kinderopvangtoeslag			
Aantal voorlopige beschikkingen	575.168	560.640	540.316
Aantal eerste definitieve beschikkingen	531.813	360.059	90.494
Percentage definitief	92,5%	64,2%	16,7%
norm ultimo 2014	96,0%	85,0%	65,0%

4.1.4 Openstaande of aangehouden uitbetalingen wegens rekeningnummer

Grafiek 4.1 Achterstand aantal uitbetalingen



Grafiek 4.2 Aantal wachtende unieke klanten



4.2 Kwaliteit klant tot klantprocessen

Tabel 4.8

Outputcontrole			
B/CA	norm	resultaat	
		maand	cumulatief
Postzendingen zonder fouten	> 99%	100%	99,8%
Aantal gecontroleerde partijen		938	5.980
Aantal poststukken*		10,2	75,6
** aantal x 1 miljoen*			

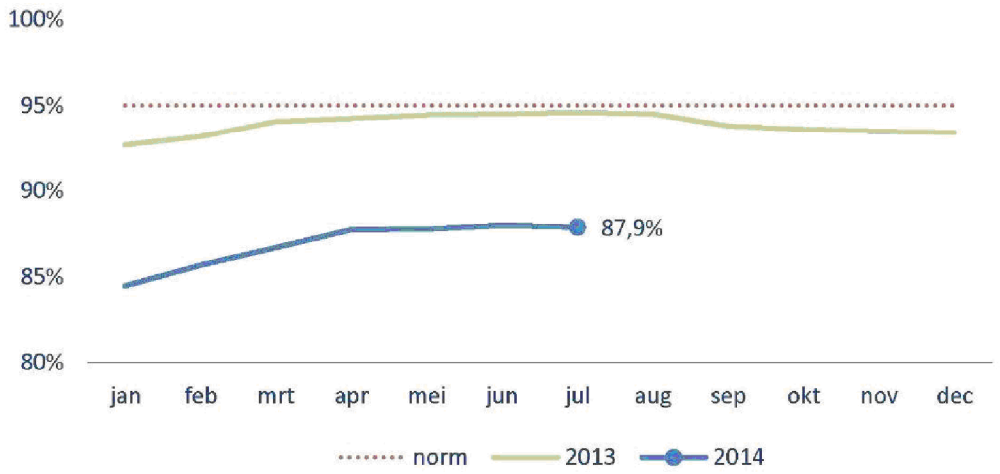
Tabel 4.9

Verstoringen in het massale proces		
	resultaat	
	maand	cumulatief
Aantal procesverstoringen	7	36

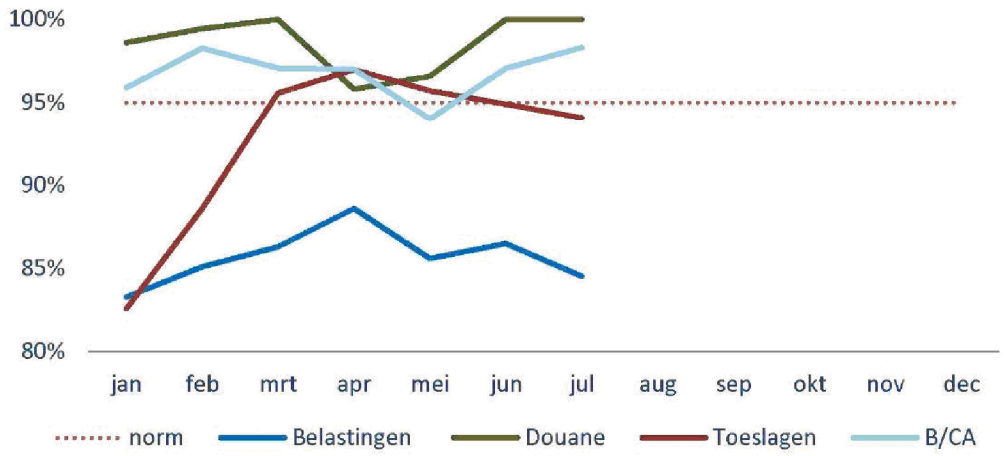
5.0 Lokale kantoorprocessen

5.1 Bezwaarschriften

Grafiek 5.1 Bezwaarschriften - Awb-conform afgedaan (concern)



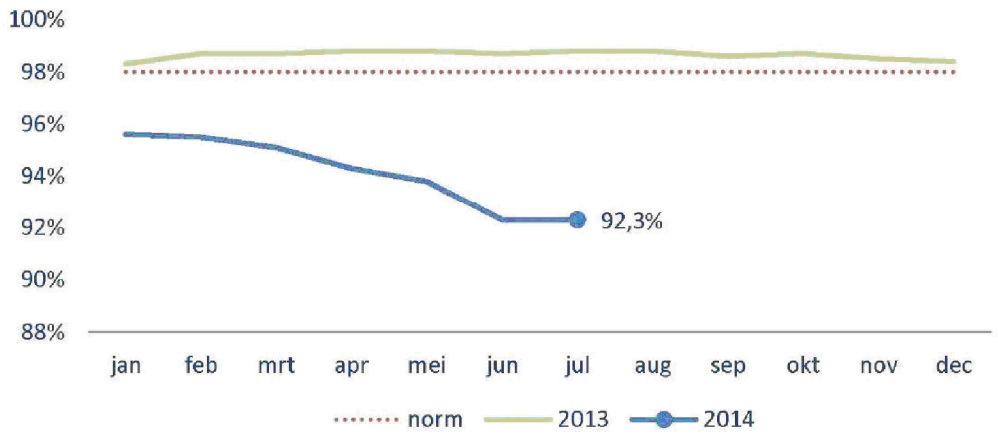
Grafiek 5.2 Bezwaarschriften - Awb-conform afgedaan



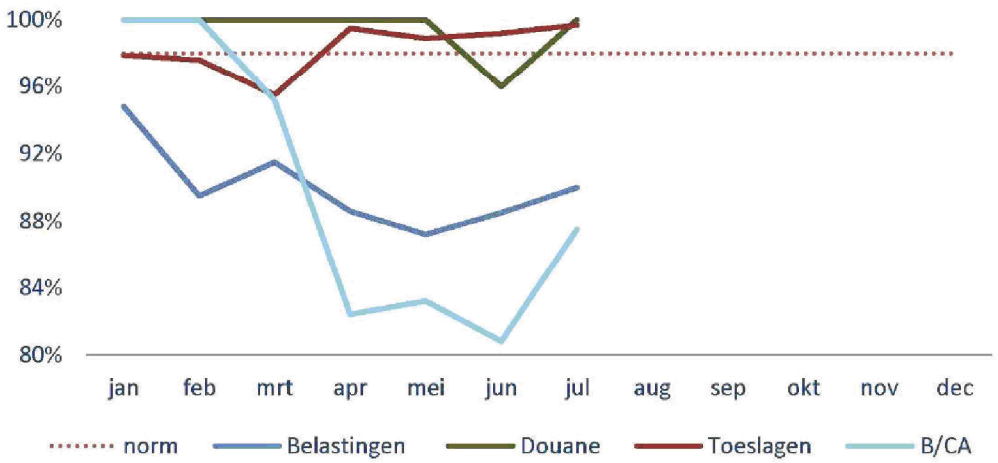
1873699 00728

5.2 Klachten

Grafiek 5.3 Klachten - Awb-conform afgedaan (concern)



Grafiek 5.4 Klachten - Awb-conform afgedaan



1873699 00728

Tabel 5.1

Ontwikkeling voorraad bezwaarschriften	voorraad				
	jaar -1	< Awb	actueel	< Awb	wijziging
Inkomensheffing	64.031	87%	61.400	74%	-4%
Vennootschapsbelasting	10.286	85%	8.637	81%	-16%
Omzetbelasting	8.636	84%	21.707	69%	151%
Loonheffingen	15.881	96%	24.009	87%	51%
Overig)[1]	3.318	-	14.604	26%	340%
Belastingen	**102.152**	**87%**	**130.357**	**71%**	**28%**
Toeslagen	**8.250**	**100%**	**20.854**	**96%**	**153%**
Motorrijtuigenbelasting	**1.382**	-	**15.377**	-	**1013%**
Douane	**1.220**	**98%**	**1.303**	**95%**	**7%**

- cijfer is niet beschikbaar

)[1] *Belastingen / Overig*

Belastingen stelt dat alleen de registratie van de vier hoofdmiddelen in GBV leidend is voor interne sturing. De gepresenteerde cijfers onder Overig hebben daardoor een beperkte waarde.

Tabel 5.2

Afhandeling klachten	norm	resultaat
Afgehandelde klachten binnen Awb-termijn	≥ 98%	92,3%
Klachten binnen 6 weken afgehandeld	> 85%	83,4%
Klachten binnen 7 dagen contact met klager opgenomen	> 75%	64,1%

Tabel 5.3

Voorraad klachten	voorraad				
	jaar-1	< Awb	actueel	< Awb	wijziging
Belastingen	412	94%	597	72%	45%
BelTel	23	100%	10	100%	-57%
Toeslagen	187	99%	396	97%	112%
Douane	31	97%	24	100%	-23%
B/CA	70	87%	216	56%	209%
Totaal Belastingdienst	**724**	**85%**	**1243**	**78%**	**72%**

5.3 Aanvragen

Deze paragraaf is nog in ontwikkeling.

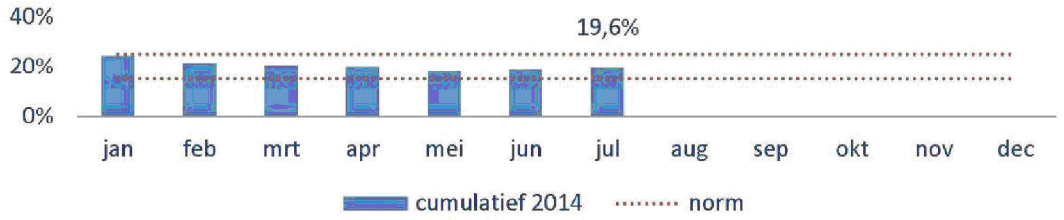
1873699 00728

6.0 Toezicht en opsporing

6.1 Belastingen

6.1.1 Risico reducerende handhaving

Grafiek 6.1 Risico reducerende handhaving - contacten met starters



6.1.2 Horizontaal toezicht

Tabel 6.1

Horizontaal toezicht	segment	norm	resultaat
Ondernemingen onder een horizontaal toezichtconvenant	MKB	75.000 - 100.000	103.708
Organisaties onder een horizontaal toezichtconvenant	GO	3.000 - 3.500	2792)[1]
Gemeenten en provincies onder een horizontaal toezichtconvenant	GO	200 - 250	191
Organisaties met een actueel behandelplan	GO	70-80%	67,5%
Organisaties die adequaat werken aan opzet, bestaan en werking van de fiscale beheersing	GO	70-80%	102,2%)[2]
Organisaties, niet onder HT, waarbij passende toezichtsmaatregelen zijn uitgevoerd	GO	75-85%	61,0%

)[1] *Organisaties onder een horizontaal toezichtconvenant*
Het cijfer is lager dan in de voorgaande MRB, enerzijds omdat de woning corporaties nu niet meer als 'wachtpost' worden meegeteld en anderzijds omdat in ATK+ de betreffende rubriek nog wel eens gemuteerd wordt. Nadere analyse bij GO is inmiddels in gang gezet.

)[2] *Organisaties die adequaat werken aan opzet, bestaan en werking van de fiscale beheersing*
Bij de definitie van het kengetal is bepaald dat het totaal van het aantal aangevinkte rubrieken 'Werkt aan beheersing' moet worden afgezet tegen 'HT is afgesproken' = Ja. Hierdoor ontstaat nu een percentage van boven de 100%. Dit punt wordt in het eerstvolgende GO controllersoverleg besproken.

1873699 00728

6.1.3 Actuele handhaving

Tabel 6.2

Actuele handhavingsvormen	segment	norm	resultaat
Tijdigheid aangiften: percentage bereikte belastingplichtigen na verzuim (OB)	MKB	50 - 60%	64,9%
Tijdigheid aangiften: percentage bereikte belastingplichtigen na verzuim (LH)	MKB	90 - 95%	92,9%
Tijdigheid aangiften: percentage bereikte belastingplichtigen na verzuim (IH niet-winst)	MKB	65 - 75%	n.b.

Tabel 6.3

Toezicht buiten - actueel	segment	2012	2013	jaar-1	resultaat
Actualiteitsbezoeken	MKB-GO	52.326	44.506	28.161	20.820

6.1.4 Samenwerking met andere organisaties

P.M.

6.1.5 Repressieve behandeling

Tabel 6.4

Repressief toezicht	norm	resultaat
Behandelde aangiften IH (particulieren en MKB)	1.000.000 - 1.225.000	587.433
Behandelde aangiften Vpb	29.000 - 37.000	19.029

Tabel 6.5

Toezicht buiten - repressief		segment	2012	2013	jaar-1	resultaat
Aangiftegerichte boekenonderzoeken		MKB	22.477	33.874	18.579	23.711
		GO	1.258	964	659	375
norm	*35.750 - 38.750*	*Totaal*	*23.735*	*34.838*	*19.238*	*24.086*
Correctiepercentage		MKB	50,7%	41,4%	42,2%	38,4%
		GO	53,6%	56,7%	54,9%	49,9%
Overige boekenonderzoeken		MKB	5.015	5.071	2.767	n.b.
		GO	1.149	752	514	n.b.

1873699 00728

Tabel 6.6

Waardeonderzoeken	2013	jaar -1	resultaat
Aantal afgedaan	4.873	2.988	2.691
Aantal correcties	2.989	1.873	1.705
Correctiepercentage	61%	63%	63%
Correctiebedrag*	1.229	691	182
Aantal gecontroleerde objecten	5.578	3.465	2.782

** x € 1 miljoen*

6.1.6 Effect handhaving op compliance

P.M.

6.2 Douane

6.2.1 Horizontaal toezicht

Tabel 6.7

Goederenstroom	norm	resultaat
Omvang gecertificeerd deel van de goederenstroom	> 85%	> 85%

6.2.2 Actuele handhaving

Tabel 6.8

Controles en uren toezicht	norm		maandplanning		resultaat
	min.	max.	min.	max.	
Controles op goederenstroom	295.000	365.000	172.100	212.900	206.366
Controles op passagiersvluchten	12.000	15.000	7.800	8.760	8.754
Aantal uren toezicht (excl. luchthaven)	445.000	495.000	259.600	288.800	266.225
Controles ambulant **buitengrens**	3.700	4.200	2.170	2.450	2.441
Controles ambulant **binnenland**	22.000	25.000	12.180	14.560	16.073

Controles ambulant binnenland

De Douane stuurt op het terugdringen van de 'overproductie', maar houdt hierbij wel rekening met het afdekken van de veronderstelde risico's, waarbij het middel accijns een hoge prioriteit heeft. Gelet op de huidige tendens is het de verwachting dat de realisatie nét boven de bovengrens van de bandbreedte uitkomt.

6.2.3 Repressieve behandeling

Tabel 6.9

EU Douanecontroles	norm	resultaat
Nakoming van de door de EU voorgeschreven douanecontroles	100%	100%

1873699 00728

6.2.4 Verbeterinitiatieven handhavingsregie

Tabel 6.10

Verbeterinitiatieven handhavingsregie	norm		
	jaar	periode	resultaat
Aandeel in uitvoering genomen individuele behandelplannen	100%	72%	63%
Percentage jaarlijks getoetste AEO gecertificeerde bedrijven	75%	30%	15%

Percentage jaarlijks getoetste AEO gecertificeerde bedrijven

De maandplanning is sinds de junirapportage herzien. Vorige maand heeft Douane abusievelijk een verkeerd realisatiecijfer opgegeven. Vanaf deze rapportage is dat gecorrigeerd.

Het realiseren van de beide doelstellingen heeft een hoge prioriteit. Sturing op de voortgang heeft permanente managementaandacht en Douane verwacht de jaardoelstelling te realiseren.

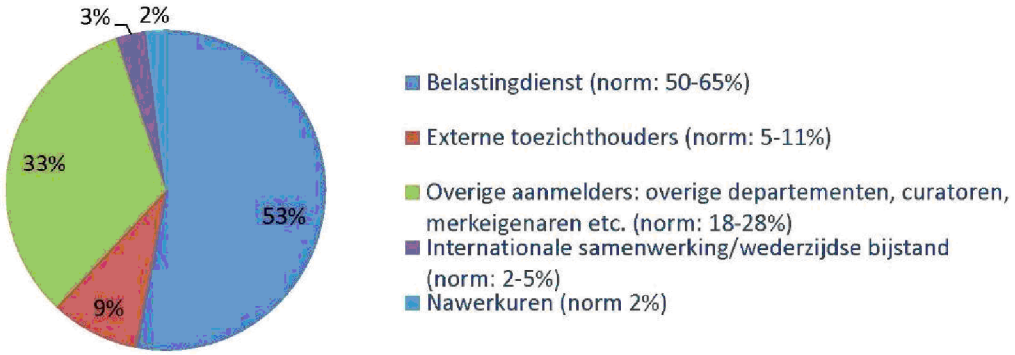
6.3 Toeslagen

Deze paragraaf is nog in ontwikkeling.

6.4 FIOD

6.4.1 Opsporingsuren

Grafiek 6.2 Verdeling ingezette opsporingscapaciteit



6.4.2 Rechtelijke uitspraak/transactie

Tabel 6.11

Processen-verbaal	norm	resultaat
Processen-verbaal leidend tot veroordeling/transactie	82 - 85%	81%)*

)* Cijfer vorige rapportage

FIOD verwacht in de loop van het jaar de streefwaarde te kunnen halen.

6.4.3 Opbrengsten 'afpakken'

Tabel 6.12

Opbrengsten afpakken	norm	resultaat
Opbrengsten afpakken crimineel vermogen*	>18,6	26,1

bedragen x 1 € miljoen/ viermaandsinformatie

** betreft conservatoir beslag*

1873699 00728

7.0 Incasso

7.1 Achterstand invordering

Tabel 7.1

Betalingsachterstand LH, OB, Vpb, IH, Zvw en HSB		norm	stand	
			jaar -1	actueel
PI totaal		2,5-3,0%	2,5%	2,5%
Totaal betalingsachterstand			4.618	4.741
Opbrengst laatste 12 maanden	189.974			
bedragen x € 1 miljoen				

Tabel 7.2

Openstaande vorderingen (LH, OB, Vpb, IH, Zvw en HSB) Belastingen	stand	
	jaar-1	actueel
Betalingsherinneringen	627	731
Uitstel bezwaar	3.320	3.413
Totaal invordering B/CA en Belastingen	4.618	4.741
bedragen x € 1 miljoen		

Tabel 7.3

Openstaande vorderingen Toeslagen	stand	
	jaar-1	actueel
Betalingsherinneringen	42	65
Betalingsregelingen	596	581
Uitstel bezwaar	221	252
Totaal invordering B/CA en Belastingen	258	241
bedragen x € 1 miljoen		

Tabel 7.4

Oninbaarlijdingen belastingen en premies	norm	stand	
		jaar-1	actueel
PI % oninbaarlijdingen*	**0,8-1,2%**	**0,83%**	**0,77%**
oninbaarlijdingen		1,76	1,71
kasopbrengsten		213,1	221,0
*bedragen x € 1 miljard, * twaalfmaands*			

1873699 00728

8.0 Personeel en organisatie

8.1 Formatie en bezetting

Tabel 8.1

Verhouding bezetting en formatie							
	formatie				**bezetting***		
	2014	2015	2016	2017	2013	**resultaat**	*prognose eind 2014*
Belastingen	**16.058**	15.710	15.466	15.455	15.662	**16.075**	*16.105*
Douane	**4.655**	4.586	4.566	4.566	4.614	**4.567**	*4.622*
Toeslagen	**953**	955	938	938	687	**744**	*953*
BelTel	**879**	866	866	865	704	**671**	*879*
FIOD	**1.270**	1.253	1.244	1.236	1.207	**1.254**	*1.270*
B/CA	**1.599**	1.567	1.534	1.515	1.590	**1.647**	*1.599*
DGBel	**235**	222	221	220	263	**272**	*271*
B/CFD	**1.240**	1.239	1.210	1.189	1.189	**1.213**	*1.220*
B/CKC	**458**	473	471	463	567	**580**	*458*
B/CAO	**1.393**	1.341	1.295	1.295	1.447	**1.447**	*1.508*
B/CIE	**903**	864	825	820	930	**966**	*980*
Totaal Belastingdienst	**29.643**	29.076	28.636	28.562	28.857	**29.434**	*29.865*

** ambtelijk personeel*

8.2 In- en uitstroom

Tabel 8.2

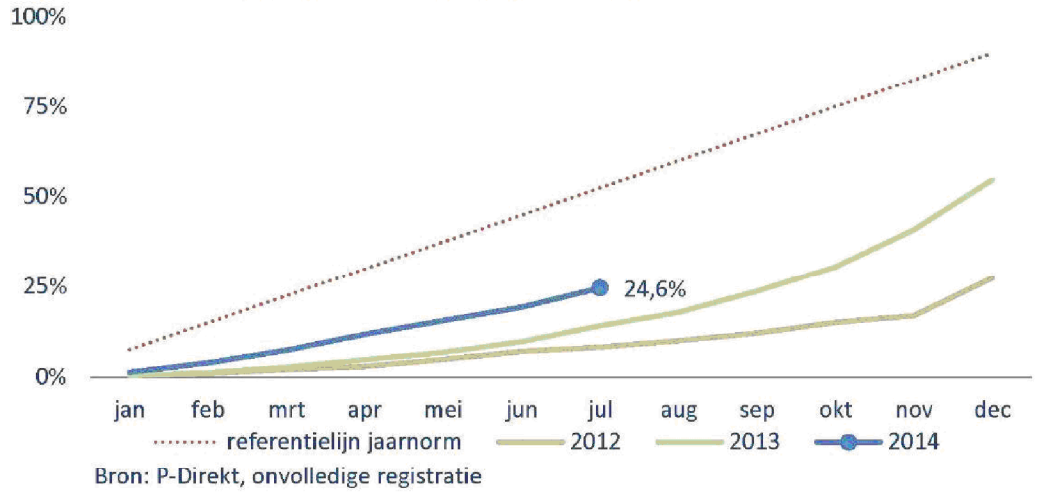
Mobiliteit*				
	in-/ uitstroom		doorstroom	
	in	uit	in	uit
Belastingen	598,3	251,6	138,7	71,6
Douane	55,6	89,1	34,5	47,9
Toeslagen	78,8	14,9	19,5	26,6
BelTel	14,7	11,4	21,0	57,3
FIOD	41,6	8,0	30,7	17,3
B/CA	64,0	19,0	37,7	25,6
DGBel	23,0	5,9	11,4	19,4
B/CFD	51,2	25,7	11,4	13,4
B/CKC	28,0	16,2	32,9	32,0
B/CAO	43,5	14,0	6,5	35,6
B/CIE	46,5	12,6	11,4	9,0
Totaal Belastingdienst	**1.045,2**	**468,4**	**355,7**	**355,7**

** ambtelijk personeel, FTE's cumulatief*

1873699 00728

8.3 Leidinggeven (functioneringsgesprekken)

Grafiek 8.1 Leidinggeven - functioneringsgesprekken

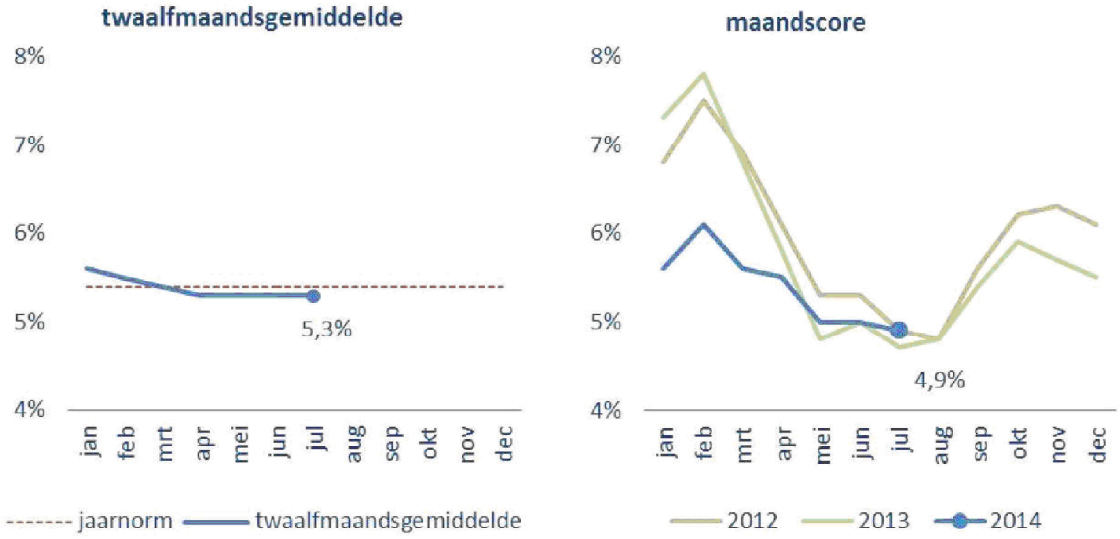


Bron: P-Direkt, onvolledige registratie

8.4 Inzetbaarheid

8.4.1 Ziekteverzuim

Grafiek 8.2 Ziekteverzuimpercentage



Tabel 8.3

Ziekteverzuim		
	norm	resultaat*
Belastingen	5,5%	5,6%
Douane	5,5%	5,5%
Toeslagen	7,0%	5,9%
BelTel	7,0%	7,2%
FIOD	3,8%	3,8%
B/CA	5,3%	4,5%
DGBel	3,4%	3,1%
B/CFD	5,7%	5,2%
B/CKC	4,8%	4,5%
B/CAO	5,3%	4,8%
B/CIE	4,9%	5,1%
Totaal Belastingdienst	**5,4%**	**5,3%**
** voortschrijdend twaalfmaandsgemiddelde*		

8.4.2 Meldingsfrequentie verzuim

Tabel 8.4

Meldingsfrequentie verzuim		
	norm	resultaat*
Meldingsfrequentie	≤ 1,4	1,2
** voortschrijdend twaalfmaandsgemiddelde*		

1873699 00728

9.0 Middelen

9.1 Uitgaven (apparaat)

Tabel 9.1

Percentage kasuitgaven personeel en materieel versus budget		
	kasrealisatie t/m rapportagemaand	*kasrealisatie trend*
Personeel		
waarvan vast personeel	56,4%	*57,1%*
waarvan inhuur externen (incl. UZK)	68,3%	*58,3%*
Materieel		
waarvan ICT-uitgaven	45,1%	*58,3%*
waarvan uitgaven Shared Services Organisatie (SSO)	68,8%	*58,3%*
waarvan overige materiële uitgaven	44,4%	*58,3%*
Totaal uitgaven	**55,8%**	***57,5%***
Totaal ontvangsten	-40,7%	*-58,3%*
Saldo	**56,0%**	***57,5%***

1873699 00728

Tabel 9.2

Financieel beeld per bedrijfsonderdeel (op basis kosten)						
		budget	prognose	verschil budget / prognose	realisatie	verschil prognose met vorige maand*
Belastingen	P	1.028.041	*1.063.132*	-35.091	622.070	3.835
	M	37.843	*41.406*	-3.563	21.623	-90
Douane	P	286.523	*292.081*	-5.558	168.415	0
	M	45.376	*44.018*	1.358	11.443	0
Toeslagen	P	86.156	*78.041*	8.115	41.243	-701
	M	812	*803*	9	468	0
BelTel	P	107.051	*104.808*	2.243	60.686	-606
	M	17.521	*19.764*	-2.243	9.899	-421
FIOD	P	92.714	*92.714*	0	53.622	0
	M	10.812	*10.812*	0	5.774	0
B/CA	P	112.546	*111.996*	550	69.963	0
	M	2.590	*3.140*	-550	1.281	9
DGBel	P	25.396	*27.327*	-1.931	17.448	0
	M	19.898	*22.645*	-2.747	8.681	3.196
B/CFD	P	95.940	*97.340*	-1.400	58.495	0
	M	337.067	*339.567*	-2.500	209.124	0
B/CKC	P	44.065	*48.915*	-4.850	27.822	0
	M	23.994	*21.994*	2.000	9.900	0
B/CAO	P	161.710	*161.715*	-5	91.262	5
	M	34.925	*34.956*	-31	16.347	31
B/CIE	P	88.626	*93.270*	-4.644	54.185	-410
	M	169.900	*163.191*	6.709	81.411	-102
BD-brede uitgaven	P	11.713	*11.204*	509	3.720	-680
	M	121.996	*125.934*	-3.938	55.175	-234
Centrale kaders	P	27.332	*18.696*	8.636	-8.636	12.500
	M	-13.480	*-13.480*	0	0	-16.171
Mutaties kas-kosten		0	*0*	0	-29.370	0
Totaal intern kader uitgaven		**2.977.067**	***3.015.989***	**-38.922**	**1.662.051**	**161**
Totaal intern kader ontvangsten		**25.417**	***24.805***	**-612**	**9.843**	**1.064**
		2.951.650	***2.991.184***	**-39.534**	**1.652.208**	**-903**

bedragen x € 1.000

** Als een bedrijfsonderdeel de prognose heeft bijgesteld t.o.v. vorige maand verschijnt in deze kolom een bedrag. Een positief bedrag betekent: het bedrijfsonderdeel verwacht meer uit te geven.*

Het actuele concernbeeld laat op basis van de prognoses van de bedrijfsonderdelen een tekort van € 39,5 mln. zien. Dit betreft voor € 38,9 mln. hogere verwachte uitgaven en daarnaast zijn de verwachte ontvangsten iets lager dan begroot, namelijk € 0,6 mln. Per saldo is dit gelijk aan het gepresenteerde resultaat van vorige maand. Met enkele bedrijfsonderdelen worden nog gesprekken gevoerd over het nemen van maatregelen waardoor zij binnen het toegekende budget komen. Inschatting is dat hierdoor de huidige prognoses zullen dalen en het tekort verder terug zal worden gedrongen.

1873699 00728

Tabel 9.3

Financieel beeld externe inhuur per bedrijfsonderdeel (op basis kosten)					
		budget	*prognose*	verschil budget - prognose	realisatie
Belastingen	inhuur	755	*7.399*	-6.644	5.153
	uzk	14.980	*19.500*	-4.520	15.149
Douane	inhuur	920	*530*	390	50
	uzk	172	*172*	0	62
Toeslagen	inhuur	9.505	*7.505*	2.000	3.841
	uzk	20.074	*28.233*	-8.159	15.024
BelTel	inhuur	2.800	*3.300*	-500	2.084
	uzk	64.113	*64.300*	-187	38.865
FIOD	inhuur	0	*0*	0	52
	uzk	0	*0*	0	11
B/CA	inhuur	4.550	*4.825*	-275	5.159
	uzk	2.115	*2.115*	0	3.200
DGBel	inhuur	2.000	*2.000*	0	1.039
	uzk	0	*0*	0	3
B/CFD	inhuur	750	*842*	-92	1.201
	uzk	7.653	*7.744*	-91	4.981
B/CKC	inhuur	6.399	*6.399*	0	9.067
	uzk	712	*1.062*	-350	562
B/CAO	inhuur	44.140	*48.000*	-3.860	27.433
	uzk	0	*5*	-5	5
B/CIE	inhuur	14.670	*20.549*	-5.879	12.500
	uzk	3.093	*2.671*	422	1.925
BD-bescheiden + centraal kader	inhuur	12.000	*12.000*	0	0
	uzk	840	*840*	0	396
Totaal Belastingdienst	**inhuur**	**98.489**	***113.349***	**-14.860**	**67.579**
	uzk	**113.752**	***126.642***	**-12.890**	**80.183**
Totaal inhuur		**212.241**	***239.991***	**-27.750**	**147.762**
bedragen x € 1.000					

1873699 00728

Tabel 9.4

Realisatie/ prognose inhuur externen en uitzendkrachten	realisatie vorige maand	realisatie inhuur	*prognose inhuur*
Belastingen	3,5%	3,3%	*2,5%*
Douane	0,0%	0,1%	*0,2%*
Toeslagen	45,7%	45,7%	*45,8%*
BelTel	67,8%	67,5%	*64,5%*
FIOD	0,1%	0,1%	*0,0%*
B/CA	12,2%	11,9%	*6,2%*
DGBel	6,1%	6,0%	*7,3%*
B/CFD	10,8%	10,6%	*8,8%*
B/CKC	14,5%	34,6%	*15,3%*
B/CAO	28,7%	30,1%	*29,7%*
B/CIE	28,9%	26,6%	*24,9%*
BD-bescheiden + centraal kader	-6,4%	-8,1%	*42,9%*
Totaal Belastingdienst	11,4%	**11,7%**	*10,9%*

De verwachte jaaruitgaven van de Belastingdienst voor het inhuren van externen/uitzendkrachten zijn hoger dan gepland. Op basis van de huidige inzichten verwacht de Belastingdienst uit te komen op een inhuurpercentage van iets meer dan 10%. De ontwikkeling gedurende het jaar laat, per maand, een licht stijgende tendens zien. Met name de BelTel, IV-keten, Belastingen en Toeslagen gaan uit van meer uitgaven dan gepland.

1873699 00728