Ministerie van Financiën

TER INFORMATIE

Aan
de minister
de staatssecretaris

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen

T 070-

@minfin.nl

Datum
10 maart 2017

Notitienummer
2017-0000048226

Auteur

Van
Belastingdienst

Bijlagen

notitie

Jaarplan 2017 Belastingdienst

Aanleiding

Hierbij bied ik u het Jaarplan Belastingdienst 2017 en de bijbehorende Balanced Score Card aan waarin de activiteiten en meetbare resultaten voor 2017 zijn beschreven. Op 6 maart jl. heeft de Bestuursraad ingestemd met het jaarplan.

Advies

Kennis nemen van het jaarplan en de bijbehorende Balanced Score Card.

Toelichting

Het jaarplan geeft zicht op de beoogde prestaties van de verschillende onderdelen van de Belastingdienst, is financieel sluitend en bevat indicatoren waar de Belastingdienst op wil sturen. Het streven voor volgend jaar is de doelstellingen en indicatoren verder aan te scherpen.Het jaarplan is onder bijzondere omstandigheden tot stand gekomen. Het jaarplan BD kon in december nog niet worden vastgesteld, omdat er toen nog geen sluitende begroting lag. Inmiddels zijn hierover afspraken gemaakt, die ook in de budgettaire paragraaf van het jaarplan zijn verwerkt.

FEZ merkt bij dit jaarplan nog op dat de jaarcontracten van de dienstonderdelen nog niet gereed zijn en zullen aan moeten sluiten op het jaarplan, de budgettaire kaders en de streefwaarden in de begroting. FEZ toetst hierop en ook IRF kijkt mee in het kader van VT. De Belastingdienst streeft er naar om de jaarcontracten in maart vast te stellen in het MT. Budgetbrieven zijn wel al vastgesteld. FEZ heeft gecheckt of de totalen van budgetbrieven aansluiten bij het kader in de begroting. FEZ en IRF hebben nog geen jaarcontract ontvangen van Belastingen & Toeslagen en kunnen dus niet nagaan of de ambities uit het jaarplan hierin 1:1 zijn verwerkt. FEZ ziet dit als een risico.

De Investeringsagenda wordt nog herijkt. Er zijn in het jaarplan alleen activiteiten van de Investeringsagenda opgenomen waar de Belastingdienst goedkeuring voor heeft gekregen.

Vanuit een mogelijk nieuwe rol van DGFZ als opdrachtgever zal DGFZ meer aan de voorkant worden betrokken bij een aantal vernieuwingstrajecten waaronder: de opzet van een jaarlijkse handhavingbrief, het herijken van de steekproeven nalevingtekort en risicoprofilering IH-niet winst (met oog op aanpak tax gap), de herijking van de Investeringsagenda en het doorontwikkelen van het budgetmodel/ kubus de Jong.

JAARPLAN

BELASTINGDIENST

2017

zie blz 8, 28

Den Haag, maart 2017

1896063 03110

Voorwoord

Dit jaarplan is tot stand gekomen onder bijzondere omstandigheden. Het afgelopen jaar is de Belastingdienst herhaaldelijk negatief in het nieuws geweest. De gang van zaken rond de vertrekregeling en de daarop volgende onderzoeken naar het functioneren van de Belastingdienst hebben het nodige bloot gelegd. Om hierop een goed antwoord te geven en te werken aan hernieuwd vertrouwen zal nog veel van de dienst vergen. Daarnaast heeft het een behoorlijke inspanning gekost om te komen tot een sluitende begroting. Dit verklaart tevens waarom de totstandkoming van dit jaarplan is vertraagd.

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

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

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

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

de beoogde en geleverde prestaties. Hierdoor ontstaat inzicht in de bijdrage van de verschillende werkprocessen aan de doelen van de Belastingdienst en in de mogelijke ruimte voor kostenefficiency.

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

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

Belastingdienst

Inleiding

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

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

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

Het jaarplan is als volgt opgebouwd. Per dienstonderdeel worden missie en (strategische)doelstellingen beschreven. Vervolgens wordt de vertaling gegeven in prestatie-indicatoren zoals deze zijn opgenomen in begroting IX 2017. Daarnaast worden per dienstonderdeel de belangrijkste vernieuwende activiteiten beschreven voor 2017 die voorvloeien uit de Investeringsagenda. Hiervoor is de Routekaart plandocument (versie 0.99b) gebruikt.

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

Hoofdstuk 1: Beschrijft Belastingen en Toeslagen en geeft invulling aan de dienstonderdelen: Grote Ondernemingen, Midden- en Kleinbedrijf, Particulieren, Toeslagen, Klantinteractie & -services en Centrale Administratieve Processen (CAP). Vervolgens wordt ingegaan op de beheersing van de continuïteit.
Hoofdstukken 2 tot en met 4: Beschrijven achtereenvolgens de dienstonderdelen FIOD, Douane en IV
Hoofdstuk 5: Interne organisatie beschrijft de belangrijkste onderdelen op het terrein van bedrijfsvoering
Hoofdstuk 6: Verbetering bedrijfsvoering gaat in op de belangrijkste trajecten die lopen in het kader van verandergebied vier van de investeringsagenda om meer in control te komen.
Hoofdstuk 7: Beschrijft de bevindingen van de Algemene Rekenkamer en de ADR en de verbetermaatregelen.
Hoofdstuk 8: In de risicoanalyse worden de risico's en beheersmaatregelen beschreven die verbonden zijn aan de primaire processen. Dit hoofdstuk sluit nauw aan bij de Rapportage Continuïteit Belastingdienst die naar de Tweede Kamer is verzonden.
Hoofdstuk 9: geeft het budgettair kader
Hoofdstuk 10: Taakstellingen beschrijft de taakstellingen die de Belastingdienst zal moeten invullen.
Hoofdstuk 11: Geeft aan welk evaluatieonderzoek er in 2017 zullen plaatsvinden.

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

1. Missie, visie en doelstellingen Belastingen en Toeslagen

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

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

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

(Handhavings)Strategie
Belastingen en Toeslagen stemt de handhavingsinstrumenten af op de bereidheid en het vermogen van burgers en bedrijven om aan (fiscale) regels te voldoen. Verschillende instrumenten dienen daarbij verschillende doelen, zoals het informeren van burgers en bedrijven bij het ontbreken van kennis, het bevorderen van zelfredzaamheid, het motiveren om regels na te leven en het corrigeren van bewuste niet-naleving. Belastingen en Toeslagen neemt in het optreden naar een individuele burger of bedrijf de relevante omstandigheden in ogenschouw en stemt het handelen daarop af (responsief). Belastingen en Toeslagen benut daarbij de ruimte die beschikbaar is – binnen de kaders van de wet – om te bepalen waar hij schaarse handhavingscapaciteit inzet (en waar niet) en hoe (intensief) hij dat doet.

Belastingen en Toeslagen heeft te maken met verschillende soorten burgers en bedrijven, met verschillende behoeften en verschillende gedragingen bij het naleven van (fiscale) regels. Hij deelt daarom ten behoeve van de handhaving en de werkbaarheid het totale bestand van burgers en bedrijven op in groepen met samenhangende kenmerken (*segmenten)*: Grote Ondernemingen (GO), Midden- en Kleinbedrijf (MKB) en Particulieren (P). De verantwoordelijkheid voor het leveren van resultaten is belegd bij de landelijk directeuren van deze segmenten. End-to-end processen worden ingericht rondom het gedrag en de behoeftes van de verschillende klantsegmenten. De geformuleerde ambities krijgen een segmentsgewijze invulling.

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

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

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

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

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

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

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

Goedkoper
Belastingen en Toeslagen wordt kleiner. Door automatisering, efficiencyverhoging en concentratie van werkzaamheden verdwijnen de komende jaren zo'n 5.000 meest administratieve functies. Daar staat tegenover dat zo'n 1.500 mensen worden aangenomen in hoogwaardige functies in (voornamelijk) toezicht en data-analyse. Dit proces is al volop gaande.

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

De Investeringsagenda benoemt vijf verandergebieden:
- Betere interactie met de belastingbetaler
- Informatiegestuurd toezicht en inning
- Anders omgaan met gegevens
- Heldere prioriteiten in systeemontwikkeling
- Sturing, verantwoording en effectmeting.

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

In het kader van de herijking van de Investeringsagenda wordt nagegaan of een meer programmatische aansturing kan worden gerealiseerd, bijvoorbeeld in programma's voor de verandergebieden Interactie en Toezicht. Dat heeft mogelijk in de toekomst ook gevolgen voor de (bestuurlijke ophanging van de) genoemde directies.
Daarbij speelt ook dat voor de Investeringsagenda niet alleen de nu bij de verandering gepositioneerde eenheden van belang zijn, maar dat multidisciplinaire samenwerking gewenst is waarbij de uitvoering en ook de reguliere IV-organisatie rechtstreeks participeren in deze programma's. Daarmee kan ook inhoud worden gegeven aan een aanpak voor noodzakelijke procesoptimalisatie zonder dat overal inzet van analytics nodig is. Buiten kijf staat tevens de noodzaak om de betrokkenheid van medewerkers bij de Investeringsagenda steviger in te vullen.

Is dit het nalevingstekort in % van € 's zoals gemeten in de steekproeven?

Indicatoren belastingen

De missie van Belastingen en Toeslagen komt tot uiting in de volgende indicatoren voor de fiscale kolom:

Indicator	Realisatie 2014	Realisatie 2015	Streef-waarde 2016	**Streef-waarde 2017**
Indicatoren Belastingen en Toeslagen				
% aangiften omzetbelasting tijdig ontvangen	95,1%	95,3%	Nvt	**> 95%**
% aangiften loonheffing tijdig ontvangen	99,2%	99,2%	Nvt	**> 99%**
Juist en volledig doen van aangifte: structureel terugdringen van het nalevingstekort particulieren	Nvt	1,1%	Nvt	**< 1,1%**
Juist en volledig doen van aangifte: structureel terugdringen van het nalevingstekort MKB	Nvt	6,0%	Nvt	**< 6,0%**
Tijdige betaling van belastingen en premies	98,3%	98,4%	98-99%	**> 98%**
Oninbare belastingen en premies	0,6%	0,6%	Nvt	**< 0,6%**
Indicatoren belastingen				
Bruto correctie opbrengsten aangiftenbehandeling IH (P en MKB)	2,9 mld	2,2 mld	2,1 mld	**1,8 mld**
Garantieregeling IH16: in maart aangifte gedaan, voor 1 juli bericht	-	100%	100%	**100%**
Definitief vaststellen toeslagen	85%	82%	Nvt	**85%**
% toeslagen tijdig uitbetaald	99,99%	99,99%	99,99%	**99,99%**
Afname # ernstige productieverstoringen (damages)	68	76	<76	**<2016[1]**
Bezwaren ingediend na een correctie door de belastingdienst (IH)	10%	7%	8-12%	**8-12%**
% kasontvangsten van MKB-ondernemingen onder een fiscaal dienstverleners convenant	5,5%	6,8%	-	**7,5-8%**
Bruto correctie opbrengsten aangiftenbehandeling Vpb (MKB)	1,4 mld	1,9 mld	1,7 mld	**1,5 mld**
Bruto correctie opbrengsten boekenonderzoeken MKB	0,8 mld	0,8 mld	0,9 mld	**0,8 mld**
% gevalideerde grote ondernemingen horizontaal toezicht	Nvt	Nvt	85%	**85%**
Af te handelen belvolume	15,2 mln	14,2 mln	14-15 mln	**13-14 mln**
Afgehandelde bezwaren binnen AWB-termijn	87%	87%	90-95%	**90-95%**
Afgehandelde klachten binnen AWB-termijn	93%	97%	90-95%	**90-95%**
Klanttevredenheid				**> 70%: 3+[2]**
Zorgvuldig handelen van de belastingdienst (klachten)	16.253	14.586	nvt	**< 2016[3]**
Achterstand invordering	2,3%	2,2%	2,5-3%	**2,5-3%**
Inning invorderingsposten < 1 jaar	58,5%	57,0%	55-65%	**55-65%**

Dit zegt eigenlijk niks - is een hoog getal goed of juist slecht??

is meer een maatregel dan een doel

dit is toch geen doel op zichzelf?!! Dit

[1] Minder verstoringen dan voorgaand jaar
[2] Minimaal 70% van de bellers, website- en baliebezoekers scoort een 3 of hoger op de gehanteerde 5-puntsschaal (neutraal tot zeer tevreden) en maximaal 10% van de bellers, website- en baliebezoekers scoort een 1,5 of lager.
[3] Minder klachten dan voorgaand jaar

vestigt nmm de aandacht op input-sturing !!

1.1 Grote Ondernemingen

De directie Grote Ondernemingen (hierna: GO) behandelt de grootste ondernemingen van Nederland. Het klantenbestand van het GO vertegenwoordigt bijna 75% van de totale kasstroom die door Belastingen wordt geïnd. Naast de grote financiële belangen worden deze ondernemingen veelal ook gekenmerkt door complexe fiscale problematiek als gevolg van multinationale activiteiten en zijn de ondernemingen gevoelig voor eenheid van beleid en uitvoering.

Strategische doelstelling

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

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

In dit jaarplan gaat het te ver alle voornoemde indicatoren en de onderliggende verbetermaatregelen en ambities uit te werken. Die verbijzondering vindt plaats in de afzonderlijke jaarcontracten. Wel is het in het jaarplan op z'n plaats beeld en geluid te geven bij de vertaling van de doelstellingen, ambities en activiteiten. Daarom wordt per segment een illustratief voorbeeld opgenomen:

1896063 03110

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

- *Voor verlaging van de beïnvloedbare achterstand: dat er zo snel mogelijk na het ontvangen van een melding betalingsonmacht door GO actie wordt ondernomen richting de klant. Een rechtspersoon die niet in staat is om zijn belasting binnen de daarvoor gestelde termijn te voldoen, moet dat onmiddellijk aan de ontvanger melden. Deze melding is een vroegtijdig signaal dat er betalingsproblemen zijn en daardoor hét signaal om pro actief op te acteren en indien nodig te interveniëren. Er wordt bekeken of het uitstel nog steeds van toepassing is en of het noodzakelijk is om (extra) zekerheid te laten stellen of andere invorderingsmaatregelen te treffen.*
- *Voor het verhogen van de ontvangsten: aan ondernemers die tijdelijk in liquiditeitsproblemen zitten kan de ontvanger, onder voorwaarden, uitstel van betaling verlenen. De duur van het uitstel bestrijkt een zo kort mogelijk periode, maar mag de looptijd van maximaal 12 maanden niet te boven gaan. De verleende uitstellen van betaling worden actief gemonitord en gecontroleerd. Dit betekent dat op de helft van de betalingsregeling door de invordering GO i.o.m. de klantcoördinator de stand van zaken m.b.t. het uitstel van betaling wordt gecontroleerd op het nakomen van de afspraken m.b.t. de aflossing van de belastingschulden. Waar nodig worden invorderingsmaatregelen getroffen.*

Deze activiteiten geven invulling aan de ambities 1, 2, 3 en 4: de interactie is in één keer goed, de klantbehandeling vindt subjectgericht en op een transparante wijze plaats, er is in het toezicht evenwichtigheid tussen risico, uitstraling en fiscaal belang en klanten krijgen waar ze recht op hebben.

Activiteiten vernieuwing

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

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

1.2 Midden- en Kleinbedrijf

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

Strategische doelstelling

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

Doelstellingen

- Het MKB realiseert op efficiënte wijze een verdere optimalisering van de belastingopbrengsten door het verhogen van de compliance (reductie nalevingstekort) en/of het verder borgen van de belastingopbrengsten. Het groeiende ondernemersbestand MKB, in combinatie met de visie op een betere en goedkopere uitoefening van toezicht, noopt tot het inzetten van andere handhavingsinstrumenten. Steeds wordt beoordeeld of handhaving dient plaats te vinden door het relatief dure boekenonderzoek of dat de inzet van andere, goedkopere handhavingsinstrumenten zoals kantoortoetsing of telefonie mogelijk zijn. De directie bereikt dit door samenwerking met externe partijen (fiscale intermediairs, Forum fiscale dienstverleners en softwareleveranciers).
- *MKB Middenbedrijf.* De complexiteit en de omvang van deze entiteiten vraagt in toenemende mate om een multidisciplinaire beoordeling gericht op meerdere processen (heffing, controle en inning) en meerdere middelen (VPB, IH, OB en LH). De aanpak richt zich op het verbeteren van de aangiftekwaliteit van (groepen) bedrijven, mede door vooroverleg en horizontaal toezicht (in samenwerking met fiscaal dienstverleners).
- *MKB Kleinbedrijf.* Het MKB Kleinbedrijf bestaat uit kleine ondernemingen, waaronder veel zelfstandigen zonder personeel en starters. De fiscale risico's van deze ondernemingen bevinden zich vooral op het terrein van de beoordeling van het ondernemerschap en de juiste toepassing van ondernemersfaciliteiten. De aanpak richt zich op het voorkomen van fouten en de bevordering van zelfredzaamheid. De klantbehandeling van het MKB Kleinbedrijf wordt gekenmerkt door een procesmatige en informatiegestuurde aanpak, waarbij zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van technologische ontwikkelingen ('compliance by design').

1896063 03110

(MKB-Midden) De activiteiten om de belastingopbrengsten van het Middenbedrijf op een efficiënte wijze te verhogen omvatten onder andere de classificatie van de entiteiten op basis van het onderkende fiscale belang en fiscale risico. Naarmate het fiscale belang en het fiscale risico toenemen, stijgt de mate van aandacht. Ook wordt beoordeeld welke vorm en inhoud het beste past. In de uitoefening van het toezicht wordt op deze wijze steeds beoordeeld of handhaving dient plaats te vinden door middel van bijvoorbeeld een boekenonderzoek of dat een telefonisch contact volstaat. Ook wordt beoordeeld of er mogelijkheden zijn voor groepsgerichte handhaving op basis van een convenant met een fiscaal dienstverlener. Op deze wijze wordt een groep ondernemingen in één keer in de handhaving betrokken. Dit hefboomeffect van horizontaal toezicht bevordert de effectiviteit en efficiency van het toezicht binnen het Middenbedrijf.

(MKB-Klein) De activiteiten om de zelfredzaamheid van de kleine ondernemingen te verhogen en fouten te voorkomen omvatten onder andere het digitaal ter beschikking stellen van uitleg, invultips en tools (zoals beslisbomen en rekenhulpen). Op deze wijze worden de kleine ondernemingen ondersteund bij het zelfstandig en op een juiste wijze aangifte doen, en bij het zelfstandig bepalen of er recht bestaat op bepaalde faciliteiten.

Deze activiteiten geven invulling aan de ambities 1, 2, 3 en 4: de interactie is in één keer goed, de klantbehandeling vindt subjectgericht en op een transparante wijze plaats, er ontstaat evenwichtigheid in het (geautomatiseerde) toezicht en klanten krijgen waar ze recht op hebben.

Activiteiten vernieuwing

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

1. Debiteureninzicht naar invorderingspersoneel
   - Deze innovatie heeft als doel de invorderaar het beeld van een belastingschuldige in één scherm aan te bieden, zonder dat deze zelf alle afzonderlijke bronsystemen dient te raadplegen.
   - Door deze innovatie te verbinden met het inmiddels geïmplementeerde product Dynamisch Monitoren kan daarnaast, op basis van gesignaleerde verhaalsmogelijkheden, een advies voor de 'beste' vervolgactie worden gegeven. Dit verbetert en uniformeert de besluitvorming binnen invordering.
   - De dienst wordt goedkoper omdat inningmedewerkers efficiënter worden en er minder communicatie tussen de Deurwaarders en de afdeling interactie nodig is.
2. Pilot BTW-carrouselfraude binnen MKB
   - Dit project is een pilot om een verbeterd risicomodel op te leveren om BTW-carrouselfraude tegen te gaan door de levensduur van carrousels te verkorten en fraudeleuze BV's in kaart te brengen.
   - De dienst wordt beter omdat BTW-fraude vaker en eerder wordt opgespoord waardoor er minder geld onterecht wordt uitgekeerd.
3. Pilot risicoprofilering OB-negatief binnen MKB
   - Selectie van te behandelen OB-negatief aangifte vindt plaats op basis van een risicomodel, dat aangiftes met een hoog risico op positieve correctie selecteert.
   - De dienst wordt met het risicomodel beter door de detectie van mogelijk onterecht uitbetaalde OB bij MKB-ondernemingen. De correctie hiervan zorgt voor een verhoging van de belastingopbrengst.
   - De dienst wordt goedkoper omdat medewerkers effectiever en efficiënter worden ingezet doordat dit model, op termijn, de handmatige (door)selectie vervangt.
4. Pilot Early Warning System voor financiële problemen
   - Identificatie van bedrijven die in financiële problemen verkeren o.b.v. een model waarin signalen, zoals te laat betalen, worden geanalyseerd.
   - De dienst wordt beter omdat medewerkers effectiever worden ingezet, er proactief richting bedrijven gehandeld kan worden en verliezen daardoor worden ingeperkt.

5. Vervanging Topsuite
   - Betreft einde technische ondersteuning van huidige pakket (juli 2017) wat het noodzakelijk maakt applicaties en functionaliteiten te vervangen.
   - Dit biedt tegelijkertijd de kans de ondersteuning van controleprocessen te versterken.

1.3 Particulieren

De directie Particulieren (hierna: P) omvat de fiscale behandeling van circa 11 miljoen burgers, buitenlands belastingplichtigen, grensarbeiders en werknemers van internationale organisaties en diplomaten. De belangrijkste belastingmiddelen hierbij zijn de Inkomensheffing-niet winst (IH-niet winst) en de Schenk- en Erfbelasting. De fiscale behandeling bij P omvat toezicht, bezwaar, beroep, klacht en inning voor alle onder het segment vallende processen[4].

Strategische doelstelling

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

Doelstellingen

1. Interactie met burgers (dienstverlening) is persoonlijk en gericht op het vergroten van het vertrouwen in Belastingen en Toeslagen, mede om compliance te bevorderen.
2. Karakter van toezicht verandert: van achteraf beoordelen van aangiftes naar het in gesprek zijn over gebeurtenissen in het hier en nu. Dit vergt gecoördineerde acties in de gehele keten van vooringevulde aangiften tot en met de inning. Het gaat daarbij steeds meer om het terugdringen van het nalevingstekort in plaats van terughalen van niet aangegeven of niet betaalde belasting, het voorkómen van fouten in plaats van het corrigeren van fouten.
3. De behandeling van aanvullingen bezwaar wordt op langere termijn gedejuridiseerd en zal op korte termijn met de toepassing van risico-modellen zo veel mogelijk (massaal) geautomatiseerd plaatsvinden. Voor het verbeteren van de performance van het bezwaarproces worden in 2017 de volgende activiteiten uitgevoerd:

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

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

[4] De behandeling van Toeslagen is niet bij dit segment maar bij het segment Toeslaggerechtigden belegd. Bij de behandeling door het segment P wordt nadrukkelijk de samenhang en synergie met het segment Toeslaggerechtigden gezocht.

(P) Interactie gaat over het verkeer tussen burger en de Belastingdienst, verkeer dat als doel heeft dat burgers hun plichten nakomen en hun rechten verkrijgen. Interactie met burgers is persoonlijk en gericht op het vergroten van het vertrouwen in de Belastingdienst, mede om compliance te bevorderen. De modernisering van de interactie wordt volgens de volgende lijnen vormgegeven: - Wederkerige relatie , - In één keer goed, - De interactie is persoonlijk , - Interactie vóór transactie, - Informatie gestuurde interactie en - Maatwerk waar nodig: help de helper. Deze lijnen moeten leiden tot een hogere klanttevredenheid en een goedkoper werkende overheid. Daarnaast zijn met de Klantinteractie & -services afspraken gemaakt over de inzet van de interactiekanalen "in- en outbound calls" en "de actualiteit van de pagina's op de website". Een juiste inzet en afstemming van de verschillende interactiekanalen komt tot uiting in zogenaamde kanaalconfiguraties.

Het werken in de invordering wordt steeds meer digitaal ondersteund. Een belangrijke innovatie is 'dynamisch monitoren'. Dynamisch monitoren selecteert voor iedere klant de meest geschikte behandeling. Aanslagen en vorderingen die op enig moment niet te incasseren zijn worden niet langer oninbaar geleden, maar met behulp van nieuwe technologie gemonitord. Zodra zich een mogelijkheid tot verhaal voordoet, wordt een invorderingsmaatregel voorgesteld.

Deze activiteiten geven invulling aan de ambities 1, 2, 3 en 4: de interactie is in één keer goed, de klantbehandeling vindt subjectgericht en op een transparante wijze plaats, er ontstaat evenwichtigheid in het (geautomatiseerde) toezicht en klanten krijgen waar ze recht op hebben.

Activiteiten vernieuwing

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

1. De Belastingbetaler toegang geven tot debiteureninformatie op MijnBD.
   - De belastingbetaler krijgt via Mijnbelastingdienst.nl toegang tot een up-to-date transactie overzicht en de verwachte betalingsdata waarmee een bijdrage wordt gegeven aan een moderne interactie (verandergebied 1)
   - De dienst wordt beter omdat klanten direct toegang hebben tot een overzicht met hun transacties met de Belastingdienst
   - De dienst wordt goedkoper omdat het aantal interacties over (verwachte) betalingen drastisch zal afnemen
2. Implementatie risicoprofilering IH 'niet winst' binnen P
   - Selectie van te behandelen IH Niet Winst aangifte vindt plaats o.b.v. van een risicomodel, dat aangiftes met een hoog risico op positieve correctie selecteert
   - De dienst wordt beter en goedkoper omdat medewerkers effectiever en efficiënter worden ingezet en hogere correcties worden gerealiseerd.
3. Doorontwikkeling VIA
   - De VIA leidt voor tenminste 60% van aangiften van particulieren (niet-ondernemers) tot een volledig vooraf ingevulde aangifte.
   - Verbeteringen in het VIA-proces zijn met name gericht op de onderdelen van de aangifte IH, waar het grootste nalevingstekort bestaat.
4. Ontwikkelen van een segment overstijgende nabestaandenketen en een digitale schenkaangifte
   - In 2017 wordt een segment overstijgende nabestaandenketen ingericht. Deze nabestaanden keten bevordert het integraal behandelen. De nabestaande(n) wordt/worden ontzorgd en waar nodig wordt maatwerk geleverd.

KOS is het project Klantoptimalisatie dat van start is gegaan voor Erf- en Schenkbelasting. De bedoeling is moderne klantinteractie, werken aan de voorkant en introductie van wegen en behandelen, en zo veel mogelijk geautomatiseerd afdoen. Dit moet leiden tot besparing op personeelskosten en tot versnelde behandeling van de aangiften en dus tot een versnelde kasstroom. Vooralsnog wordt enkel gebouwd wat benodigd is om de continuïteit te borgen. In 2017 zal voor de Erfbelasting het systeem SEA worden opgeleverd. Voor de Schenkbelasting is vanwege de kasstroom gekozen voor een zeer minimale variant, waarbij aan de hand van ingeleverde aangiften een voorlopige aanslag conform de door de belastingplichtige ingediende aangifte zal worden opgelegd. Oplevering hiervan wordt verwacht rond 1 juli net als SEA. Er wordt gewerkt aan een business case om voor het verder uitbouwen van de beide applicaties.

1.4 Toeslagen

Belastingen en Toeslagen zorgt voor de uitbetaling van de huur- , zorg- en kinderopvangtoeslag en het kindgebonden budget. Een toeslag is een tegemoetkoming in de kosten voor huur, zorg of kinderopvang. Jaarlijks ontvangen ruim 6 miljoen huishoudens maandelijks één of meer toeslagen. De beleidsverantwoordelijkheid en het budget van deze toeslagen liggen bij drie ministers; Sociale Zaken en Werkgelegenheid (kindgebonden budget en kinderopvang toeslag), Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (huurtoeslag) en Volksgezondheid, Welzijn en Sport (zorgtoeslag).

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

Strategische doelstelling
Van deze missie zijn drie strategische intenties afgeleid:

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

Doelstellingen

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

Prestatie-indicator	Waarde 2014	Waarde 2015	Streefwaarde 2016	Streefwaarde 2017
Rechtmatige toekenning van toeslagen	n.v.t.	Gerealiseerd	De score van fouten en onzekerheden ligt onder de rapporteringsgrens op artikelniveau	De score van fouten en onzekerheden ligt onder de rapporteringsgrens op artikelniveau[5]
Het percentage definitief toegekende toeslagen met een terug te betalen bedrag ≤ € 500[6]	n.v.t.	91,9%	91%	91%
Definitief vaststellen toeslagen	85%	82%	n.v.t.	85%
Percentage toeslagen dat tijdig wordt uitbetaald	99,99%	99,99%	99,99%	99,99%

Rechtmatige toekenning van toeslagen;

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

Beperken grote terugvorderingen

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

Klantgerichte dienstverlening

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

Bieden van rechtszekerheid

- Toezicht wordt waar mogelijk gedurende het jaar uitgevoerd: door toezicht in een vroeg stadium uit te voeren kan de definitieve beschikking, die rechtszekerheid biedt direct na vaststelling van inkomen, door Belastingen worden samengesteld;
- Beheersing van werkvoorraden in de breedte voorkomt stagnaties in het tempo waarmee de definitieve toekenning kan plaatsvinden.

Activiteiten vernieuwing

De volgende projecten worden uitgevoerd:

1. (IA) Natuurlijke dialoog: Bij Toeslagen is in het kader van moderne interactie het project natuurlijke dialoog gestart: toeslaggerechtigden worden actief benaderd om problemen op te lossen nog voordat de financiële afwikkeling plaatsvindt. Activiteiten:
   - Toeslagen experimenteert met verschillende behandelmethodes voor de klantgroepen waarmee ze het meest interactie heeft
   - De dienst wordt beter omdat het beter inspeelt in op de interactie behoeftes en gewoontes van specifieke klantgroepen
   - De dienst wordt mogelijk goedkoper omdat het onnodige interactie laat in het proces voorkomt

[5] Dit betreft het artikel van het desbetreffende beleidsdepartement.
[6] Voor kinderopvangtoeslag wordt een grens van € 1.000 aangehouden. Bij de toekenningen van kinderopvangtoeslag gaat het veelal om hogere bedragen dan bij andere toeslagen.

2. (IA) Datafundament
   - Het werken aan een goed (juist, tijdig) datafundament voor een juiste vaststelling van toeslagaanvragen en ondersteuning van het toezicht.
   - De dienst wordt beter omdat inzicht en overzicht in data mogelijkheden geeft tot betere interactie, toezicht en inning.
   - De dienst komt meer in controle door meer inzicht te krijgen in data.
3. (IA) Bouwblok werkstroombesturing (BPM)
   - Onderzoeken of het bouwblok werkstroombesturing kan worden geïmplementeerd voor de werkstromen van Toeslagen. Wanneer dit succesvol blijkt worden de werkstromen één voor één gemigreerd.
   - Hierdoor wordt het aantal lokaal ontwikkelde applicaties verminderd. De dienst komt meer in control door werkstroombesturing in te voeren.
4. Datagedreven handhaving: subjectgerichte en gedifferentieerde behandeling door:
   - Verdergaande differentiatie in de benadering van burgers toeslagen. Bijvoorbeeld bij tieners/bejaarden of asielzoekers/autochtonen.
   - Doorontwikkeling Green Lane (no touch): wanneer een toeslagontvanger bewezen compliant is hoeft minder vaak om bewijsstukken te worden gevraagd.
   - De dienst wordt goedkoper door processen efficiënter te maken.

1.5 Klantinteractie & -services

Missie

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

Strategische doelstelling

KI&S:

- zorgt voor heldere actuele informatie en persoonlijke klantinteractie via de kanalen website, social media, portals, Klantinteractie & -services (telefonie) en berichten (brieven en digitale berichten) van Belastingen en Toeslagen.
- communiceert zoveel als mogelijk digitaal met de klant. Lukt het de klant niet om digitaal met ons te communiceren, dan wordt een alternatief geboden, bijvoorbeeld via de telefoon of balie.
- communiceert consistent over alle kanalen heen. De klant ervaart zo één Belastingdienst en weet precies wat hij kan verwachten.
- zorgt voor service op maat. De klant krijgt alleen de informatie die voor hem relevant is. Daarvoor wordt slim gebruik gemaakt van kennis door het verzamelen, analyseren en interpreteren van data over de klant. Ook weet KI7S van elk kanaal hoe je het inzet om het gewenste effect te bereiken. Die kennis wordt ingezet om de organisatie te verbeteren.
- handelt pro-actief. Als een klant het waarschijnlijk niet lukt om zijn zaken met de Belastingdienst te regelen, dan zoekt KI&S zélf contact met hem. Dat is niet alleen prettig voor de klant, maar dat betekent ook minder vragen en klachten, en dus minder werk voor de organisatie.

Doelstellingen

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

- Extra informatie en services worden toegevoegd op de digitale kanalen.
- Kanalen worden stap voor stap geïntegreerd. In de (inter)actie kan de klant simpel meerdere kanalen benaderen, waarbij zoveel mogelijk dezelfde informatie op de kanalen beschikbaar is.
- Er worden zo weinig mogelijk kosten gemaakt. Voor de klant en bij de organisatie.

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

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

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

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

1.6 Centrale Administratieve Processen

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

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

Missie en visie leiden tot de volgende mission-statement van CAP:
'Wij Maken Massaal Persoonlijk'

Doelstellingen
CAP levert (fiscale) producten en gegevensdiensten ten behoeve van burgers en bedrijven en werkt daartoe nauw samen met de andere onderdelen van de Belastingdienst. Daarnaast vervult CAP binnen de Belastingdienst regisserende functies voor de massale verwerking en beheersing van (fiscale) producten, processen en gegevens. CAP ontstaat vanuit de fusie tussen de bedrijfsonderdelen B/CA en B/SMP en zal de komende jaren een transitie doormaken om invulling te geven aan de toegekende verantwoordelijkheid. Met de fusie worden de volgende effecten nagestreefd:

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

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

Prestatie-indicator	Waarde 2014	Waarde 2015	Streefwaarde 2016	Streefwaarde 2017
Garantieregeling IH 2016: in maart aangifte gedaan, vóór 1 juli bericht	n.v.t.	100%	100%	100%
Definitief vaststellen toeslagen	85%	82%	n.v.t.	85%
Percentage toeslagen wat tijdig wordt uitbetaald	99,99%	99,99%	99,99%	99,99%
Afname van het aantal ernstige productieverstoringen (damages)	68	76	<76	Minder verstoringen dan vorig jaar

Activiteiten vernieuwing

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

1. Scripting
   - Robotisering van handmatige processen en het creëren van tijdelijke oplossingen op basis van zogeheten scripts
   - De dienst wordt goedkoper omdat handmatige processen automatisch zullen worden uitgevoerd. Dit leidt tot onder andere tot een efficiëntie winst bij het Landelijk Incasso Centrum en de Middelen Administratie.
2. Digitalisering notariële informatie
   - De dienst wordt goedkoper omdat digitalisering verder wordt doorgevoerd. Dit leidt tot onder andere tot een efficiëntie winst bij CAP.
3. Automatische incasso betalingsregelingen
   - De dienst wordt goedkoper omdat betalingen automatisch worden geïnd.

2. FIOD

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

Strategische doelstelling
Uitgangspunt van de FIOD is dat misdaad niet mag lonen. De FIOD werkt daarom aan de rechtshandhaving en daarmee aan de verbetering van de kwaliteit van de samenleving. De FIOD werkt vanuit de visie op handhavingsregie: gezamenlijk bewust kiezen welke instrumenten, in welke combinatie en met welke diepgang, worden ingezet om in een bepaalde situatie een verbetering in het nalevingsgedrag te bereiken. Het strafrecht is geen geïsoleerd, repressief sluitstuk van de handhavingsketen maar één van de mogelijk in te zetten instrumenten binnen de samenwerking van de ketenpartners.

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

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

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

Prestatie-indicator	Waarde 2014	Waarde 2015	Streefwaarde 2016	Streefwaarde 2017
Percentage processen-verbaal dat leidt tot veroordeling/transactie	83%	82%	82-85%	82-85%
Gerealiseerde incasso-opbrengsten (mln. €)	74,6	76,4	40,7	71,4
Omgevingsgerichte strafonderzoeken (% opsporingsuren)	18%	23%	>30%	>40%

Activiteiten

Inzet capaciteit
Circa 50% van de FIOD capaciteit is in beginsel bestemd voor Belastingen, Douane en Toeslagen. De overige capaciteit is voor witwasbestrijding, corruptiebestrijding, faillissementsfraude en andere financieel-economische onderzoeken.

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

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

Witwassen
Het bestrijden van witwassen is in 2016 geïntensiveerd. Hierbij is verder gebouwd op het bestaande fundament en is het afpakken van crimineel vermogen uitgebouwd. Zowel de Witwasteams als het Anti Money Laundering Center (AMLC) zijn gegroeid in capaciteit en kwaliteit voor wat betreft de uitvoering en het zien en verwerven van onderzoeken en signalen. Eind 2017 zijn naar verwachting alle vacatures vervuld. Ook in de bestrijding van witwassen blijven we inzetten op omgevingsgerichte samenwerking en afpakken van crimineel vermogen.

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

Datafundament opsporing
Onderzoeken worden steeds complexer waarbij de groei van de hoeveelheid (tera)data per onderzoek één van de redenen is. Data uit tientallen bronnen kunnen worden ontsloten in een datafundament / datalaag waardoor data op een snelle, overzichtelijke en gebruikersvriendelijke manier inzichtelijk is voor gebruikers. Hiermee kunnen o.a. rechercheurs snel en makkelijk bewijslast voor een zaak verzamelen en opbouwen. Daarnaast zal het datafundament de mogelijkheid bieden om uit terradata nieuwe financieel economische fraude op te sporen. Hierdoor wordt de opsporing efficiënter én effectiever en kan in samenwerking met ketenpartners fraude vroegtijdig aan het licht komen en daarmee wellicht voorkomen worden. Het datafundament zal de bronnen geautomatiseerd ontsluiten en integreren met elkaar. Het uitgangspunt hierbij is om door middel van intensieve omgevingsgerichten samenwerking de eigen opsporingsinformatie (BOB) te integreren met de externe databronnen. Het datafundament FIOD kan worden gezien als de basis informatievoorziening van de opsporing.

1896063 03110

i-FIOD / Programma Digitalisering
Het opsporingswerk verandert snel door gebruikersvriendelijke IT-gereedschappen en andere technologische ontwikkelingen. Om tijdig mee te bewegen met deze ontwikkelingen bestaat binnen de FIOD het programma Digitalisering / iFIOD. De FIOD werkt hiermee continu aan verbeteringen als het gaat om IT-oplossingen waarmee financiële fraude opgespoord wordt. Kennis en ervaringen zijn geborgd en eenvoudig toegankelijk. De verschillende doelgroepen binnen de FIOD zijn gekwalificeerd om met de aangeboden IT- systemen snel en goed uit de voeten te kunnen.

IA
De Belastingdienst staat met zijn Investeringsagenda (IA) vanaf 2020 o.a. voor een opbrengsttaakstelling van 750 mln / vergroting van de compliance. De FIOD heeft een aantal ideeën aangedragen waar het strafrecht ondersteunt bij het realiseren van de IA-doelen door intensieve samenwerking op het gebied van 'data & analytics', BTW, Invordering, Combiteam Aanpak Facilitators (CAF), Snelle Interventie Service (SIS), Buitenlands vermogen en gezamenlijke projecten met impact (politiek, publicitair en financieel).

Internationalisering
Verbeterslagen bij fraudebestrijding vinden in toenemende mate internationaal plaats. Mondiale samenwerking is het doel, opgezet via de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OECD). Internationale samenwerking is primair gericht op vernieuwingen met het doel van elkaar te leren. Tijdens het Forum of Heads of Tax Crime Investigations (FHTCI) in september 2015, is met diverse geïnteresseerden landen, de eerste aanzet gemaakt tot een project over het matchen van data. Naar aanleiding van een eerdere pilot tussen FIOD en Financial Intelligence Unit-Nederland (FIU-NL) worden drie sporen geïdentificeerd waarop de bestaande FIU.net/Ma3tch kennis, expertise en bewezen technologie ingezet kan worden. De drie deeltrajecten zijn:

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

Leiderschap
Bij alle genoemde onderwerpen geldt dat de FIOD zoveel mogelijk vanuit de handhavingstrategie op zoek gaat naar omgevingsgerichte samenwerking met zowel publieke als private partijen met als doel effect en impact van het werk inclusief het afpakken van crimineel verkregen vermogen. Het bewust inzetten van publiciteit wordt ook gezien als een manier om het effect en de impact van het werk van de FIOD te vergroten. De ontwikkelingen binnen de FIOD betekenen ook een ontwikkeling op het gebied van dienend leiderschap en vraagt iets van ondernemerschap van zowel leidinggevenden als medewerkers. De professional dient zoveel mogelijk "in the lead" te zijn waarbij het management een omgeving creeërt waarin het aanwezige potentieel zoveel mogelijk benut wordt. Het management ontwikkelt mee op een wijze die past bij de ontwikkeling van de rest van de FIOD waarbij samenwerking, afpakken en passende inzet van het strafrecht leiden tot vergroting van de compliance.

3. Douane

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

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

Tegelijkertijd heeft de Douane wel zijn eigen veranderopgave te realiseren. In deze ontwikkeling is de Douane sterk afhankelijk van de ontwikkelingen in Europa: Brussel zal steeds meer sturen op Europese risicobeheersing. Daarnaast is de Douane sterk afhankelijk van de ontwikkelingen in de veiligheidsketen. Belangrijk hierbij is dat keuzes gemaakt worden en uitgangspunten geformuleerd worden voor de lange termijn welke op inhoud aansluiten bij de aard van het werk van Douane en toezeggingen van de staatssecretaris aan de Kamer. De doelstellingen van de Douane dienen zo goed en efficiënt mogelijk gerealiseerd te worden waarbij zo veel en waar mogelijk samen wordt opgetrokken met de fiscale kolom. Waar dit niet mogelijk is zal de Douane zijn eigen visie concretiseren.

Missie
De Douane

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

Zo wordt bijgedragen aan:

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

Opdracht en doelstellingen
De Douane heeft de volgende drie opdrachten:

Afdracht
Zorgen dat belastingopbrengsten juist, tijdig en volledig zijn.
Dit houdt in dat we de verschuldigde douanerechten en accijnzen vaststellen, heffen en innen. De geïnde bedragen dragen we af aan; de Europese Unie (douanerechten) en de Nederlandse schatkist (accijnzen)

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

ook hier sturen we op input;
hiermee zaaien we ons
eigen probleem van
morgen!!

Concurrentiepositie;
Bijdragen aan het versterken van de concurrentiepositie van de Europese Unie.
Dit doen we enerzijds door toe te zien op naleving van Europese maatregelen voor marktordening. Anderzijds bevorderen we een snelle en goede douaneafhandeling, resulterend in zo min mogelijk logistiek oponthoud en lage administratieve lasten voor bedrijfsleven.

Tezamen zijn dit de ABC-doelen van de Douane. Uiteraard weerspiegelen de ABC-doelen de doelen die voortkomen uit zowel Europese als nationale opdrachten voor de Douane.
Deze doelen worden bereikt door steeds innovatiever, slimmer en effectgerichter te handhaven, waarbij wordt gestreefd naar reductie van administratieve- en toezichtslasten. Daarbij is ook van belang dat de Dienstverlening continu geïnnoveerd en afgestemd wordt op de behoefte. Dit alles betekent in kunnen spelen op ontwikkelingen in de omgeving. Dat vergt veel van het aanpassingsvermogen van de Douane en de medewerkers. De dynamiek in de wereld van internationale handelsstromen en logistieke ketens is groot en de nationale en Europese beleidscontext waarin gewerkt wordt verandert voortdurend.

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

Prestatie-indicator	Waarde 2014	Waarde 2015	Streefwaarde 2016	Streefwaarde 2017
Controles op de goederenstromen	357.100	386.000	350.000–420.000	320.000–420.000
Gecertificeerde goederenstromen	91%	89%	>90%	>90%
Controles op passagiersvluchten	14.700	13.000	12.000–15.000	12.000–15.000

Strategische doelstelling
Onze missie, opdracht en doelen geven aan wat de Douane wil bereiken.
De visie Grensverleggend geeft weer hoe daar via handhaving invulling aan wordt gegeven.
Grensverleggend schetst het streefbeeld waar met handhaving geleidelijk naartoe bewogen wordt.
Centraal staat de uitwerking van de handhaving in drie lagen:

- Geel: betrouwbare ketens.
  Veilig maken van complete goederenketens
- Groen: bekende, betrouwbare bedrijven.
  Waarnemingen – liefst buiten het logistieke proces – om de juistheid van het handelen te toetsen
- Blauw: onbekende en overige bedrijven
  Controle in de logistieke stroom, aan de grens, op basis van risicoanalyse en -detectie

Grensverleggend vormt de basis voor de ontwikkeling van onze handhaving. In het (jaarlijkse) Handhavingsplan is dit geconcretiseerd in 'van-naar bewegingen' die we de komende jaren realiseren.

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

- Compliance gericht; activiteiten worden uitgevoerd om zowel de compliance te bevorderen als non-compliance tegen te gaan (gedragsbeïnvloeding). Compliance is de daadwerkelijk regelnaleving door burgers en bedrijfsleven. Ongewenste goederen worden uit de stroom en/ of uit de markt gehaald (stoppen).
- Informatiegestuurd; zodat met gekoppelde systemen en slimme analyses meer kennis uit beschikbare data halen en de detectiegraad verbeteren. Daarmee wordt het zicht versterkt: een actuele en optimale informatiepositie over goederen, bedrijven en burgers waarop toezicht wordt uitgeoefend.

- Risicogericht; verantwoorde keuzes worden gemaakt in de veelheid van taken. De risico's die zich voordoen in de handhaving worden gekend, gewogen en aangepakt op de meest doeltreffende en doelmatige wijze.
- Gelaagd; zodat de handhavingsactiviteiten – van dienstverlening tot opsporing - elkaar in de tijd en qua werking aanvullen en aansluiten bij het risico. Ieder bedrijf en iedere burger krijgt de aandacht krijgt die hij of zij verdient, waarbij wordt gestreefd naar minimale lasten – administratief en oponthoud - voor bedrijven en burgers (faciliteren).

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

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

Prioriteiten 2017

In het licht van de handhavingsdoelstellingen en de actuele ontwikkelingen ten aanzien van de basisbeginselen van de Douane, zijn hieronder eerst de prioritaire handhavingsgebieden benoemd voor 2017 en wordt vervolgens ingegaan op de overkoepelende prioriteiten.

- *Prioritaire handhavingsgebieden (uitgewerkt in Handhavingsplan 2017)*

Afdracht Bevorderen	Beschermen samenleving	Concurrentiepositie EU bevorderen
– Douanerechten • Gebruikstarief • Douanewaarde • Bijzondere regelingen – Accijns	– Sanctiemaatregelen en strategische goederen – Wapens en munitie – Liquide middelen – Verdovende middelen smokkel	– Antidumpingrechten

Toelichting
Op het terrein van Beschermen samenleving wordt veel van de Douane verwacht. Veiligheid is en blijft immers (politieke) prioriteit. Daarnaast blijven bestrijding van de smokkel van verdovende middelen en de handhaving op sanctiemaatregelen (o.a. Rusland) handhavingsgebieden waarop controlecapaciteit moet worden ingezet.

Verzelfstandiging Douane
De Commissie Onderzoek Belastingdienst (COB) is in oktober 2016 door de Staatssecretaris aangesteld om de Investeringsagenda en de daarbij behorende organisatieontwikkeling te onderzoeken. Een van de bestuurlijke aanbevelingen is om een meer zelfstandige positie van de Douane te overwegen.Het kabinet neemt deze aanbeveling over. Als eerste stap zal een apart begrotingsartikel voor de Douane worden geïntroduceerd. In 2017 zal de Douane prioriteit geven aan de uitwerking hiervan.

Overkoepelende prioriteiten:
Versterken informatiegestuurd toezicht.

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

IBO opdrachtgeverschap

De IBO werkgroep heeft onderzocht hoe bestaande en toekomstige afspraken tussen de Belastingdienst (i.c. de onderdelen Toeslagen, FIOD en Douane) en de beleidsbepalende opdrachtgevers zo kunnen worden vormgegeven, opdat deze voor alle betrokken partijen tijdig inzicht geven in de (financiële) consequenties als sprake is van autonome of beleidsmatige wijzigingen. Het IBO heeft voor elk van de onderdelen hierover conclusies getrokken; tevens zijn algemene aanbevelingen gedaan voor de sturingsrelatie. Het kabinet onderschrijft dan ook de aanbeveling om voor de Douane de sturingsrelatie te uniformeren en te versterken door beleidsdepartementen voor de niet fiscale douanetaken te beschouwen als opdrachtgever: zij zijn verantwoordelijk voor het beoogde maatschappelijk effect van en de prioritering in de uitvoering (het *wat*). De Douane is als uitvoerder verantwoordelijk voor de wijze van handhaving (het *hoe*). De eigenaar van de Douane wordt de [redacted] van Financiën. Er wordt een Opdrachtgevers – Opdrachtnemersberaad Douane opgericht (OOD) opgericht voor overleg en besluitvorming over de capaciteitstoedeling van Douane, waaronder in het geval nieuwe wensen van een departement de beschikbare capaciteit van de Douane overtreffen.

Implementatie DWU

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

Kubus Douane

Voortvloeiende uit de rapportages van de Commissie Managementinformatie en Bekostigingssystematiek Belastingdienst (MIBB; in de wandelgangen 'Commissie de Jong') is ook de Douane aan de slag gegaan met het aanpakken van de in deze rapportages opgenomen aanbevelingen. Dit heeft ertoe geleid dat het concept van een op de Douane toegesneden Kubus is uitgewerkt. De dimensies van deze kubus hebben betrekking op processen (Procesmodel), opdrachtgevers/handhavingsgebieden en subjecten/objecten van toezicht. Daarnaast zijn onder andere de eerste stappen gezet om te komen tot een kostenmodel, waarbij ook aandacht is voor bekostigings-aspecten voortvloeiend uit het IBO 'Bekostiging Belastingdienst'. In 2017 zal verder gewerkt worden de ontwikkeling van de Kubus Douane op al deze fronten.

Doorontwikkeling kwaliteitsmanagementsysteem

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

Versterken grip op afdrachten (Eigen Middelen)

De afgelopen tijd zijn verschillende maatregelen getroffen en initiatieven gestart om de processen met betrekking tot de afdracht van Douanerechten (Traditionele Eigen Middelen, TEM) aan de Europese Commissie te versterken, waaronder het project Inrichting Ordelijk Financieel Beheer Douane. Daarmee zijn goede stappen gezet om risico's op dit vlak beheersbaar te houden. De ontwikkeling van de voorziene nieuwe geautomatiseerde ondersteuning gaat naar verwachting geheel 2017 in beslag nemen. Op basis van de procesbeschrijving EU-afdrachten worden de maatregelen geïmplementeerd die op de omschreven risico's zijn omschreven.

Mobiliteit:

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

4. IV-organisatie

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

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

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

Visie en Strategie

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

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

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

Lange termijn doelstellingen en de ambities voor 2017
De strategische doelen (de hoofdlijnen waarlangs de IV-keten zijn visie zal realiseren) zijn ongewijzigd ten opzichte van het afgelopen jaar en luiden als volgt:

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

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

Prestatie-indicator	Waarde 2014	Waarde 2015	Streefwaarde 2016	Streefwaarde 2017
Afname van het aantal ernstige productieverstoringen (damages)[7]	68	76	<76	Minder verstoringen dan vorig jaar

[7] De indicator 'Postzendingen zonder fouten' is vervangen door de indicator 'Afname van het aantal ernstige productieverstoringen'. Eventuele foute postzendingen met vervelende gevolgen voor burgers en bedrijven worden voortaan onder de noemer van de nieuwe indicator gerapporteerd.

1896063 03110

Verantwoording over de voortgang

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

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

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

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

Binnen het programma Modernisering IV-landschap wordt de samenhang in de veranderingen bewaakt en wordt de rationalisatiedoelstelling voor 2017 gerealiseerd. Met behulp van het verbeterde portfolioproces zal inzichtelijk worden gemaakt welke combinatie van resultaten het meest bijdraagt aan de Belastingdienst doelstellingen. Daartoe zal in 2017 het portfolio waardegericht ingericht worden en portfoliocontrol versterkt worden. Voortdurend wordt bijgehouden welke veranderingen invloed hebben op het portfolio en één maal per kwartaal stelt het Management Team BD de compartimenten vast[8].

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

Daarnaast zal er ook nieuwe wetgeving ingevoerd moeten worden met naar verwachting een bijdrage aan vereenvoudiging en vernieuwing van het ondersteunende landschap. De werkwijze van UTNS heeft de IV-keten al goede diensten bewezen.

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

Verder zijn geautomatiseerde testen, verdere toepassing van Normalized Systems (software met een fijnmazig softwareskelet en modulair opgebouwd) en gebruik van bouwblokken elementen die de IV-keten goedkoper maken en doorlooptijden verkorten.

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

[8]De meest actuele versie van het portfolio is als bijlage 2 toegevoegd.

1896063 03110

Continuïteit, Rationalisatie en Vereenvoudiging en vernieuwing
Om de Belastingdienst te ondersteunen in de uitoefening van haar permanente opdracht, is het waarborgen van een stabiele, betrouwbare en veilige ICT-dienstverlening van groot belang. De kwaliteit van ICT-dienstverlening staat beschreven in de jaarlijks geactualiseerde service-level-agreement en onderliggende service-overeenkomsten.
Om de continuïteit ook in de toekomst te kunnen garanderen, is een modern IV-landschap randvoorwaardelijk. Hiervoor is het programma Regie Modernisering IV-landschap in het leven geroepen. Er zijn twee parallelle veranderlijnen in het ICT-landschap van de massale processen die in samenhang worden geregisseerd. De eerste veranderlijn vloeit voort uit de vereenvoudiging en vernieuwing van de processen in de lijn van de Investeringsagenda. De tweede veranderlijn is de al in uitvoering zijnde rationalisatie van de systemen en infrastructuur. Het programma bewaakt de balans tussen enerzijds het beheer van het bestaande landschap en het behoud van continuïteit, anderzijds het realiseren van IT-voorzieningen die adequaat invulling geven aan de eisen van een vernieuwd proces. Vermindering van onderhouds- en beheerlasten creëert ruimte voor een stabiel groter aandeel aan inspanning voor vernieuwing. De door de Algemene Rekenkamer geconstateerde ernstige onvolkomenheid in de legacy-systemen wordt met deze twee bewegingen geadresseerd.

Verhogen voorspelbaarheid, versnellen voortbrenging en duurzame inzetbaarheid personeel
- De IV-organisatie werkt aan verbeterde integrale onderbouwing van kosten, baten, haalbaarheid en risico's van het portfolio, ten behoeve van bestuurlijke besluitvorming: Inzicht en overzicht in kosten van IV-landschap, inclusief aansluiting op kostenmodel Belastingdienst.
- Sturen in dalend kader (Conform Programma Reductie IV-begroting 2017).
- Portfoliomanagement (o.a. door inrichten waardemanagement en batenmanagement (Conform programma Herinrichting Portfoliomanagement)).

Binnen de IV-keten wordt het aantal coördinatie-activiteiten tussen dienstonderdelen teruggebracht. Het werken volgens Agile-principes en multidisciplinair werken maken dit mogelijk.

Op technisch gebied valt te denken aan het verder automatiseren van stappen in de voortbrenging, en het vergroten van de mogelijkheden om standaardproducten via selfservice te leveren. Door automatisering van de voortbrenging en levering kunnen applicaties sneller worden ontwikkeld en kunnen we vaker nieuwe releases uitbrengen.
Vakmanschap betekent dat de IV-organisatie bestaat uit professionele medewerkers die zelfstandig handelen in de lijn van de missie, ambitie en kaders van de Belastingdienst. De medewerkers hebben kennis van de primaire businessprocessen. Ze onderhouden hun vakmanschap actief en besteden een deel van hun tijd aan het verwerven van nieuwe hard- en soft skills. Daarbij worden ze gefaciliteerd door de organisatie.

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

5. Interne organisatie

Formatie en bezetting
Als gevolg van de vrijwillige vertrekregeling is het personeelsvolume aan het dalen. De komende jaren zal de krimp verder doorzetten. Als gevolg van de investeringsagenda zal enerzijds het werkpakket met ca. 5.000 fte krimpen en zal er voor ca 1.500 fte extra werk (hoger gekwalificeerd) werk zijn. Zowel de krimp als de instroom is in 2016 begonnen. Voor 2017 wordt een formatie per dienstonderdeel vastgesteld. De bezetting is bij een aantal dienstonderdelen nu nog hoger dan de formatie als gevolg van een mismatch van de uitstroom vertrekregeling versus de geplande formatiedaling. Dit wordt meet maatregelen binnen de kaders van de Belastingdienst gedekt.
De formatie, bezetting en in-en-uitstroom worden maandelijks in de Managementrapportage Belastingdienst gemonitord.
Voor wat betreft de instroom is het streven om medewerkers aan te trekken die flexibel en multi-inzetbaar zijn. Helder is dat het profiel dient aan te sluiten bij het werken binnen een datagestuurde toezicht organisatie.

Effectief leiderschap
De leidinggevenden van de Belastingdienst dragen een belangrijke verantwoordelijkheid voor het betrokken en bevlogen houden van hun medewerkers. Hiervoor is leiderschap nodig. We willen leidinggevenden die verantwoordelijkheid en vertrouwen geven, binnen duidelijke kaders en vooraf vastgestelde resultaten. Leidinggevenden die inspireren, het boegbeeld vormen en hun medewerkers meenemen in de vernieuwing. Leidinggevenden die effectief aansturen, hun medewerkers aanspreken en hun ontwikkeling stimuleren. En die ook zelf voortdurend leren en zich ontwikkelen; een voorbeeldrol hierin aannemen. In 2017 zal deze visie opleiderschap worden geïmplementeerd. De zes kwaliteiten uit de visie op leiderschap (Betekenisgeving, Zelfmanagement, Leren en experimenteren, Initiatief en assertief, Sturen op effect, Deel van het geheel) geven hier een impuls aan.

Rijksbrede aansluiting HR
Er wordt een inhaalslag uitgevoerd om beter aan te sluiten bij het Rijksbrede speelveld. Daartoe start de BD in 2017 met het invoeren van het Functiegebouw Rijk voor de groepsfuncties van de Belastingdienst. Doelstelling is om met de volledige Belastingdienst over te zijn op Functiegebouw Rijk tegen 1 december 2018. Er wordt gezorgd voor HR-dienstverlening die slagvaardig is en gebruikersgemak biedt. Hiertoe worden de HR-processen en bijbehorende systemen geïnventariseerd, geüniformeerd en gestandaardiseerd.

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

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

1896063 03110

Mobiliteit

Medewerkers vormen de basis van de Belastingdienst. De opgave is dan ook de juiste mensen binnen te halen, hen te binden en boeien en zich te laten ontwikkelen, maar hen ook op tijd weer te laten gaan om zo ruimte te maken voor nieuwe kennis en ervaringen vanuit de buitenwereld: de juiste medewerker op de juiste plek op het juiste moment. De bezetting zal bij een aantal dienstonderdelen afwijken van de formatie als gevolg van een mismatch van de uitstroom vertrekregeling versus de geplande formatiedaling.
De komende jaren krijgt de Belastingdienst met een groot uitstroomvraagstuk te maken. Als gevolg van de generieke vrijwillige fase verlaten tussen nu en maart 2020 een paar duizend medewerkers vrijwillig de Belastingdienst.
De geschetste uitstroom heeft een grote impact op de staande organisatie en zal veel van onze medewerkers vragen: begrip voor collega's die nog een aantal jaren bij de Belastingdienst werken, maar die in hun hoofd al afscheid aan het nemen zijn, de borging van kennis die de organisatie verlaat, het opvangen van werk waar (nog) geen nieuwe collega voor is aangenomen. De Belastingdienst treft aan de hand van een (te ontwikkelen) business case maatregelen om de interne horizontale en verticale doorstroom te beoordelen.

Inhuur externen

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

- Inzetten van uitzendkrachten op piekwerkzaamheden en/of tijdelijke werkzaamheden;
- Tijdelijke inzet op vacatures;
- Inzet omdat specifieke, specialistische kennis nodig is met name op het terrein van ICT

De Belastingdienst wil structureel onder de rijksbrede norm voor de uitgaven externe inhuur van 10% blijven. Door de maatregelen in het kader van de sluitende begroting zal de omvang van de inhuur kleiner worden in het reguliere proces. Voor de investeringsagenda is overschrijding van de norm niet uitgesloten vanwege de (tijdelijke) noodzaak van specialistische kennis en inzet van uitzendkrachten bij krimpende werkpakketten

Switch

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

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

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

Momenteel wordt met het DG overlegd over de opdracht van Switch voor 2017. Zodra er meer duidelijkheid over is, wordt een en ander mogelijk aangepast.

Rijksbrede bedrijfsvoering
Belastingdienst heeft een positieve houding tov interdepartementale samenwerking en het verder verbeteren van de efficiency en de kwaliteit van de rijksbrede bedrijfsvoering. Zeker voor de generieke dienstverlening liggen er mogelijkheden en kansen. Dit geldt met name voor CFD als Concern Dienst Verlener (CDV) en CKC als expertisecentrum voor werving. Daarnaast ook voor CIE, met dien verstande dat deze met name dienstverlening aan derden verleent in panden van de Belastingdienst. De Concern Dienstverleners bevinden zich op een belangrijk kruispunt van hun ontwikkeling, waarbij keuzes gemaakt moeten worden over dienstverlening aan eigen proces respectievelijk rijksbreed. Bij rijksbrede dienstverlening dient daarom wel extra aandacht te zijn voor de verwevenheid met het eigen primaire proces.

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

Huisvesting
Vanaf 2017 is er een oplopende budgettaire taakstelling om te bezuinigen op huisvesting en facilitaire kosten. Als gevolg van de personele uitstroom kan de Belastingdienst met minder kantoorruimte toe. Daartoe is wel nodig dat de onderdelen van de Belastingdienst hun huisvestingsbehoefte per regio opnieuw in kaart brengen zodat de Masterplannen kunnen worden aangepast. B/CFD heeft de belanghebbende partijen in overleg bijeengeroepen. B/CFD zal de besluitvorming coördineren, ondersteunen en faciliteren en de voortgang bewaken en aanjagen. Belangrijk is namelijk dat overeenstemming wordt bereikt welke panden afgestoten kunnen worden. B/CFD is in goed overleg met RVB over de (snelheid van de) afstoot van panden.

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

Arbeidsbeperkten Belastingdienst
In het regeerakkoord is afgesproken dat de overheid zich zal inspannen om medewerkers in de categorie "lage lonen" een (vast) dienstverband aan te bieden en extra banen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. In de periode 2013 tot en met 2023 moet de Belastingdienst 867 nieuwe banen voor arbeidsbeperkten realiseren. De BD zet zich maximaal in om te kunnen voldoen aan wet - en regelgeving en om zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen.

1896063 03110

Oorspronkelijk heeft de Belastingdienst ingezet op hoogopgeleide medewerkers met een arbeidsbeperking die een reguliere bijdrage kunnen leveren aan de primaire processen. Deze inzet leverde kwantitatief niet voldoende op. Het blijkt lastig om de doelgroep met onze reguliere wervingsactiviteiten te bereiken. Een separaat wervingsspoor is ontworpen en kan in 2017 ingezet worden. Er zijn in 2017 243 medewerkers met een arbeidbeperking in dienst bij de BD.
In samenspraak met de rijksbrede Participatie-organisatie worden diverse pilots opgezet. De eerste pilot bestaat uit het opschonen van de archieven bij P-direct. Medewerkers worden bij de Belastingdienst geplaatst en voeren opschoningswerkzaamheden uit op de personeelsdossiers van de Belastingdienst. De eerste groepen starten in december (30 plaatsen) en bij gebleken succes kan verdere uitbreiding in 2017 plaatsvinden. Daarnaast zijn duurzame afspraken gemaakt om medewerkers te plaatsen bij de Belastingdienst, maar feitelijke werkzaamheden te laten uitvoeren bij de RijksSchoonmaakOrganisatie. Het plaatsen van medewerkers op 45 beschikbare posities zal net over de jaargrens plaatsvinden. In samenspraak met rijksbrede projecten worden dan ook actief additionele mogelijkheden tot inzet van medewerkers uit het doelgroepregister onderzocht. Daarnaast intensiveren we onze oorspronkelijke aanpak t.a.v. hoogopgeleide medewerkers.
Het creëren van voldoende aantal arbeidsplaatsen voor de doelgroep is ingewikkeld. De Investeringsagenda zal er voor zorgen dat nog meer werk in de lagere schalen zal verdwijnen. In 2016 heeft BD het gecumuleerde aantal niet weten te bereiken waardoor de doelstelling van 2017 nog hoger ligt. De BD loopt hiermee een politiek-bestuurlijk risico.

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

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

Beveiliging
Jaarlijks word het Handboek Beveiliging Belastingdienst (HBB) geactualiseerd en worden er centraal beveiligingsdoelstellingen aangewezen waarover gerapporteerd (zelfanalyse) moet worden. Het HBB beschrijft het strategisch en tactisch beveiligingsbeleid en omvat de implementatierichtlijnen en beheersmaatregelen voor beveiliging. Alle bedrijfsonderdelen dienen te voldoen aan de beveiligingsdoelstellingen van het HBB doormiddel van comply or explain.

Integrale beveiliging[9] maakt onderdeel uit van de reguliere planning & control cyclus. Tot nu toe was het verplicht om één keer per jaar hierover te rapporteren. Om beter aan te sluiten bij de reguliere planning & control cyclus wordt vanaf 1 januari 2017 aanvullend verzocht om driemaal per jaar over de bevindingen uit de zelfanalyse te rapporteren in de viermaandsrapportage. Voor het overkoepelende beeld zal jaarlijks verzocht worden om een totaalrapportage per bedrijfsonderdeel te maken.

De volgende onderwerpen voorzien we in 2017:

1. Viermaandelijks rapporteren over de uitkomsten van de uitgevoerde zelfanalyse over de vastgestelde beveiligingsdoelstellingen, opzet, bestaan en werking van beheersmaatregelen. In de eerste viermaandsrapportage tevens aangegeven over welke (aanvullende) beveiligingsdoelstellingen het organisatieonderdeel de zelfanalyse uitvoert.

[9] Integrale beveiliging omvat de aspecten personele veiligheid en integriteit, fysieke beveiliging, informatiebeveiliging en bedrijfscontinuïteit, in samenhang. De Belastingdienst benadert beveiliging vanuit de bedrijfsvoering: integrale beveiliging staat ten dienste van de missie, visie en de bedrijfsdoelstellingen van de Belastingdienst en zekeren de "Te Beschermen Belangen" van onze organisatie.

1896063 03110

2. Actualiseren en categoriseren van de Te Beschermen Belangen. Rapporteren in de eerste viermaandsrapportage 2017[10]. (Tevens vanuit de RijksBVA voor 2017.)
3. Actuele lijst van vertrouwensfuncties en de Verklaringen van Geen Bezwaar van op deze functie benoemde medewerkers (doorlopend). (Tevens vanuit de RijksBVA voor 2017.)
4. Halfjaarlijks rapporteren over beveiligingsincidenten. (Tevens vanuit de RijksBVA voor 2017.)

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

[10] Te Beschermen Belangen (TBB) zijn informatie, informatiesystemen, materieel, goederen, (bewinds)personen of objecten die beveiligd moeten worden om de bedrijfsvoering en andere gewichtige belangen en processen van de Rijksoverheid ongestoord doorgang te laten vinden.

6. Verbetering Bedrijfsvoering

Een belangrijk onderdeel van de Investeringsagenda is verandergebied 4: Sturing, effectmeting en MI. deze paragraaf worden de belangrijkste activiteiten op dit verandergebied beschreven.

De inrichting van de financiële functie:
De context waarbinnen de inrichting van de controlfunctie binnen de Belastingdienst en de vorming van de F-kolom zich bevindt is het rapport van de Commissie Onderzoek Belastingdienst (COB). Dit sluit aan bij het bredere governance vraagstuk hoe de ophanging van de Belastingdienst binnen het ministerie van Financiën steviger te verankeren. Dit is de taak die de project [redacted] in de eerste helft van 2017 zal vormgeven.

In de kabinetsreactie worden alle aanbevelingen uit het onderhavige rapport overgenomen. Ten aanzien van de versterking van de control is daarover het volgende opgenomen:

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

Een eerste stap is het verstevigen van de besturing geweest. Begin 2016 is de [redacted] Financiën Belastingdienst benoemd. In het voorjaar is een [redacted] Inrichting Financiën gestart. Deze hebben met alle betrokken dienstonderdelen een Inrichtingsplan Financiën opgesteld. Daarmee zijn in 2016 alle lopende en nieuw op te starten trajecten om de control en financiën binnen de Belastingdienst te verbeteren gebundeld qua besturing.
De komst van een nieuwe [redacted] en [redacted] Control en Bedrijfsvoering [redacted] begin 2017 hebben grote invloed op de ingezette koers en het tempo van de verandering. Startpunt van die (reeks van) verandering(en) is de implementatie van een nieuwe Topstructuur Belastingdienst. [redacted] zal zo snel als haalbaar worden ingericht en gaan werken als een 'regulier' directoraat-generaal binnen de rijksdienst. Daarmee is de besturing ingrijpend aangepast. Er is scheiding aangebracht tussen kaderstelling (beleid) en uitvoering en is sterke lijnsturing geïmplementeerd.
Bedoelde veranderingen hebben ook hun invloed op de financiën en control. Deze worden gesplitst en ook hierbij wordt de splitsing tussen kaderstelling, finance, control en uitvoering doorgevoerd.
In 2016 zijn onder leiding van de [redacted] Financiën 12 werkgroepen gestart om de inrichting vorm te geven. Elke werkgroep heeft een specifieke opdracht meegekregen. Deze werken de inhoudelijke kant van alle processen die binnen een reguliere directie Financiën vallen verder uit. De opdrachten gaan over de juiste inhoudelijke thema's en op korte termijn wordt bezien op welke wijze de opdrachten goed aansluiten bij de nieuw ingezette koers en aangescherpte ontwerpwerpcriteria. Daarbij vindt via het CFO-beraad inhoudelijke afstemming en prioriteitring plaats. Het CFO-beraad geeft duiding, signaleert en kanaliseert overlap en geeft daarmee inhoudelijk richting. Als onderwerpen gereed zijn voor besluitvorming worden die met een advies van het CFO-beraad door de [redacted] ingebracht in het MT-uitvoering.

De verwachting is dat in de eerste helft van 2017 de genoemde inhoudelijke uitwerking van de control en financiën zijn beslag krijgt. Daarmee worden ook de consequenties voor de verdere vorming van de directie Financien duidelijk. Dit traject zal in goed overleg met de relevante stakeholders binnen Financiën en vervolgens met de medezeggenschap plaatsvinden om een beheerste overgang van medewerkers naar de directie Financiën te waarborgen. De precieze koers en te volgen stappen in dit O&F-traject zijn ten tijde van het schrijven van dit jaarplan nog niet bekend. De verdere koers en ambities voor het overkoepelende MCF en het Budgetmodel (Kubus De Jong) voor 2017 en later worden hierna verder toegelicht.

1896063 03110

Doorontwikkeling van de kubus
In 2016 zijn alle uitgaven van de Belastingdienst langs de drie assen van de kubus geplot. Hiermee is inzicht ontstaan in hoe groot de in 2015 gerealiseerde uitgaven zijn voor de verschillende categorieën subjecten, middelen (wetgeving) en processen alsmede de directe uitgaven per processtap en ook de integrale uitgaven. De uitgaven van ondersteunende en besturende processen zijn voor de bepaling van de integrale uitgaven zo specifiek mogelijk toegerekend aan de desbetreffende processtap. Wanneer dat niet anders kon, is een passende generieke verdeelsleutel toegepast. Naast de uitgaven is ook de verdeling van het aantal FTE's over ieder onderdeel van de drie assen bekend. Eind 2016 is een start gemaakt met de overbrenging van dit model van een stand-alone situatie naar een met de administratieve systemen geïntegreerde situatie. Dit betekent dat in 2017 zicht ontstaat op de uitgavenverdeling over de drie assen met betrekking tot de in 2016 gerealiseerde uitgaven en de maandelijkse uitgaven 2017. Hiermee wordt de kwaliteit van de sturing van de uitgaven versterkt. We verwachten dat de maandinformatie in de tweede helft van 2017 zal zijn gerealiseerd.

In de tweede helft van 2016 is een begin gemaakt met geschikt maken van het model voor de planning op kortere en langere termijn door het aan te vullen met de onderliggende volumegegevens, die per processtap bekend zijn. Tevens wordt onderzocht hoe die volumegegevens zich de komende kabinetsperiode zullen gaan ontwikkelen, waarbij de huidige in de rijksbegroting opgenomen meerjarencijfers voor de uitgaven van de Belastingdienst het uitgangspunt zijn. Een prototype van dit model is in het tweede kwartaal van 2017 gereed. Alle in het model opgenomen volumegegevens, of het nu gaat over het aantal afgehandelde bezwaarschriften voor de inkomstenbelasting, het aantal afgeronde kantoortoetsen voor de omzetbelasting, het aantal opgelegde definitieve toekenningen voor de huurtoeslag en/of de bijbehorende FTE's zijn, kunnen voor ieder gewenst scenario worden aangepast. Ook kunnen de gevolgen van fiscale wetswijzigingen op de omvang van de apparaatsuitgaven worden doorgerekend. Hierdoor kan het prospectieve deel van het model een ondersteunende bijdrage leveren aan de discussies die de onderhandelaars over het nieuwe regeerakkoord gaan voeren. Ook kan het prospectieve deel van het model helpen bij de onderbouwing van een eventuele aanvullende post in de begroting.

De kubus is hiermee nog niet uitontwikkeld. Werkenderweg worden problemen gesignaleerd die wel tijdelijk, maar niet structureel kunnen worden opgelost. Een voorbeeld is de aansluiting tussen de codes in de tijdwerkregistratie en de duiding van de precieze bijbehorende plek in de kubus. Ook worden niet alle gewenste volumegegevens (bijvoorbeeld behandeltijd of doorlooptijd) eenduidig vastgelegd. Tegelijkertijd zijn de managers op alle niveaus binnen de Belastingdienst nog aan het kijken hoe de drie assen van de kubus het best kunnen worden gevuld zodat de sturing kan worden geoptimaliseerd. En specifiek op de procesas moet het aantal niveaus bepaald worden en de exacte benamingen. Zowel binnen Belastingen & Toeslagen als bij de Douane en de FIOD wordt daar systematisch aan gewerkt. In iedere geval zullen alle drie die bedrijfsonderdelen in de loop van 2017 hun eigen kubus vergaand hebben uitontwikkeld.

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

Doorontwikkeling management control framework

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

wel heel essentieel voor het raamwerk zijn de aanwezige cultuur en de kwaliteit van de communicatie (niet alleen met de interne stakeholders, maar ook met de externe stakeholders). Het raamwerk moet managers van de Belastingdienst helpen om in control te komen op alle zogeheten SCOPAFIJTH-aspecten[11] (integraal management) zowel in de planningsfase als in de uitvoeringsfase (sturing) en de verantwoordingsfase.

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

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

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

Er bestaat nu een eerste voorlopig beeld van het framework op die drie niveaus. Dit wordt begin 2017 aangevuld met de nieuwste inzichten, onder andere naar aanleiding van de adviezen van de Commissie Onderzoek Belastingdienst en de eerste plannen van de project [redacted] inzake de invulling van de eigenaarsrol. Ook zullen alle lopende interne trajecten (zoals inrichting F-kolom, creatie SBO, inrichting TOM, verbandscontroles, uitwerking doelenhiërarchie, inbedding van risicomanagement en doorontwikkeling van waarden-/batenmanagement) naar de meest actuele inzichten in het raamwerk worden opgenomen.

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

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

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

---

[11] SCOPAFIJTH staat voor: Security, Communicatie, Organisatie, Personeel, Administratieve organisatie, Financiën, Informatievoorziening, Juridisch, Technologie en Huisvesting

1896063 03110

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

Voor een drietal projecten geldt dat er wordt gestreefd om deze, ondanks de uitgestelde aanbesteding, nog in 2017 te realiseren:
1. Kas/Verplichtingen: Project ligt op schema. De implementatie (wat de gegevensbasis betreft met terugwerkende kracht vanaf 1 januari 2017) vindt plaats op 1 april 2017.
2. Interne dienstverlening: In de loop van 2017 wordt een lokaal ontwikkelde applicatie voor de instroom van nieuwe medewerkers vervangen door een regulier beheerde applicatie; hiermee wordt ook een generiek aanvraag- en bestelproces mogelijk gemaakt. Verdere harmonisatie van intranetten wordt in samenhang opgeleverd.
3. Kostenmodel: De specificaties t.a.v. de P-component zijn opgeleverd en technisch in productie gezet per 28 december 2016. De specificaties van de M-component en de kostenverdeelsleutels zijn nog niet opgeleverd door de verantwoordelijke partij. Realisatie per 1-1-2017 is niet mogelijk; project is on hold gesteld tot beide onderdelen wel opgeleverd zijn.

Activiteiten vernieuwing
Binnen de investeringsagenda zijn een aantal projecten die bijdragen aan de geformuleerde doelstellingen:
1. Herstructureren stabiele Bedrijfsvoeringsondersteuning BD
    - Herstructuren van de administratieve systemen binnen de Belastingdienst door het opzetten van een nieuw administratief systeem wat resources kan linken aan projecten, middelen etc.
    - De dienst komt meer in controle omdat de structuur van de administratie – en daarmee het inzicht en overzicht – verbetert
2. Bekostigingsmodel
    - De commissie MIBB heeft aanbevelingen gedaan voor een bekostigingsmodel. De Belastingdienst zal, in lijn met de aanbevelingen stap voor stap toewerken naar een dergelijk model wat inzicht moet geven in de kosten van uitvoering van bestaande/nieuwe wetgeving en in de bijdrage van diverse werkprocessen.
    - In het voorjaar van 2017 zal met een eerste conceptmodel worden proefgedraaid.

7. Aandachtspunten Bedrijfsvoering van ARK en ADR

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

1. Legacy problematiek IT Belastingdienst
2. Integraal inzicht in beheer en onderhoud huidige IT bij de Belastingdienst
3. Managementinformatie Belastingdienst
4. Teruggave omzetbelasting aan EU-ondernemers

Daarnaast benoemde de Algemene Rekenkamer een tweetal aandachtspunten:

5. Teststrategie voor uitwijkfaciliteit
6. Beheersing ketenbrede massale gegevensverwerking Belastingdienst.

Ad 1/2
De Algemene Rekenkamer constateert dat de Belastingdienst in beperkte mate in staat is nieuwe belastingmaatregelen door te voeren, zonder risico's te lopen voor de continuïteit van de IT-processen en dus van de dienstverlening en belastinginning. De Rekenkamer beveelt aan 'een integrale aanpak van de modernisering en de aanpak van de IT-legacy'. De Belastingdienst heeft hiervoor het programma Regie Modernisering IV-landschap in het leven geroepen. Doelstelling van de Modernisering IV-landschap is een *robuust en wendbaar* IV-landschap dat de dagelijkse continuïteit duurzaam borgt èn een snellere 'time to market' heeft voor het doorvoeren van wetswijzigingen en andere procesvernieuwingen. De 'legacy-problematiek' wordt ermee weggewerkt, stap-voor-stap in een tijdpad tot 2020. De IV-organisatie werkt in dit verband tevens aan een verbeterd inzicht en overzicht in kosten van IV-landschap, inclusief aansluiting op het kostenmodel Belastingdienst.

Ad 3
Om de kwaliteit van de managementinformatie te verbeteren wordt in het kader van verandergebied *sturing, verantwoording en effectmeting* van de Investeringsagenda een aantal belangrijke initiatieven ontplooid: ontwikkeling van een Management Control Framework (MCF), inrichting van een Stabiele Bedrijfsvoerings Ondersteuning (SBO), een uitgavenmodel (dat inzicht geeft in de uitgaven per middel, subject en processtap), een budgetmodel (bedoeld voor de externe bekostiging en ter ondersteuning van interne budgettering). Met deze projecten wordt ook de onvolkomenheid aangepakt.

Ad 4
De Rekenkamer wil dat er structureel controles worden verricht op de teruggaven van omzetbelasting. Inmiddels heeft de Belastingdienst een nieuwe administratie ingericht (VSN), die – samen met een tweetal standaard queries – de basis vormt van een proces voor de middellange termijn waarmee CAP periodiek kan controleren of de uitbetalingen juist, volledig en tijdig zijn. Het proces is per 1 januari 2017 operationeel. In januari 2017 wordt de query over de laatste maanden van 2016 gedraaid. De verwachting is dat hiermee de onvolkomenheid is opgelost.

N.B. In mei 2017 rapporteert de Algemene Rekenkamer aan de Tweede Kamer over haar bevindingen over 2016. De lijst van onvolkomenheden en aandachtspunten kan dan wijzigen. In de 1e viermaandsrapportage van 2017 rapporteert de Belastingdienst over de lijst 2015; in de 2e en 3e viermaandsrapportage over de lijst 2016.

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

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

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

N.B. In maart rapporteert de ADR over de jaarverantwoording Belastingdienst 2016. De lijst van bevindingen kan dan wijzigen. In de 1e viermaandsrapportage van 2017 rapporteert de Belastingdienst over de lijst 2015; in de 2e en 3e viermaandsrapportage over de lijst 2016.

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

1. IT en informatievoorziening: verbetering van dienstverlening aan burgers en bedrijven in een informatie-intensieve organisatie als de Belastingdienst wordt bereikt door steeds verdergaande digitalisering. Vragen als: hoe worden deze processen beheerst, hoe wordt de privacy gewaarborgd. Een ander aandachtspunt is de vervanging van legacy IT-systemen door nieuwe systemen. De onderzoeken van de ADR bij de Belastingdienst raken verschillende bedrijfsonderdelen en systemen: Inning, Autoheffingen, Douane, CIE etc.
2. Governance: bij de Belastingdienst gaat de ADR onderzoeken uitvoeren op de (deels nog te ontwikkelen) governance zoals die voortvloeit uit de grootschalige veranderingen vanuit de Investeringsagenda.
3. Verandermanagement: de ADR voert in dit verband (o.m.) onderzoeken uit naar de maatregelen vanuit de Commissie De Jong en de inrichting van de controlfunctie.

8. Risico-analyse

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

Omschrijving risico 1	**De krimp van de bezetting werkt nadelig uit op doelstellingen van de Belastingdienst en de continuïteit**
Categorie	Strategisch. Effecten van krimp (om binnen financieel kader te komen en te blijven) op de algemene doelstelling (belastingontvangsten en compliance) en de operationele doelstellingen voor dienstverlening, toezicht en massaal proces en de continuïteit.
Kans	Midden
Gevolg	Hoog
Motivatie	Door de lijndirecteuren zijn analyses gemaakt van de verhouding tussen de uitstroom van medewerkers en het verdwijnen van werk in de komende periode. Er zijn op basis van deze analyses een aantal gebieden en processen geïdentificeerd, die gelet op het fiscale en financiële belang in combinatie met de omvang van de personele beweging, zonder het nemen van maatregelen, kwetsbaar zijn. Het gaat om: • de processen Invordering, bezwaar en beroep en Toezicht binnen het dienstonderdeel Belastingen en Toeslagen (zie ook rapportage Continuïteit Belastingdienst). Continuïteitsrisico's treden op wanneer gedurende een langere periode het gewenste niveau niet kan worden gerealiseerd door een mismatch tussen de benodigde en de beschikbare capaciteit en expertise, mede als gevolg van de aantrekkende arbeidsmarkt en imagoschade. Dit zal van invloed zijn op de opbrengsten van toezicht en de inning van belastingen. • de wervingsbehoefte van de Belastingdienst is in 2017 totaal 1268 FTE aan vaste krachten. Dit is een forse opgave vergeleken met bijvoorbeeld de instroom in 2015 van ruim 400 fte. Indien de Belastingdienst (onder andere door imagoschade) als minder aantrekkelijke werkgever zou worden gezien, zou de wervingskracht op de arbeidsmarkt onder druk komen te staan. Daarnaast kunnen de gevraagde kandidaten schaars blijken te zijn. De Belastingdienst kan onvoldoende geschikte kandidaten aantrekken. Hierdoor kunnen de bedrijfskritische functies niet worden ingevuld en kan de realisatie van de prestaties onder druk komen te staan.

1896063 03110

	• de uitstroom op specifieke automatiseringssystemen, de IV-ondersteuning van de Investeringsagenda en het opvangen van de dalende begroting binnen de IV organisatie. Dit kan leiden tot vertraging of stagnatie; • het proces Klantmanagement en het proces Aangiftebehandeling binnen de Douane, in het bijzonder de performance van het systeem AGS, in combinatie met oplopende volumes aangiften.
Beheersmaatregelen	Met het oog op het borgen van de continuïteit zijn de volgende maatregelen uitgewerkt: • werving van nieuwe medewerkers voor bedrijfskritische functies Belastingen en Toeslagenen en waar nodig tijdelijke inzet van externe inhuur en inzet van medewerkers in Switch voor de werkzaamheden die in het kader van de continuïteit noodzakelijk zijn; • De Belastingdienst zal inzet intensiveren op het gebied van Employerbranding op campusactiviteiten, inkoop van brandingsuitingen in vakgerelateerde media, de ontwikkeling van nieuwe content op de site en berichtgeving op social media (LinkedIn en Twitter). Bovengenoemde acties met betrekking tot werving van nieuwe medewerkers zal worden geïntensiveerd. • een Strategisch Personeelsplan (SPP) voor de IV-organisatie • in beginsel voor de komende periode één op één vervanging van Douanemedewerkers die gebruik maken van de vertrekregeling, een opleidingstraject voor medewerkers in het proces klantmanagement bij de Douane en actieve sturing op het robuust maken van het systeem AGS; • omgevingsgerichte publieke en private samenwerking door de FIOD, zowel nationaal als internationaal, werven medewerkers voor Businesscase 2 FIOD, adequate opleiding van nieuwe en zittende medewerkers FIOD, investeren in digitalisering waaronder Datafundament Opsporing en afstemming met OM over voortgang onderzoeken. • gericht IA innovaties versnellen om werkpakketen te reduceren (strategische programmering)
Eigenaar risico	Vanuit het ketengericht werken is het eigenaarschap van bovenstaande risico's belegd bij de directeuren van de dienstonderdelen Belastingen & Toeslagen, de [redacted] Douane Nederland en de [redacted] FIOD.
Bijbehorende audit(s)	Op verzoek van de Tweede Kamer heeft de Audit Dienst Rijk de beheersmaatregelen voor de continuïteit onderzocht.

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

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

Omschrijving risico 4	**Het begrotingsbeheer verloopt niet ordentelijk waardoor overschrijdingen op het kader ontstaan en / of doelstellingen niet volledig worden gerealiseerd.**
Categorie	Strategisch. De Belastingdienst slaagt er niet om de taakstellingen en kostenbesparingen in te vullen en ontvangt onvoldoende middelen voor het uitvoeren van nieuwe taken.
Kans	Midden
Gevolg	Hoog
Motivatie	Als de besluitvorming impliciet, informeel en ongestructureerd verloopt, neemt de kans op inhoudelijke fouten toe waardoor het begrotingsbeheer niet ordentelijk verloopt. Deze situatie kan optreden als de link tussen de activiteiten en de daarvoor benodigde financiële middelen niet scherp wordt neergezet, als er onvoldoende bewustzijn is dat een gelimiteerd budget expliciete keuzes vergt in de te behalen doelstellingen en effecten en als de informatievoorziening tekort schiet (zie risico 4). Ook bij de dekking van nieuwe claims uit de uitvoeringstoets is hiervoor aandacht nodig; op aandringen van FEZ en IRF wordt bij een aantal uitvoeringstoetsen de volgende standaardtekst gehanteerd: 'Eventuele aanvullende kosten komen ten laste van de bestaande handhavingcapaciteit en de begroting van de Belastingdienst. In dat geval is herprioritering van bestaande taken nodig'. Een dergelijke tekst is onder andere gebruikt bij het CCCTB-dossier, de innovatiebox, informatie-uitwisseling van rulings, het bewindsliedenoverleg over schulden en de afdoening van de telefonisch ingetrokken bezwaren. Gezien de budgettaire krapte is de kans groot dat de budgettaire dekking niet kan worden gevonden binnen de begroting van de Belastingdienst waardoor herprioritering noodzakelijk is. Dit heeft gevolgen voor de te leveren prestaties en belastingontvangsten.
Beheersmaatregelen	• Het implementeren van de aanbevelingen van de commissie onderzoek Belastingdienst. • Aanstelling van een [redacted] • De aansturing van de Belastingdienst wordt teruggebracht tot een DG-model. • In de reguliere begrotingsprocedure voor het komend voorjaar wordt bezien voor welke claims alsnog dekking kan worden gevonden. • Het invoeren van een bekostingingsmodel.
Eigenaar risico	[redacted] Belastingdienst en de [redacted] Control en Bedrijfsvoering
Bijbehorende audit(s)	De ADR is gevraagd om de implementatie van de aanbevelingen van de Commissie onderzoek Belastingdienst te toetsen. Daarbij wordt dit risico betrokken.

Omschrijving risico 5	Gebrekkige informatievoorziening
Categorie	Strategisch. Bij het achterblijven van de doorontwikkeling van de bestuurlijke informatievoorziening is het niet mogelijk om te bepalen of de Belastingdienst op koers ligt bij het bereiken van de doelstellingen voor going concern en de investeringsagenda.
Kans	Hoog
Gevolg	Hoog
Motivatie	Dit risico kan optreden als 1) de projecten uit het verandergebied Planning, Sturing, Verantwoorden en Effectmeting vertraging oplopen, 2) de opdrachten voor het MI-stelsel niet in het portfolio van D&A zijn ingelegd en 3) de voor begin 2017 aangekondigde meetmethodiek voor ex-ante baten van de IA projecten vertraging oploopt.
Beheersmaatregelen	Om meer in control te zijn, gaat de Belastingdienst zijn bestuurlijke informatie verbeteren zodat informatie over de voortgang van doelen en resultaten beschikbaar komt. Een van de belangrijkste lopende acties is het, in overeenstemming met het advies van de Commissie De Jong, inzichtelijk maken van de uitgaven naar wetten, subjecten en processen op basis van de Kubus De Jong. Een beter instrumentarium voor sturing draagt bij aan de wendbaarheid en het transparanter en duidelijker maken van bestuurlijke keuzes. Hiervoor worden onder andere de volgende maatregelen uitgevoerd: • Het conform planning uitvoering geven aan verandergebied Planning, Sturing, Verantwoorden en Effectmeting; • Het inleggen van opdrachten voor dashboards in het portfolio van D&A. • In het vierde kwartaal van 2016 starten met het ontwikkelen van een methodiek ontwikkeld voor het meten van de ex-ante baten van de IA-projecten.
Eigenaar risico	[redacted] control en bedrijfsvoering en de [redacted] Programma Investeringsagenda
Bijbehorende audit(s)	PM

1896063 03110

Omschrijving risico 6	ICT-Ondersteuning
Categorie	Strategisch.
Kans	Midden
Gevolg	Midden
Motivatie	Het risico kan zich voordoen dat de IV-organisatie de gewenste ondersteuning niet of niet tijdig kan leveren. Dit kan blijken als alle wensen die de verschillende organisatie-onderdelen van de Belastingdienst, inclusief FIOD en Douane, hebben verder uitgewerkt zijn. Het betreft reguliere ICT-ondersteuning die naast de ICT-projecten van de IA moet worden ontwikkeld. Indien het risico zich voordoet zullen de geraamde productiviteitsverbeteringen uit de Investeringsagenda vertraging oplopen en zal de continuïteit, ook die van de Douane en FIOD, onder druk komen te staan. Het oordeel "ernstige onvolkomenheid i.v.m. legacy" zal niet worden weggewerkt. Immers om die te realiseren is er ook IV-capaciteit nodig.
Beheersmaatregelen	Indien de capaciteit van het onderdeel IV onvoldoende is om de totale vraag vanuit het primaire proces aan te kunnen, dan zullen bij Voorjaarsnota 2017 mogelijke beheersmaatregelen genomen moeten worden. De uitkomsten van deze analyse worden meegenomen in de herijking die de nieuwe Belastingdienst maakt.
Eigenaar risico	CIO
Bijbehorende audit(s)	PM

1896063 03110

Budgettair

In onderstaande tabellen zijn de budgettaire kaders betreffende de Belastingdienst voor de periode 2017-2021 opgenomen. In de opgenomen budgetstanden ten aanzien van het apparaat Belastingdienst is de besluitvorming in januari 2017 door de bewindspersonen aangaande de begroting van de Belastingdienst verwerkt. Ook is rekening gehouden met verwachte mutaties als gevolg van interdepartementale overboekingen en overige (neutrale) mutaties zoals opgenomen in de bijdrage van de Belastingdienst voor de UB2018.

Uitgaven Belastingdienst *Bedragen x € 1.000*	2017	2018	2019	2020	2021
Programma-uitgaven	**121.045**	**95.945**	**78.745**	**66.745**	**66.745**
waarvan					
Belasting- en invorderingsrente	*115.090*	*89.990*	*72.790*	*60.790*	*60.790*
Proceskosten	*4.161*	*4.161*	*4.161*	*4.161*	*4.161*
Overige programma-uitgaven	*1.794*	*1.794*	*1.794*	*1.794*	*1.794*
Apparaatsuitgaven	**2.868.853**	**2.722.890**	**2.600.389**	**2.513.316**	**2.496.837**
Personele uitgaven					
waarvan: Eigen personeel	*1.999.821*	*1.882.415*	*1.802.235*	*1.733.976*	*1.726.345*
waarvan: Inhuur externen	*169.517*	*122.790*	*118.281*	*117.581*	*117.581*
Materiële uitgaven					
waarvan: ICT	*232.761*	*219.727*	*216.448*	*215.945*	*216.327*
waarvan: Bijdrage SSO's	*174.938*	*167.322*	*168.686*	*168.739*	*168.306*
waarvan: Overig	*291.816*	*330.636*	*294.739*	*277.074*	*268.278*
Totaal uitgaven	**2.989.898**	**2.818.835**	**2.679.134**	**2.580.060**	**2.563.582**
Verplichtingen	*2.989.898*	*2.818.835*	*2.679.134*	*2.580.060*	*2.563.582*

Ontvangsten Belastingdienst *Bedragen x € 1.000*	2017	2018	2019	2020	2021
Programma-ontvangsten	**838.653**	**847.553**	**865.753**	**853.153**	**851.153**
waarvan					
Belasting- en invorderingsrente	*392.600*	*399.400*	*418.900*	*407.100*	*407.100*
Ontvangsten boetes en schikkingen	*248.777*	*250.877*	*249.577*	*248.777*	*246.777*
Kosten vervolging	*197.276*	*197.276*	*197.276*	*197.276*	*197.276*
Apparaatsontvangsten	**21.929**	**21.929**	**21.929**	**21.974**	**21.976**
Totaal Ontvangsten	**860.582**	**869.482**	**887.682**	**875.127**	**873.128**

Hierbij gelden de volgende opmerkingen:

- Gedurende het uitvoeringsjaar zullen mutaties aan de orde zijn. Deze zal de Belastingdienst voorleggen zodat ze meegenomen kunnen worden bij VJN en/of NJN. Daarbij zal de externe verdeling van de (apparaat)budgetten in IX zoveel mogelijk worden aangesloten op de interne verdeling daarvan.
- Indien aanvullende middelen worden toegekend, zoals in het kader van de IA en loon- & prijscompensatie, zullen de kaders worden aangepast en zullen de budgetten worden toegekend aan de bedrijfsonderdelen van de Belastingdienst.

10. Taakstellingen

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

In het voorjaar van 2016 is de Belastingdienst geconfronteerd met aanvullende budgettaire problematiek van structureel ca. €80 a €90 mln. Dit betreft met name het nog in te vullen deel van de vereenvoudigingtaakstelling en uitvoeringskosten voor nieuwe wetgeving. In het traject 'Sluitende Begroting' zijn afspraken gemaakt over inpassing van de problematiek in 2017. Hierbij geldt een continu streven naar aanvullende vereenvoudiging van wetgeving. Gezamenlijk met DGFZ en FEZ blijft de ambitie voor 2018 en verder (bijvoorbeeld in een nieuw regeerakkoord) aanvullende vereenvoudigingen te realiseren zodat daarmee de taakstelling kan worden ingevuld.

11. Evaluatieonderzoeken

In 2017 wordt de beleidsdoorlichting toezicht en massale processen uitgevoerd.

14|3 15[illegible]

Geprint met Digidoc 2 op 13-03-2017, 09:15

Parafenoverzicht

Werkmap

Onderwerp: DGB 48226 Jaarplan 2017 belastingdienst
Nummer: 2017-0000004697
Algemeen taakverzoek:

Document: Jaarplan 2017 Belastingdienst (2017-0000048226)

Naam	Datum en Tijd	Inbox
[redacted] (FEZ)	12-03-2017, 15:14	FEZ Paraferen
[redacted] (MT)	10-03-2017, 19:00	[redacted] Paraferen
[redacted] (BEDRIJF)	10-03-2017, 14:21	[redacted] Bedrijf Paraferen