...eschikbaar

Belastingdienst

18

Ministerie van Financiën
DSB2010-2192
Ontv. 24.3.010
Uiterl. afdoening 18.5.010
Dossiernummer
Trefwoord/DSP co Belastingdienst
Paraaf voor archiveren 25-3-2010

stuurcontract 2010

Ministerie van Financiën

> Retouradres Postbus 20201 2500 EE Den Haag

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Korte Voorhout 7
2511 CW Den Haag
Postbus 20201
2500 EE Den Haag
www.minfin.nl

Inlichtingen

T 070
F 070
@minfin.nl

Ons kenmerk
DGB/ U

Uw brief (kenmerk)

Bijlagen

Datum 16 februari 2010
Betreft stuurcontracten 2010

Collega's

In het laatste gedeelte van 2009 hebben we gesproken over een aantal onderwerpen die belangrijk zijn voor de koers van de Belastingdienst . Daarbij is in het bijzonder aandacht besteed aan de besturing van de Belastingdienst. Het een en ander hebben we vastgelegd in het Bedrijfsplan 2010-2011.

Daarin is ook vastgesteld dat de komende twee jaar het hoofdthema voor de Belastingdienst is: "Het huis op orde". Daarin komt tot uitdrukking dat we echt inzetten op het op orde krijgen van onze organisatie. Dit geldt voor alle dienstonderdelen.

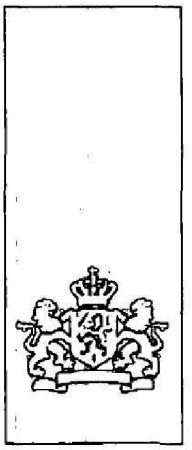
In het verlengde daarvan hebben we met ieder bedrijfsonderdeel de stuurcontracten 2010 vastgelegd. De stuurcontracten bevatten een vertaling op uitvoeringsniveau van de concerndoelstellingen en geven aan op welke manier de verschillende bedrijfsonderdelen bijdragen aan de realisatie van onze gemeenschappelijke doelstellingen.

Namens het MT Belastingdienst wil ik jullie de verzamelde stuurcontracten 2009 aanbieden. Net als in 2009 verzameld in één bundel álle stuurcontracten[1] voor ons als M0/M1-management. In deze verzamelbundel tref je ook het Bedrijfsplan 2010-2011, en de kadernota 2010 aan. Beiden onlosmakelijk verbonden aan de stuurcontracten.

Belastingdienst

[1] *Het stuurcontract van de IV-keten worden eind deze maand vastgesteld. Na goedkeuring hiervan zal er een losbladig addendum worden toegezonden.*

1911971 02888



Belastingdienst

bedrijfsplan

2010 - 2011

1. Inleiding

Op 5 oktober jongstleden heeft het MT Belastingdienst gesproken over een aantal onderwerpen die belangrijk zijn voor de koers van de Belastingdienst . Daarbij is in het bijzonder aandacht besteed aan de besturing van de Belastingdienst. De resultaten van dat gesprek zijn neergelegd in de discussienotitie van 21 oktober 2009. Over deze notitie heeft in de tweede helft van oktober en in november intensief overleg plaatsgevonden met management, medewerkers en medezeggenschap. De oogst van deze gesprekken is verwerkt in dit document.

Dit document geeft kort en kernachtig de strategische doelstellingen van de Belastingdienst weer voor de komende twee jaar. Inhoudelijk is het gericht op eenvoud en op duidelijke aansturing. Samen met de stuurcontracten[1] vormt dit document het Bedrijfsplan 2010 - 2011.

De essentie van dit Bedrijfsplan wordt opgenomen in het begrotingshoofdstuk IX B. Het Bedrijfsplan wordt dan ook niet afzonderlijk aan de Tweede Kamer gezonden. Richting de medewerkers vindt communicatie over het Bedrijfsplan plaats via een toegankelijk medium, met daarin heldere, korte informatie over de hoofdlijnen van het plan. Iedere medewerker (her)kent daardoor de speerpunten van het beleid.

[1] *De stuurcontracten bevatten een vertaling op uitvoeringsniveau van de concerndoelstellingen en geven aan op welke manier de verschillende bedrijfsonderdelen bijdragen aan de realisatie van de doelstellingen.*

1911971 02888

2. De Belastingdienst in de maatschappij

De Belastingdienst verricht taken op de volgende gebieden:
- heffing, controle en inning van rijksbelastingen, bijdragen zorgverzekeringswet, premies volksverzekeringen en premies werknemersverzekeringen;
- de naleving van wetgeving betreffende in-, uit- en doorvoer van goederen;
- de naleving van wetgeving op economisch-, gezondheids-, milieu- en veiligheidsterrein, economische ordening en financiële integriteit;
- toekenning van en controle op inkomensafhankelijke toeslagen;
- opsporing op al de hierboven genoemde terreinen.

De Belastingdienst voert deze taken uit voor en in dienst van de samenleving. Dit moet in ons handelen tot uitdrukking komen. Daarom leggen wij onze focus bij burgers en bedrijven, zowel in de individuele behandeling, als in de massale processen. Door dit consequent in ons handelen te verankeren, creëren we tegelijkertijd een belangrijke motivator voor de medewerkers.

Bij onze benadering van burgers en bedrijven is compliance ons uitgangspunt: onze activiteiten toetsen we aan de mate waarin die bijdragen aan het vergroten van de bereidheid van burgers en bedrijven om hun verplichtingen na te komen.

In dienst staan van de samenleving betekent dat we inspelen op ontwikkelingen en tendensen in de samenleving. Voor de komende tijd betekent dit dat we: efficiënter gaan werken, onze dienstverlening verbeteren, fraude harder aanpakken en dit met minder budget en minder mensen. Dit is niet alleen in Nederland aan de orde. Uit discussies in EU/OESO-verband blijkt dat collega-diensten met vergelijkbare ontwikkelingen te maken hebben. De diverse heroverwegingen waartoe het kabinet opdracht heeft gegeven, zullen deze inkrimpingtendens versterken.

1911971 02888

3. Samenwerken met anderen

Uitvoering van de opgedragen taken vergt dat de Belastingdienst de samenwerking zoekt met anderen. Door de jaren heen is die samenwerking steeds intensiever geworden en dat zetten we de komende jaren door. Zo werken we samen met andere handhavingsorganisaties, gericht op een efficiëntere inzet van handhavingscapaciteit en het delen van kennis en ervaring. Ook het aantal samenwerkingspartners neemt toe. Waar de samenwerking eerder vooral binnen de overheid werd gezocht, zijn inmiddels ook steeds meer nieuwe samenwerkingsvormen ontstaan met marktpartijen. Dat gebeurt in het kader van Horizontaal Toezicht met individuele ondernemingen, met branches en met fiscaal intermediairs. Invalshoeken daarbij zijn vermindering van (onnodige) controledruk bij ondernemer en intermediair, en efficiëntere inzet van medewerkers door de overheidsorganisaties.

Samenwerking kent ook andere vormen: zo werken we bij het verzamelen, verwerken en overheidsbreed beschikbaar maken van loongegevens al jaren intensief samen met UWV . En in het SBR/XBRL-programma ontwikkelen we samen met andere overheidspartijen en met de markt van intermediairs en softwareontwikkelaars standaarden en modellen voor kwalitatief hoogwaardige financiële rapportages die het ondernemers gemakkelijker moeten maken aan hun rapportageverplichtingen te voldoen.

Bovendien speelt de Belastingdienst als grote uitvoeringsorganisatie een voortrekkersrol bij een aantal projecten van e-overheid. Deze maken het mogelijk burgers en bedrijven beter te bedienen. Participatie van de Belastingdienst in e-overheidprojecten blijkt vaak essentieel, omdat de omvang van het klantenbestand van de Belastingdienst het mogelijk maakt grote aantallen burgers en bedrijven met nieuwe technieken en mogelijkheden kennis te laten maken.

1911971 02888

4. Thema" Het huis op orde"

De komende twee jaar is het hoofdthema voor de Belastingdienst: "Het huis op orde". Daarin komt tot uitdrukking dat we echt inzetten op het op orde krijgen van onze organisatie. Dit geldt voor alle dienstonderdelen. We beperken dit thema niet tot de IV-keten. Alle voorgenomen activiteiten worden aan "Het huis op orde" getoetst.

De keuze voor het thema houdt tegelijkertijd in dat we onze ambities, en die van onze omgeving, temperen. Het "op orde krijgen" komt hierna in de verschillende paragrafen aan de orde. We houden vast aan de prioriteitenvolgorde zoals die is bepaald naar aanleiding van de doorlichting van de IV-keten. Continuïteit houdt daarbij ook in dat we de verplichtingen die we zijn aangegaan tegenover onze opdrachtgevers en tegenover de belastingplichtigen nakomen.

We maken duidelijk wat we doen en wat we niet doen. We maken Toeslagen Nieuw en ETM af; we starten geen grote nieuwe programma's. Vanwege de noodzakelijke vermindering van administratieve lasten voor burgers en bedrijven gaan we verder met de VIA (burgers) en met XBRL (ondernemers).

Bij het huis op orde krijgen hoort ook: afmaken waar we aan zijn begonnen stopzetten wat niet levensvatbaar is, overnemen van elkaar wat succesvol is, geen werk (uit eigen overtuiging) doen waaraan geen prioriteit is toegekend. We scherpen de richting verder aan door onze activiteiten te ijken op de ontwikkelingen en tendensen zoals die in de inleiding zijn beschreven.

Voor "Het huis op orde" trekken we ongeveer twee jaar uit. Daarna verleggen we de focus naar structurele verbetering en vernieuwing.

5. De besturing van de Belastingdienst

Om de doelstellingen van de organisatie te realiseren, dient de organisatie te worden bestuurd. Per januari 2010 worden in de besturing wijzigingen doorgevoerd binnen de organisatie van de Douane en binnen de IV-keten. De motieven voor die wijzigingen, in hoofdzaak neerkomend op het duidelijk beleggen van verantwoordelijkheden bij individuele functionarissen, gelden ook voor de rest van de organisatie. Op korte termijn zal daarom de (top)structuur van de organisatie worden gewijzigd. Mede in verband met de noodzakelijke aansturing van het informatiemanagement van de Belastingregio's zal ook de aansturing van die regio's wijzigen.

De Belastingdienst zal worden bestuurd door het Managementteam Belastingdienst dat onder leiding staat van de Belastingdienst. Over de startdatum van dit managementteam zal worden overlegd met de medezeggenschap, waarbij uitgangspunt is om, in het belang van duidelijkheid over de aansturing van de organisatie, zo vroeg mogelijk in 2010 te starten. Het managementteam bestaat, naast de al genoemde uit degenen die verantwoordelijk zijn voor de primaire processen: Douane, de leiding van de Belastingregio's, van MT's van Toeslagen, FIOD-ECD, B/CA en Belastingtelefoon en de "Haagse" MT-leden.

De "Haagse" MT-leden ondersteunen de zij zijn belast zijn met onderwerpen die de bedrijfsonderdelen overstijgen en die voor het functioneren van het concern als geheel van vitaal belang zijn. Het gaat dan om de informatievoorziening (IV), de concernfinanciën, het concernpersoneelsbeleid en het fiscale beleid. Deze MT-leden ontlenen op hun werkgebied hun formele gezag aan de , doordat zij door hem zijn gemandateerd om namens hem op te treden. De belangrijkste reden voor deze samenstelling van het managementteam is dat hiermee de uitvoering aan het roer van de organisatie komt te staan ("primair proces leidend") en de verbinding tussen de regio en Den Haag wordt versterkt. MT van B/CA is lid van het managementteam omdat ervoor wordt gekozen de primairprocesverantwoordelijkheid voor het massale proces op termijn volledig bij B/CA neer te leggen.

1911971 02888

Over inhoud en tempo van de migratie naar die situatie zal met alle betrokkenen nader worden overlegd.

In het MT is sprake van gelijkwaardigheid van functies. Leden van het MT hebben als basishouding dat zij informatie delen en zoeken naar overeenstemming. Het MT is bevoegd besluiten te nemen; indien noodzakelijk beslist de , gehoord de vergadering. De dienstonderdelen B/CFD en B/CKC worden in het MT vertegenwoordigd door resp. het MT-lid belast en het MT-lid belast met In geval van een hen rechtstreeks rakend belang worden zij uitgenodigd om aan de vergadering deel te nemen. De inbreng van de managers van de IV keten loopt via de . Het managementteam vergadert om de week. De vergadert wekelijks met zijn "Haagse" MT-leden waarbij zij zich vooral richten op de Haagse omgeving, dat wil zeggen op de politiek-bestuurlijke context waarbinnen de Belastingdienst opereert.

De MT-leden die geen primair proces aansturen organiseren zonodig zelf hun overleg met de counterparts binnen de bedrijfsonderdelen; zij hebben voor hun werkgebied een functionele lijn met de M1' er uit elk bedrijfsonderdeel met datzelfde werkgebied (als voorbeeld: de met de Informatiemanagers).

Het nut van alle overlegvormen en hulpstructuren wordt geanalyseerd in het licht van deze wijzigingen in de besturing, waarbij de inzet is om te komen tot een forse reductie van bestaande hulpstructuren en van de overlegtijd. Leidraad hierbij is vereenvoudiging en het helder beleggen van verantwoordelijkheden. Het MT-lid verantwoordelijk voor het beziet de landelijke overlegvormen; alle bedrijfsonderdelen bezien hun eigen overlegvormen.

De Groepsraad nieuwe stijl is geen besluitvormend orgaan; de organisatiebeschikking zal hieraan worden aangepast. De Groepsraad bestaat uit de Haagse MT-leden, directeuren en regiodirecteuren Douane, de leiding van het hoofdkantoor van de Belastingregio's, van die regio's, van FIOD-ECD, B/CAO, B/CIE, B/CFD, B/Beltel, B/Toeslagen, B/CA, B/CKC, en een delegatie van de COR.

1911971 02888

De Groepsraad komt vier keer per jaar bijeen en praat dan themagewijs over belangrijke ontwikkelingen die de Belastingdienst aangaan. In lijn met wat daarover in de zomer van 2009 is beslist, gaat het om onderwerpen met een Belastingdienstbrede strekking en om MD/TD/PD-aangelegenheden. Ook is er ruimte voor externe oriëntatie.

De besturing van de Belastingregio's moet beter. Vanuit het Blauwe- VoorzittersOverleg (BVO) zijn ideeën gekomen voor een structuur waarin de rol van de voorzitter BVO wordt versterkt en waarin een drietal clusters wordt geïntroduceerd met (interne en externe) aanspreekpunten. Deze ideeën kunnen worden gezien als een tussenstap op weg naar een verbeterde besturing van de Belastingregio's.

Begin 2010 wordt een start gemaakt met de inrichting van een zo klein mogelijk hoofdkantoor Belastingregio's. Dan wordt ook de leiding van dit kantoor benoemd. De eerste bouwstenen van het hoofdkantoor worden gevormd door IM Belastingregio's en door de LTO. Indien nodig wordt voor enige aanvullende ondersteuning gezorgd. In de opbouwfase wordt ervoor gekozen het hoofdkantoor dicht tegen Den Haag aan te plaatsen. Daarmee wordt ook voorkomen dat er snel staf-op-stafsituaties gaan ontstaan. We blijven bestaande samenwerkingsvormen tussen de regio's benutten en het hoofdkantoor maakt maximaal gebruik van expertise in de regio's. Dit kantoor groeit in deze planperiode uit tot een hoofdkantoor dat de dertien regio's aanstuurt; in die zin zal er niet langer sprake zijn van dertien autonome regio's; verschillen tussen regio's kunnen ook in de toekomst voorkomen, wel met motivering van het waarom.

Binnen het hoofdkantoor Belastingregio's worden strategische functionarissen benoemd voor de belangrijkste functies (waarbij over het ordeningsprincipe nog nadere gedachtevorming moet plaatsvinden; een intern georiënteerde indeling in de clusters handhaving, processen, bedrijfsvoering is mogelijk, maar een extern georiënteerde doelgroepbenadering evenzeer). Ook de IM functie wordt daar belegd. Door deze concentratie op het hoofdkantoor kunnen de managementteams in de regio worden verkleind. De medezeggenschap wordt van meet af aan betrokken bij de

1911971 02888

inrichting van het hoofdkantoor Belastingregio's. Over de vorm waarin dat kan gebeuren, zal nog overleg worden gevoerd. De huidige dertien regio's worden gehandhaafd. Er zijn geen aanwijzingen dat ingrijpen hier noodzakelijk is en het is, ook bij de besturing, verstandig om niet te veel tegelijk te willen.

De domeinen zijn door de besluitvorming over de transformatie van de IV-keten geen opdrachtgever meer van de IV-keten. Hun rol in de uitvoeringscoördinatie behouden zij. Het domeineigenaarschap heeft zich ontwikkeld tot een redelijk slagvaardig instrument voor het voeren van regie over een proces dat op dertien verschillende regio's (soms ook nog verschillend) wordt uitgevoerd. De verdere ontwikkeling in de aansturing van de Belastingregio's kan op termijn leiden tot wijzigingen voor de domeinen, zowel in de inhoud van de functie als in het ordeningsprincipe (bijvoorbeeld niet meer middelgericht).

Samenvattend: we kiezen voor een "light" hoofdkantoor, dicht tegen Den Haag aan, dat start met IM en LTO. Het kantoor maakt zoveel mogelijk gebruik van expertise uit de regio's. De dertien regio's worden gehandhaafd. Uitvoeringscoördinatie blijft vooralsnog de taak van de domeineigenaren.

Binnen het besturingsmodel kiezen we voor consistentie tussen de verschillende bedrijfsonderdelen, niet alleen waar het gaat om naamgeving, maar ook waar het gaat om de wijze waarop de besturing wordt ingericht. Uitgangspunten voor de besturing zijn:

- binnen de teams van managers is voor de manager de hoofdrol het manager zijn, een directe verantwoordelijkheid voor bedrijfsonderdelen;
- binnen de bijrollen vakbaas, producent, inrichter, HRM en evaluator wordt de taak scherp omschreven om duidelijkheid te hebben over taak, verantwoordelijkheid en het realiseren van doelen;
- er wordt leiding gegeven vanuit de inhoud van het werk en er is een één op één relatie tussen manager en medewerker. Hierbij past een span of control van maximaal één op vijfentwintig;
- de omvang van collegiale managementteams is maximaal vijf. Geringe afwijkingen naar boven zijn niet structureel en moeten worden gemotiveerd.

1911971 02888

6. Douane Nederland

In 2009 zijn forse stappen gezet in de herinrichting van de Douane. De nieuwe organisatie start op 1 januari 2010. Na een periode waarin de energie vooral werd besteed aan organisatorische vraagstukken, is het moment aangebroken om echt met de inhoud van het werk aan de slag te gaan.

Als onderdeel van de Belastingdienst levert de Douane een actieve bijdrage aan de realisatie van de concernbrede beleidsdoelstellingen. Samenwerken met het bedrijfsleven en vertrouwen zijn ook hier de kernbegrippen. De Douane zet in op doorontwikkeling van het toezichtpalet met horizontale en verticale instrumenten; handhavingscommunicatie krijgt daarin een prominentere plaats. Verdergaande horizontalisering moet leiden tot vermindering van administratieve (controle-)lasten voor bedrijven die bereid zijn hun verantwoordelijkheid te nemen.

Belangrijke ontwikkelingen voor de Douane zijn de steeds groter wordende afhankelijkheid van automatisering en de volumestijgingen in het grensoverschrijdende goederenverkeer. In 2010 is alles erop gericht om de door Brussel opgelegde en met het bedrijfsleven afgestemde mijlpalen te realiseren; dat is van groot belang voor de positie van het bedrijfsleven in het algemeen en voor de concurrentiepositie van de havens in het bijzonder. De samenwerking met de Koninklijke Marechaussee verdient vanuit de gezamenlijke belangen bij de bewaking van de Nederlandse (buiten)grenzen blijvende aandacht.

De noodzakelijke ontwikkelingen in relatie tot de buitenwereld mogen geen nadelige effecten ondervinden van de start van de nieuwe organisatie. Bestuurlijk blijft bovendien van belang er voor zorg te dragen dat de ontwikkelingen binnen de Douane en andere organisatieonderdelen (met name de Belastingregio's) op elkaar blijven aansluiten.

1911971 02888

7. IV organisatie

De IV-keten werkt vanuit de strategische doelstellingen van de Belastingdienst. Daarbij is de "business" leidend, de IV ondersteunt. De IV-keten vervult de randvoorwaarden opdat de "business" zijn operaties kan uitvoeren. De [redacted] is verantwoordelijk voor het IV budget. De business maakt de functionele keuzes, waarna de uiteindelijke beslissingen op concernniveau worden genomen in het MT Belastingdienst. Daarbij heeft de [redacted] op basis van zijn expertise een zware stem. Het MT kan de [redacted] ook mandateren om beslissingen te nemen. De [redacted] kan zich laten ondersteunen door een IV-overleg met daarin de Informatiemanagers en de managers van de aanbodketen, dat een adviserende rol heeft; de [redacted] beslist. Hierdoor houdt de huidige IV-raad op te bestaan.

Onder verantwoordelijkheid van de [redacted] wordt een bedrijfsarchitectuur opgesteld. Omdat de Belastingdienst niet vanaf een 0-situatie begint, wordt in deze architectuur ook expliciet aandacht besteed aan de transitie van de bestaande situatie naar de nieuwe.

Met ingang van 1 januari zal, conform de met de COR gemaakte afspraken, de IVketen worden heringericht. Voor de IV-keten gelden specifieke besturingsafspraken. In de komende tijd is van cruciaal belang dat de met de herinrichting van de keten beoogde doelstellingen worden bereikt: de IV-keten moet beschikbaar, betrouwbaar, bestuurbaar en betaalbaar zijn. Daarbij moeten we ons goed realiseren dat de te nemen organisatorische maatregelen slechts de eerste stap zijn. Uitgangspunt van de door te voeren structuurmaatregelen is dat daarmee de noodzakelijke veranderingen in aansturing, professionaliteit, houding en gedrag in de keten worden gefaciliteerd. Het is dan ook zaak de komende tijd stevig op realisatie van deze veranderingen in te zetten. Integraal onderdeel van de herinrichting van de IV-keten is dat binnen de IV keten een productiviteitsstijging moet worden gerealiseerd, waarbij de eerste stap al in 2010 wordt gezet.

1911971 02888

8. Organisatie DGBel

Bezien zal worden welke gevolgen voor de organisatie van DGBel verbonden moeten worden aan de veranderingen in de Belastingdienst als geheel, aan de groei van DGBel door de herschikkingen in de IV-keten en aan de ervaringen die in de afgelopen jaren opgedaan zijn met de huidige organisatievorm.

Inmiddels worden gesprekken gevoerd om de ervaringen van medewerkers en van de stakeholders van DGBel, zowel binnen als buiten de Belastingdienst, in kaart te brengen. Op 14 januari zal voor de DGBel-medewerkers een conferentie worden georganiseerd waar de organisatie van DGBel centraal zal staan. Conform de met de OR van DGBel gemaakte afspraken zal daarbij sprake zijn van een open proces met intensieve betrokkenheid van de medewerkers. We zetten in op besluitvorming in de eerste maanden van 2010 en implementatie kort daarna.

9. Dienstverlening

In de huidige dienstverlening is sprake van stijgende volumes, bij post – vanwege invordering en toeslagen - en bij telefonie, juist ook vanwege die massale postverzendingen. Daarnaast moeten we belastingplichtigen die contact opnemen met de Belastingtelefoon in een groot aantal gevallen door een regiokantoor laten terugbellen. En er is een tendens tot verbreding van de dienstverlening: we maken muteren per telefoon in een aantal situaties mogelijk en we nemen bij bezwaar en bij klachten eerst zelf contact op met de burger of het bedrijf, waardoor we een vaak moeizaam en tijdrovend papieren vervolg voorkomen. Bovendien willen we in het kader van handhavingsregie nadrukkelijk kunnen inzetten op dienstverlening, omdat dit goed past in ons uitgangspunt de compliance van burgers en bedrijven te bevorderen.

We scoren met onze dienstverlening qua klanttevredenheid met een 6,7 volgens de laatste Fiscale monitor wel beter, maar het is niet goed genoeg.

1911971 02888

Onlangs is een rapport uitgebracht door Boer & Croon over de dienstverlening van de Belastingdienst. Daarbij is onder meer een vergelijking gemaakt met de ontwikkelingen bij andere dienstverleners. De belangrijkste conclusie is dat onze visie, onze strategie wel klopt, maar dat die nog ver af staat van de werkelijkheid van nu. De aanbeveling is om stapsgewijs (in plateaus) tot verbetering van de dienstverlening te komen.

Wij kiezen ervoor in 2010/2011 in het eerste plateau prioriteit te geven aan het op orde brengen van de kwantitatieve bereikbaarheid van de Belastingtelefoon, waardoor aan de al geldende normen op dit punt wordt voldaan. (Overigens realiseren we ons dat deze doelstelling gezien de maatschappelijke trend al aan de lage kant is.) Uitgangspunt daarbij is een aanpak waarbij een adequate reactie op het aanbod wordt gegeven en waarbij ook wordt ingezet op het terugdringen van dat aanbod. Vermindering van het aanbod is te realiseren door betere resultaten in de afhandeling (dat voorkomt herhalingsverkeer) en ook door oorzaken voor een groot telefoonaanbod in kaart te brengen (bepaalde massale/onduidelijke poststromen leiden tot veel telefoontjes) en die weg te nemen. Ook de invoering van het burgerportaal bij Toeslagen en de implementatie van het invorderingssysteem ETM helpen bij het verminderen van het aanbod. Daarnaast wordt het aantal gevallen waarin een telefoontje met de Belastingtelefoon moet worden opgevolgd door een terugbelactie uit de regio verminderd door deze gesprekken geheel of gedeeltelijk via de Belastingtelefoon af te doen. Verder worden organisatorische maatregelen getroffen om bij de Belastingtelefoon veel gestelde vragen onmiddellijk via publicatie op www.belastingdienst.nl van een adequaat antwoord te voorzien en wordt onderzocht of het mogelijk is de koppeling van telefoon en balie te versterken door een afsprakenfaciliteit.

Een van de conclusies van Boer & Croon is dat de besturing van de kanalen (telefoon, internet, post en balie) niet transparant en niet krachtig is, waarbij een integrale kanaalregie ontbreekt. Zo is het huidige internet geen dienstverlenend kanaal en is de massale postverzending productiegestuurd en niet dienstverleningsgestuurd. We maken een begin met kanaalregie door de vier kanaalmanagers op M1-niveau bij elkaar te brengen.

1911971 02888

Om van de huidige situatie te komen tot realisatie van de visie is een migratiestrategie nodig. Daarbij kiezen we ervoor, net als bij het centrale Belastingdienstthema, in te zetten op het op orde brengen van onze bestaande activiteiten, zodat deze voldoen aan de gestelde KPI's (kritische prestatieindicatoren). Bovendien gaan we vanuit de bestaande organisatie werken aan versterking van de regie, waarbij we de kansen die zich voordoen (Toeslagen, ETM) benutten en waarbij we werken aan een Belastingdienstbrede dienstverlenende attitude.

In 2012 zullen we de balans opmaken en een plan opstellen voor de volgende fase. Bij dit alles geldt overigens dat niet het management van de Belastingtelefoon exclusief verantwoordelijk is voor realisatie van deze doelstellingen. Zij gaan immers uit van een dienstverlenende instelling binnen alle geledingen van de Belastingdienst en dat is een verantwoordelijkheid van alle managers.

10. Toezicht

Voor verbetering van de handhaving door de Belastingdienst is het noodzakelijk om de besturing helder te krijgen en van daaruit een strakkere regie te voeren. De huidige segmentindeling kan bij die aanpak behulpzaam zijn.

ZGO en MGO/OCK zijn samen verantwoordelijk voor zo'n 70% van de belastingopbrengsten. Belastingplichtigen die in deze segmenten zijn opgenomen (en dat kunnen ook particulieren zijn), komen in aanmerking voor individuele klantbehandeling; in die zin bestaat er geen onderscheid (meer) tussen de beide segmenten. Bezien wordt of bij de toedeling aan dit (gecombineerde) segment kan worden aangesloten bij de wettelijke controleplicht in het BW. Dat biedt ook een opstapje om horizontaaltoezichtafspraken te maken die betrekking hebben op alle onder de controleplicht vallende belastingplichtigen.

1911971 02888

Binnen het segment MKB is een steeds groter aantal belastingplichtigen ZZP' er. De kenmerken van zo'n ZZP' er wijken sterk af van die van ondernemers uit het oorspronkelijke MKB-segment. Dat rechtvaardigt een afzonderlijke aanpak. De LTO heeft een analyse gemaakt van ZZP'ers. Op basis van deze analyse is eind 2009 een plan van aanpak gereed dat in 2010 en volgende jaren zal worden uitgevoerd. Ook voor dat plan geldt dat compliance uitgangspunt is: in het plan wordt een op de kenmerken van de groep toegesneden behandeling beschreven. Dat betekent dat we onder het motto "elke belastingplichtige krijgt de aandacht die hij verdient" duidelijker keuzes maken in de handhavingsregie ten aanzien van dit segment.

Gezien de maatschappelijke aandacht voor ZZP' ers verdient deze keuze extra aandacht in de communicatie. Overigens biedt ook de roep om vereenvoudiging door middel van simpele en trefzekere aanpakken - zoals bijvoorbeeld het boekhoudpakket voor ZZP'ers - kansen. Dit kan het makkelijker maken MKB en ZZP sterker van elkaar te onderscheiden en voor beide segmenten een eigen, geprofileerde aanpak te ontwikkelen.

In de meerjarenvisie MKB hanteert de Belastingdienst een aantal instrumenten (intelligence, steekproef) om de groepen met de hoogste nalevingtekorten in kaart te brengen. Aan de concrete aanpak wordt via handhavingregie invulling gegeven. Voor 2010 zullen op basis van de door de LTO gemaakte analyses enkele branches worden geselecteerd die bijzondere aandacht krijgen. Die aandacht wordt ondersteund met handhavingcommunicatie. Activiteiten op het gebied van horizontaal toezicht zullen zich bij dit segment concentreren op de intermediairs.

In 2010 zal ook een discussie worden gevoerd over de organisatie-inrichting van het toezicht binnen de regio's. Op dit moment zijn de verschillen in aanpak tussen de regio's te groot en er bestaat geen overeenstemming over de "best practices". Wel is er communis opinio dat er een meer eenduidige aanpak ontwikkeld moet worden. Begin 2010 wordt daarom binnen de Belastingdienst een MKB-conferentie georganiseerd waar direct betrokkenen bij het toezicht in het MKB informatie kunnen uitwisselen over de wijze waarop de handhaving in het MKB-segment binnen de Belastingdienst is

1911971 02888

vormgegeven. Op basis van de resultaten van deze conferentie wordt uitwerking gegeven aan de wijze waarop Belastingdienstbreed een meer eenduidige handhaving in het MKB-segment wordt georganiseerd.

Recent is voor het segment Particulieren een strategische visie opgesteld. Daaruit blijkt dat op een aantal onderdelen verscherping van het toezicht noodzakelijk is. Een thematische aanpak kan dat ondersteunen. Een belangrijke constatering is dat veel correcties in dit segment te maken hebben met onbedoeld door belastingplichtigen gemaakte fouten. We zullen ons dan ook inzetten voor vereenvoudigingen in wetgeving en in het uitvoeringsbeleid. Over de aanbevelingen uit de strategische visie Particulieren zullen we ons nog nader uitspreken.

Elk van de segmenten heeft zijn eigen kenmerken en daarmee zijn eigen aanpak. Geen van de segmenten ontkomt aan de harde hand van de Belastingdienst als er sprake is van fraude of van andere vormen van fiscaalgerelateerde criminaliteit, Dit soort uitwassen worden vaak aangepakt in samenwerkingsverbanden tussen de regio's, via speciale acties, of via een regio die is aangewezen voor een bepaalde activiteit (bijvoorbeeld de fiscale behandeling van de auto). En als ultimum remedium is er de FIOD-ECD die met toepassing van ingrijpende bevoegdheden de ernstigste vormen van fraude bestrijdt.

Op het gebied van wetgeving dienen zich belangrijke ontwikkelingen aan (heroverwegingsgroepen). Het is belangrijk om in een zo vroeg mogelijk stadium gedegen uitvoeringstoetsen te laten plaatsvinden die iets zeggen over de handhaafbaarheid van de voorgestelde wetgeving. Daarbij wordt ook gekeken naar mogelijke andere methodieken voor dergelijke zware toetsen.

1911971 02888

11. Personeel

In de voorgaande hoofdstukken zijn de activiteiten beschreven die de Belastingdienst de komende periode gaat verrichten. Voor al de activiteiten geldt dat ze worden uitgevoerd door onze medewerkers, die het kapitaal van onze organisatie vormen. Het personeelsbeleid voorziet erin dat medewerkers kunnen meegroeien met de ontwikkelingen die op ons afkomen. De prioriteiten in het personeelsbeleid zijn gerelateerd aan ontwikkelingen bij de Belastingdienst.

Demografische ontwikkelingen, bezuinigingstaakstellingen, diversiteitdoelstellingen vragen om een creatief personeelsbeleid: aan de ene kant is er een vergrijzend personeelsbestand, aan de andere kant is het van vitaal belang om managers die hun sporen elders al hebben verdiend en jonge fiscalisten en accountants te werven. Daarbij is het streven om het aandeel vrouwen en etnisch divers te verhogen. We moeten op zoek naar ideeën om deze tegenstrijdigheid het hoofd te bieden. Daarvoor moeten we loskomen van onze geschiedenis, waarin een levenslange verbintenis met de Belastingdienst regel was en geen uitzondering. We schrikken daarbij niet terug voor stappen op het gebied van interne en externe mobiliteit. Als een medewerker zijn vertrek aankondigt, betekent dat niet dat we zijn tekortgeschoten in ons personeelsbeleid; het biedt juist een kans om (elders) een nieuw talent aan te nemen.

Belangrijk aandachtspunt is het benutten van capaciteiten in de (strategische) managementteams. We werven sinds vier jaar managers, zowel binnen, als buiten de Belastingdienst. Er zijn veel managers extern ingestroomd en het percentage vrouwen is gestegen. We hebben bij de werving bewust ingezet op de competenties waarvan we vonden en vinden dat we er een onsje meer van mogen hebben, grof gezegd: durf, initiatief, verantwoordelijkheid nemen en resultaatgerichtheid. Het benutten van deze competenties blijkt niet vanzelf te gaan. De organisatieprincipes en de bewust en onbewust ingezette patronen zijn sterk, taai en vaak belemmerend. Hier valt veel te winnen. We hebben dat ook nodig om te realiseren wat we ons hebben voorgenomen. Dit betekent dat we bewust inzetten op het beter

1911971 02888

benutten van de kwaliteiten in de managementteams. En dat bereiken we met name door daarmee in de dagelijkse praktijk aan de slag te gaan en door voorbeeldwerking. We blijven het op het aantrekken van managers van buiten gerichte beleid zeker voortzetten.

Belangrijke ontwikkeling op personeelsgebied is de vergrijzing van ons personeelsbestand. Veel signalen staan op rood: bezuinigingen bemoeilijken de instroom van nieuwe medewerkers en de gedachte dat mensen langer moeten doorwerken krijgt steeds serieuzer vorm.

Ondanks de smalle marges voor het aanpakken van deze problematiek kiezen we voor een beleid dat zich richt op:
- het vergroten van de mobiliteit van medewerkers;
- het benutten van een deel van de vacatureruimte en de ruimte voor tijdelijke krachten voor het werven van jonge fiscalisten in opleiding;
- het delen van kennis; en
- het werken aan een meer diverse Belastingdienst op alle niveaus.

Bij het inzetten van onze medewerkers komen we los van onze traditionele patronen. Zo zetten we in op het werven van jong fiscaal talent (duale accountants, masters en bachelors). De norm is dat nieuwe talenten starten in een omgeving waarin zij intensieve klantcontacten kunnen onderhouden. Zij worden daarom de eerste twee jaar van hun carrière geplaatst bij de Belastingtelefoon. We vragen de Belastingtelefoon de mogelijkheden hiertoe in kaart te brengen.

We inventariseren de behoeftes en mogelijkheden van de regio's ten aanzien van fiscaal talent en we stellen schema's van instroom en doorstroom op. En we bezien hoe we gebruik kunnen maken van de als gevolg van de economische crisis regionaal (tijdelijk) ruime arbeidsmarkt. Dit vergt mobiliteit. We bespreken dit met medewerkers en medezeggenschap. De Belastingdienst is zeer gebaat bij de instroom van (jong) talent.

1911971 02888

De Belastingdienst is een organisatie waarin klanten centraal staan. Daarom wordt de organisatie waar mogelijk vanuit het perspectief van de klant opgebouwd en worden medewerkers waar mogelijk klantgericht ingezet. Dat is voor medewerkers een krachtige motivator. Dit betekent voor de manager dat deze vanuit de klant en de medewerker zal moeten managen. Dat is (naast het verbeteren van de samenwerking tussen de organisatieonderdelen) ook hét topic uit het recent gehouden medewerkerstevredenheidonderzoek. Inbreng van klant en medewerker wordt op prijs gesteld en georganiseerd.

Met de medezeggenschap wordt de dialoog opgezocht. Besproken zal worden welke veranderingen in de medezeggenschapsstructuur verbonden worden aan de zeggenschapswijzigingen.

1911971 02888

Belastingdienst

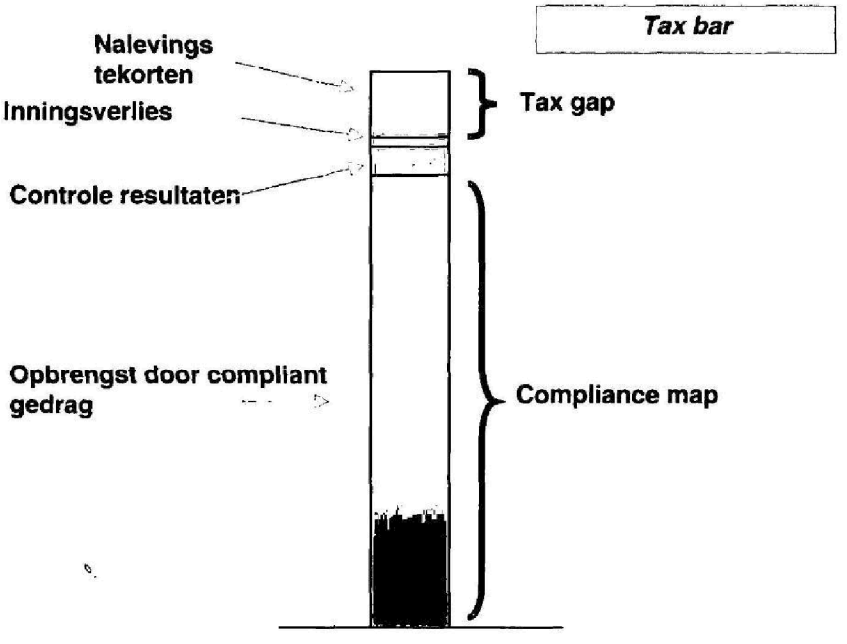
Belastingregio's

Vooraf

Het stuurcontract is een contract op hoofdlijnen en wordt gesloten tussen het MT Belastingdienst en het MT van de Belastingregio's. Het stuurcontract omvat alle segmenten met uitzondering van de domeindoelstellingen. Deze worden opgenomen in een addendum zodra in januari 2010 de keuzes voor de applicatieportfolio zijn gemaakt.
De wijze waarop wij onze handhavingstaak uitvoeren is in beweging. Demografische factoren, economische ontwikkelingen en internationalisering zorgen ervoor dat het aantal belastingplichtigen – zowel particulieren als ondernemers – toeneemt en de diversiteit groeit. Dit groeiend pakket vraagt om een proportionele en gedifferentieerde handhaving.

1. Visie en strategie

Het handelen van de gehele Belastingdienst is gericht op het realiseren van effecten op de compliance. Dit wordt afgezet op de tax bar. De tax bar bestaat uit de opbrengst door compliant gedrag (compliance map), de controleresultaten en het nalevingstekort (tax gap). De Belastingdienst streeft er naar om het nalevingstekort dat ontstaat als burgers en bedrijven zich niet houden aan de vier elementen van compliance, zo klein mogelijk te houden. Bovendien is het streven om een zo groot mogelijke zekerheid te krijgen over de juistheid en volledigheid van belastingopbrengsten.



In 2010 wordt de beweging van input/output naar outcome gericht werken verder zichtbaar gemaakt in de formulering van de doelstellingen en de wijze waarop daarover wordt verantwoord. Dit betekent dat de bestuurlijke informatie en de verantwoording steeds meer een outcome gericht karakter krijgen.

Het maximaliseren van de compliance kent twee pijlers; toezicht en dienstverlening. Dienstverlening die in het toezichtsproces is opgenomen op initiatief van de Belastingdienst valt onder handhavingsregie. Onder de noemer dienstverlening verstaan wij de interactie met belastingplichtigen die door henzelf wordt geïnitieerd. Zowel voor dienstverlening als toezicht geldt de visie van 'operational excellence'.

Toezicht

Onze visie is dat de meeste belastingplichtigen bereid zijn uit eigen beweging aan hun fiscale verplichtingen te voldoen. Dit stimuleren wij ook. Wij gaan waar mogelijk uit van vertrouwen en richten onze activiteiten op het ondersteunen van deze groep om een concrete naleving te borgen. Als wij misbruik of oneigenlijk gebruik van regels constateren zullen wij daartegen optreden. Onze handhaving is daarbij gericht op gedragseffecten om te zorgen voor een optimale versterking van de naleving en het terugdringen van het nalevingstekort. In het geval van bereidwilligen gaat het om versterken en onderhouden van de compliance. Bij degene die (bewust of onbewust) regels overtreden gaat het om correctie en om het veranderen van het gedrag.

Wij kiezen voor de strategie van gedragsbeïnvloeding. Dit vraagt om een slim en afgewogen inzetten van de verschillende handhavingsinstrumenten, van voorlichting en gerichte communicatie tot opsporing. Via handhavingregie zorgen wij voor een aanpak op maat. Wij gaan daarbij uit van het segmenteren van belastingplichtigen: voor groepen met een gemeenschappelijke problematiek of profiel kan een specifieke en samenhangende aanpak worden gevolgd. Dit vergroot de effectiviteit en de efficiency.

Door te kiezen voor een aanpak "op maat" is het mogelijk om ook bij een groeiend aantal belastingplichtigen de compliance op een aanvaardbaar niveau te houden. Cruciaal is het zoeken naar aanpakken die met zo min mogelijk middelen een zo groot mogelijk effect sorteren. Dit betekent dus onder andere een verschuiving van "individueel aangiftegericht" toezicht naar meer "groepsgewijze" toezichtarrangementen. Dat betekent dat het accent verschuift van optreden achteraf naar vóóraf borgen van de kwaliteit van de aangifte.
Voor particulieren betekent dat het borgen van een betrouwbare informatiepositie op basis waarvan de aangifte of de aanvraag van een toeslag zoveel mogelijk "vooringevuld" kan worden. Voor ondernemers ligt het accent op het borgen van de kwaliteit van de administratie en samenwerken in de keten van transactie tot aangifte.

We hebben daarom in 2009 de keuze gemaakt om substantieel tijd vrij te maken voor nieuwe vormen van toezicht anders dan de traditionele controles van aangiften en bedrijfsadministraties. Met deze nieuwe toezichtvormen willen wij bereiken dat wij op een efficiënte wijze de compliance van grote groepen klanten positief beïnvloeden.

Het effect van het gedragsgerichte toezicht komt tot uitdrukking in de ontwikkeling van de tax bar.

<u>Dienstverlening</u>
Een kwalitatief goede dienstverlening ondersteunt belastingplichtigen om hun verplichtingen na te komen en hun rechten te effectueren. Daarvoor is het nodig dat onze dienstverlening aansluit op de behoeften van de belastingplichtige door (1) te laten merken dat we hun situatie kennen en invoelen, (2) een communicatievorm te kiezen die hen past, (3) op het juiste moment beschikbaar te zijn en (4) voor hen begrijpelijke taal te gebruiken.
Met kennis van onze belastingplichtigen kunnen we in hun specifieke behoeften voorzien.

De kwaliteit van onze dienstverlening en communicatie bepaalt daarnaast in belangrijke mate ook het verdere verloop van de

1911971 02888

"primaire processen" in onze organisatie. Een helder contact zorgt voor heldere input voor de rest van het proces. In een kwalitatief goed contact verstrekken onze klanten - waar nodig - de juiste gegevens en kunnen die gegevens op een goede manier onze processen ingeleid worden.
Belastingplichtigen zijn uiteindelijk degenen die beoordelen of onze dienstverlening een voldoende krijgt. Daarbij blijven we goed opletten, dat de eigen verantwoordelijkheid van de klant ook voldoende tot uitdrukking komt.

Dienstverlening vindt plaats langs vier kanalen:
- telefonie
- internet
- balie
- post

Voor dit stuurcontract zijn met name telefonie (frobo afhandeling) en balie relevant.

Operational Excellence
Bij operational excellence ofwel een excellente bedrijfsvoering gaat het niet alleen over efficiency en productiviteit maar juist ook over kwaliteit, snelheid, betrouwbaarheid en flexibiliteit. Het gaat om de vraag: hoe leveren wij een goed product c.q. stellen wij de klant centraal tegen een redelijke prijs met behulp van excellent ingerichte processen. Hierbij is het basisfundament kwaliteit. Als kwaliteit continu verbetert (de juiste producten en services) is de volgende stap procesbetrouwbaarheid (op de juiste manier gemaakt). Procesbetrouwbaarheid vormt weer een voorwaarde voor flexibiliteit (op het juiste moment). In dit stuurcontract komt operational excellence vooral tot uitdrukking in prestatie indicatoren en doelstellingen rond termijnen, voorraden en kwaliteit.

2. Effectmeting

Nalevingstekort (tax gap) en compliance map
De Belastingdienst wil in zijn handelen effectgericht werken. Zowel extern (politiek en toezichthouders) en intern (nieuw toezicht) is de vraag aan de Belastingdienst om bestaande input- en outputindicatoren te vervangen, en te sturen op en zich te verantwoorden over de *effecten* van het toezicht. Op korte en middellange termijn worden bestaande input- en outputindicatoren gehandhaafd. Hieraan worden vanaf het begrotingsjaar 2010 geleidelijk 'effectmetingsindicatoren' toegevoegd. Effectmeting ziet op het bereiken van (lange termijn) doelstellingen zoals compliance. Net als in andere landen wil de Belastingdienst daarbij de komende jaren ervaring opdoen met verschillende vormen van effectmeting. Centraal daarbij staat zoals gezegd de zogenaamde tax bar zoals ook wordt ondersteund door de OESO. De tax bar bestaat uit het nalevingstekort (de niet ontvangen belastingopbrengsten) en de compliance map (de mate van zekerheid over de juistheid en volledigheid van de belastingopbrengsten).
De *tax gap* betreft het nalevingstekort als gevolg van non-compliant gedrag. De *compliance map* geeft inzicht in de mate van zekerheid die de Belastingdienst heeft over de bereidwillige naleving van belastingplichtigen. Naast het vergroten van zekerheid over belastingopbrengsten in de compliance map en het verkleinen van de tax gap is ook de *compliance monitor* onderdeel van effectmeting. De compliance monitor meet de perceptie van belastingplichtigen (normen en waarden) over het betalen van belasting en over de 'pakkans'.
Het goed naleven van de wet manifesteert zich in:
1. zich (terecht) registreren voor belastingplicht;
2. (tijdig) aangifte doen;
3. juist en volledig aangifte doen;
4. (tijdig) op de aangifte betalen.

In dit Stuurcontract Belastingregio's 2010 worden al stappen gemaakt door op onderdelen prestatie indicatoren te ontwikkelen rond:
- het niet tijdig doen van aangifte;
- het niet tijdig betalen op een aangifte of aanslag;
- het niet juist en volledig doen van aangifte.

1911971 02888

Vanaf dit jaar zullen daarom de huidige input- en outputindicatoren in de sturing aangevuld worden met "effectindicatoren". Aan de fiscale kant staat daarbij het effect op compliance centraal[1]. Tot nu toe worden de prestaties van het toezicht vooral gemeten met behulp van input- en output indicatoren. De Belastingdienst wil ook de outcome, in casu de effecten, gaan meten. In alle toezichtsactiviteiten komen de bijdrage aan het terugbrengen van het nalevingstekort dan wel de bijdrage aan de versterking van de compliance map centraal te staan.

Toezichtsactiviteiten worden daarbij waar mogelijk thematisch en projectmatig vormgegeven omdat een dergelijke aanpak de impact op de compliance en de maatschappij vergroot. Bij een dergelijke aanpak wordt vooraf bepaald welk effect op de tax bar wordt beoogd en bij wie (effectgericht sturen). Effectmeting is het slotstuk van het proces van handhavingsregie. Met behulp van effectmeting stelt de Belastingdienst vast of de bewuste keuzes die vooraf worden gemaakt effectief zijn geweest of niet. Effectmeting gebeurt op segment niveau en op activiteiten- of projectenniveau en op individueel niveau (bij grote ondernemingen).

Op *activiteiten- of projectenniveau* helpt effectmeting om toezichtactiviteiten te vinden die het meest effectief zijn. De leercirkel wordt zowel aan de voorkant (welke keuzes) als aan de achterkant (welke effecten) gesloten. De uitkomsten van effectmeting vormen input voor de verbetering en verfijning van de handhavingsregie en daarmee voor het bewuster en gerichter kiezen van de inzet van mensen en middelen.

Effect meten *De Belastingdienst meet de effecten van zijn interventies op het nalevingsgedrag van burgers en bedrijven.*

[1] *Daarnaast leveren wij meer en meer leveren een bijdrage aan bredere maatschappelijke doelstellingen, op bijvoorbeeld milieugebied of op het tegengaan van vrijplaatsen.*

1911971 02888

De ontwikkeling van en de inbedding van de compliance map en de tax gap in de organisatie en het niveau waarop we dit gaan meten vraagt van de Belastingdienst in 2010 een extra inspanning. Deze ontwikkeldoelstellingen worden verder in het stuurcontract uitgewerkt. In ieder geval zal dit jaar in beeld worden gebracht:

Tijdig doen van aangifte (voor de verschillende belastingmiddelen IH, VpB, LH en OB
- Percentage tijdig ontvangen aangiften over relevante aangifteperiode

Tijdig betalen op een aangifte of aanslag:
- Percentage aanslagen automatisch geïnd in geld en aantallen
- Percentage aanslagen dat op tijd wordt betaald in geld en aantallen
- Percentage aanslagen met X-maanden uitstel van betaling in geld en aantallen
- Percentage kwijtgescholden aanslagen .
- Percentage oninbaar geleden.

Juiste en volledige aangifte:
- steekproef particulieren
- steekproef MKB ondernemingen

Ervaren handhaving door belastingplichtigen
Naast de effecten die wij zelf meten zullen we ook doorgaan met het blijven meten van de percepties van belastingplichtigen. Op *segment niveau* wordt voor de segmenten Particulieren en MKB gebruik gemaakt van de fiscale/belastingdienst monitor (voor Particulieren en MKB) en de compliance monitor (voor MKB), die inzicht geven in de waardering van belastingplichtigen voor het optreden van de Belastingdienst en in achterliggende normen en waarden. Bij middelgrote en zeer grote ondernemingen richt de Belastingdienst de effectmeting in met een compliance monitor voor deze segmenten.

1911971 02888

3. Onze kritische succesfactoren

De Belastingdienst hanteert voor de komende planperiode een aantal kritische succesfactoren voor toezicht en dienstverlening. Deze factoren hebben alle een relatie met het versterken van de compliance map c.q. het verkleinen van de tax gap.:

Klantperspectief
KSF: Klanttevredenheid ▪ *Snelheid/(behandel)termijnen* ▪ *Kwaliteit*

Intern / organisatie perspectief
KSF: Kwaliteit primair proces ▪ *Behandeltermijnen* ▪ *Juistheid, volledigheid, tijdigheid van informatie* ▪ *Fiscale kwaliteit*
KSF: Betrouwbaarheid ▪ *Rechtsgelijkheid, rechtszekerheid, rechtvaardigheid*

Innovatief / verbeter perspectief
KSF: Innovatie ▪ *Ander toezicht (Horizontaal, Actueel, Effectgericht, Zichtbaar)!*
KSF: Samenwerking ▪ *Met handhavingsorganisaties* ▪ *Kunnen aanleveren van basisgegevens aan andere overheidsdiensten (VROM, SIOD)* ▪ *Samenwerking binnen Belastingdienst (FIOD ECD en Douane en Toeslagen)*
KSF: Kennisontwikkeling ▪ *Versterken intelligence*

1911971 02888

4. Doelstellingen 2010

Het stuurcontract wordt voor één jaar afgesloten, maar wel met een meerjarig perspectief. Dat maakt het mogelijk te laten zien waar we nu staan en waar we naar toe bewegen. 2010 is een jaar waarin we nog steeds aantallen zullen moeten halen maar waarin onze activiteiten wel worden uitgevoerd met het oog op de bijdrage daarvan aan de tax bar; hetzij in termen van terugbrengen van het nalevingstekort, hetzij in termen van het versterken van de compliance map. Aan de meting, de bestuurlijke informatie en de inbedding in de organisatie zullen wij dit jaar bijzondere aandacht schenken. We zullen de tax bar in beeld brengen waar deze nog onbekend is (in termen van nalevingstekort en compliance map). Centraal daarbij staat de toepassing van handhavingsregie.

We werken met bandbreedtes. We doen dat ook omdat we de optimale rechtshandhaving willen markeren in een ondergrens waarmee we voldoen aan de minimale verwachting) en een bovengrens waarbij meer inzet te duur zal zijn in relatie tot het verwachte effect.

Uitgangspunt voor dit stuurcontract is de begroting IXB. Als bijlage bij dit stuurcontract wordt een set van basisafspraken over behandeltermijn opgenomen. Daarnaast maken de verdeling van de landelijk afgesproken prestaties over de regio's. (de maandplanning), het informatiecontract en de risicoparagraaf deel uit van het stuurcontract. Hierbij is uitgegaan van de HAFIR norm. HAFIR kijkt op het niveau van een individuele FTE en gaat uit van uren per FTE in het primair proces. De oude berekening gaat uit van de verhouding direct – indirect voor het totaal van de bezetting. De HAFIR norm is voor 2010 vastgesteld op 1.337 uur per fulltime equivalent (fte).

Benodigde aanpassingen
Met het gebruik van HAFIR wordt de focus gericht op de inzet van medewerkers in het primaire proces. Dit heeft tot gevolg dat management, staf en medewerkers die volledig in opleiding zijn niet meer in de berekening worden meegenomen. Daar waar management en staf in de formatie van productieteams is opgenomen, is het noodzakelijk dat hiervoor een aparte

1911971 02888

kostenplaats wordt aangemaakt. Op deze wijze kunnen we voor het primaire proces op basis van de HAFIR norm plannen en monitoren. Voor de omvang van management en staf zijn separate parameters nodig om de efficiency op het niveau van de totale bezetting te kunnen borgen. Hierover dienen nadere afspraken te worden gemaakt.

Andere doelstellingen en voorziene prestaties (en de daarmee gepaarde inzet van medewerkers en middelen) worden per regio opgenomen in de zogenaamde regionale deelplannen. Op regionaal niveau worden álle doelstellingen uitgewerkt in afspraken tussen M1 en M2. De inhoudelijke uitwerking van het toezicht vindt plaats in de landelijke en regionale toezichtplannen. Deze worden met elkaar verbonden.

Dienstverlening

Wij hebben de ambitie de dienstverlening op een voldoende hoog peil uit te voeren zodat burgers en bedrijven zich goed behandeld voelen. We willen een snelle dienstverlening, toegezegde behandeltermijnen nakomen en voorraden wegwerken. Voor wat betreft de dienstverlening kiezen we de volgende prestaties. Dienstverlening versterkt de compliance map. Deze prestaties zijn ook vastgelegd in de brief aan de Tweede Kamer en begroting IX B

Prestatie-indicator	Streefwaarde 2010
Tijdige reactie op complexe vragen ▪ Binnen 2 werkdagen na dag van ontvangst ▪ Binnen 4 werkdagen na dag van ontvangst	 85 – 90% 90 - 100%
Ervaren klanttevredenheid aan de balie	75 – 85%
Afgehandelde bezwaarschriften binnen AWB-termijn	95 – 98%
Afgehandelde klachten binnen AWB-termijn ▪ Percentage klanten dat AWB-conform wordt behandeld ▪ Percentage klachten dat binnen 6 weken na ontvangst wordt afgehandeld ▪ Percentage klachten waavan binnen 7 dagen na dag van ontvangst contact met de klager wordt opgenomen of er wordt binnen die termijn een brief verzonden met verzoek om contact	 95 – 100% > 85% > 75%
Versnellen van de processen ▪ Afhandeling BTW- en loonheffingnummer binnen 5 werkdagen na dag van ontvangst ▪ Verlenen VAR verklaring binnen 5 werkdagen na dag van ontvangst	 95 - 98% 90 – 100%

1911971 02888

Naast deze externe doelstellingen voor de dienstverlening gelden ook nog de volgende termijnen voor de dienstverlening:

Prestatie-indicator	Streefwaarde 2010 (%)
• Aangiften die op tijd zijn ingediend resulteren binnen drie maanden na het verstrijken van de aangiftetermijn in een (negatieve) voorlopige of definitieve aanslag. Dat betekent: ◦ aangiften inkomstenbelasting: vóór 1 juli ◦ aangiften vennootschapsbelasting: vóór 1 september	 98 - 100 98 - 100
• aangiften omzetbelasting en loonbelasting worden binnen één maand na binnenkomst afgedaan.	98 - 100
• Van de successieaangiften leidt 90% binnen drie maanden na datum binnenkomst tot een definitieve aanslag. • Alle schenkingsaangiften leiden binnen zes maanden na datum binnenkomst tot een aanslag.	90 – 95 98 – 100
De aangiften die niet op tijd zijn ingediend, leiden eveneens • binnen drie maanden na datum binnenkomst tot een voorlopige aanslag en • binnen één jaar na datum binnenkomst tot een definitieve aanslag. De wettelijke termijn hiervoor is drie jaar.	 95 – 98 98 – 100
• Het verrekenen van terug te geven bedragen met nog openstaande aanslagen gebeurt binnen twee weken.	98 – 100
• Op verzoekschriften wordt binnen acht weken na datum binnenkomst beslist. • Als het toch langer duurt, krijgt de belastingplichtige of toeslaggerechtigde daarvan op tijd bericht.	98 – 100 98 - 100
• Over voorgenomen correcties en voorgenomen afwijzing van bezwaar- en verzoekschriften wordt altijd contact opgenomen met de belastingplichtige of toeslaggerechtigde. • Als de belastingplichtige of toeslaggerechtigde vragen worden gesteld, heeft hij recht op een redelijke termijn om antwoord te geven. De termijn van twee weken wordt van te voren aangegeven.	98 – 100 98 – 100
• Bij ontvangst van correspondentie wordt op de dag van binnenkomst een ontvangstbevestiging gestuurd. • De Belastingdienst handelt verzoeken om informatie en overige correspondentie binnen een maand na datum binnenkomst af. • Als het belastingkantoor contact moet zoeken met andere belastingkantoren of derden wordt de afhandeltermijn twee maanden na datum binnenkomst.	98 – 100 98 - 100 98 - 100
• Als het behandelen van klachten langer duurt dan zes weken, krijgt de klager daarvan uiterlijk een week voorafgaande het verstrijken van de afhandeltermijn bericht.	98 – 100

1911971 02888

Toezicht

De Belastingdienst onderscheidt voor het toezicht vier segmenten: Particulieren, Midden- en kleinbedrijf (MKB), Middelgrote ondernemingen (MGO) en Zeer grote ondernemingen (ZGO). De handhavingsmix wordt per segment bepaald op basis van de risico-inschatting, beschikbare capaciteit en normering van het instrumentarium.

Om invulling te geven aan onze kritische succesfactoren zijn een aantal prestatie indicatoren gedefinieerd. Deze hebben een directe relatie met onze kritische succesfactoren (bijvoorbeeld uren acties en actualiteitsbezoeken) of meer indirect (kantoortoetsen en boekenonderzoeken). Daarbij geldt dat kantoortoetsen en boekenonderzoeken zowel kunnen voortkomen uit de traditionele aanpak van het toezicht als uit andere vormen van toezicht. Toezicht draagt zowel bij aan de compliance map als aan het terugbrengen van het nalevingstekort.

centrale doelstelling toezicht voor alle segmenten:
Door te sturen op effecten wordt de zekerheid die de Belastingdienst heeft over belastingopbrengsten (compliance map) verhoogd en het nalevingstekort (tax gap) verkleind. De activiteiten die de Belastingdienst inzet in de vorm van acties en de behandeling van aangiften richten zich dan ook op het terugbrengen van het nalevingstekort en het versterken van de compliance map.

particulieren

Het segment Particulieren bestaat uit ongeveer 9 miljoen belastingplichtigen. In het verlengde van de centrale doelstelling gelden de volgende speerpunten:

- Sneller zekerheid bieden op ingediende aangiften en bezwaarschriften;
- Het verbeteren van de kwaliteit van de aangifte, door meer gebruik te maken van de vooringevulde aangifte en door een betere dienstverlening;
- Gerichte aandacht voor particulieren die (buitenlandse) inkomens- en vermogensbestanddelen niet hebben aangegeven, en voor particulieren die zich ten onrechte niet laten registreren als belastingplichtige.

1911971 02888

Verbeteren van de kwaliteit van aangiften:
De doelstelling voor de planperiode 2010 – 2014 is om jaarlijks een verbetering te realiseren in de gemeten kwaliteit van de aangifte cq. de compliance te verhogen. Basis voor het meten van het niveau van naleving bij particulieren is de steekproef Particulieren. Deze wordt jaarlijks uitgevoerd. Uitkomst van de steekproef Particulieren 2006 is dat in 22% van het aantal aangiften het verzamelinkomen positief corrigeerbaar is. Berekend naar het totaal aangegeven verzamelinkomen belopen deze positieve correcties 1,5% van het totaal. De Belastingdienst wil de kwaliteit van de aangiften in de planperiode 2010 – 2014 met 20% verbeteren. De doelstelling is om het percentage positieve correcties (op het totaal aangegeven verzamelinkomen) terug te brengen naar 1,2%.

In de aanpak is het verder uitbouwen van de *vooringevulde aangifte* een belangrijk speerpunt. Hierdoor neemt de kwaliteit van de aangiften toe en is er minder noodzaak tot correctie achteraf. De doelstelling voor de planperiode is om door een toename van gegevens die vooraf ingevuld worden de zekerheid over de juistheid en volledigheid van de inkomensstromen van particulieren te verhogen.

De Belastingdienst richt zijn aanpak voor het segment Particulieren *thematisch/projectmatig* in. De prioriteit ligt bij die inkomensbestanddelen waarbij relatief veel fouten worden gemaakt of die een hoog risico kennen. De aanpak kenmerkt zich door het maximaal benutten van de mogelijkheden tot voorinvullen, handhavingscommunicatie en waar mogelijk vereenvoudiging van wet- en regelgeving.

gerichte aandacht
Over de jaren heen blijkt een deel van de belastingplichtigen zich systematisch te onttrekken aan hun fiscale verplichtingen. Soms door een deel van hun (neven)inkomsten niet op te geven, soms door aftrekposten te fingeren en soms door vermogensbestanddelen via een buitenlandse bankrekening buiten het zicht van de Belastingdienst te houden. Een kleine groep belastingplichtigen registreert zich bovendien ten onrechte zelfs helemaal niet als belastingplichtige of doet geen aangifte. De Belastingdienst richt zich hierbij niet zozeer op de aangifte maar op

1911971 02888

de persoon van de belastingplichtige. Daarbij combineert de *Belastingdienst* gegevens over een belastingplichtige uit verschillende bronnen. Voorbeelden daarvan zijn informatie over het bestaan van (buitenlandse) bankrekeningen en de aanschaf van dure vermogensbestanddelen zoals jachten, andere vermogenstransacties etc.. De samenwerking hierbij met buitenlandse Belastingdiensten wordt geïntensiveerd.

De operationele doelen voor het segment particulieren zijn:

Prestatie-indicator	Streefwaarde 2010
Instrumenten	
- aantal behandelde aangiften inkomstenheffing	500.000 – 700.000
- aantal uren acties (samen met MKB 400.000– 450.000)	125.000 – 150.000

midden- en kleinbedrijf (MKB)

Het MKB segment bevat circa 1,2 mln. ondernemingen. Ca. 75% van het MKB bestaat uit ZZP'ers. Het totale MKB segment is op basis van een aantal homogene gedragskenmerken onder te verdelen in:

- quasi-ondernemers: Ondernemers zonder personeel die alleen om fiscaaltechnische redenen als ondernemer kwalificeren (zoals persoonsgebonden budgetten, stamrecht-, lijfrente- en pensioenbv's en scheepvaart cv's): ca. 10% van het totaal;
- kleine (of semi-)ondernemers: Kenmerken van deze groep zijn: klein (geen personeel), geen groeiambitie, matig administratief en fiscaal onderlegd, redelijk compliant. Branche-inrichting is nauwelijks van belang en nagenoeg zonder gekwalificeerde adviseur: ca. 40% van het totaal;
- ondernemers: Betreft alle ondernemingen met personeel en (grote) ZZP'ers. Kenmerken van deze groep zijn: op groei gericht, betere AO/IB, met meer gekwalificeerde adviseurs, veelal aangesloten bij brancheorganisaties. Ca. 50% van het totaal.

1911971 02888

In het verlengde van de centrale doelstelling gelden de volgende speerpunten:

- De Belastingdienst verschuift het toezicht van de achterkant (aangifte) naar de voorkant (de werkelijkheid/'events') door o.a. startende ondernemers te begeleiden, voor een goede werking van de gehele loonaangifteketen te zorgen en de tijdigheid van de kasstroom te bewaken;
- De Belastingdienst versterkt de fiscale keten (fiscale intermediairs) door voor een groot deel van de aangiftestroom horizontaal toezichtafspraken in te richten;
- De Belastingdienst zorgt voor een toegesneden behandelstrategie van zzp'ers (gebaseerd op de segmentatie van het MKB);
- De Belastingdienst richt zich in zijn toezicht op thema's die aansluiten op de maatschappelijke actualiteit (onroerend goed, arbeid en auto) en
- De Belastingdienst voert een gerichte aanpak op onbekende ondernemers, onbekende activiteiten, vrijplaatsen en (BTW-) fraude.

toezicht aan de voorkant
De Belastingdienst wil gedrag in de actualiteit bijsturen, nog voordat er aangiftes binnenkomen. Daarom is met ingang van 2009 de lijn ingezet om *startende ondernemers* intensiever te begeleiden. Via voorlichting op maat, samenwerking met fiscale intermediairs, Kamer van Koophandel en anderen wordt de startende ondernemer begeleid in het goed nakomen van zijn verplichtingen. Korte bedrijfsbezoeken gericht op het beoordelen van de opzet van de administratie, ondersteunen deze aanpak. De aanpak wordt na 2012 geëvalueerd.

Door te werken in de actualiteit en het betalingsgedrag actief te monitoren bewaakt de Belastingdienst de tijdige en juiste afdracht van belastingen. Een actueel fenomeen als de economische crisis vergroot de urgentie om in de actualiteit te werken en in te spelen op de problemen die zich nu manifesteren. Waar nodig biedt de Belastingdienst belastingplichtigen de nodige ondersteuning via betalingsregelingen op maat. Verzoeken om verliescompensatie worden bij voorrang afgehandeld.

1911971 02888

horizontaal toezicht
Voor het segment MKB (midden- en kleinbedrijf) geeft de Belastingdienst horizontaal toezicht vorm door het afsluiten van raamwerkconvenanten met zowel brancheverenigingen als financiële en fiscale dienstverleners. Voor de aangiften van MKB ondernemers die behandeld worden door deze dienstverleners, is met ingang van 2010 een doelstelling opgenomen.
Uit onderzoek blijkt dat ongeveer 50% van de belastingplichtigen in het MKB gebruik maakt van de diensten van een fiscaal intermediair. Het zwaartepunt in het MKB segment ligt hiervoor in het versterken van de samenwerking in de fiscale keten, met name door een verbeterde relatie met fiscale intermediairs. Afspraken met brancheorganisaties én met leveranciers van administratieve software zijn daarbij ondersteunend.
Voor het horizontaal toezicht is de Belastingdienst sterk afhankelijk van de medewerking in de gehele fiscale keten (van koepel/branche organisatie, individuele aangesloten kantoren tot individuele belastingplichtigen). De Belastingdienst zet daarom in op het bieden van faciliteiten voor horizontaal toezicht beginnend met 5 tot 10% van de ondernemingen die gebruik maken van een fiscale intermediair of aangesloten zijn bij een brancheorganisatie.

ZZP'ers
De arbeidsmarkt wordt flexibeler, en het traditionele onderscheid tussen loongenieter en ondernemer vervaagt. Steeds grotere aantallen mensen kiezen voor een zelfstandig bestaan als bijvoorbeeld zelfstandige zonder personeel (zzp'er). De aanwas van zzp'ers vraagt om een toegesneden behandelstrategie van zzp'ers (op basis van de strategische verkenning zzp) waarbij enerzijds het ondernemerschap zoveel mogelijk wordt ondersteund en anderzijds de hele kleine zzp'ers worden gefaciliteerd. Daar waar een nalevingstekort ontstaat, treedt de Belastingdienst slagvaardig op.

maatschappelijke thema's
Concrete keuzes komen tot stand op basis van de beleidsprioriteiten van het Kabinet, maatschappelijke ontwikkelingen en de uitkomsten van de steekproeven. Dit heeft geleid tot specifieke *meerjarenthema's Vastgoed en Arbeidsmarkt* die in 2010 en volgende worden uitgevoerd. Op beide thema's wordt intensief

1911971 02888

samengewerkt met andere handhavingsinstanties en wordt het gehele handhavingspalet ingezet, zoals fiscale surveillance, handhavingscommunicatie, maar ook opsporing van onbekende ondernemers en fraude. Voor wat betreft het thema Arbeidsmarkt richt de Belastingdienst zich op een intensivering van de samenwerking met EU-partners en het tijdig onderkennen van uitzendbureaus en bemiddelaars die op dit terrein actief zijn. Daarnaast richt de Belastingdienst zich op voorlichting op maat aan buitenlanders die in Nederland werkzaam zijn.

aanpak vrijplaatsen, onbekend ondernemerschap en (btw-)fraude
Belastingplichtigen die bewust niet aan hun verplichtingen voldoen en frauderen kunnen rekenen op een stevige aanpak door de Belastingdienst. In de hiervoor genoemde thema's *Arbeidsmarkt* en *Vastgoed* is dit ook een onderdeel van de aanpak. Extra aandacht wordt gegeven aan intra-communautiare btw-fraude.

De afgelopen jaren is veel aandacht gegeven aan de aanpak van fiscale vrijplaatsen. Dit altijd in samenwerking met andere handhavers. Deze aanpak zal de komende jaren worden voortgezet. Tegelijkertijd zijn de afgelopen jaren resultaten geboekt in specifieke branches (zoals prostitutie) door de samenwerking op te zoeken met goedwillende ondernemers en afspraken te maken die ten doel hebben om de naleving te verbeteren en een 'level playing field' te laten ontstaan. Ook deze aanpak zal worden voortgezet.

Een deel van de economische activiteiten met fiscale effecten onttrekken zich aan ons zicht. De Belastingdienst richt zijn aandacht op deze activiteiten en wil onbekende belastingplichtigen in beeld brengen. Dit doen we door gebruik te maken van strategische /tactische intelligence en het inzetten van een mix van handhavingsinstrumenten zoals fiscale surveillance en handhavingscommunicatie.

1911971 02888

De operationele doelen voor dit segment zijn:

Prestatie-indicator	Streefwaarde 2010
Klantbeeld	
Faciliteiten bieden voor percentage belastingplichtigen dat (geheel of ten dele) valt onder een convenantafspraak[2].	5%-10%
Aantal aangiften MKB ondernemingen onder een horizontaal toezichtconvenant	60.000 – 120.000
Instrumenten	
- aantal uren acties (samen met P 400.000 – 450.000)	275.000 – 300.000
- aantal behandelde aangiften inkomstenheffing	140.000 – 160.000
- aantal behandelde aangiften vennootschapsbelasting	22.000 – 26.000
- aantal actualiteitsbezoeken	50.000 – 60.000
- aantal boekenonderzoeken	35.000 – 42.000

middelgrote ondernemingen en overige complexe klanten (MGO/OCK)

Dit segment omvat circa 11.000 entiteiten. Omvang, fiscaal belang of complexiteit rechtvaardigen een aanpak op maat. Maximaal 20% van het pakket kan door de Belastingregio's flexibel ingevuld worden met "overige complexe klanten" uit het MKB- en/of P-segment.

Elke entiteit wordt behandeld door een multidisciplinair samengesteld behandelteam dat verantwoordelijk is voor de integrale klantbehandeling op basis van een *actueel* klantbeeld en een strategisch behandelplan. Hierbij streven we naar convenanten, waarin we *afspraken* maken over de onderlinge samenwerking, de interne beheersing en het toezicht. Begrip, transparantie en vertrouwen zijn hierbij sleutelbegrippen. *Vooroverleg*, waarbij voor vragen en problemen –binnen wet- en regelgeving– zo snel mogelijk een oplossing wordt gezocht, maakt onderdeel uit van deze werkwijze.

Door verschuivingen tussen de segmenten is nog niet voor alle entiteiten een actueel klantbeeld en strategisch behandelplan aanwezig. Het vaststellen en uitvoeren van een passende klantbehandeling heeft prioriteit in het segment. Het opstellen en actualiseren van het klantbeeld zijn daarvoor essentieel.

[2] Dit percentage heeft betrekking op belastingplichtigen die gebruik maken van een fiscale intermediair dan wel aangesloten zijn bij een brancheorganisatie. Dit betreft circa 50% van het segment

1911971 02888

In dit segment staat responsief handhaven, uitgewerkt in individuele klantbehandeling centraal. Dit betekent onder andere, dat vorm en intensiteit van het toezicht wordt afgestemd op de mate waarin een organisatie in control is.

Primair gaat het er om zeker te stellen dat de interne beheersing van de organisaties garandeert, dat:

- relevante (fiscale) standpunten zo spoedig mogelijk met de Belastingdienst worden besproken en
- ingediende aangiften voldoen aan wet- en regelgeving en vrij zijn van materiële fouten en
- gegevens verstrekt aan de Belastingdienst of derden voldoen aan de daaraan te stellen eisen.

Het streven is om zo veel mogelijk organisaties mee te nemen in de horizontalisering. Hierbij heeft de intermediair een belangrijke rol. Waar dat uiteindelijk niet lukt, oefent de Belastingdienst het (aanvullend) toezicht zelf uit, met name bij OCK-posten kan dit aan de orde zijn. Het gehanteerde concept in combinatie met de uitgangspunten van de controleaanpak Belastingdienst zorgt er voor dat organisaties die aandacht krijgen die ze verdienen. Waar mogelijk combineren we individuele handhavingsconvenanten met een benadering per doelgroep. Daarbij denken we bijvoorbeeld aan non-profits, zoals gemeenten, scholen en ziekenhuizen.

Het voorstaande heeft gevolgen voor de prestatie-indicatoren: aangiften worden bij horizontalisering op een andere wijze behandeld. Aangiftebehandeling, actualiteitsbezoeken, boekenonderzoeken en vooroverleg zijn geen zelfstandige instrumenten, maar vloeien voort uit de integrale klantbehandeling en lopen steeds meer in elkaar over. Zo wordt de behandeling van een aangifte in feite een doorlopend proces, met de nadruk op de periode die voorafgaat aan het indienen er van.

De streefwaarden voor de instrumenten in het onderstaande overzicht zijn een afgeleide van de prestatie-indicatoren klantbeeld, toezicht en actualiteit.

1911971 02888

De prestatie-indicatoren voor MGO zijn hieronder opgenomen. Deze indicatoren maken de doelstellingen uit het beleidsplan (actueel, horizontaal, zichtbaar en samenwerking) operationeel:

Prestatie-indicator	Streefwaarde 2010
Klantbeeld (in percentage van het pakket ondernemers)	
- klant in beeld	70-75%
- horizontalisering haalbaar	25-35%
- toezicht gebaseerd op de beheersing	10-20%
Toezicht (in percentage van het pakket)	
- vorm en intensiteit toezicht aangepast aan klantbeeld	55-60%
Werken in actualiteit	
- eindvoorraden op deltaplan niveau:	100%
- voorraad belastingjaar t-3 = 1- 3%	
- voorraad belastingjaar t-2 = 15 - 17%	
Instrumenten	
- aantal behandelde aangiften inkomstenheffing	4.400 – 5.400
- aantal behandelde aangiften vennootschapsbelasting	4.500 – 5.500
- aantal actualiteitsbezoeken	2.500 – 3.000
- aantal boekenonderzoeken	2.200 – 3.200

zeer grote ondernemingen (ZGO)

Dit segment omvat de 2.000 grootste ondernemingen in Nederland en omvat onder andere alle organisaties van de landelijke doelgroepen energiebedrijven, financiële instellingen en olie- en gasbedrijven; verder behoort ook de zogenoemde APA/ATR-praktijk tot dit segment.
Het financiële (en fiscale) belang van dit segment is zowel absoluut als relatief gezien zeer groot. Dit belang vertaalt zich in een kasstroom, die door deze organisaties heen loopt, die fiscaal bezien "in control" moet zijn. Zowel aan de inkomende als uitgaande stroom zitten -verschillende- fiscale aspecten vast.

Elke entiteit wordt behandeld door een multidisciplinair samengesteld behandelteam, dat verantwoordelijk is voor de integrale klantbehandeling op basis van een *actueel* klantbeeld en een strategisch behandelplan. Binnen deze integrale klantbehandeling streven we naar het afsluiten van convenanten of convenantachtig werken. We maken *afspraken* met de (individuele) organisaties, waarin begrip, transparantie en vertrouwen sleutelbegrippen zijn. *Vooroverleg*, waarbij voor vragen en

1911971 02888

problemen –binnen wet- en regelgeving– zo snel mogelijk een oplossing wordt gezocht, maakt onderdeel uit van deze werkwijze.

In dit segment staat responsief handhaven, uitgewerkt in individuele klantbehandeling centraal. Dit betekent onder andere, dat vorm en intensiteit van het toezicht wordt afgestemd op de mate waarin een organisatie in control is.

Primair gaat het er om zeker te stellen dat de interne beheersing van de organisaties garandeert, dat:
- relevante (fiscale) standpunten zo spoedig mogelijk met de Belastingdienst worden besproken en
- ingediende aangiften voldoen aan wet- en regelgeving en vrij zijn van materiële fouten en
- gegevens verstrekt aan de Belastingdienst of derden voldoen aan de daaraan te stellen eisen.

Het streven is om zo veel mogelijk organisaties mee te nemen in de horizontalisering. Waar dat uiteindelijk niet lukt, oefent de Belastingdienst het (aanvullende) toezicht zelf uit. Het gehanteerde concept in combinatie met de uitgangspunten van de controleaanpak Belastingdienst zorgt er voor dat organisaties de aandacht krijgen die ze verdienen.

Het voorstaande heeft gevolgen voor de prestatie-indicatoren: aangiften als product worden niet meer (allemaal traditioneel) behandeld; verder worden producten als actualiteitsbezoeken en boekenonderzoeken steeds minder herkenbaar als product. Dit hangt samen met het feit dat de Belastingdienst van organisaties vraagt relevante (fiscale) standpunten zo spoedig mogelijk met hem te bespreken, waarop de Belastingdienst zo snel mogelijk en zo veel als mogelijk in overleg met de organisatie zijn visie geeft op de rechtsgevolgen. Aangiftebehandeling, actualiteitsbezoeken, boekenonderzoeken en vooroverleg lopen daardoor steeds meer in elkaar over; zo wordt de behandeling van een aangifte in feite een doorlopend proces.

De indicatoren voor de instrumenten in het onderstaande overzicht zijn gebaseerd op de "oude" werkwijze. In de loop van de

1911971 02888

planperiode zal worden bekeken of, en zo ja in hoeverre deze nog passen bij de "nieuwe" werkwijze in dit segment.
De indicatoren bij Klantbeeld, Toezicht en Werken in actualiteit zijn daarentegen nieuw en gebaseerd op een eerste onder hoge druk uitgevoerde nulmeting. De realisatie zal worden gevolgd en zo nodig zal de planning worden bijgesteld naar aanleiding van nieuwe inzichten.

De prestatie-indicatoren voor ZGO zijn hieronder opgenomen.

Prestatie-indicator	Streefwaarde 2010
Klantbeeld (in percentage van het pakket ondernemers)	
- klant in beeld	85-95%
- horizontalisering haalbaar	65-75%
- zicht op opzet AO/IB	25-35%
- zicht op bestaan en werking AO/IB	15-25%
Toezicht (in percentage van het pakket)	
- vorm en intensiteit toezicht aangepast aan opzet AO/IB	25-35%
Werken in actualiteit	
- eindvoorraden op deltaplan niveau:	
- voorraad belastingjaar t-3 = 1- 3%	100%
- voorraad belastingjaar t-2 = 15 - 17%	
Instrumenten	
- aantal behandelde aangiften inkomstenheffing	1.800 – 2.000
- aantal behandelde aangiften vennootschapsbelasting	3.500 – 4.500
- aantal actualiteitsbezoeken	400 – 500
- aantal boekenonderzoeken	400 – 500

opsporing

Bij de samenwerking met de FIOD-ECD is sprake van een samenhangend geheel tussen het stuurcontract FIOD-ECD, het Handhavingsarrangement Belastingdienst en Openbaar Ministerie en dit Stuurcontract Belastingdienstregio's. Op jaarbasis zijn bij de FIOD-ECD circa 290.000 manuren beschikbaar voor de belastingdienstregio's. Voor de belastingdienstregio's is het van belang dat de toezichtsplannen (landelijk en regionaal) een opsporingsparagraaf bevatten. De FIOD-ECD levert een tweeledige bijdrage: het leveren van risicosignalen (modus operandi), circa 150, en daarnaast het uitvoeren van strafrechtelijke onderzoeken zelf.
Ook de inzet van het strafrecht is gericht op compliance. Dit effect heeft onder meer te maken met uitstraling en dat is vooral bij grote

1911971 02888

zaken en/of zaken met een grote maatschappelijke impact aan de orde. De capaciteit zal worden ingezet op onderzoeken waarvoor in de onderlinge samenwerking en afstemming tussen de ketenpartners en op basis van de vooraf gemaakte prioritaire keuzes wordt gekozen. Bij deze onderzoeken, die aansluiten bij de belangrijke thema's van de belastingdienstregio's, wordt vooraf het hiermee te bereiken effect bepaald. Naar verwachting zal dit leiden tot circa 250 processen verbaal.

Overige doelstellingen

Wij werken actief samen met gemeenten aan de aanpak van burgers of bedrijven die de wet- en regelgeving van de overheid bewust frustreren. Wij sluiten aan bij het landelijke convenant voor de zes Regionale Informatie- en Expertisecentra die het Ministerie van Binnenlandse Zaken gaat oprichten.
Als de Belastingdienst of de gemeente een handhavingstekort ervaart, maken we samen met de gemeente een plan van aanpak voor het terugdringen van het handhavingstekort.

Aanvullende (segmentoverschrijdende) operationele doelen zijn:

Prestatie-indicator	Streefwaarde 2010
Door belastingplichtige ervaren kans op ontdekking dat onjuiste gegevens zijn opgegeven (in %) *	75 - 85%
Kwaliteitsscore Belastingregio's (FIX)	106 - 110
Stand Invordering (percentage van de totale belasting- en premieontvangsten)	2,5 – 3,0%
Ervaren duidelijkheid correspondentie *	80 – 85%
Ervaren snelheid afhandeling *	65 – 70%
Nakomen van afspraken (ervaren door burgers en bedrijven) *	85 – 90%

** deze indicatoren worden jaarlijks gemeten via de Fiscale Monitor en of Belastingdienstmonitor*

1911971 02888

5. Risicoparagraaf

Doelstelling	Risico	Risicobeschrijving	Bestaande beheersmaatregelen	Eigenaar
Effectgericht sturen	Randvoor-waarden en effectmeting	Onvoldoende organisatorische inrichting van en sturing op effectmeting waardoor verkeerde keuzes worden gemaakt en suboptimalisatie ontstaat alsmede terugval op alleen output maatstaven.	Ontwikkeling van hulpmiddelen. Diverse werkgroepen op lokaal niveau. PvA vanuit LTO ten aanzien van Effectgericht sturen. Ontwikkeling sjabloon 'effectmeting'.	Domein Toezicht
Actualiteit o.a. projecten nieuw toezicht, actualiteits-bezoeken e.d.	Informatie-positie	Er is onvoldoende informatie beschikbaar om het toezicht in de actualiteit te kunnen uitvoeren als gevolg van onvoldoende eenduidig beschikbare informatie op centraal niveau (gegevenshuishouding B/CA) en onvoldoende inhoudelijke analyse van de beschikbare data op landelijk en regionaal niveau.	Project gegevenshuishouding. Data ontsluiting.	Domein Toezicht
Horizontali-seren toezicht MKB	Afstemming interne processen	Horizontalisering wordt onvoldoende ondersteund door met name de ICT. Als gevolg daarvan Binnen de FI-convenanten worden afspraken gemaakt over snel zekerheid bieden na indiening van de aangifte. De Belastingdienst dient een betrouwbare partner te zijn. Op het moment dat de volumes aangiften dermate groot worden, dat het organisatorisch inregelen van de aangiften niet meer leidt tot deze snelle zekerheid dient de ICT ondersteuning gereed te zijn. Het omslagpunt ligt op 10.000 aangiften per regio. Om daaraan te voldoen dient de Belastingdienst hoge prioriteit te geven aan het inrichten van het proces HT en daarvoor de voorwaarden te scheppen, zoals: capaciteit, inzet van gekwalificeerde medewerkers (inhoud en gedrag) en aangepaste processen.	Ad hoc afstemming Vooronderzoek horizontaal toezicht, Inrichten proces, Werkgroep Acceleratie horizontaal toezicht	Domein Toezicht

1911971 02888

Doelstelling	Risico	Risicobeschrijving	Bestaande beheersmaatregelen	Eigenaar
tijdige behandeling bezwaarschriften	Niet halen AWB termijnen bezwaar-schriften	Door beperkte bezetting, onvoldoende betrouwbare ICT ondersteuning, beperkte bestuurlijke informatie en lastig te managen processen in termen van aanbod , (vergt continue management aandacht op de sturing van de processen) bestaat het risico dat de doelstelling AWB conform afdoen van bezwaarschriften niet wordt gehaald	Regiegroep bezwaarschriften blauw; inrichting automatisering GBV	Domein Aanslag / Domein Aangifte
beleidsplan Personeel; beschikken over kwantiatief en kwalitatief voldoende personeel	Het behalen van de doelstellin-gen wordt bedreigd door	Suboptimale allocatie van personele capaciteit als gevolg van het ontbreken van de juiste kwaliteit en capaciteit personeel voor de uit te voeren werkzaamheden.	Management aandacht; opleidingsprogramma; personeelsmonitor	Regio's
kwaliteit invordering	Inningsrisico ; de invorderings doelstellin-gen worden niet gehaald	Als gevolg van de economische recessie verslechtert het betaalgedrag (aanslagen worden te laat of niet betaald) en neemt eveneens het aantal onterechte uitbetalingen toe (zoals bijvoorbeeld teruggaven Omzetbelasting)	Verhoging toezicht continue monitoring ontvangsten/oninbaarlijdingen behandeling INN overschrijdingen	Domein Invorde-ring
IH aanslagregeli ng, bezwaar afdoening etc.	Verstoring van het IH proces; de doelstellin-gen rond behandeling van aangiften wordt niet gehaald	Het IH proces wordt verstoord door het niet goed functioneren van ABS. Ondermeer heeft dit op operationeel/tactisch niveau betrekking op het ontbreken van voldoende bestuurlijke informatie en het optreden van damages waardoor behandelcapaciteit ingezet moet worden op de afhandeling daarvan.	Inrichting Domein Aanslag, continue monitoring van uitworp, damage control, toedeling posten voor ITO	Domein Aanslag
Kwaliteit fiscale behandeling	FIX wordt op onderdelen niet gehaald; Kwaliteit toezicht is onvoldoen-de aantoon-baar	De Belastingdienst voldoet niet aan de eisen voor een goede dossiervorming waardoor de doelstelling voor de FIX score niet gehaald (in kwalitatieve termen) wordt alsmede de door de Algemene Rekenkamer geconstateerde tekortkomingen niet worden opgelost.	Monitoring op DGBel niveau / M1 Zuid West, specifieke audit RAD	Regio Zuid West

1911971 02888

6. Middelen

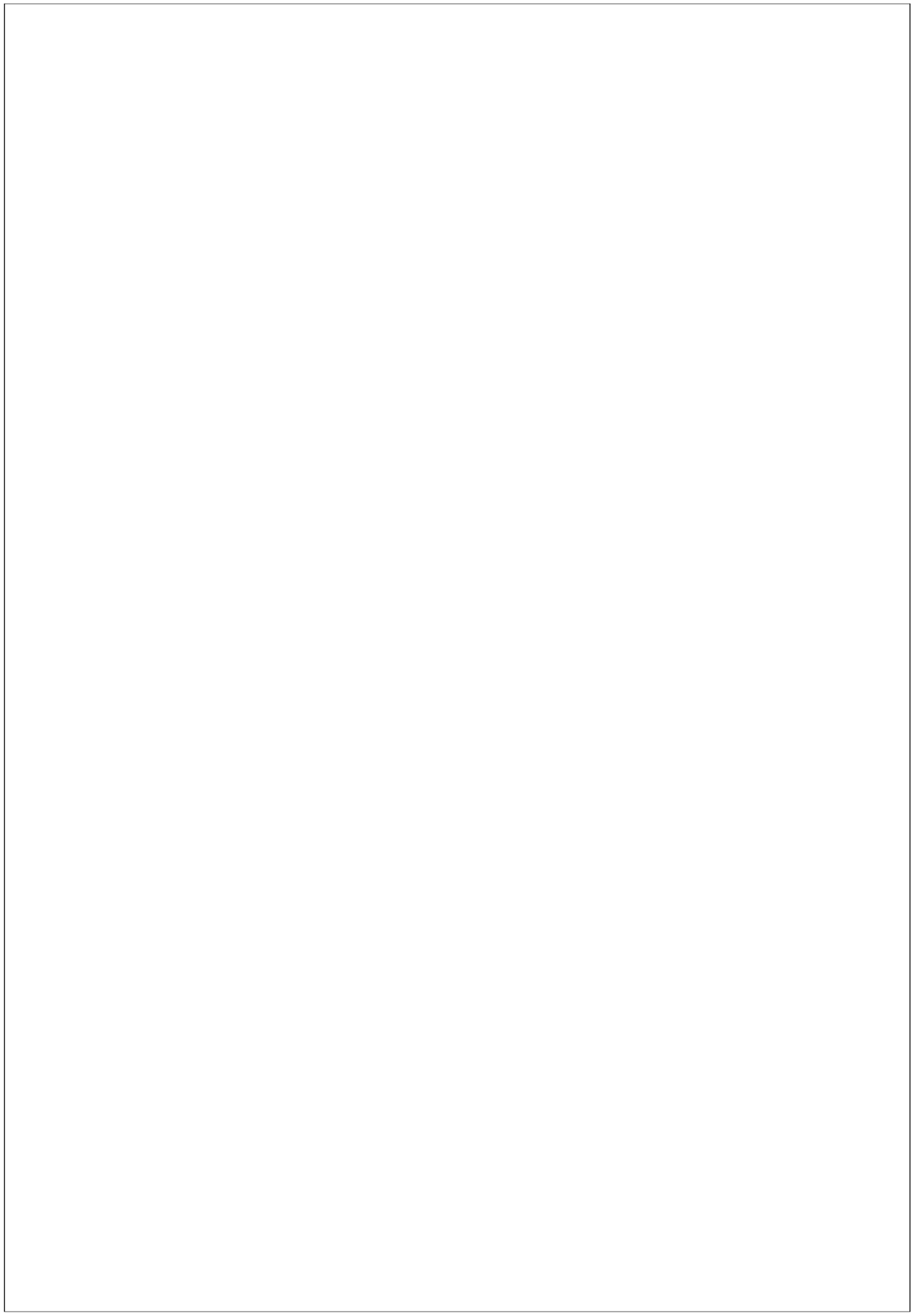
De budgetbrieven 2010, die voortvloeien uit de vastgestelde kadernota 2010, maken integraal onderdeel uit van dit stuurcontract.

1911971 02888

7. Ondertekening

Den Haag, ...november 2009.

1911971 02888



1911971 02888

BIJLAGE 1: overzicht prestatie-indicatoren belastingregio's

Prestatie-indicator	Streefwaarde 2010
dienstverlening	
Tijdige reactie op complexe vragen ▪ Binnen 2 werkdagen na dag van ontvangst ▪ Binnen 4 werkdagen na dag van ontvangst	 85 – 90% 90 - 100%
Ervaren klanttevredenheid aan de balie	75 – 85%
Afgehandelde bezwaarschriften binnen AWB-termijn	95 – 98%
Afgehandelde klachten binnen AWB-termijn ▪ Percentage klanten dat AWB-conform wordt behandeld ▪ Percentage klachten dat binnen 6 weken na ontvangst wordt afgehandeld ▪ Percentage klachten waavan binnen 7 dagen na dag van ontvangst contact met de klager wordt opgenomen of er wordt binnen die termijn een brief verzonden met verzoek om contact	 95 – 100% > 85% > 75%
Versnellen van de processen ▪ Afhandeling BTW- en loonheffingnummer binnen 5 werkdagen na dag van ontvangst ▪ Verlenen VAR verklaring binnen 5 werkdagen na dag van ontvangst	 95 - 98% 90 – 100%
termijnen	
• Aangiften die op tijd zijn ingediend resulteren binnen drie maanden na het verstrijken van de aangiftetermijn in een (negatieve) voorlopige of definitieve aanslag. Dat betekent: • aangiften inkomstenbelasting: vóór 1 juli • aangiften vennootschapsbelasting: vóór 1 september	 98 – 100% 98 – 100%
• aangiften omzetbelasting en loonbelasting worden binnen één maand na binnenkomst afgedaan.	98 – 100%
• Van de successieaangiften leidt 90% binnen drie maanden na datum binnenkomst tot een definitieve aanslag.	90 – 95%
• Alle schenkingsaangiften leiden binnen zes maanden na datum binnenkomst tot een aanslag.	98 – 100%
De aangiften die niet op tijd zijn ingediend, leiden eveneens • binnen drie maanden na datum binnenkomst tot een voorlopige aanslag en	 95 – 98%
• binnen één jaar na datum binnenkomst tot een definitieve aanslag. De wettelijke termijn hiervoor is drie jaar.	98 – 100%
• Het verrekenen van terug te geven bedragen met nog openstaande aanslagen gebeurt binnen twee weken.	98 – 100%
• Op verzoekschriften wordt binnen acht weken na datum binnenkomst beslist.	98 – 100%
• Als het toch langer duurt, krijgt de belastingplichtige of toeslaggerechtigde daarvan op tijd bericht.	98 – 100%
• Over voorgenomen correcties en voorgenomen afwijzing van bezwaar- en verzoekschriften wordt altijd contact opgenomen met de belastingplichtige of toeslaggerechtigde. • Als de belastingplichtige of toeslaggerechtigde vragen worden gesteld, heeft hij recht op een redelijke termijn om antwoord te geven. De termijn van twee weken wordt van te voren aangegeven.	98 – 100% 98 – 100%
• Bij ontvangst van correspondentie wordt op de dag van binnenkomst een ontvangstbevestiging gestuurd.	98 – 100%
• De Belastingdienst handelt verzoeken om informatie en overige correspondentie binnen een maand na datum binnenkomst af.	98 – 100%
• Als het belastingkantoor contact moet zoeken met andere belastingkantoren of derden wordt de afhandeltermijn twee maanden na datum binnenkomst.	98 – 100%

1911971 02888

Prestatie-indicator	Streefwaarde 2010
• Als het behandelen van klachten langer duurt dan zes weken, krijgt de klager daarvan uiterlijk een week voorafgaande het verstrijken van de afhandeltermijn bericht.	98 – 100%
segment particulieren	
Instrumenten - aantal behandelde aangiften inkomstenheffing - aantal uren acties (samen met MKB 400.000– 450.000)	 500.000 –700.000 125.000 –150.000
segment MKB	
Klantbeeld Faciliteren percentage belastingplichtigen dat (geheel of ten dele) valt onder een convenantafspraak[3]. Aantal aangiften MKB ondernemingen onder een horizontaal toezichtconvenant	 5%-10% 60.000 – 120.000
Instrumenten - aantal uren acties (samen met P 400.000 – 450.000) - aantal behandelde aangiften inkomstenheffing - aantal behandelde aangiften vennootschapsbelasting - aantal actualiteitsbezoeken - aantal boekenonderzoeken	 275.000–300.000 140.000–160.000 22.000 – 26.000 50.000 – 60.000 35.000 – 42.000
segment MGO	
Klantbeeld (in percentage van het pakket ondernemers) - klant in beeld - horizontalisering haalbaar - toezicht gebaseerd op de beheersing	 70-75% 25-35% 10-20%
Toezicht (in percentage van het pakket) - vorm en intensiteit toezicht aangepast aan klantbeeld	 55-60%
Werken in actualiteit - eindvoorraden op deltaplan niveau: - voorraad belastingjaar t-3 = 1- 3% - voorraad belastingjaar t-2 = 15 - 17%	 100%
Instrumenten - aantal behandelde aangiften inkomstenheffing - aantal behandelde aangiften vennootschapsbelasting - aantal actualiteitsbezoeken - aantal boekenonderzoeken	 4.400 – 5.400 4.500 – 5.500 2.500 – 3.000 2.200 – 3.200
segment ZGO	
Klantbeeld (in percentage van het pakket ondernemers) - klant in beeld - horizontalisering haalbaar - zicht op opzet AO/IB - zicht op bestaan en werking AO/IB	 85-95% 65-75% 25-35% 15-25%
Toezicht (in percentage van het pakket) - vorm en intensiteit toezicht aangepast aan opzet AO/IB	 25-35%
Werken in actualiteit - eindvoorraden op deltaplan niveau: - voorraad belastingjaar t-3 = 1- 3% - voorraad belastingjaar t-2 = 15 - 17%	 100%

[3] Dit percentage heeft betrekking op belastingplichtigen die gebruik maken van een fiscale intermediair dan wel aangesloten zijn bij een brancheorganisatie. Dit betreft circa 50% van het segment.

1911971 02888

Prestatie-indicator	Streefwaarde 2010
Werken in actualiteit - eindvoorraden op deltaplan niveau: - voorraad belastingjaar t-3 = 1- 3% - voorraad belastingjaar t-2 = 15 - 17%	100%
Instrumenten - aantal behandelde aangiften inkomstenheffing - aantal behandelde aangiften vennootschapsbelasting - aantal actualiteitsbezoeken - aantal boekenonderzoeken	 1.800 – 2.000 3.500 – 4.500 400 – 500 400 – 500
segment overstijgend	
Door belastingplichtige ervaren kans op ontdekking dat onjuiste gegevens zijn opgegeven (in %) *	75 - 85%
Kwaliteitsscore Belastingregio's (FIX)	106 - 110
Stand Invordering (percentage van de totale belasting- en premieontvangsten)	2,5 – 3,0%
Ervaren duidelijkheid correspondentie *	80 – 85%
Ervaren snelheid afhandeling *	65 – 70%
Nakomen van afspraken (ervaren door burgers en bedrijven) *	85 – 90%

1911971 02888

BIJLAGE 2: Operationele bijdrage belastingregio's doelstellingen IXB 2010

Op basis van gemaakte afspraken in de Regiegroep Stuurcontract 2010 leveren de regio's een aandeel in de doelstellingen IXB 2010. Voor wat betreft IH Paticulieren, IH en VpB Heffing MKB zetten de regio's het aantal afgesproken uren in. V.w.b. Uren IH-niet-winst wordt door Limburg Buitenland 15.000 uur ingezet (naast aantal uren Limburg).

	Noord	Oost	Rand-meren	Adam	HolMid	HolNrd	Haag-landen	Rijn-mond	BUG	Lim-burg	BOB	Riv. land	Zuid-west	Totaal	
segment particulieren															
Uren IH-niet-winst	72.000	37.000	40.000		25.000	59.000	30.000	34.000	43.000	36.000	46.000	32.000	37.000	**491.000**	Uren
Uren Acties	39.000	27.500	31.500	27.000	28.000	28.500	36.500	37.500	40.000	32.500	43.500	24.500	29.000	**425.000**	Uren
segment MKB															
Uren IH Heffing	40.000	28.500	33.000	34.000	26.000	26.500	32.000	40.000	43.000	33.500	46.500	26.000	31.000	**440.000**	Uren
Uren VpB Heffing	13.000	9.500	11.000	11.000	10.000	8.500	12.500	10.000	14.000	11.000	15.000	8.500	10.000	**144.000**	Uren
Aantal Actualiteitsbezoeken	4.900	3.500	4.000	4.100	3.650	3.250	4.750	4.900	5.300	4.100	5.650	3.150	3.750	**55.000**	Prod.
Aantal Boekenonderzoeken	3.550	2.500	2.900	2.900	2.600	2.300	3.400	3.100	3.200	2.900	4.100	2.300	2.650	**38.400**	Prod.
segment MGO															
Aantal IH Heffing	310	340	360	380	380	250	450	500	540	250	510	320	310	**4.900**	Prod.
Aantal Vpb Heffing	330	320	370	390	390	250	460	510	550	260	520	330	320	**5.000**	Prod.
Aantal Actualiteitsbezoeken	136	139	162	167	128	141	300	330	180	196	110	292	288	**2.569**	Prod.
Aantal Boekenonderzoeken	176	180	190	175	178	120	259	200	200	229	197	102	259	**2.465**	Prod.
segment ZGO															
Aantal IH Heffing	60	60		580				560	170	90	120	150	110	**1.900**	Prod.
Aantal VPB Heffing	130	100		1.200				1.280	350	190	240	300	210	**4.000**	Prod.
Aantal Actualiteitsbezoeken	15	14		130				145	40	20	25	35	25	**450**	Prod.
Aantal Boekenonderzoeken	15	14		130				145	40	20	25	35	25	**450**	Prod.

Stuurcontract 2010 Belastingregio's)



Belastingdienst

Douane

1. Inleiding

De planning van activiteiten van de Douane in 2010 is gebaseerd op de best mogelijke inschatting van beschikbare capaciteit. In- en externe ontwikkelingen (en afhankelijkheden) hebben de nodige impact op de planning van activiteiten. Dit geldt ook voor de inschatting van de personele component die als basis dient voor de activiteiten die we in 2010 gaan uitvoeren.
De economische ontwikkelingen zijn nog onmiskenbaar van invloed op de grensoverschrijdende goederenbewegingen en daarmee ook op onze activiteiten.

Dit is het 1e stuurcontract van de Douane, die vanaf 2010 gaat werken vanuit een nieuwe bestuurlijke organisatie met een landelijk kantoor en 9 regiokantoren. Met deze nieuwe bestuurlijke vorm willen we de effecten die staan vermeld in het Verander- en reorganisatieplan Douane 2007-2012 en het Aanvullend Veranderplan verder vorm geven.

De visie van die plannen zijn algemeen aanvaard:
- De Douane is een handhavende dienst.
- De Douane is van het grensoverschrijdend goederenverkeer.
- De Douane gaat in de handhaving uit van vertrouwen.
- Samenwerking met (inter)-nationale handhavers.

Alle handhavingsactiviteiten van de Douane zijn erop gericht de bereidheid van belastingplichtigen om hun verplichtingen na te komen, te onderhouden en te bevorderen. We dragen bij aan de doelstellingen die overheidsbreed belangrijk zijn. Voorbeelden hiervan zijn het terugdringen van administratieve lasten en het versterken van het (bonafide) ondernemingsklimaat.

Bij het uitvoeren van onze handhavingsactiviteiten onderkennen we een aantal regiems waarlangs wij onze handhavingsvisie vorm geven:
- Horizontaal Regime.
- AEO/Vergunninghouders .
- SSTL.
- Traditioneel Regime.

1911971 02888

Deze regiems benaderen we via verschillende methodieken, zoals die binnen de Belastingdienst gehanteerd worden:
- Horizontaal toezicht
- Verticaal toezicht
- Handhavingscommunicatie
- Dienstverlening

Via een breed pallet aan handhavingsinstrumenten krijgen deze methodieken vorm. In 2010 zal een beweging plaatsvinden om de instrumenten die de methodieken horizontaal toezicht, handhavingscommunicatie en dienstverlening ondersteunen, nog nadrukkelijker vorm te geven.

De basis voor deze beweging is beschreven in het landelijk Handhavingsplan Douane. Uit dit plan blijken de prioriteiten van de Douane. Het spreekt voor zich dat de EU-controles daar onderdeel van uitmaken. Met dit plan geeft de Douane weer verder vorm aan het motto van de Transitie:

Versterkte buitengrenzen, ander toezicht, één Douane.

2. Hoofdlijnen en doelstellingen

De beweging zoals die hiervoor beschreven is, is hierna verder in hoofdlijnen beschreven. Vervolgens zijn deze hoofdlijnen verder vertaald in doelstellingen. Deze doelstellingen zijn geformuleerd in bandbreedtes en geven gezamenlijk het optimale handhavingniveau weer bij de beschikbare capaciteit.
Bij het formuleren van de doelstellingen is het patroon van afgelopen jaren voortgezet: van buiten naar binnen. Dat wil zeggen: het startpunt is het effect/resultaat dat we in de buitenwereld willen bereiken.
Ook is een lijn ingezet om van de inputsturing te bewegen naar outcome of effectsturing. Voor het stuurcontract 2010 betekent dit veelal een beschrijving van de doelstelling in outputtermen. Omdat de beweging die de Douane ingang wil zetten zich op dit moment nog moeilijk laat vertalen in herkenbare output of outcome termen, is bewust voor horizontalisering gekozen voor een inputdoelstelling.

1911971 02888

A. Hoofdlijnen

Handhavingsplan: Douane Eenheid van beleid en uitvoering
De samenleving verwacht van ons dat bij grensoverschrijdende goederenbewegingen de veiligheid van mensen en goederen zo goed mogelijk gegarandeerd is. Dat kan het beste bereikt worden door het toezicht aan de buitengrens te versterken. Voor 2010 bereiken we dat door het verstevigen van het toezicht vanuit het traditionele regime en het vergroten van het toezicht vanuit de andere regimes door te investeren in de methodieken HT(D) en AEO.

Onze klanten mogen verwachten dat er geen verschil bestaat in de behandeling binnen Nederland. Vandaar dat we werken vanuit het landelijk Handhavingsplan Douane 2010. Het Handhavingsplan 2010 kent een nieuwe opzet. Vanuit de strategische compliance doelstelling zijn volgens de lijn van handhavingregiems, methodieken en handhavingsinstrumenten de beoogde effecten voor 2010 geformuleerd. De ambitie die we daar bij hebben is om de voorsprong die we hebben (nr. 1 in de ranking door de Wereldbank in 2008) te behouden en uit bouwen. Hierbij zetten we in op vernieuwing en innovatie en in voortdurende afstemming met onze relevante omgeving.

Horizontaal regime, AEO/vergunninghouders, SSTL en traditioneel regime
De beweging van rode (risico's door de Douane af te dekken) naar groene goederenstromen (stromen waarbij het bedrijf al waarborgen in de bedrijfsvoering heeft gebracht) is van groot belang voor het niveau van handhaving en voor de economische/logistieke belangen van het bedrijfsleven. Het bedrijfsleven maakt zelf de keuze en bepaalt het tempo. De Douane wil en kan deze beweging versterken en bevorderen. Horizontalisering van bedrijven en met name ketens is een prioriteit. Onlosmakelijk daarmee verbonden is de dienstverlening die de Douane kan bieden. Hierbij moeten worden gedacht aan gedifferentieerde serviceniveaus en diverse facilitering.
De afgelopen jaren is veel ervaring in pilots opgedaan en is veel in ontwikkeling. Deze ervaringen worden in 2010 uitgewerkt tot concrete werkwijzen inclusief bijhorende producten. Deze moeten

1911971 02888

bijdragen aan de realisatie van systeem gericht toezicht.
De samenwerking met het bedrijfsleven en de koepels blijft van belang. De methodieken horizontaal toezicht en dienstverlening worden in samenhang verder in hoog tempo ontwikkeld.

AEO is de opmaat voor HTD en HT. Het is daarom van belang de ontwikkeling van AEO en HT(D) in hun samenhang te bezien. Voor beide ontwikkelingen geldt dat een verandering in onze houding en gedrag ten opzichte van de klant noodzakelijk is. In de aanloop van 2008 is een werkwijze ontwikkeld voor de verlening van de AEO-status. De monitoring van AEO-klanten is voor ons een nieuwe activiteit en zal in 2010 (verder) uitgewerkt worden. Monitoring is het erop toezien dat de AEO-gecertificeerde aan de geldende voorwaarden en criteria blijft voldoen.

Het toezichtsconcept SSTL (Smart and Secured Trade Lanes) van de Wereld Douane Organisatie 'Framework of standards to secure and facilitate global trade' gaat uit van veilige en integere logistieke ketens waarbij in het exporterende land toezicht ten behoeve van het land van bestemming wordt uitgeoefend. Momenteel lopen er pilots in China en VS. In 2010 zullen we SSTL nadrukkelijker zowel beleidsmatig als in de uitvoering in de handhaving zetten.

Waar deze afspraken (nog) niet mogelijk zijn zullen wij ons passend manifesteren in de vorm van traditionele verticale toezichtsvormen. Belangrijk hierbij is om te noemen dat het tempo van de ontwikkeling van het horizontalisering in zekere zin ook de invulling van het verticale regimes zal bepalen. Het principe van communicerende vaten zullen wij hier toepassen. Bij intensivering van horizontalisering zullen wij keuzes maken ten koste van het verticale regime voor de korte termijn. Bij de voorbereidende werkzaamheden om te komen tot horizontalisering wordt immers capaciteit ingezet die op dat moment niet voor verticaal regimes kan worden gebruikt.

Voor de belastingplichtigen die het minder nauw nemen met de fiscale en VGEM regels willen we duidelijk grenzen stellen. Hiertoe worden fysieke en administratieve controles uitgevoerd.

1911971 02888

Daarnaast zijn wij als Douane zichtbaar vanuit onze generieke toezichtstaak. Door de uitbouw van het horizontale toezicht worden deze controles steeds gerichter en dus effectiever ingezet. Een gedeelte van de controles wordt á-select uitgevoerd. Door diepgaand de materialiteit te onderzoeken leiden de uitkomsten van deze controles tot een verbeterde risicogerichte controleaansturing.

Het effect/resultaat dat we willen bereiken is:
- Verhogen van de compliance
- Versterken van de veiligheid van mensen en goederen
- Effectievere handhaving: Een duidelijker onderscheid tussen gecertificeerde en niet gecerti-ficeerde bedrijven waardoor meer ruimte en aandacht is voor risicovolle zaken.
- Vermindering van administratieve lasten en fiscale kosten (de gecertificeerde klanten wordt vooraf duidelijkheid en zekerheid geboden in de vorm van serviceniveaus)
- Het leveren van een bijdrage aan verbetering van het ondernemingsklimaat
- Verhogen van de gepercipieerde pakkans

EU-verplichtingen
Europese verordeningen laten ons weinig ruimte: Het op een kwantitatief en kwalitatief niveau voldoende uitvoeren van deze controletaken is, zeker gezien in het kader van de financiële consequenties, een essentieel onderdeel in het toezicht op het grensoverschrijdend goederenverkeer.

De belangrijkste effecten/resultaten van het Handhavingsplan Douane zijn:
- Een evenwichtige rechtshandhaving: voor burgers en ondernemers rechtvaardig, rechtszeker en rechtsgelijk;
- Borging van de uitvoering van de politieke opdrachten (o.a. de 100% controle, GTB);
- Borging van EU-controletaken;

1911971 02888

Innovatie
De samenleving verwacht dat we steeds effectiever en efficiënter onze handhavingstaken uitvoeren. Of met andere woorden: het met minder kosten realiseren van dezelfde compliance. Dat vraagt om voortdurende vernieuwing van methoden en instrumenten. Innovatie van het toezicht krijgt onder anderen vorm via controlestraten (scanapparatuur), controlrooms (cameratoezicht), handhavings-communicatie, profiling en vormen van samenwerking en intelligence. In proeftuinen wordt onderzocht wat het effect is van de verschillende handhavingsinstrumenten. Bestuurlijke weging en Programmatisch handhaven zijn de basis bij het opstellen van het Handhavingsplan.

Het effect/resultaat dat met innovatie wordt nagestreefd is:
- Slimmere handhaving (meer compliance met minder capaciteit en kosten);
- Meer instrumenten ontwikkelen ten behoeve van preventief bijsturen in plaats van repressieve correctie achteraf;
- Vermindering van administratieve lasten bedrijfsleven

Samenwerking en vereenvoudiging procedures
Het toezicht gebeurt waar mogelijk samen met andere handhavers. Het principe van one-stop-shop wordt daarbij meegenomen. Zowel met handhavers buiten de Belastingdienst (zoals politie, justitie, KMAR en AID) als daarbinnen (FIOD ECD, Belastingdienstregio's). Bij het samenwerken gaat het vooral om het verdelen van de taken en het uitwisselen en analyseren van informatie. Het is de ambitie steeds meer als één overheid op te treden en de samenwerking met andere handhavers te zoeken, het liefst op basis van een convenant.

Bij het toezicht buitengrens willen we meer samenwerken met andere handhavingpartners. Niet alleen in nationaal verband, maar ook in internationaal verband. Waar mogelijk leggen we deze samenwerking vast in actuele convenanten. De ambulante controles in het binnenland verrichten we samen met andere handhavingpartners in de vorm van acties. Met betrekking tot de stopfunctie fungeren deze ambulante controles als vangnet.

1911971 02888

We streven naar het papierloos maken van douaneprocedures. Dat heeft een aantal voordelen:
- Het draagt bij aan versnelling van het handelsverkeer;
- Het toezicht wordt versterkt;
- Het vermindert voor het bedrijfsleven het aantal regelingen en procedures;
- Het bevordert het werken met grensoverschrijdende vergunningen, en
- Het bevordert het doen van elektronische aangiften en gegevensuitwisseling.

Met samenwerking wordt het volgende effect/resultaat nagestreefd:
- Vermindering van administratieve lasten bedrijfsleven
- Verbetering gegevensuitwisseling waardoor effectiever toezicht uitgeoefend kan worden.

Hygiëne: het werken in de actualiteit
Hygiëne is het werken in de actualiteit en is een belangrijke pijler onder de handhaving. Burgers en ondernemers beoordelen ons op de uitvoering van de werkzaamheden. Het is essentieel om snel en slagvaardig in de actualiteit te kunnen werken voor de klanten. We willen voorraden en achterstanden wegwerken, afhandelingtermijnen beheersen, en de zuiverheid van bestanden / bronsystemen en de dossiervorming verbeteren.
Een ander thema van hygiëne is het verbeteren van de kwaliteit van het werk. Het kwalitatieve niveau kenmerkt zich o.a. door de houdbaarheid van de dossiers in de vervolgfase van het proces en tijdens in- en externe onderzoeken.

Door de hygiëne te versterken wordt het volgende effect/resultaat nagestreefd:
- De compliance bevorderen;
- Een positief imago van een snelle en betrouwbare overheidsorganisatie;
- Voldoen aan AWB-termijnen

1911971 02888

Risicomanagement bedrijfsvoering
Het bewust worden van de risico's in de bedrijfsvoering en het nemen van de juiste beheersings-maatregelen zijn een belangrijk onderdeel van het leiding geven en managen. Daarbij is het in stand houden, en soms herstellen, van bestaand vertrouwen van de klanten een belangrijk uitgangspunt van het inrichten van risicomanagement bedrijfsvoering bij de Douane.
Daarnaast biedt het ook ondersteuning aan het realiseren van die doelstellingen. In 2009 is een belangrijke stap gemaakt in het "ontdekken en inrichten" van risicomanagement: het op orde brengen van de processen en het borgen van de kwaliteit.

In 2009 heeft in 1e instantie een inventarisatie van de risico's plaatsgevonden op basis van de doelstellingen. Als vervolg is in een tweetal sessies met het management behalve vanuit de doelstellingen, ook vanuit een bredere scope naar de bedrijfsrisico's gekeken. Belangrijke is daarbij dat de risico's ook daadwerkelijk zijn geadresseerd aan de risico-eigenaren en in control worden genomen. Een overzicht van de bedrijfsrisico's is als bijlage II bij dit stuurcontract opgenomen.

Vanuit de risico's worden accenten gelegd in de bedrijfsvoering en worden het volgende effect/resultaat nagestreefd:
- Het waarborgen van de realisatie van de bedrijfsdoelen
- Het pro-actief reageren op mogelijke risico's in de bedrijfsvoering

1911971 02888

B. Doelstellingen Douane 2010-2012

Versterken buitengrens en zichtbaarheid	Streefwaarde 2010	Streefwaarde 2011	Streefwaarde 2012
Realisatie van:			
Vracht			
• Het aantal scancontroles	90.000 – 110.000	⇨	⇨
• Het aantal fysieke controles	90.000 – 110.000	⇨	⇨
Koeriers en postzendingen			
• Het aantal fysieke controles	95.000 – 115.000	⇨	⇨
Reizigerscontrole			
• Het aantal passagierscontroles	750.000 – 820.000	⇨	⇨
Toezicht en ambulante controles			
• Het aantal uren toezicht buitengrens (ex. Pax)	400.000 – 440.000	⇨	⇨
• Het aantal ambulante controles buitengrens	30.000 – 37.000	⇨	⇨
• Het aantal ambulante controles binnenland	16.000 – 21.000	⇨	⇨
Administratieve controles			
• Het aantal administratieve controles (incl. POSS-controles)	2.600 – 3.100		
Resultaat fiscale monitor			
• Gepercipieerde pakkans op goederen	75 –80		
EU-controles			
• Nakoming door EU voorgeschreven controles	100%	100%	100%

⇨ Bij het opstellen van de Rijksbegroting IX-B voor het planjaar 2011 worden de bewegingen bij deze controlevormen meegenomen .

1911971 02888

Horizontalisering, dienstverlening en innovatie

	Streefwaarde 2010
Horizontalisering	
• Aantal uren t.b.v. certificering AEO en convenanten Horizontaal Toezicht	11.000 - -140.000
Dienstverlening	
• Nog evt. nader te benoemen	
Andere of nieuwe vormen van toezicht	
• Cameratoezicht	12.000 – 18.000
• Percentage uitgaande goederenstroom lucht via Controlestraat Luchthaven Schiphol	30% - 40%

Nationale en internationale samenwerking

	Streefwaarde 2010
Samenwerking	
• Realisatie CSI-controles (geselecteerde controles in samenwerking met US-customs).	95% - 100%
• Realisatie controles n.a.v. alarmsignaal poortdetecties op radioactieve straling.	95% - 100%
Convenantpartners	
• In overleg met convenantpartners wordt het aandeel "oranjeprofielen" teruggebracht.	3% - 6%
Stakeholdertevredenheid (convenantpartners):	
• Alle VGEM handhavingsplannen zijn actueel, worden uitgevoerd en minimaal 1 per jaar geëvalueerd.	100% evaluaties

Hygiëne

	Streefwaarde 2010
Termijn- en voorraadbeheersing	
• Nakoming afspraken m.b.t. AWB-termijnen bij bezwaarschriften	95% - 100%
• De voorraad van de niet-gebonden bezwaarschriften is < 1 jaar	100%
Proceskwaliteit	
• Handhaving fiscaal technische kwaliteit (FIX-scores).	Onderzoek worden met minimaal een 7 gewaardeerd.

1911971 02888

3. Middelen

De budgetbrieven 2010, die voortvloeien uit de vastgestelde kadernota 2010, maken integraal onderdeel uit van dit stuurcontract.

4. Ondertekening

Den Haag, ... 26 november 2009.

Het MT van de Belastingdienst, ...

Het MT van de Douane,.....

1911971 02888

Bijlage I: *Capaciteits en Productie-Uren begroting 2010*

	Douane NL 2010	
Omschrijvi	**uren**	
Bruto capaciteit	9.355.000	
Compensatieverlof	776.000	
Overwerk/Verkoop (compensatie)verlof	25.500	
Capaciteit (excl. compensatieverlof)	**8.604.500**	(A)
Afwezigheden:		
Ziekte/Zwangerschap-/bevallingsverlof	565.000	
Studieverlof	18.500	
Regulier verlof	754.000	
Overige afwezigheden	228.000	
Totaal afwezigheden	**1.565.500**	(B)
Inzetbare capaciteit	**7.039.000**	(C=A-B)
Personeelsontwikkeling	423.100	
Startopleidingen	172.000	
Overige niet primaire capaciteit	432.400	
Totaal niet primaire tijd	**1.027.500**	(D)
Primaire capaciteit	**6.011.500**	(E=C-D)

	Uren			Produktie		
Omschrijving procescluster	**<**		**>**	**<**		**>**
Scancontroles / detectie	230.000	-	237.000	90.000	-	110.000
Fysieke controles vracht	620.000	-	638.000	90.000	-	110.000
Fysieke controles post en koeriers	126.000	-	130.000	95.000	-	115.000
Fysieke controles reizigers	524.000	-	540.000	750.000	-	820.000
Uren toezicht buitengrens (excl. Pax)	400.000	-	440.000			
Ambulante controles buitengrens	223.000	-	229.000	30.000	-	37.000
Ambulante controles binnenland	85.000	-	88.000	16.000	-	21.000
Administratieve controles	224.000	-	230.000	2.600	-	3.100
Klant- en vergunningbeheer (incl. HT/AEO)	437.000	-	450.000			
Formaliteiten aangiftebehandeling	690.000	-	711.000			
Contentieus	136.000	-	140.000			
Bezwaar, beroep en teruggaaf	186.000	-	192.000			
Verstrekken inlichtingen	97.000	-	100.000			
Regiekamer / roosterbureau / meldkamer	176.000	-	181.000			
Handhavingsregie (incl. DIC)	94.000	-	97.000			
Laboratorium + kennisgroepen	88.000	-	91.000			
Ondersteuning primair proces	184.000	-	190.000			
Overige	203.000	-	209.000			
PR-activiteiten (w.o. Belasting-/douanemuseum, Douaneharmonie)	8.000	-	8.000			
Innovatie	33.000	-	34.000			
Totaal	**4.767.000**	-	**4.936.000**			

1911971 02888

Bijlage II: *Risicoparagraaf*

Onderstaand zij de bedrijfsrisico's opgenomen die vanuit eerdere sessies zijn benoemd en die ook voor de doelstellingen in 2010 gelden. Uiteraard geldt dat in 2010 regelmatig sessie worden gehouden om de risicoparagraaf te updaten.

Algemene bedrijfsrisico's

risico gebied	risico's	risicobeschrijving	Kans	im-pact	risico-strategie
Informatie- en sturings-risico	Besluitvormings procedures	Door het aangaan van doelstellingen waarbij sprake is van een grote afhankelijkheid van externe partijen en/of doelstellingen op ontwikkelingen die nog onvoldoende zijn 'gezet" bestaat de kans op het niet realiseren van doelstellingen en derhalve een onbetrouwbaar imago.	5 zeer waarsch.	3 hevig	reduceren
Procesrisico	Betrouwbaar-heid	Door de besparingen en veranderingen in de IV-keten lopen we het risico dat de inschatting van de urgentie en het oplossend vermogen kleiner wordt. Hierdoor een steeds grotere kans op de uitval van onze primaire systemen waardoor we de logistiek van het bedrijfsleven niet meer kunnen garanderen.	4 waarsch.	4 ernstig	reduceren

Bedrijfsrisico's vanuit het perspectief Stuurcontract

risicogebied	risico's	risicobeschrijving	kans	im-pact	risico-strategie
Procesrisico	Capaciteits-planning	Door het niet "rond de klok" kunnen werven komt, gezien de huidige uitstroom, de beschikbare capaciteit onder druk te staan en dreigt de mogelijkheid van niet uitvoeren van noodzakelijke (EU)-controles.	4 waarsch.	3 hevig	reduceren

1911971 02888

risicogebied	risico's	risicobeschrijving	kans	im-pact	risico-strategie
Procesrisico	Infrastructuur/ Applicaties	Doordat de relevante bronsystemen niet in de pas lopen met de ontwikkelingen van de Douane kan onvoldoende inzicht worden gegeven in en sturing aan certificerings- en HT-afspraken. Hierdoor mogelijkheid tot verslechtering van de dienstverlening, toezicht en reputatie.	4 waarsch.	4 ernstig	reduceren
Procesrisico	Betrouwbaar-heid	Het genereren van en sturen met betrouwbare informatie uit het systeem Doupris voor wat betreft het proces afhandeling bezwaarschriften beïnvloedt de besturing en verantwoording van de Douane in negatieve zin. Dit leidt tot afbreuk van de betrouwbaarheid van de Douane.	5 zeer waarsch	4 ernstig	reduceren
Procesrisico	Kwaliteit	Door het niet voldoen aan de verwachtingen, wensen en eisen van de burgers en bedrijven dan wel uitvoeringsafspraken, wat zich uit in problemen op het gebeid van tijdigheid, juistheid en volledigheid, kan de Douane compliance- en financiële schade oplopen.	3 mogelijk	3 hevig	redu-ceren

1911971 02888

Belastingdienst

Toeslagen

1. Inleiding

Algemeen
Onze missie is om toeslagen juist, tijdig en rechtmatig toe te kennen en uit te betalen op een transparante en efficiënte manier en met minimale inspanning van de burger.
Op basis van deze missie hebben we onze strategie tot en met 2015 uitgestippeld. In dit stuurcontract vertalen wij de strategische doelen naar concrete acties voor 2010 langs de lijn van de drie kernwaarden uit onze missie:
- Rechtmatig toekennen van Toeslagen
- Klantgerichte dienstverlening
- Transparant en efficiënt werken

Onze domeinvisie en kantoorvisie zijn met elkaar verweven. Daarom maken we voor 2010 gebruik van één stuurcontract.

Effect implementatie NTS
Wij gaan er bij het ondertekenen van het stuurcontract 2010 van uit dat NTS in 2010 beheerst geïmplementeerd wordt.
Hierbij willen wij voorkomen dat de implementatie een negatief effect heeft op onze reguliere doelen, zoals het beperkt houden van het aantal klachten en bezwaarschriften en het behalen van AWB- termijnen. De implementatie inclusief periodes van schaduwdraaien en testen zal immers veel van de organisatie vergen en kan tot gevolg hebben dat niet alleen verbeteracties maar ook reguliere processen uitgesteld of verschoven moeten worden.
Ons primaire doel is dan ook om onze resultaten over 2010 minimaal op het niveau van 2009 vast te houden. Omdat de implementatie van NTS invloed heeft op het over 2010 toekennen en uitbetalen van toeslagen hebben we ervoor gekozen eerst het NTS in hoofdstuk 2 van dit stuurcontract te behandelen.

Doelstellingen 2010: regulier en speerpunten
In 2010 richten we onze aandacht allereerst op onze reguliere werkzaamheden. Deze beschrijven we in hoofdstuk 3.

1911971 02888

Daarnaast willen we onze strategische, meer lange termijn doelen realiseren. Het werkterrein van Toeslagen is groot en niet alles kan tegelijk ontwikkeld worden. Daarom hebben we voor 2010 in hoofdstuk 4 een aantal speerpunten benoemd binnen de kerngebieden.

- *Rechtmatig toekennen van Toeslagen*
  - Verschuiven van toezicht naar de voorschotfase
  - Verbeteren contra informatie

- *Klantgerichte dienstverlening*
  - Kwaliteit van samenwerking tussen frontoffice en B/T verhogen
  - Kanaalsturing

- *Transparant en efficiënt werken*
  - Inrichten IV-keten
  - Verbeteren van onze ketenprocessen
  - Verhogen van de professionaliteit van onze medewerkers

In hoofdstuk 5 wordt tot slot kort ingegaan op de belangrijkste risico's die het behalen van onze doelstellingen voor 2010 bedreigen en hoe daar mee omgegaan wordt.

2. NTS ontwikkelingen

Doel 1: *Wij willen de continuïteit van onze primaire processen waarborgen*

Toelichting
De implementatie van NTS zal capaciteit en kwaliteit onttrekken aan spoor 1&2 en kan dus de continuïteit van onze primaire processen bedreigen.
Wij willen de effecten van implementatieacties ketenbreed voortdurend in beeld hebben, zodat we samen met onze ketenpartners tijdig keuzes kunnen maken en de effecten van die keuzes voor ieder inzichtelijk zijn.

1911971 02888

Effect
Het al dan niet halen van deze doelstelling heeft een direct effect op het kunnen realiseren van de doelstellingen die benoemd zijn onder hoofdstuk 3 Reguliere werkzaamheden.

Doel 2: *Beheerst implementeren van NTS*

Toelichting
Na de afronding van het voortbrengingsproces komt NTS in de fase van migreren en implementeren waarvoor de lijnorganisaties verantwoordelijk zijn. Wij hebben de ketenbrede verantwoordelijkheid voor het opstellen van planning- en impactanalyses en het inschatten van het effect op de burger. Vanuit deze verantwoordelijkheid beoordelen we de haalbaarheid van implementatie scenario´s en het moment van invoering. Beleidskeuzes worden op het niveau van de Regiegroep gebracht.
Om het nieuwe NTS systeem medio 2010 beheerst in productie te kunnen nemen is het nodig om de verschillen, die ontstaan vanuit conversie en het parallel werken van spoor 1&2 en 3, te analyseren en op basis van bewuste keuzes vervolgacties af te spreken. Aan de hand van deze analyses moeten wij zorgen voor een heldere afhandeling richting burger waarbij het uitgangspunt is dat de impact voor de klant minimaal is en de effecten voor de uitvoeringsketen beheersbaar zijn.

Effect
Een implementatie proces waarin de negatieve effecten voor de klant en uitvoeringsketen zijn geminimaliseerd.

1911971 02888

3. Reguliere werkzaamheden

In dit hoofdstuk beschrijven we, binnen de kaders die belasting-dienstbreed worden gesteld, de doelen die wij nastreven.

A. Rechtmatig toekennen van Toeslagen

- Uitvoeren toezicht
  Wij voeren, binnen de kaders van de rechtmatigheidtoleranties, toezicht uit conform het toezichtsbeleidsplan dat in februari aan Dgbel wordt aangeboden ter goedkeuring.

- Afronden DT 2008 en 2009:
  - DT 2008 Huur-zorg is afgerond in juni 2010.
  - DT 2008 KOT is afgerond in december 2010.
  - DT 2008 KGB is afgerond in juni 2010.
  - DT 2009: het massale proces is afgerond in oktober 2010.

- Wij leveren onze bijdrage aan wetsvoorstellen en uitvoeringstoetsen.

B. Dienstverlening

- Frontoffice/backofficeberichten (Frobo's)
  Wij bellen naar aanleiding van frobo´s 85 - 90% van de klanten binnen 2 werkdagen en 95 - 100% binnen 4 werkdagen terug,

- Klachten: doorlooptijden
  - Wij bellen 75% van de burgers die een klacht indienen binnen 7 werkdagen op.
  - Wij handelen 85% van de klachten binnen 6 weken af.
  - Wij handelen 95% van de klachten binnen de AWB termijn af.

- Klachten: instroom
  Het aantal klachten neemt in 2010 niet toe.

- Wet Dwangsom: implementatie
  Wij dragen er zorg voor dat met ingang van 2011 onze primaire processen zodanig beheerst zijn dat de uitgaven in het kader van de wet Dwangsom tot een uiterst minimum beperkt blijven.

1911971 02888

C. Bedrijfsvoering

- Doorlooptijden
  - Behandeling aanvragen en mutaties
  - Huur 93 - 95% binnen 8 weken
  - Zorg 98 - 100% binnen 8 weken
  - KOT 92 - 94% binnen 8 weken
  - KIT 94 - 96% binnen 8 weken
  - Afgifte duplicaten 99% binnen 3 weken
  - Behandeling bezwaren 95% - 100% binnen de AWB termijn.

- Instroom
  Het aantal bezwaren in 2010 blijft maximaal op het niveau van 2009.

- Personeel
  - Het ziekteverzuim bedraagt maximaal 5,3 – 5,7%.
  - De meldingenfrequentie ziekteverzuim is maximaal 1,6 –1,8.
  - Het aantal afgeronde beoordelingsgesprekken is 95%.
  - De SAP vulling bedraagt op de tweede werkdag na afsluiting van de week 95%.
  - Opleidingen: 6% van de capaciteit wordt gereserveerd voor opleidingen, exclusief de opleiding bedoeld voor NTS.

- ARGI
  In 2010 zijn wij ARGI-gecertificeerd voor bestaan, opzet en werking.

- Budget
  Wij blijven voor toeslagen binnen de bij kadernota vastgestelde financiële kaders. Het budget voor de implementatiekosten NTS wordt centraal beheerd. Wij dragen zorg voor een maandelijks geactualiseerde begroting ten aanzien van de implementatiekosten. Afspraken hieromtrent zijn gemaakt met DGBEL (memo NTS 2010 van 15 december 2009).

1911971 02888

4. Speerpunten

Wij zullen in 2010 ook werken aan de realisatie van onze strategische, meer lange termijn doelen. Het werkterrein van Toeslagen is groot en niet alles kan tegelijk ontwikkeld worden. Daarom hebben we voor 2010 een aantal speerpunten benoemd binnen de kerngebieden. De in 2010 bereikte (positieve) effecten vertalen we door naar de reguliere prestatie-indicatoren in volgende stuurcontracten.

A. Rechtmatigheid

Toeslagen staat opgesteld om juist, tijdig en rechtmatig toeslagen aan de burger toe te kennen en uit te betalen. Het gaat hier om inkomensafhankelijke tegemoetkomingen van het Rijk in de kosten van huishoudens. De doelgroep omvat relatief veel 'minder zelfredzamen' voor wie de toeslag een essentieel onderdeel van het inkomen uitmaakt. Omdat de toeslagen maandelijks in de vorm van een voorschot worden uitbetaald, is het van groot belang dat Toeslagen over actuele en juiste gegevens beschikt en dat elke maand wordt uitbetaald waar de burger recht op heeft.

Doel 1: *Wij willen eerder in het proces toezicht uitvoeren*

Toelichting

Wanneer wij meer aan toezicht doen in de voorschotfase ontvangt de burger eerder een voorschot dat beter aansluit bij het uiteindelijke recht. Wij verdelen de toezichtwerkzaamheden gelijkmatiger over het jaar zodat we ketenbreed optimaler gebruik maken van personele (externe) inzet (geen pieken in het aanbod) en de werkdruk beter spreiden.

Effect

De burger heeft eerder zekerheid over de hoogte van zijn toeslag en de bijzondere invorderingswerkzaamheden nemen af.
Beter doorlopende jaarplanning, lagere inhuurkosten door minder werk en lagere continue bezetting door eliminatie van de pieken.
Verschuiving van de bezwaren van DT naar VT-fase met grotere spreiding.

1911971 02888

Doel 2: *We streven naar een kwalitatieve en kwantitatieve verbetering van de contra-informatie die ons aangeleverd wordt.*

Toelichting
Wij zijn bij het vaststellen van de juiste toeslag afhankelijk van juiste contra-informatie. In lijn met de eerste doelstelling moet deze contra-informatie actueel zijn. Concrete doelstellingen zijn:

- Over het toeslagjaar 2009 75% stijging van de bruikbare contra-informatie ontvangen van kinderopvanginstellingen ten opzichte van het toeslagjaar 2008.
- De CVZ informatie of iemand al dan niet verzekerd is ontvangen we eerder dan de in 2009 overeengekomen 7 maanden.
- Ultimo 2010 is de populatie die in de DT processen "wacht op inkomen" 10% lager dan ultimo 2009.

Effect
Wanneer de kwantiteit en de kwaliteit van de contra-informatie stijgt betekent dit minder handmatig toezicht. Dat leidt tot enerzijds lagere personeelskosten (externe inhuur) en tegelijkertijd een snellere afronding van het DT-proces.
Het aantal bezwaren zal dalen.

B. Klantgerichte dienstverlening

Toeslagen is er voor de klant en onze klant verlangt van ons een goede en doelgerichte service. Dit betekent dat we er niet alleen voor moeten zorgen dat de klant op tijd het bedrag krijgt uitbetaald waar hij recht op heeft, maar ook dat we zorgen voor laagdrempelig contact en hulp aanbieden bij vragen en problemen op de voor de burger meest logische plaats. Door het aanbieden van een kanaal van eigen keuze wordt een laagdrempelig contact bevordert en realiseren we onze kernwaarde *klantgerichte dienstverlening*.

1911971 02888

Doel 1 *Verbeteren van de frontoffice dienstverlening aan burgers*

Toelichting
Onze klanten hebben recht op een dienstverleningsorganisatie, die de burger op adequate wijze helpt. Een goede samenwerking tussen de frontoffice (Belastingtelefoon, balies en intermediairs) en kantoor Toeslagen is daarbij essentieel. Dit betekent dat professionaliteit in de frontoffice (kennis, houding en gedrag) en bij de frontoffice ondersteunende medewerkers van Toeslagen vereist is. De frontoffice moet de klant echt kunnen helpen en moet dus direct een beroep kunnen doen op kantoor Toeslagen, daar waar hun mogelijkheden ophouden. De leercirkel tussen frontoffice en kantoor Toeslagen is een bron van informatie waarmee de dienstverlening aan de burger steeds verder verbeterd moet worden.

Effect
Het aantal frobo's/doorverbonden telefoontjes (exclusief duplicaten) zal in de eerste helft van 2010 afnemen tot maximaal 3% van het totale aantal telefoongesprekken Toeslagen.
Het aantal telefoontjes vanuit balies naar Toeslagen neemt gedurende het jaar af met 10% (ten opzichte van nulmeting in januari).

Doel 2 *We gaan bewust en gericht gebruik maken van kanaalsturing*

Toelichting
Een deel van de toeslaggerechtigden gebruikt geen internet, telefoon of balie maar het bewerkelijke middel post om ons van een verandering op de hoogte te stellen. De behandeling van deze ongestructureerde berichten is inefficiënt, foutgevoelig, duur en werkt voor de burger ook vertragend. In 2010 willen we op drie onderdelen uit de ongestructureerde berichten stroom de burger naar een voor hem en ons efficiënter kanaal sturen.

1911971 02888

Effect
Bij de inrichting van deze acties meten we of de instroom afneemt en de verwerking efficiënter verloopt. In de rapportage op het stuurcontract doen we verslag van de ingezette acties en de gemeten effecten die zich, deels in volgende jaren, zullen voordoen.

C. Transparant en efficiënt werken

Toeslagen streeft naar een hoge efficiëntie en effectieve inzet van middelen, met maximale transparantie voor de klant.

Doel 1 *Wij werken aan voortdurende verbetering van onze processen en risicomanagement*

In 2010 moet de stafafdeling kwaliteit en risicomanagement op Domeinniveau en binnen Kantoor Toeslagen nader vorm en inhoud krijgen. Deze afdeling is een belangrijke schakel in ons streven naar voortdurende verbetering. De afdeling voert daartoe onder andere gerichte onderzoeken uit en doet verbetervoorstellen. Op M1-niveau ligt de verantwoordelijkheid voor daadwerkelijke implementatie van die voorstellen en sturing op de voortgang.

Toelichting
Door onze processen te evalueren en daar waar nodig beter in te richten, zullen deze processen vlotter, stabieler en effectiever verlopen en beter op elkaar zijn afgestemd. Dat geldt zowel voor de ketenbrede processen als de processen binnen het Kantoor Toeslagen. Zo voorkomen we damages en miscommunicatie en worden we efficiënter.

Effect
In de rapportage op het stuurcontract beschrijven we de uitkomsten van uitgevoerde audits, de voortgang op vervolgafspraken en het effect daarvan op onze bedrijfsvoering.

1911971 02888

Doel 2 *Wij willen een vervolgstap maken in de verdere beheersing van ons proces. In 2010 moeten alle medewerkers en managers (M1 en M2) zich bewust zijn van hun rol en taak in dit proces.*

Toelichting
Wij zetten in op een eenheidsbreed proces waarbij medewerkers en management concrete stappen zetten in verdere professionalisering.
Gedacht moet worden aan onderwerpen als houding en gedrag, normering, SAP, ziekteverzuim, beoordelingen etc.

Effect
Het effect van dit traject moet zichtbaar worden uit de bestuurlijke informatie omtrent ziekteverzuim, beoordelingen, productiviteit en SAP-vulling in hun onderlinge samenhang.

Doel 3 *Ultimo 2010 is sprake van een volwaardig functionerend IM-Toeslagen*

Toelichting
Met de herinrichting van de IV-keten beogen we 'een vereenvoudigde, duidelijke en eenduidig opererende IV-keten van het Domein Belastingdienst Toeslagen, die het resultaat is van de voorgenomen veranderingsinvesteringen in professionalisering van de IV-keten en in houding en gedrag van managers en medewerkers.'
De nagestreefde eindsituatie betreft de inrichting en implementatie van de afdeling IM/Toeslagen per 1 januari 2011.
Het ***instelplan*** IM toeslagen geeft een verdieping van het kaderdocument en beschrijft de nagestreefde eindsituatie per 1 januari 2011. Het instelplan wordt in januari 2010 vastgesteld.
Het ***Implementatieplan*** beschrijft de stappen die we moeten zetten om de in het instelplan geschetste eindsituatie te realiseren. Daartoe wordt de huidige situatie (na omhanging) geanalyseerd, de delta met de gewenste situatie beschreven en worden de concrete stappen gepland in termen van tijd, geld, mensen en middelen. Het implementatieplan zal conform planning in het eerste kwartaal van 2010 worden vastgesteld.

1911971 02888

Effect
Een conform het instelplan ingericht onderdeel IM-Toeslagen.

5. Risicoparagraaf

Zoals uit de eerdere paragrafen blijkt is de komende implementatie NTS de belangrijkste gebeurtenis in 2010. Ook vanuit de risicobenadering krijgt deze implementatie de meeste aandacht. Op dit moment (medio december 2009) bereiden wij op basis van de resultaten van een eerste risicoanalyse vervolgacties voor. In de eerste analyse zijn op basis van de hoofddoelstelling, het onverstoord doorgang vinden van juiste en tijdige toeslag toekenning en betaling aan de burger, de volgende (samenvattende) risico's onderkend:

- De aanvrager ontvangt onjuiste toekenningen door onjuiste grondslagen.
- De aanvrager herkent de (juist) toegekende bedragen niet.
- De communicatie (aanlevering van en feedback naar) met de aanvrager werkt niet.
- De aanvrager ontvangt (deels) geen geld om reden van fouten in het betalingsverkeer.
- De aanvrager ontvangt niet tijdig de juiste bedragen om reden van het "verstopt raken" van het Toeslagenproces.
- Het huidige kwaliteitsniveau van de producten uit spoor 1 en 2 kan niet gehandhaafd worden om reden van onttrekken van veel capaciteit/kwaliteit ten behoeve van spoor 3.
- De verdere behandeling/afhandeling van toekenningen (automatisch continueren, definitief afwikkelen) kan niet plaatsvinden omdat vervolgfunctionaliteit in NTS niet (tijdig) opgeleverd wordt.

Het bijzondere karakter van de voorliggende implementatie-vraagstukken in combinatie met de achterliggende belangen heeft geleid tot het inventariseren van de belangrijkste risico's vanuit klantperspectief. In de verdere uitwerking van deze risico's zullen de achterliggende oorzaken en daaraan gerelateerde mogelijke beheersmaatregelen worden geïnventariseerd.

1911971 02888

6. Middelen

De budgetbrieven 2010, die voortvloeien uit de vastgestelde kadernota 2010, maken integraal onderdeel uit van dit stuurcontract.

7. Ondertekening

Den Haag,..... januari 2010.

Het MT van de Belastingdienst, ...

Het MT van Toeslagen

1911971 02888

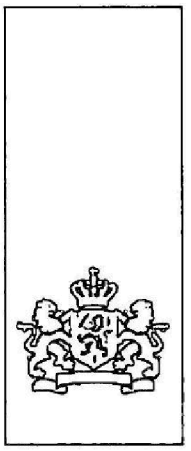
BIJLAGE 1: Overzicht prestatie-indicatoren

Prestatie-indicator	Streefwaarde 2010
De resultaten over 2010 zijn minimaal op het niveau van 2009	
Rechtmatig toekennen van Toeslagen	
Het uitvoeren van toezicht conform het toezichtbeleidsplan	Binnen de kaders van het toezicht-beleidsplan 2010
DT 2008 Huur/Zorg afgerond in	Juni 2010
DT 2008 KOT afgerond in DT 2008 KGB afgerond in	december 2010 Juni 2010
DT 2009, massaal afgerond in	oktober 2010
Dienstverlening	
Tijdige reactie op frontoffice-backoffice berichten ▪ Binnen 2 werkdagen na dag van ontvangst ▪ Binnen 4 werkdagen na dag van ontvangst	 85 – 90% 90 - 100%
Afgehandelde klachten binnen AWB-termijn ▪ Percentage klanten dat AWB-conform wordt behandeld ▪ Percentage klachten dat binnen 6 weken na ontvangst wordt afgehandeld ▪ Percentage klachten waarvan binnen 7 dagen na dag van ontvangst contact met de klager wordt opgenomen of er wordt binnen die termijn een brief verzonden met verzoek om contact	 95 – 100% > 85% > 75%
▪ Instroom klachten als percentage van 2009	≤ 100%
Bedrijfsvoering	
Afgehandelde bezwaarschriften binnen AWB-termijn	95 – 98%
Instroom bezwaren in 2010 als percentage van instroom 2009	≤ 100%
Doorlooptijd aanvragen binnen 8 weken ▪ Huur ▪ Zorg ▪ Kot ▪ KGB ▪ Verwerking duplicaten binnen 3 weken ▪ Ziekteverzuim ▪ Meldingenfrequentie ▪ Aantal afgeronde beoordelingsgesprekken ▪ Sap vulling op 2–e werkdag ▪ Opleidingen	 93 – 95% 98 – 100% 92 – 94% 94 – 96% 99% 5,3 –5,7% 1,6 –1,8 95% 95% 6% excl. NTS

1911971 02888

Speerpunten	
Eerder in het proces toezicht uitvoeren	
Een kwantitatieve en kwalitatieve verbetering van de contra-informatie ▪ Stijging van bruikbare informatie KOT ▪ Eerder informatie al dan niet verzekerd zorgtoeslag ▪ Populatie DT "wacht op inkomen" is lager	75% tov toeslagjaar 2008 ≤ 7 maanden ≥ 10% tov 2009
Verbeteren van de frontoffice dienstverlening aan burgers ▪ Aantal frobo's neemt in de eerste helft van 2010 af ▪ Aantal telefoontjes vanuit balie neemt gedurende 2010 af	≤ 3% tov aantal telefoontjes 10% tov nulmeting
Bewust en gericht gebruik maken van kanaalsturing	
Verbeteren van processen en risicomanagement	audits
Verbetering bewustwording medewerkers en managers	2010
Volwaardig functionerend IM-Toeslagen	2010

1911971 02888



Belastingdienst

FIOD-ECD

1. Inleiding

Het Bedrijfsplan Belastingdienst, het Beleidsplan Toezicht 2010-2014 en het Handhavingsarrangement 2010 (dat de afspraken bevat tussen de Belastingdienst en het Openbaar Ministerie) vormen de uitgangspunten voor dit Stuurcontract. Het managementteam van de FIOD-ECD conformeert zich aan de concerndoelstellingen uit het Bedrijfsplan, het Beleidsplan en de afspraken in het Handhavingsarrangement.

missie

Onze missie luidt als volgt:

"De FIOD-ECD werkt aan de rechtshandhaving en daarmee aan de verbetering van de kwaliteit van de samenleving door bijdragen te leveren aan:

- *het strafrechtelijk tegengaan van fiscale, financiële en economische fraude (inclusief premiefraude, Toeslagen en Douanetaken);*
- *het waarborgen van een integer beroeps- en bedrijfsleven;*
- *de bestrijding van de georganiseerde criminaliteit".*

taak

Onze primaire taak is het voorkomen en bestrijden van misbruik en oneigenlijk gebruik van wet- en regelgeving op de terreinen van de fiscale wetgeving, de douanewetgeving, toeslagen, de financiële en economische ordeningswetgeving, goederenwetgeving en auteursrecht. Daarnaast leveren we een bijdrage aan de bestrijding van georganiseerde (commune) criminaliteit met fiscale en financiële componenten.

koers

De inzet van het strafrecht is gericht op compliance. Dit effect heeft onder meer te maken met uitstraling en dat is vooral bij grote zaken en/of zaken met een grote maatschappelijke impact aan de orde. Zo zal het strafrecht worden ingezet ter correctie van die gevallen waarin sprake is van flagrante schendingen van de rechtsorde, waardoor grote schade aan de belangen van de staat en burger kunnen ontstaan. Daarnaast zit de meerwaarde

1911971 02888

van de inzet van het strafrecht ook in de normstellende en normbevestigende werking ervan en het preventieve effect dat ervan uitgaat. In lijn met deze koers zal het strafrecht steeds meer worden ingezet ter ondersteuning van en in wisselwerking met het toezicht om zo de rechtshandhaving te stimuleren en compliance te bevorderen.

De FIOD-ECD kiest dan ook voor de volgende koers:
- De FIOD-ECD verricht alleen onderzoeken die gericht zijn op vooraf te bepalen effecten in de totale handhavingsketen
- De FIOD-ECD investeert bewust in de 'voorkant van het proces': de selectie van onderzoeken cq thema's/onderwerpen gebeurt aan de hand van vooraf te maken keuzes en mede op basis van intelligence ("informatiegestuurde opsporing")
- Mede op basis van de beschikbare capaciteit wordt in onderling overleg met toezichthouders en het FP besloten hoe deze capaciteit wordt ingezet
- Het gevolg hiervan is dat het aantal te verrichten onderzoeken eerder een resultante wordt van deze afspraken dan een vooraf opgelegd te realiseren 'quotum'
- Deze uit te voeren onderzoeken worden planmatig benaderd, waardoor tevens een betere beheersing van de doorlooptijden tot stand kan worden gebracht.

Door middel van een (kwalitatieve) monitor zal worden nagegaan in hoeverre de FIOD-ECD deze koers weet te realiseren.

In het kader van de transformatie van de IV-keten zullen de domeinen (waaronder de FIOD-ECD als verantwoordelijke voor het domein opsporing) meer verantwoordelijkheid krijgen voor het formuleren van de IV-vraag. Ook wordt het domein opsporing verantwoordelijk voor de afstemming met de andere domeinen. Op basis van het in het najaar 2009 op te stellen instel- en implementatieplan zal de organisatie van het domein worden aangepast om invulling te geven aan deze nieuwe taken. Reeds is afgesproken dat 1 medewerker van B/CPP het domein opsporing zal versterken.

Toezichtsbeleid Belastingdienst

De Belastingdienst werkt aan versterking van zijn toezicht. Hij wil het effect van zijn optreden vergroten en tegelijkertijd de administratieve lasten die met het toezicht zijn gemoeid verlagen. Dit doet de Belastingdienst langs de lijnen die in de overheids-brede kaderstellende visie op toezicht zijn ontwikkeld. De Belastingdienst verricht veel taken. Inmiddels heeft vrijwel iedere burger en elk bedrijf in Nederland wel van doen met de Belastingdienst. Deze massaliteit brengt met zich om het toezicht de komende jaren selectiever te maken en verantwoordelijkheden van belastingplichtigen en de Belastingdienst duidelijk te benoemen en daar naar te handelen. Leidraad voor het toezicht, is dat de Belastingdienst er is om de compliance bij burgers en bedrijven te onderhouden en te versterken en non-compliance te beperken. Compliance is de (in beginsel aanwezig veronderstelde) bereidheid van belasting-plichtigen en toeslaggerechtigden om wettelijke verplichtingen na te komen.

De hiervoor geschetste koers en ontwikkelingen hebben gevolgen voor de in het kader van dit Stuurcontract te formuleren afspraken. Dit vloeit voort uit het feit dat wij ons, méér dan voorheen, willen laten leiden door het met ons werk te behalen effect. Dit gebeurt samen met de opdrachtgever. Achteraf, bij de evaluatie, zal worden gemeten of door het resultaat het gewenste effect is behaald. Op een meer generiek niveau draagt de FIOD-ECD bij aan de compliance (compliance map) en het terugdringen van het nalevingstekort (tax gap). Dit is echter nog moeilijk te meten. Bij de evaluatie op individuele zaken zal ook worden nagegaan of er bestuurlijke en of juridische aanpassingen te vinden zijn om rechtshandhaving (nog) effectiever te maken. Hierover zal regelmatig door de FIOD-ECD een bestuurlijke rapportage worden opgesteld. Verder zal in 2010 op basis van nader te bepalen kenmerken van zaken gezocht woren naar een categorie-indeling van zaken waarmee vooraf gestuurd kan worden op een effectieve mix van zaken in plaats van het sturen op aantallen en 'streepjes'. De sturing bij de FIOD-ECD richt zich op zowel input (het aantal opsporingsuren), als op output (het aantal processen-verbaal), als op outcome (het effect). Het aantal opsporingsuren zal in contingenten worden verdeeld over de

verschillende opdrachtgevers die in overleg met het OM en de FIOD-ECD bepalen welke inzet van opsporingsuren het meest effectief is. Het aantal processen-verbaal dat hieruit als resultante voortkomt zal worden benoemd binnen een bandbreedte en op totaalniveau.

Hierbij zal nadrukkelijker dan voorheen de aandacht gericht zijn op het, door middel van de afgesproken resultaten van ons optreden, realiseren van het beoogde effect. Dit alles wordt gecombineerd met het strakker sturen op planningen, gepaard gaande met een efficiënte inzet van mensen en middelen.

2. Resultaten rechtshandhaving

We leveren in de rechtshandhavingsketen een bijdrage aan de totale rechtshandhaving. Door het, binnen de in overleg met de opdrachtgevers gedefinieerde aandachtsgebieden, uitvoeren van opsporingsactiviteiten trachten we het vooraf beoogde effect te bewerkstelligen, te weten het bevorderen van de compliance.

2.1. Doelstelling 1: Opsporing inzetten als handhavingsinstrument

Bij de uitvoering van de taak wordt de nadruk gelegd op thema's gericht op een risico- en effectgerichte handhaving en op het vanuit de opsporingstaak genereren van informatie ten behoeve van andere partners in de handhaving. Bij het selecteren van aanmeldingen voor strafrechtelijk onderzoek geven wij met onze ketenpartners prioriteit aan zaken die niet alleen financieel, maar ook anderszins maatschappelijk van voldoende gewicht zijn.

Beoogd effect

Alle handhavingsinspanningen zijn gericht op het bevorderen van compliant gedrag en de naleving van wet- en regelgeving. Hiertoe zijn diverse handhavingsinstrumenten beschikbaar, waaronder het strafrecht. Tezamen met de ketenpartners bepalen we de inzet op basis van de vraag welk instrument het meest efficiënt en effectief is.

1911971 02888

Zo zal het strafrecht worden ingezet ter correctie van die gevallen waarin sprake is van schendingen van de rechtsorde, waardoor grote schade aan de belangen van burger en staat kunnen ontstaan. Het strafrecht is daarbij onderdeel van de handhavingsketen. Maar het strafrecht dient een breder doel. De meerwaarde van het strafrecht zit ook in de normstellende en normbevestigende werking ervan en het preventieve effect dat ervan uitgaat. Door het strafrecht als integraal onderdeel van de handhaving in te zetten kan het benut worden om als totale keten pro-actief op te treden, en brede maatschappelijke effecten te sorteren.
In lijn met deze koers zetten we het strafrecht steeds meer in ter ondersteuning van en in wisselwerking met het toezicht om zo de rechtshandhaving te stimuleren en compliance te bevorderen.

2.2. Relevante factoren bij doelstelling 1

Op basis van een risico- en effectgerichte benadering is voor bepaalde accenten in de handhaving gekozen. Deze accenten kunnen vertaald worden in zaken met grote(re) maatschappelijke relevantie. Dit mondt uit in (veelal) grotere zaken en in thema's die benoemd zijn in het met het OM afgesloten Handhavingsarrangement.

In het kader van handhavingsregie is de FIOD-ECD in een vroegtijdig stadium betrokken bij landelijke en regionale projecten. Onze bijdrage bestaat uit het verstrekken van relevante opsporingsinformatie, ervaringen met bepaalde branches of het doen van specifieke strafrechtelijke onderzoeken die passen binnen de doelstellingen van het project.

Vanaf 2009 hebben we het accent verlegd van het sturen op het realiseren van (alleen) aantallen naar het (mede) bewerkstelligen van een positief effect (compliance) binnen de handhavingsregie van de Belastingdienst. De totale fiscale opsporingscapaciteit van de FIOD-ECD is daartoe in contingenten verdeeld in capaciteit.

Vanuit onze specifieke deskundigheid leveren we ook een bijdrage aan de bestrijding van georganiseerde criminaliteit en commune delicten. Hiertoe stellen we (gelimiteerd) specifieke

1911971 02888

opsporings- en informatie-expertise ter beschikking ten behoeve van de samenwerking in strafrechtelijke onderzoeken (met fiscale en financiële componenten) met andere opsporingsinstanties.

Daarnaast is van belang dat opsporingsactiviteiten zich in toenemende mate niet beperken tot de landsgrenzen. Hierbij is samenwerking vereist met buitenlandse instanties en vice versa wordt een beroep gedaan op Nederlandse opsporingscapaciteit. Ook leveren we voor zover gewenst en mogelijk een bijdrage aan kennisdeling en -verspreiding met buitenlandse bijzondere opsporingsdiensten.

Versterking van de informatiepositie en inzet van de intelligencefunctie dienen bij te dragen aan de keuzes die gemaakt moeten worden in de handhaving in het algemeen en daarvan afgeleid in de opsporing. Het betreft hier onder andere keuzes ten aanzien van de met de handhavingsaanpak beoogde effecten. Informatie en kennis worden vergaard, gebundeld en veredeld en als risicosignaal ter beschikking gesteld aan de handhavingspartners of in de vorm van concrete onderzoeksvoorstellen gebruikt voor de opsporing.

1911971 02888

2.3. Prestatie-indicatoren

De indicatoren waarmee de prestatie op de verschillende voor doelstelling 1 relevante factoren gemeten gaat worden, staan in meerjarig perspectief weergegeven in onderstaande tabel. Hierbij is voor de capaciteitsverdeling van belang dat voor de opsporingsactiviteiten ten behoeve van de Belastingdienst (Regio's, Toeslagen en Douane) in 2010 360.000 – 400.000 opsporingsuren bij de FIOD-ECD beschikbaar zijn (is 50-55% van het totaal).

Prestatie-indicator	Streefwaarde 2010	Streefwaarde 2011	Streefwaarde 2012
▪ Aandeel opsporingsuren Belastingdienst	50 - 55%	50 - 55%	50 - 55%
o *Waarvan voor BD/Regio-eenheden*	*72 – 78%*	*72 – 78%*	*72 – 78%*
o *Waarvan voor BD/Toeslagen*	*3 – 9%*	*3 – 9%*	*3 – 9%*
o *Waarvan voor BD/Douane*	*16 – 21%*	*16 – 21%*	*16 – 21%*
▪ Aandeel opsp.uren externe Toezichthouders	10 – 14%	10 – 14%	10 – 14%
▪ Aandeel opsp.uren speciale thema's (zoals witwassen, faillisementsfraude etc.)	23-27%	23-27%	23-27%
▪ Aandeel opsp.uren internationale samenwerkingsverbanden	7-11%	7-11%	7-11%
▪ Aantal PV's dat leidt tot een rechterlijke uitspraak/transactie	82 - 85%	82 - 85%	82 - 85%
▪ Aantal ingezette fte's in samenwerkingsverbanden	Max. 30	Max. 30	Max. 30

1911971 02888

De inzet van deze opsporingsuren binnen de verschillende werkgebieden heeft ondermeer een aantal processen-verbaal als resultante. De koers die de FIOD-ECD inzet is gericht op de maatschappelijk relevante zaken. Ook zijn het afgelopen jaar met de andere BOD'en en het Functioneel Parket kwaliteitseisen opgesteld die bindend zijn voor beide organisaties. Elk onderzoek zal uitgevoerd worden conform de afspraken van het programma Algemene kwaliteitseisen opsporing (AKO). Tevens bevat elk projectplan een paragraaf waarin wordt beschreven of, en zo ja op welke wijze, het onderhavig crimineel verworven vermogen op enigerlei wijze (fiscaal, verbeurdverklaring, ontneming etc.) kan worden onttrokken. Dit zal leiden tot een meer stabiele lijn voor wat betreft het aantal zaken. De verwachting is dat dit resulteert in 400 processen-verbaal met een evenwichtige spreiding over de verschillende toezichthouders c.q. handhavingsgbieden, 200 rechtshulpverzoeken, 25 ontnemingspocessen-verbaal en 150 risicosignalen aan de diverse toezichthouders.

3. Waardering belanghebbenden

Voor het goed functioneren van de FIOD-ECD is het van belang dat de samenwerking in de rechtshandhavingsketen goed verloopt en onze (keten)partners die samenwerking waarderen.

3.1. Doelstelling 2: Vergroten tevredenheid ketenpartners

In de aanpak van de fraudebestrijding wordt de nadruk gelegd op thema's op basis van risico- en effectgerichte handhaving. We leveren een bijdrage aan de samenwerking met ketenpartners door het uitvoeren van opsporingsonderzoeken, het genereren van informatie vanuit de Opsporing ten behoeve van het intensief toezicht van de kantoren en de LTO, alsmede door de ontwikkeling van thema's en het opwerken van zaken.

Beoogd effect

Door samen te werken met voor de rechtshandhavingsketen relevante partners, kunnen we de effectiviteit van de inspanningen vergroten. Een goede relatie, communicatie en

1911971 02888

overdracht van relevante producten draagt bij aan versterking van de keten en vergroting van de tevredenheid van de ketenpartners.

3.2. Relevante factoren bij doelstelling 2

Op verschillende terreinen zal sprake zijn van (de uitbouw van) initiatieven tot samenwerking. Hierbij valt te denken aan de thematische aanpak met onder andere regiokantoren, samenwerking met andere (bijzondere) opsporingsdiensten en ICT-projecten binnen de justitiële keten.
Waar mogelijk en noodzakelijk zal het relatiebeheer worden versterkt.

4. Procesbeheersing

We streven ernaar de ter beschikking staande middelen zo efficiënt en effectief mogelijk in te zetten. Een en ander wordt ondersteund door een optimale inrichting van de primaire en ondersteunende processen.

4.1. Doelstelling 3: Doelmatige inzet van beschikbare middelen

De beschikbare mensen en middelen worden zo efficiënt mogelijk ingezet. We zijn een overheidsorganisatie en voor de financiering van onze activiteiten afhankelijk van publieke middelen. Vanuit deze optiek past een 'goed huisvaderschap' om op een verantwoorde manier met deze middelen om te gaan en hierover verantwoording af te leggen.

Beoogd effect
De aan de ons ter beschikking gestelde middelen worden zodanig ingezet dat een optimaal resultaat wordt gerealiseerd.

4.2. Relevante factoren bij doelstelling 3

We stellen ons ten doel het aantal onderzoeken dat voortijdig moet worden beëindigd te beperken. Uiteraard zal het risico van

1911971 02888

een eventuele stopzetting het opsporingswerk niet mogen verlammen.
Bij sepots en stopgezette onderzoeken analyseren we de achterliggende redenen om hieruit lering te trekken voor de toekomst. Hierbij moet onder andere gedacht worden aan leerpunten ten aanzien van de intake en/of de mate waarin het bewijs in een dergelijk onderzoek te leveren is.

Door te sturen op doorlooptijden zien wij erop toe dat zaken binnen de afgesproken termijn worden afgedaan. Ter vergroting van het effect zullen deze doorlooptijden zo kort mogelijk worden gehouden.
Enerzijds door technologische ontwikkelingen, maar anderzijds ook door de herijking van visies op het managen van mensen en processen, is ook de inrichting en aanpak van processen aan ontwikkeling onderhevig. Iets wat jarenlang goed gewerkt heeft kan zodoende op een gegeven moment niet meer aan de eisen van de tegenwoordige tijd voldoen. De inrichting en de wijze waarop de processen worden gestuurd en beheerst zal daarom periodiek getoetst worden voor wat betreft de opzet en werking.
Het beoogde effect (passend binnen het totaal te bereiken effect) zal voor ieder afzonderlijk onderzoek in het tripartite overleg (TPO) worden bepaald. Daar zullen ook afspraken worden gemaakt omtrent de termijn waarop het onderzoek zal worden afgerond. Bij het door omstandigheden niet kunnen realiseren van de planning zal hierover met de ketenpartners worden gecommuniceerd.
Een belangrijk aspect van procesbeheersing is de waarborging van de vertrouwelijkheid van in het kader van opsporingsactiviteiten verkregen informatie. Informatiebeveiliging is dan ook een belangrijk aandachtsgebied.

1911971 02888

4.3. Prestatie-indicatoren

De indicatoren waarmee de prestatie op de verschillende voor doelstelling 3 relevante factoren gemeten gaat worden staan in meerjarig perspectief weergegeven in onderstaande tabel.

Prestatie-indicator	Streefwaarde 2010	Streefwaarde 2011	Streefwaarde 2012
▪ Aantal stopgezette onderzoeken	< 10%	< 10%	< 10%
▪ Doorlooptijd conform/binnen planning	85 - 90%	90 - 95%	90 – 95%
▪ Capaciteit conform/binnen planning	85 - 90%	90 - 95%	90 – 95%
▪ Informatiebeveiliging	HIB-BBN	HIB-BBN	HIB-BBN

5. Ontwikkelorganisatie

De ontwikkelingen binnen en buiten de FIOD-ECD staan niet stil. In een veranderende wereld ontstaan nieuwe fraudepatronen en nieuwe mogelijkheden om te frauderen. Nieuwe opsporingsmiddelen en -technieken worden ontwikkeld. Ook onze ketenpartners zijn voortdurend in beweging. We hechten er grote waarde aan ons permanent te ontwikkelen teneinde een moderne en toonaangevende opsporingsdienst te zijn en te blijven.

5.1. Doelstelling 4: Innoverend inspelen op ontwikkelingen

De FIOD-ECD vindt het belangrijk om innoverend in te spelen op de veranderende ontwikkelingen in de 'markt'. Medewerkers worden binnen de FIOD-ECD zoveel mogelijk competentiegericht ingezet. Kennis delen en het op peil houden van vaktechnische kennis wordt dan ook gestimmuleerd.
Naast het stimmuleren van opleidingen wordt geïnvesteerd in het bijhouden van kennis en technieken op het vlak van de ICT.

1911971 02888

Voorts wordt ook de inzet van bijzondere opsporingsinstrumenten gestimuleerd.

5.2. Relevante factoren bij doelstelling 4

Het is van belang dat we meegaan in ontwikkelingen en waar mogelijk nieuwe technologie (onder andere met behulp van ICT) en methodes toepassen. Los daarvan worden aan de uit te voeren activiteiten en op te leveren producten forse kwaliteitseisen gesteld. Het is van belang dat deze kwaliteit op peil blijft en verder wordt ontwikkeld.

Door de ministeries van Justitie en BZK is het Programma 'Versterking opsporing en vervolging' opgesteld. In dit Programma zijn op een aantal thema's ambities geformuleerd die de 'waarheidsvinding' in strafzaken moet optimaliseren. We zullen in dit kader investeren in activiteiten op het gebied van forensische opsporing, audiovisuele registratie van verhoren, specifieke opleidingen en het organiseren van tegenspraak en review.

We willen ons ontwikkelen als een lerende organisatie waarin projectmatig en competentiegericht werken belangrijke speerpunten vormen. De ontwikkeling van het eigen personeel zal dan ook gericht zijn op de ook voor de toekomst benodigde competenties. Daarbij is het mogelijk dat ontbrekende competenties (tijdelijk) extern zullen worden ingehuurd.

5.3. prestatie-indicatoren

De indicator waarmee de investering op het gebied van de ontwikkeling van het personeel gemeten gaat worden staat in meerjarig perspectief weergegeven in onderstaande tabel.

Prestatie-indicator	Streefwaarde 2010	Streefwaarde 2011	Streefwaarde 2012
▪ Tijd besteed aan personeelsontwikkeling	5-8%	5-8%	5-8%

1911971 02888

6. Risicoparagraaf

De risico's die de realisatie van de voor de FIOD-ECD van toepassing zijnde doelstellingen bedreigen zijn in 2010 niet wezenlijk anders dan in voorgaande jaren. Deze risico's zijn in globale termen geanalyseerd en geprioriteerd en zullen in samenwerking met DGBel/Bedrijfsvoering waar mogelijk nog worden aangescherpt. Onderstaand zijn de meest belangrijke te beheersen risico's weergegeven.

Doelstelling	**Opsporing inzetten als handhavingsinstrument**
Omschrijving risico	Lange doorlooptijd in de keten (aanmelding/opsporing/vervolging)
Toelichting	Een hoge doorlooptijd in de keten – van aanmelding strafbaar feit tot daadwerkelijke vervolging – veroorzaakt door het ontbreken van duidelijke planning van het opsporingsproces, het niet voldoende bewaken van doorlooptijden en het onvoldoende communiceren met de Ketenpartners over het gemeenschappelijke doel, kan leiden tot seponering van opsporingsonderzoeken of niet-ontvankelijk verklaring door de rechtelijke macht. Dit heeft tot gevolg dat er een beeld kan ontstaan dat non-compliant gedrag niet bestraft wordt.
Status	Lopend
Schade	Gemiddeld (Resultaat opsporingsactiviteiten)
Beheersmaatregelen	- Verbeteren planning van het opsporingsproces; - Bewaken doorlooptijden; - Aanwenden van alternatieve afdoeningsmodaliteiten; - Samen met het OM bewaken van afspraken omtrent doorlooptijden; - Bespreken realisatie van afspraken met ketenpartners; - Inzet op competenties.

1911971 02888

Doelstelling	**Effectieve samenwerking met ketenpartners**
Omschrijving risico	Onvoldoende (kwaliteit) aanmeldingen
Toelichting	Doordat toezichthoudende partijen niet voldoende (substantiële) strafbare feiten kunnen vinden of er bij hen onvoldoende duidelijk is welk effect de FIOD-ECD wil nastreven met de aan te leveren meldingen, worden er onvoldoende zaken ('die er toe doen') aangeleverd. De FIOD-ECD is hierdoor niet in staat om de opsporingsonderzoeken van enige substantie te doen die het meeste effect sorteren.
Status	Lopend
Schade	Gemiddeld (Resultaat opsporingsactiviteiten)
Beheersmaatregelen	- Opsporingsinformatie aanwenden voor nieuwe zaken; - Restinformatie borgen; - Risicosignalen genereren en melden aan regio-kantoren; - In de voorfase in samenwerking met de partners vaststellen wat het gewenste effect is; - Samenwerking met ketenpartners in onderling overleg evalueren en bezien op welke wijze aan verbetering een bijdrage geleverd kan worden.

Doelstelling	**Doelmatige inzet van beschikbare middelen**
Omschrijving risico	Suboptimale sturing en beheersing
Toelichting	Door het onvoldoende volgen van een sterke toename aan technologische ontwikkelingen, een vernieuwde visie op het managen van mensen en processen en de maatschappelijke/politieke vraag om specifieke inzet van de FIOD-ECD, voldoen de organisatie-inrichting en de wijze waarop de processen worden gestuurd en beheerst niet aan de tegenwoordige tijd.
Status	Lopend
Schade	Gemiddeld (Effectiviteit en efficiency opsporing)
Beheersmaatregelen	- Implementatie veranderprogramma 'Copernicus'; - Zoeken naar alternatieve aangrijpingspunten voor sturing

1911971 02888

Doelstelling	Beheersing bedrijfsvoering
Omschrijving risico	Verslapping aandacht voor informatiebeveiliging
Toelichting	Door het niet controleren op het naleven van procedure afspraken en het verslappen van de aandacht voor het onderwerp informatiebeveiliging met de wetenschap dat mensen fouten maken kan (gevoelige) informatie op straat komen te liggen. Dit kan ertoe leiden dat lopende opsporingsonderzoeken in de voortgang worden belemmerd en dat er in de media een negatief beeld van de FIOD-ECD ontstaat.
Status	Permanent
Schade	Hoog (Imago, Effectiviteit opsporing)
Beheersmaatregelen	- Periodieke interne toets Basisbeveiligingsniveau (zelfanalyse); - Aandacht voor informatiebeveiliging tijdens voortgangsgesprekken; - Planmatig communicatie op het gebied van ARGI; - Uitvoering interne controleplan.

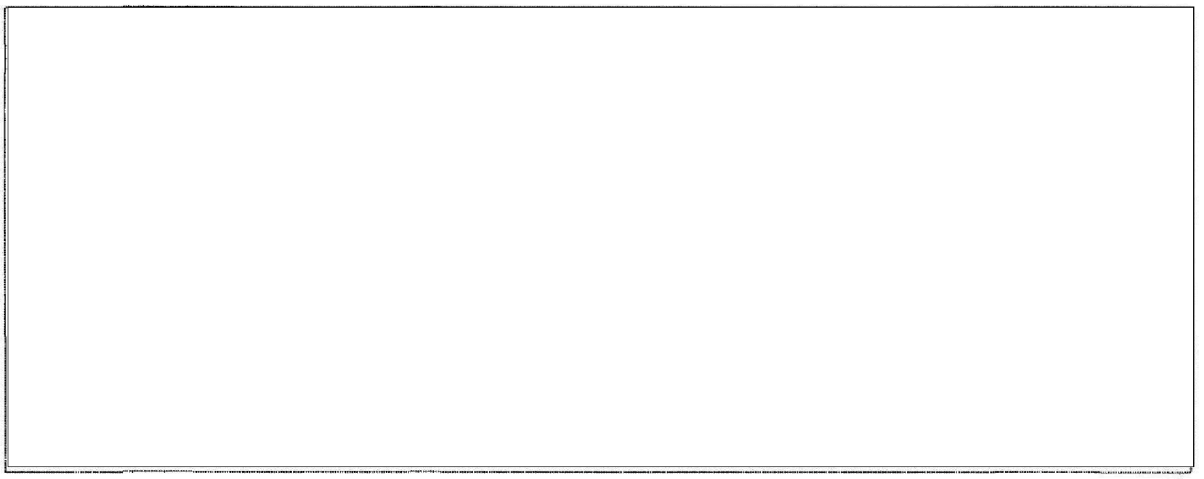
7. Middelen

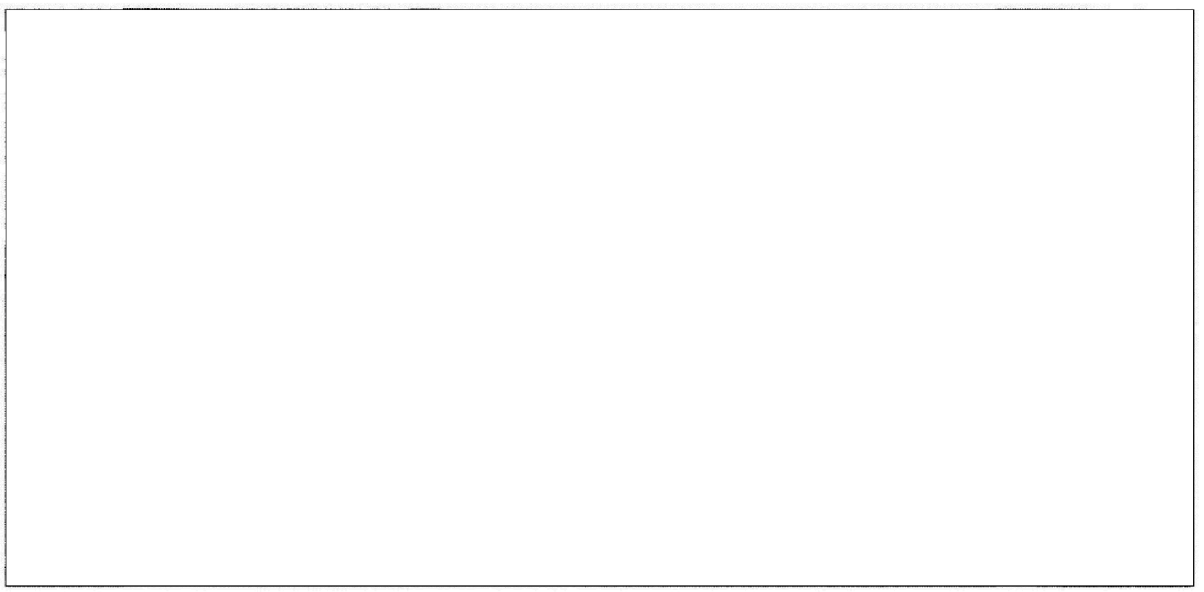
De budgetbrieven 2010, die voortvloeien uit de vastgestelde kadernota 2010, maken integraal onderdeel uit van dit stuurcontract.

1911971 02888

Ondertekening

Den Haag, ... 26 november 2010.





1911971 02888

Belastingdienst

ntrale Administrat

INLEIDING

Dit is het stuurcontract 2010 tussen het MT Belastingdienst en het MT van de Belastingdienst/ Centrale Administratie. Het stuurcontract omvat concrete doelstellingen en prestatie-indicatoren voor wat betreft de massale gegevensverwerking en informatievoorziening. De nadruk ligt hierbij op het nakomen van onze verplichtingen aan burgers en ondernemingen en andere stakeholders.

Kritieke succesfactoren
Voor de levering van de kwantiteiten en kwaliteiten opgenomen in dit stuurcontract zijn de volgende factoren kritiek.

Dienstverlening aan burgers en bedrijven
De dienstverlening aan burgers en bedrijven wordt beter door het inrichten van een betrouwbare basisregistratie en een efficiënt en effectief beheer van de huishouding van gegevens. De integriteit van die gegevens moet gegarandeerd zijn.

Continuïteit van de massale processen
De continuïteit van de massale processen en verdere digitalisering en standaardisering van processen moet gewaarborgd zijn. Digitalisering en standaardisering, mits niet te ver doorgevoerd, hebben een gunstig effect op de doelmatigheid van de bedrijfsvoering.

Gegevensfunctie
De gegevensfunctie moet betrouwbaar zijn, de beschikbaarheid hoog, de toegankelijkheid restrictief en de tijdigheid van de levering gegarandeerd.

Sturing en verantwoording
De kwaliteit van analyses voor de sturing en verantwoording zijn sterk afhankelijk van de doeltreffendheid van de aangeleverde informatie (intelligence en bestuurlijke informatievoorziening).

1911971 02888

Transformatie IV-keten
De transformatie van de IV-keten van de Belastingdienst, waartoe is besloten, richt zich op het realiseren en onderhouden van betaalbare systemen welke een hoge mate van beschikbaarheid, betrouwbaarheid en bestuurbaarheid kennen.

Het voldoen aan deze criteria is van essentieel belang voor het uitvoeren van een snel en foutloos massaal verwerkingproces tegen aanvaardbare kosten (operational excellence). De B/CA draagt er in dit kader zorg voor dat, in functionele afstemming met de [redacted] en andere domeineigenaren, over 2010 een goed werkende IM-Functie ten aanzien van de domeinen gegevens, ontvangen en mededelen, productiebesturing en concernadministratie wordt gerealiseerd.

Omdat dit stuurcontract bij het ondertekenen nog enkele open einden bevat zal hieraan in onderlinge afstemming met DGbel uiterlijk 31 januari 2010 een addendum toegevoegd worden.

1911971 02888

1. CONTINUÏTEIT

Wat doet de B/CA om de continuïteit van de massale processen te waarborgen?

Regie op de Belastingdienstproductie
Burgers en bedrijfsleven willen dat in de actualiteit wordt gewerkt en dat zij niet onnodig lastig worden gevallen. In- en externe organisaties en stakeholders verwachten dat de (financiële) informatie van de Belastingdienst betrouwbaar is en op de afgesproken momenten ter beschikking komt. De kernactiviteiten worden door de B/CA uitgevoerd conform de door de business onderdelen geformuleerde kaders en termijnen. Deze kaders en termijnen zijn vastgelegd in een SLA per business-onderdeel.

De kernactiviteiten die de B/CA uitvoert in het kader van massale processen zijn:
- productiebesturing: procesactiviteiten die zorgen voor de integrale logistieke beheersing op strategisch, tactisch en operationeel niveau;
- productiebeheersing: procesactiviteiten die zorgen voor de bewaking van de correcte werking van de (IT)-processen en de integriteit van processen en gegevens.
- procesontwikkeling: activiteiten die er voor zorgen dat de productieprocessen binnen B/CA efficiënt en effectief zijn ingericht en dat de ondersteunende voorzieningen goed werken, in aansluiting op de processen die binnen andere onderdelen van de Belastingdienst worden uitgevoerd.
- invulling domeineigenaarschap: activiteiten die ervoor zorgen dat door de domeinen gegevens, ontvangen en mededelen, productiebesturing en de concernadministratie generieke diensten worden ontwikkeld en gebruikt.

Logistieke besturing en beheersing van de massale productie processen
Tot de kernactiviteiten van de logistieke besturing en beheersing van de massale productieprocessen worden gerekend:

1911971 02888

- het integraal besturen van de productieprocessen van de belastingdienst (plannen, monitoren, controleren, rapporteren en adviseren);
- de opdrachtverstrekking van de reguliere productie uitvoeringsprocessen;
- het analyseren van en rapporteren over de realisatie van de integrale productie en verhouding tot de prognose & planning.

Een juiste en tijdige productieplanning en -uitvoering is om meerdere redenen belangrijk. Eén van die redenen is, dat alleen een juiste planning en strikte naleving daarvan als basis kan dienen voor het maken van een betrouwbare forecast voor de dienstverleningskanalen.

Periodiek wordt in aansluiting op de met de businessonderdelen overeengekomen SLA's het vijftienmaandelijke strategisch plan en de drie maandelijkse planning opgesteld. Het vijftienmaandelijkse strategische plan (IPJP-rapportage), de driemaandelijkse (IPP rapportage) en de werkopdrachten (PP rapportage) van de domeinen Aangifte, Aanslag, Inning en Toeslagen worden overeenkomstig het SLA opgeleverd. Op 1 februari 2010 is de besluitvorming afgerond t.a.v. werkopdrachten van de overige business onderdelen en uiterlijk 1 juli is het proces ten aanzien van deze onderdelen operationeel.

Doelstelling nr. 1

KSF	Doelstelling	
Continuïteit	De B/CA stuurt en beheerst de massale processen conform de met de businessonderdelen overeengekomen SLA's	
KSF	**Prestatie-indicator**	**Streefwaarde**
Uitvoering	Dagelijks worden in overeenstemming met de planning de werkopdrachten voor de business-onderdelen Aangifte, Aanslag, Inning en Toeslagen aan B/CICT opgeleverd	98 – 100%
Beheersing	Wekelijks wordt verantwoording over de productie-voortgang afgelegd aan het business onderdeel op grond van de informatiebehoefte zoals vastgelegd in de SLA	100%
Inrichting	Op 1 februari 2010 is de besluitvorming afgerond t.a.v. werkopdrachten van de overige (niet bij uitvoering genoemde) business onderdelen en uiterlijk 1 juli is het proces ten aanzien van deze onderdelen operationeel	1 februari resp. < 1 juli

1911971 02888

Gebruiksbeheer

De unit Gebruiksbeheer organiseert de beantwoording van vragen en de oplossing van problemen en incidenten van alle in beheer genomen applicaties (alleen functionele vragen). Het planjaar zal grotendeels in het teken staan van het inrichten van Gebruiksbeheer, waarbij de prioriteit ligt bij een snelle en kwalitatief goede gebruikersondersteuning. Daarvoor zullen met de gebruikersorganisaties serviceniveaus afgesproken worden. Binnen de unit wordt het daarbij behorende registratie en rapportage systeem opgebouwd.
Met de gebruikersorganisaties worden voor de verschillende soorten meldingen normen ontwikkeld over doorlooptijden, kwaliteit van behandeling en klanttevredenheid.

Doelstelling nr. 2

KSF	Doelstelling	
Continuïteit	De unit Gebruiksbeheer organiseert de beantwoording van vragen en de oplossing van problemen en incidenten van alle in beheer genomen applicaties (alleen functionele vragen)	
KSF	**Prestatie-indicator**	**Norm**
Inrichting	Met alle gebruikersorganisaties worden in 2010 serviceniveauovereenkomsten afgesloten	< 31 december
Inrichting	Er wordt in 2010 een registratie en rapportagesysteem opgebouwd	< 31 december

Outputcontrole

Outputcontrole concentreert zich op het resultaat dat de Belastingdienst wil bereiken in zijn dienstverlening aan de burger. De burger verwacht dat hij op het afgesproken tijdstip juist en volledig wordt geïnformeerd.

Door fouten in de productie of in de programmatuur kan de Belastingdienst dit niet altijd waar maken. Daarom is outputcontrole ingericht. Voor de outputcontrole is een netwerk in het land met materiedeskundigen opgebouwd, die de inhoudelijke juistheid op basis van steekproeven vaststellen.

1911971 02888

Op deze wijze wordt een efficiënte en effectieve controle uitgeoefend in een gedecentraliseerde organisatie als de Belastingdienst waar miljoenen postzendingen de deur uitgaan. Fouten worden hersteld door:

- het vernietigen en na aanpassing van de programmatuur opnieuw draaien van de partij;
- het verzenden van een excuusbrief met vermelding correctie opgetreden fout;
- het incidenteel niet verzenden van een foutieve individuele uiting.

Doelstelling nr. 3

KSF	Doelstelling	
Continuïteit	Het verzenden van belastingbescheiden gebeurt zonder fouten	
KSF	**Prestatie-indicator**	**Norm**
Uitvoering	Aantal zendingen zonder fouten[1]	99 - 100%
Beheersing	Managementrapportage: - proceseigenaar bij damage - MT unit (wekelijks) - MT B/CA (maandelijks)	 100% 100% 100%

Nakomen termijnen dienstverlening

De burger verwacht dat op het afgesproken tijdstip de aangifte wordt behandeld, de terugbetaling wordt verzorgd en de betaling verwerkt. De burger staat erop dat het niet alleen tijdig gebeurt, maar ook op juiste wijze en volledig. De burger wil ook moreel juist handelen van de Belastingdienst. Zijn handelen moet draagvlak hebben: als billijk en redelijk worden ervaren.

[1] Bewust foutief verzonden partijen worden daarbij niet als fout aangemerkt.

1911971 02888

Doelstelling nr. 4

KSF	Doelstelling	
Continuïteit	De B/CA verricht zijn werkzaamheden binnen de termijnen, zoals deze zijn genoemd dan wel afgeleid van de Begroting IXB 2010, dan wel het Bedrijfsplan Belastingdienst	
KSF	**Prestatie-indicator**	**Streefwaarde**
Uitvoering	Klachten worden AWB conform afgehandeld	95 - 100%
Uitvoering	Auto MRB, BZM en BPM bezwaarschriften worden AWB conform afgehandeld	95 - 98%
Uitvoering	Het verwerken van uitspraken op bezwaarschriften gebeurt binnen 2 weken[2]	99 - 100%
Inrichting	Het verwerken van uitspraken op bezwaarschriften wordt zoveel mogelijk versneld	< 1 april
Uitvoering	Mutaties van bank- of girorekeningnummers worden binnen 1 week verwerkt	99 - 100%
Uitvoering	Teruggaven worden binnen 2 weken verrekend met nog openstaande aanslagen	99 – 100%
Uitvoering	Terugbetalingen worden binnen 1 week verwerkt	99 – 100%
Uitvoering	Op IB-aangiften die vóór 1 april zijn ingediend, volgt vóór 1 juli een reactie (voorlopige aanslag)	98 – 100%
Uitvoering	Frobo-berichten van de BelastingTelefoon worden tijdig afgehandeld: - binnen 2 werkdagen - binnen 4 werkdagen	 85 - 90% 90- 100%

Ordelijk financieel beheer

Een ordelijke en controleerbare administratie leidt tot een beter zicht op de geldstromen, een actueel beeld van de invorderingspositie en minder overlast voor de burger (bijvoorbeeld minder onterechte aanmaningen). De Rijks Audit Dienst en de Algemene Rekenkamer rapporteren over onze processen. Tekortkomingen in het financieel beheer worden gerapporteerd in de managementletter aan Belastingdienst, de notitie aan het Control Committee, het Bespreekverslag B/CA en het Rechtmatigheidsonderzoek financiële verantwoording. De geconstateerde tekortkomingen worden door ons binnen 2010 opgelost. Mocht een oplossing gezien de te leveren inspanning binnen het jaar niet te realiseren zijn dan wordt dit gerapporteerd aan het Control Committee. Zie PI 16 onder Domein Concernadministratie.

[2] Exclusief de situatie waarin de HOT/HOR procedure gevolgd moet worden.

1911971 02888

2. ONTWIKKELING

Wat doet de B/CA aan voorbereiding op de implementatie van nieuwe ontwikkelingen?

Toeslagen – Feiten Registratie Systeem (FRS)

De Belastingdienst is verantwoordelijk voor de uitvoering van inkomensafhankelijke tegemoetkomingen (toeslagen) die huishoudens kunnen krijgen voor de kosten van kinderopvang, huur of zorg. Nieuwe feiten, afkomstig van de burger of andere bronnen, kunnen leiden tot bijstelling van de toeslagen. De Belastingdienst registreert deze wijzigingen in de vorm van feiten in een feitenregistratiesysteem (FRS).

Het nieuwe Toeslagen systeem wordt begin 2010 geïmplementeerd en zal als eerste het toeslagjaar 2010 gaan verwerken. Gedurende 2010 zullen zal de uitval uit de component FRS snel en correct worden afgehandeld

Doelstelling nr. 5

KSF	Doelstelling	
Continuïteit	B/CA zorgt voor een snel en soepel draaiend massaal Toeslagen proces zonder verwerkingsfouten	
KSF	**Prestatie-indicator**	**Norm**
Uitvoering	Behandeltijd van een uitvalmelding uit FRS zonder contact met burger.	< 1 werkdag
Uitvoering	Behandeltijd van een uitvalmelding uit FRS waarvoor contact met de burger noodzakelijk is.	< 5 werkdagen
Uitvoering	% repeterende uitvalmeldingen uit FRS t.o.v. het totaal aantal uitvalmeldingen.	< 2%
Uitvoering	De mate waarin alle uitvalmeldingen binnen 5 werkdagen worden verwerkt.	100%
Uitvoering	% klantcontacten t.o.v. het totaal aantal uitvalmeldingen: - Telefonische bevraging burger - Vraagbrieven die aan de burger worden verzonden.	 < 30% < 20%

1911971 02888

Invoering Enterprise Tax Management (ETM)

Het systeem ETM vervangt de huidige systemen in keten Inning en invordering. Daarmee gaan de systemen COA en GOA en verschillende eenheidspecifieke systemen verdwijnen. De invoering van ETM gaat in twee stappen. Eerst wordt ETM operationeel gemaakt voor 22 middelen, die voordien alleen in de GOA werden afgehandeld. Met deze middelen, ook wel lokale middelen genoemd, wordt een relatief kleine werkstroom aan het systeem aangeboden. Gepland is om in de loop van 2010 vervolgens alle middelen, dus de volledige werkstroom, aan te bieden aan ETM. Met de invoering van ETM wordt de werkverdeling aan de B/CA en de regio's gewijzigd. Bij zowel de B/CA als de regio's heeft de andere werkwijze gevolgen van de organisatie. Vóór de volledige verwerking met ETM zullen, conform besluit Mt Belastingdienst, de overige organisatieonderdelen in de keten Inning en Invordering hun organisatie afstemmen op de nieuwe werkwijze.

Doelstelling nr. 6

KSF	Doelstelling	
Continuïteit	De B/CA draagt er zorg voor dat na gebruikname van ETM-volledig sprake is van een soepel verlopend massaal invorderingsproces zonder fouten.	
KSF	**Prestatie-indicator**	**Norm**
Inrichten	De conversie van ETM volledig verloopt zonder financiële fouten en zonder dat de belastingplichtige dit merkt	99 -100%
Inrichten	Op basis van ervaring met de pilot ETM de normen, waaronder de formatie en de doorlooptijden, vaststellen	Zie addendum
Inrichten	Omvormen van de huidige organisatievorm naar een andere die aansluit bij de werkverdeling door ETM	Zie adendum
Inrichten	De medewerkers zijn opgeleid voor het nieuwe systeem en de wijzigingen in hun taken	Zie adendum
Uitvoering	Massaal invorderingsproces zonder fouten	99 - 100%

1911971 02888

Vooringevulde aangifte - VIA 2010

In de VIA aangifte 2010 worden naast de gegevens die bij de VIA 2009 al vooringevuld werden (m.n. BSN, NAW gegevens, geboortedatum, bankrekeningnummer, gegevens partner, loon, pensioen- en heffinggegevens, inhoudingsplichtige, uitkeringsinstantie, diverse kortingen, WOZ gegevens, bedrag VA/VT 2008) worden voor VIA 2010 de spaarsaldi van banken (als pilot) en de vergoeding van studiekosten (IBG) vooringevuld. Doelgroep voor de pilot spaarsaldi betreft maximaal 50.000 burgers bestaande uit eigen Belastingdienst medewerkers met partner, medewerkers van deelnemende banken met hun eventuele partners, medewerkers van softwareleveranciers en het burgerpanel.

In 2010 staat op de planning een pilot op de gemeenschappelijk machtigingsvoorziening (GMV). Een beperkt aantal intermediairs zal in staat worden gesteld om VIA gegevens voor hun klanten te downloaden. Commerciële en maatschappelijke intermediairs, burgers onderling en HUBA partijen zullen nog geen gebruik kunnen maken van de VIA gegevens. (vertraging in traject GMV)

Doelstelling nr. 7

KSF	Doelstelling	
Continuïteit	Alle voor de VIA benodigde gegevens worden tijdig ingewonnen, beoordeeld en, indien juist, voor 1 maart 2010 in de VIA base opgenomen	
KSF	**Prestatie-indicator**	**Norm**
Uitvoering	De in de VIA ter beschikking gestelde gegevens zijn tijdig en juist in de VIA base opgenomen	98 - 100%
Uitvoering	In de VIA aangifte 2010 worden de spaarsaldi van banken (als pilot) en de vergoeding van studiekosten (IBG) vooringevuld	99 - 100%
Inrichting	Uiterlijk 26 februari beschikt de domeineigenaar over het vrijgaveadvies VIA opgesteld door IM. Een en ander door tussenkomst van het programma VIA conform bestaande afspraken	< 1 maart
Inrichting	Op 15 oktober 2010 adviseert TGD aan domeineigenaar welke gegevens vooringevuld kunnen worden voor VIA 2011. Een en ander is afhankelijk van de nog te accorderen opdracht VIA 2011 voor het programma VIA	< 15 oktober

1911971 02888

SEPA standaarden (Single Euro Payments Area)
Een vervolgstap op de invoering van het chartale Europese betalingsverkeer is de integratie van het girale betalingsverkeer via SEPA. Dit betekent een overstap van nationaal naar internationaal Europees betalingsverkeer met aanzienlijke gevolgen. Banken zullen hun productaanbod en processen ingrijpend moeten aanpassen. Burgers en bedrijven gebruiken straks nieuwe varianten van betaalinstrumenten zoals Europese overschrijvingen en incasso's.

De gevolgen voor de Belastingdienst zijn:
- Opnieuw inrichten van de elektronische interface naar de huisbankier (ING);
- Het vervangen van de huidige Nederlandse bestandsformaten door Europese;
- Het aanpassen en mogelijk opnieuw inrichten van het bankrekeningen bestand;
- Het aanpassen van alle correspondentie formulieren, Internetpagina's en digitale berichten waarop het bankrekeningnummer van de Belastingdienst, van de belastingplichtige of het betalingskenmerk is vermeld;
- Het aanpassen van alle systemen die een bankrekeningnummer en betalingskenmerk verwerken en systemen die betrokken zijn bij de automatische incasso.

SEPA raakt alle basisvoorzieningen: vooral het domein Ontvangen en Mededelen voor uitwisseling van informatie en transacties. In 2010 start de eerste fase van het SEPA-programma. Indien wordt voldaan aan de randvoorwaarde van een tijdige financiering zijn de volgende prestaties te verwachten.

Doelstelling nr. 8

KSF	Doelstelling	
Continuïteit	De B/CA verricht in 2010 alle werkzaamheden die voor een snelle en soepele invoering van SEPA noodzakelijk zijn	
KSF	**Prestatie-indicator**	**Norm**
Inrichting	Uitvoering werkzaamheden SEPA fase 1 conform plan van aanpak	< 31 december

1911971 02888

Basisregistraties

De Belastingdienst is registratiehouder van de Basisregistratie Inkomen (BRI) en levert inkomensgegevens aan andere overheidsinstellingen. De Belastingdienst is zelf ook afnemer van de eigen BRI-gegevens via de toekenning van Toeslagen. De BRI wordt operationeel in 2010. In de jaren daarna wordt stapsgewijs het gebruik van de stelselvoorzieningen en de in gebruik name van o.a. gegevensservices gerealiseerd. De Belastingdienst zal in 2010 aansluiten op het nieuwe Handelsregister. Daarnaast zal een extra voorziening voor inkijk in de Gemeentelijke Basisadministratie Persoonsgegevens (GBA) worden gerealiseerd en worden voorbereidingen getroffen voor aansluiten op de Basisregistratie Adressen en Gebouwen (BAG). De basisregistraties raken ondermeer de Inkomensheffing, Vennootschapsbelasting, Successie en Schenking, Overdrachtsbelasting en de Algemeen Nut Beogende Instellingen.

De planning van het aansluiten van de Belastingdienst op andere basisregistraties is in een roadmap vastgelegd. Daarin is uitgegaan van een volgtijdige realisatie van aansluiting, waardoor een betere verdeling van de inspanningen hiervan over de jaren wordt bereikt. Ten behoeve van aansluiten op het nieuwe handelsregister wordt ondersteuning gegeven aan de gewijzigde uitgifte van fi-nummers: deze gaan via de Kamers van Koophandel lopen. Daartoe is er een nauw samenwerkingsverband tussen ons en de KvK voor de initiële vulling van het Handelsregister.

Doelstelling nr. 9

KSF	Doelstelling	
Inrichten	Het inwinnen en verstrekken van authentieke inkomensgegevens inzake de BRI wordt over 2010 geimplementeerd	
KSF	**Prestatie-indicator**	**Norm**
Inrichten	De Belastingdienst wordt in 2010 aangesloten op de Gemeentelijke Basisadministratie Persoonsgegevens (GBA) en het Handelsregister: - De inkijkvoorziening voor GBA-V wordt in 2010 gerealiseerd; - De KvK Aansluiting op nHR middels nHR-CC wordt in 2010 gerealiseerd	< 31 december
Inrichten	De in- en uitonderzoek indicatie, het terugmelden en de bezwaarafhandeling functioneren	< 31 december
Inrichten	De definitiestudie BAG wordt in 2010 afgerond	< 31 december

1911971 02888

3. DOMEINEIGENAAR

Wat doet de B/CA als domeineigenaar aan Procesorganisatie en inrichting (POI) en Informatiemanagement (IM)?

Domeinen
De Belastingdienst werkt met procesadoptie: Verschillende adoptanten voeren een aantal landelijke taken uit die bij procesadoptie horen. De adoptant is domeineigenaar van een verzameling processen. B/CA is eigenaar van de domeinen:

- Gegevens;
- Ontvangen & Mededelen;
- Productiebesturing en
- Concernadministratie.

Voor alle domeinen geldt dat systemen slechts worden geaccepteerd wanneer de garantie gegeven wordt dat burgers en bedrijfsleven hun product op het afgesproken tijdstip ontvangen en dat verstrekte informatie betrouwbaar is.

Het is noodzakelijk dat nieuwe systemen goed functioneren binnen de keten van bestuurlijke informatievoorziening en dat aan alle eisen van de domeineigenaar voldaan. In de besluitvorming omtrent acceptatie van systemen wordt dit aspect expliciet (go, no-go) meegenomen.

Domein Gegevens
Dienstverlening en toezicht vragen om informatievoorziening over proces- en organisatiegrenzen heen. De eerste stappen zette de Belastingdienst al lang geleden met het uitgeven van een breed inzetbaar SoFi-nummer. De gegevensfunctie bouwen we uit door de betekenis, kwaliteit en beschikbaarheid van meer gegevens stelselmatig te organiseren. Dat raakt vrijwel elk productieproces, zowel in de Belastingdienst als bij andere overheden. Juist omdat het gaat om afspraken tussen veel betrokkenen is de ontwikkeling van gemeenschappelijke gegevensprocessen een kwestie van de lange adem. Belastingdienst/Centrale administratie zorgt als domeineigenaar gegevens voor voortgang en richting.

1911971 02888

Domein Gegevens is de procesketen die gegevens inwint, opslaat en verstrekt. De massale gegevens zijn beschikbaar voor de processen van interne en externe afnemers, die de gegevens als 'grondstof' gebruiken. Meestal is er meer dan één afnemend proces. Het domein Gegevens omvat de volgende procesketens:

- Inwinnen en Verstrekken van gegevens van en aan derden (inclusief Basisregistraties, ook de BRI)
- Actueel houden van algemene klantgegevens (o.a. BvR)
- Business intelligence: intern verzamelen en ter beschikking stellen van gegevens voor analyseprocessen.

Het domein Gegevens is niet verantwoordelijk voor de analyseprocessen zelf, dat is het domein waar de analyse plaatsvindt.

Doelstelling nr. 10

KSF	Doelstelling	
Continuïteit	Het inwinnen en verstrekken van gegevens aan derden conform de gemaakte afspraken	
KSF	**Prestatie-indicator**	**Norm**
Uitvoeren	De Via gegevens (bestaande en nieuwe) worden conform afspraak geleverd	98 - 100%
Inrichten	Er is een eenduidig procesmodel met aansluitende organisatie-inrichting. Er is een AO/IC voor het inwinnen en verstrekken van (VIA en andere) gegevens.	1 juli
Inrichten	De Nota 'BRI-diensten 2010-2012' wordt voor 1 juli 2010 vastgesteld en verspreid.	1 juli
Uitvoeren	De Basis Registratie Inkomen levert vanaf het tweede halfjaar 2010 de in de nota BRI-diensten 2010-2012 toegezegde informatie	99 - 100%
Inrichten	Procesmodel 'Gegevens Inwinnen en Verstrekken' is door architectuurboard geaccordeerd. De AO/IC Inwinnen en Verstrekken Gegevens' is binnen de B/CA vastgesteld	1 juli

Doelstelling nr. 11

KSF	Doelstelling	
Continuïteit	Het voorzien van de domeinen van actuele klantgegevens	
KSF	**Prestatie-indicator**	**Norm**
Uitvoering	De actualiteit van BvR is conform afspraak	99 - 100%

1911971 02888

Doelstelling nr. 12

KSF	Doelstelling	
Continuïteit	Het voorzien van de domeinen van de gewenste business intelligence	
KSF	Prestatie-indicator	Norm
Inrichten	De BI basisvoorziening vervangt DSS-Aanslag volledig.	< 1 november

Doelstelling nr. 13

KSF	Doelstelling	
Continuïteit	De voor informatiemanagement benodigde instrumenten zijn van voldoende kwaliteit om te kunnen sturen	
KSF	Prestatie-indicator	Norm
Inrichten	Visie, Domeinarchitectuur, Domeinportfolio en Ontwikkelplan zijn goedgekeurd door IV-Beleid	< 1 juli 2010

Domein Ontvangen en Mededelen (Poort)

Ontvangen en Mededelen levert een verzameling gemeenschappelijk bruikbare business services aan de domeinen van de Belastingdienst, voor het uitwisselen van berichten en gegevens tussen de Belastingdienst en zijn omgeving, conform de vooraf overeengekomen kwaliteit.

- Het ontvangstproces eindigt met het afleveren van het bericht in een afgesproken formaat aan een interne afnemer die het bericht verwerkt.
- Mededelen is qua functionaliteit en afbakening een spiegel van Ontvangen. Mededelen bepaalt via welk kanaal en naar welk adres het bericht verstuurd wordt.

Doelstelling nr. 14

KSF	Doelstelling	
Continuïteit	De Poort zal gedurende 2010 (exclusief regulier onderhoud) voortdurend voor het doen van aangifte beschikbaar zijn.	
KSF	Prestatie-indicator	Norm
Uitvoering	Beschikbaarheid Internetdienst	99,5% - 100%
Inrichten	Vaststellen architectuurkaders poort	< 1 juli 2010

1911971 02888

Domein Productiebesturing

De burger en ondernemingen zijn gebaat bij een snelle reactie wanneer zij tijdig aan hun verplichtingen hebben voldaan. Zij krijgen hun berichten op het afgesproken tijdstip, zie hiervoor de afgesproken behandel- en reactietermijnen in bijlage 1. De besturing van de massale processen van de Belastingdienst wordt gekenmerkt door eenvoud en snelheid in de verwerking. Processen zijn transparant en beheersbaar en productieverstoringen worden snel opgelost. Het effect dat tevens wordt bereikt is dat systemen toekomstbestendig zijn en nieuwe wet- en regelgeving snel te implementeren is. In 2010 zal efficiencywinst worden gerealiseerd met betrekking tot de callcenterbezetting, mainframe- en printstraatcapaciteit door het gebruik van de nieuwe productiebesturingsvoorzieningen OIT en CTD in behandeling van de uitworp (regio's), de behandeling van uitval (B/CA centraal kantoor proces) en een verbeterd Integraal Plannings- en Controlproces (IPC) voor de inzet van mensen en middelen in het productieproces.

Doelstelling nr. 15

KSF	Doelstelling	
Continuïteit	De productiesturing van de massale processen is op orde	
KSF	**Prestatie-indicator**	**Norm**
Uitvoering	De productie van massale processen vindt binnen de gestelde termijnen (bijlage 1) plaats	99-100%
Uitvoering	De B/CA is verantwoordelijk voor de tijdige en juiste uitvoering van een aantal voor de kasstroom kritische, en bovendien publicitair gevoelige, processen:	
	- De EVA/AVAR aanslagen IB, VpB en ZVW zijn tijdig opgelegd	dagtek. jan. '10
	- De schattingsopgaven VpB en IB zijn tijdig verwerkt	dagtek. okt. '10
	- De definitieve aanslagen IB belastingjaar t-1 zijn tijdig opgelegd	95% voor 31-12
	- De periodieke uitbetaling Voorlopige Teruggave IB vindt plaats op de 15e van de maand	99 - 100%
	- De periodiek uitbetaling Toeslagen vindt plaats op de 20ste van de maand	99 - 100%
	- Incasso-opdrachten zijn voor het einde van de maand uitgevoerd.	
	- De selecties invordering zoals aanmaningen etc., zijn max. 10 werkdagen na de uiterste betaaldatum uitgevoerd	99 - 100%
	- Teruggaven naar aanleiding van voorlopige aanslagen IB belastingjaar t-1 (AVA VER garantieposten voor 1 juli) zijn tijdig uitbetaald	99 - 100%
	- De processen EBV / EPV en AVAT zijn tijdig uitgevoerd	99 - 100%
		99 - 100%
Inrichting	Op aanvraag krijgen de domeineigenaren in 2010 een nieuwe aansluiting op de standaard productiebesturingsvoorzieningen (ICT): - OCP (opdrachtmangement centrale processen) - OIT (opdrachtmanagement lokale processen) en - CTD (centraal toedeelmechanisme voor uitworp en uitvalposten)	Conform Roadmap Productiesturing

1911971 02888

Domein Concernadministratie

De Concernadministratie heeft als verantwoordelijkheid het ondersteunen van het management van de Belastingdienst in de bestuurlijke informatievoorziening, zodat er adequaat door het management kan worden bestuurd. Hiermee worden inzichten geleverd in belasting- en premieontvangsten en uitgekeerde toeslagen en inzichten in de aanwending van bedrijfsmiddelen (mensen en middelen) zodat de Belastingdienst zorg kan dragen voor een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering. Het domein Concernadministratie voorziet in dit kader het management van de Belastingdienst van bestuurlijke informatievoorziening inzake de realisatie van de doelstellingen van de begroting IXB (Financiën) respectievelijk de stuurcontracten.
De verstrekte rapportages (inzichten, toelichtingen en analyses) zijn op basis van een ordelijke administratie van de aanwending van het personeel en budgetten en op basis van een ordelijk financieel beheer van de belastingontvangsten en uitgekeerde toeslagen.
Het proces logisch toegangsbeveiliging, met als doel het veilig stellen van de gegevens en processen van de Belastingdienst door restrictief toegang te verlenen tot deze gegevens en systemen (infra én applicaties) van de Belastingdienst zal over 2010 verder vorm worden gegeven.

Doelstelling nr. 16

KSF	Doelstelling	
Continuïteit	De Concernadministratie draagt zorg voor een betrouwbare tussentijdse informatievoorziening en verantwoording inzake (niet financiële) prestaties, programmaontvangsten en apparaatsuitgaven	
KSF	**Prestatie-indicator**	**Norm**
Uitvoering	Periodiek worden betrouwbare concernrapportages opgeleverd aan: - het Control Committee - het MT BD De rapportage bevat de in de Balanced Scorecard opgenomen informatie over het realiseren van begroting IXB en de stuurcontracten	Oordeel [redacted] Control Committee Oordeel AR/RAD
Uitvoering	De Concernadministratie verricht op verzoek van de [redacted] en het Control Committee analyses, welke voldoen aan het gevraagde kwaliteitsniveau en op tijd ter beschikking komen	Oordeel [redacted] Control Committee
Uitvoering	De Concernadministratie levert tijdig betrouwbare financiële rapportages betreffende de belasting- en premieontvangsten, uitgekeerde toeslagen en de materiële en personele budgetten	99 – 100%
Beheersing	Uitkomsten financial audit en operational audits en RJV	Oordeel RAD / AR

1911971 02888

Doelstelling nr. 17

KSF	Doelstelling	
Continuïteit	De B/CA draagt zorg voor een adequate ondersteuning van de logische toegangsbeveiliging van de Belastingdienstonderdelen	
KSF	**Prestatie-indicator**	**Norm**
Uitvoering	De B/CA ziet er op toe dat alle Belastingdienstonderdelen hun logische toegangsbeveiliging over 2010 op orde hebben	99 – 100 %
Inrichting	De gebruikersadministratie ten behoeve van het profielbeheer (HIL) is ingericht.	< 31 december

Aspect Gegevenshuishouding

De Belastingdienst ontwikkelt zich tot een organisatie waarin, op basis van centraal geformuleerde principes en richtlijnen:

- beheer van gegevens op één plaats geschiedt en de gegevens ontsloten worden
- door middel van generieke services;
- inzicht bestaat in betekenis, gebruik en kwaliteit van gegevens.

Verbetering van de gegevenshuishouding is noodzakelijk om meer en betere gegevens te kunnen delen en uitwisselen. De komst van basisregistraties en een persoonlijke pagina op internet versterkten die ontwikkeling nog eens. De technische infrastructuur moet plaats maken voor een flexibele structuur waarin wordt gewerkt met open standaarden. Samenwerking en de mogelijkheid gegevens met andere diensten uit te wisselen zijn uitgangspunt voor de procesontwerpen. Alle gegevensservices, die in productie gaan, worden getoetst aan kaders en richtlijnen.

Doelstelling nr. 18

KSF	Doelstelling	
Beschikbaarheid	Het beheer van gegevens geschiedt op één plaats en de gegevens worden ontsloten door generieke services.	
KSF	**Prestatie-indicator**	**Norm**
Inrichting	De Metadata-administratie beschrijft alle gegevensuitwisselingen van het domein Gegevens (tussen de buitenwereld en het domein, met andere domeinen en binnen het domein) die in productie gaan.	< 1 sept 2010
Uitvoering	De Metadata-administratie beschrijft alle gegevensservices en XBRL-berichten (van de domeinen Aangifte en Aanslag) die in productie zijn.	> 1 september

1911971 02888

4. INSPANNING EN PRESTATIE

Wat is de inspanning en prestatie van de B/CA ?

Input en output

Het stuurcontracten bevat de relatie tussen de volledige capaciteit en de volledige output. Zo kunnen we zichtbaar maken dat we een sluitend geheel hebben tussen input en output en dus wat alle medewerkers bijdragen aan onze resultaten.

Het overzicht in bijlage I bevat een toekenning van de kosten aan de verschillende organisatieonderdelen. Het betreft het totaal aan Materiële en Personele kosten.

De ambitie is om - geleidelijk - structurele besparingen te realiseren door onze processen slimmer in te richten en uit te voeren. Bij slimmer werken gaat het er om dat hetzelfde werk met minder mensen wordt gedaan. In 2009 is een eerste aanzet gegeven en een substantiële besparing gerealiseerd in aantallen fte. Voor 2010 blijft slimmer werken op de agenda.

Doelstelling nr. 20

KSF	Doelstelling	
Doelmatige bedrijfsvoering	De ambitie is om - geleidelijk - structurele besparingen te realiseren door onze processen slimmer in te richten en uit te voeren	
KSF	**Prestatie-indicator**	**Streefwaarde**
Uitvoering	Invulling mede afhankelijk van de inhoud Kadernota november 2009. Daarna concretisering.	Zie adendum

1911971 02888

5. Risicoparagraaf

Uitkomst risicoanalyse

Op basis van het stuurcontract 2010 is door de B/CA een risicoanalyse gemaakt. De risico's hebben betrekking op de continuïteit van de massale processen, de kwaliteit van de gegevensfunctie en sturing en verantwoording.

Continuïteit van de massale processen

Risico: Door de beperkte capaciteit van het mainframe/ printstaat en door de vele inbreuken op de planning bestaat de kans dat producties niet of niet tijdig gedraaid kunnen worden, met als gevolg dat we niet, of te laat, aanslagen opleggen of teruggave / toeslagen verlenen.

Maatregel: Zie Addendum.

Risico: Door te geringe bestuurlijke aandacht en een gebrek aan financiële middelen kunnen de voorbereidingen voor SEPA vertraging oplopen waardoor we niet of slechts tegen hoge kosten betalingen kunnen ontvangen en verantwoorden.

Maatregel: Idem.

Risico: Het niet in staat zijn een integrale logistieke productiebesturing voor alle belastingmiddelen te implementeren kan leiden tot productieprocessen die niet tijdig aangiften / aanslagen opleveren, waardoor belastingplichtigen op verkeerde tijdstippen over verplichtingen geïnformeerd worden of inefficiënte herstelacties binnen de Belastingdienst veroorzaken waardoor Belastingplichtigen overlast ervaren.

Maatregel: Idem.

1911971 02888

Risico Door het ontbreken van een feitelijke opdracht van domeineigenaren bestaat de kans op onjuiste of onvolledige procesexecutie door de B/CA.
Maatregel: Idem.

Risico Doordat sturingskracht naar uitvoerende partijen ontbreekt en mandaten onvoldoende helder zijn, kan B/CA de uitvoering van opdrachten onvoldoende invullen.
Maatregel: Idem.

Kwaliteit van de gegevensfunctie
Risico Door onvoldoende bestuurlijke aandacht voor de gevolgen en het niet investeren in huidige voorzieningen (software,hardware en autorisaties), bestaat het risico dat de huidige systemen voor informatievoorziening (business intelligence en bestuurlijke informatievoorziening), met ernstige verstoringen te maken krijgen.
Maatregel: Idem.

Sturing en verantwoording
Risico: Doordat bevoegdheden en verantwoordelijkheden (door personele- en rolwisselingen) in de organisatie-inrichting niet eenduidig zijn belegd, bestaat het risico van besluiteloosheid en te langzame escalatie.
Maatregel: Idem.

VIA 2010
Risico: Te grote en kwalitatief niet goede uitworp IH posten; Gegevensstromen ten behoeve van het voorinvullen van de aangifte IB zijn van onvoldoende kwaliteit of niet beschikbaar waardoor de doelstellingen van de belastingregio's (P segment) niet worden gehaald.
Maatregel: Idem.

1911971 02888

6. Middelen

De budgetbrief 2010, welke voortvloeit uit de door de Groepsraad begin 2010 vast te stellen kadernota 2010, maakt integraal onderdeel uit van dit stuurcontract.

7. Ondertekening

Den Haag.....december 2009.

1911971 02888

Bijlage I: overzicht kostentoedeling onderdelen

	Kerntaak	Activiteit	Kosten
1	**Productie**	**1.1 Planning:** plannen, uitvoeren, beheersen en evalueren van de massale processen aangifte, aanslag en toeslagen	8.229.079
		1.2 Verwerken uitval: verwerken van de uitval van de massale processen aangifte, aanslag en toeslagen, betalingen, terugbetalingen, rekening courant, bestandscorrectie, VT, ABS.etc. **1.3 Motorrijtuigen** Opleggen aanslagen en betalingscontrole aanslagen behandelen bezwaar- en beroep en verzoekschriften	60.471.262
	totaal kerntaak		68.700.341
2	**Gegevensdiensten**	**2.1 Inwinnen en ontvangen** opstellen kaders en richtlijnen voor het aspect 'gegevenshuishouding' voor het inwinnen, ontvangen, verwerken en leveren van gegevens. **2.2 Normeren en bewaken** normeren en bewaken van het assortiment aan gegevensuitwisselingen en de gegevenstypen die mogen voorkomen; **2.3 Informatie-overdracht** leveren van kennis over kaders, richtlijnen en norm-assortiment aan de besturing van de uitvoerende processen en aan functioneel beheer.	2.119.611
		2.4 Informatieproducten leveren Informatieproducten bestaande uit applicaties, kubussen en query-resultaten.	8.229.079
		2.5 Inwinnen en verstrekken inwinnen en verstrekken van gegevens van derden voor de Belastingdienst, in de meest brede zin **2.6 Beheren** beheren van een volledige klanten- en afsprakenregistratie.	5.112.004
		2.7 Relatie's onderhoudt relaties met fiscaal intermediairs, douane-expediteurs en **2.8 Services** tal services aan deze doelgroepen zoals testfaciliteiten, informatie- en servicedesk **2.9 Douane** Bieden van Gebruikersondersteuning en Proces en Gegevensbeheer	8.353.762
	totaal kerntaak		23.814.456
3	**Concernadministratie**	**3.1. P&C cyclus** Ondersteuning Planning & Control Belastingdienst; **3.2 Grootboekrekening** Middelenverantwoording (financiële verantwoording belasting- en premieontvangsten en verstrekte toeslagen); **3.3 Middelen** Budgetverantwoording **3.4 Ondersteuning** Ontwerp, inrichting en beheer van ondersteunende processen en systemen.	11.720.203
	totaal kerntaak		11.720.203
	totaal	budgetbrief 18/5/09 DGB 2009/2591 M	105.183.000

1911971 02888

Bijlage II: Behandel- / levertermijnen Belastingdienst

Behandeltermijnen	Streefwaarde 2010 %
• Aangiften die op tijd zijn ingediend resulteren binnen drie maanden na het verstrijken van de aangiftetermijn in een (negatieve) voorlopige of definitieve aanslag. Dat betekent: ◦ aangiften inkomstenbelasting: vóór 1 juli ◦ aangiften vennootschapsbelasting: vóór 1 september	 98 – 100% 98 – 100%
• aangiften omzetbelasting en loonbelasting worden binnen één maand na binnenkomst afgedaan.	98 – 100%
• Van de successieaangiften leidt 90% binnen drie maanden na datum binnenkomst tot een definitieve aanslag.	90 – 95%
• Alle schenkingsaangiften leiden binnen zes maanden na datum binnenkomst tot een aanslag.	98 – 100%
De aangiften die niet op tijd zijn ingediend, leiden eveneens • binnen drie maanden na datum binnenkomst tot een voorlopige aanslag en • binnen één jaar na datum binnenkomst tot een definitieve aanslag. De wettelijke termijn hiervoor is drie jaar.	 95 – 98% 98 – 100%
• Het verrekenen van terug te geven bedragen met nog openstaande aanslagen gebeurt binnen twee weken.	98 – 100%
• Op verzoekschriften wordt binnen acht weken na datum binnenkomst beslist.	98 – 100%
• Als het toch langer duurt, krijgt de belastingplichtige of toeslaggerechtigde daarvan op tijd bericht.	98 – 100%
• Over voorgenomen correcties en voorgenomen afwijzing van bezwaar- en verzoekschriften wordt altijd contact opgenomen met de belastingplichtige of toeslaggerechtigde. • Als de belastingplichtige of toeslaggerechtigde vragen worden gesteld, heeft hij recht op een redelijke termijn om antwoord te geven. De termijn van twee weken wordt van te voren aangegeven.	98 – 100% 98 – 100%
• Bij ontvangst van correspondentie wordt op de dag van binnenkomst een ontvangstbevestiging gestuurd.	98 – 100%
• De Belastingdienst handelt verzoeken om informatie en overige correspondentie binnen een maand na datum binnenkomst af.	98 – 100%
• Als het belastingkantoor contact moet zoeken met andere belastingkantoren of derden wordt de afhandeltermijn twee maanden na datum binnenkomst.	98 – 100%
• Als het toch langer duurt, krijgt de klager daarvan uiterlijk een week voorafgaande het verstrijken van de afhandeltermijn bericht.	98 – 100%

1911971 02888

Belastingdienst

Belastingtelefoon

0 Inleiding

In dit Stuurcontract ligt de focus nog sterk op de BelastingTelefoon. Dat gaat naar verwachting in de komende jaren veranderen. Er is een trend zichtbaar, dat de activiteiten op dienstverleningsterrein vanuit één punt gecoördineerd gaan worden. Het domein Informatiediensten en Interfaces speelt in deze ontwikkelingen een centrale rol.

Op het moment dat dit wordt geschreven is het domein I&I nog volop in ontwikkeling. Deels zijn zaken al in een uitvoeringsfase (uniformering balies), deels in een inrichtingsfase (IM en POI) en soms nog in een onderzoeksfase (Boer&Croon). Ook de ontwikkelingen rond de inrichting en besturing van de Belastingdienst zullen nog van invloed zijn op het domein I&I. Uiteindelijk zal dit alles gevolgen hebben voor inhoud en strekking van de stuurcontracten.

Al langer was duidelijk dat dienstverlening niet losgezien kan worden van de manier waarop de processen binnen de Belastingdienst verlopen en worden uitgevoerd. Steeds duidelijker wordt ook dat dit vraagt om verregaande afstemming met alle ketenpartners. Voor de massale dienstverleningsaspecten speelt productiebesturing daarbij een cruciale rol. Maar ook de afstemming met het domein Toezicht is van belang, bijvoorbeeld om tot een uitgebalanceerde doelgroepbenadering te komen.

Het belang wordt nog eens onderstreept doordat het handelen van de van gehele Belastingdienst is gericht op het realiseren van effecten op de compliance. Hierbij geldt als uitgangspunt: 'operational excellence'. Het gaat daarbij niet alleen over efficiency en productiviteit maar juist ook over kwaliteit, snelheid, betrouwbaarheid en flexibiliteit. Het gaat om het antwoord op de vraag: hoe leveren wij een goed product c.q. stellen wij de klant centraal tegen een redelijke prijs met behulp van excellent ingerichte processen. Hierbij is het basisfundament kwaliteit. Een excellente organisatie zorgt voor een maximale bijdrage aan de compliance gecombineerd met het voldoen aan de maatschappelijke serviceverwachtingen. Belastingplichtigen zijn uiteindelijk degenen die beoordelen of onze dienstverlening een

1911971 02888

voldoende krijgt. Daarbij blijven we goed opletten, dat de eigen verantwoordelijkheid van de klant ook voldoende tot uitdrukking komt.

In dit Stuurcontract zijn deze ontwikkelingen zichtbaar: in concrete doelen, in geplande activiteiten en in gesignaleerde risico's. In 2010 zijn die ontwikkelingen mede gebaseerd op de uitkomsten van het onderzoek door Boer & Croon. Dit betekent dat de bestuurlijke informatie en de verantwoording in ontwikkeling zijn.

Het is goed daarbij voortdurend voor ogen te houden, dat we dat allemaal doen voor onze klanten. In de visie op dienstverlening is daarover -onder andere- het volgende opgenomen.

Een goede dienstverlening ondersteunt belastingplichtigen en toeslaggerechtigden om verplichtingen na te komen en rechten te effectueren.

Daarvoor is het nodig dat onze dienstverlening aansluit op de behoeften van de klant door (1) te laten merken dat we hun situatie kennen en invoelen, (2) een communicatievorm te kiezen die hen past, (3) op het juiste moment beschikbaar te zijn en (4) voor hen begrijpelijke taal te gebruiken.

We gaan het jaar 2010 in, met dit als duidelijk doel voor ogen.

1 Onze kritische succesfactoren

De Belastingdienst hanteert voor de komende planperiode een aantal kritische succesfactoren voor dienstverlening. Deze factoren hebben alle een relatie met het versterken van de compliance map of met het voldoen aan maatschappelijke service verwachtingen.

Klantperspectief

KSF: Klanttevredenheid

- Gemak
- Snelheid

Intern / organisatieperspectief

KSF: Kwaliteit primair proces

- Kwaliteit informatie
- Efficiency

Innovatief / verbeterperspectief

KSF: Verbetering

- Boer & Croon implementeren
- Waterwerken

1911971 02888

2 Gemak

Klanten van de BelastingTelefoon willen in **één contact** hun zaken met ons regelen.

2.1 Te bereiken effect

We helpen klanten in één contact.

2.2 Toelichting

De BelastingTelefoon breidt zijn werkpakket uit. Er worden steeds meer, veel voorkomende, mutaties door de BelastingTelefoon uitgevoerd. Tevens kunnen, door de inzet van kwalitatief hoogwaardig personeel, steeds meer specifieke vragen worden beantwoord en worden er doorverbindmogelijkheden naar mid- en backoffice tot stand gebracht. Hiermee wordt bereikt dat:

- minder klanten worden belast met wachten op een terugbeltelefoontje en de daarmee gepaard gaande onzekerheid en frustratie;
- klanten zich optimaal geholpen voelen;
- de regio's zich meer kunnen concentreren op toezicht;

De activiteiten die we ontplooien om het gewenste effect te bereiken zijn:

- (meer) mutatiemogelijkheden bij het telefoonkanaal realiseren;
- kwalitatief hoogwaardig personeel inzetten op het telefoniekanaal;
- doorverbindmogelijkheden naar mid- en backoffice creëren.

2.3 Doelstelling 2010

90 tot 95% van de klanten wordt door de BelastingTelefoon in datzelfde contact geholpen; de resterende 5 tot 10% krijgt een doorverwijzing die leidt tot een adequate actie (nog vaak een terugbelactie) vanuit de Belastingdienst.

2.4 Doelstelling 2011

Doelstelling is vergelijkbaar met 2010.

3 Snelheid

Klanten van de BelastingTelefoon willen dat we goed **bereikbaar** zijn: dit betekent in één keer contact waarbij de **wachttijd** beperkt is.

3.1 Te bereiken effect

We zijn goed bereikbaar.

3.2 Toelichting

We streven ernaar dat klanten zoveel mogelijk met één keer bellen een informant aan de lijn krijgen. Het telefoonverkeer is echter niet constant: er zijn - voorspelbare en soms onvoorspelbare - pieken en dalen in dat aanbod. Het zou niet getuigen van verantwoord omgaan met publieke middelen, als we de technische en personele capaciteit af zouden stemmen op deze pieken. Dat heeft twee consequenties. De eerste is dat we op jaarbasis geen 100% bereikbaarheid nastreven, maar een lagere. De tweede is dat we gedurende enkele maanden in het jaar deze gemiddelde bereikbaarheidsnorm niet realiseren.

Bereikbaar zijn betekent ook dat klanten niet te lang hoeven te wachten voordat ze een informant aan de lijn krijgen. We richten ons daarom op een gemiddelde wachttijd, die acceptabel is voor de klant.

Met een goede bereikbaarheid wordt bereikt dat:
- burgers en bedrijven een goede bereikbaarheid ervaren;
- de Belastingdienst goed toegankelijk is;
- er een goede balans is tussen kosten en baten.

De activiteiten die we ontplooien om het gewenste effect te bereiken zijn:
- de interne processen van de BelastingTelefoon verder te optimaliseren (forecast / planning / roostering);
- beter te sturen op het aanbod (sturing op massale verzendingen).

1911971 02888

3.3 Doelstellingen 2010

- Een gemiddelde bereikbaarheid van 80 - 85% over het gehele jaar en gedurende tenminste 10 maanden.
- Een gemiddelde wachttijd, na het doorlopen van het keuzemenu, die uitkomt tussen de 80 en 100 seconden.
- Bellers worden op de hoogte gehouden van verwachte wachttijden, zodat zij zelf kunnen beslissen om later terug te bellen.

3.4 Doelstellingen 2011

Doelstelling is vergelijkbaar met 2010.

4 Kwaliteit

Klanten willen vooral een kwalitatief goede dienstverlening. Kwaliteit staat hoger op de wensenlijst van onze klanten dan snelheid en vriendelijkheid.

Kwaliteit betreft niet alleen het geven van een **correct antwoord** maar ook het adequaat afhandelen van **klachten.** Vooral kwaliteit zorgt voor **tevreden klanten**

4.1 Te bereiken effect

De BelastingTelefoon biedt kwalitatief goede hulp.

4.2 Toelichting

Goede hulp bieden betekent, het juiste antwoord op een vraag geven, maar het kan ook het verrichten van de juiste administratieve handeling zijn. Een verkeerd antwoord of een verkeerde handeling roept klantontevredenheid op en brengt extra kosten met zich mee.
Om deze reden kent de BelastingTelefoon een aantal kwaliteitsdoelstellingen. Deze worden bereikt door ervoor te zorgen dat: de informanten goed opgeleid zijn, dat de inhoud van het antwoord niet afhankelijk is van degene die de vraag beantwoordt en dat de informatie altijd actueel is. Om te zien of de BelastingTelefoon deze doelen bereikt wordt - intern maar ook extern - gemeten of de goede antwoorden worden gegeven en hoe het met de klanttevredenheid is gesteld. De metingen worden aangevuld met interne controles, bijvoorbeeld om vast te stellen of de juiste administratieve handelingen zijn verricht.

Hiermee wordt bereikt dat:
- het vertrouwen in de informatievoorziening van de Belastingdienst groeit;
- het imago van de Belastingdienst als goede dienstverlener versterkt wordt;
- herhaalverkeer (extra telefoontjes om zekerheid te krijgen) wordt voorkomen;
- minder fouten optreden bij het invullen van aanvragen en aangiften;
- klachten tijdig en adequaat worden afgedaan, waardoor de relatie met de klant wordt hersteld.

1911971 02888

De activiteiten die we ontplooien om het gewenste effect te bereiken zijn:

- de interne processen van de BelastingTelefoon optimaliseren (meeluisteren, dialoogondersteuning; opleidingen, continue kwaliteitsmeting/klanttevredenheid);
- afstemmen Belastingdienstbrede klanttevredenheidsonderzoeken.

4.3 Doelstellingen 2010

- fiscale vragen leveren, door TNS-NIPO gemeten, in 80 - 85% een goed antwoord op.
- status- en procesvragen leveren in 90 - 95% een goed antwoord op.
- het aantal klanten (P, O en T) dat tevreden is over de BelastingTelefoon komt ultimo 2010 uit op een percentage dat ligt tussen de 70 en 75%.
- het aantal intermediairs dat tevreden is over de BelastingTelefoon komt ultimo 2010 uit op een percentage dat ligt tussen de 80 en 85%.
- klachten worden in 95 - 100% van de gevallen Awb-conform behandeld
- >85% van de klachten wordt binnen 6 weken afgehandeld en in > 75% van de klachten wordt binnen zeven dagen na ontvangst van de klacht telefonisch contact opgenomen met de klager of wordt er binnen die termijn een brief verzonden met het verzoek om contact op te nemen.

4.4 Doelstellingen 2011

De doelstellingen zijn vergelijkbaar met 2010.

5 Efficiency

De samenleving vraagt van de Belastingdienst dat ze **efficiënt** met de publieke middelen omgaat.

5.1 Te bereiken effect

De opdrachtgevers van de BelastingTelefoon ondersteunen de wijze waarop de BelastingTelefoon efficiency in haar bedrijfsvoering heeft ingebed.

5.2 Toelichting

Efficiency is op verschillende manieren met de bedrijfsvoering verweven. Belangrijke aspecten daarbij zijn:

- inzicht in de klantvragen (monitoren) waardoor ze (1) kunnen worden voorkomen of (2) zoveel mogelijk naar het "goedkoopste" kanaal kunnen worden gerouteerd (kanaalsturing);
- kennis van de klant, waardoor er geen nodeloze doorverwijzingen of doublures in de afhandeling plaatsvinden;
- aanbodsturing, waardoor beter afgestemd kan worden op de beschikbare capaciteit;
- bevordering van zelfredzaamheid.

Hiermee wordt bereikt dat:

- het vertrouwen in de procesbeheersing van de Belastingdienst groeit;
- de Belastingdienst efficiënter kan werken;
- de opvattingen en wensen van de samenleving "hanteerbaar" worden;
- het gebruik van het - relatief dure - telefoniekanaal vermindert.

Dit vraagt om een -samenhangende- set van maatregelen en activiteiten.

5.3 Doelstelling 2010

Op dit moment kunnen nu nog geen concrete doelstellingen worden geformuleerd. Het geheel van activiteiten en doelstellingen zijn afhankelijk van het activiteitenplan Dienstverlening[1]. Deze kunnen zonodig na besluitvorming aan dit

[1] *In het najaar van 2009 is een onderzoek gedaan door Boer en Croon. Dat heeft er toe geleid dat de domeineigenaar Dienstverlening een plan van aanpak heeft gemaakt hetgeen door het MT Belastingdienst in december wordt goedgekeurd. Dit plan van aanpak (inclusief concrete doelstellingen) maakt integraal onderdeel uit van dit stuurcontract.*

1911971 02888

Stuurcontract worden toegevoegd.

5.4 Doelstellingen 2011
Niet van toepassing.

6 Ontwikkelingen (domein I&I)

6.1 Te bereiken effect
Wij bieden aan belastingplichtigen en toeslaggerechtigden **kwalitatief goede producten en diensten** aan, waardoor zij beter in staat zijn hun verplichtingen na te komen en hun rechten te effectueren.

6.2 Toelichting
Het domein I&I is nog volop in ontwikkeling. Op het moment van totstandkoming van dit Stuurcontract worden de verantwoordelijkheden op het terrein van de voortbrengingsketen vastgesteld. Daarna volgt de verdere inrichting van de "kolom dienstverlening". Daarbij worden de resultaten van het onderzoek door Boer&Croon meegenomen. Dit alles gebeurt vanuit nieuwe inzichten ten aanzien van de inrichting en besturing van de Belastingdienst.

In deze fase is het nog niet goed mogelijk concreet doelen voor 2010 en volgende jaren te benoemen. Maar vanuit de behoefte om geen vertraging op te lopen bij het verbeteren van de dienstverleningsprestaties, worden wel enkele speerpunten benoemd. Dat zijn:
- versterking van de Belastingdienstbrede sturing op dienstverleningdoelstellingen;
- inrichting van de kanaalsturing;
- ontwikkeling van het persoonlijke domein voor burgers en bedrijven;
- intensivering van de samenwerking met intermediairs.

Deze speerpunten leiden tot activiteiten, die hieronder zijn weergegeven.

6.3 Activiteiten 2010

- Het verder inrichten van het domein I&I, mede op basis van de uitkomsten van het onderzoek door Boer&Croon.
- Het opzetten van een strakkere planning- en controlcylus voor de dienstverleningsdoelstellingen.
- Het inrichten van en uitvoering geven aan kanaalsturing.
- Het doorontwikkelen van de VIA naar een persoonlijk domein voor burgers.
- Het ontwikkelen en uitvoeren van een doelgroepbenadering voor intermediairs (samen met het domein Toezicht).
- Het realiseren van een Gemeenschappelijke MachtigingenVoorziening.

7. Special: Waterwerken

In 2010 zal een vervolg gegeven worden aan de plateaus dijkverzwaring en deltawerken, beide in 2009 gestart.

Dijkverzwaring (2009 – 2010)

Het doel van dijkverzwaring is: verbetering en uitbreiding van de ondersteuning en functionaliteit op de gebieden Content, Rapportage, Kwaliteit, Klantinformatie, Klantrelatie en Medewerker registratie, teneinde het bedrijfsproces van BelastingTelefoon te optimaliseren.

Dijkverzwaring omvat de volgende deelprojecten;

- Implementeren nieuwe/verbeterde functionaliteit
- Transactiemonitoring
- Klantcontacthistorie
- Bestuurlijke informatie
- Continue klanttevredenheidsonderzoek
- Contentmanagement

8. Risicoparagraaf

Deze paragraaf bevat een overzicht van de belangrijkste risico's die de realisatie van de in dit plan opgenomen doelen bedreigen en van de acties die we gaan ondernemen om deze risico's tot een aanvaardbaar niveau te brengen. Het betreffende overzicht is als bijlage II bij dit Stuurcontract opgenomen.

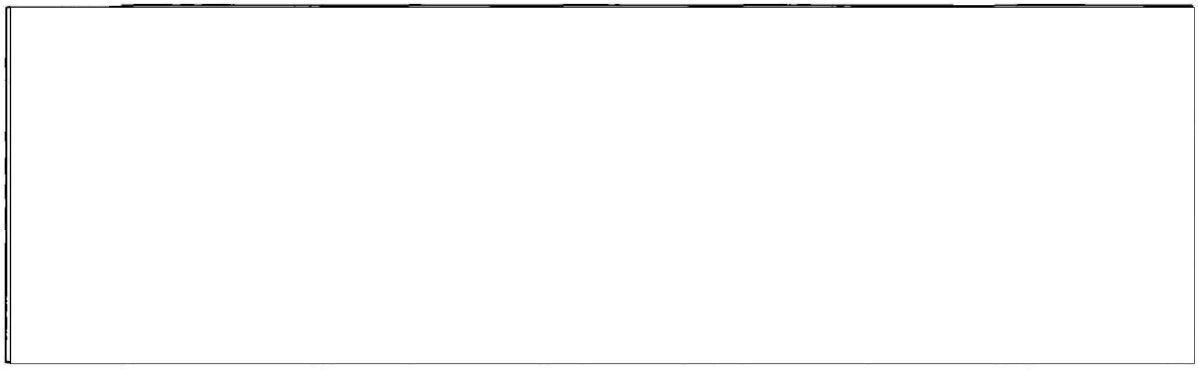
9. Middelen

De budgetbrieven 2010, die voortvloeien uit de vastgestelde kadernota 2010, maken integraal onderdeel uit van dit stuurcontract.

10. Ondertekening

Den Haag, ...26 november 2009.





BIJLAGE I: doelstellingen 2010

	doelstellingen
gemak	▪ 90 tot 95% van de klanten wordt door de BelastingTelefoon in datzelfde contact geholpen; de resterende 5 tot 10% krijgt een doorverwijzing die leidt tot een adequate actie (nog vaak een terugbelactie) vanuit de Belastingdienst.
snelheid	▪ Een gemiddelde bereikbaarheid van 80 - 85% over het gehele jaar en gedurende tenminste 10 maanden. ▪ Een gemiddelde wachttijd, na het doorlopen van het keuzemenu, die uitkomt tussen de 80 en 100 seconden. ▪ Bellers worden op de hoogte gehouden van verwachte wachttijden, zodat zij zelf kunnen beslissen om later terug te bellen.
kwaliteit	▪ fiscale vragen leveren, door TNS-NIPO gemeten, in 80 - 85% een goed *antwoord op*. ▪ status- en procesvragen leveren in 90 - 95% een goed antwoord op. ▪ het aantal klanten (P, O en T) dat tevreden is over de BelastingTelefoon komt ultimo 2010 uit op een percentage dat ligt tussen de 70 en 75%. ▪ het aantal intermediairs dat tevreden is over de BelastingTelefoon komt ultimo 2010 uit op een percentage dat ligt tussen de 80 en 85%. ▪ klachten worden in 95 - 100% van de gevallen Awb-conform behandeld ▪ >85% van de klachten wordt binnen 6 weken afgehandeld en in > 75% van de klachten wordt binnen zeven dagen na ontvangst van de klacht telefonisch contact opgenomen met de klager of wordt er binnen die termijn een brief verzonden met het verzoek om contact op te nemen.

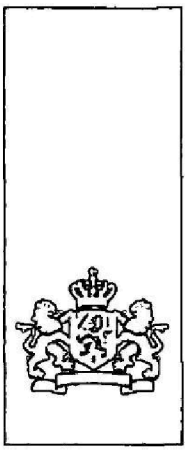
1911971 02888

Bijlage II: Risicoparagraaf

KSF	Risico gebied	#	Risico	Risicobeschrijving	Bestaande beheersmaat regelen	Kans	Im pact	Kxl	Eigenaar	Actieplan	Datum	Opmerkingen
Snelheid	Proces	S3	Ketenafhanke lijkheid	Onvoldoende afstemming van de interne processen binnen de Belastingdienst, kan leiden tot problemen in de besturing van de totale keten waardoor doelstellingen niet gehaald worden. *Risico voor de bereikbaarheidsdoelstelling.*	Deelname aan exploitatie- en damagetafels.	5	4	20		Vergroten grip op outputsturing door procesafspraken te maken met B/CA (centrale productieregie) en B/CICT (centrale print- en verzendfunctie).	Medio 2010	Dit is een standaard risico uit het Belastingdienst risicomodel, gespecificeerd naar de van toepassing zijnde situatie. *Ziet op het risico, dat de BelastingTelefoon onvoldoen-de betrouwbare informatie krijgt voor haar forecast.*
Snelheid	Proces	Sn5	Incidenten en storingen	Incidenten en storingen die voort kunnen komen uit het (tijdelijk) wegvallen van IT-systemen bedreigen het vermogen van de Belastingdienst om de werkzaamheden te continueren. *Risico voor de bereikbaarheidsdoelstelling.*	Optimaliseren meldingsproc edure. SNO.	5	4	20		Sterkere sturing op SNO-rapportages. Aansluiten bij het in ontwikkeling zijnde project BCM en daar de specifieke eisen voor dienstverlening inbrengen.	Medio 2010	Dit is een standaard risico uit het Belastingdienst risicomodel. *Ziet op het risico, dat de systemen tijdens de openingstijden van de BelastingTelefoon onvoldoende beschikbaar zijn.*
Gemak	Proces	G1	Nieuwe technologie	Onvoldoende investering in innovatie van het webkanaal kan leiden tot stagnatie van de ontwikkeling van de persoonlijke domeinen (burgers en bedrijven), waardoor verschuiving in kanaalgebruik niet gerealiseerd kan worden (geen afname telefonie) en de dienstverlening wordt beperkt. *Risico voor - toekomstige - efficiencydoelstel-lingen.*	Geen bestaande beheersmaatr egelen geïdentificeer d.	4	5	20		Planmatige ontwikkeling van het webkanaal.	Eind 2009	Dit is een afwijkend risico.
Snelheid	Omgeving		Imago	De invoering van het nieuwe Toeslagensysteem leidt tot een niet te verwerken telefonie-aanbod, waardoor een negatieve opinie bij burgers, bedrijven of de maatschappij ontstaat over de diensten en organisatie van de Belastingdienst. *Risico voor de bereikbaarheidsdoelstelling.*	Plan beheerst implementere n	4	5	20		Opschaling beschikbare capaciteit in aanloop fase. Uitvoering geven aan plan beheerst implementeren.	Begin 2010	Dit is een afwijkend risico.

1911971 02888

KSF	Risico gebied	#	Risico	Risicobeschrijving	Bestaande beheersmaat regelen	Kans	Im pact	Kxl	Eigenaar	Actieplan	Datum	Opmerkingen
Snelheid, kwaliteit en efficiency	Proces	Sn7	Beschikbaarheid informatie	Het niet (tijdig) beschikbaar hebben van benodigde informatie (ontbreken van actueel klantbeeld), kan de continuïteit van de operatie en processen van de Belastingdienst bedreigen. *Risico voor de kwaliteits- en klanttevredenheidsdoelstellingen.*	Ontwikkeling KLOP2 (stopgezet).	4	4	16		Uitvoering waterwerken (klantcontacthistorie, meeluisterproces, continue kwaliteitsmeting) Ontwikkelen nieuwe geïntegreerde werkomgeving, vanuit 'groeipad' gedachte (nieuwe KLOP2/AWP).	Medio 2011	Dit is een standaard risico uit het Belastingdienst risicomodel. *Ziet op het risico, dat het ontbreken van een actueel klantbeeld voortduurt.*
Samenwerken	Informatie en sturing	S2	Besturingsfilosofie	Niet geïdentificeerde implicaties van de besturingsfilosofie van de Belastingdienst zorgen voor onvoldoende afstemming van operationele activiteiten en de strategie, wat leidt tot het niet bereiken van de strategische doelen van de Belastingdienst. *Risico voor de innovatiedoelen.*	Participatie van domein I&I in diverse projecten.	4	4	16		Uitvoering geven aan de uitkomsten van de onderzoeken van McKinsey en Boer&Croon.	Eind 2009	Dit is een standaard risico uit het Belastingdienst risicomodel. *Ziet op het risico, dat er lang onduidelijkheid blijft over de bestuurlijke positie van de domeinen (of kolommen) en de daarbij behorende verantwoordelijkheden en beveogdheden.*
Overige	Omgeving	G4	Behoefte burgers en bedrijven	Veranderende eisen en verwachtingen van burgers en bedrijven ten aanzien van de rol van de Belastingdienst waaraan de Belastingdienst niet voldoet, kunnen leiden tot klantontevredenheid. *Risico voor klanttevredenheidsdoelstellingen.*	Fiscale monitor en Belastingdienstmonitor.	4	4	16		Vraagstelling fiscale monitor meer inrichten op verwachtingen van burgers en bedrijven. Inrichten continue klanttevredenheidsmeting.	Medio 2010	Dit is een standaard risico uit het Belastingdienst risicomodel. *Ziet op het risico, dat we de klant onvoldoende kennen.*



Belastingdienst

C F D

1. Inleiding

B/CFD heeft als missie:

"het ondersteunen van de medewerkers van de Belastingdienst bij het realiseren van hun werkdoelstellingen, zodat zij zich volledig kunnen richten op hun eigen werkveld.

We leveren het afgesproken pakket van facilitaire producten en diensten, zowel operationele werkzaamheden, als ook de invulling van de beleids-, advies- en ontwerprol op de volgende hoofdgebieden:
- huisvesting, producten en diensten;
- inkoopproces;
- ondersteuning van de medewerkers en
- ondersteuning van het primaire proces.

Op al deze terreinen bevorderen we een duurzame bedrijfsvoering en streven we naar een optimale verhouding tussen kosten en kwaliteit."

De reeds ingezette migratie van "klant is koning" naar een professionele facilitaire dienstverlening zal in 2010 verder vorm krijgen. Daarbij zal de positie van B/CFD ten opzichte van de andere bedrijfsonderdelen in 2010 een verandering ondergaan. De B/CFD is eindverantwoordelijke voor de uitvoering van het vastgestelde beleid op dit domein en heeft het mandaat (binnen de kaders) hiernaar te handelen.

1911971 02888

2. Vooruitblik 2010 en verder

In de aanloop naar 2010 is gebleken dat een aantal belangrijke aspecten in de omgeving van B/CFD zullen veranderen. In het stuurcontract van 2010 hebben we deze al zoveel mogelijk geanalyseerd en meegenomen in de te behalen doelstellingen.

Dalend budgettair kader
De huidige begroting voor 2010 laat een daling zien van ca. 9% ten opzichte 2009. Daarnaast werpen de rijksbrede werkgroepen (om te komen tot een bezuinigingsvoorstel van ca. 35 miljard op jaarbasis) hun schaduw vooruit. De gevolgen hiervan zullen leiden tot versoberingen van het primaire proces en de bedrijfvoering en zullen de Belastingdienst raken.

Organisatie opzet van B/CFD
Het dalend financieel kader valt samen met het inzicht dat de opzet van onze organisatie niet meer goed aansluit met het adequaat uitvoeren van onze producten en diensten. We zijn in 2009 opgestart met een reorganisatie die in 2010 haar beslag moet krijgen. In kwalitatieve zin hebben we het over een betere ordening en sturing van onze organisatie naar de kerntaken:
A. Werkomgeving
B. Inkoop
C. Administratieve services
D. HR-services
E. Documenthuishouding.

Dit is een ordening die beter aansluit op het veranderde (vaak gedigitaliseerde) werkpakket en samenwerking met de rijks-omgeving. Deze herordening en de versoberingsvoorstellen zullen leiden tot een reductie van de personeelsomvang.

3. Doelstellingen 2010

3.1. Uitvoering van facilitair pakket binnen vastgesteld kader

In zijn algemeenheid geldt, dat we:

- uitvoering geven aan de programma's en projecten zoals overeengekomen in huisvestingnota.
- in gebouwen de afgesproken dienstverlening leveren, zoals vastgelegd in het producten- en dienstenboek.
- de prijs-kwaliteit en kwantiteit van deze producten, huisvesting en diensten aan het begin van het jaar vastleggen, evenals het financiële kader.

In de uitvoering daarvan, dragen wij zorg dat het financiële kader in ieder geval niet overschreden wordt. Tussentijdse veranderingen van het financiële kader zullen leiden tot een voorstel tot versobering in prijs, kwantiteit of kwaliteit.

doelstelling 3.1.1	*Het leveren van een facilitair pakket binnen de financiële kaders en afgesproken prijs, kwantiteit en kwaliteit zoals vastgelegd is in de huisvestingsnota en het producten- en dienstenboek.*

In 2010 zullen we komen tot een verder invulling van de nota "versobering facilitair pakket". Deze is onderhevig aan de interdepartementale besluitvorming over de bezuinigingen. Naar aanleiding daarvan zullen wij het MTBD voorstellen doen tot prioritering van de versobering. Deze voorstellen zullen als addendum bij dit stuurcontract worden gevoegd. Deze besluitvorming zal dan weer gevolgen hebben voor de huisvesting en de te leveren producten en diensten.

doelstelling 3.1.2	*B/CFD levert in de eerste helft van 2010 een financiële uitwerking van "versobering facilitair pakket, versie 1"*

1911971 02888

3.2. Doelstellingen per kerntaak

A. Kerntaak Werkomgeving

Op het gebied van de werkomgeving spelen veel ontwikkelingen, zoals veranderingen in het beleid van dienstverlening en (horizontaal) toezicht, rijkswerkplek, meer thuiswerken, meer blauw op straat en concentratie van gebouwen. Dit leidt tot visie en beleidsvoorstellen op het terrein van de werkomgevingen. Denk aan locatiebeleid, omvang van de gebouwen, strategische locaties, gewenste inrichting thuis- en satellietwerken, toegangsverlening in de gebouwen, wensen ten aanziien van de ICT-werkplek, ruimtedeling met overige overheidsdiensten en de eerste contouren van de effecten van de rijksbrede werkgroepen.

Het kaartmanagementsysteem is een belangrijk onderdeel van de werkomgeving. Bij besluitvorming over de introductie van de rijkspas binnen de Belastingdienst zal bepaald moeten worden op welke wijze dit (eventueel gefaseerd) ingevoerd moet worden. Bij deze besluitvorming moet rekening gehouden worden met het reeds lopende traject KMS Fysiek Toegangsbeheer dat zal moeten leiden tot een geautomatiseerd aanvraagsysteem voor autorisatie van fysiek toegang.

doelstelling 3.2.a.	▪ *In het eerste kwartaal 2010 komt het MT B/CFD met voorstellen voor een meerjarige visie op de gewenste werkomgeving voor de Belastingdienst.* ▪ *B/CFD doet in eerste kwartaal 2010 een voorstel tot implementatie van de Rijkspas*

1911971 02888

B. Kerntaak Inkoop

Wij als B/CFD adviseren de interne klant bij de totstandkoming van zijn behoefte. De opdrachtgever (budgethouder) levert input opdat normen vastgesteld kunnen worden ten aanzien van de kwaliteit, het volume en de maximale prijs. Daarnaast adviseren wij het MTBD over hoeveelheden en prijs neerwaarts bij te stellen beleidswijzigingen.

We zijn ook verantwoordelijk voor een correcte begeleiding van een eventuele aanbesteding waarbij producten en diensten tegen een zo scherp mogelijke prijs / kwaliteitsverhouding ingekocht worden, gegeven het gewenste kwaliteitsniveau.

De Algemene Rekenkamer heeft op basis van de bevindingen van de Rijks Auditdienst (RAD) de situatie met betrekking tot het contractbeheer en Europees aanbesteden in 2009 als een onvolkomenheid aangemerkt. B/CFD heeft een meerjarig verbeterprogramma in gang gezet hetgeen zal leiden dat in 2010 geen sprake meer is van een onvolkomenheid.

We gaan tijdig met de Belastingdienstonderdelen in gesprek over de marktontwikkelingen en behoefteontwikkeling. Dat resulteert in een scherpe, tijdige opdracht, zodat het feitelijk verwerven conform planning verloopt.

Vanuit het oogpunt van het opbouwen van expertise en het terugdringen van kosten, nemen we in 2010 meer eigen personeel aan. Het percentage inhuur van direct inkooppersoneel is eind 2010 verder teruggebracht naar onder de 10%.

doelstelling 3.2.b1	▪ *Bij minimaal 99%van de uitgaven van de Belastingdienst zijn de Europese aanbestedingsregels nageleefd.* ▪ *Het percentage inhuur direct inkooppersoneel <10%*

1911971 02888

De baten van lagere inkoopvolumes slaan neer bij de budgethouders, waaronder B/CFD zelf. B/CFD zal een verlaging van het inkoopvolume realiseren om zodoende binnen de financiële kaders te blijven van 2010 en verder.

B/CFD doet dit op de volgende wijze:
- Inventariseren van de aflopende inkoopcontracten in 2010 en de te verwachten inkoop voor- en nadelen.
- Inkoopcontracten binnen de contractmogelijkheden heronderhandelen: bijvoorbeeld prijsindexatie en mogelijk gebruik van optiejaren.

doelstelling 3.2.b2	▪ *B/CFD behaalt de inkoopdoelstelling voor de producten en diensten die in 2010 e.v. als een bezuiniging zijn ingeboekt en in het financieel kader zijn verwerkt.*

C. Kerntaak Documenthuishouding

organisatie inrichting
Naar aanleiding van rijksbrede samenwerking zal de organisatie op het gebied van documenthuishouding veranderen.

doelstelling 3.2.c1	▪ *De organisatie van de business unit Document Facilities (CI Heerlen en Document & Logistiek Apeldoorn) zal per 31-12-2010 zodanig ingericht zijn dat deze goed kan aansluiten op de nieuwe één Archieforganisatie Rijk, "doc-direkt".*

Masterplan Documenthuishouding
B/CFD is als portefeuillehouder documenthuishouding gestart met actualisering van het masterplan documenthuishouding. Daarin worden de benodigde activiteiten beschreven voor de digitalisering van documenten, voor de digitale dossiervorming en voor het op orde krijgen van procesgebonden informatie. Dus zowel ten behoeve van het ontsluiten van informatie voor het

primair proces als ten behoeve van de inrichting van de archieffunctie en de uitvoering van het archiefbeheer.

Het masterplan geeft de denkrichting weer voor het op orde brengen van de documenthuishouding en uiteindelijk de informatiehuishouding. In de aanpak wordt een onderscheid gemaakt tussen concrete verbeteracties die op korte termijn door B/CFD uitgevoerd kunnen worden en de acties die een bredere aanpak vereisen. Verder worden acties beschreven die nodig zijn om het positioneringsvraagstuk beantwoord te gaan krijgen en om de visie voor de langere termijn verder vorm te geven.

doelstelling 3.2.c2	▪ *Per 1 maart 2010 wordt het actieplan waaruit blijkt hoe en wanneer de benoemde actielijnen uit het masterplan worden gerealiseerd opgeleverd;* ▪ *Van 1 maart 2010 - 31 december 2010 leveren we producten op basis van die planning uit het actieplan;*

Producten en Diensten Catalogus van Samenwerkende Informatiediensten (SID)

De Rijksdiensten Centrale Archief Selectiedienst (CAS), Belastingdienst en Justitiële Informatiedienst (Just-ID) hebben de krachten gebundeld, om bij te kunnen dragen aan de interdepartementale behoefte (SPAR) tot samenwerking op gebied van efficiënt, goed en betrouwbaar informatiebeheer binnen de Rijksoverheid.
Het Samenwerkingsverband onderkent en biedt (bijvoorbeeld met deze Producten en Diensten Catalogus) verregaande ondersteuning aan het initiatief tot ontwikkeling van één nieuwe Archieforganisatie Rijk.

doelstelling 3.2.c3	*Per 1 oktober 2010 is de integrale kostprijs voor de in de PDC genoemde werkzaamheden vastgesteld.*

1911971 02888

D. Kerntaak Administratieve Services

De administratieve services zullen in 2010 met name gericht zijn op de going concern activiteiten en het implementeren van een aantal bestuurlijk beslissingen.

doelstelling 3.2.d	▪ *in 2010 worden de vastgestelde werkzaamheden op gebied van personele administratie overgedragen aan P-Direkt* ▪ *in 2010 wordt het gehele wagenparkbeheer, inclusief budget, overgedragen aan B/CFD.*

E. Kerntaak HR Services

De Belastingdienst voert zelf de regie over verzuimbegeleiding en arbeidsomstandighedenzorg.

B/CFD is verantwoordelijk voor het beleid op ARBO gebied. De focus ligt op preventie van klachten en voorkomen van verzuim. Daarin hebben werkgever en werknemer allebei een verantwoordelijkheid.
Met ingang van 2010 is de rol van de ARBO dienst teruggedrongen en wordt uitgegaan van zogeheten Eigen Regie. Eigen Regie houdt voor medewerkers in dat zij zelf verantwoordelijk zijn om gezond te blijven en klachten te voorkomen. Voor managers betekent het dat zij hun verantwoordelijkheid nemen voor het werkvermogen en de inzetbaarheid van hun medewerkers.

doelstelling 3.2.e1	*B/CFD draagt zorg dat de regio's de afgesproken beleidswijzigingen kunnen invoeren en komt voor 1 juni 2010 met een eerste evaluatie naar de mate van Eigen Regie binnen de Belastingdienstregio's*

Levensfasebewust preventief medisch onderzoek (LPMO)

Op grond van de Arbowet dient de werkgever een Periodiek Arbeidsgezondheidskundig onderzoek aan te bieden aan de medewerkers. B/CFD is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en invoering van dit instrument. De pilotfase is december 2009

1911971 02888

afgerond. In het eerste kwartaal van 2010 is het diagnose instrument aan de Belastingdienstregio's ter beschikking gesteld en wordt ondersteuning geboden bij de implementatie op de regio's. Het LPMO zoomt in onder meer in op gezondheid, vitaliteit en gezondheidsgedrag. Een bijzondere interventie is het inzetten van Gezond Belast. Uiterlijk 1 april 2010 zal in overleg met de organisatie Gezond Belast en de Arbodienst Arboned kwaliteitseisen worden geformuleerd. Aandachtspunt daarbij is dat dit instrument in de huidige situatie wordt georganiseerd door de Federatie Personeelsverenigingen Financiën.

doelstelling 3.2.e2	*Vóór 1 april zijn kwaliteitseisen geformuleerd en vastgesteld.*

Arbomanagementstructuur
In 2005 is de nota arbozorgstructuur Belastingdienst geaccordeerd. Er is aanleiding deze te herzien. Zo is er met het invoeren van het eigen regiemodel sprake van een veranderende focus op arbeidsomstandigheden. Ook de visie op inzetbaarheid vraagt om een integrale benadering. Arbeidsomstandigheden zullen vanuit dit kader gemanaged worden.

doelstelling 3.2.e3	*Uiterlijk 1 mei 2010 is in een Nota Arbomanagementstructuur de visie op arbeidsomstandigheden, processen, procedures taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden beschreven en ter besluitvorming aan het MTBD aangeboden.*

Arbocatalogus
De Belastingdienst werkt in samenspraak met de Ondernemingsraad continue aan verbetering van de arbeidsomstandigheden. Naast het reguliere overleg wordt met de medezeggenschap samengewerkt bij het vormgeven en optimaliseren van de zogeheten arbocatalogus.
Met ingang van 2010 vervallen de arbobeleidsregels. Hiervoor in de plaats komen branche-arbocatalogi. Een arbocatalogus is een

beschrijving van de door werkgevers- en werknemersvertegenwoordiging erkende middelen en maatregelen, technieken en manieren, goede praktijken, normen en praktische handleidingen voor veilig en gezond werken. Voor de sector Rijk is besloten is tot één Rijksbrede arbocatalogus voor gemeenschappelijke arbeidsrisico's, bijbehorende normen en maatregelen. Aansluitend hierop heeft de Belastingdienst opdracht gegeven voor het opstellen van de Belastingdienstspecifieke arbocatalogus. De arbocatalogus Belastingdienst is een dynamisch document. Er zullen steeds nieuwe aspecten aan worden toegevoegd.

doelstelling 3.2.e4	*Uiterlijk 1 december 2010 zullen aan de arbocatalogus Belastingdienst nieuwe risico's, normen en maatregelen worden toegevoegd en worden gepubliceerd via Belastingnet.*

Bedrijfs Maatschappelijk Werk

Wij zijn met B/CKC in gesprek over een eventuele overdracht van het onderwerp en personeel Bedrijfsmaatschappelijk werk (BMW) naar B/CFD. Indien vóór 1 april besluitvorming hieromtrent heeft plaatsgevonden hebben wij volgende doelstellingen:

doelstelling 3.2.e5	*voor 1 juli 2010 is de overdracht van BMW naar B/CFD afgerond.*

1911971 02888

4. Optimalisering van de eigen organisatie

De verwachte versoberingsdoelstellingen bij onze gebruikers en versoberingsdoelstellingen op ons facilitair pakket zal invloed hebben op onze organisatie. Ontwikkelingen in het vakgebied en onze relevante omgeving (met name het Rijk) zullen ook leiden tot een verandering van onze organisatieopzet.

4.1. Nieuwe organisatie opzet B/CFD

Het werk van B/CFD verandert. Het accent van ons werk verschuift van uitvoering naar regievoering. Digitalisering heeft invloed op onze postprocessen, personeelsadministratie en factuurverwerking. Het takenpakket van B/CFD kent naast lokale facilitaire dienstverlening, ook steeds meer centrale landelijke taken, als wagenparkbeheer. Door de bezuinigingen en versoberingen, wordt het werk op onderdelen minder. Zo is er in 2010 bijvoorbeeld geen geld om nieuwe huisvestingsprojecten uit te voeren.

Deze verschillende ontwikkelingen vormen de aanleiding onze eigen organisatie tegen het licht te houden, zoals eerder aangegeven. In het 1e kwartaal 2010 zullen we zorgvuldig de veranderende werkzaamheden en de daarbij behorende personele gevolgen in kaart brengen. Daarbij houden we rekening met de veranderingen binnen de Belastingdienst, zoals de transitie Douane en herinrichting IV- keten. Per 1 april 2010 ligt er een personeelsplan, dat na besluitvorming in de resterende maanden zal worden geïmplementeerd.

4.2. Slimmer werken B/CFD

Verminderd werk betekent ook dat B/CFD minder medewerkers nodig heeft. We zullen in eerste instantie de flexibele schil van medewerkers terugdringen. Dus minder inhuur en minder uitzendkrachten.

Bij de nieuwe organisatie opzet zal ook gekeken worden naar de bijpassende formatieve bezetting, waarbij wordt uitgegaan van een neerwaartse bijstelling van het benodigd aantal

medewerkers. De norm is op het moment van de totstandkoming van het stuurcontract 2010 nog niet vast te stellen.

doelstelling 4	▪ *Per 1 april 2010 ligt er een personeelsplan, dat na besluitvorming in de resterende maanden van 2010 zal worden geïmplementeerd.*

5. Risicoparagraaf

Om tot een heldere en onderbouwde risicobepaling te komen hebben we de aandachtgebieden gespecificeerd. We maken gebruik van de systematiek uit het Risicomodel Belastingdienst. Naast het invullen van het model besteden we veel aandacht aan bewustwording. In 2009 zijn de eerste stappen gezet om de organisatie klaar te maken voor het gestructureerd werken op basis van risicoafwegingen.
De wijze waarop we dit doen is vastgelegd in de beleidsnotitie risicomanagement B/CFD[1]. Veelal is sprake van werkprocessen (en daaraan verbonden risico's) die specifiek zijn voor B/CFD. Samen met de betrokken leidinggevende en proceseigenaren worden de risico's geïnventariseerd en geprioriteerd. Vervolgens vindt de bestuurlijke afweging plaats of de kosten en inspanning van de beheersmaatregelen opwegen tegen de beoogde risicoreductie.

We onderkennen voor 2010 de volgende risico-aandachtsgebieden:
- Documenthuishouding (scannen, post en archief)
- Inkoopprocessen (wet- en regelgeving)
- Duurzame bedrijfsvoering
- Persoonlijke veiligheid (in en om gebouwen)
- Fysieke beveiliging (veiligheid in hallen, toegangscontrole systeem)

.....
[1] *(d.d. 10 april 2009).*

De risico's met bijbehorende kans en impact worden gebied voor gebied in kaart gebracht. Deze zijn voor de vijf genoemde gebieden eind 2009 in kaart gebracht en voorzien van suggesties voor beheersmaatregelen.

In bijlage II is de risico-analyse weergegeven.

7. Middelen

De budgetbrieven 2010, die voortvloeien uit de vastgestelde kadernota 2010, maken integraal onderdeel uit van dit stuurcontract.

1911971 02888

Ondertekening

Den Haag, ...december 2009.

Het MT van de Belastingdienst,

.....

.....

Het MT van B/CFD

.....

1911971 02888

BIJLAGE I: doelstellingen

doelstelling 3.1.1	▪ *Het leveren van een facilitair pakket binnen de financiële kaders en afgesproken prijs, kwantiteit en kwaliteit zoals vastgelegd is in de huisvestingsnota en het producten- en dienstenboek.*
doelstelling 3.1.2	▪ *B/CFD levert in de eerste helft van 2010 een financiële uitwerking van "versobering facilitair pakket, versie 1"*
doelstelling 3.2.a.	▪ *In het eerste kwartaal 2010 komt het MT B/CFD met voorstellen voor een meerjarige visie op de gewenste werkomgeving voor de Belastingdienst.* ▪ *B/CFD doet in eerste kwartaal 2010 een voorstel tot implementatie van de Rijkspas*
doelstelling 3.2.b1	▪ *Bij minimaal 99% van de uitgaven van de Belastingdienst zijn de Europese aanbestedingsregels nageleefd.* ▪ *Het percentage inhuur direct inkooppersoneel <10%*
doelstelling 3.2.b2	▪ *B/CFD behaalt de inkoopdoelstelling voor de producten en diensten die in 2010 e.v. als een bezuiniging zijn ingeboekt en in het financieel kader zijn verwerkt.*
doelstelling 3.2.c1	▪ *De organisatie van de business unit Document Facilities (CI Heerlen en Document & Logistiek Apeldoorn) zal per . . . . . zodanig ingericht zijn dat deze goed kan aansluiten op de nieuwe één Archieforganisatie Rijk, "doc-direkt".*
doelstelling 3.2.c2	▪ *Per 1 maart 2010 wordt het actieplan waaruit blijkt hoe en wanneer de benoemde actielijnen uit het masterplan worden gerealiseerd opgeleverd;* ▪ *Van 1 maart 2010 - 31 december 2010 leveren we producten op basis van die planning uit het actieplan;*
doelstelling 3.2.c3	▪ *Per 1 oktober 2010 is de integrale kostprijs voor de in de PDC genoemde werkzaamheden vastgesteld.*
doelstelling 3.2.d	▪ *in 2010 worden de vastgestelde werkzaamheden op gebied van personele administratie overgedragen aan P-Direkt* ▪ *in 2010 wordt het gehele wagenparkbeheer, inclusief budget, overgedragen aan B/CFD.*
doelstelling 3.2.e1	▪ *B/CFD draagt zorg dat de regio's de afgesproken beleidswijzigingen kunnen invoeren en komt voor 1 juni 2010 met een eerste evaluatie naar de mate van Eigen Regie binnen de Belastingdienstregio's*
doelstelling 3.2.e2	▪ *Vóór 1 april zijn kwaliteitseisen geformuleerd en vastgesteld.*
doelstelling 3.2.e3	▪ *Uiterlijk 1 mei 2010 is in een Nota Arbomanagementstructuur de visie op arbeidsomstandigheden, processen, procedures taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden beschreven en ter besluitvorming aan het MTBD aangeboden.*
doelstelling 3.2.e4	▪ *uiterlijk 1 december 2010 zullen aan de arbocatalogus Belastingdienst nieuwe risico's, normen en maatregelen worden toegevoegd en worden gepubliceerd via Belastingnet.*
doelstelling 3.2.e5	▪ *voor 1 juli 2010 is de overdracht van BMW naar B/CFD afgerond.*
doelstelling 4	▪ *Per 1 april 2010 ligt er een personeelsplan, dat na besluitvorming in de resterende maanden van 2010 zal worden geïmplementeerd.*

1911971 02888

BIJLAGE II: risicoparagraaf

Doelstelling	Risico	Risicobeschrijving	Bestaande beheers maatregelen	Eigenaar
Inkoopprocessen ▾				
Rechtmatigheid Inkoop wordt tijdig betrokken bij de besluitvorming opdat op juiste wijze rechtmatige contracten worden afgesloten. ***(SC. 3.2.b1)***	Een besluit dat leidt tot een onrechtmatig contract	Strategische besluitvorming Gezien het niet of niet tijdig betrokken worden bij het besluitvormingsproces bestaat de kans dat er besluiten worden genomen die tot gevolg hebben dat er geen rechtmatige contracten kunnen worden afgesloten.	- Procesinrichting - Monitoring - Management aandacht	CMT Inkoop
Er worden rechtmatige contracten afgesloten die voldoen aan de wet- en regelgeving (proces en contract) ***(SC. 3.2.b1)***	Conflict tussen bedrijfsvoeringbelangen en wet- en regelgeving	Tactisch Wet- en regelgeving. Gezien de strijdigheid tussen bedrijfsvoeringbelangen en de wet- en regelgeving bestaat de kans dat er bewust wordt afgeweken van de wet- en regelgeving met als gevolg dat het contract op onrechtmatige wijze tot stand komt.	- Procesinrichting - monitoring - Management aandacht - Interne controle	CMT Inkoop
Documenthuishouding ▾				
In 2011 is de (archief) wet- en regelgeving vertaald in beleid dat binnen de Belastingdienst is geïmplementeerd (zie Masterplan Documenthuishouding) ***(SC. 3.2.c1 en 3.2.c2)***	Niet voldoen en/of uitvoeren van de (archief) wet- en regelgeving	Beleid Door niet uitvoeren van het beleid en niet voldoen aan wet- en regelgeving kan er geen adequate verantwoording plaatsvinden van het primaire- en secundaire proces aan het management en politiek.	- Inrichting proces - Masterplan II - Management aandacht	CMT producten en diensten (specifiek PPO Documenten Huishouding)

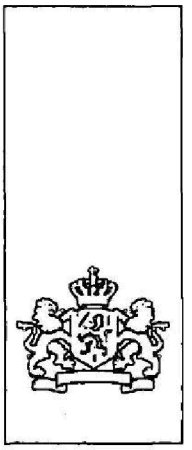
1911971 02888

Doelstelling	Risico	Risicobeschrijving	Bestaande beheers maatregelen	Eigenaar
B/CFD voert het archiefbeheer volgens wettelijke norm* uit waarbij rekening wordt gehouden met het Bedrijfsvoerings-belang, verantwoording naar de maatschappij, politieke verantwoording, juridische eisen en het cultuur historisch erfgoed. (*de archiefwet) ***(SC. 3.2.c1 en 3.2.c2)***	Het niet of onjuist classificeren kan leiden tot ongeautori seerde toegang.	<u>Archief – toegankelijkheid/classificatie</u> Gezien de huidige manier van classificeren (ordeningsstructuur) en als gevolg van het ontbreken van autorisatieprofielen bestaat de kans dat ongeautoriseerde toegang tot de stukken krijgen met als gevolg mogelijk misbruik /verlies van de informatie.	- Inrichting proces - Masterplan II - Management aandacht	CMT producten en diensten (specifiek PPO Documen ten Huishou ding)
Fysieke beveiliging (veiligheid in hallen, toegangscontrolesysteem) ▾				
Ter bescherming van medewerkers en informatie worden fysieke toegangsmaatrege l toegepast. ***(SC. 3.2.a en 3.2.e3)***	Ongeauto riseerde toegang	<u>Verkeerstromen in- en om het gebouw (toegang)</u> De kans bestaat dat niet wordt voldaan aan de vereiste bescherming van medewerkers en informatie en als gevolg van ongeautoriseerde toegang een onveilige situatie ontstaat voor medewerkers en/of verlies van informatie met als gevolg verminderde inzetbaarheid en productie en imagoschade	- Beleid fysieke toegangs controle - Authenticiteit van de medewerkers - Fysieke toegangs maatregelen	CMT producten en diensten
Persoonlijke veiligheid (in- en om gebouwen) ▾				
Er wordt gezorgd voor een veilige werkomgeving waarbij agressie- en geweld zoveel mogelijk wordt voorkomen. ***(SC. 3.2.a en 3.2.e3)***	Plaatsvinden van agressie en geweld.	<u>Agressie en geweld.</u> Gezien de toegenomen verharding in de maatschappij en als gevolg van toegenomen mondigheid van de belastingdienstklanten dan wel (fiscale)incidenten die de klant raakt bestaat de kans dat verbaal en/of fysiek geweld optreedt in contact en ontvangstruimtes met als gevolg dat er uitval dan wel verminderde inzetbaarheid is van de slachtoffers.	- Project "toezicht in hallen" - Opleidingen - Protocollen	MT-CFD

1911971 02888

Doelstelling	Risico	Risicobeschrijving	Bestaande beheers maatregelen	Eigenaar
Duurzame bedrijfsvoering (milieuontlastende maatregelen) ▾				
Er wordt voldaan aan de wet en regelgeving op het gebied van milieu ***(SC. 3.1.1 en 3.2.e2)***	Niet voldoen aan de wet en regelgeving op het gebied van milieu	<u>Beleid en sturing (Tijdig en juist vertalen wet en regelgeving)</u> Door het niet tijdig en/of juist vertalen van de wet-en regelgeving kan de Belastingdienst niet aan de wet- en regelgeving voldoen. Hierdoor loopt de Belastingdienst mogelijk imago, politieke dan wel financiële schade op.	- Aanstelling medewerker duurzaamheid - Rijksbrede samen werking (Senter Novem)	MT-CFD
Specifieke Financiële risico's ▾				
Facilitair Pakket leveren binnen de financiële kaders en de afgesproken prijs- kwantiteit en kwaliteit ***(SC. 3.1.1 en 3.1.2)***	Ontbreken financiële paragraaf	<u>Facilitair Pakket (begroting)</u> Niet altijd worden de financiële consequenties van nieuwe en lopende projecten direct meegenomen in de besluitvorming. Hierdoor bestaat de kans dat projectbudgetten worden overschreden.	- Voorlichting budgethouder - Interne Benchmark - Interne controle - Management aandacht en sturing	CMT Bedrijfs-voering
Fac. Pakket leveren binnen de financiële kaders en de afgesproken prijs- kwantiteit en kwaliteit ***(SC. 3.1.2)***	Niet realiseren van maatregelen en/of dubbel bezuinigen	<u>Facilitair Pakket (bezuinigingen)</u> Gezien het ministeriële besluit (werkgroepen/DGOBR) en als gevolg van de IV-keten bestaat de kans dat bezuinigings-taakstellingen dubbel worden ingeboekt met als gevolg dat het financiële kader lager wordt	- Interne controle - Management aandacht en sturing	CMT Bedrijfs-voering
Fac. Pakket leveren binnen de financiële kaders en de afgesproken prijs- kwantiteit en kwaliteit ***(SC. 3.1.1 en 3.2.b2)***	Betalen voor niet (meer) bestaande contracten dan wel het niet naleven van contractvoor waarden > €50.000	<u>Contracten (control)</u> Gezien het feit dat we niet van alle afgesloten contracten de inhoud en expiratiedatum in beeld hebben bestaat de kans dat we betalen voor dienstverlening die niet meer geleverd wordt of diensten die nooit geleverd zijn met als gevolg dat de kosten te hoog zijn.	- Contracten register - Contract beheer inrichten en monitoren - Inzet controle maatregelen	CMT Bedrijfs-voering

1911971 02888



Belastingdienst

C K C

1. Inleiding

Belastingdienst/Centrum voor kennis en communicatie (B/CKC) ontwikkelt, voert regie, en draagt zorg voor producten en diensten op de terreinen kennis, communicatie, personeels- en organisatieontwikkeling.

Met alle activiteiten streven we ernaar dat burgers en het bedrijfsleven belastingzaken eenvoudig, makkelijk en zo snel mogelijk kunnen afhandelen. Compliance en zelfredzaamheid van belastingplichtigen zijn hierbij de belangrijkste uitgangspunten.

We zijn een facilitaire eenheid van de Belastingdienst. Vanuit onze specifieke domeinverantwoordelijkheden voor kennis, communicatie en P&O, dragen we bij aan de realisatie van de doelstellingen van de Belastingdienst en haar verschillende bedrijfsonderdelen voor de klantengroepen: burger, bedrijf, en interne medewerker.

Volgend op de concerndoelstellingen zoals verwoord in het Bedrijfsplan 2010 - 2011 betekent dit voor ons dat we een bijdrage leveren aan:

- het maximaliseren van compliance door dienstverlening en toezicht
- de operationalisatie van een creatief personeelsbeleid
- de klant centraal en de Belastingdienst in de maatschappij

Ten aanzien van het eigen "huis op orde" geldt ook voor ons het bereiken van operational excellence als doelstelling.

1911971 02888

De Belastingdienst in de maatschappij

`De Belastingdienst voert taken uit voor en in dienst van de samenleving. Uitvoering van de opgedragen taken vergt dat de Belastingdienst de samenwerking zoekt met anderen.`

Het onderdeel 'de Academie' levert hier een bijdrage aan door een verbinding te leggen tussen de Belastingdienst en maatschappelijke ontwikkelingen op het gebied van vakontwikkeling en onderwijs. De Academie levert producten en diensten bij: (internationale) kennisuitwisseling, congressen en seminars in de actualiteit, het ontsluiten van wetenschappelijke kennis.
Beleid is tevens dat, door of in samenwerking met externe onderwijsinstellingen, medewerkers worden opgeleid tot een markterkend diploma. Het onderdeel 'Future Centre' onderhoudt contacten met kennisinstellingen en stimuleert innovatief onderzoek binnen de Dienst, bijvoorbeeld op het terrein van intuïtie en gedragsbeïnvloeding.

De onderzoeken van de bedrijfsfunctie Onderzoek en Marketing (O&M) betreffen de wensen, houding of gedrag van externe doelgroepen. O&M brengt kennis in met het doel de Belastingdienst en de buitenwereld met elkaar te verbinden. Het gaat hier onder andere om effectmetingen, segmentatieonderzoek, klanttevredenheidsmetingen en marktanalyses bij Belastingdienstbrede programma's en bij externe doelgroepen.

doelen 2010

	Prestatie-indicatoren	Doelstelling 2010
1.1	Startopleidingen worden door of in samenwerking met het regulier onderwijs uitgevoerd, leidend tot een markterkend diploma. 1. Fiscaal, Toeslagen, IT 2. Douane – nader onderzoek van mogelijkheden via EVC	 1. 100% 2. 2e kwartaal
1.2	Innovatie wordt gestimuleerd en geëntameerd binnen en met het Future Centre en Impuls. 1. Klanttevredenheid wordt gemeten bij elke activiteit	 1. Klanttevredenheid > 7
1.3	De afdeling Onderzoek & Marketing levert producten waarin informatie over een doelgroep is vastgelegd: 1. In 2010 betreft dat de volgende doelgroepen: Bedrijven, burgers, starters, ZZP-ers en fiscaalintermediairs.	1. Minimaal 1 actueel product per doelgroep per 31 december 2010.

1911971 02888

2. Doelen

A. Het huis op orde

`De komende twee jaar is het hoofdthema voor de Belastingdienst: Het huis op orde. Daarbij komt tot uitdrukking dat we echt inzetten op het op orde krijgen van onze organisatie, afmaken waar we aan zijn begonnen, stopzetten wat niet levensvatbaar is, overnemen van elkaar wat succesvol is, geen werk (uit eigen overtuiging) doen waaraan geen prioriteit is toegekend.`

Per 1 januari 2010 zijn wij toekomstbestendig heringericht tot een organisatie met drie primaire bedrijfsfuncties en de functie bedrijfsvoering. Het jaar 2010 is het verdere ontwikkeljaar van de onze bedrijfsfuncties. Steunend op onze vijf toetsstenen (meerwaarde voor Belastingdienstdoelstellingen, accountability, kwaliteit van het product, kosten, resultaat voor de klant), wordt de interne sturingsfocus van het management gelegd op het sluiten van de van-klant-tot-klant-processen. Daarmee beogen we een betere bediening van de klanten burger, bedrijf en interne medewerker, en op een bedrijfsmatig efficiënte manier producten en diensten tot stand laten komen.

De systemen ondersteunend aan de producten en diensten van Academie, Uitgeverij en Onderzoek & Marketing zijn ingericht. Het toetsen van kwaliteit en klanttevredenheid is onderdeel van de standaard procesvoering.

doelen 2010

	Prestatie-indicatoren	Doelstelling 2010
2.1	B/CKC is georganiseerd conform het herinrichtingsbesluit van december 2009	
	1. Er zijn prestatieafspraken gemaakt en vastgelegd tussen medewerkers en leidinggevenden	1. Einde 1e kwartaal
	2. Met iedere medewerker wordt over persoonlijke ontwikkeling (POP) en mobiliteit (3-5-7jr) gesproken	2. Einde 2010
	3. De per 1 jan 2010 gewijzigde financiële sturingssystematiek naar P&M is geïmplementeerd	3. Bij halfjaarevaluatie
	4. Meerjaren targets op personeel en financieel terrein zijn vastgelegd en marketingplannen/-portfolio's per bedrijfsfunctie vastgesteld.	4. Einde 1e kwartaal

1911971 02888

2.2	Specifiek voor de Academie betekent dit: 1. De producten en diensten worden geleverd volgens met de klant afgesproken specificaties en binnen de budgettaire kaders. Voor de klantkaders worden programmaraden ingesteld. De klanttevredenheid wordt gemeten. 2. De opleidingsinfrastructuur (P&D-catalogus, Elektronische leeromgeving) functioneert tijdig, juist en volledig. 3. Opleidingen in P&D catalogus worden in een jaarkalender gepland en uitgevoerd. Bij onderaanmelding wordt maatwerk gezocht. 4. Bijscholingstrajecten en actualiteitsdagen worden tijdig, juist en volledig georganiseerd . 5. De managementopleiding en het PD-traject worden geëvalueerd. 6. Organisatie IT-academy is geïmplementeerd en tijdpad invulling opleidingsprogramma (2010 en 2011) is vastgesteld. 7. B/CKC is de veranderpartner van de Belastingdienst en stelt hiervoor, binnen de budgettaire kaders, organisatieadviseurs en andere experts beschikbaar.	1. Klanttevredenheid > 7 2. 1e kwartaal 2010; Klanttevredenheid > 7 3. 100% 4. 100% met Klantttevredenheid > 7 5. 2e kwartaal 2010 6. 1e kwartaal 2010; Klanttevredenheid bij alle uitvoeringsactiviteiten > 7 7. Klanttevredenheid > 7
2.3	Specifiek voor de uitgeverij betekent dit: *Niet-persoonsgebonden (NPG-) content is juist en tijdig beschikbaar; eenmalig opgeslagen voor meermalig gebruik.* 1. CMS is in gebruik genomen 2. De contentmanagementorganisatie (CMO) is geïmplementeerd. 3. Content vanuit DOGMA is gemigreerd naar de CMS omgeving. *Eind 2010 kan de klant alle NPG-producten die hij bij de balie of telefoon kan verkrijgen, ook op het internet vinden.* 4. Inventarisatie en prioritering binnen de producten 5. Publicatie op (de vernieuwde) website *Nieuwe applicaties en systemen zijn door gebruikers (intern/extern) geaccepteerd op gebruiksvriendelijkheid (Usability).* 6. Richtlijnen t.a.v. usability zijn geborgd in de architectuurprincipes van de Belastingdienst. 7. QA (Quality Assurance) rol op dit terrein is ingevuld 8. In opdrachten IM (alle kleuren) is UX/usability opgenomen	1. 2e kwartaal 2010. 2. 2e kwartaal 2010 3. conform projectplanning. 4. 1e kwartaal 2010 5. 4e kwartaal 2010 6. 2e kwartaal 2010. 7. Eind 2010 is een audit op dit terrein uitgevoerd en gerapporteerd. 8. Minimaal 80% per 3e kwartaal 2010
2.4	Op 31-12-2009 is bij alle opdrachtgevers van opdrachten groter dan 200 uur de tevredenheid over het werk van Onderzoek & Marketing vastgesteld. Dat betreft naar verwachting 10 klantevaluaties per jaar.	Waardering uit klantevaluaties scoort minimaal rapportcijfer 7.

1911971 02888

B. Dienstverlening

"We willen nadrukkelijk inzetten op dienstverlening, omdat dit goed past in ons uitgangspunt de compliance van burgers en bedrijven te bevorderen:

Belangrijk is dat vanaf 1 januari 2010 vanuit de Uitgeverij het kanaalmanagement internet vorm wordt gegeven. De kanaalmanager internet (MT-lid B/CKC) is eindverantwoordelijke voor dit klantcontactkanaal en zal binnen het mandaat van de domeineigenaar Dienstverlening hier ook naar handelen.

De Uitgeverij is daarnaast dé partner binnen de Belastingdienst om communicatie te verankeren in de uitingen en het handelen van de Belastingdienst, gericht op het vergroten van compliance. De uitgeverij verwerft, creëert, beheert en ontsluit niet-persoonsgebonden content, en maakt uitingen gebruiksvriendelijk, begrijpelijk en consistent. De Uitgeverij levert communicatieve producten en diensten, communicatieadvies, bedrijfsjournalistieke middelen, internetbeheer en -vernieuwing, en usability/user experience.

Verschillende onderdelen van de Academie leveren producten en diensten, ter ondersteuning van de interne klant en zijn of haar dienstverlenende werkprocessen, waaronder organisatieadvisering, HR-productinnovaties ter ondersteuning van de interne medewerker. Onderzoek & Marketing draagt heel specifiek bij aan de dienstverleningsdoelstellingen van de Belastingdienst door marktbewerkingsadviezen en marketinganalyses van de doelgroepen, en door scenario-ontwikkeling en trendonderzoeken.

1911971 02888

doelen 2010

	Prestatie-indicatoren	Doelstelling 2010
3.1	*Realiseer beweging van telefonie naar internetkanaal* (terugdringen BelTel aanbod). 1. *FAQ's vanuit de BelTel zijn < 1 dag gepubliceerd op www.belastingdienst.nl*	1. Werkwijze februari geïmplementeerd.
3.2	*Realiseer een nieuwe website conform de eisen vanuit het domein Dienstverlening* 1. Businesscase nieuwe website gereed 2. Besluitvorming M1 regietafel DV 3. Nieuwe website is geïmplementeerd	1. 1 april 2010 2. 15 april 2010 3. 1 oktober 2010
3.3	*Realiseer beweging van post naar internet.* 1. Herschrijven CAV brieven (Centrale Adressering en Verzending)	1. 1e kwartaal opdracht op basis van businesscase.
3.4	Het invoeren van een nieuwe rijksbrede huisstijl binnen de Belastingdienst: 1. Besluitvorming strategische elementen, herzien huisstijlwijzer en aanpassing communicatiearchitectuur 2. business cases voor vervolg gereed voor besluitvorming	1. maart 2010 2. juni 2010
3,5	Attenderen van burgers op hun rechten en plichten en stimuleer hen deze uit te oefenen. 1. Uitvoeren aangiftecampagne 2009 2. Uitvoeren aangiftecampagne jongeren 3. Realisatie campagnes starters, ondernemers, reizigers (Douane), toeslagen.	1. 1e kwartaal 2010 2. 2e kwartaal 2010 3. 4e kwartaal 2010
3,6	De klanttevredenheid van externe doelgroepen wordt door Onderzoek & Marketing jaarlijks gemeten over een aantal relevante aspecten van de dienstverlening.	1e kwartaal 2010 (Belastingdienst monitor) 4e kwartaal (Fiscale Monitor)

C. Toezicht

"Voor verbetering van de rechtshandhaving door de Belastingdienst is het noodzakelijk om de besturing helder te krijgen en van daaruit een strakkere regie te voeren. De huidige segmentindeling kan bij die aanpak behulpzaam zijn."

Wij leveren verschillende producten en diensten ter ondersteuning van het eindverantwoordelijke management van de primaire processen.

1911971 02888

doelen 2010

	Prestatie-indicatoren	Doelstelling 2010
4.1	*Handhavingscommunicatie wordt als onderdeel van handhavingsregie landelijk ingezet.* 1. het platform van HHC'ers van de regio's is professioneel ondersteund. 2. regio's zijn op aanvraag ondersteund bij het vormgeven van handhavingscommuncatie bij concrete projecten.	1. organiseren van minimaal 4 platformbijeenkomsten in opdracht van de eigenaar vanuit de PPH, tevredenheidsscore deelnemers > 7. 2. tevredenheid opdrachtgevers > 7.
4.2	*Verhogen van compliance bij starters en jongeren.* Inzet van effectmeting (O&M), onderwijsmiddelen (Academie), communicatieproducten en – tooling (Uitgeverij) bij de projecten "startersaanpak" en "jongeren/jeugdeducatie" vanuit PPH/Dienstverlening. 1. start landelijk netwerk jongeren / jeugdeducatie 2. plannen van aanpak gereed 3. rapportage en evaluatie in PPH	1. 4 februari 2010 2. 1 april 2010-02-23 3. 4e kwartaal 2010
4.3	*Versterken van het projectmatig en op afstand kunnen (samen)werken binnen Toezicht.* 1. Instrumenten (WIKI, QuickR) vanuit het project Samenwerken op Afstand (SAMOA) geïmplementeerd. 2. Tooling en advies wordt geleverd aan het project kennismanagement vanuit de PP RTP.	1. 2e kwartaal 2010. 2. 2e kwartaal 2010.
4.4	1. De houding van burgers en bedrijven wordt op structurele basis gemeten in verschillende monitoren. 2. Het effect van het beleid van de Belastingdienst wordt zichtbaar gemaakt via de jaarlijkse steekproef bij particulieren en ondernemers.	1. 1e kwartaal 2010 (Belastingdienst monitor) 2. 3e kwartaal (MGO-monitor) 4e kwartaal (Fiscale Monitor) 3e kwartaal steekproef Ondernemers en Particulieren

D. Personeel

"De prioriteiten in het personeelsbeleid zijn gerelateerd aan ontwikkelingen bij de Belastingdienst. Demografische ontwikkelingen, bezuinigingstaakstellingen, diversiteitsdoelstellingen vragen om een creatief personeelsbeleid."

De Uitgeverij ondersteunt management en medewerker met relevante en bedrijfsmatig efficiënt tot stand gekomen interne communicatiemiddelen en –systemen.
De Academie ontwikkelt, voert regie, en levert producten en diensten ten behoeve van de belastingdienstonderdelen en

1911971 02888

(toekomstige) medewerkers en ontwikkelt methoden, processen en instrumenten (MPIs) volgend op de beleidsdoelstellingen. De Academie ondersteunt de regio´s bij de (massale) werving en selectie van medewerkers, faciliteert de in-, uit- en doorstroom van medewerkers, bewerkt hiervoor de in- en externe arbeidsmarkt, en ontwikkelt activiteiten voor en adviseert bij diversiteitsvraagstukken. De Academie coördineert de duale talenttrajecten (Mixed, Ormit).

doelen 2010

	Prestatie-indicatoren	**Doelstelling 2010**
5.1	Realiseer verbeterde services voor interne communicatie 1. Regioweb beschikbaar 2. Realisatie belastingwerk nieuwe stijl 3. Realisatie Beeldkrant nieuwe stijl 4. Gefaseerde herinrichting intranet en plaza's	 1. 1e kwartaal 2010 2. 2e kwartaal 2010 3. 4e kwartaal 2010 4. 4e kwartaal 2010
5.2	Uitvoering van effectieve arbeidsmarktcommunicatie 1. Ontwikkel een (sub)campagne "profilering BD als werkgever binnen de rijksoverheid". 2. Arbeidsmarktcommunicatiestrategie 2010-2013 gereed	 1. 1e kwartaal 2010 2. 3e kwartaal 2010
5.3	Personele bewegingen (in-, uit- en doorstroom) worden ondersteund en gefaciliteerd, onder meer vanuit het Psychologisch AdviesCentrum (PAC).	Klanttevredenheid > 7

3. Risicoparagraaf

Het halen van een aantal van onze doelen (met name doel 3.2 t.b.v. internet) is afhankelijk van de besluitvorming van de partners in de voortbrengingsketen en de regio's. Met name daar waar BMI-gelden nodig zijn voor de realisatie zal herprioritering moeten zorgen voor toewijzing van BMI-gelden aan de realisatie van onze doelstellingen. De kans dat in de herprioritering anders wordt besloten wordt op 50% geschat. De impact voor de realisatie van onze doelstellingen en daarmee voor de doelstellingen van het domein Dienstverlening is groot, omdat het een showstopper is voor het bereiken van de gewenste resultaten. Als reactie hierop zal worden beoordeeld welke verbeteringen er in de geest van de betreffende doelstellingen met de beschikbare middelen kunnen worden uitgevoerd.

Op de terreinen Dienstverlening (en in het bijzonder voor het kanaal internet), Toezicht, Bedrijfsvoering en Medewerkers nemen wij onze verantwoordelijkheid, voeren regie en zorgen

1911971 02888

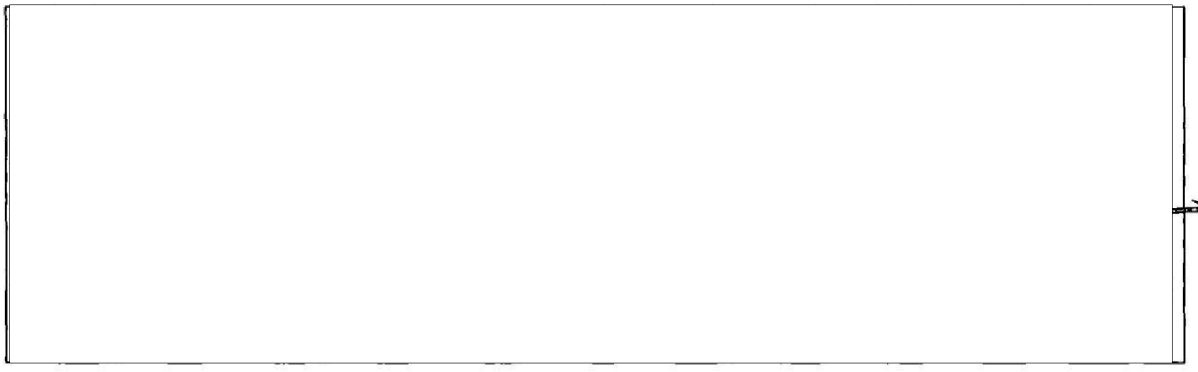
ervoor dat wij tijdig bij alle relevante besluitvormingsorganen en gremia afhankelijkheden signaleren en benoemen. Waar nodig ondernemen wij in collegiaal overleg actie opdat de ons gestelde doelen worden behaald.

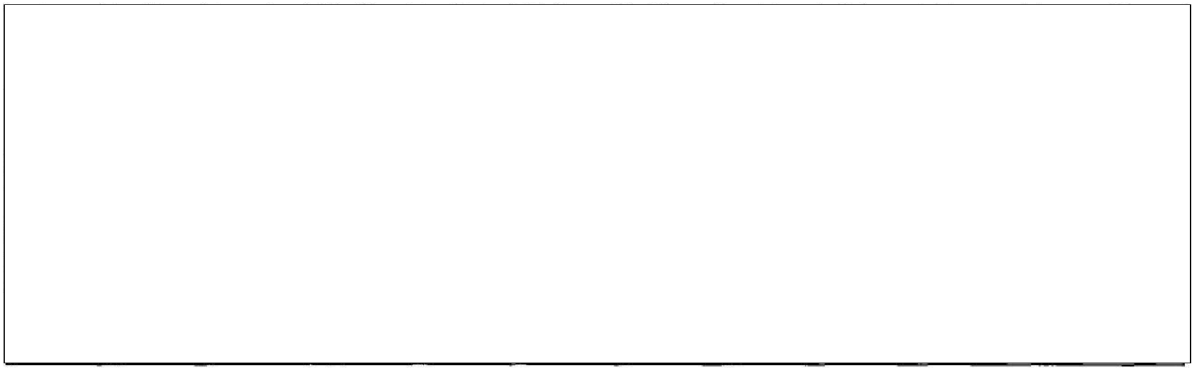
4. Budgettaire consequenties

De budgetbrief 2010, welke voortvloeit uit de door de Groepsraad vastgestelde kadernota 2010, maakt integraal onderdeel uit van dit Stuurcontract.

5. Ondertekening

Den Haag, februari 2010





1911971 02888

BIJLAGE 1: overzicht prestatie-indicatoren

	Prestatie-indicatoren	Doelstelling 2010
1.1	Startopleidingen worden door of in samenwerking met het regulier onderwijs uitgevoerd, leidend tot een markterkend diploma.	
	1. Fiscaal, Toeslagen, IT	1. 100%
	2. Douane – nader onderzoek van mogelijkheden via EVC	2. 2e kwartaal
1.2	Innovatie wordt gestimuleerd en geëntameerd binnen en met het Future Centre en Impuls.	
	1. Klanttevredenheid wordt gemeten bij elke activiteit	1. Klanttevredenheid > 7
1.3	De afdeling Onderzoek & Marketing levert producten waarin informatie over een doelgroep is vastgelegd:	
	1. In 2010 betreft dat de volgende doelgroepen: Bedrijven, burgers, starters, ZZP-ers en fiscaalintermediairs.	1. Minimaal 1 actueel product per doelgroep per 31 december 2010.
2.1	B/CKC is georganiseerd conform het herinrichtingsbesluit van december 2009	
	1. Er zijn prestatieafspraken gemaakt en vastgelegd tussen medewerkers en leidinggevenden	1. Einde 1e kwartaal
	2. Met iedere medewerker wordt over persoonlijke ontwikkeling (POP) en mobiliteit (3-5-7jr) gesproken	2. Einde 2010
	3. De per 1 jan 2010 gewijzigde financiële sturingssystematiek naar P&M is geïmplementeerd	3. Bij halfjaarevaluatie
	4. Meerjaren targets op personeel en financieel terrein zijn vastgelegd en marketingplannen/-portfolio's per bedrijfsfunctie vastgesteld.	4. Einde 1e kwartaal
2.2	Specifiek voor de Academie betekent dit:	
	1. De producten en diensten worden geleverd volgens met de klant afgesproken specificaties en binnen de budgettaire kaders. Voor de klantkaders worden programmaraden ingesteld. De klanttevredenheid wordt gemeten.	1. Klanttevredenheid > 7
	2. De opleidingsinfrastructuur (P&D-catalogus, Elektronische leeromgeving) functioneert tijdig, juist en volledig.	2. 1e kwartaal 2010; Klanttevredenheid > 7
	3. Opleidingen in P&D catalogus worden in een jaarkalender gepland en uitgevoerd. Bij onderaanmelding wordt maatwerk gezocht.	3. 100%
	4. Bijscholingstrajecten en actualiteitsdagen worden tijdig, juist en volledig georganiseerd .	4. 100% met Klantttevredenheid > 7
	5. De managementopleiding en het PD-traject worden geëvalueerd.	5. 2e kwartaal 2010
	6. Organisatie IT-academy is geïmplementeerd en tijdpad invulling opleidingsprogramma (2010 en 2011) is vastgesteld.	6. 1e kwartaal 2010; Klanttevredenheid bij alle uitvoeringsactiviteiten > 7
	7. B/CKC is de veranderpartner van de Belastingdienst en stelt hiervoor, binnen de budgettaire kaders, organisatieadviseurs en andere experts beschikbaar.	7. Klanttevredenheid > 7

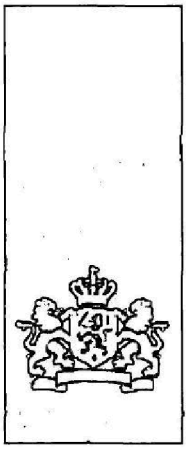
1911971 02888

	Prestatie-indicatoren	Doelstelling 2010
2.3	Specifiek voor de uitgeverij betekent dit: Niet-persoonsgebonden (NPG-) content is juist en tijdig beschikbaar; eenmalig opgeslagen voor meermalig gebruik. 1. CMS is in gebruik genomen 2. De contentmanagementorganisatie (CMO) is geïmplementeerd. 3. Content vanuit DOGMA is gemigreerd naar de CMS omgeving. Eind 2010 kan de klant alle NPG-producten die hij bij de balie of telefoon kan verkrijgen, ook op het internet vinden. 4. Inventarisatie en prioritering binnen de producten 5. Publicatie op (de vernieuwde) website Nieuwe applicaties en systemen zijn door gebruikers (intern/extern) geaccepteerd op gebruiksvriendelijkheid (Usability). 6. Richtlijnen t.a.v. usability zijn geborgd in de architectuurprincipes van de Belastingdienst. 7. QA (Quality Assurance) rol op dit terrein is ingevuld 8. In opdrachten IM (alle kleuren) is UX/usability opgenomen	 1. 2e kwartaal 2010. 2. 2e kwartaal 2010 3. conform projectplanning. 4. 1e kwartaal 2010 5. 4e kwartaal 2010 6. 2e kwartaal 2010. 7. Eind 2010 is een audit op dit terrein uitgevoerd en gerapporteerd. 8. Minimaal 80% per 3e kwartaal 2010
2.4	Op 31-12-2009 is bij alle opdrachtgevers van opdrachten groter dan 200 uur de tevredenheid over het werk van Onderzoek & Marketing vastgesteld. Dat betreft naar verwachting 10 klantevaluaties per jaar.	Waardering uit klantevaluaties scoort minimaal rapportcijfer 7.
3.1	Realiseer beweging van telefonie naar internetkanaal (terugdringen BelTel aanbod). 1. FAQ's vanuit de BelTel zijn < 1 dag gepubliceerd op www.belastingdienst.nl	 1. Werkwijze februari geïmplementeerd.
3.2	*Realiseer een nieuwe website conform de eisen vanuit het domein Dienstverlening* 4. Businesscase nieuwe website gereed 5. Besluitvorming M1 regietafel DV 6. Nieuwe website is geïmplementeerd	 1. 1 april 2010 2. 15 april 2010 3. 1 oktober 2010
3.3	Realiseer beweging van post naar internet. 1. Herschrijven CAV brieven (Centrale Adressering en Verzending)	 1. 1e kwartaal opdracht op basis van businesscase.
3.4	Het invoeren van een nieuwe rijksbrede huisstijl binnen de Belastingdienst: 1. Besluitvorming strategische elementen, herzien huisstijlwijzer en aanpassing communicatiearchitectuur 2. business cases voor vervolg gereed voor besluitvorming	 1. maart 2010 2. juni 2010
3,5	Attenderen van burgers op hun rechten en plichten en stimuleer hen deze uit te oefenen. 1. Uitvoeren aangiftecampagne 2009 2. Uitvoeren aangiftecampagne jongeren 3. Realisatie campagnes starters, ondernemers, reizigers (Douane), toeslagen.	 1. 1e kwartaal 2010 2, 2e kwartaal 2010 3. 4e kwartaal 2010

1911971 02888

	Prestatie-indicatoren	Doelstelling 2010
3,6	De klanttevredenheid van externe doelgroepen wordt door Onderzoek & Marketing jaarlijks gemeten over een aantal relevante aspecten van de dienstverlening.	1e kwartaal 2010 (Belastingdienst monitor) 4e kwartaal (Fiscale Monitor)
4.1	Handhavingscommunicatie wordt als onderdeel van handhavingsregie landelijk ingezet. 1. het platform van HHC'ers van de regio's is professioneel ondersteund. 2. regio's zijn op aanvraag ondersteund bij het vormgeven van handhavingscommuncatie bij concrete projecten.	1. organiseren van minimaal vier platformbijeenkomsten in opdracht van de eigenaar vanuit de PPH, tevredenheidsscore deelnemers > 7. 2. tevredenheid opdrachtgevers > 7.
4.2	*Verhogen van compliance bij starters en jongeren.* Inzet van effectmeting (O&M), onderwijsmiddelen (Academie), communicatieproducten en – tooling (Uitgeverij) bij de projecten "startersaanpak" en "jongeren/jeugdeducatie" vanuit PPH/Dienstverlening. 1. start landelijk netwerk jongeren / jeugdeducatie 2. plannen van aanpak gereed 3. rapportage en evaluatie in PPH	1. 4 februari 2010 2. 1 april 2010-02-23 3. 4e kwartaal 2010
4.3	Versterken van het projectmatig en op afstand kunnen (samen)werken binnen Toezicht. 1. Instrumenten (WIKI, QuickR) vanuit het project Samenwerken op Afstand (SAMOA) geïmplementeerd. 2. Tooling en advies wordt geleverd aan het project kennismanagement vanuit de PP RTP.	1. 2e kwartaal 2010. 2. 2e kwartaal 2010.
4.4	1. De houding van burgers en bedrijven wordt op structurele basis gemeten in verschillende monitoren. 2. Het effect van het beleid van de Belastingdienst wordt zichtbaar gemaakt via de jaarlijkse steekproef bij particulieren en ondernemers.	1. 1e kwartaal 2010 (Belastingdienst monitor) 2. 3e kwartaal (MGO-monitor) 4e kwartaal (Fiscale Monitor) 3e kwartaal steekproef Ondernemers en Particulieren

1911971 02888



Belastingdienst

IV-keten

1. Inleiding

In dit stuurcontract worden de resultaatafspraken tussen de [redacted] van de Belastingdienst en de [redacted] van de Belastingdienst vastgelegd. De Belastingdienst is een uitvoeringsorganisatie, belast met de uitvoering van wet- en regelgeving. De Belastingdienst wordt daarbij ondersteund door de IV-keten. De [redacted] is verantwoordelijk voor het leveren van de 'prestaties' door de IV-keten.

In de loop van 2009 heeft de Belastingdienst vastgesteld dat een fundamentele verbetering van het functioneren van de IV-keten noodzakelijk is en dat het daarvoor nodig is over te gaan tot een herinrichting van de keten. Er is een transformatieplan opgesteld waarin verbeterdoelstellingen zijn geformuleerd en waarin de projecten zijn benoemd die voor het realiseren van die doelstellingen moeten zorgdragen.

Zoals afgesproken richt dit stuurcontract zich specifiek op de resultaten die door de IV-keten in het transformatiejaar 2010 moeten worden bereikt. Deze resultaten zijn samengebracht in het zogenoemde Transformatie-dashboard. Na 2010 zal het Transformatiedashboard overgaan in het IV-keten dashboard.

De [redacted] verbindt zich tot het leveren van de resultaten zoals genoemd in hoofdstuk 4 van dit stuurcontract. Deze resultaten helpen de Belastingdienst bij het realiseren van haar doelstellingen.

leeswijzer
In het volgende hoofdstuk wordt kort de visie op de IV-keten weergeven. Voor een uitgebreide beschrijving en toelichting verwijzen wij naar het kaderdocument d.d. 15 december 2009, versie 1.0.Om de visie te kunnen realiseren en de doelstellingen van de IV-keten te bereiken is gekozen voor een bepaalde strategie. De hoofdlijnen daarvan zijn opgenomen in hoofdstuk 3. Hoofdstuk 4 bevat de concrete resultaatafspraken voor 2010. Deze zijn weergegeven in de vorm van meetbare 'Key Performance Indicators' (KPI's). Tot slot bevat hoofdstuk 5 de risicoanalyse IV-keten.

1911971 02888

2. Visie op de IV keten

De Belastingdienst is een uitvoeringsorganisatie, belast met de uitvoering van wet- en regelgeving, en is daarbij afhankelijk van informatievoorziening. De informatievoorziening verwerkt en verstrekt grote hoeveelheden gegevens en moet continue betrouwbaarheid en beschikbaarheid garanderen met stabiele systemen (oplossingen). Deze oplossingen komen voort uit een samenspel van functionaliteit, techniek, risicobepaling en afweging op basis van een kosten-batenanalyse.

De informatievoorziening richt zich altijd op de doelstellingen van de Belastingdienst, aangezien de business sturend is. Bij het mogelijk maken van die doelstellingen maakt de IV-keten gebruik van bewezen praktijken in de markt en bewezen technologie.

Dit is een taak die de informatievoorziening van de Belastingdienst alleen kan uitvoeren met professionals die verstand hebben van hun vak, pro-actief zijn en initiatief tonen om continue te zoeken naar deze best mogelijke oplossing. Ook automatiseren is tenslotte mensenwerk. De medewerkers binnen de IV keten hebben kennis van zowel ICT als de bedrijfsprocessen van de Belastingdienst en een sterke focus op resultaten. Professionals in de informatievoorziening worden in staat gesteld hun werk goed te doen, komen gemaakte afspraken na en leggen verantwoording af over de resultaten. Professionals die ook begrijpen dat goed genoeg ook genoeg is. Dit gebeurt in een klimaat van vertrouwen, openheid, verantwoordelijkheid geven én nemen.

ICT is een voorziening

Ondanks het feit dat we niet zonder kunnen, en voor de uitvoering van onze taken afhankelijk zijn van ICT, blijft ICT een voorziening, een faciliteit. Dus faciliterend aan 'de business', de primaire processen van de Belastingdienst. Zowel bij de dagelijkse ondersteuning met de huidige ICT middelen als bij de ontwikkeling van nieuwe is het de business die met behulp van de afdelingen Informatiemanagement (IM) in staat moet zijn de ICT-voorzieningen te sturen.

1911971 02888

Een soepel werkende IV keten – de opdracht
Een soepel werkende IV-keten binnen de Belastingdienst is een keten waarin efficiënt de middelen worden ingezet, die eenduidig belegde verantwoordelijkheden kent binnen de keten en tussen de ketenpartners. Informatiemanagement is belegd binnen de lijnorganisatie, sturend op het 'wat' van de informatievoorziening. De aanbodorganisatie wordt op professionaliteit aangestuurd en is verantwoordelijk voor het 'hoe'. Het overkoepelende team IV-beleid bepaalt mede op basis van een concernarchitectuur de kaders waarbinnen de IV-keten beweegt en voert regie over het informatieplanningsproces.

Binnen de IV-keten wordt veel aandacht besteed aan de ontwikkeling van 'klant tot klant'-processen door de gehele keten, gebaseerd op zakelijke relaties (transparant, gedocumenteerd) die gericht zijn op samenwerking, onder het motto: Samen bereiken we meer.

De partners in de IV-keten: IV-Vraag, IV-Aanbod en IV-Beleid dragen gemeenschappelijk de verantwoordelijkheid voor een optimaal functionerende voorziening. Dit laat zich concretiseren in de volgende opdracht, c.q. eisen aan de IV-keten:

Beschikbaar – we garanderen de continuïteit van onze systemen, op het niveau dat we hebben afgesproken. Voor continuïteit van het bedrijf zijn afspraken gemaakt en deze zijn geïmplementeerd. We zijn bereikbaar voor eindgebruikers waar het gaat om onze systemen en diensten.

Betrouwbaar – de voorspelbaarheid van onze dienstverlening is groot; we leveren wat we beloven volgens specificaties, op tijd en binnen budget. Als Belastingdienst leveren we tijdig betrouwbare gegevens met stabiele systemen. Burgers en bedrijven moeten er van uit kunnen gaan dat de gegevens juist zijn en dat hun gegevens veilig zijn bij de Belastingdienst.

1911971 02888

Bestuurbaar – de informatievoorziening is onder controle en de business is in staat er sturing aan te geven richting de doelstellingen van de Belastingdienst. Hiertoe is een goede samenwerking en collegialiteit binnen de IV-keten gerealiseerd. Kosten en prestaties zijn transparant of worden transparant gemaakt. De aansturing van de IV-keten is gericht op het inzicht geven in en voortdurend verbeteren van prestaties. Prestatie-indicatoren zijn benoemd, het meten van de prestaties is ingericht en benodigde competenties zijn in de gehele keten ontwikkeld.

Betaalbaar – de kosten van onze dienstverlening zijn volledig transparant en in lijn met industrie benchmarks. Om dit te bereiken wordt zwaar ingezet op standaardisatie, adequaat versiebeheer en connectiviteit (aansluitingsmogelijkheden).

1911971 02888

3. Strategie

Om doelstellingen van de IV-keten te bereiken is gekozen voor een strategie die op hoofdlijnen bestaat uit de volgende elementen.

Prioriteren
Het waarborgen van continuïteit van het primaire Belastingdienstproces heeft de hoogste prioriteit, daarna het implementeren van wetgeving en ten slotte het innoveren. Een van de maatregelen die zijn genomen om de continuïteit te kunnen waarborgen is het project BCM (Business Continuity Management) dat binnen B/CIE wordt uitgevoerd. Dit project is onderdeel van de transformatie IV-keten en hierover zal dan ook regelmatig worden gerapporteerd. Het continuïteitsrisico is opgenomen in de risicoanalyse (zie hoofdstuk 5)
Overigens vraagt ook het waarborgen van de continuïteit om een proces van voortdurende verbetering en vernieuwing. 'Vernieuwing' staat in deze prioriteitsvolgorde dus in het teken van continuïteit van de Belastingdienst. Hierbij wordt natuurlijk rekening gehouden met veranderingen op het gebied van E-overheid en overige door de business gewenste veranderingen.

Structuur en sturing
De sturing op ICT wordt versterkt door een vereenvoudiging van de structuur van de IV-keten. Een betere sturing is mogelijk door een duidelijke scheiding van verantwoordelijkheden binnen de IV-keten van beleid, aanbod en vraag, inclusief een duidelijke IV governance. Ook door het vervangen het CMT-model door integraal leidinggevenden zal de sturing verbeteren. Daarnaast wordt de scope, omvang en duur van automatiseringsprojecten beperkt. De inspanningsverplichting wordt vervangen door opdrachtsturing met resultaatverplichting. Daarnaast worden KPI's gehanteerd om vast te stellen of de beoogde doelen en bijbehorende resultaten worden gerealiseerd.

1911971 02888

Professionaliseren
De ICT voortbrengingsprocessen worden verstevigd en verankerd en maken waar mogelijk gebruik van marktstandaarden. Een gericht opleidings- en begeleidingsbeleid ondersteunt de ontwikkeling van vakkennis, vaardigheden en van houding en gedrag van management en medewerkers. Het ontwikkelen van en sturen met een concern architectuur benadrukt het belang van architectuur. Daarnaast wordt de klantgerichtheid versterkt evenals de kennis van en blik op externe factoren en ontwikkelingen.

Kostentransparantie
Transparantie in de kosten en investeringen binnen de IV-keten wordt gecreëerd ten behoeve van optimalisering van kosten en baten. Het PFC-proces zal door een éénduidige administratie van de activiteiten in de IV-keten in staat zijn om de kosten van de IV-keten goed in beeld te brengen.

Sturen op kosten
De IV-keten heeft ten opzichte van 2009 te maken met een dalend financieel kader. Dit staat op gespannen voet met de noodzakelijke veranderingen binnen de IV-keten, die immers ook gepaard gaan met investeringen. Er zijn bij de begrotings-voorbereiding derhalve keuzes gemaakt en maatregelen geformuleerd om ervoor te zorgen dat de IV-keten binnen de financiële kaders blijft. Deze maatregelen hebben slechts in beperkte mate gevolgen voor het concernportfolio en de dienstverlening aan de 'business'; en dat is een bewuste keuze. De gevolgen voor de IV-keten zijn echter ingrijpend. Zo richten de voorgestelde maatregelen zich op een verbetering van meer dan 10% van de efficiëntie van de ontwerp-, voortbrengings- en leveringsprocessen, op een substantiële verhoging van de productiviteit van het personeel en op verlaging van de overhead binnen de IV-keten.

Hiermee worden in feite de eerste resultaten van de transformatie van de IV-keten reeds 'ingeboekt'. Dit vraagt een strakke kostensturing. Tegelijkertijd houdt dit tevens een risico in, zoals ook is weergegeven in de risico-analyse (zie hoofdstuk 5). Het inrichten van een systeem van performancemanagement (ook

1911971 02888

een project binnen de Transformatie) is een van de methoden om de voortgang van de financiële doelstellingen nauwlettend in de gaten te houden.

Standaardiseren
Om de genoemde doelen te bereiken is standaardisatie van processen, systemen, producten en diensten een basisvoorwaarde. Door standaardisatie (en goed versiebeheer) kan de aansluiting binnen de eigen IV keten maar ook op overheidsbrede IV-ketens efficiënter worden. Bij het standaardiseren van onze activiteiten worden zo veel mogelijk de marktstandaards gebruikt en gevolgd (zoals Bisl, ASL, ITIL, TMap, Prince2, etc.) en door de overheid gebruikte kaders (zoals Nora, E-overheid, beveiliging etc.). Ook zal de concernarchitectuur richtlijnen geven voor de mate van standaardisatie over de verschillende Bedrijfsonderdelen.

Houding en gedrag
ICT is mensenwerk. Medewerkers vormen het belangrijkste kapitaal van de IV-keten van de Belastingdienst. Een goed functionerende IV-keten staat of valt bij de mensen, bij hun inzet en hun instelling. Kwalitatief goede en gemotiveerde medewerkers bepalen het resultaat van een organisatie. Het succes van de IV-keten wordt dus in belangrijke mate bepaald door de kwaliteit en motivatie van haar medewerkers. Belangrijke kernwoorden daarin zijn professionalisering van medewerkers, communicatie, motivatie, samenwerking en cultuur.

Het resultaat van een organisatie is afhankelijk van een goede afstemming tussen mensen, processen en technologie. De technologie en processen stellen speciale eisen aan de medewerkers van de IV-keten. De realisatie van de nieuwe strategie en missie van de IV-keten vraagt bijvoorbeeld het nodige van de professionaliteit van medewerkers. Het veronderstelt een hoog niveau van ICT-kennis en –vaardigheden. De IV-keten vormt een werkomgeving waarin de eisen die worden gesteld aan medewerkers steeds hoger worden. Ook vraagt de realisatie van het gewenste niveau van dienstverlening een hoog niveau van vakmanschap.

1911971 02888

Daarom zijn houding en gedrag van managers belangrijk om medewerkers in de IV-keten te motiveren en stimuleren. We sturen daarom op houding en gedrag via de inhoud van het werk en geven als managers en medewerkers het goede voorbeeld.

Bij de doelstellingen van de Belastingdienst IV passen, naast de al eerder genoemde basiswaarden van de Belastingdienst, de volgende elementen van cultuur, houding en gedrag:

- Openheid – We zijn open in ons handelen en betrekken de juiste mensen bij besluitvorming. We communiceren tijdig en effectief. We creëren dialoog door actief te luisteren en het stellen van vragen
- Vertrouwen – We vertrouwen op de professionaliteit van onze collega's en waarderen initiatief en pro-actief handelen
- Resultaatgerichtheid – We meten en waarderen op behaalde resultaten. We creëren focus en stellen prioriteiten. We leren van onze fouten.

4. Resultaten 2010

Dit hoofdstuk bevat op basis van de visie en strategie, zoals weergegeven in de voorgaande hoofdstukken, de te bereiken resultaten in 2010. Deze resultaten zijn geclusterd op basis van de eisen die aan de IV-keten worden gesteld, te weten:

- Beschikbaarheid
- Betrouwbaarheid
- Bestuurbaarheid
- Betaalbaarheid

Voor elk van deze onderdelen worden de succesfactoren benoemd en de daaraan gekoppelde 'Key Performance Indicators' (KPI's). De KPI's vormen de concrete en meetbare vertaling van de resultaatafspraken tussen de [redacted] en de [redacted] Belastingdienst.

4.1. Beschikbaarheid

We garanderen de continuïteit van onze systemen, op het niveau dat we hebben afgesproken. Voor continuïteit van het bedrijf zijn afspraken gemaakt en deze zijn geïmplementeerd. We zijn bereikbaar voor eindgebruikers waar het gaat om onze systemen en diensten.

Succesfactor: Continuïteit

KPI 1.1	Aantal prio 1 incidenten
Definitie	Het aantal prio 1 incidenten in productie in de afgelopen 12 maanden, onderverdeeld naar prio's 1 en per ICT service
Groen	Percentage prio 1 incidenten dat binnen 4 uur is opgelost is gelijk aan of groter dan 75%.
Geel	Nvt
Rood	Percentage prio 1 incidenten dat binnen 4 uur is opgelost is kleiner dan 75%.

KPI 1.2	Bereikbaarheid Servicedesk
Definitie	De bereikbaarheid van de servicedesk wordt gemeten door het aantal inkomende gesprekken waarbij de wachttijd minder dan 30 seconden bedraagt.
Groen	Minimaal 80% van de inkomende gesprekken wordt binnen 30 seconden opgenomen
Geel	Tussen 75% en 80% van de inkomende gesprekken worden binnen 30 seconden opgenomen
Rood	Minder dan 75% van de inkomende gesprekken wordt binnen 30 seconden opgenomen

1911971 02888

Succesfactor: Sturing op IV-dienstverlening

KPI 1.3	Levering IV-services volgens afspraak in SLA's
Definitie	De mate waarin de afspraken zoals vastgelegd in SLA's zijn nagekomen, onderverdeeld naar SLA.
Groen	Vanaf 1 april wordt minimaal 85% van de IV-services conform SLA geleverd.
Geel	Vanaf 1 april wordt tussen 75% en 85% van de IV-services conform SLA geleverd.
Rood	Vanaf 1 april wordt minder dan 75% van de IV services conform SLA geleverd.

4.2. Betrouwbaarheid

De voorspelbaarheid en veiligheid van onze dienstverlening is groot; we leveren wat we beloven volgens specificaties, op tijd en binnen budget. Het voorkomen van fouten heeft daarbij onze hoogste prioriteit. Als Belastingdienst moeten we betrouwbare gegevens tijdig leveren met stabiele systemen in een complexe omgeving. Burgers en bedrijven moeten er vanuit kunnen gaan dat de gegevens juist zijn.

Succesfactor: Goed opdrachtgeverschap

KPI 2.1	Tijdigheid Ontwerpproducten
Definitie	Percentage ontwerpproducten per IM bedrijfsonderdeel dat conform de geaccordeerde planning is opgeleverd aan CAO. Over januari/februari 2010 wordt per bedrijfsonderdeel een 0-meting gedaan, die als referentie dient voor de rest van 2010.
Groen	Verbetering ten opzichte van 0-meting is groter dan of gelijk aan 5%
Geel	Verbetering ten opzichte van 0-meting ligt tussen 0%-5%
Rood	Het tijdigheidspercentage is lager dan de 0-meting

KPI 2.2	Kwaliteit ontwerpproducten
Definitie	Het percentage ontwerpproducten dat bij oplevering voldoet aan de kwaliteits-normen, waarbij de meting over Q1 2010 dient als referentie (=0-meting).
Groen	Verbetering ten opzichte van 0-meting is groter dan of gelijk aan 5
Geel	Verbetering ten opzichte van 0-meting ligt tussen 0%-5%
Rood	Het kwaliteitspercentage is lager dan de 0-meting

KPI 2.3	Domeinportfolio is basis voor projecten
Definitie	Het domeinportfolio geeft vooraf aan welke projecten het komende kalenderjaar worden uitgevoerd. Gemeten wordt het % projecten per bedrijfsonderdeel dat door de business wordt uitgevoerd en die zijn genoemd in het vastgestelde domeinportfolio.
Groen	Uitwerking van de normering uiterlijk 1 maart 2010
Geel	
Rood	

1911971 02888

Succesfactor: Sturing op Grote Projecten

KPI 2.4	Voortgang Grote Projecten
Definitie	Betreft de score op basis van de standaard projectrapportage zoals die door de Business Executive wordt opgeleverd. De KPI meet het aantal (en het percentage) projecten > € 1 mln. dat respectievelijk groen, geel en rood scoort
Groen	Aantal projecten dat groen scoort in de standaard projectrapportage
Geel	Aantal projecten dat geel scoort in de standaard projectrapportage
Rood	Aantal projecten dat rood scoort in de standaard projectrapportage

KPI 2.5	Levering conform offerte (>200 dagen): tijd en functionaliteit
Definitie	Het % projecten dat door B/CAO binnen tijd en budget, en met de gewenste functionaliteit en kwaliteit is uitgevoerd. ((E-A)/E)*100% ; E=Estimated hours, A + Actual hours
Groen	Aantal leveringen conform offerte is >= 95%
Geel	Aantal leveringen conform offerte is >= 80% en < 95%
Rood	Aantal leveringen conform offerte is kleiner dan 80%

KPI 2.6	Aantal fixes
Definitie	Het aantal fixes en spoedreleases dat in 2010 is uitgevoerd.
Groen	Percentage fixes/spoedreleases over 2010 ligt minimaal 20% lager dan aantal fixes/spoedreleases over dezelfde periode in 2009
Geel	Percentage fixes/spoedreleases over 2010 ligt tussen de 10% en 20% lager dan aantal fixes/spoedreleases over dezelfde periode in 2009
Rood	Percentage fixes/spoedreleases over 2010 ligt minder dan 10% lager dan aantal fixes/spoedreleases over dezelfde periode in 2009

4.3. Bestuurbaarheid

De informatievoorziening is onder controle als de opdrachtgever in staat is er sturing aan te geven richting de doelstellingen van de Belastingdienst. We gaan daarbij uit van een goede samenwerking binnen de keten. Kosten en prestaties moeten transparant zijn of worden gemaakt. De aansturing van de IV-keten is gericht op het inzicht geven in en voortdurend verbeteren van prestaties. Concreet betekent dit het benoemen van KPI's en het inrichten van performance management. Deze competenties moeten in de gehele keten worden ontwikkeld.

1911971 02888

Succesfactor: Resultaatgerichtheid

KPI 3.2	Oplossen openstaande ARK-issues
Definitie	Het aantal nog openstaande ARK-issues, waarvan de afgesproken oplostermijn is verstreken. Specifiek gaat het hier over de issues die benoemd zijn onder navolgende punten: • Impactanalyse • Opdrachtgeverschap • Collegiale toetsing • Acceptatiecriteria • Aansturing en regie • Diversen
Groen	Er is maximaal 1 openstaand issue waarvan de oplostermijn is verstreken.
Geel	Er zijn maximaal 2 of 3 openstaande issues waarvan de oplostermijn is verstreken.
Rood	Er zijn meer dan 3 openstaande issues waarvan de oplostermijn is verstreken.

Succesfactor: Professionalisering

KPI 3.3	Certificering van IT-managers
Definitie	Het percentage IT-managers dat conform planning gecertificeerd is. De volgende doelstellingen zijn vastgesteld: 1. Alle IT-projectmanagers van B/CAO, B/CIE en IM zijn gecertificeerd conform Prince 2. 2. Alle M2-IT managers van B/CAO, B/CIE en IM zijn gecertificeerd op basis van ICT-fundament of door het MT aangemerkte en vastgestelde IT-deskundigheid op basis van kennis, kunde en vaardigheden.
Groen	Q2: van de niet-gecertificeerde M2-IT managers en specialisten is minimaal 20% conform planning gecertificeerd Q3: van de niet-gecertificeerde M2-IT managers en specialisten is minimaal 40% conform planning gecertificeerd Q4: van de niet-gecertificeerde M2-IT managers en specialisten is minimaal 60% conform planning gecertificeerd. Noot: voor Q5 en Q6 liggen deze percentages respectievelijk op 80% en 95%
Geel	Q2: van de niet-gecertificeerde M2-IT managers en specialisten is tussen de 15% en 20% conform planning gecertificeerd Q3: van de niet-gecertificeerde M2-IT managers en specialisten is tussen de 35% en 40% conform planning gecertificeerd Q4: van de niet-gecertificeerde M2-IT managers en specialisten is tussen de 55% en 60% conform planning gecertificeerd
Rood	Q2: van de niet-gecertificeerde M2-IT managers en specialisten is minder dan 15% conform planning gecertificeerd Q3: van de niet-gecertificeerde M2-IT managers en specialisten is minder dan 35% conform planning gecertificeerd Q4: van de niet-gecertificeerde M2-IT managers en specialisten is minder dan 55% conform planning gecertificeerd

1911971 02888

Succesfactor: Architectuur

KPI 3.4	% Wijzigingen beoordeeld door Architectuurboard
Definitie	Percentage van de wijzigingen (zowel project als exploitatie georiënteerd) die worden aangeboden aan de architectuurboard. Scope van de KPI betreft alle vastgestelde BMI projecten.
Groen	Q1: >= 50% Q2: >= 60% Q3: >= 80% Q4: >= 100%
Geel	Q1: >= 30% en < 50% Q2: >= 50% en < 60% Q3: >= 70% en < 80% Q4: >= 90% en < 100%
Rood	Q1: < 30% Q2: < 50% Q3: < 70% Q4: < 90%

KPI 3.5	Specificeren binnen concernarchitectuur
Definitie	1. % van de ontwerpproducten die binnen de concernarchitectuur passen 2. % van de afwijkingen die bij het opleveren van de ontwerpproducten zijn geaccordeerd 3. % geaccordeerde afwijkingen waarvan de gewenste oplossing is beschreven en het verwijderingsproces is ingeregeld
Groen	Het percentage ontwerpproducten dat past binnen de concernarchitectuur is gelijk aan 85%
Geel	Het percentage ontwerpproducten dat past binnen de concernarchitectuur is minder dan 85% maar groter of gelijk aan 65%
Rood	Het percentage ontwerpproducten dat past binnen de concernarchitectuur is minder dan 65%

4.4. Betaalbaarheid

De kosten van onze dienstverlening zijn volledig transparant voor de bedrijfsonderdelen en in lijn met industrie benchmarks. Om dit te bereiken zal zwaar worden ingezet op standaardisatie, adequaat versiebeheer en connectiviteit (aansluitingsmogelijkheden).

Succesfactor: Transparantie

KPI 4.1	Financiën: prognose versus werkelijkheid (realisatie)[1]
Definitie	Prognose versus werkelijkheid met betrekking tot kosten, investeringen en uitbestedingen binnen de IV-keten, gesplitst per bedrijfsonderdeel
Groen	Maximale afwijking van realisatie (+/1) t.o.v. het kader is <= 1,5%
Geel	Maximale afwijking realisatie (+/1) t.o.v. het kader >1,5% en <= 3%
Rood	Maximale afwijking realisatie (+/1) t.o.v. kader > 3%

[1] *NB Het uitgavenkader IV-keten wordt eveneens gezien als budgetkader voor de IV-keten.*

1911971 02888

KPI 4.2	Ontwikkeling in kostprijzen IV-producten en diensten
Definitie	Het gaat hierbij om het inzicht in (de hoogte van) de kostprijzen van de IV-producten en –diensten en de ontwikkeling daarin. Kostprijzen van producten en diensten van de IV-keten die herkenbaar zijn voor opdrachtgevers en externe marktpartijen (ivm benchmark). De KPI richt zich op de belangrijkste producten van B/CAO en B/CIE, te weten: functiepunten, Mainframe, Midrange, Storage, Werkplekken, Printen/Nabewerking
Groen	Normering vindt plaats op basis van de uitkomsten van de uit te voeren kostenbenchmark in Q2 2010
Geel	
Rood	

KPI 4.3	Productiviteit applicatieontwikkeling (kosten per functiepunt)
Definitie	De kosten per ontwikkeld functiepunt (door B/CAO)
Groen	Kosten per ontwikkeld functiepunt in 2010 liggen tenminste 5% lager dan kosten per ontwikkeld functiepunt in 2009
Geel	Kosten per ontwikkeld functiepunt in 2010 liggen tussen 2,5%- 5% lager dan kosten per ontwikkeld functiepunt in 2009
Rood	Kosten per ontwikkeld functiepunt in 2010 zijn minder dan 2,5% lager dan kosten per ontwikkeld functiepunt in 2009

KPI 4.4	% Overhead binnen CAO en CIE
Definitie	Stand per ultimo van de maand van het aantal FTE's dat als overhead (conform PINO) is geclassificeerd ten opzichte van het totale aantal FTE's binnen CAO en CIE. Een FTE (full time equivalent) heeft een contract voor 36 uur op weekbasis.
Groen	Wordt in maart 2010 vastgesteld
Geel	
Rood	

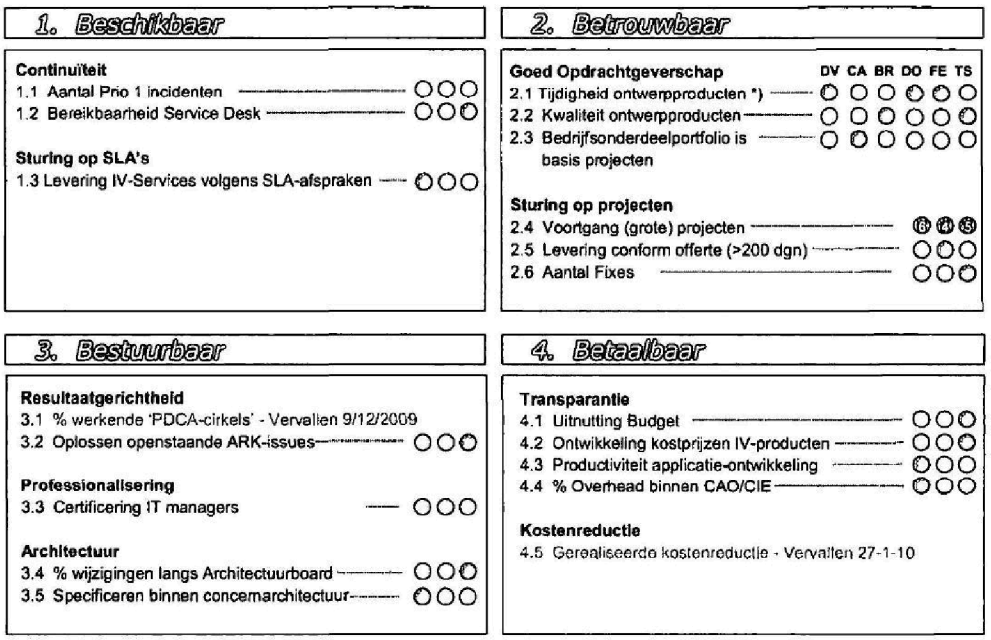
Succesfactor: Kostenreductie

KPI 4.5	Kostenreductie
Definitie	Voor deze KPI is een project binnen de Transformatie gedefinieerd (C11). Dit project wordt in de stuurgroep gemonitored.

1911971 02888

4.5. Overzicht dashboard

De in dit hoofdstuk gedefinieerde KPI's worden opgenomen in het zogenoemde Transformatiedashboard. Een voorbeeld van dit dashboard is onderstaand weergegeven.



De kleurenscore is uitsluitend als voorbeeld bedoeld.

5. Risico analyse

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste risico's geschetst die van invloed kunnen zijn op het realiseren van de in het vorige hoofdstuk geschetste doelstellingen. In de risico analyse zijn behalve de risico's eveneens de beheersingsmaatregelen geschetst. Achtereenvolgens worden de volgende risico's beschreven:

1. Continuïteitsrisico's voor de primaire systemen van de Belastingdienst
2. Het onvoldoende kunnen realiseren van de bezuinigingsdoelstelling
3. Transformatie levert niet de bijdrage die voorzien is.
4. Het onvoldoende ontwerpen binnen de concern- en architectuurkaders.
5. Het door IM niet tijdig kunnen verstrekken van opdrachten van voldoende kwaliteit aan B/CAO

1911971 02888

Risico Omschrijving	1. Continuïteitsrisico's voor de primaire systemen van de Belastingdienst
Doelstelling	Beschikbaarheid systemen voor de Belastingdienstprocessen
Categorie	Strategisch
Kans	Midden
Gevolg	Groot
Motivatie	➢ Uit het McKinsey onderzoek naar de IV-keten blijkt dat risico's bestaan voor de continuïteit van de bedrijfsvoering van de Belastingdienst als gevolg van de huidige voorzieningen voor 'Disaster Recovery' en 'Back-up/Restore'. ➢ In het rekencentrum is sprake van achterstallig onderhoud (koeling, bedrading, sprinklers). ➢ Er is geen uitwijklocatie die snel de productie kan overnemen in geval van een ramp. Uitwijkplannen zijn tevens onvolledig en tenminste 2 jaar niet getest. ➢ Lange hersteltijden indien het rekencentrum onherstelbaar wordt beschadigd, bijvoorbeeld bij brand. Dit kan gedurende vele maanden leiden tot een ernstige verstoring van essentiële productieprocessen van de Belastingdienst. Belangrijke data kan verloren gaan of corrupt raken. ➢ Tevens wordt met de installatie van de .NET omgeving en de Oracle omgeving tegen de grenzen aangelopen van de beschikbare capaciteit.
Maatregelen	Realiseren van het programma BCM (Business Continuity Management) binnen B/CIE
Eigenaar	B/CIE
Bijbehorende audit(s)	

1911971 02888

Risico Omschrijving	2. Het onvoldoende kunnen realiseren van de bezuinigingsdoelstelling.
Doelstelling	Het binnen budgetkaders blijven van de IV-keten waarbij de doelstellingen van de IV-keten overeind blijven.
Categorie	Tactisch
Kans	Midden
Gevolg	Groot
Motivatie	In het kader van de begroting voor de "Bouwsteen IV-keten" zijn maatregelen voorgesteld teneinde binnen de budgetkaders te blijven. Daaraan verbonden risico's: ➢ Het risico dat de bezuiniging niet wordt gerealiseerd doordat onvoldoende kan worden gestuurd op de vereiste mobiliteit. ➢ Het risico dat de bezuiniging niet wordt gerealiseerd doordat maatregelen onvoldoende ten uitvoer worden gebracht en/of niet het gewenste effect opleveren. De implementatie van de besparingsmaatregelen vereist expliciete en strakke sturing vanuit het management in de IV-keten. ➢ Het risico dat als gevolg van het wel uitvoeren van deze maatregelen (o.m. uitfaseren inhuur en mobiliteit) opdrachten niet conform planning en specificaties kunnen worden opgeleverd. Dit vanwege het risico dat onvoldoende medewerkers met de benodigde expertise voorhanden zijn. Dit vereist het tijdig kunnen beschikken over inzicht in de aanwezige expertise bij de medewerkers.
Maatregelen	➢ Afspraken maken met MT Belastingdienst over hoe om te gaan met mobiliteitsdoelstelling IV-keten. ➢ Actief sturen op realiseren vereiste mobiliteit. ➢ Implementatie van eenhoofdige leiding binnen de IV-Keten als maatregel om te komen tot strakke en expliciete sturing; ➢ Inrichten performancemanagement om de voortgang op de bezuinigingsdoelstellingen te kunnen monitoren ➢ Inrichten van vakpoolmanagement voor het beschikbaar hebben van de juiste expertise in de juiste hoeveelheid; ➢ Voeren van portfoliomanagement en hanteren van concernarchitectuur waardoor er zicht is op de (meerjaren) ontwikkelportfolio, samenhang en keuzes weloverwogen gemaakt kunnen worden.
Eigenaar	IV-keten; IM, B/CAO, B/CIE, IV-Beleid, B/COI-RM/PFC/D&R
Bijbehorende audit(s)	

1911971 02888

Risico Omschrijving	3. Transformatie levert niet de bijdrage die voorzien is.
Doelstelling	Een goed functionerende informatievoorzieningsketen voor de Belastingdienst.
Categorie	Strategisch
Kans	Midden
Gevolg	Groot
Motivatie	Rondom de transformatie van de IV-keten bestaat het risico dat de baten van de transformatie niet of te laat worden gerealiseerd doordat de einddatum van de transformatie al vaststaat en: ➢ De transformatie onvoldoende snel uitgevoerd kan worden bijvoorbeeld doordat medewerkers de veranderingen niet zo snel kunnen "absorberen". ➢ De administratie niet snel genoeg aangepast kan worden aan nieuwe structuur en processen en daardoor benodigde stuurinformatie niet beschikbaar is. ➢ De werknemerstevredenheid daalt, bijvoorbeeld als gevolg van het ontbreken van een gedetailleerd implementatieplan waardoor medewerkers niet weten 'waar ze aan toe zijn'. ➢ De transformatie moet worden uitgevoerd terwijl "de winkel open moet blijven". Management en medewerkers die de verandering vorm moet geven zijn daarvoor niet beschikbaar in verband met verplichting in de staande organisatie. ➢ Het management en de medewerkers niet de juiste houding en gedrag oppakken waardoor verdere professionalisering van de IV-keten niet wordt gerealiseerd. Een goed functionerende IV-keten staat of valt immers met de mensen, hun kennis en vaardigheden, inzet en instellingen. Openheid, vertrouwen en resultaatgerichtheid staan centraal in de gewenste cultuur, houding en gedrag van de IV-keten. ➢ Het ontbreken van een herkenbare governance dat een kader geeft voor beheersing en sturing inclusief de verantwoording die daarover wordt afgelegd.
Maatregelen	➢ Meten van en sturen op de resultaten door middel van het Transformatiedashboard ➢ Inrichten van de Stuurgroep Transformatie ➢ Inrichten van QA op het Transformatieprogramma
Eigenaar	IV-Keten
Bijbehorende audit(s)	RAD doet audit op transformatieproces

1911971 02888

Risico Omschrijving	4. Het onvoldoende ontwerpen binnen de concern- en architectuurkaders.
Doelstelling	De voorspelbaarheid van onze dienstverlening is groot; we leveren wat we beloven volgens specificaties, op tijd en binnen budget.
Categorie	Tactisch/operationeel
Kans	Hoog
Gevolg	Groot
Motivatie	Bij het niet of niet juist toepassen van de architectuurkaders, maken ICT-Services geen of onjuist gebruik van de beschikbare voorzieningen (voorbeeld: eigen interface i.p.v. ServiceBus), waardoor de beheerlasten toenemen en daarmee ook de beheerkosten. Daarnaast wordt het ICT-landschap niet eenvoudiger, maar steeds complexer. De organisatie en het proces voor het ontwikkelen en verankeren van deze architectuur is echter nog onvoldoende ingericht, waardoor het risico ontstaat dat deze architectuur een "papieren tijger" wordt.
Maatregelen	➢ Inrichten opdrachtgeverschap ➢ Verder ontwikkelen van de concern architectuurkaders
Eigenaar	➢ IM ➢ IV-Beleid
Bijbehorende audit(s)	

1911971 02888

Risico Omschrijving	5. Het door IM niet tijdig kunnen verstrekken van opdrachten van voldoende kwaliteit aan B/CAO
Doelstelling	De voorspelbaarheid van onze dienstverlening is groot; we leveren wat we beloven volgens specificaties, op tijd en binnen budget.
Categorie	Tactisch/operationeel
Kans	Hoog
Gevolg	Groot
Motivatie	De planning van het proces "van impuls tot nieuwe procesrelease" wordt onbetrouwbaar. De prestaties van de IV-keten worden voor een groot deel bepaald door de efficiënte inzet van medewerkers met goed vakmanschap. In het maken van een goede lange-termijn personeelsplanning is de IV-keten sterk afhankelijk van de planning van opdrachtgevers. Inzicht in de opbouw van de meerjaren orderportefeuille is daarom zeer bepalend voor de prestaties van de IV-keten. Het ontbreken, onvolledig of onvoldoende gedetailleerd zijn van de meerjaren orderportefeuille leidt tot inefficiency. Inefficiency kan tevens worden veroorzaakt door een sterk fluctuerende orderportefeuille en afwijking van de operationele opdrachtverstrekking ten opzichte van de eerder afgegeven meerjarenplanning. Daarnaast ontbreekt een ingerichte en afgestemde P&C cyclus die ervoor moet zorgen dat er (meer)jaarplan verschijnen als basis voor een transparante rapportage.
Maatregelen	Inrichten van opdrachtenportfoliomanagement
Eigenaar	- IM - IV-beleid
Bijbehorende audit(s)	

1911971 02888

6. Middelen

De budgetbrieven 2010, die voortvloeien uit de vastgestelde kadernota 2010, maken integraal onderdeel uit van dit stuurcontract.

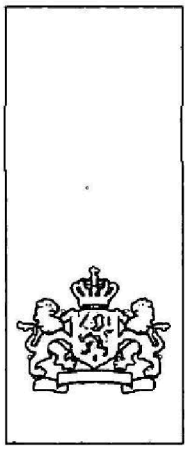
7. Ondertekening

Den Haag, februari 2010

Het MT van de Belastingdienst	

De IV-keten Belastingdienst.....	

1911971 02888



Belastingdienst

kadernota 2010

1. Inleiding

De Kadernota 2010-2014 weerspiegelt de financiële besluitvorming over de apparaatbudgetten van de Belastingdienst voor het jaar 2010. De besluitvorming is gebaseerd op de voorstellen van de bouwsteen eigenaren. Voor iedere bouwsteen zijn voorstellen geformuleerd voor een budgetvraag binnen het budgetkader van de bouwsteen. In de Kadernota worden het totaalbeeld, de afzonderlijke bouwstenen en de besluiten van het MT Belastingdienst beknopt weergegeven.

2. Samenvatting

In onderstaande tabel wordt het totaalbeeld van de Kadernota 2010 na besluitvorming in de Groepsraad en het MT Belastingdienst weergegeven[1].

Totaalbeeld Kadernota 2010

	Beschikbaar	Vraag	Verschil	Extra Maatregelen	Saldo
Bouwstenen					
Bouwsteen Personeel (Masterplan)	1.567.754	1.591.910	-24.156	24.156	0
Bouwsteen Materieel	181.670	186.647	-4.977	4.977	0
Bouwsteen ICT en Ontwerp	575.608	661.593	-85.985	85.985	0
Bouwsteen Huisvesting en Facilitair					
Huisvestingsnota	221.358	217.860	3.498	-2.438	1.060
Basisdienstverlening en overig programma	169.524	172.809	-3.285	2.225	-1.060
Bouwsteen Kennis en Communicatie	79.840	92.890	-13.050	13.050	0
Overig	94.140	94.140	0		0
Reserveringen	53.687	53.687	0	0	0
Totaal	**2.943.580**	**3.071.536**	**-127.955**	**127.955**	**0**
Complexiteitsreductie, VIA	50.833	16.500	34.333		34.333
correctie saldo CR en VIA (geen dekking)			-34.333		-34.333
Totaal	**2.994.413**	**3.088.036**	**-127.955**	**127.955**	**0**

[1] *Alle tabellen zijn x € 1.000*

1911971 02888

Toelichting Totaalbeeld

Het totaalbeeld sluit binnen het budgetkader. De presentatie van een sluitend totaalbeeld is echter minder rooskleurig dan op het eerste oog lijkt. De opgave waarvoor we gesteld worden is om gelijktijdig ombuigingen in te vullen, tegenvallers, zoals kantoor Rijswijk, op te vangen en (implementatie)kosten van de grote projecten in te passen. Dat is een zware opgave, zeker gezien de omvang van deze posten. Gegeven de financiële knelpunten zijn stevige en soms pijnlijke maatregelen noodzakelijk. Daarbij bevat het beeld nog verschillende risico's. Wanneer deze risico's zich in de praktijk voordoen zullen - gegeven het al krappe beeld - pijnlijke keuzes gemaakt moeten worden om bij te kunnen sturen. De overall budgetflexibiliteit is daarbij beperkt. Per geval zullen we moeten afwegen wat prioriteit heeft en wat de gevolgen zijn van het schrappen van geplande uitgaven.

De budgettaire krapte geldt niet alleen voor 2010. Voor de jaren daarna lopen de te realiseren ombuigingen op (taakstellingen kabinet). Daarnaast zal in het voorjaar van 2010 duidelijk worden in welke mate besparingen in de uitvoeringskosten door de Belastingdienst geleverd moeten worden in verband met de Heroverwegingen. Het kabinet besluit dan over de voorstellen van de Heroverweging Werkgroepen. Voor zowel de uitvoering van de belasting- en premieheffing en inning als van de toeslagen wordt door Werkgroepen gewerkt aan vereenvoudigingsvoorstellen (wet- en regelgeving). Deze voorstellen moeten potentieel 20% besparing op de uitvoeringskosten van de Belastingdienst opleveren.

Randvoorwaarde voor het vaststellen van de Kadernota is dat de budgetvoorstellen in totaliteit financierbaar zijn binnen het beschikbare budgetkader. Voor iedere bouwsteen eigenaar was de opdracht daarom om een voorstel te doen binnen het budgetkader van de bouwsteen. Voor alle bouwstenen zijn keuzes of maatregelen geformuleerd om een sluitend beeld te kunnen presenteren. Deze keuzes en maatregelen blijken allemaal nodig zijn om binnen het budgetkader uit te kunnen komen.

Voor externe financiering (claims op IXB) wordt op dit moment - vanwege het financiële beeld Rijksbreed - geen enkele ruimte geboden. In de Kadernota wordt wel rekening gehouden met een aantal reguliere budgetmutaties op IXB. Naast reguliere compensatie voor loon- en prijsontwikkeling (beperkt in 2010) rekenen we op voorhand op compensatie voor BTW kosten als gevolg van het liberaliseren van de postmarkt (in 2009 gecompenseerd). Alleen voor het uitvoeren van de plannen op het terrein van business continuity management (BCM) wordt een externe claim voorbereid.

Gegeven het geschetste beeld is strakke budgetsturing nodig om de Kadernota te realiseren. Voor de implementatiekosten NTS worden middelen gereserveerd. Voor andere/overige financiële risico's kunnen we geen voorziening treffen. Die risico's zijn er wel. Bij de bouwsteen materieel wordt het risico van de kosten voor gegevensafname van derden (Kadaster) genoemd. Voor de kosten van dwangsommen wordt geen budget toegekend, noch geld gereserveerd. Bij P-Direkt dreigt een tekort. De rekening die Financiën straks krijgt is waarschijnlijk groter dan de besparingen om deze te dekken. In de Kadernota wordt als uitgangspunt gehanteerd dat het Kerndepartement hiervoor een oplossing zoekt.

Tot slot zullen we de voorgestelde maatregelen ook moeten verzilveren. Daar waar maatregelen vervallen of minder opleveren dan beoogd, zullen nieuwe maatregelen getroffen moeten worden. Vooral bij de bouwsteen Personeel en IV zal dit een hele tour worden. We zullen de mobiliteit zowel intern als extern moeten vergroten. Als dat onvoldoende gebeurt zal dat leiden tot een tekort. Bij de bouwsteen IV is er geen ruimte om middelen te reserveren voor tegenvallers of nieuwe opdrachten. Het hele jaar door zal zowel vanuit de domeinen/IM als vanuit de aanbodorganisatie de uitvoering nauwlettend gevolgd worden. Waar nodig zal direct bijgestuurd worden.

1911971 02888

3. Ombuigingen

De ombuigingen waartoe het kabinet in 2009 heeft besloten zijn conform de besluitvorming over de invulling - 'slimmer werken' - in de Kadernota verwerkt. De onderliggende maatregelen op korte termijn betreffen hoofdzakelijk de efficiency en versobering in de bedrijfsvoering. Deze maatregelen zijn door sturing te realiseren.

De komende jaren moeten de structurele besparingen steeds meer uit echt andere manier van werken komen. Daar zullen we nu moeten starten om meters te maken zowel wat betreft het aanpassen van de processen als het realiseren van externe mobiliteit/uitstroom. Wanneer de proceswijzigingen niet of onvoldoende worden ingevoerd of besparingen niet verzilverd worden (mobiliteit/uitstroom) zullen tekorten met andere maatregelen voorkomen moeten worden.

De structurele besparingen zijn nog niet toereikend om de ombuigingen volledig in te vullen. Hiervoor zijn aanvullende voorstellen nodig.

Invulling Ombuigingen (x € 1.000)					
	2010	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Reeks I	50.200	57.400	57.400	57.400	57.400
Reeks II (voorlopig)	-	16.800	50.200	80.900	88.400
Verschil verdeling bedrijfsvoering Rijksbreed	1.300	5.500	3.500-	5.200-	4.800
Totaal Ombuigingen	51.500	79.700	104.100	133.100	150.600
Ingeboekt in bouwsteen kaders					
Slimmer werken*	13.080	26.660	42.740	60.820	73.900
Efficiency en versobering bedrijfsvoering	59.140	59.140	39.690	39.690	39.690
Toegevoegd aan reserveringen	7.270-	6.270-	5.270-	5.270-	5.270-
Massale post 96-uur bezorging		8.000	8.000	8.000	8.000
Scherper inkopen		4.000	4.000	4.000	4.000
Minder brieven aan burgers en bedrijven		1.200	2.400	3.000	3.000
Saldo/nog in te vullen	13.450	13.030	12.540-	22.860-	27.280-

** Inclusief een productiviteitsbesparing door verhogen directe uren (Hafir norm). Deze kan nog worden aangepast.*

1911971 02888

Besluiten

Periodiek rapporteert de taskforce over de voortgang aan het MT Belastingdienst. Daarbij wordt steeds ingegaan op de voortgang op 'het portfolio' (benoemde onderwerpen en maatregelen) van de taskforce:

- per benoemd proces, uitgaande van het plan van aanpak voor het implementeren van een andere manier van werken, de realisatie van het besparingsdoel in fte en in geld;
- de realisatie van externe mobiliteit ten opzichte van mobiliteitsdoelen[2] in aantal fte per tijdseenheid.

[2] *Voor 2010 wordt per regio een doelbezetting ultimo 2010 bepaald (zie bouwsteen Personeel)*

1911971 02888

4. Bouwsteen Personeel

A. Personeel

De conclusie vanuit de bouwsteen Personeel is dat zonder stevige sturingsmaatregelen de personeelskosten door het budgetkader schieten. Met de woorden van de bouwsteen eigenaar: "de seinen staan op rood". Zonder versnelde afbouw van de overbezetting is het niet mogelijk om binnen het budgetkader te blijven.

Bouwsten Primair Proces/Personeel

	2010	2011	2012	2013	2014
Totaal beschikbaar	1.567.754	1.554.147	1.501.179	1.483.760	1.471.590
Gevraagd Formatiebudget (incl. flex)					
Formatie Belastingregio's	967.280	Formaties 2010			
Formatie Douaneregio's	268.762				
Formatie overige Kantoren	290.997				
Overig/Tijdelijk					
Reservering Kantoor Rijswijk (bezetting=incl. deel NTS)	17.760				
Reservering implementatiekosten NTS	11.000				
Reservering instroom	6.000	Aantal financierbaar afhankelijk van niveau en van moment van instroom			
Bezettingsverschillen					
Overbezetting Belastingregio's eigen personeel	27.890	Let op: dit is het saldo van overbezetting en onderbezetting van de belasting en douaneregio's			
Onderbezetting/korting uitzendkrachten belastingregio's	-3.311				
Overbezetting Douaneregio's	5.532				
Overig					
Budgetkorting 0,4% bijzonder belonen	-5.789				
Reservering bijzonder belonen	5.789				
Totaal vraag	1.591.910	-	-	-	-
Totaal Verschil	-24.156	-	-	-	-
Maatregelen					
Korten reservering instroom	3.000				
Aanhouden onderbezetting overige kantoren	13.662				
Inzetten eigen personeel op flex. plekken Rijswijk	7.494	- hiervoor targets voor regio's (blauw en groen) - doelstelling van 200 fte - bij een overbezetting van ruim 500 fte			
Inzetten eigen personeel op vacatures/flex. plekken BelTel					
Uitstroom bezetting/externe mobiliteit					
Totaal	0				

1911971 02888

- *De bouwsteen Personeel omvat de personeelsuitgaven exclusief B/CICT, B/CPP, B/CKC en B/CFD, die onderdeel uitmaken van andere bouwstenen.*
- *Voor de bezetting (aantal fte) is uitgegaan van de verwachte gemiddelde bezetting, rekening houdend met leeftijdverloop en overig verloop (1,8%).*
- *Met andere (interne) mutaties is geen rekening gehouden. De bezettingsprognoses zijn exclusief externe instroom, dus ook geen vervangingsinstroom van buiten.*
- *Voor beperkte externe instroom zijn middelen gereserveerd.*
- *Voor de middelloonsom is uitgegaan van de realisatie 2009, rekening houdend met CAO effecten 2009 en 2010 (2,9%), incidentele loonontwikkeling (0,6%) en de kosten voor onregelmatigheidstoeslag en ambtsjubilea.*

De totale formatie voor de regio's en overige kantoren is financierbaar binnen het budgetkader. De formatie is echter niet de enige te dekken component binnen de bouwsteen. Binnen de bouwsteen hebben we te maken met: overbezetting bij de belasting- en douaneregio's, de kosten van Kantoor Rijswijk en extra kosten als gevolg van de implementatie van NTS. Tot slot moeten we enige financiële ruimte creëren voor beperkte externe werving. Het gaat dan vooral om sleutelfuncties die we niet intern kunnen vervullen of om specifieke functies waarvoor we moeten voorkomen dat de structurele onderbezetting te groot wordt.

Bij deze werving blijven we uitgaan van het huidige beleid van diversiteit en het - deels - van buiten vervullen van M1 vacatures. Ook gaan we fiscale talenten (schoolverlaters hoog opgeleid/beperkte werkervaring) werven, die starten bij de BelastingTelefoon. We gaan in 2010 uit van tussen de 30 en 50 fte. Na een periode van circa twee jaar stromen deze talenten door naar de belastingregio waar ze zijn geworven. De dekking voor de periode bij de BelastingTelefoon komt uit de begroting van de BelastingTelefoon (minder uitzendkrachten). Daarna moet de dekking uit het formatiebudget van de regio komen.

Wat betreft de oplossingsrichting voor de bouwsteen gaat het in de kern om het versneld afbouwen van de overbezetting van de belasting- en douaneregio's. Dit kan grofweg door:
- Het verplaatsen van medewerkers. Doorstromen vanuit overbezetting op vacatures/onderbezetting.
- Het verplaatsen van medewerkers. Doorstromen naar plekken die worden vervuld door uitzendkrachten[3].
- Het bevorderen/vergroten van de uitstroom.

[3] *Hoofdzakelijk: BelastingTelefoon, Toeslagen/Kantoor Rijswijk, B/CA*

1911971 02888

De eerste beweging draagt bij aan het in overeenstemming brengen van formatie en bezetting. Macro levert dit geen besparing op, de bezetting blijft gelijk. De ontvangende eenheden kunnen voor deze instroom een beroep doen op de reservering overbezetting. De tweede en derde beweging leveren directe besparingen op.

Bij de BelastingTelefoon is sprake van onderbezetting (ca. 175 fte) op het eigen personeel (vacatures), die nu noodzakelijkerwijs wordt opgevuld met extra uitzendkrachten. Deze vacatures willen we zo snel mogelijk intern vervullen.

De financiële knelpunten gelden niet alleen voor 2010. Het budgetkader daalt de komende jaren als gevolg van het aflopen van de tijdelijke financiering van de voorwerving in het toezicht en als gevolg van de ombuigingen. Daarbij zijn er fiscale wetsvoorstellen (waaronder de fiscale vereenvoudigingswet) in behandeling waarvoor het budgetkader wordt gekort, vanwege de besparingen die de wetsvoorstellen moeten opleveren. Tot slot moeten we rekening houden met de mogelijkheid dat het budgetkader – op termijn - nog meer gekort wordt. Uit de heroverwegingen kunnen voorstellen komen, waarvan de besparingen neerslaan in het budgetkader van de Belastingdienst. Op termijn neemt de leeftijduitstroom van personeel toe. De uitdaging zal blijven om de mismatches tussen formatie (gewenste/benodigde bezetting) en de bezetting (over/onderbezetting) te beperken, of beheersbaar te houden.

Met ingang van 2010 zijn minder middelen gereserveerd (invulling ombuigingen) voor bijzondere beloning. Bij het opstellen van de cijferbeeld is voor bijzonder belonen 0,4% van de middelsom gereserveerd. Met andere woorden de budgetruimte (binnen de middelloonsom) hiervoor is met 0,6% gekort. Er is nog geen voorstel ingediend voor een aangepast beleid bijzonder belonen

Besluiten

- Externe werving vindt alleen plaats na schriftelijke goedkeuring van het MT Belastingdienst.
- Voor externe werving wordt binnen de bouwsteen € 3 mln. gereserveerd. Goedgekeurde externe werving wordt hieruit gedekt.
- Bij de werving blijven staande uitgangspunten van kracht: diversiteit, de mogelijkheid creëren voor het werven van talent van buiten op fiscale en management (M1) functies.
- Door belastingregio's wordt gestart met de werving van fiscale talenten (30 – 50 fte) die de eerste twee jaar geplaatst en gefinancierd worden bij/door de BelastingTelefoon. Daarna stromen de talenten door naar de belastingregio waarvoor ze zijn geworven.
- De overbezetting bij de belasting- en douaneregio's wordt versneld afgebouwd. Hiervoor krijgen de regio's een target[4] voor het leveren van medewerkers aan onderdelen met uitzendkrachten en voor uitstroom. In totaal moet dit een besparing opleveren van ca. € 7,5 mln.
- De eenheden met een onderbezetting krijgen een budget gebaseerd op de verwachte bezetting (=korting op het formatiebudget). De eenheden met een overbezetting krijgen een formatiebudget.
- Bij interne vacature vervulling kunnen eenheden met een onderbezetting een beroep doen op de reservering overbezetting.

Bijzonder belonen

- De budgetruimte voor bijzonder belonen (0,4%) wordt centraal gereserveerd in afwachting van een voorstel van de bouwsteen eigenaar.
- De volgende elementen worden in dit voorstel meegenomen:
    - Het budget voor teamuitjes en kerstpakketten wordt Belastingdienstbreed genormeerd op een normbedrag per fte. Dit budget wordt toegekend als materieel budget;
    - Het budget voor (individuele) bijzondere beloning wordt toegekend als personeelsbudget;
    - De optie om de kerstpakketten in één keer centraal te organiseren (budget Basisdienstverlening).

[4] *Vastgesteld voor 1 januari 2010. Bij de budgetbrief wordt deze doelbezetting ultimo 2010 als bijlage opgenomen.*

1911971 02888

B. Materieel

Materieel Regio's

	2010	2011	2012	2013	2014
Totaal	181.670	163.703	162.501	161.228	160.138
Vraag					
Personeelsgebonden budget kantoren	83.739				
Specials kantoren	41.142				
Investeringen kantoren	26.709				
Overdracht naar B/CFD Exploitatie verv. Mdd	6.500				
Reservering C2000 IXB	1.157				
DGBel	8.900				
Kadaster on-line	2.000				
Kadaster / massaal	10.000				
Reservering IV-beleid	2.000				
Reservering Implementaties Toeslagen/ETM	2.500				
Reservering Overbezetting	2.000				
Uitvoeringskosten BES	wordt nog opgenomen/met externe financiering				
Totaal	186.647	-	-	-	-
Maatregelen/keuzes					
Onderhandelen met Kadaster over tarieven					
Schrappen in gegevensafname	-4.977				
Externe financiering voor kosten informatie van derden					
Verschil	0	-	-	-	-

Het budgetvoorstel zoals voorbereid door de werkgroep Materieel[5] sluit binnen het kader. De materiële budgetten zijn daarvoor met de stofkam nagelopen. De personeelsgebonden budgetten zijn daarbij gebaseerd op normbedragen per fte. Het budgetvoorstel impliceert dat de budgethouders nauwelijks of geen regelruimte hebben.

De kosten voor gegevensafname van het Kadaster vormen een aanzienlijk financieel risico (kostenraming € 12 mln.). Achterliggend spelen hier twee factoren. De afname van massale gegevens – vanwege toezicht vastgoed en massale processen – is de laatste jaren fors gegroeid. Vanwege een overeenkomst met het Kadaster werden hiervoor geen kosten in rekening gebracht (wederzijdse dienstverlening). Met ingang van 2010 zullen we de gegevensafname en dekking in samenhang moeten oplossen.

[5] *Onder verantwoordelijkheid van*

1911971 02888

Een ander budgettair risico vormen de kosten voor dwangsommen. De eenheden ontvangen hiervoor geen budget en ook centraal wordt hiervoor geen voorziening getroffen. De kosten van eventuele dwangsommen komen ten laste van het materieel budget van de eenheden. De dwangsommen zullen we nauwlettend moeten monitoren om tijdig eventuele knelpunten te onderkennen en dwangsommen te voorkomen.

Met de Douane vindt nog overleg plaats over de investeringsplannen voor detectiemiddelen. Hiervoor zijn bij beleidsbrief 2009 middelen toegekend. In 2009 zijn in dit verband detectievoorzieningen op Schiphol en - beperkt - in Rotterdam. Voor zowel Schiphol als Rotterdam liggen er plannen voor 2010 en inmiddels ook voor de jaren daarna (vervolgfase). Gegeven de budgettaire situatie ligt de nadruk op het realiseren van de meest noodzakelijke detectiemiddelen binnen de thans beschikbare budgetreservering.

5. Bouwsteen Ontwerp en ICT

Bouwsteen IV (regulier)

	2010	2011	2012	2013	2014
Beschikbaar kader structureel (exclusief CR, VIA)					
Totaal	575.608	527.665	518.668	517.279	517.279
Budgetvraag					
B/CPP - reserveren vóór ontvlechting	83.000				
Correctie werkplekken	-2.202				
B/CAO - applicatie ontwikkeling en onderhoud					
Eigen personeel salaris	112.528				
Overige personele kosten	8.469				
Inhuur	37.719				
Uitzendkrachten	265				
Investeringen opdrachtgebonden	zie investeringen				
Uitbesteding derden (projecten)	27.600				
Correctie VIA-CR	-11.900				
B/CIE - infrastructuur					
Eigen personeel salaris	58.111				
Overige personele kosten	7.459				
Inhuur	19.256				
Uitzendkrachten	1.782				
Overige bedrijfskosten	211.803				
PPI	2.095				
Correctie BD-bescheiden (naar bouwsteen Overig)	-66.200				
Investeringen					
Regulier	60.500				
BelTel Waterwerken	6.100				
BCM	23.700				
Office (stelpost)	40.000				
IV-Staf	31.117				
Nog te ontvlechten vanuit IV-keten	5.228				
Centrale reservering/overige problematiek					
Bijstelling portfoliovoorstel	zie mutaties en maatregelen				
Fiscale wetsvoorstellen	3.685				
Uitleen personeel (IF)	1.478				
Totaal	661.593				
Verschil	-85.985				
Mutaties en Maatregelen					
Bijstellen Portfolio					
Meerkosten scenario beheerst implementeren NTS	-14.800				
Meerkosten actuele raming ETM	niet opgenomen/voorstel temporiseren				
Beheer en onderhoud ETM (niet begroot)	-5.600				
Beperkt middelen reserveren voor vervanging Office	25.000				
Temporiseren ETM	13.000				
Prioriteiten XBRL, versnelling DA, Toezicht in portfolio	-7.500				
Uitvoeren fiscale wetsvoorstellen binnen capaciteit B/CPP en B/CICT	3.685				
Taakstelling IV Keten					
Verdere afbouw externe inhuur B/CIE en B/CAO en B/CPP-IM	47.500				
Korten op investeringen en uitbesteding derden					
Korten op overige materiële kosten					
Sociaal flankerend beleid uit begroting (centrale voorziening)	1.000				
Bijstellen begroting personeelskosten, bijzonder belonen (0,4%)	PM				
Externe claim/financiering IXB					
BCM	23.700				
SEPA (niet begroot in portfolio)	PM				
Totaal na maatregelen	0				

De effecten van de maatregelen moeten nog in de budgetvraag verwerkt worden.

Uit deze budgetten worden gefinancierd:
- huidig volume werkplekken
- BMI capaciteit (portfolio regulier)
- overige kosten portfolio (investeringen, uitbesteding derden)
- de lopende SNO's

Nog verwerken in aanbod:
Bijgestelde begroting B/CAO, B/CIE en B/CPP-IM
Nog verwerken in vraag:
Bijgestelde SNO's en portfolio

1911971 02888

Voor de bouwsteen IV (Ontwerp en ICT) heeft de [redacted] een bijdrage ingediend waarin - na diverse maatregelen (€ 75 mln.) - een tekort werd begroot van tussen de € 85 en € 100 mln. Vervolgens zijn verschillende scenario's benoemd om voor de bouwsteen binnen het kader te komen. Het laatste scenario is verwerkt in bovenstaand beeld.

De druk op het bouwsteen kader kent verschillende oorzaken. B/CPP is dusdanig opgeschaald dat het reguliere budgetkader wordt overschreden (ruim € 20 mln.). Dit bij een 'nul-variant' waar de begroting primair is gebaseerd op de huidige personele bezetting en resterende inhuur externen (ETM, NTS, VTA). Gegeven de budgettaire situatie is het uitgangspunt voor de nieuwe organisatie onderdelen (IM) om het opdrachtmanagement en het functioneel ontwerp met eigen personeel uit te voeren. Tegelijkertijd is het met het oog op de overbezetting noodzakelijk dat de 'ontvangende onderdelen' een krimp realiseren door doorstroom naar het primair proces of uitstroom.

Aan de portfolio kant trekken met name de grote opdrachten een zware wissel op de bouwsteen. Het gaat daarbij vooral om NTS, ETM en eCustoms. Voor NTS zijn vanwege het scenario beheerst implementeren extra middelen toegevoegd bij de budgetvraag. Daarbij legt ook ABS jaarlijks een fors beslag op de beschikbare middelen. De financiële beheersing van de grote projecten blijft problematisch. Zo zijn de laatste ramingen van ETM en NTS (scenario 'beheerst implementeren') fors gegroeid ten opzichte van de ramingen zoals opgenomen in het portfoliovoorstel (oktober) vanuit de domeinen. Beleidsprioriteiten op het terrein van XBRL, versnelling DA en Toezicht moeten deel uitmaken van het definitieve portfolio.

1911971 02888

De in het bouwsteenvoorstel opgenomen c.q. verwerkte maatregelen betreffen:

- Er vindt onderzoek plaats naar mogelijkheden om de implementatie van Full ETM zo beheerst mogelijk te laten verlopen; bijvoorbeeld gefaseerd in productie in plaats van een big bang en een implementatiescenario zonder grootschalige/massale datamigratie (opdrogen oude werkstroom in bestaande systemen). Tegelijkertijd wordt daarbij gekeken of/welke besparingen dat ten opzichte van de planning oplevert. Geanticipeerd is op een besparing van € 13 mln.
- Taakstellend korten ad 6% van de budgetvraag van B/CAO, B/CIE, IV-Staf en B/CPP-IM (inhuur, investeringen en uitbesteding derden). De invulling daarvan (bijgestelde begroting) en de gevolgen daarvan voor te leveren output (kwaliteit en resultaten opdrachten/SNO's) moeten nog in beeld gebracht worden. Ten aanzien van B/CPP-IM wordt gestreefd naar een krimp van de nieuwe IM organisaties. Personeel kan daarbij doorstromen naar het primair proces of de andere IV-onderdelen.
- Externe claim/financiering voor BCM. Indien de financiering niet rond komt, kunnen de plannen niet uitgevoerd worden.
- Beperkter (€ 15 mln.) middelen reserveren voor een gedegen onderzoek naar scenario's (wat en hoe) voor vervanging Office '97 en de aanvang van de uitvoering.

De taakstellende budgetkorting IV-keten van 6% moet nog uitgewerkt worden in:

- *Gevolgen voor de vraagzijde: het definitieve portfolio, wat wordt daarbinnen wel geleverd en wat niet?*
- *Gevolgen voor de aanbodzijde: bijgestelde begroting, waar slaat korting neer in minder inhuur, investeringen, uitbesteding derden?*

De [redacted] kan deze gevolgen (in samenhang) niet voor het einde van het jaar leveren. Voor 15 januari ontvangt het MT Belastingdienst deze uitwerking, zodat begroting en portfolio definitief kunnen worden vastgesteld.

Het te volgen implementatie scenario voor implementatie van Full ETM en de gevolgen daarvan voor de budgetvraag worden de komende weken onderzocht. Wanneer op basis van de uitkomsten de budgetvraag hoger uitkomt dan nu gepland (incl. besparing) slaat dat een gat in het budgetvoorstel. In dat geval wordt de taakstellende korting op de IV-keten in beginsel hiervoor opgehoogd.

In het bouwsteenbeeld zijn de beschikbare middelen en de geplande uitgaven voor CR en VIA ("accolade") niet geïntegreerd. De geplande uitgaven ten laste van deze reservering zijn aanzienlijk kleiner dan de beschikbare budgetruimte.

Besluiten

- Voor B/CPP (de ontvangende onderdelen) wordt uitgegaan van een nul-variant: huidige bezetting en minimale, onvermijdelijke inhuur. Deze middelen worden centraal gereserveerd.
- Hieruit worden de ontvangende onderdelen (IM en andere) begin 2010 gefinancierd.
- Voor 15 januari werkt [redacted] uit wat de gevolgen zijn van de voorgeselde taakstellende korting van 6% ad € 45 mln. Zowel aan de aanbodzijde (bijgestelde begroting) als aan de vraagzijde (definitief portfolio).
- Het voor 15 januari op te leveren portfolio 2010 biedt inzicht in de opdrachten en resultaten per domein en de daarvoor gereserveerde middelen.
- In afwachting van een sluitende bouwsteen begroting wordt voor januari 1/12 van het beschikbare budgetkader als budget beschikbaar gesteld.
- De portfolio werkzaamheden bij aanvang van het jaar zijn gericht op onvermijdelijke overloop uit 2009, wetgeving en jaaraanpassingen (continuïteit).
- Vrijgave van de gereserveerde middelen verloopt via daarvoor geformuleerde procedure/criteria (wordt thans voorbereid door de [redacted] 'BMI sturing').
- Om de productiviteit te bevorderen worden opdrachten alleen nog uitgevoerd volgens het optimale tijdpad (en niet via het 'snelste pad').
- Voor ETM wordt het te volgen implementatie scenario voor Full ETM onderzocht. Geanticipeerd is op een aanpassing van de budgetvraag/initiële raming van ca. € 13 mln. Bij een hogere budgetvraag, zijn aanvullende maatregelen voor de bouwsteen noodzakelijk.
- Voor NTS worden extra middelen gereserveerd conform de actuele opgave van het implementatiescenario beheerst implementeren.

1911971 02888

- Voor financiering van CR opdrachten en VIA wordt een beroep gedaan op de daarvoor bestemde reservering. [redacted] zorgt voor de besluitvorming hierover door de stuurgroep (FEZ en IRF).
- Voor de vervanging van Office worden in 2010 middelen gereserveerd ad € 15 mln. Vrijgave vindt plaats na expliciete besluitvorming over business case/aanpak.
- Voor het financieren van de plannen op het terrein van BCM wordt een begrotingsmutatie IXB ingediend. De komende weken worden gebruikt om een goede onderbouwing op te stellen.

1911971 02888

6. Bouwsteen Huisvesting en Facilitair

Huisvestingsnota

Het budgetkader HVN is voor 2010 en 2011 gekort vanwege de invulling van de laatste ombuigingen. Om tot een sluitende HVN te kunnen komen is de nota intensief voorbereid door B/CFD en de leden van de tafel B/CFD. Op alle onderdelen van de Huisvestingsnota is scherp gekeken naar keuzemogelijkheden: wat kunnen we schrappen, wat kunnen we uitstellen? Het beeld na besluitvorming wordt hieronder weergegeven.

	Huisvesting				
	2010	2011	2012	2013	2014
Versnelling besparing BD-bescheiden	3.500				
Totaal beschikbaar	221.358	217.858	219.981	219.981	219.981
Vraag Huisvestingsnota scenario B+					
Verplichtingen (RGD)	172.713	- Incl. herinrichting/verbouwing museum			
Lopende pprojecten	28.464	- Incl. geplande afstoot 2 locaties 2010			
Nieuwe projecten	3.966	- meerjarig besluitvorming in 2010 op basis van			
Programma-uitgaven	13.508	Masterplan Huisvesting			
Afstoot locaties					
(gebouw B A'doorn/Spoorhavenweg Veendam)	-791				
Totaal vraag Huisvesting	217.860	0	0	0	0
Verschil	3.498	217.858	219.981	219.981	219.981
Maatregelen/keuzes					
Apeldoorn Twin datacenter nog niet uitdelen	5.060				
Apeldoorn Twin datactenter centraal reserveren	-5.060				
Locatie Hoorn niet afstoten/verder met renovatie	-4.137				
Locatie Schiphol Cargo een jaar huurvrij (meevaller)	1.700				
Totaal verschil	1.060	217.858	219.981	219.981	219.981

1911971 02888

Onderdeel van de Huisvestingsnota is de inventarisatie van mogelijkheden voor een Belastingdienstbrede concentratieslag[6]. Dit vanuit de gedachte dat willen we op termijn structurele besparingen op de huisvesting realiseren, dan moeten we daarover nu besluiten. Structurele besparingen zijn immers niet van de ene op de andere dag te realiseren. Daarmee anticiperen we op de budgettaire druk en de voorziene krimp van de organisatie.

Voor 2010 is besloten uit te gaan van het voorgestelde scenario in de Huisvestingsnota. Het belangrijkste deel van de uitgaven betreft de gebruikersvergoeding die de RGD in rekening brengt. Lopende projecten worden afgerond en de uitgaven voor nieuwe projecten en programma zijn door scherp te prioriteren beperkt. De locaties gebouw B (Apeldoorn) en Spoorhavenweg (Veendam) worden conform planning afgestoten. Dit levert een besparing op gebruikersvergoeding en facilitaire kosten op. De lopende renovatie van Hoorn wordt afgerond. Additionele dekking voor de bouwsteen wordt gevonden in een versnelling van de besparing door vermindering van het aantal brieven aan burgers en bedrijven (bouwsteen Overig).

Voor het meerjarige beleid ten aanzien van de huisvesting en de huidige huisvestingsvoorraad wordt een 'Masterplan Huisvesting' opgesteld. Als eerste onderdeel wordt (voorjaar 2010) besloten over de beleidsuitgangspunten en te volgen criteria, zoals: beleid ten aanzien van thuiswerken, vaste/flexibele werkplekken, deeltijd en aantal werkplekken per aantal bewoners. Vervolgens wordt medio 2010 besloten over de uitwerking van het geformuleerde beleid en de gevolgen daarvan voor de bestaande huisvestingsvoorraad (Masterplan Huisvesting).

[6] *Door B/CFD is de volledige huisvestingsvoorraad tegen het lichte gehouden. Daarbij is beoordeeld of – technisch gezien – een locatie in aanmerking komt voor afstoten/concentratie. Daarbij is gekeken naar lopende huurverplichtingen en aanwezigheid van locaties in de omgeving. De besparingen op het vlak van gebruikersvergoeding (RGD) en facilitaire kosten (BDV) zijn per locatie gekwantificeerd. Dit zijn sec de huisvestingsbesparingen. In de opstelling is nog geen rekening gehouden met potentiële toename van reiskosten van personeel. De netto besparingen kunnen in de praktijk lager uitvallen.*

Besluiten

- Het MT Belastingdienst stemt in met de Huisvestingsnota met daarbij de volgende aanvullingen/wijzigingen:
  - De lopende renovatie van locatie Hoorn wordt afgerond. Dekking hiervoor komt uit het verminderen van brieven aan burgers en bedrijven (versnellen besparing).
  - B/CFD werkt de beleidsuitgangspunten voor de huisvesting uit. Hierover wordt voorjaar 2010 besloten.
  - Het vastgestelde beleid wordt uitgewerkt in een Masterplan Huisvesting. Hierover wordt medio 2010 besloten. De effecten hiervan worden verwerkt in de Huisvestingsnota 2011.

Basisdienstverlening (BDV)

Voor het programmabudget BDV is een tekort begroot als gevolg van de noodzakelijke aanbesteding van multifunctionals. Deze aanbesteding levert overigens structurele besparingen op. Deze besparingen zijn hard nodig gegeven de te realiseren generieke taakstelling op inkoop ad € 4 mln. B/CFD geeft aan op de natuurlijke momenten (contractverlenging/vernieuwing) de besparingen in te gaan vullen, hetzij door het behalen van prijsvoordelen, hetzij door versobering (beperkter assortiment/meer standaard, etc.).

Programmabudgetten BDV

	2010	2011	2012	2013	2014
Totaal beschikbaar	145.757	140.607	140.623	140.455	140.455
Vraag					
Programmabudget BDV (excl. afschrijvingen)	146.844				
Besparing inkoop sanitair	-300				
Investeringen BDV	7.300				
Correctie werkplekken	-2.966				
Totaal vraag Programma	150.878	0	0	0	0
Verschil	-5.121	140.607	140.623	140.455	140.455
Maatregelen/keuzes					
Betaling multifunctionals 2009 (30%)	1.800				
Betaling ten laste van 2009	425				
Totaal verschil	-2.896				

1911971 02888

Een deel van het tekort op de BDV kan gecompenseerd worden uit een meevaller op het Programmabudget facilitair.

Programmabudget facilitair

	2010	2011	2012	2013	2014
Totaal	23.766	23.766	23.766	23.766	23.766
Vraag					
Programmabudget Facilitair	21.931				
Totaal	21.931	-	-	-	-
Verschil	1.835	-	-	-	-

Besluiten

- In de budgettering en uitvoering geldt als uitgangspunt dat het totaal van de budgetten binnen het budgetkader van de bouwsteen blijft.

1911971 02888

7. Bouwsteen Kennis en Communicatie

Na de eerste begrotingsrondes sloot de bouwsteen nog op een tekort van ca. € 13 mln. De bouwsteeneigenaar heeft zich ingespannen om keuzes en maatregelen aan te dragen om binnen het budgetkader te kunnen blijven. Voor het management van B/CKC is de opgave om de maatregelen te realiseren. Voor de afnemers kunnen de maatregelen ertoe leiden dat niet aan alle (opleidings)vraag kan worden voldaan. De focus bij de opleidingen zal liggen op opleidingen die nodig zijn vanwege mobiliteit (om/bijscholing voor doorstroom).

Bouwsteen Kennis en Communicatie

	2010	2011	2012	2013	2014
Totaal beschikbaar	79.840	76.921	76.931	76.886	76.886
Vraag					
EBP					
EBP (exclusief Kluwer en SDU)	55.903				
Kluwer	16.460				
SDU	6.622				
Programmabudget gemeenschappelijke pakketten	7.191				
Buitenland					
Douane attaches	1.200				
Projectorganisatie Buitenland	1.100				
Projecten buitenland (incl. BES)	5.575				
Correctie werkplekken	-1.161				
Totaal gevraagd	92.890	0	0	0	0
Verschil	-13.050				
Maatregelen					
Target besparing B/CKC	4.000				
1 massamediale campagne minder	700				
Implementatie Functiestramienen niet begeleiden	1.500				
Aanbodplafond opleidingsvraag	3.000				
IV-academie spreiden over twee jaar 2010/2011	1.100				
Opleidingen 2009/2010 financieren ten laste van 2009	3.000				
Reserve knelpunten besparingen	-250				
Verschil	0				

- interne effeciency
- temporiseren vernieuwig
- afbouw personeel

1911971 02888

Besluiten

- Ingestemd wordt met het budgetvoorstel, inclusief de daarbij geformuleerde maatregelen.
- Voor 15 december levert B/CKC een overzicht van de producten die binnen dit budgetvoorstel geleverd worden, inclusief de (maximum) hoeveelheden. Voor de afnemers wordt inzichtelijk gemaakt wat het plafond per opleiding is.
- B/CKC wijzigt met ingang van 2010 de (budget)administratie en de rapportage over budgetten, realisaties en prognoses. Uitgangspunt is dat inzicht wordt geboden in integrale kosten (personeel en materieel) per begrotingsonderdeel, in samenhang met de financieringsbronnen daarvan (budgetten, interne doorbelasting en externe doorbelasting).

1911971 02888

8. Overig en Reserveringen

De budgetvraag voor het programmabudget BD-bescheiden is gekort voor vermindering van het aantal brieven aan burgers en bedrijven (versnelling besparing) ad € 3,5 mln. Deze middelen zijn toegevoegd aan de bouwsteen Huisvesting en Facilitair. Ten opzichte van 2009 moet de komende jaren een besparing op de BD-bescheiden van een kleine € 10 mln. gerealiseerd worden.

Overig					
	2010	2011	2012	2013	2014
Totaal beschikbaar	94.140	86.749	80.049	75.549	70.049
Vraag					
BICA - Betalingsverkeer	7.940	7.940	7.940	7.940	7.940
USZO/FFU	23.500	19.000	14.500	10.000	4.500
Programmabudget BD-bescheiden	62.700	58.809	57.609	57.609	57.609
Totaal gevraagd	94.140	86.749	80.049	75.549	70.049
Verschil	0	0	0	0	0

Tegenover de centrale budgetreserveringen staan (harde) uitgaven die niet in de bouwstenen meelopen. Voor Slimmer werken kunnen project of investeringsvoorstellen na beoordeling hieruit gefinancierd worden. De opleidingskosten voor een training vanwege bellen bij bezwaar worden bijvoorbeeld hieruit gedekt. Uit de reservering Mobiliteit Personeel kunnen uitgaven voor mobiliteit gedekt worden. Kantoren kunnen gebruik maken van de dienstverlening van de Mobiliteitsorganisatie Rijk. Wanneer medewerkers daarvoor in aanmerking komen en worden aangemeld, ontvangen de betreffende kantoren daarvoor het budget.

De financieringssystematiek van Arbo is gewijzigd. Het verloop van de kosten wordt gevolgd en als daartoe aanleiding is worden de kantoren uit de reservering gecompenseerd. Voor de implementatie van NTS wordt een centrale reservering gevormd. Voor het scenario beheerst implementeren is een begroting opgesteld. Een aantal posten in deze begroting zullen zeker gerealiseerd worden, andere posten zijn afhankelijk van het verloop van de implementatie.

1911971 02888

Tot slot zijn er (meerjarig) middelen gereserveerd ten behoeve van het realiseren van onze beleidsprioriteiten en als voorziening voor de te realiseren ombuigingen. Uitgangspunt is dat de korte termijn besparingen gehaald worden. Ten aanzien van de structurele besparingen moet voorkomen worden dat het tempo of omvang van besparingen achterblijft.

Centraal gereserveerd budgetkader

	2010	2011	2012	2013	2014
Beschikbaar					
Saldo beschikbaar	53.687	67.370	52.582	43.553	44.632
Totaal	53.687	67.370	52.582	43.553	44.632
Budetvraag/Centraal gereserveerd					
XBRL	2.600	2.600			
Tekort op apparaatsontvangsten	10.000	10.000			
Financiële correctie substitutiecontroles	10.400				
Reservering Slimmer Werken	4.000	3.000	2.000	2.000	2.000
Reservering Mobiliteit Personeel	3.270	3.270	3.270	3.270	3.270
Reservering P-Direkt	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Reservering Arbo	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
Reservering vervanging Office '97/werkplekken		20.000	10.000		
Reservering implementatiekosten ETM		10.000			
Reservering besparingsverlies			10.000	10.000	10.000
Reservering Beleidsprioriteiten Continuiteit processen, Transformatie IV, Dienstverlening, effectgericht Toezicht	5.917	11.000	19.812	20.783	21.862
Reservering Implementatie NTS	10.000				
Totaal	53.687	67.370	52.582	43.553	44.632

1911971 02888

Handhavingsarrangement 2010

Belastingdienst en

Openbaar Ministerie

Concept 28 september 2009

(bespreekversie tbv FP/DGBEL/CTPO)

I. Inleiding

Het Openbaar Ministerie (OM) en de FIOD-ECD werken in overleg met 5 vakdepartementen aan de strafrechtelijke handhaving op de terreinen van de fiscale-, douane- en financieel-economische wetgeving, het waarborgen van een integer beroeps- en bedrijfsleven en de bestrijding van de georganiseerde criminaliteit.
In overleg met alle betrokken handhavende instanties (bijvoorbeeld de Belastingdienst, AFM, DNB en NZa), het OM en de vakdepartementen, worden in dit Handhavingsarrangement 2010 de afspraken vastgelegd over de handhavingsintensiteit op de diverse handhavingsterreinen. De afspraken die in het handhavingsarrangement voor het OM zijn vastgelegd, zien hoofdzakelijk op het Functioneel Parket (FP) en deels op de andere parketten (lokaal en landelijk).

II. Uitgangspunten Handhavingsarrangement 2010

Kaders voor de opsporing door de FIOD-ECD inzake het Handhavingsarrangement 2010

Begin 2008 is door de minister van Justitie de Beleidsbrief over de taakuitoefening door de vier Bijzondere Opsporingsdiensten aan de Tweede Kamer gezonden. In dit verband is vastgesteld dat de FIOD-ECD zorgdraagt voor de uitvoering van de strafrechtelijke handhaving op de in de inleiding genoemde terreinen. Het Functioneel Parket (FP) geeft als specialistisch parket van het OM sturing aan de opsporing door de FIOD-ECD. De hoofdlijnen van het opsporingsbeleid van het FP liggen vast in het Beleidskader FP 2007–2010.

Beleidskaders inzake het Handhavingsarrangement 2010

Vanuit de vijf vakdepartementen vormen met name onderstaande documenten de algemene strategische basis voor het beleid over de opsporing door de FIOD-ECD:

- het Landelijk Toezichtsplan Belastingdienst 2010,
- het Handhavingsplan Douane 2010,
- het Toezichtplan Toeslagen 2010,
- het jaarplan FEC 2010,
- de Algemene Visie en Strategie van de AFM,
- de Visie DNB toezicht 2006-2010,
- Zicht op toezicht: uitgangspunten van effectief beleid van de Nza.

Daarnaast spelen verschillende beleidsstukken en diverse landelijke en regionale samenwerkings- en handhavingsprojecten en programma's een belangrijke rol met betrekking tot het handhavingsbeleid. Dit zijn vooral de Programma's Versterking Aanpak Georganiseerde Misdaad (PVAGM) en Financieel-economische Criminaliteit (FinEC), het Programma bestrijding Cybercrime, het Beleidsplan toezicht 2010-2014 van de Belastingdienst, het Handhavings-beleid DNB en AFM, de Aanwijzing faillissementsfraude, het convenant FIOD-ECD - Nationale Recherche inzake precursoren, Evaluatie FEC en de Aanmeldings-, Transactie- en Vervolgingsrichtlijnen voor de Belastingdienst (de zgn. ATV-richtlijnen).

Kaders Toezichthouders, Functioneel Parket en FIOD-ECD inzake het Handhavings-arrangement 2010

<u>Beleid Toezichthouders</u>
In de regel treden de toezichthouders zelf bestuursrechtelijk op tegen geconstateerde overtredingen; in een aantal gevallen moet echter (ook) aangifte worden gedaan bij het OM. Deze keuze voor bestuurs- danwel strafrecht wordt genomen op basis van een afweging waarbij onder meer de complexiteit van de overtreding, de noodzaak tot inzet van strafrechtelijke (dwang)middelen, de samenloop met commune delicten, de verwijtbaarheid, maatschappelijke onrust en het te verwachten effect van bestuursrechtelijk dan wel strafrechtelijke afdoening worden beoordeeld.

1911971 02888

Beleidskader 2007-2010 van het FP

Het FP heeft in opdracht van het College van Procureurs-generaal het Beleidskader 2007 – 2010 opgesteld. Dit omvat vier hoofdlijnen:

- Verwervingsbeleid: visie op de wijze waarop in samenspraak met de handhavingspartners de juiste zaken worden opgepakt en succesvol worden afgerond.
- Kernthema's van het justitiebeleid op het gebied van de bijzondere opsporing: vaststelling en beknopte uitwerking van de thema's die voor de komende jaren voor het FP (en de BOD'en) relevant zijn.
- Handhavingsthema's vakdepartementen: vaststelling van de prioritaire thema's binnen de beleidsdomeinen (i.s.m. vakdepartementen) voor de inzet van strafrecht.
- Inzetcriteria van het strafrecht op de aandachtsvelden van de BOD-en: visie op de inzet van strafrecht op bepaalde vormen van criminaliteit.

Koers FIOD-ECD

De inzet van het strafrecht is gericht op compliance. Dit effect heeft onder meer te maken met uitstraling en dat is vooral bij grote zaken en/of zaken met een grote maatschappelijke impact aan de orde. Zo zal het strafrecht worden ingezet ter correctie van die gevallen waarin sprake is van flagrante schendingen van de rechtsorde, waardoor grote schade aan de belangen van de staat en burger kunnen ontstaan. Daarnaast zit de meerwaarde van de inzet van het strafrecht ook in de normstellende en normbevestigende werking ervan en het preventieve effect dat ervan uitgaat. In lijn met deze koers zal het strafrecht steeds meer worden ingezet ter ondersteuning van en in wisselwerking met het toezicht om zo de rechtshandhaving te stimuleren en compliance te bevorderen.

De FIOD-ECD kiest dan ook voor de volgende koers:

- De FIOD-ECD verricht alleen onderzoeken die gericht zijn op vooraf te bepalen effecten in de totale handhavingsketen
- De FIOD-ECD investeert bewust in de 'voorkant van het proces': de selectie van onderzoeken cq thema's/onderwerpen gebeurt aan de hand van vooraf te maken keuzes en mede op basis van intelligence ("informatiegestuurde opsporing")
- Mede op basis van de beschikbare capaciteit wordt in onderling overleg met toezichthouders en het FP besloten hoe deze capaciteit wordt ingezet
- Het gevolg hiervan is dat het aantal te verrichten onderzoeken eerder een resultante wordt van deze afspraken dan een vooraf opgelegd te realiseren 'quotum'
- Deze uit te voeren onderzoeken worden planmatig benaderd, waardoor tevens een betere beheersing van de doorlooptijden tot stand kan worden gebracht.

Door middel van een (kwalitatieve) monitor zal worden nagegaan in hoeverre de FIOD-ECD deze koers weet te realiseren.

Samenwerking in de keten: verbinding toezicht, opsporing en vervolging

Elke betrokken partij in de handhavingsketen heeft en maakt zijn eigen afwegingen en keuzes. Tegelijkertijd moet worden geconstateerd dat het besef steeds manifester wordt dat binnen deze keten tot verdergaande samenwerking gekomen moet worden. In de afgelopen periode werkten het FP, de FIOD-ECD en diverse toezichthouders (Belastingdienst, AFM, DNB, NZA) steeds meer samen om tot gemeenschappelijke handhavingskeuzes te komen. Deze slaan neer in een gemeenschappelijke themakeuze met hierbij een uitwerking van de gewenste handhavingsaanpak (de zogenoemde interventiestrategieën). Met het ontwikkelen van deze aanpak wordt beoogd om in een gezamenlijk proces tussen alle handhavingspartners vast te stellen welk handhavingsinstrument -variërend van voorlichting/dienstverlening, horizontaal toezicht, verticaal toezicht tot opsporing en vervolging, en waar nodig ondersteund met handhavingscommunicatie- in welke situatie het meest effectief is.
Op deze wijze wordt mede invulling gegeven aan de ook door de betrokken bewindslieden uitgedragen noodzaak om tot 'meer regie' in de handhaving te komen. Voor de effectiviteit van de handhaving is het immers van wezenlijk belang dat alle onderdelen van de handhavingsketen gezamenlijk en in onderlinge samenhang vaststellen welke thema's worden opgepakt met welke (mix van) handhavingsinstrumenten.

1911971 02888

III. Thema's

Naast de uitgangspunten en kaders hebben de afzonderlijke vakdepartementen en de daarbij horende toezichthouders ook specifieke thema's met betrekking tot toezicht en handhaving geformuleerd. De zo tot stand gekomen thema's zijn onder meer opgenomen in de hierboven reeds aangehaalde beleidsbrief van de Minister van Justitie van begin 2008. Voor de FIOD-ECD ligt de focus dan ook op de thema's fiscale- en douanefraude, integriteit financiële markten en bedrijfsleven, witwassen, faillissementsfraude, terrorismefinanciering en vastgoed.

Bij de aanpak (interventiestrategie) van deze thema's moet een onderscheid worden gemaakt tussen onderwerpen waarbij '**de**' overheid een keuze heeft tussen bestuurlijke- en strafrechtelijke afdoening (voor deze thema's bestaat dus (ook) een toezichthouder) en onderwerpen waarbij louter de mogelijkheid tot strafrechtelijke interventie bestaat (voor deze thema's beschikt de overheid dus niet over een toezichthouder).

Thema's met toezichthouders

1. Thema's Belastingdienst:

Veel aanmeldingen voor strafrechtelijk onderzoek komen voort uit het reguliere proces van klantbehandeling van de Belastingdienst. De klantbehandeling wordt gebaseerd op zowel de landelijk vastgestelde thema's als de regionale toezichtsplannen. Bij deze thema's werkt de FIOD-ECD nauw samen met de regio's.

De selectie van aanmeldingen die voor strafrechtelijk onderzoek in aanmerking komen, verloopt volgens de procedures zoals die zijn vastgelegd in de ATV-richtlijnen. De FIOD-ECD biedt de processen-verbaal op het gebied van de fiscale wetgeving, douanewetgeving en toeslagen door tussenkomst van de [redacted] aan het FP aan. In deze fiscale onderzoeken zullen, waar mogelijk in verband met samenloop, tevens de witwasgerelateerde delicten worden geverbaliseerd.

Thema's fiscaal

- **Vastgoed** De thematische aanpak van het vastgoed betekent een intensivering van de handhaving op aan vastgoed gerelateerde risico's (projectontwikkeling, bouw, financiering, exploitatie, aan- en verkoop en ook de hieraan gerelateerde intermediairs). De Belastingdienst richt zich bij de keuzes ook op externe effecten (maatschappelijke impact). Handhaving vindt plaats door de inzet van diverse handhavinginstrumenten zoals horizontaal toezicht, intyensief toezicht (in het bijzonder gericht op weglekrisico's), opsporing, handhavingscommunicatie en externe samenwerking. Vastgoed raakt vrijwel alle middelen en processen van de Belastingdienst en elk risico dat is gerelateerd aan fiscale fraude en witwassen.

- **Arbeidsmarkt** Ook loonfraude staat midden in de maatschappelijke en politieke actualiteit. Behalve uit de media en uit politieke debatten, blijkt ook uit toezichts- en strafrechtelijke onderzoeken van verschillende handhavinginstanties (SIOD en FIOD-ECD) dat bijvoorbeeld malafide uitzendbureau's hierbij een kwalijke rol spelen. Behalve dat de overheid wordt benadeeld, is bij loonfraude sprake van uitbuiting, valse concurrentie en andere vormen van financieel-economisch crimineel gedrag.
De ervaring bij handhavinginstanties leert dat het uitwisselen van informatie, zoals het koppelen van bestanden, een belangrijke bijdrage kan leveren aan het succesvol bestrijden van loonfraude. Onder handhaving uiteraard van één ieders afzonderlijke taakopdracht, sorteert gezamenlijk optreden en een integrale aanpak van het probleem meer effect.

- **Thema's snijvlak legaal-illegaal**

Vrijplaatsen zijn "plaatsen met een ernstig handhavingtekort waar de overheid niet of niet voldoende optreedt vanwege bedreigingen". Teneinde deze problematiek aan te pakken werken overheden in goede afstemming handhavend samen. Veelal worden convenanten afgesloten waarbij de Belastingdienst partij is. In het verlengde daarvan kan strafrechtelijke aanpak (door FIOD-ECD, OM) noodzakelijk zijn.

1911971 02888

Georganiseerde hennepteelt De aanpak van de bestrijding van de georganiseerde hennepteelt vindt in een samenwerkingsverband van een aantal betrokken overheidspartijen plaats. De insteek van de FIOD-ECD en de Belastingdienst met betrekking tot dit thema gebeurt door een verbinding te zoeken met de thema's vastgoed, vrijplaatsen en witwassen (met name zogenaamde grow-shops).

- **BTW-fraude, met name BTW-carrousels** Het komt veelvuldig voor dat geen omzetbelasting aan de fiscus wordt afgedragen, terwijl het wel in rekening wordt gebracht. Vaak zijn er meerdere bedrijven bij betrokken, waarbij ten minste een bedrijf de omzetbelasting niet aan de fiscus afdraagt. Veelal gaat het om (al dan niet fictief) internationaal goederenverkeer. Met name in Europees verband heeft aanpak van deze fraude voorrang.

Thema's Toeslagen

De Belastingdienst is eveneens verantwoordelijk voor de uitvoering en handhaving van inkomensafhankelijke toeslagen opgenomen in de Algemene Wet Inkomensafhankelijke Regelingen (AWIR)[1]. De FIOD-ECD verricht de opsporingstaak bij fraude met toeslagen. De wegingsfactoren voor fraudegevallen binnen het domein toeslagen zijn conform de richtlijnen sociale zekerheid.

- **Kinderopvangtoeslagen** Voor het jaar 2010 wordt met name aandacht besteed aan de fraude in de sfeer van de Kinderopvangtoeslagen.

Thema's Douane

- **Goederen** De Douane is belast met de handhaving van tal van wettelijke regelingen die betrekking hebben op de regulering van goederen, waaronder VGEM-wetgeving (veiligheid, gezondheid, economie en milieu), in- en uitvoerregelingen die verband houden met handelspolitiek en internationale veiligheid, voorkoming van in- en uitvoer van chemicaliën voor de bereiding van synthetische drugs, inbreuken op intellectuele eigendom (o.a. auteursrecht) en marktordening. De zaken op het gebied van de zogenoemde VGEM-wetgeving worden door de douanekantoren aan de FIOD-ECD overgedragen op het moment dat het vermoeden ontstaat dat een strafbaar feit is gepleegd. De strafbare feiten die in aanmerking komen voor een transactie horen hier niet bij. Op het handhavingsterrein van precursoren bestaat een samenwerkingsverband tussen de Douane, de FIOD-ECD en de Nationale Recherche, waarin elk van deze diensten zijn eigen specifieke taak heeft. De expertise op dit terrein is gebundeld in een gemeenschappelijk kennis- en expertisecentrum.

- **Speerpunten** in het Handhavingsplan 2010 Douane vormen, naast precursoren en strategische goederen, de accijnzen op alcoholhoudende dranken, (inbreuken op) de intellectuele eigendom en de zogenaamde internationale sanctiemaatregelen.

Ingeval van een constatering door de Douane van een (commuun) delict (o.a. Opiumwet of Wet Wapens en Munitie) wordt de informatie betreffende de constatering door de FIOD-ECD overgedragen aan de regionale politie voor strafrechtelijk onderzoek. De FIOD-ECD verricht, anders dan als onderdeel van een Hit and Run Container (HARC)-team onder leiding van een officier van justitie bij een arrondissementsparket, geen zelfstandig strafrechtelijk onderzoek naar dergelijke delicten.

2. Thema's DNB en AFM

- **Integriteit van de financiële markt en het bedrijfsleven** De FIOD-ECD is belast met de opsporing op het gebied van diverse wettelijke regelingen die betrekking hebben op de financieel-economische ordening. Op het terrein van de financiële integriteit wordt een belangrijk deel van de zaken aangeleverd door de financiële toezichthouders (De Nederlandsche Bank (DNB) en de Autoriteit Financiële Markten (AFM)). Onderzoeken worden aangemeld in de Tripartiete overleggen (TPO) met de DNB en AFM, waarin vervolgens een

[1] huurtoeslag, kinderopvangtoeslag, de zorgtoeslag en de kindtoeslag

1911971 02888

besluit wordt genomen over het instellen van een onderzoek.

Bij de bescherming van de integriteit van de financiële markt ligt in het kader van de strafrechtelijke handhaving de nadruk op de bestrijding van illegale financiële instellingen. Dergelijke instellingen onttrekken zich immers (bewust) aan het toezicht door de AFM en/of DNB en vormen hierdoor een bedreiging van de financiële sector. Men denke daarbij aan undergroundbankers en illegale trustkantoren (relatie met terrorismefinanciering). Ook de onderwerpen handelen met voorwetenschap c.q. marktmisbruik zijn aan te merken als prioritaire thema's. Daarnaast is er aandacht voor de bescherming van consumentenbelangen voorzover dit ziet op (grootschalige) beleggingsfraude.

Om deze vormen van fraude effectief aan te pakken wordt intensief samengewerkt met de toezichthouders en in breder verband binnen het Financieel Expertise Centrum (FEC). In het jaarplan FEC 2010 zijn de volgende thema's als prioritair benoemd: facilitators, vastgoed, witwassen, geldtransactiekantoren en WFT-vrijgestelden

3. Thema's NZa

- **Zorgfraude** Onder zorgfraude wordt in dit kader verstaan: "het bewust handelen of nalaten in strijd met wet- en regelgeving en/of het opzettelijk niet tijdig, onjuist of onvolledig verstrekken van gegevens met het doel hierbij ten onrechte uitgaven ten laste van de voor zorg bestemde (particuliere en publieke) middelen te brengen, minder te betalen ten laste van die middelen of er extra inkomsten uit te ontvangen." Voor 2010 richt zich de focus bij de aanpak van zorgfraude op tandartsen, medische specialistische zorg, gehandicaptenzorg (dagbestedingcentra) en extramurale AWBZ-zorg (verpleging en verzorging).

Thema's zonder toezichthouder

- **Witwassen** Door het kabinet is besloten tot een intensivering van de bestrijding van witwassen. Met het zogenoemde FINEC-programma is een impuls gegeven aan een kwalitatieve en kwantitatieve verbetering van de bestrijding van witwassen. De signalen voor witwassen zijn afkomstig uit de zogenoemde verdachte transacties van de Financial Intelligence Unit (FIU), uit de samenwerking met het Korps Landelijke Politiediensten / Dienst Nationale Recherche (KLPD/DNR), uit de zogenoemde Geld op Luchthaven-zaken (GOL-zaken) (geldkoeriers)[2] en uit Belastingdienstmeldingen.

- **Faillissementsfraude** Bij de aanpak van dit onderwerp zal de nadruk worden gelegd op de versterking van de handhavingsketen, zowel aan de voor- als achterkant. Aan de voorkant betekent dit het continueren c.q. verbeteren van de samenwerking met de curatoren, de fraudemeldpunten en met de Belastingdienst. Aan de achterkant gaat het met name om het maken van afspraken over de verdeling van zaken. Hierbij is de Aanwijzing Faillissements-fraude van het College van Procureurs-generaal, die in werking is getreden op 1 maart 2009, leidend. Het FP zal zich houden aan de in deze Aanwijzing beschreven criteria en zal alleen nog maar de in de Aanwijzing genoemde complexe zware zaken accepteren, eventueel aangevuld met zaken uit andere categorieën in het kader van een thematische aanpak.

- **Terrorismefinanciering en precursoren** De thema's terrorismefinanciering en precursoren blijven voor de overheid een belangrijke zorg, die ook van diverse handhavende diensten aandacht behoeft. De FIOD-ECD levert vanuit zijn specifieke financiële deskundigheid een bijdrage aan de bestrijding van deze onderwerpen. Hiertoe stelt de FIOD-ECD opsporing- en informatie-expertise ter beschikking aan andere opsporingsinstanties ten behoeve van de samenwerking in strafrechtelijke onderzoeken. Met name met de AIVD en de Dienst Nationale Recherche (DNR) wordt op deze terreinen intensief samengewerkt. Het FP heeft hiervoor een landelijke Officier van Justitie Witwassen en Terrorismefinanciering in dienst.

[2] De Douane kan in zijn reguliere taakuitoefening stuiten op personen die ongebruikelijke hoeveelheden geld in hun bezit hebben zonder daar een logische verklaring voor te kunnen geven. Deze zaken worden in bepaalde gevallen overgedragen aan de FIOD-ECD. Dit zijn de GOL-zaken.

1911971 02888

IV. Afspraken

1. Opsporing: inzet capaciteit en op te leveren produkten

Op jaarbasis zijn bij de FIOD-ECD voor de opsporing circa 800.000 manuren beschikbaar. Deze uren worden ingezet op onderzoeken waarvoor in onderlinge samenwerking en afstemming tussen de ketenpartners en op basis van de hiervoor vermelde prioriritaire keuzes wordt gekozen. Bij deze uit te voeren onderzoeken wordt vooraf het hiermee te bereiken effect bepaald. Ook wordt elk onderzoek uitgevoerd conform de afspraken van het programma Algemene kwaliteitseisen opsporing (AKO). Tevens bevat elk projectplan een paragraaf waarin wordt beschreven of, en zo ja op welke wijze, het onderhavig crimineel verworven vermogen op enigerlei wijze (fiscaal, verbeurdverklaring, ontneming etc.) kan worden onttrokken.

Gelet op de ervaring dat elk jaar wel een aantal op voorhand niet te voorziene onderzoeken moeten worden opgestart, wordt van deze beschikbare capaciteit 10% gereserveerd voor deze 'inslagen' ("het plannen van het onverwachte"). De resterend beschikbare uren worden, tentatief, als volgt verdeeld over de verschillende toezichthouders c.q. handhavinggebieden:

- Belastingdienst/regio's	: 40% (ca 290.000 manuren)
- Belastingdienst/Toeslagen	: 3% (ca 25.000 manuren)
- Belastingdienst/Douane	: 10% (ca 72.000 manuren)
- AFM	: 5% (ca 35.000 manuren)
- DNB	: 4% (ca 30.000 manuren)
- NZA	: 3% (ca 25.000 manuren)
- witwassen	: 15% (ca 100.000 manuren)
- faillissementsfraude	: 10% (ca 72.000 manuren)
- nationale samenwerkingsverbanden	: 4% (ca 30.000 manuren)
- internationale samenwerking (RHV's)	: 5% (ca 35.000 manuren)
- overig	: 1% (ca 6.000 manuren)

Naast deze opsporingsuren stelt de FIOD-ECD ook capaciteit beschikbaar vanuit Account/OI voor samenwerkingsprojecten met de handhavingspartners.

Deze capaciteitsinzet zal in 2010, mede op basis van de ontwikkelingen in de in te zetten koers, naar verwachting leiden tot de volgende produkten:

* 400 – 500 processen-verbaal
* 25 ontnemingsprocessen-verbaal
* 200 rechtshulpverzoeken van buitenlandse opsporingsdiensten
* 150 risicosignalen aan de diverse handhavingspartners

Daarnaast zal het instrument van de zogenoemde bestuurlijke rapportages regelmatig worden ingezet.

2. De douane

De Douane biedt elk jaar een groot aantal transacties aan o.a. vanwege overtreding van douane- en accijnswetgeving. In de gevallen waarin deze bevoegdheid gebruik wordt, bestaat wettelijk niet de mogelijkheid een zaak met een bestuurlijke boete af te doen. Strafrechtelijk optreden is in deze gevallen dan ook de enige mogelijkheid tot correctief optreden.
De douane maakt jaarlijks ongeveer de volgende aantallen transactie-PV's op:

- douanewetgeving:	4.500
- accijnswetgeving:	2.900
- overige:	1.000

Indien een transactievoorstel niet wordt geaccepteerd, draagt de douane het proces-verbaal over aan een arrondissementsparket. In die gevallen neemt het OM een beslissing over de vervolging. Ook bij de handhaving van de zogenoemde VGEM-wetgeving wordt gebruik gemaakt van het aanbieden van transacties. De douane zendt deze processen-verbaal in bij

1911971 02888

het FP, tenzij er sprake is van een zogenaamde leefbaarheidzaak. Processen-verbaal opgemaakt in leefbaarheidzaken worden ingezonden bij de arrondissementsparketten. Door het FP of het lokale parket wordt dan een beslissing genomen over de vervolging die kan bestaan uit het aanbieden van een transactie.

De processen-verbaal die leiden tot een transactie als resultaat van toezichtonderzoeken op het gebied van strategische goederen, Sanctiewet, oorsprong en precursoren en die zijn verricht door Douane Noord (het team POSS), worden aan het FP c.q. het LP (precursoren) gezonden. Het gaat hier om ongeveer 25 processen verbaal.

3. Belastingdienstregio's

De processen-verbaal die leiden tot een transactie als resultaat van toezichtonderzoeken op het gebied van de Wet Melding ongebruikelijke transacties (Wet MOT) en diverse ordeningswetten, die sinds 2007 worden verricht door de Unit Ordening- MOT van de Belastingdienst/ Holland-Midden, worden aan het FP gezonden. Het gaat hier om ongeveer 400 processen-verbaal. Deze worden in beginsel met een transactie afgedaan.

De contactambtenaren ex art. 80 AWR van de Belastingdienst hebben de bevoegdheid namens het Bestuur van 's-Rijksbelastingen een transactie aan te bieden. Hiervan wordt onder meer gebruik gemaakt bij het aanpakken van zogenoemde omissiedelicten. Hierbij gaat het om het niet nakomen van (administratieve) verplichtingen die voortvloeien uit de AWR. De contactambtenaren bieden ten hoogste 100 transacties aan in het kader van de aanpak van de zogenoemde omissiedelicten. Indien een transactie niet wordt geaccepteerd, draagt de regio het proces-verbaal over aan het FP. In die gevallen beslist het FP over de vervolging.

4. Integriteitonderzoeken Belastingdienst

De FIOD-ECD voert onderzoeken uit naar schendingen van de ambtelijke integriteit door medewerkers van de Belastingdienst die mogelijk strafbare feiten opleveren. Deze zaken worden op grond van de 'Gedragslijn bij strafbare feiten begaan door ambtenaren van de Belastingdienst in functie' gemeld bij de FIOD-ECD. De FIOD-ECD meldt deze vervolgens bij de officier van justitie van het FP belast met integriteitonderzoeken.
De FIOD-ECD onderzoekt, in overleg of in samenwerking met de Rijksrecherche of de politie, de meldingen indien het OM van oordeel is dat een opsporingsonderzoek noodzakelijk is. In specifieke gevallen (bijvoorbeeld als betrokkene een FIOD-ECD medewerker is) wordt het onderzoek alleen verricht door de Rijksrecherche.

De [redacted] AWR van de Belastingdienst/regiokantoor Utrecht is aangewezen als [redacted] corruptie. Hij meldt alle signalen vanuit de Belastingdienst die duiden op ambtelijke - en niet-ambtelijke corruptie en/of integriteitaspecten (voor zover daarbij mogelijke strafbare feiten in beeld kunnen komen en met uitzondering van de hiervoor genoemde signalen van onderzoeken) bij de betrokken officier van het FP.

V. Looptijd

Dit arrangement is van kracht voor het jaar 2010.

Ondertekening

Den Haag,

Het College van Procureurs-generaal, namens deze,
[redacted] fraude en economie,

De [redacted] Belastingdienst

1911971 02888

Belastingdienst

Stuurcontract 2009

Belastingdienst

Stuurcontract 2009

Pdf →!

Voorwoord

De afgelopen jaren hebben we belangrijke veranderingen doorgevoerd op het terrein van prestatie- en stuurcontracten en de verantwoording daarover. In de eerste plaats zijn we meer van buiten naar binnen gaan kijken.

We willen ons werk goed doen omdat we daarmee burgers en bedrijven helpen en omdat we onze rechtshandhavingstaak beter willen uitoefenen. We nemen onze contracten serieus in de zin van 'afspraak is afspraak'. Zowel het plannen als het realiseren van onze prestaties zijn we gaandeweg als gezamenlijke verantwoordelijkheid gaan zien.

Daarbij slagen we er steeds meer in onze planningen ook realistisch te maken: wel stevige ambities, maar tegelijkertijd ambities die met de beschikbare mensen en middelen ook haalbaar zijn.

Dit zijn allemaal goede ontwikkelingen. De winst van de afgelopen jaren, en vooral het denken 'van buiten naar binnen', willen we vasthouden.

De stuurcontracten bevatten die doelstellingen waarvan we vinden dat de buitenwereld daar het komende jaar het meest op zit te wachten ("van buiten naar binnen"). De buitenwereld, dat zijn eerst en vooral de burgers en bedrijven, maar ook onze politieke opdrachtgevers.

Maar die buitenwereld is ook de veranderende omgeving. Zo zien we een enorme volumegroei van belastingplichtigen, douaneklanten en toeslaggerechtigden en verschuiven grensoverschrijdende goederenbewegingen door onder anderen het economische klimaat. Onze gangbare manier van werken – het controleren van aangiften en bedrijfsadministraties, het verrichten van fysieke en administratieve controles – is steeds minder goed te verenigen met deze groeiende volumina en ontwikkelingen. We zijn dan ook onze toezichtfilosofie aan het veranderen zodat we op deze ontwikkelingen kunnen inspelen.

1911971 02888

Daartoe wordt het bestaande toezichtinstrumentarium uitgebreid met instrumenten gericht op de actuele situatie. We willen daarbij steeds meer werken op basis van vertrouwen en afspraken vooraf, in plaats van controles achteraf. Er wordt sterker ingezet op horizontaal toezicht, waarbij afspraken worden gemaakt met overheden, individuele grote ondernemingen, brancheorganisaties en fiscale intermediairs.

Daar waar eenheden een gezamenlijk stuurcontract hebben, zoals bij de Belasting- en Douaneregio's, worden in separate deelplannen aangegeven hoe de verdeling van de doelstelling is over de verschillende regio's om te borgen dat de som der delen gelijk is aan de totale doelstelling.

Belangrijk is ook de onderlinge keten/procesafhankelijkheden te benoemen tussen de diverse onderdelen van de Belastingdienst. Voor de keten van informatievoorziening, kortweg IV-keten, is een gezamenlijk stuurcontract met daaraan gekoppeld voor B/CA, B/CPP en B/CICT een stuurcontract voor de eigen regio. Bij de IV-keten wordt onderscheid gemaakt tussen de voortbrengingsketen, die gericht is op het voortbrengen van nieuwe voorzieningen, en de leveringsketen, met als taak het in stand houden en ondersteunen van de bestaande processen.
De IV-keten bestaat uit de ketenpartners DGBel, Domeineigenaren, B/CPP, B/CKC, B/CFD, B/CICT en B/CA.

We hebben in 2007 prestatiecontract omgedoopt tot stuurcontract. Dat hebben we bewust gedaan omdat we zichtbaar wilden maken op welke doelstellingen de meeste bestuurlijke aandacht van het M1-regiomanagement gericht is. In 2009 gaan we verder in deze ontwikkeling door onder andere meer en explicieter gebruik te maken van risicomanagement.

Daarmee doelen we niet op de fiscale risico's zoals we die van oudsher al meenemen in onze processen, maar meer op de bedrijfsmatige risico's die we lopen en de mogelijke beheersmaatregelen die genomen moeten worden.

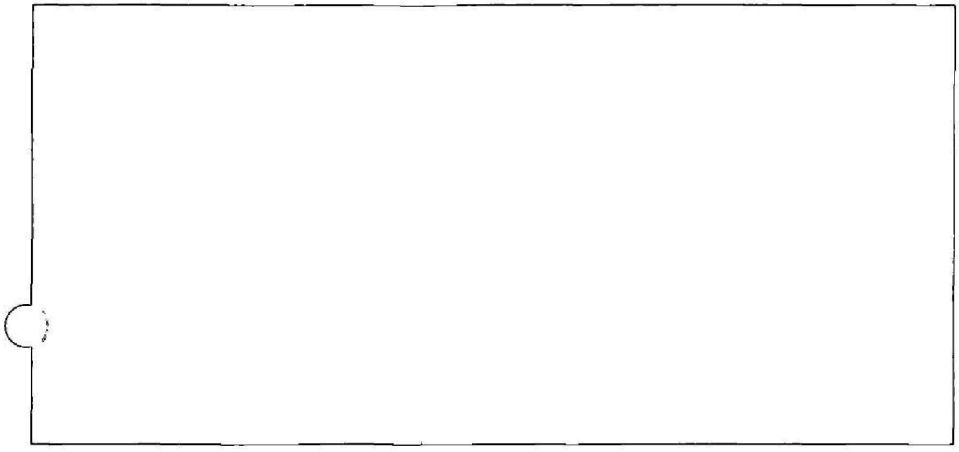
1911971 02888

We hebben er ook voor gekozen niet alle doelstellingen en te leveren prestaties van de regio in het stuurcontract op te nemen. We gaan er immers vanuit dat ook aan zaken die niet met zoveel woorden worden benoemd in het stuurcontract, door de desbetreffende regio worden gerealiseerd. Gedoeld wordt op afspraken over de verantwoording van de 'basics' in het informatiecontract.

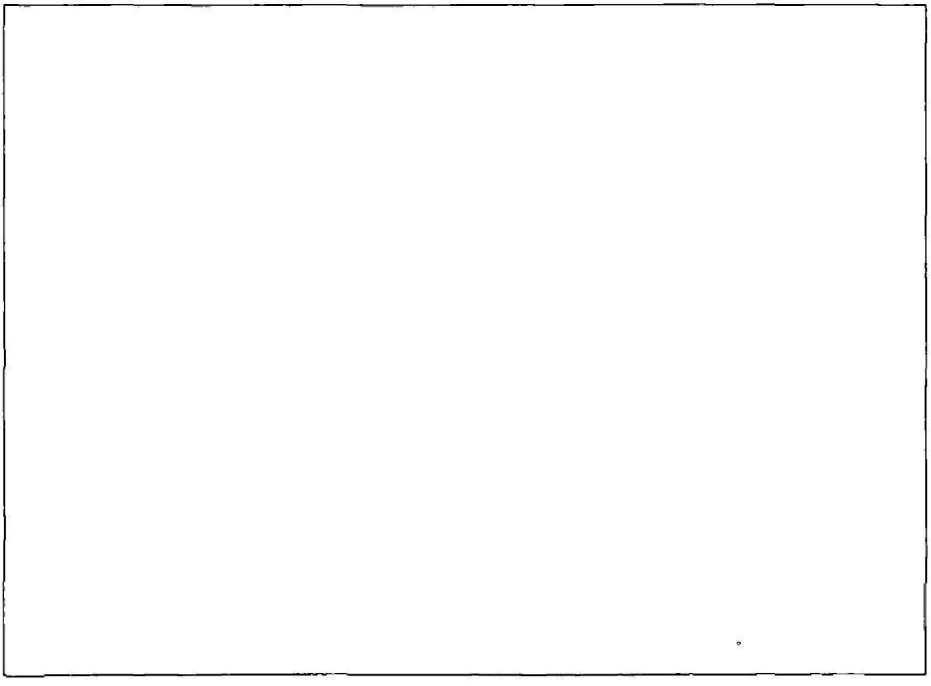
Voor de goede orde: we presenteren de stuurcontracten in deze vorm om aan te geven dat we naar elkaar én naar de politieke leiding transparant willen zijn op de te behalen resultaten in 2009. In de maandrapportages zullen we iedere maand van 2009 verantwoording afleggen of we onze doelstellingen daadwerkelijk zullen halen.

Namens de Groepsraad,

1911971 02888



Belastingregio's



Vooraf

Het stuurcontract is een contract op hoofdlijnen en wordt gesloten tussen het MT Belastingdienst en het MT van de Belastingregio's.

Het is opgebouwd van buiten naar binnen. We constateren dat de omgeving verandert. Zo zien we een enorme volumegroei van belastingplichtigen, douaneklanten en toeslaggerechtigden. Ons particulieren segment groeit 11% en ons MKB segment groeit 33%. Onze gangbare manier van werken – het controleren van aangiften en bedrijfsadministraties – is steeds minder goed te verenigen met deze groeiende volumina. Dat betekent dat we onze toezichtfilosofie aan het veranderen zijn zodat we op deze ontwikkelingen kunnen inspelen.

We hebben de keuze gemaakt om substantiële tijd vrij te maken voor nieuwe vormen van toezicht anders dan de traditionele controles van aangiften en bedrijfsadministraties. Met deze nieuwe toezichtvormen willen wij bereiken dat wij op een efficiënte wijze de compliance van grote groepen klanten positief beïnvloeden.

Wij willen zoveel mogelijk in de actualiteit werken. Daartoe wordt het bestaande toezichtinstrumentarium uitgebreid met instrumenten gericht op de actuele situatie. We willen daarbij steeds meer werken op basis van vertrouwen en afspraken vooraf, in plaats van controles achteraf. Daarom wordt sterk ingezet op horizontaal toezicht, waarbij afspraken worden gemaakt met overheden, individuele grote ondernemingen, brancheorganisaties en fiscale intermediairs. Dit gebeurt in de vorm van het afsluiten van handhavingsconvenanten. Het toezicht zal ook meer gericht zijn op het zo snel en zo actueel mogelijk vaststellen van de juistheid van gegevens. Daarin past de uitbreiding van het aantal bezoeken aan bedrijven, met speciale aandacht voor de startende ondernemer. Dit gebeurt in de overtuiging dat daadwerkelijk beïnvloeden van het aangiftegedrag van ondernemers in de startfase vanuit een oogpunt van compliance het meest effectief is.

Van deze activiteiten kunnen we nog niet direct de outcome goed meten. In 2009 starten we daarom met het opzetten van een effectmeting voor deze activiteiten. We willen hierbij gaan samenwerken met universiteiten en andere instellingen die op dit

1911971 02888

gebied beschikken over voldoende kennis. Zodra wij voor onze nieuwe activiteiten goede prestatie indicatoren hebben geformuleerd, zullen wij deze in het stuurcontract opnemen. Wij hebben in dit stuurcontract alleen de traditionele doelstellingen en voorziene prestaties waarvan wij denken dat de buitenwereld (burgers, bedrijven, toezichthouders en politieke leiding) ons de maat neemt, opgenomen.

Andere doelstellingen en voorziene prestaties (en de daarmee gepaarde inzet van medewerkers en middelen) worden per regio opgenomen in de zogenaamde regionale deelplannen. Het speelveld van dit contract beperkt zich dan ook tot het effect dat de Belastingregio's in de buitenwereld willen bereiken. De handhavingactiviteiten zijn erop gericht de bereidheid van belastingplichtigen hun verplichtingen na te komen te bevorderen. Tegelijkertijd dragen we bij aan de doelstellingen die overheidsbreed belangrijk zijn. Het terugdringen van administratieve lasten, het versterken van het ondernemingsklimaat, het aanpakken van vrijplaatsen en het aanpakken van probleemwijken zijn hiervan voorbeelden.

Sluitstuk blijft onverminderd het toezicht achteraf op basis van risicoselectie. Daar waar het vertrouwen wordt geschonden, wordt consequent opgetreden. Daarom blijven wij aangiften controleren en boekenonderzoeken uitvoeren, zij het in mindere mate. Verder wordt het aantal uren opgevoerd voor thematische acties (zoals vastgoed, loonheffingen en illegale arbeid). Acties zullen vaak in samenwerking met andere handhavingsorganisaties worden uitgevoerd, zoals politie, Arbeidsinspectie, UWV, Sociale Verzekeringsbank en Openbaar Ministerie.

Los van dit contract is er een verdeling gemaakt van de landelijk afgesproken prestaties over de regio's. Op regionaal niveau worden álle doelstellingen uitgewerkt en vastgelegd in afspraken tussen M1 en M2.

De inhoudelijke uitwerking van het toezicht vindt plaats in de landelijke en regionale toezichtplannen. Deze worden nadrukkelijker dan voorheen met elkaar verbonden. De basis hiervoor vormen de kaders voor het toezicht waarin de werkverdeling landelijk -

1911971 02888

regionaal, de kwaliteitseisen en de prioritering van thema's en acties zijn uitgewerkt.

Het stuurcontract wordt voor één jaar afgesloten, maar wel met een meerjarig perspectief. Dat maakt het mogelijk te laten zien waar we nu staan en waar we naar toe bewegen. We werken met bandbreedtes. Dat doen we omdat het ondoenlijk is precies op een doelstelling uit te komen. Dat vergt onnodige bureaucratische stuurmechanismen. We doen dat ook omdat we de optimale rechtshandhaving willen markeren in een ondergrens (daarmee voldoen we aan de minimale verwachting) en een bovengrens (meer inzet zal te duur zijn in relatie tot het verwachte effect).

1911971 02888

Algemene toelichting

De algemene beleidsdoelstelling van de Belastingdienst is dat burgers en bedrijven bereid zijn hun wettelijke verplichtingen na te komen (compliance). Met toezicht, dienstverlening en een snelle en correcte afhandeling van zaken bevorderen we deze compliance.

Tot nu toe was ons toezicht door de Belastingregio's nog veelal gebaseerd op ingeleverde aangiften en jaarstukken, risicoselectie en corrigeren achteraf. De laatste jaren zien we dat enkel die benadering alleen niet langer voldoet. Allereerst omdat het aantal, diversiteit en complexiteit van de bedrijven en ondernemers is toegenomen zodat een steeds kleiner percentage daadwerkelijk kan worden gecontroleerd. De gangbare manier van werken past niet bij dat volume en de groei die nog verwacht wordt.
Verder constateren wij dat ons huidige selectiesysteem kan verbeteren, waarbij we de materiële risico's bij ondernemingen en ondernemers in de actualiteit kunnen vaststellen. Het selectiesysteem werkt goed in de niet winst-sfeer maar in de winstsfeer moeten we andere en doeltreffender manieren vinden om uit de massa van ondernemers en bedrijven die te selecteren die toezicht behoeven.
Wij zullen de burgers en bedrijven anders tegemoet moeten treden. Onze toezichtfilosofie ging uit van een rigide wij/zij denken. Dat willen we in de komende jaren fundamenteel doorbreken: niet meer werken van een ingesleten wantrouwen maar vanuit vooronderstelde *compliance*. Natuurlijk is verticaal, repressief toezicht niet weg te denken maar we kunnen veel meer gebruik maken van het hele stelsel van interne en externe controles, het zelfregulerende vermogen dat in het bonafide en maatschappelijk ondernemend bedrijfsleven aanwezig is. Bovendien zien we m.n. in de niet-winst sfeer steeds meer mogelijkheden voor toezicht 'aan de voorkant': toezicht op volledigheid en betrouwbaarheid van basisgegevens direct op de plaats waar die gegevens worden gegenereerd.

We gaan onze handhaving beter regisseren. Handhavingsregie is het bewust kiezen welke instrumenten (en in welke combinatie en met welke diepgang) en capaciteit worden ingezet om in een

1911971 02888

bepaalde situatie[1] een verbetering in het nalevingsgedrag te bereiken. Het gaat om bewust kiezen, gericht op een bij belastingplichtigen te bereiken effect.

We zijn ons ervan bewust dat tal van factoren bijdragen aan een bepaald gedrag van een burger of een bedrijf. Het is van groot belang in een bepaalde situatie de redenen voor het niet nakomen te achterhalen en daar gericht actie op te zetten. Daarbij is straffen niet altijd het geëigende instrument; het werkt vaak zelfs averechts. Denk bijvoorbeeld aan het niet naleven van regelgeving die wij, als uitvoerders, al erg ingewikkeld vinden. Diverse onderzoeken hebben verder uitgewezen dat communicatie en dienstverlening de belangrijkste instrumenten zijn om gedrag positief te beïnvloeden. Maar, wie echt niet van goede wil is, wordt natuurlijk niet bereikt met deze middelen; in die gevallen past 'hard' optreden.

Uit de fiscale monitor blijkt dat belastingplichtigen heel veel van onze activiteiten zien als "controle". De controledichtheid die blijkt uit de fiscale monitor is vele malen hoger dan de door onszelf getelde controledichtheid op basis van onze boekenonderzoeken. Belastingplichtigen zien een brief als controle, een startersbezoek als controle, een bedrijfsbezoek als controle, zelfs een standaard gegenereerde brief soms als een controle.
Zolang wij dat doen met compliance als doel, wordt het zelfs positief beoordeeld. Belastingplichtigen verlangen van ons dat wij toezicht uitoefenen. Daarbij willen ze ook horen dat zij het goed doen.

- Letterlijk vragen de grote bedrijven ons om niet weg te blijven, te blijven beoordelen, omdat ze onze impuls nodig hebben en ons als deskundige gesprekspartner zien;
- Letterlijk vragen de intermediairs om duidelijkheid over de eisen die wij stellen, zodat zij de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van aangiften kunnen nemen;
- Letterlijk vragen de starters om hulp, veel van de nieuwe zzp-ers willen dat wij hen wegwijs maken in de regels en voorschriften zodat zij snel kunnen gaan doen waar zij goed in zijn: ondernemen.

---

[1] *Voorbeelden van een situatie: een groep belastingplichtigen (bv een branche of een winkelstraat), een bepaald risico (bv. een specifieke geldstroom) of gekoppeld aan een bepaald moment (bv. een evenement).*

1911971 02888

De personele en budgettaire middelen bij ons instrumentarium zijn niet onuitputtelijk. En per in te zetten instrument verschillen de kosten – afhankelijk van de situatie – fors, waarbij het middel van individuele boekenonderzoeken over het algemeen het duurst is. Dus ook vanuit het oogpunt van beschikbaarheid en kostenbeheersing is een verbreding van het handhavingspakket gewenst.

1911971 02888

Doelstellingen 2009

Bij de doelstellingen voor 2009 werken we (zoals verwoord) met bandbreedtes. Het meerjarenperspectief zal uitgedrukt worden in een dalende, gelijkblijvende of stijgende trend.

Dienstverlening en hygiëne

We hebben de ambitie de dienstverlening op een hoog peil uit te voeren zodat burgers en bedrijven zich goed behandeld voelen. We willen een snelle dienstverlening, toegezegde behandeltermijnen nakomen en oude voorraden wegwerken. Voor wat betreft de dienstverlening en hygiëne kiezen we de volgende prestaties. Deze prestaties zijn ook vastgelegd in de brief aan de Tweede Kamer en begroting IX-B.

Prestatie-indicator	Streefwaarde 2009	2010 en volgende jaren
Tijdige reactie op complexe vragen ▪ Binnen 2 werkdagen ▪ Binnen 4 werkdagen	 85 – 90% 90 - 100%	 ⇒ ⇒
Ervaren klanttevredenheid aan de balie	73 – 78%	⇑
Afgehandelde bezwaarschriften binnen AWB-termijn[2]	95 – 98%	⇒
Versnellen van de processen ▪ Afhandeling BTW- en loonheffingnummer < 5 werkdagen ▪ Verlenen VAR verklaring < 5 werkdagen	 ≥ 98% ≥ 90%	 ⇒ ⇒
Bedrag betalingsachterstand niet-betwiste vorderingen (VPB, IH, LH en OB)	2,8 – 3,0 miljard	⇓

- Tijdige reactie op complexe vragen: We hebben als doelstelling dat burgers en bedrijven binnen 2 werkdagen vanuit onze backoffice een reactie krijgen (bijvoorbeeld worden teruggebeld) als een vraag niet direct telefonisch beantwoord kan worden.
- We hebben voor bedrijven een aantal cruciale processen versneld. Voor het toekennen van een omzetbelastingnummer en loonheffingennummer geldt als regel een termijn van 5

[2] *In de begroting IX-B is opgenomen dat 100% van de bezwaarschriften binnen AWB-termijn wordt afgedaan. In dit stuurcontract koersen wij op een bandbreedte van 95-98%, omdat onze automatiseringssytemen nog niet perfect werken, waardoor termijnen soms massaal overschreden worden.*

1911971 02888

werkdagen. Met de VAR (Verklaring ArbeidsRelatie) kan de belanghebbende vooraf zekerheid krijgen over de vraag of het inkomen uit een arbeidsrelatie belastbaar is als winst uit onderneming, als resultaat overige werkzaamheden of als loon uit dienstbetrekking.
- Zoals vastgesteld in het Bedrijfsplan Belastingdienst 2008-20012, nemen we de behandeltermijnen in acht (zie bijlage 1).

Toezicht
De Belastingdienst onderscheidt voor het toezicht vier segmenten: Particulieren, Midden- en kleinbedrijf (MKB), Middelgrote ondernemingen (MGO) en Zeer grote ondernemingen (ZGO). De handhavingsmix wordt per segment bepaald op basis van de risico-inschatting, beschikbare capaciteit en normering van het instrumentarium.

Particulieren
- Dit segment omvat ongeveer 9,3 miljoen particulieren[3].
- Wij sturen erop het individuele repressieve toezicht achteraf te verminderen en meer toezicht vooraf uit te oefenen, op de kwaliteit van gegevensstromen van instellingen en bedrijven. In 2009 zal het aantal aangiften dat automatisch wordt "uitgeworpen" voor behandeling op de kantoren, worden verminderd.
- We willen steeds meer in de actualiteit gegevens vaststellen. Het stelsel van basisregistraties en de verdere ontwikkeling van de vooringevulde aangifte spelen hierbij een belangrijke rol.
- Met de vooringevulde aangifte vullen we zoveel mogelijk gegevens vooraf in, en de belastingplichtige vult de gegevens waar nodig aan en valideert de aangifte. In 2008 is gestart met een pilot over belastingjaar 2007. In 2009 start een breed opgezette pilot voor iedereen die digitaal aangifte doet. Voor deze groep zullen loon, WOZ, een aantal heffingskortingen en VA / VT worden vooringevuld. Een deel van de aangiften (ongeveer 1,2 miljoen) kan met deze gegevens volledig worden vooringevuld. De doelstelling voor 2010 en volgende jaren is om het percentage vooringevulde aangiften IH verder te verhogen.

[3] *Stand van zaken september 2008. Dat is een verhoging van 11% t.o.v. het stuurcontract 2008.*

1911971 02888

- Het toezicht zal, in de actualiteit, zoveel mogelijk actiegericht en in samenwerking met andere handhavers worden ingezet. De tijd die actiegericht wordt ingezet heeft steeds als doel het vergroten van de compliance van burgers en bedrijven. Acties dragen bij aan onze zichtbaarheid. Acties kunnen zich richten op het opsporen van onbekende belastingplichtigen en/of onbekende inkomensstromen, dienstverlenend toezicht etcetera. De effecten van acties kunnen worden beschreven (kwalitatieve rapportage, minder onjuistheden in aangiften, minder aanmaningen etcetera. En deels blijken effecten uit geleverde produkten en diensten (aantallen actualiteitsbezoeken, verstuurde brieven, uren toezicht, etcetera).

De operationele doelen voor dit segment zijn:

Prestatie-indicator	Streefwaarde 2009	2010 en volgende jaren
Aantal aangiften IH vooringevuld	10-15%	↑
Aantal behandelde aangiften inkomstenheffing-niet winst	500.000 – 700.000 (incl. 100.000 loonposten)	→
Aantal uren acties (totaal samen met MKB)	125.000- 150.000 (250.000 – 300.000)	→

Midden- en kleinbedrijf (MKB)

- Dit segment omvat circa 1,6 miljoen entiteiten[4].
- Tenminste 30% van onze toezichtscapaciteit gaan we inzetten op een subject/doelgroep gedreven aanpak waarbij we meer in de actualiteit gaan werken. Centraal staat het verhogen van de compliance. We verlaten daarbij de meer aangifte gedreven aanpak. Om die effecten te bereiken gaan we meer projectmatig werken. Deze aanpak zal onder andere leiden tot nieuwe vormen en soorten van diensten en producten in ons toezicht. Van deze activiteiten kunnen we nog niet direct de outcome goed meten. In 2009 starten we met het opzetten van een effectmeting voor deze activiteiten. We willen hierbij gaan samenwerken met universiteiten en andere instellingen die op dit gebied beschikken over voldoende kennis.

[4] *Stand van zaken september 2008. Dat is een verhoging van 33% t.o.v. het stuurcontract 2008.*

1911971 02888

- We willen breed inzetten op horizontaal toezicht. Momenteel is het horizontaal toezicht MKB nog in de pilot fase. Deze pilot zal eind 2009 worden geëvalueerd. Gezien de ervaringen tot nu toe willen we door het uitbouwen van het aantal pilots en het intensiveren van deze pilots in 2009 komen tot een volume van 5%-10%. Deze percentages zien op het aantal ondernemers dat geraakt wordt door een convenant. Door de pilots krijgen we een goed beeld van de condities waaronder horizontaal toezicht succesvol is en werken we 'lerende weg' aan de verbreding. Het is de bedoeling dat in 2010 een substantieel deel (10%-25%) van de aangiftestroom binnen het MKB door een convenant wordt geraakt. Uitgangspunt is dat aangiften die kwalitatief zijn getoetst door een convenantpartner, door ons niet opnieuw behoeven te worden beoordeeld. Samenwerking wordt gezocht met:
  - Fiscale productontwikkelaars (certificering van administratieve software);
  - Intermediairs (convenanten over de kwaliteit van de te verrichten werkzaamheden);
  - Brancheorganisaties (convenanten over toepassing van fiscale regelgeving).

  De doelstelling van horizontaal toezicht is door samenwerking de kwaliteit van de aangiften structureel te verhogen, en daarmee het aangifte proces in de voorfase te beheersen. Samenwerking betekent bijvoorbeeld vooraf aan intermediairs duidelijk de criteria communiceren waaraan aangiften en het aangifteproces moeten voldoen. Om de effectiviteit van het toezicht te meten kunnen meerdere indicatoren worden gebruikt:
  - aantal aangiften tijdig ingediend;
  - betaalgedrag;
  - minder fouten in de aangiften;
  - resultaten metatoezicht en
  - minder bezwaren
- Het toezicht op convenantaangiften geven wij vorm door metatoezicht. We controleren bij de intermediairs de beheersing van het aangifteproces. Wanneer de convenantpartner het aangifteproces kwalitatief beheerst, betekent dit dat de aangiften die onder het convenant worden ingediend in beginsel worden goedgekeurd of vastgesteld. We treden de bedrijven en intermediairs tegemoet vanuit vertrouwen, delen de verantwoordelijkheden en zorgen dat we samen de naleving van regels

1911971 02888

kunnen waarmaken. Daarnaast gaan we de komende jaren onderzoeken of we in overleg met fiscale intermediairs kunnen komen tot een systeem van zelfcertificering.

- Het aantal contacten met bedrijven neemt toe en de aard van het klantcontact wijzigt. Het accent komt steeds meer te liggen op dienstverlening en preventief toezicht.
- Onder actualiteitsbezoeken worden onder andere ook begrepen startersbezoeken, bedrijfsgesprekken, dienstverlenende bezoeken in het kader van het actuele toezicht LoonHeffingen. Van belang vinden wij dat deze activiteiten geleid hebben tot een schriftelijke (bevestiging van een) afspraak of rapportage naar belastingplichtige.
- Boekenonderzoeken zijn alle contacten met belastingplichtigen waarbij de administratie wordt getoetst aan de werkelijkheid of norm. Deze vinden zoveel mogelijk plaats in de actualiteit. Dit zijn bijvoorbeeld onderzoeken naar de werking van het Tax Control Framework (interne en externe beheersing van ondernemingen), onderzoeken in het kader van meta toezicht op convenant partijen, onderzoeken naar de werking van informatiesystemen en natuurlijk ook onderzoeken die gericht zijn op toetsing van individuele aangiften.
- Het aantal bedrijfs- en startersbezoeken wordt opgevoerd.
- De zichtbaarheid wordt versterkt door de capaciteit voor actiegericht toezicht te vergroten. Deze acties zijn vooral gericht op het opsporen van onbekende belastingplichtigen en/of onbekende inkomensstromen.

De operationele doelen voor dit segment zijn:

Prestatie-indicator	Streefwaarde 2009	2010 en volgende jaren
Aantal actualiteitsbezoeken	50.000 – 60.000	↑
Aantal boekenonderzoeken (VETO)	35.000 – 42.000	↑
Totaal actualiteitsbezoeken en boekenonderzoeken	85.000 – 102.000	↑
Aantal behandelde aangiften ondernemers , waarvan		
• Inkomstenheffing- winst	140.000 – 160.000	↑
• Vennootschapsbelasting	22.000 – 26.000	↑
Totaal:	162.000 – 186.000	↑
Aantal uren acties (samen met P)	125.000 – 150.000 (250.000 – 300.000)	↑
Percentage belastingplichtigen dat (indicatief) (geheel of ten dele) valt onder een convenantafspraak.	5%-10%	↑

1911971 02888

Middelgrote ondernemingen en overige complexe klanten (MGO/OCK)

- Dit segment omvat 11.000 entiteiten. Omvang, fiscaal belang of complexiteit rechtvaardigen een aanpak op maat. Ongeveer 20% van het pakket wordt door ons flexibel ingevuld met Overige Complexe Klanten uit het MKB-segment.
- Het werkpakket is in ontwikkeling. In deze periode zal het aantal bedrijfsverkennende onderzoeken worden opgevoerd om te komen tot een klantbeeld waarin de mate van control, dan wel afspraken over de belastingcontrole zijn vastgelegd.
- Horizontaal toezicht krijgt vorm langs de lijnen van het MGO/OCK beleidsplan.
- Traditioneel toezicht bij niet-convenantpartijen blijft nodig. Bij convenantpartijen houden we meta-toezicht om de naleving van afspraken te toetsen.

De operationele doelen voor dit segment zijn:

Prestatie-indicator	Streefwaarde 2009	2010 en volgende jaren
Aantal actualiteitsbezoeken	1.500 – 2.000	➲
Aantal behandelde aangiften ondernemingen, waarvan		
• Inkomstenheffing- winst	6.200 – 6.700	⇳
• Vennootschapsbelasting	5.500 – 6.000	⇳
Totaal:	11.700 – 12.700	⇳
Aantal boekenonderzoeken	1.200 – 1.700	➲

1911971 02888

Zeer grote ondernemingen (ZGO)

- Dit segment omvat de 2.000 grootste ondernemingen in Nederland. Omvang en fiscaal belang rechtvaardigen een aanpak op maat.
- We willen deze doelgroep benaderen met horizontaal toezicht. De mate waarin een onderneming aan de hand van zijn tax controlframework kan laten zien in control te zijn, is bepalend voor de vorm en intensiteit van het toezicht. Aan het eind van de stuurperiode is voor elke ZGO een strategisch behandelplan beschikbaar waarin de mate van in control zijn en compliance is vastgelegd.
- Uitgangspunt voor de behandeling is actualiteit en transparantie. De Belastingregio's sturen er daarom op dat actuele zaken onderwerp van gesprek zijn.
- Toezicht blijft nodig, zowel bij convenantpartijen als bij niet-convenantpartijen.

De operationele doelen voor dit segment zijn:

Prestatie-indicator	Streefwaarde 2009	2010 en volgende jaren
Aantal actualiteitsbezoeken	400 – 500	↔
Aantal behandelde aangiften ondernemingen, waarvan		
• Inkomstenheffing- winst	1.800 – 2.000	↔
• Vennootschapsbelasting	3.200 – 3.400	↔
Totaal	5.000 – 5.400	↔
Aantal geraakte ondernemingen met boekenonderzoeken (VETO)	200 – 500	↔
Percentage entiteiten waarmee een horizontale toezichtsrelatie bestaat.	15%-20%	↑

1911971 02888

Segmentoverstijgend

- Wij sturen erop dat een substantieel aantal zaken bij de FIOD-ECD voor het strafrechtelijk traject wordt aangemeld.
- We werken actief samen met gemeenten aan de aanpak van burgers of bedrijven die de wet- en regelgeving van de overheid bewust frustreren. We sluiten aan bij het landelijke convenant voor de zes Regionale Informatie- en Expertisecentra die het Ministerie van Binnenlandse Zaken gaat oprichten. Als wij of de gemeente een handhavingstekort ervaart, maken we samen met die gemeente een plan van aanpak voor het terugdringen van het handhavingstekort.

De operationele doelen voor dit segment zijn:

Prestatie-indicator	Streefwaarde 2009	2010 en volgende jaren
Met iedere gemeente is ofwel een handhavingsconvenant afgesloten, ofwel een plan van aanpak samenwerking opgesteld.	80 – 90%	↑
Door belastingplichtige ervaren pakkans (in %) *	70 - 75%	⇨
Kwaliteitsscore Belastingregio's (FIX)	106 - 110	⇨
Ervaren duidelijkheid correspondentie *	80 – 85%	⇨
Ervaren snelheid afhandeling *	65 – 70%	⇨
Nakomen van afspraken (ervaren door burgers en bedrijven) *	85 – 90%	⇨

- *deze indicatoren worden jaarlijks gemeten via de Fiscale Monitor*

1911971 02888

Risicoparagraaf

Bij de hiervoor genoemde prestaties zijn we er vanuit gegaan dat de normale bedrijfsvoering voortgang vindt en dat de geplande nieuwe automatiseringssystemen en innovatie van onze processen volgens planning geïmplementeerd gaan worden.

Specifiek hierbij is dat de invoering van het nieuwe invorderingsysteem ETM en de pilot met betrekking tot de VIA volgens planning en verwachting plaats gaan vinden. Daarnaast hebben wij een efficiencytraject ingezet waarbij we zoveel mogelijk administratieve processen willen concentreren en efficiënter willen inrichten zodat meer capaciteit vrijkomt voor het uitoefenen van toezicht (van A naar T).

Bij de opstelling van dit stuurcontract zijn we er vanuit gegaan dat de eerste resultaten van de invoering van ETM en uitbreiding van de VIA zichtbaar zullen zijn. Wij hebben in het stuurcontract nog geen rekening gehouden met resultaten op het gebied van het efficiency traject.

Specifiek bij de opstelling van de prestaties met betrekking tot de invoering van horizontaal toezicht zijn wij er vanuit gegaan dat de partners waarmee wij de afspraken willen gaan maken deze richting herkennen en hierin meegaan. Het gaat hierbij met name om individuele bedrijven, fiscale intermediairs en branche organisaties.

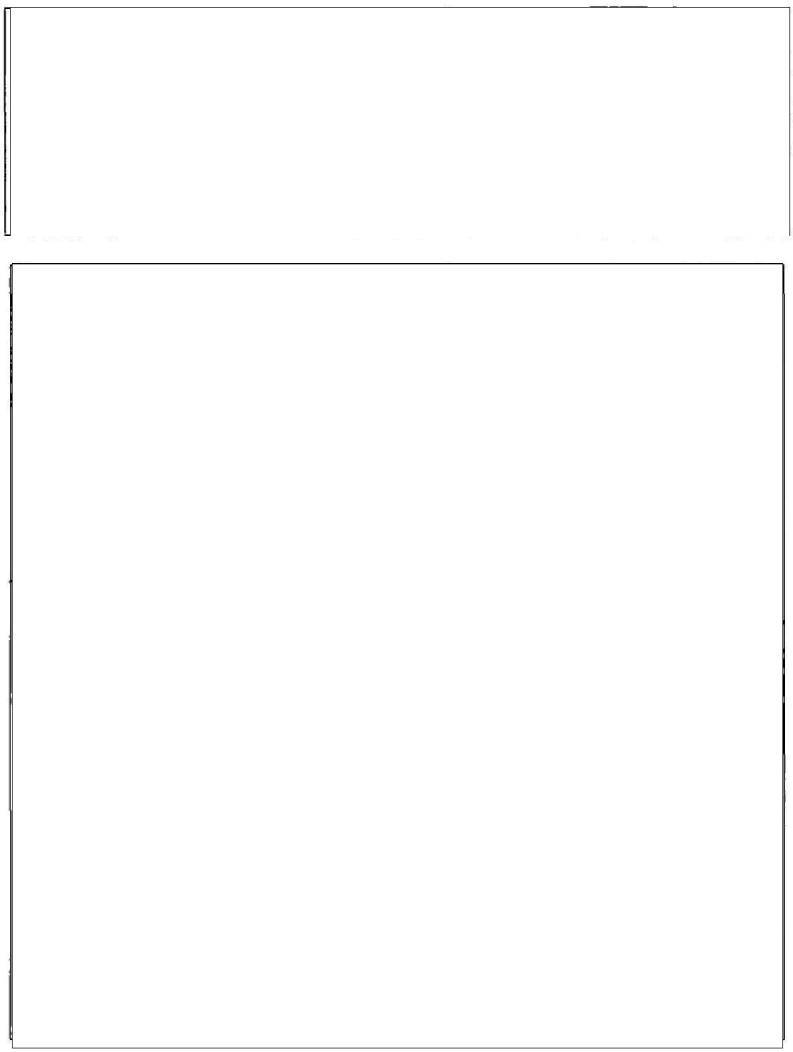
Middelen

De budgetbrieven 2009 per regio, welke voortvloeien uit de door de Groepsraad vastgestelde kadernota 2009, maken integraal onderdeel uit van dit stuurcontract.

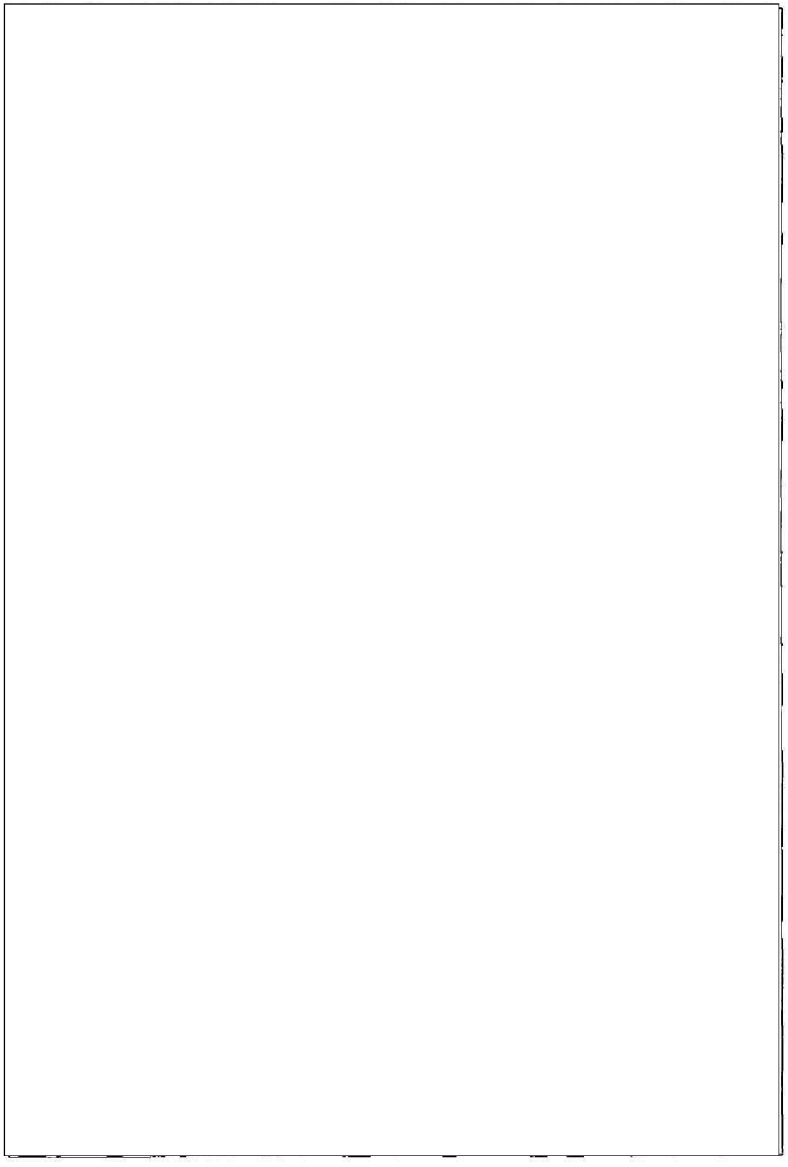
1911971 02888

Ondertekening

Den Haag, ... november 2008.



1911971 02888



BIJLAGE 1: Behandeltermijnen

- *Meer dan 99% van de aangiften die op tijd zijn ingediend resulteren binnen drie maanden na het verstrijken van de aangiftetermijn in een (negatieve) voorlopige of definitieve aanslag. Dat betekent:*
  - aangiften inkomstenbelasting: vóór 1 juli;
  - aangiften vennootschapsbelasting: vóór 1 oktober;
  - aangiften omzetbelasting en loonbelasting worden binnen één maand na binnenkomst afgedaan.

- *Van de successieaangiften leidt 90% binnen drie maanden na binnenkomst tot een definitieve aanslag. Meer dan 99% van alle aangiften van schenkingen van ouders aan kinderen leidt binnen zes maanden na binnenkomst tot een aanslag. Van alle overige schenkingsaangiften leidt 99% binnen drie maanden tot een aanslag.*

- *Van de aangiften die niet op tijd zijn ingediend, leidt 99% eveneens binnen drie maanden na binnenkomst tot een voorlopige aanslag en meer dan 99,9% binnen één jaar na binnenkomst tot een definitieve aanslag. De wettelijke termijn hiervoor is drie jaar.*

- *Aanvragen voor de zorg-, huur- en kinderopvangtoeslag kunnen uiterlijk tot 1 april van het jaar volgend op het berekeningsjaar worden aangevraagd. Indien uitstel tot het doen van aangifte inkomstenbelasting is verleend, werkt dit uitstel ook door naar de aanvraagtermijn van de toeslag.*

- *Binnen acht weken na vaststelling van de aanslag inkomstenbelasting wordt de toeslag definitief toegekend voor 99% van de gevallen.*

- *Binnen acht weken worden aanvragen voor toeslagen en wijzigingen verwerkt voor 99% van de gevallen.*

1911971 02888

- *Het verrekenen van terug te geven bedragen met nog openstaande aanslagen gebeurt binnen twee weken voor 99,9% van alle gevallen.*

- *Het doen van terugbetalingen bij een geconstateerde teveelbetaling gebeurt binnen een week.*

- *Aanvragen voor een verklaring arbeidsrelatie wordt voor 99% binnen een week afgehandeld.*

- *Het opvoeren van een nieuwe ondernemer voor de inkomstenbelasting en het toekennen van een omzetbelastingnummer en een loonheffingennummer wordt gemiddeld binnen vijf werkdagen afgehandeld.*

- *Op een bezwaarschrift wordt binnen zes weken na binnenkomst beslist en op verzoekschriften binnen acht weken. Als het toch langer duurt, krijgt de belastingplichtige of toeslaggerechtigde daarvan op tijd bericht.*

- *Over voorgenomen correcties en voorgenomen afwijzing van bezwaar- en verzoekschriften wordt altijd contact opgenomen met de belastingplichtige of toeslaggerechtigde. Als de belastingplichtige of toeslaggerechtigde vragen worden gesteld, heeft hij recht op een redelijke termijn om antwoord te geven. Die termijn wordt van te voren aangegeven.*

- *Bij ontvangst van correspondentie wordt een ontvangstbevestiging gestuurd. De Belastingdienst handelt verzoeken om informatie en overige correspondentie binnen een maand af. Uitzondering hierop is als het belastingkantoor contact moet zoeken met andere belastingkantoren of derden. Dan wordt de afhandeltermijn twee maanden.*

- *Klachten worden voor 99,5% binnen zes weken behandeld. Als het toch langer duurt, krijgt de klager daarvan op tijd bericht.*

1911971 02888

Bijlage 2: verdeling & afspraken belastingregio's

1. Algemeen

Het stuurcontract Belastingregio's 2009 sluit direct aan op de begroting IX-B. De 13 Belastingregio's moeten gezamenlijk invulling geven aan dit blauwe stuurcontract. Daarbij maken wij gebruik van een aantal afspraken die de we al met elkaar hebben gemaakt. Voorbeelden van deze afspraken zijn:

- De kaders voor Handhaving die tijdens de landelijke procesportefeuille Handhaving van 18 juni 2008 zijn vastgesteld;
- De landelijke- en regionale toezichtsplannen 2009 en
- De inrichting van procesadoptie.

Zoals in het stuurcontract al is verwoord, hebben we de keuze gemaakt om substantiële tijd vrij te maken voor nieuwe vormen van toezicht, anders dan de traditionele controles van aangiften en bedrijfsadministraties. Met deze nieuwe toezichtvormen willen wij bereiken dat wij op een efficiënte wijze de compliance van grote groepen klanten positief beïnvloeden. Ongeveer 30% van onze capaciteit hebben we hier voor vrij gemaakt

Soms is één of zijn enkele regio's verantwoordelijk voor een onderwerp. Als voorbeeld kunnen wij noemen de regio Oost die onder andere verantwoordelijk is voor de Verklaring ArbeidsRelatie en vanuit deze verantwoordelijkheid de andere regio's vraagt om bepaalde activiteiten (bijvoorbeeld controle activiteiten) uit te voeren. Deze verzoeken moeten een plaats krijgen in de uitvoering op de 13 regio's.

1911971 02888

2. Invordering

Vanuit procesadoptie inning zijn naast de opgenomen prestatie-indicator vanuit de begroting IX-B nog twee prestatie indicatoren opgenomen.

Prestatie-indicator	Streefwaarde 2009	2010 en volgende jaren
Beginfase vervolging > één jaar (som aantallen VpB, IH, LH en OB)	Max. 10%	➲
Afgewaardeerde vorderingen (oninbaarlijdingen) (VpB, IH, LH en OB)	Max. 2,0 miljard	↓

- *Beginfase vervolging*
  Het doel is gericht op het verlagen van de aantallen openstaande vorderingen in de beginfase vervolging met een ouderdom van tenminste één jaar. Op basis van het aantal ultimo 2008 is de indicator gericht op een afname van tenminste 10% van alle openstaande vorderingen in de beginfase vervolging. Eind augustus 2008 is sprake van in totaal circa 500.000 niet-betwiste vorderingen. Het aantal vorderingen ouder dan één jaar daarin beloopt circa 65.000 ofwel 13%.

- *Afgewaardeerde vorderingen (oninbaarlijdingen)*
  Het doel is openstaande vorderingen die niet meer inbaar zijn af te waarderen tot nul. Vanaf dat moment worden geen invorderingsactiviteiten meer ondernomen. In de achterliggende recente kalenderjaren is het afwaarderen, binnen de kaders van de leidraad Invordering, meer onder de aandacht van managers en medewerkers gebracht, vooral met het oog op de implementatie van het ETM-systeem en de gewenste schone overgang vanuit COA/GOA naar ETM.
  Op basis van het historische verloop in de laatste 15 jaar, waarbij de indicator (bedrag afwaardering in procenten van belasting- en premie ontvangsten) steeg van 0,6 tot 0,9% is aan te nemen dat het niveau van 0,9% een "normaal" niveau is. In 2009 wordt het bedrag aan af te waarderen vorderingen derhalve gemaximaliseerd op die 0,9%. Uitgaande van € 225 miljard aan belasting- en premie ontvangsten (Rijksbegroting 2009) gaat het dan om maximaal € 2 miljard. Per regio zijn afzonderlijke targets voor de vier hoofdmiddelen bepaald.

1911971 02888

3. Cijfermatige uitwerking stuurcontract 2009

In het stuurcontract 2009 zijn de prestatie-indicatoren van de Belastingregio's als totaal genoemd. In onderstaande tabel is de onderlinge verdeling van de afgesproken prestaties van de respectievelijke 13 Belastingregio's weergegeven. Het geheel is de (traditionele) resultante van de inzet van 70% van de totale capaciteit. Waarbij we aantekenen dat per product het totaal gepland is op het midden van de afgesproken bandbreedte.

	Noord	Oost	Rand-meren	Rivieren-land	Limburg	Oost-Brabant	Zuid-West	Haag-landen	Rijn-mond	Sub-totaal
ALGEMEEN										
Bedrag betalingsachterstand niet betwiste vorderingen	158	145	135	182	297	285	162	247	334	1.945
Afgewaardeerde vorderingen (oninbaarlijden)	132	67	61	271	89	182	106	198	205	1.311
PARTICULIEREN										
Aantal behandelde aangiften IH niet winst	101.167	57.863	70.318	38.950	37.805	57.479	37.367	39.579	36.697	477.225
MIDDEN- EN KLEINBEDRIJF										
Aantal actualiteitsbezoeken	5.052	3.571	3.912	3.431	3.621	4.419	4.273	4.848	4.423	37.550
Aantal boekenonderzoeken	3.794	2.683	2.937	2.577	2.579	4.438	3.044	3.670	2.697	28.419
Totaal actualiteitsbezoeken en boekenonderzoeken	8.846	6.254	6.849	6.008	6.200	8.857	7.317	8.518	7.120	65.969
Aantal behandelde aangiften ondernemers IH	13.727	9.704	10.628	9.323	9.839	16.390	12.096	13.703	10.961	106.371
Aantal behandelde aangiften ondernemers VpB	2.244	1.586	1.738	1.524	1.609	2.680	1.978	1.589	1.804	16.752
Totaal aantal behandelde aangiften ondernemers	15.971	11.290	12.366	10.847	11.448	19.070	14.074	15.292	12.765	123.123
Aantal uren acties (samen met Particulieren)	35.083	18.007	21.483	19.518	18.704	24.622	18.840	16.252	20.799	193.308

1911971 02888

	Noord	Oost	Rand-meren	Rivieren-land	Limburg	Oost-Brabant	Zuid-West	Haag-landen	Rijn-mond	Sub-totaal
MIDDELGROTE ONDERNEMINGEN EN OVERIGE COMPLEXE KLANTEN (MGO/OCK)										
Aantal actualiteitsbezoeken	154	135	120	133	95	212	106	150	200	1.305
Aantal boekenonderzoeken	131	115	82	113	81	180	90	130	175	1.097
Totaal actualiteitsbezoeken en boekenonderzoeken	285	250	202	246	176	392	196	280	375	2.402
Aantal behandelde aangiften ondernemers IH	565	369	248	489	348	732	387	601	547	4.286
Aantal behandelde aangiften ondernemers VpB	463	438	262	400	285	600	317	474	850	4.089
Totaal aantal behandelde aangiften ondernemers	1.028	807	510	889	633	1.332	704	1.075	1.397	8.375
ZEER GROTE ONDERNEMINGEN										
Aantal actualiteitsbezoeken	21	15	0	26	24	26	23	0	125	260
Aantal boekenonderzoeken	21	15	0	36	24	30	23	0	150	299
Totaal actualiteitsbezoeken en boekenonderzoeken	42	30	0	62	48	56	46	0	275	559
Aantal behandelde aangiften ondernemers IH	58	63	0	63	486	179	95	0	528	1.472
Aantal behandelde aangiften ondernemers VpB	140	72	0	180	172	176	153	0	1.350	2.243
Totaal aantal behandelde aangiften ondernemers	198	135	0	243	658	355	248	0	1.878	3.715

1911971 02888

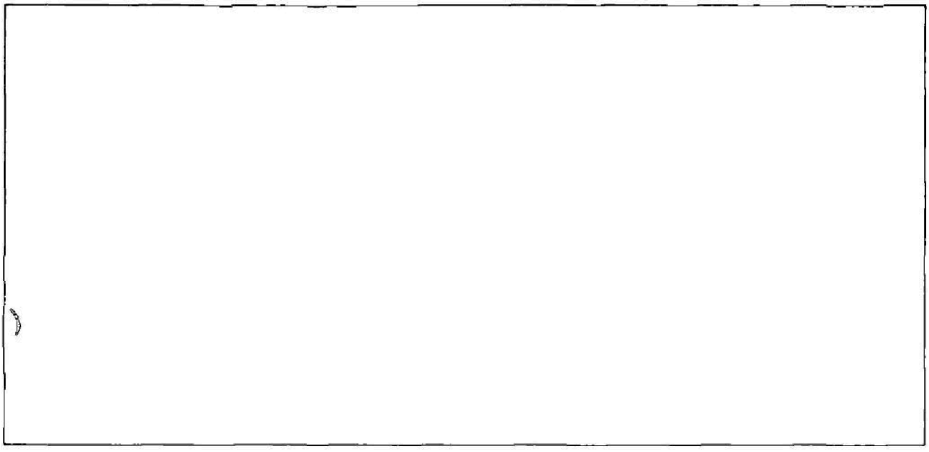
	Sub-totaal	Utrecht-Gooi	Holland-Midden	Amster-dam	Holland-Noord	Limburg BTL	Totaal	Stuurcontract
ALGEMEEN								
Bedrag betalingsachterstand niet betwiste vorderingen (*€ 1.000)	1.945	231	133	425	166	0	2.900	2.800 – 3.000
Afgewaardeerde vorderingen (oninbaar) (*€ 1.000)	1.311	188	61	384	54	0	1.998	Max. 2.000
PARTICULIEREN								
Aantal behandelde aangiften IH niet winst	477.225	43.075	25.064	0	31.284	23.352	600.000	500.000 – 700.000
MIDDEN- EN KLEINBEDRIJF								
Aantal actualiteitsbezoeken	37.550	4.651	3.456	5.630	3.697	17	55.001	50.000 – 60.000
Aantal boekenonderzoeken	28.419	2.339	2.179	3.344	2.172	49	38.502	35.000 – 42.000
Totaal actualiteitsbezoeken en boekenonderzoeken	65.969	6.990	5.635	8.974	5.869	66	93.503	85.000 – 102.000
Aantal behandelde aangiften ondernemers IH	106.371	13.472	8.936	10.756	9.886	581	150.002	140.000 – 160.000
Aantal behandelde aangiften ondernemers VpB	16.752	2.088	2.494	1.701	895	71	24.001	22.000 – 26.000
Totaal aantal behandelde aangiften ondernemers	123.123	15.560	11.430	12.457	10.781	652	174.003	162.000 – 186.000
Aantal uren acties (samen met Particulieren)	193.308	31.528	17.324	27.368	5.474	0	275.002	250.000 – 300.000
MIDDELGROTE ONDERNEMINGEN EN OVERIGE COMPLEXE KLANTEN (MGO/OCK)								
Aantal actualiteitsbezoeken	1.305	95	143	150	96	0	1.789	1.500 – 2.000
Aantal boekenonderzoeken	1.097	96	116	100	90	0	1.499	1.200 – 1.700
Totaal actualiteitsbezoeken en boekenonderzoeken	2.402	191	259	250	186	0	3.288	2.700 – 3.700
Aantal behandelde aangiften ondernemers IH	4.286	383	678	547	557	0	6.451	6.200 – 6.700
Aantal behandelde aangiften ondernemers VpB	4.089	284	645	450	505	0	5.973	5.500 – 6.000
Totaal aantal behandelde aangiften ondernemers	8.375	667	1.323	997	1.062	0	12.424	11.700 – 12.700
ZEER GROTE ONDERNEMINGEN								
Aantal actualiteitsbezoeken	260	32	0	200	0	0	492	400 – 500
Aantal boekenonderzoeken	299	32	0	165	0	0	496	200 – 500
Totaal actualiteitsbezoeken en boekenonderzoeken	559	64	0	365	0	0	988	6.00 – 1.000
Aantal behandelde aangiften ondernemers IH	1.472	148	0	280	0	0	1.900	1.800 – 2.000
Aantal behandelde aangiften ondernemers VpB	2.243	290	0	1.100	0	0	3.633	3.200 – 3.400
Totaal aantal behandelde aangiften ondernemers	3.715	438	0	1.380	0	0	5.533	5.000 – 5.400

1911971 02888

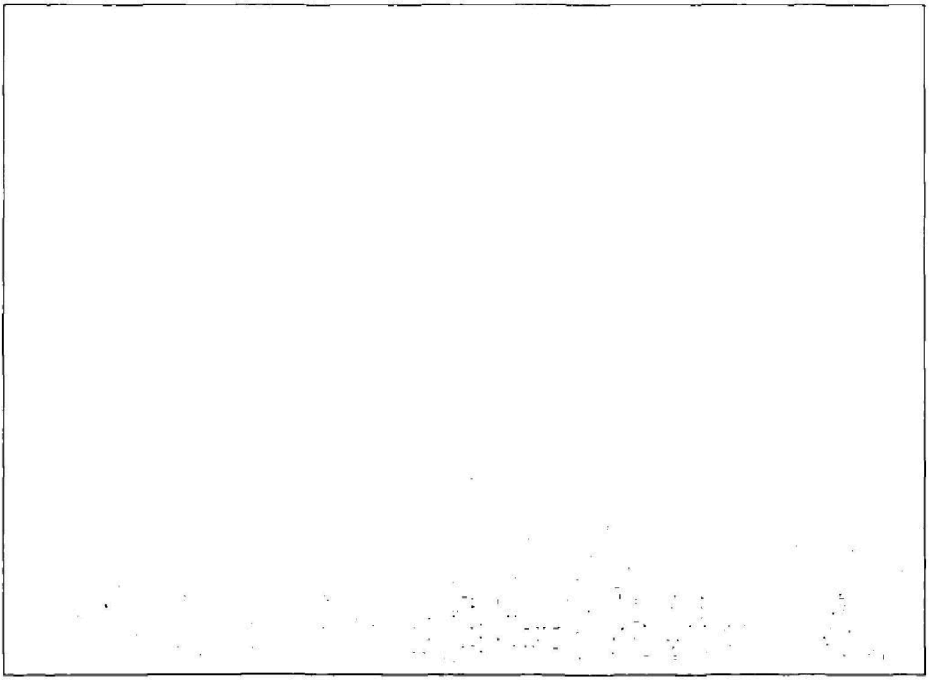
De verdeling van de capaciteit van de FIOD-ECD ten behoeve van onze regio's is als volgt:

Regio's	Bandbreedte in uren
• Rivierenland, • Zuid-West, • Holland-Noord, • Holland-Midden • Amsterdam	• 10.000 - 12.000 uur • 10.000 – 12.000 uur • 10.000 – 12.000 uur • 10.000 – 12.000 uur • 10.000 – 12.000 uur
• Noord • Oost-Brabant • Randmeren • Rijnmond	• 11.500 – 13.500 uur • 11.500 – 13.500 uur • 11.500 – 13.500 uur • 11.500 – 13.500 uur
• Haaglanden • Utrecht-Gooi • Oost • Limburg	• 13.000 – 15.000 uur • 13.000 – 15.000 uur • 13.000 – 15.000 uur • 13.000 – 15.000 uur
Onder de vlag van landelijke projecten (LTO)	200.000 uur

1911971 02888



Douaneregio's



Inleiding

De planning van activiteiten van de Douane in 2009 is gebaseerd op de best mogelijke inschatting van beschikbare capaciteit. Een aantal ontwikkelingen hebben de nodige impact op de planning van activiteiten, maar ook op de inschatting van de personele component die als basis dient voor de activiteiten die we in 2009 gaan uitvoeren.
Enerzijds zijn de economische ontwikkelingen onmiskenbaar van invloed op de grensoverschrijdende goederenbewegingen en daarmee ook op onze activiteiten. Anderzijds staan we midden in een periode van grote veranderingen. De veranderingen brengen meer onzekerheden met zich mee dan in "normale" tijden. We hebben immers afgesproken dat we bij het veranderingsproces van de Douane niet actief sturen op personele capaciteit, maar dat de personele uitstroom de veranderingen van het werkproces volgt. En het veranderingspatroon staat op voorhand niet vast.
Ondanks deze onzekerheden maken we de keuze om in het planjaar 2009 de volgende drie componenten prioriteit te geven:

- EU-controles.
- versterken buitengrens.
- ontwikkelen van ander toezicht w.o. certificering AEO, horizontaal toezicht en Smart Secured Trade Lanes.

De doelstellingen op deze terreinen, geformuleerd in bandbreedtes, geven gezamenlijk het optimale handhavingniveau weer bij de beschikbare capaciteit.

Algemeen

Het stuurcontract is een contract op hoofdlijnen. Het wordt gesloten tussen het Managementteam Belastingdienst en de managementteams van de Douaneregio's. Drie documenten vormen de basis voor het stuurcontract:

- Het Bedrijfsplan Belastingdienst.
- Het Verander- en reorganisatieplan Douane 2007-2012.
- Het handhavingsplan 2009 Douane.

In dit stuurcontract 2009 is het motto van de Transitie Douane onverminderd leidend:

Versterkte buitengrenzen, ander toezicht, één Douane

1911971 02888

Het stuurcontract is opgebouwd van buiten naar binnen. Dat wil zeggen: het startpunt is het effect/resultaat dat we in de buitenwereld willen bereiken. Centraal in het bereiken van die effecten staat het Verander- en reorganisatieplan Douane 2007-2012.

De visie van dat plan is algemeen aanvaard:
- De Douane is een handhavende dienst.
- De Douane is van het grensoverschrijdend goederenverkeer.
- De Douane gaat in de handhaving uit van vertrouwen.
- Samenwerking met (inter)-nationale handhavers.

Er zijn wel acties in het Verander- en reorganisatieplan Douane die direct voor de buitenwereld van belang zijn, in dit stuurcontract opgenomen.

De handhavingsactiviteiten zijn erop gericht de bereidheid van belastingplichtigen om hun verplichtingen na te komen te onderhouden en te bevorderen. We dragen bij aan de doelstellingen die overheidsbreed belangrijk zijn. Voorbeelden hiervan zijn het terugdringen van administratieve lasten en het versterken van het (bonafide) ondernemingsklimaat.

De inhoudelijke uitwerking van het toezicht vindt plaats in het landelijk Handhavingsplan Douane en in regionale risico- en controleplannen. Deze zijn nadrukkelijk met elkaar verbonden. De basis hiervoor vormen de kaders voor het toezicht waarin de werkverdeling, de kwaliteitseisen en de prioritering van thema's en acties zijn uitgewerkt.

In het stuurcontract 2009 is de lijn ingezet om van de inputsturing in 2008 te bewegen naar outcome of effectsturing in 2010. Voor het stuurcontract 2009 betekent dit veelal een beschrijving van de doelstelling in outputtermen.

1911971 02888

Hoofdlijnen

Versterken toezicht buitengrens en zichtbaarheid
De samenleving verwacht van ons dat bij grensoverschrijdende goederenbewegingen de veiligheid van mensen en goederen zo goed mogelijk gegarandeerd is. Dat kan het beste bereikt worden door het toezicht aan de buitengrens te versterken. Daarbij wordt ingezet op een mix van nieuwe en traditionele vormen van handhaving, zoals horizontaal toezicht, communicatie, fysieke controles en boekenonderzoeken. Met deze mix wordt de beste rechtshandhaving bereikt, gegeven de beschikbare middelen.

Voor de belastingplichtigen die het minder nauw nemen met de fiscale en VGEM regels willen we duidelijk grenzen stellen. Hiertoe worden fysieke en administratieve controles uitgevoerd. Daarnaast zijn wij als Douane zichtbaar vanuit onze generieke toezichtstaak. Door de uitbouw van het horizontale toezicht worden deze controles steeds gerichter en dus efficiënter ingezet. Een gedeelte van de controles worden á-select geselecteerd. Door diepgaand de materialiteit te onderzoeken leiden de uitkomsten van deze controles tot een verbeterde risicogerichte controleaansturing.

Het effect/resultaat dat met het versterken toezicht buitengrens en zichtbaarheid wordt nagestreefd is:
- Verminderen van de non-compliance
- Verhogen van de gepercipieerde pakkans
- Versterken van de veiligheid van mensen en goederen

Horizontaal toezicht
Onze gangbare manier van werken – fysieke en administratieve controles – is steeds minder goed te verenigen met de groeiende volumina waarmee we geconfronteerd worden. Dat betekent dat we onze toezichtfilosofie aan het veranderen zijn zodat we op deze ontwikkelingen kunnen inspelen. Wij willen zoveel mogelijk in de actualiteit werken. Daartoe wordt het bestaande toezichtinstrumentarium uitgebreid met instrumenten gericht op de actuele situatie. We willen daarbij steeds meer werken op basis van vertrouwen en afspraken vooraf, in plaats van controles achteraf. Daarom wordt sterk ingezet op horizontaal toezicht, waarbij afspraken worden gemaakt met overheden, individuele

1911971 02888

grote ondernemingen en brancheorganisaties. Waar mogelijk maken we afspraken vooraf met bonafide organisaties en ondernemers. Dit zorgt voor kwaliteit en duidelijkheid aan het begin van de keten. Waar deze afspraken niet mogelijk zijn zullen wij ons nadrukkelijk manifesteren in de vorm van traditionele verticale toezichtsvormen.

Hoe de invulling van het horizontaal toezicht eruit ziet, verschilt per segment. In 2009 worden de resultaten steeds beter zichtbaar in de vorm van een groeiend aantal AEO-gecertificeerden, generieke afspraken met partners, risicodetectiegesprekken met vergunninghouders en concrete plannen van aanpak met de grootste klanten. Belangrijk om te noemen is dat het tempo van de ontwikkeling van het horizontale toezicht in zekere zin ook de invulling van het verticale toezicht zal bepalen. Het principe van communicerende vaten zullen wij hier dan ook toepassen. Bij intensivering van horizontale toezicht zullen wij keuzes maken ten koste van het verticale toezicht voor de korte termijn. Bij de voorbereidende werkzaamheden om te komen tot horizontaal toezicht wordt immers capaciteit ingezet die op dat moment niet voor verticaal toezicht kan worden gebruikt.

Met het horizontale toezicht wordt het volgende effect/resultaat nagestreefd:
- Het bevorderen van compliant gedrag.
- Efficiëntere handhaving: Een duidelijker onderscheid tussen gecertificeerde en niet gecertificeerde bedrijven waardoor meer ruimte en aandacht is voor risicovolle zaken.
- Vermindering van administratieve lasten en fiscale kosten (de gecertificeerde klanten wordt vooraf duidelijkheid en zekerheid geboden)
- Het leveren van een bijdrage aan verbetering van het ondernemingsklimaat

Eenheid van beleid en uitvoering: Handhavingsplan Douane
Onze klanten mogen verwachten dat er geen verschil bestaat in de behandeling binnen Nederland. Vandaar dat we werken vanuit een landelijk handhavingsplan, waarin beschreven wordt welke handhavinginstrumenten worden ingezet (het een en ander vanuit de indeling van de kernfuncties *stoppen, bewaken, heffen/innen*

1911971 02888

en *faciliteren*). Hierin zijn opgenomen:
- De ontwikkelingen vanuit *Horizontaal toezicht* en *Versterking buitengrens;*
- In kwalitatief opzicht: welke resultaten worden beoogd;
- In kwantitatief opzicht: o.a. de aantallen controles en uren (verdeeld over de vier regio's);
- De prioriteiten, waardoor we meer focus aanbrengen en de handhaving nog beter kunnen richten.
- De samenwerkingsverbanden die (op basis van convenanten) zijn voorzien met andere rechtshandhavingsorganisaties (niet alleen in nationaal maar ook in internationaal verband).

Het toezicht gebeurt waar mogelijk samen met andere handhavers. Zowel met handhavers buiten de Belastingdienst (zoals politie, justitie, KMAR en AID) als daarbinnen (FIOD/ECD, Belastingdienstregio's). Bij samenwerken gaat het vooral om het verdelen van de taken en het uitwisselen van informatie. Het is de ambitie steeds meer als één overheid op te treden en standaard de samenwerking met andere handhavers te zoeken, het liefst op basis van een convenant.

Europese verordeningen laten ons weinig ruimte: Het op een kwantitatief en kwalitatief niveau voldoende uitvoeren van deze controletaken is, zeker gezien in het kader van de financiële consequenties, een essentieel onderdeel in het toezicht op het grensoverschrijdend goederenverkeer.

De belangrijkste effecten/resultaten van het Handhavingsplan Douane zijn:
- Een evenwichtige rechtshandhaving: voor burgers en ondernemers rechtvaardig, rechtszeker en rechtsgelijk;
- Borging van de uitvoering van de politieke opdrachten (o.a. de 100% controle, controle dierziekten);
- Borging van EU-controletaken;

Innovatie
De samenleving verwacht dat we steeds effectiever en efficiënter onze handhavingstaken uitvoeren. Of met andere woorden: het met minder kosten realiseren van dezelfde compliance, ondanks de stijgende goederenstromen. Dat vraagt om voortdurende

1911971 02888

vernieuwing van methoden en instrumenten. Innovatie van het toezicht krijgt onder anderen vorm via controlestraten (scanapparatuur), controlrooms (cameratoezicht), handhavingscommunicatie, profiling, radar, en vormen van samenwerking en intelligence. Daarnaast wordt in de proeftuinen onderzocht wat het effect is van de verschillende handhavingsinstrumenten. We gaan in drie proeftuinen toezicht experimenteren met het vinden van een effectieve mix van instrumenten voor specifieke situaties en met effectmeting. Hierbij wordt het concept van Programmatisch handhaven toegepast.

Het effect/resultaat dat met innovatie wordt nagestreefd is:
- Slimmere handhaving (meer compliance met minder capaciteit en kosten);
- Meer instrumenten ontwikkelen ten behoeve van preventief bijsturen in plaats van repressieve correctie achteraf;
- Vermindering van administratieve lasten bedrijfsleven

Samenwerking en vereenvoudiging procedures
Bij het toezicht buitengrens willen we meer samenwerken met andere handhavingpartners. Niet alleen in nationaal verband, maar ook in internationaal verband. We leggen deze samenwerking vast in actuele convenanten.

We streven naar het papierloos maken van douaneprocedures. Dat heeft een aantal voordelen:
- Het draagt bij aan versnelling van het handelsverkeer;
- Het toezicht wordt versterkt;
- Het vermindert voor het bedrijfsleven het aantal regelingen en procedures;
- Het bevordert het werken met grensoverschrijdende vergunningen, en
- Het bevordert het doen van elektronische aangiften en gegevensuitwisseling.

Met samenwerking wordt het volgende effect/resultaat nagestreefd:
- Vermindering van administratieve lasten bedrijfsleven
- Verbetering gegevensuitwisseling waardoor effectiever toezicht uitgeoefend kan worden.

1911971 02888

Hygiëne: het werken in de actualiteit
Hygiëne is het werken in de actualiteit en is een belangrijke pijler onder de handhaving. Burgers en ondernemers beoordelen ons op de uitvoering van de werkzaamheden. Het is essentieel om snel en slagvaardig in de actualiteit te kunnen werken voor de klanten. We willen voorraden en achterstanden wegwerken, afhandelingtermijnen beheersen, en de zuiverheid van bestanden / bronsystemen en de dossiervorming verbeteren.
Een ander thema van hygiëne is het verbeteren van de kwaliteit van het werk. Het kwalitatieve niveau kenmerkt zich o.a. door de houdbaarheid van de dossiers in de vervolgfase van het proces en tijdens in- en externe onderzoeken.

Door de hygiëne te versterken wordt het volgende effect/resultaat nagestreefd:
- Irritaties bij klanten worden weggenomen;
- Meer compliance;
- Een positief imago van een snelle en betrouwbare overheidsorganisatie;
- Voldoen aan AWB-termijnen

Risicomanagement bedrijfsvoering
Doel van risicomanagement in de bedrijfsvoering is dat het management bewust wordt wat de risico's zijn bij het realiseren van de doelstellingen van de organisatie. Het bewust worden van de risico's in de bedrijfsvoering en het nemen van de juiste beheersingsmaatregelen zijn een belangrijk onderdeel van het risicomanagement. Daarbij is het in stand houden, en soms herstellen, van bestaand vertrouwen van de klanten een belangrijk uitgangspunt van het inrichten van risicomanagement bedrijfsvoering bij de Douane.

Daarnaast biedt het ook ondersteuning aan het realiseren van die doelstellingen. Afgelopen jaren hebben in het teken gestaan van het "ontdekken en inrichten" van risicomanagement: het op orde brengen van de processen en het borgen van de kwaliteit. Dit zal de komende jaren steeds nadrukkelijker plaatsvinden.

1911971 02888

Vanuit die verkennende fase zien wij vooralsnog voor de Douane de volgende risico's:
- Het borgen van de kwaliteit van de procesbeheersing;
- Het borgen van eenheid van beleid en uitvoering;
- Het op een evenwichtige wijze realiseren van het gewenste handhavingsniveau en het aansluiten van het werkaanbod op de capaciteit
- Een juiste en volledige gegevenshuishouding.

De risicogebieden krijgen vanuit verschillende invalshoeken al ruim aandacht. Zo zal procesadoptie Douane een belangrijke rol gaan spelen in het borgen van de kwaliteit van de procesbeheersing. Ook de landelijk opererende overlegvormen zoals HCO en Rima vervullen een belangrijke rol bij de 1e drie risicogebieden. Ten aanzien van het borgen van de juiste en volledige gegevenshuishouding zijn er maatregelen getroffen (uitwijkscenario's) en lopen er diverse trajecten vanuit E-customs.

In het 1e kwartaal 2009 zal opnieuw een uitgebreide inventarisatie van de risicogebieden plaatsvinden. Het benoemen en wegen van de afdekkingmaatregelen bij deze risicogebieden zal een belangrijk onderdeel zijn van dit proces.

Vanuit de risicogebieden worden accenten gelegd in de bedrijfsvoering en worden het volgende effect/resultaat nagestreefd:
- Het waarborgen van de realisatie van de bedrijfsdoelen
- Het pro-actief reageren op mogelijke risico's in de bedrijfsvoering

1911971 02888

Doelstellingen Douane 2009-2011

Versterken buitengrens, zichtbaarheid en eenheid van beleid en uitvoering			
	Streefwaarde 2009	Streefwaarde 2010	Streefwaarde 2011
Realisatie van:			
Vracht			
• Het aantal scancontroles	90.000 – 105.000	95.000 – 110.000	95.000 – 110.000
• Het aantal fysieke controles	90.000 – 100.000	95.000 – 105.000	95.000 – 105.000
• Het aantal correcties VGEM en fiscaal	3.000 – 3.500	3.000 – 3.500	3.000 – 3.500
Koeriers en postzendingen			
• Het aantal fysieke controles	100.000 – 110.000	95.000 – 105.000	95.000 – 105.000
• Het aantal correcties VGEM en fiscaal	17.000 – 19.000	17.000 – 19.000	17.000 – 19.000
Passagiers en bemanningsleden			
• Het aantal passagierscontrole (specifiek)	540.000 – 570.000	540.000 – 570.000	540.000 – 570.000
• Het aantal passagierscontrole (regulier)	270.000 – 300.000	280.000 – 310.000	280.000 – 310.000
• Het aantal correcties VGEM en fiscaal	25.000 – 30.000	27.000 – 30.000	27.000 – 30.000
Toezicht en ambulante controles			
• Het aantal uren toezicht buitengrens (ex. Pax)	475.000 – 525.000	475.000 – 525.000	475.000 – 525.000
• Het aantal ambulante buitengrens	32.000 – 37.000	32.000 – 37.000	32.000 – 37.000
• Het aantal ambulante controles binnenland	40.000 – 45.000	36.000 – 41.000	36.000 – 41.000
• Het aantal correcties VGEM en fiscaal	5.000 – 6.000	5.000 – 6.000	5.000 – 6.000
Administratieve controles			
• Het aantal administratieve controles	2.200 – 2.700	2.250 – 2.650	2.250 – 2.650
• Het aantal correcties VGEM en fiscaal	900 – 1.100	900 – 1.100	900 – 1.100
Resultaat fiscale monitor			
• Gepercipieerde pakkans op goederen	70 - 75	75 - 80	75 – 80
EU-controles			
• Nakoming door EU voorgeschreven controles	100%	100%	100%

1911971 02888

Ander toezicht; horizontaal en innovatie

	Streefwaarde 2009	Streefwaarde 2010	Streefwaarde 2011
Certificering			
• Aantal onderzoeken t.b.v. certificering AEO	250 – 500	250 – 500	250 – 500
• Aantal plannen van aanpak t.b.v. convenanten Horizontaal Toezicht	30 - 100	75 – 150	75 – 150
Andere of nieuwe vormen van toezicht			
• Aantal controles n.a.v. poortdetecties op radioactieve straling	105.000 - 115.000	110.000 - 120.000	110.000 - 120.000
• Aantal uren cameratoezicht	10.000 – 14.000	14.000 – 18.000	16.000 – 20.000
• Percentage uitgaande goederenstroom lucht via Controlestraat Luchthaven Schiphol	20% - 30%	30% - 40%	35% - 45%

Nationale en internationale samenwerking

	Streefwaarde 2009
Samenwerking	
Realisatie CSI-controles (geselecteerde controles in samenwerking met US-customs).	100%
Convenantpartners	
• In overleg met convenantpartners wordt het aandeel "oranjeprofielen" teruggebracht.	3% - 6%
Stakeholdertevredenheid (convenantpartners):	
• Alle VGEM handhavingsplannen zijn actueel, worden uitgevoerd en minimaal 1 per jaar geëvalueerd.	100% evaluaties

Hygiëne

	Streefwaarde 2009
Termijn- en voorraadbeheersing	
• Nakoming afspraken m.b.t. AWB-termijnen bij bezwaarschriften	95% - 100%
• De voorraad bezwaarschriften is < 1 jaar (excl. Hof en raadszaken).	100%
Proceskwaliteit	
• Handhaving fiscaal technische kwaliteit (FIX-scores).	Onderzoek worden met minimaal een 7 gewaardeerd.

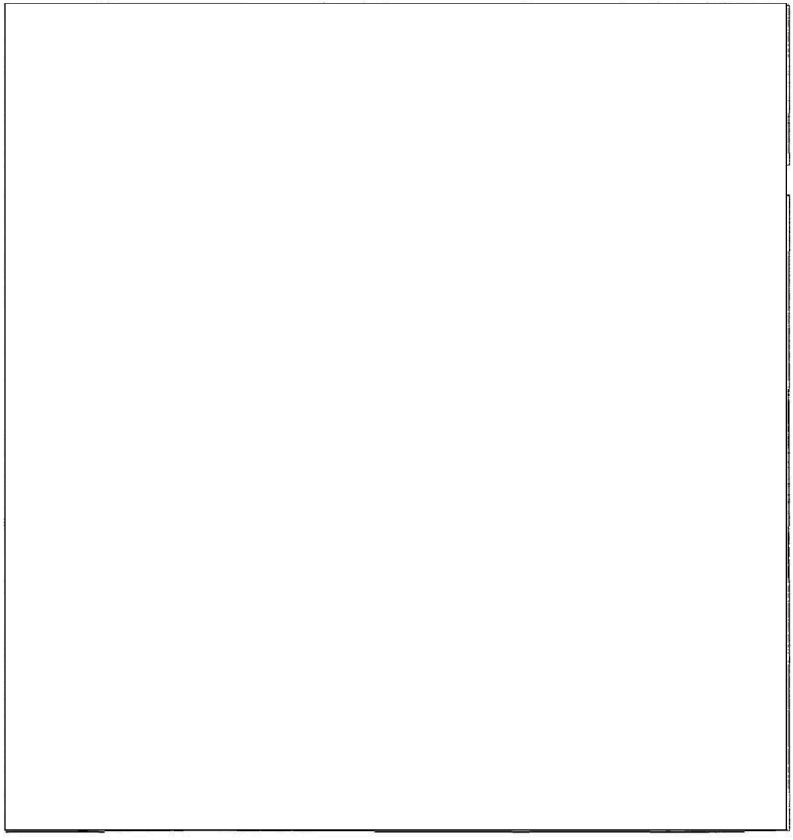
1911971 02888

Middelen

De budgetbrief 2009, welke voortvloeit uit de door de Groepsraad vastgestelde kadernota 2009, maakt integraal onderdeel uit van dit stuurcontract.

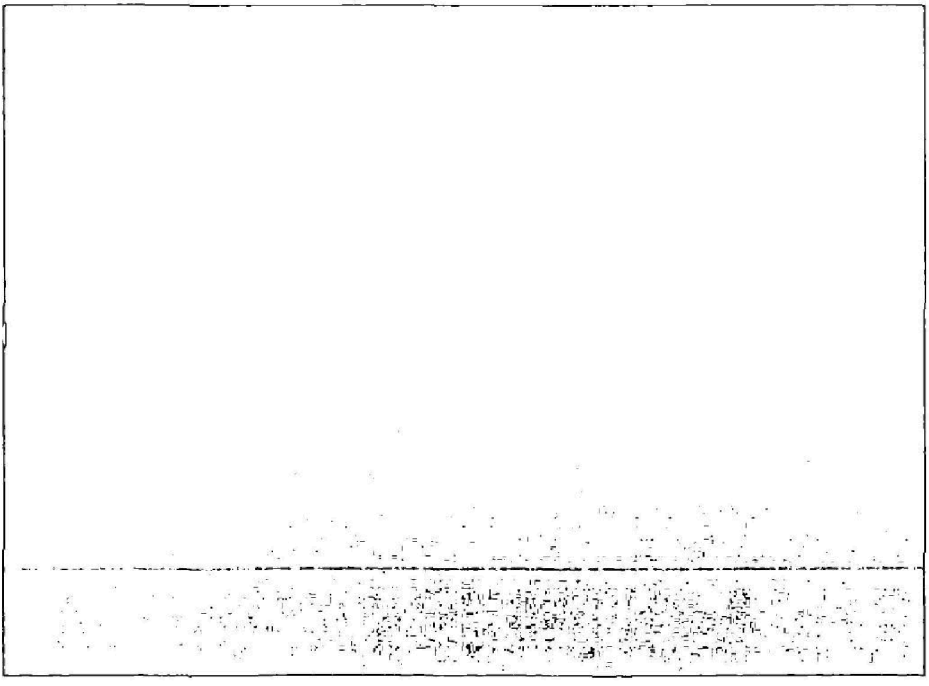
Ondertekening

Den Haag, ... november 2008.



1911971 02888

Toeslagen



1. Inleiding

Wij willen het toeslagenproces voor de burger sneller, beter en gemakkelijker maken. De aanvrager mag verwachten dat wij ervoor zorgen dat hij op het juiste moment de juiste toeslag ontvangt.

In 2009 werken we aan verdere verbeteringen en streven ernaar om in de uitvoering binnen de vastgestelde toleranties voor rechtmatigheid te komen.
Wij zijn daarbij echter afhankelijk van de mogelijkheden van onze systemen en het beschikbaar zijn van toereikende contra-informatie.

Optimaliseren van de huidige systemen is nog maar beperkt mogelijk. Daarom werken we ketenbreed aan het nieuwe toeslagensysteem waarmee we kunnen werken in de actualiteit, inzicht kunnen geven aan burger en intermediairs en de vakdepartementen kunnen voorzien van actuele en brede informatie. De beslissing om de implementatie van het nieuwe Toeslagensysteem met een jaar uit te stellen is in het najaar van 2008 genomen.

Wij hebben onze doelstellingen voor 2009 binnen deze kaders ondergebracht in de volgende categorieën:

- Vereenvoudiging
- Toezicht
- Bedrijfsvoering

2. Vereenvoudiging

Wij willen het toeslagenproces voor de burger sneller, beter en gemakkelijker maken. Dit betekent dat de aanvrager mag verwachten dat wij ervoor zorgen dat hij op het juiste moment zijn toeslag ontvangt en dat de burger op voor hem eenvoudige wijze aanvragen en mutaties kan indienen.

1911971 02888

Vereenvoudiging behelst in 2009 de volgende thema's:
- Het klantvriendelijk inrichten van onze processen;
- Ondersteunen van vereenvoudiging in wet- en regelgeving;
- Implementatie van nieuwe ICT systemen.

2.1. Het klantvriendelijk inrichten van processen

Wat willen we bereiken
Een deel van onze processen is aangepast om zo klantvriendelijk mogelijk te werken. De effecten van onze verbeteracties zullen deels zichtbaar zijn in 2009, deels ook in volgende jaren.

Wat gaan we in 2009 doen
Wij verbeteren continu onze eigen processen en sturen op verbetering in de keten. In 2009 zal onder andere
- De samenwerking met de SVB leiden tot een verbetering van de dienstverlening voor Toeslaggerechtigden die in het buitenland wonen;
- De burger steeds meer de mogelijkheid krijgen via telefoon, internet of balie op eenvoudige wijze mutaties door te geven of op maat geholpen te worden;
- Een kwalitatieve verbetering worden doorgevoerd van de inkomensschattingen:
  - in het kader van het wegvallen van de buitengewone lastenaftrek, en
  - (deels) in het kader van de voorbereidingen op de invoering van het nieuwe systeem.

Hoe gaan we dit meten
In de periodieke rapportages op het stuurcontract zal de voortgang en het resultaat van de verbeteracties verantwoord worden[1].

[1] *In bijlage 2 is de planning van de periodieke rapportages weergegeven.*

1911971 02888

2.2. Ondersteunen van vereenvoudiging in wet- en regelgeving

Wat willen we bereiken
Wet- en regelgeving vereenvoudigen, niet alleen ten behoeve van de burger, maar ook om een eenduidige en snellere klantbehandeling mogelijk te maken. Een vereenvoudiging in de wet- en regelgeving zou voor burger en Belastingdienst uitkomst bieden.

Wat gaan we in 2009 doen
- In onze bijdrage aan wets- en wijzigingsvoorstellen benadrukken wij het burger en behandelperspectief;
- Wij leveren een zo groot mogelijke bijdrage aan het IBO onderzoek vereenvoudiging Toeslagen.

Hoe gaan we dit meten
In de periodieke rapportages op het stuurcontract rapporteren wij onze bijdragen op wetswijzigingen en wetsvoorstellen en hoe wij bijgedragen hebben aan het IBO onderzoek vereenvoudiging Toeslagen[2].

2.3. Implementatie van nieuwe ICT systemen

Wat willen we bereiken
Een soepele en tijdige implementatie van een stabiel nieuw toeslagensysteem.

Wat gaan we in 2009 doen
- Wij leveren de benodigde capaciteit en kennis aan het programma voor het nieuwe toeslagensysteem en participeren actief bij het ontwerp en de uitwerking vanuit burgerperspectief.
- In het eerste kwartaal van 2009 wordt door ons een haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd naar de mogelijkheden om afzonderlijke onderdelen van het nieuwe toeslagensysteem of

[2] *In bijlage 2 is de planning van de periodieke rapportages weergegeven.*

1911971 02888

processen in 2009 te implementeren. Indien dit mogelijk blijkt wordt een implementatiescenario opgesteld.
- In samenwerking met het programma zorgen wij voor de realisatie van het implementatieplan Nieuw Toeslagen Systeem (NTS).
- Wij voeren een analyse uit op de eigen organisatie. Dit in het licht van de andere manier van werken die samenhangt met het nieuwe toeslagen systeem. Waar nodig worden onze werknemers opgeleid, passen we werkprocessen aan en vindt dataschoning plaats.

Hoe gaan we dit meten
In de periodieke rapportages op het stuurcontract verantwoorden wij over[3]:
- de capaciteit die geleverd is aan het project nieuwe toeslagensysteem;
- de uitkomst van de haalbaarheidsanalyses en de eventuele implementatie;
- de voortgang van het implementatietraject en de inrichting van Toeslagen.

2.4. Risicobeheersing

Om te voorkomen dat damages, productieverstoringen en andere gebeurtenissen verstorend werken, geven wij in 2009 veel aandacht aan risicomanagement en kwaliteitsbeheer. We zullen onze staf daarvoor per 1 februari versterken.

Wij maken voor 2009 nieuwe afspraken met het programma over de inzet van onze medewerkers zodat hun inzet tijdig kan worden ingepland en de gevolgen kunnen worden opgevangen.

Wij zijn afhankelijk van het programma voor het tijdig opleveren en de tijdige implementatie van het nieuwe toeslagensysteem. Dit belang delen we voortdurend met het programma. De voortgang bewaken we in de diverse overlegorganen.

[3] *In bijlage 2 is de planning van de periodieke rapportages weergegeven.*

1911971 02888

3. Toezicht

Wij dragen er zorg voor dat iedere aanvrager krijgt waar hij recht op heeft, niet meer, maar ook niet minder. In dit kader voeren wij toezicht uit. Het toezicht dat gepland is voor 2009 is uitgewerkt in het toezichtplan 2009.

3.1. Uitvoering Toezicht volgens het Toezichtsplan

Aan de hand van het toezichtplan 2009 zal het toezicht op de verschillende regelingen vorm krijgen in 2009. Het toezicht voeren we hoofdzakelijk uit met behulp van contra-informatie.

Wat willen we bereiken

Het toezicht voeren we uit overeenkomstig het door het MT Belastingdienst goed te keuren Toezichtplan. Centraal hierbij staat dat het toezicht sneller na de meldingen en mutaties zal plaatsvinden.

Wat gaan we in 2009 doen

- Het aan het definitief toekennen 2007 gekoppelde toezicht zal eind april 2009 afgerond worden.
- Het toezicht gekoppeld aan het definitief toekennen 2008, zal in het tweede en derde kwartaal van 2009 plaatsvinden[4].
- Aan de hand van contra-informatie zal zoveel mogelijk op de voorlopige toekenningen gecorrigeerd worden.
- We onderzoeken op welke wijze het vastleggen van de financiële gevolgen van de toezichtacties in de systemen haalbaar is.

Hoe gaan we dit meten

- In de periodieke rapportages verantwoorden we ons over de voortgang en, indien mogelijk, de effecten van de conform het toezichtsplan uitgevoerde acties[5].

[4] *Dit is een versnelling van 6 maanden ten opzichte van 2008.*
[5] *In bijlage 2 is de planning van de periodieke rapportages weergegeven.*

1911971 02888

3.2. Verbetering toezicht en contra-informatie

Met verbeterde afspraken sturen we op juiste, volledige en tijdige contra-informatie. Wij maken afspraken in de toezichts- en handhavingsketen om misbruik van toeslagen tegen te gaan, o.a. met de FIOD-ECD.

Wat willen we bereiken

De gebruikte contra-informatie is juist, volledig en tijdig vanuit B/CA en derde partijen aangeleverd. De verbeterde kwaliteit van contra-informatie resulteert in meer correct toegekende toeslagen.

Wat gaan we in 2009 doen

Wij maken afspraken met de leverende partijen (B/CA en derden) over de tijdige en betrouwbare aanlevering van contra-informatie. Wij nemen het initiatief om met Dgbel te komen tot beleid waarin is vastgelegd hoe we omgaan met verschillen in basisregistraties.

Hoe gaan we dit meten

In de periodieke rapportages op het stuurcontract doen wij verslag van de uitkomsten van dit traject[6].

3.3. Samenwerking fiscale regio's

Door samen te werken met de fiscale regio's beogen wij een stijging van de kwaliteit van het (horizontale) toezicht.

Wat willen we bereiken

- De samenwerking moet leiden tot het over en weer verstrekken van relevante informatie en het coördineren van de toezichtactiviteiten bij gemeenschappelijke belangen.
- In het tweede kwartaal resulteert de voortgang van het overleg met de fiscale regio's in een invulling van de samenwerking.

Wat gaan we in 2009 doen

- Een proces inrichten dat de samenwerking borgt;
- Wij werken samen met de fiscale regio's bij het toezicht gericht op gastouderbureaus.

[6] *In bijlage 2 is de planning van de periodieke rapportages weergegeven.*

1911971 02888

Hoe gaan we dit meten
In de periodieke rapportages doen wij verslag over de uitkomsten van de samenwerking[7].

3.4. Risico beheersing

- Wij zijn afhankelijk van de kwaliteit van de contra-informatie die aangeleverd wordt door derden (en door de B/CA wordt verwerkt) en de bereidheid van leveranciers en partijen in de keten om verbetertrajecten op te starten. Met zowel leveranciers als ketenpartners onderhouden we nauwe contacten om planning, voortgang en kwaliteitsnormen te borgen.
- Wij bewaken de planning en de voortgang op de werkstromen en nemen maatregelen wanneer verstoringen dreigen.

4. Bedrijfsvoering

Wij hebben onder de noemer bedrijfsvoering vier thema's benoemd, te weten:

- Klantbehandeling
- Domeineigenaarschap
- Mens & Middelen
- ARGI

4.1. Klantbehandeling

Wat willen we bereiken
Aanvragen, mutaties, bezwaren en klachten worden binnen de geldende termijnen afgehandeld (zie bijlage 1).

Wat gaan we in 2009 doen

- Definitief toekennen 2007 zal in het tweede kwartaal van 2009 op het niveau komen waarop sprake is van een reguliere werkvoorraad[8].

[7] *In bijlage 2 is de planning van de periodieke rapportages weergegeven.*
[8] *Dat was voor definitief toekennen 2006 begin november 2008.*

1911971 02888

- Definitief toekennen 2008 zal eind 2009 nagenoeg op het niveau zijn waarop sprake is van een reguliere werkvoorraad.
- Het percentage bezwaren zal met 8%–12% worden teruggebracht[9].
- Wij behandelen de binnenkomende correspondentie binnen de daarvoor afgesproken bandbreedtes van de geldende (AWB-)termijnen.
- Het percentage klachten dat wij in 2009 ontvangen is 10%-15% minder dan in 2008.
- De voorraden zijn ultimo 2009 op een beheersbaar niveau en de oude voorraden zijn weggewerkt.
- Wij informeren de burger tijdig wanneer wij bijvoorbeeld in tijden van piekbelasting zijn bezwaar niet binnen 10 weken kunnen behandelen.
- Wij werken vanaf januari 2009 met een jaarplanning op unit niveau waarin de verwachte instroom, de benodigde capaciteit en het te verwachten afhandelingvolume vastgelegd zijn.

Hoe gaan we dit meten

Prestatie-Indicatoren	Doelstelling 2009
klachten	10% - 15% minder dan in 2008
Afhandeling klachten	98 – 100% binnen AWB termijn
Nagekomen terugbelafspraken naar aanleiding van een frobo	85% - 90% binnen 2 werkdagen
Nagekomen terugbelafspraken naar aanleiding van een frobo	90% - 100% binnen 4 werkdagen
Verstrekken duplicaten	90% - 100% binnen 3 weken
Aantal bezwaren definitief toekennen	8% - 12% minder dan in 2008
Bezwaren resulterend uit DT2007	95-98% binnen AWB termijn, waarvan 75% binnen 10 weken
Bezwaren resulterend uit DT2008	95-98% binnen AWB termijn, waarvan 85% binnen 10 weken
Bezwaren waarvan de burger toestemming heeft gegeven langer dan 10 weken over behandeling te doen	95-98% binnen de nieuw afgesproken termijn
Voorraad bezwaren DT2006 buiten de 10 weken termijn	Afgewikkeld in het tweede kwartaal 2009
Voorraad bezwaren DT2007 buiten de 10 weken termijn	Afgewikkeld per 1 juli 2009

** In bijlage 1 is een volledig overzicht van de behandeltermijnen die gelden voor zowel de fiscale processen als toeslagen.*

[9] *Dat was in 2008 0,9%.*

1911971 02888

4.2. Domeineigenaarschap

Wat willen we bereiken
De domeineigenaar Toeslagen heeft de verplichting te zorgen dat het proces Toeslagen belastingdienstbreed goed verloopt.
De belangrijkste doelen zijn daarbij het voorkomen van schade veroorzaakt door keuzes in beleid of regie en de overgang naar het nieuwe toeslagensysteem.

Daarnaast stelt de domeineigenaar Toeslagen de operationele doelstellingen vast voor de uitvoering van het primaire proces.

Wat gaan we in 2009 doen
- In samenwerking met B/CPP wordt in het tweede kwartaal de voortbrengingsketen voor de huidige processen ingericht overeenkomstig de vigerende Belastingdienstaanpak.
- De inrichting van het domeineigenaarschap voor de keten zal in de eerste helft van het jaar worden vormgegeven.

Hoe gaan we dit meten
Het plan voor het domeineigenaarschap Toeslagen is in het eerste kwartaal 2009 gereed[10].

4.3. Mens en Middelen

Wat willen we bereiken
Wij beogen binnen het beschikbaar gestelde exploitatiebudget onze taken uit te voeren. Een deel van de begroting is gereserveerd voor de inhuur van flex-medewerkers. Met deze flexibele inzet van personeel beogen wij de klantbehandeling binnen de wettelijke termijnen te realiseren. Dit gebeurt projectmatig voor het DT proces 2007 van de kinderopvangtoeslag in Den Haag en het verwerken van het voorportaalposten en toezichtacties Huur-Zorg in Rijswijk.

[10] *De in het plan verwoorde doelstellingen nemen we op als toevoeging in de eerste kwartaalrapportage.*

1911971 02888

Wij kunnen deze taken alleen uitvoeren met gemotiveerd en goed geëquipeerd personeel. Wij besteden dan ook aandacht aan de motivatie van de medewerkers en het op peil brengen en houden van de benodigde kennis.

Wat gaan we in 2009 doen
Wij voeren onze taken uit binnen het daarvoor beschikbare exploitatiebudget.

Hoe gaan we dit meten
- Wij hebben als doelstelling het ziekteverzuimpercentage terug te dringen binnen de bandbreedte van 5,3% tot 5,7%. Daarnaast krijgt ook het frequent kort verzuim de benodigde aandacht.
- In 2009 wordt 95 -100 % van alle medewerkers beoordeeld.
- 6% van de capaciteit wordt gereserveerd voor opleidingen, exclusief de opleidingen bedoeld voor het nieuwe toeslagensysteem.

4.4. ARGI

Wat willen we bereiken
In 2009 zijn wij gecertificeerd voor bestaan, opzet en werking.

Wat gaan we in 2009 doen
Wij sluiten aan bij de certificeringronde 2009 om volledig ARGI gecertificeerd te zijn.

Hoe gaan we dit meten
Wij rapporteren in de periodieke rapportages over de voortgang van de ARGI certificering voor bestaan, opzet en werking[11].

[11] *In bijlage 2 is de planning van de periodieke rapportages weergegeven.*

1911971 02888

4.5. Risicobeheersing

- Risico's bij de doelstelling van het proces definitief toekennen 2007 zijn gelegen in de mogelijke effecten van de massale inkomenswijzigingen (naar aanleiding van de Buitengewone Uitgaven) op de inzetbare capaciteit en de systemen. Specifiek voor de kinderopvangtoeslag geldt de mate waarin de aanvragers tijdig hun jaaroverzicht 2007 inzenden.
- Risico's bij de doelstelling van het proces definitief toekennen 2008 zijn gelegen in
  - het tijdig ter beschikking komen van de benodigde systemen,
  - uitloop van DT2007,
  - de beschikbaarheid van de benodigde inkomstengegevens
  - extra problemen en werkzaamheden die kunnen voortvloeien uit de implementatie van het nieuwe systeem en
  - het converteren van data.
- Door het tijdig aanpassen van de planning, het productieproces en de capaciteitsinzet willen wij een onbeheersbare toename van de voorraad als gevolg van productie- en systeemstoringen en piekbelasting voorkomen;
- Het samenvallen van de implementatie van het nieuwe systeem en capaciteitsintensieve acties kan tot realisatieproblemen leiden;
- Van het programma Toeslagen en de implementatieorganisatie vragen wij aandacht voor een planning waar de oplevering, implementatie en de daaraan gekoppelde vraag naar capaciteit zijn verwerkt;
- Omdat we afhankelijk zijn van de beschikbaarheid van kwalitatief goede flexmedewerkers maken we tijdig afspraken met de aanleverende uitzendorganisaties.

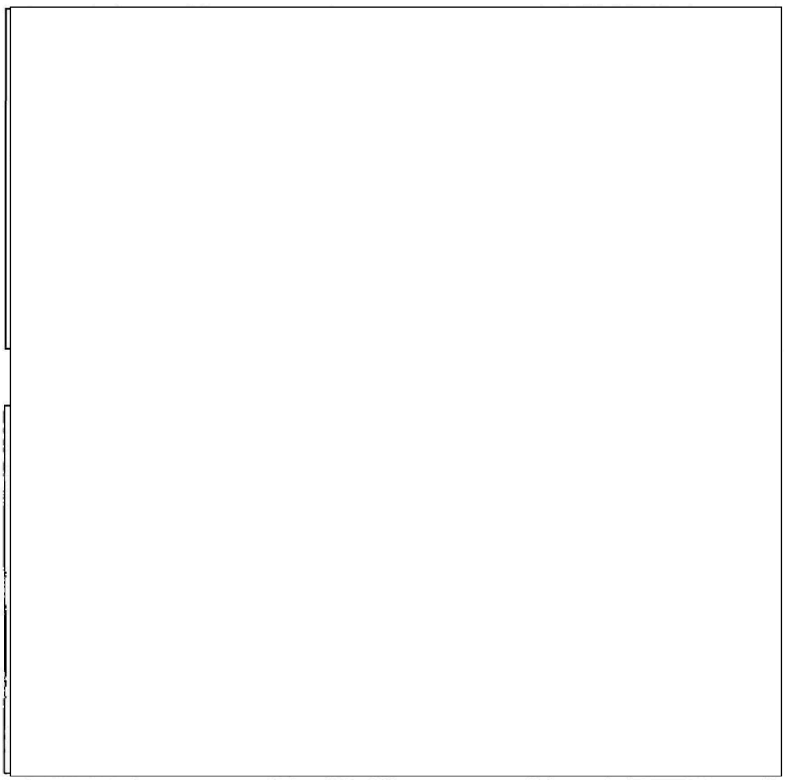
5. Middelen

De budgetbrief 2009, welke voortvloeit uit de door de Groepsraad vastgestelde kadernota 2009, maakt integraal onderdeel uit van dit stuurcontract.

1911971 02888

6. Ondertekening

Den Haag .....januari 2009.



1911971 02888

BIJLAGE 1: Behandeltermijnen

Prestatie-indicator	Streefwaarde 2009 %	2010 en volgende jaren
Aangiften die op tijd zijn ingediend resulteren binnen drie maanden na het verstrijken van de aangiftetermijn in een (negatieve) voorlopige of definitieve aanslag. Dat betekent:		
• aangiften inkomstenbelasting: vóór 1 juli	95 – 98	↻
• aangiften vennootschapsbelasting: vóór 1 oktober	95 – 98	↻
• aangiften omzetbelasting en loonbelasting worden binnen één maand na binnenkomst afgedaan.	95 - 98	↻
• Van de successieaangiften leidt 90% binnen drie maanden na datum binnenkomst tot een definitieve aanslag.	90 – 95	↻
• Alle aangiften van schenkingen van ouders aan kinderen leidt binnen zes maanden na datum binnenkomst tot een aanslag.	98 - 100	⇒
• Van alle overige schenkingsaangiften leiden binnen drie maanden na datum binnenkomst tot een aanslag.	98 - 100	⇒
De aangiften die niet op tijd zijn ingediend, leiden eveneens		
• binnen drie maanden na datum binnenkomst tot een voorlopige aanslag en	95 – 98	↻
• binnen één jaar na datum binnenkomst tot een definitieve aanslag. De wettelijke termijn hiervoor is drie jaar.	98 – 100	⇒
Binnen acht weken na vaststelling van de aanslag inkomstenbelasting wordt de toeslag definitief toegekend.	98 – 100	⇒
Binnen acht weken na datum binnenkomst worden aanvragen voor toeslagen en wijzigingen verwerkt.	98 – 100	⇒
Het verrekenen van terug te geven bedragen met nog openstaande aanslagen gebeurt binnen twee weken.	98 – 100	⇒
Het doen van terugbetalingen bij een geconstateerde teveelbetaling gebeurt binnen een week.	98 – 100	⇒
Aanvragen voor een verklaring arbeidsrelatie worden binnen een week na datum binnenkomst afgehandeld.	90 - 95	⇒
Voor het opvoeren van een nieuwe ondernemer voor de inkomstenbelasting en het toekennen van een omzetbelastingnummer en een loonheffingennummer staat een termijn van vijf werkdagen na datum aanmelding bij de Belastingdienst of Kamer van Koophandel.	98 – 100	⇒
• Op een bezwaarschrift wordt binnen zes weken na datum binnenkomst beslist.	95 – 98	⇒
• Op verzoekschriften wordt binnen acht weken na datum binnenkomst beslist.	98 – 100	⇒
• Als het toch langer duurt, krijgt de belastingplichtige of toeslaggerechtigde daarvan op tijd bericht.	98 - 100	⇒

1911971 02888

Prestatie-indicator	Streefwaarde 2009 %	2010 en volgende jaren
• Over voorgenomen correcties en voorgenomen afwijzing van bezwaar- en verzoekschriften wordt altijd contact opgenomen met de belastingplichtige of toeslaggerechtigde.	98 – 100	➲
• Als de belastingplichtige of toeslaggerechtigde vragen worden gesteld, heeft hij recht op een redelijke termijn om antwoord te geven. Die termijn wordt van te voren aangegeven.	98 – 100	➲
• Bij ontvangst van correspondentie wordt een ontvangstbevestiging gestuurd.	98 – 100	➲
• De Belastingdienst handelt verzoeken om informatie en overige correspondentie binnen een maand na datum binnenkomst af.	98 - 100	➲
• Als het belastingkantoor contact moet zoeken met andere belastingkantoren of derden wordt de afhandeltermijn twee maanden na datum binnenkomst.	98 - 100	➲
• Klachten worden binnen zes weken na datum binnenkomst behandeld.	98 – 100	➲
• Als het toch langer duurt, krijgt de klager daarvan op tijd bericht	98 – 100	➲

1911971 02888

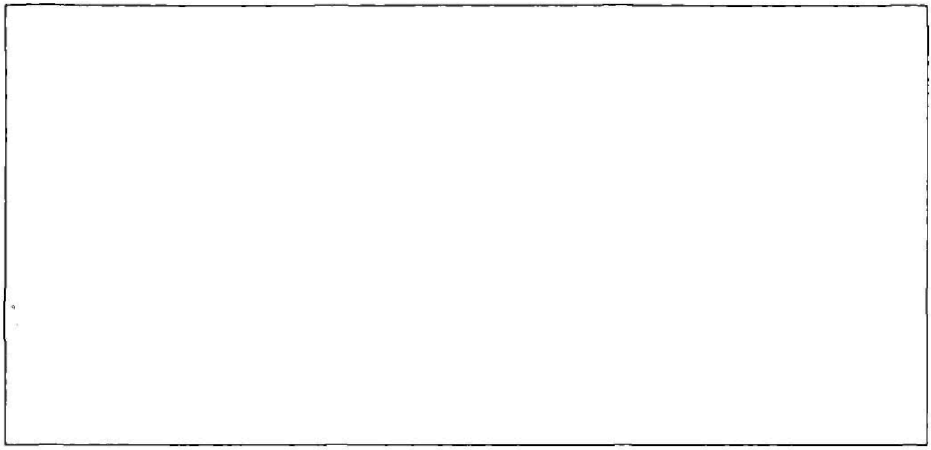
BIJLAGE 2: planning periodieke rapportages

rapportage	periode
Kernrapport	• 1 januari tot 1 maart
Viermaandsrapportage	• 1 januari tot 1 mei
Viermaandsrapportage	• 1 mei tot 1 september
Kernrapport	• 1 september tot 1 november
Viermaandsrapportage (tevens jaarrapportage)	• 1 september tot 1 januari • 1 januari 2009 tot 1 januari 2010

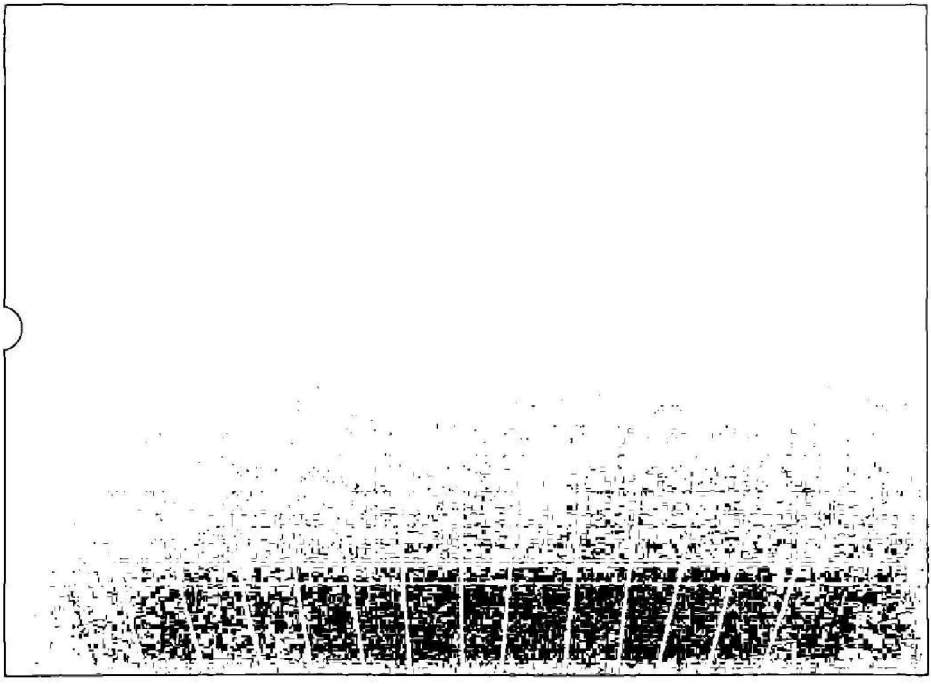
De viermaandsrapportage behelst een uitgebreide rapportage waarin verantwoording wordt afgelegd over alle activiteiten en prestatie-indicatoren.

In het kernrapport wordt alleen verantwoording afgelegd over afwijkingen op de planning en over activiteiten met een verhoogd risico.

1911971 02888



FIOD ECD



1. Inleiding

Het Bedrijfsplan Belastingdienst en het Handhavingsarrangement 2009 (dat de afspraken bevat tussen de Belastingdienst en het Openbaar Ministerie) vormen de uitgangspunten voor dit Stuurcontract. Het managementteam van de FIOD-ECD conformeert zich aan de concerndoelstellingen uit het Bedrijfsplan en de afspraken in het Handhavingsarrangement.

missie

Onze missie luidt als volgt:

"De FIOD-ECD werkt aan de rechtshandhaving en daarmee aan de verbetering van de kwaliteit van de samenleving door bijdragen te leveren aan:

- *het strafrechtelijk tegengaan van fiscale, financiële en economische fraude (inclusief premiefraude, Toeslagen en Douanetaken);*
- *het waarborgen van een integer beroeps- en bedrijfsleven;*
- *de bestrijding van de georganiseerde criminaliteit".*

taak

Onze primaire taak is het voorkomen en bestrijden van misbruik en oneigenlijk gebruik van wet- en regelgeving op de terreinen van de fiscale wetgeving, de douanewetgeving, toeslagen, de financiële en economische ordeningswetgeving, goederenwetgeving en auteursrecht. Daarnaast leveren we een bijdrage aan de bestrijding van georganiseerde (commune) criminaliteit met fiscale en financiële componenten.

koers

We willen inspelen op een omgeving die in beweging is. De fraude verandert: zaken worden groter/omvangrijker en complexer, hebben vaker een internationale dimensie, digitalisering speelt een steeds grotere rol en er is steeds vaker sprake van betrokkenheid van 'de bovenwereld' en facilitators. Daarnaast stellen opdrachtgevers scherpere eisen: ze verlangen een duidelijker waarneembaar effect, kortere doorlooptijden,

1911971 02888

flexibeler en professioneler optreden met kwalitatief sterkere producten
We willen ons concentreren op onderzoeken die ertoe doen, gericht op het bereiken van een van te voren bepaald beoogd effect, waarvoor het vereist is dat de zaken projectmatig worden aangepakt door medewerkers die competentiegericht worden ingezet.
De uitdaging is om de schaarse expertise zo bewust mogelijk in te zetten, gericht op een maximaal te bereiken effect. In overleg met de ketenpartners zal dit te bereiken effect zoveel mogelijk zowel generiek als op individueel zaaksniveau worden bepaald.

Toezichtsbeleid Belastingdienst
De Belastingdienst als zodanig wil in het toezicht steeds meer werken op basis van vertrouwen en afspraken vooraf, in plaats van controles achteraf. Voor overheden en bedrijven wordt derhalve ingezet op horizontaal toezicht.
Dit betekent dat meer verantwoordelijkheid voor de naleving van belastingverplichtingen wordt gelegd bij de betrokken partijen zelf.
De verandering in de toezichtsfilosofie sluit aan bij de veranderende omgeving: Er is immers een enorme volumegroei van belastingplichtigen, douaneklanten en toeslaggerechtigden te constateren. De gangbare manier van werken is steeds minder goed te verenigen met deze groeiende volumina. Sluitstuk van het geheel blijft onverminderd het repressieve toezicht op basis van risicoselectie. Daar waar het vertrouwen wordt geschonden, wordt consequent opgetreden.
Daarom blijven de Belastingregio's boekenonderzoeken uitvoeren, zij het in mindere mate. Verder wordt het aantal uren opgevoerd voor thematische acties (zoals vastgoed, loonheffingen en illegale arbeid). Acties zullen vaak in samenwerking met andere handhavingsorganisaties worden uitgevoerd, zoals politie, Arbeidsinspectie, UWV, Sociale Verzekeringsbank en Openbaar Ministerie. Voor ons is dit een belangrijke ontwikkeling omdat hierdoor, daar waar dat nog nodig is, ruimte ontstaat voor scherper verticaal toezicht. De focus wordt hierdoor verbeterd en de kwaliteit van de in opsporing te nemen zaken kan toenemen.

1911971 02888

De hiervoor geschetste koers en ontwikkelingen hebben gevolgen voor de in het kader van dit Stuurcontract te formuleren afspraken. Dit vloeit voort uit het feit dat wij ons, méér dan voorheen, willen laten leiden door het met ons werk te behalen effect. Daarbij zijn twee niveaus te onderscheiden.

Op micro-niveau (per zaak of cluster van zaken) zal vóóraf het te behalen resultaat worden benoemd:
- dié opvoedende werking voor een branche, doelgroep, straat;
- die criminelen moet winst worden afgepakt en daarom dié verdachten, dié delicten.

Dit gebeurt samen met de opdrachtgever. Achteraf, bij de evaluatie, zal worden gemeten of door het resultaat het gewenste effect is behaald. Op een meer generiek niveau – de bijdrage van de opsporing aan de compliance – is dit moeilijk te meten. Opsporing staat immers niet los van het toezicht en de vervolging en het zal dan ook veelal gaan om een – wel meetbaar – effect van het handelen van toezichthouder, opspoorder én vervolger op het nalevingsgedrag van een bepaalde doelgroep.

Bovenstaande leidt ertoe dat het sturen op aantallen en 'streepjes' onvoldoende inzicht geeft in het effect van ons werk. Wij willen daarom overstappen naar een sturing op zowel input (het aantal opsporingsuren), als op output (het aantal processen-verbaal), als op outcome (het effect). Het aantal opsporingsuren zal, voor wat betreft de uren voor de Belasting- en Douaneregio's, in contingenten worden verdeeld voor lokale en landelijke onderzoeken. Het aantal processen-verbaal zal worden benoemd binnen een ruime bandbreedte en op totaalniveau (niet meer per kantoor derhalve).

randvoorwaarden
Een randvoorwaarde voor het bovenstaande beleid is dat vóóraf met alle partijen wordt nagedacht over de verschillende modaliteiten van aanpak van een bepaald fenomeen. Dat kan zijn dienstverlening, horizontaal toezicht, verticaal toezicht, bestuurlijke afdoening, strafrechtelijke vervolging. Het gaat om

1911971 02888

het te bereiken effect met *die modaliteit* of combinatie van modaliteiten die daarbij het beste past. Vóóraf moeten derhalve concrete afspraken worden gemaakt welke interventiestrategie het meest passend is. Dit vereist inzet en betrokkenheid van alle relevante partijen. Wij zullen daartoe op dit vlak in onze rol als ketenpartner zo actief mogelijk acteren door de levering van risicosignalen, het leveren van een bijdrage aan de ontwikkeling van toezichtsplannen en het zorgdragen voor het gewenste resultaat.

Om in te spelen op deze veranderingen is het noodzakelijk dat ook onze interne organisatie hierop wordt afgestemd. Hiertoe is een veranderingstraject in gang gezet dat de naam *'Copernicus'* heeft gekregen. Naast de reeds geschetste verlegging van de focus naar het te realiseren effect, behelst dit traject een meer projectmatige manier van werken waarbij medewerkers competentiegericht zullen worden ingezet.

In de interne sturing zal nadrukkelijker dan voorheen de aandacht gericht zijn op het, door middel van de afgesproken resultaten van ons optreden, realiseren van het beoogde effect. Dit alles gecombineerd met het strakker sturen op planningen, gepaard gaande met een efficiënte inzet van mensen en middelen.

1911971 02888

2. Resultaten rechtshandhaving

We leveren in de rechtshandhavingsketen een bijdrage aan de totale rechtshandhaving. Door het binnen de in overleg met de opdrachtgevers gedefinieerde aandachtsgebieden uitvoeren van opsporingsactiviteiten wordt getracht het vooraf beoogde effect te bewerkstelligen, te weten het bevorderen van de compliance.

2.1. Doelstelling 1: Opsporing inzetten als handhavingsinstrument

Bij de uitvoering van de taak wordt de nadruk gelegd op thema's gericht op een risico- en effectgerichte handhaving en op het vanuit de opsporingstaak genereren van informatie ten behoeve van andere partners in de handhaving. Bij het selecteren van aanmeldingen voor strafrechtelijk onderzoek wordt prioriteit gegeven aan zaken die niet alleen financieel, maar ook anderszins maatschappelijk van voldoende gewicht zijn.

Beoogd effect

Alle handhavingsinspanningen zijn gericht op het bevorderen van compliant gedrag en de naleving van wet- en regelgeving. Hiertoe zijn diverse handhavingsinstrumenten beschikbaar, waaronder het strafrecht. De inzet wordt bepaald aan de hand van de vraag welk instrument het meest efficiënt en effectief is.
Zo zal het strafrecht worden ingezet ter correctie van die gevallen waarin sprake is van flagrante schendingen van de rechtsorde, waardoor grote schade aan de belangen van burger en staat kunnen ontstaan. Het strafrecht is daarbij het ultimum remedium. Maar het strafrecht dient een breder doel. De meerwaarde van het strafrecht zit ook in de normstellende en normbevestigende werking ervan en het preventieve effect dat ervan uitgaat. Door het strafrecht als integraal onderdeel van de handhaving in te zetten kan het benut worden om als totale keten pro-actief op te treden, en brede maatschappelijke effecten te sorteren.
In lijn met deze koers zal het strafrecht steeds meer worden ingezet ter ondersteuning van en in wisselwerking met het toezicht om zo de rechtshandhaving te stimuleren en compliance te bevorderen.

1911971 02888

2.2. Relevante factoren bij doelstelling 1

Op basis van een risico- en effectgerichte benadering is voor bepaalde accenten in de handhaving gekozen. Deze accenten kunnen vertaald worden in zaken met grote(re) maatschappelijke relevantie. Dit mondt uit in grotere zaken en in thema's die benoemd worden in het met het OM af te sluiten Handhavingsarrangement.

In het kader van handhavingsregie worden we in een vroegtijdig stadium betrokken bij landelijke en regionale projecten. Onze bijdrage bestaat uit het verstrekken van relevante opsporingsinformatie, ervaringen met bepaalde branches of het doen van specifieke strafrechtelijke onderzoeken die passen binnen de doelstellingen van het project.
Vanaf 2009 willen we het accent verleggen van het sturen op het realiseren van (alleen) aantallen naar het (mede) bewerkstelligen van een positief effect (compliance) binnen de handhavingsregie van de Belastingdienst. De totale fiscale opsporingscapaciteit van de FIOD-ECD wordt daartoe in contingenten verdeeld in capaciteit voor landelijke onderzoeken (vaak in overleg met de Landelijke Toezichtsorganisatie LTO) en capaciteit voor regionale projecten van de regiokantoren en de Douane.

Vanuit onze specifieke deskundigheid leveren we ook een bijdrage aan de bestrijding van georganiseerde criminaliteit en commune delicten. Hiertoe stellen we (gelimiteerd) specifieke opsporings- en informatie-expertise ter beschikking ten behoeve van de samenwerking in strafrechtelijke onderzoeken (met fiscale en financiële componenten) met andere opsporingsinstanties. Daarnaast is van belang dat opsporingsactiviteiten zich in toenemende mate niet beperken tot de landsgrenzen. Hierbij is samenwerking vereist met buitenlandse instanties en vice versa wordt een beroep gedaan op Nederlandse opsporingscapaciteit. Ook wordt voor zover gewenst en mogelijk een bijdrage geleverd aan kennisdeling en -verspreiding met buitenlandse bijzondere opsporingsdiensten.

Versterking van de informatiepositie en inzet van de intelligencefunctie dienen bij te dragen aan de keuzes die

1911971 02888

gemaakt moeten worden in de handhaving in het algemeen en daarvan afgeleid in de opsporing. Het betreft hier onder andere keuzes ten aanzien van de met de handhavingsaanpak beoogde effecten. Informatie en kennis worden vergaard, gebundeld en veredeld en als risicosignaal ter beschikking gesteld aan de handhavingspartners of in de vorm van concrete onderzoeksvoorstellen gebruikt voor de opsporing.

2.3. Prestatie-indicatoren

De indicatoren waarmee de prestatie op de verschillende voor doelstelling 1 relevante factoren gemeten gaat worden, staan in meerjarig perspectief weergegeven in onderstaande tabel. Hierbij is voor de capaciteitsverdeling van belang dat voor fiscale opsporingsactiviteiten op jaarbasis 380.000 – 400.000 opsporingsuren bij de FIOD-ECD beschikbaar zijn (is 48-52% van het totaal). Van dit aantal opsporingsuren is 50 – 55% gereserveerd voor landelijke projecten/bijzondere zaken. De resterende uren worden als contigent verdeeld over de regionale kantoren en de Douane.

Prestatie-indicator	Streefwaarde 2009	Streefwaarde 2010	Streefwaarde 2011
▪ Aandeel opsporingsuren Fiscaal	48 - 52%	48 - 42%	48 - 52%
o *waarvan voor regionale projecten*	*45 - 50%*	*45 - 50%*	*45 - 50%*
o *waarvan voor landelijke projecten/bijzondere zaken*	*50 - 55%*	*50 - 55%*	*50 - 55%*
▪ Aandeel opsporingsuren Financieel-economisch	35 - 40%	35 - 40%	35 - 40%
▪ Aandeel opsporingsuren Goederen	6 – 10%	6 – 10%	6 – 10%
▪ Aandeel opsporingsactiviteiten ihkv Rechtshulpverzoeken	3 - 5%	3 - 5%	3 - 5%
▪ Aantal PV's dat leidt tot een rechterlijke uitspraak/transactie	82 - 85%	82 - 85%	82 - 85%
▪ Aantal ingezette fte's in samenwerkingsverbanden	Max. 30	Max. 30	Max. 30

1911971 02888

De inzet van deze opsporingsuren binnen de verschillende werkgebieden heeft ondermeer een aantal processen-verbaal als resultante. De verwachting is dat dit aantal processen-verbaal zal liggen binnen een bandbreedte van 520 - 640 PV's. Met het Openbaar Ministerie wordt door de Belastingdienst terzake een handhavingsarrangement afgesloten.

3. Waardering belanghebbenden

Voor het goed functioneren van de FIOD-ECD is het van belang dat de samenwerking in de rechtshandhavingsketen goed verloopt en onze (keten)partners die samenwerking waarderen.

3.1. Doelstelling 2: Vergroten tevredenheid ketenpartners

In de aanpak van de fraudebestrijding wordt de nadruk gelegd op thema's op basis van risico- en effectgerichte handhaving. We leveren een bijdrage aan de samenwerking met ketenpartners door het uitvoeren van opsporingsonderzoeken, het genereren van informatie ten behoeve van het intensief toezicht van de kantoren en de LTO, alsmede door de ontwikkeling van thema's en het opwerken van zaken.

Beoogd effect

Door samen te werken met voor de rechtshandhavingsketen relevante partners, wordt de effectiviteit van de inspanningen vergroot. Een goede relatie, communicatie en overdracht van relevante producten draagt bij aan versterking van de keten en vergroting van de tevredenheid van de ketenpartners.

3.2. Relevante factoren bij doelstelling 2

Op verschillende terreinen zal sprake zijn van (de uitbouw van) initiatieven tot samenwerking. Hierbij valt te denken aan de thematische aanpak met onder andere regiokantoren, samenwerking met andere (bijzondere) opsporingsdiensten en ICT-projecten binnen de justitiële keten.
Waar mogelijk en noodzakelijk zal het relatiebeheer worden versterkt.

1911971 02888

4. Procesbeheersing

We streven ernaar de ter beschikking staande middelen zo efficiënt en effectief mogelijk in te zetten. Een en ander wordt ondersteund door een optimale inrichting van de primaire en ondersteunende processen.

4.1. Doelstelling 3: Doelmatige inzet van beschikbare middelen

De beschikbare mensen en middelen worden zo efficiënt mogelijk ingezet. We zijn een overheidsorganisatie en voor de financiering van onze activiteiten afhankelijk van publieke middelen. Vanuit deze optiek past een 'goed huisvaderschap' om op een verantwoorde manier met deze middelen om te gaan en hierover verantwoording af te leggen.

Beoogd effect

De aan de ons ter beschikking gestelde middelen worden zodanig ingezet dat een optimaal resultaat wordt gerealiseerd.

4.2. Relevante factoren bij doelstelling 3

We stellen ons ten doel het aantal onderzoeken dat voortijdig moet worden beëindigd te beperken. Uiteraard is ieder strafrechtelijk onderzoek erop gericht om voldoende en overtuigend bewijs te verzamelen waaruit blijkt dat het vermoedelijke strafbare feit gepleegd is. Soms wordt bewust het risico genomen dat het strafbare feit uiteindelijk niet kan worden aangetoond. De aanpak van de vermoede fraude weegt in die gevallen zwaarder dan het risico van een eventuele stopzetting. Achterliggende redenen bij sepots en stopgezette onderzoeken worden geanalyseerd om hieruit lering te trekken voor de toekomst. Hierbij moet onder andere gedacht worden aan leerpunten ten aanzien van de intake en/of de mate waarin het bewijs in een dergelijk onderzoek te leveren is.

Door te sturen op doorlooptijden wordt erop toegezien dat zaken binnen de afgesproken termijn worden afgedaan. Ter vergroting van het effect zullen deze doorlooptijden zo kort mogelijk worden gehouden.

1911971 02888

Het beoogde effect (passend binnen het totaal te bereiken effect) zal voor ieder afzonderlijk onderzoek in het tripartite overleg (TPO) worden bepaald. Daar zullen ook afspraken worden gemaakt omtrent de termijn waarop het onderzoek zal worden afgerond. Bij het door omstandigheden niet kunnen realiseren van de planning zal hierover met de ketenpartners worden gecommuniceerd.
Een belangrijk aspect van procesbeheersing is de waarborging van de vertrouwelijkheid van in het kader van opsporingsactiviteiten verkregen informatie. Informatiebeveiliging is dan ook een belangrijk aandachtsgebied.

4.3. Prestatie-indicatoren

De indicatoren waarmee de prestatie op de verschillende voor doelstelling 3 relevante factoren gemeten gaat worden staan in meerjarig perspectief weergegeven in onderstaande tabel.

Prestatie-indicator	Streefwaarde 2009	Streefwaarde 2010	Streefwaarde 2011
Aantal stopgezette onderzoeken	< 10%	< 10%	< 10%
Doorlooptijd conform/binnen planning	80 - 85%	85 - 90%	90 - 95%
Capaciteit conform/binnen planning	80 - 85%	85 - 90%	90 - 95%
Informatiebeveiliging	HIB-BBN	HIB-BBN	HIB-BBN

1911971 02888

5. Ontwikkelorganisatie

De ontwikkelingen binnen en buiten de FIOD-ECD staan niet stil. In een veranderende wereld ontstaan nieuwe fraudepatronen en nieuwe mogelijkheden om te frauderen. Nieuwe opsporingsmiddelen en -technieken worden ontwikkeld. Ook onze ketenpartners zijn voortdurend in beweging. We hechten er grote waarde aan ons permanent te ontwikkelen teneinde een moderne en toonaangevende opsporingsdienst te zijn en te blijven.

5.1. Doelstelling 4: Innoverend inspelen op ontwikkelingen

Onze medewerkers werken binnen een organisatie die zich permanent zal blijven ontwikkelen. Dit gegeven stelt ook specifieke eisen aan de wijze waarop omgegaan wordt met competenties van medewerkers.
Medewerkers worden zoveel mogelijk competentiegericht ingezet. Kennis delen en het op peil houden van vaktechnische kennis wordt gestimuleerd.

Beoogd effect
Als bijzondere opsporingsdienst worden we dagelijks geconfronteerd met voortschrijdende ontwikkelingen in de relevante omgeving. Dit betreft uiteraard ontwikkelingen in de markt, maar ook ontwikkelingen bij ketenpartners. Om effectief en efficiënt te kunnen blijven opereren is het noodzakelijk dat we hierin zo mogelijk richting gevend optreden en innoverend inspelen op relevante ontwikkelingen.

5.2. Relevante factoren bij doelstelling 4

Het is van belang dat we meegaan in ontwikkelingen en waar mogelijk nieuwe technologie (onder andere met behulp van ICT) en methodes toepassen. Los daarvan worden aan de uit te voeren activiteiten en op te leveren producten forse kwaliteitseisen gesteld. Het is van belang dat deze kwaliteit op peil blijft en verder wordt ontwikkeld.

1911971 02888

Door de ministeries van Justitie en BZK is het Programma 'Versterking opsporing en vervolging' opgesteld. In dit Programma zijn op een aantal thema's ambities geformuleerd die de 'waarheidsvinding' in strafzaken moet optimaliseren. We zullen in dit kader investeren in activiteiten op het gebied van forensische opsporing, audiovisuele registratie van verhoren, specifieke opleidingen en het organiseren van tegenspraak en review.

We willen ons ontwikkelen als een lerende organisatie waarin projectmatig en competentiegericht werken belangrijke speerpunten vormen. De ontwikkeling van het eigen personeel zal dan ook gericht zijn op de ook voor de toekomst benodigde competenties. Daarbij is het mogelijk dat ontbrekende competenties (tijdelijk) extern zullen worden ingehuurd.

5.3. prestatie-indicatoren

De indicator waarmee de investering op het gebied van de ontwikkeling van het personeel gemeten gaat worden staat in meerjarig perspectief weergegeven in onderstaande tabel.

Prestatie-indicator	Streefwaarde 2009	Streefwaarde 2010	Streefwaarde 2011
Tijd besteed aan personeelsontwikkeling	5-8%	5-8%	5-8%

6. Middelen

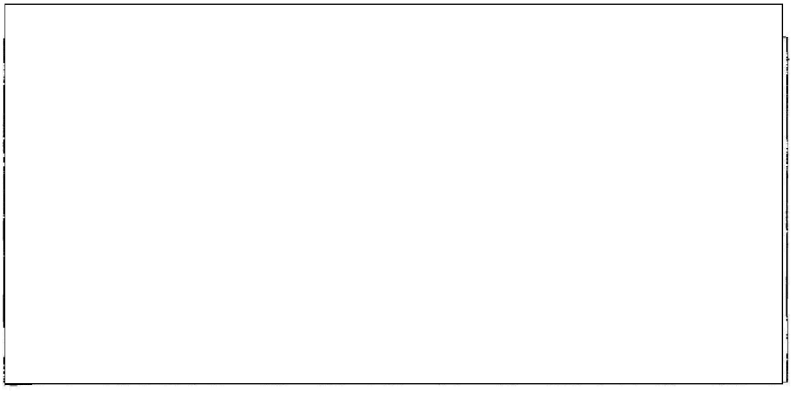
De budgetbrief 2009, welke voortvloeit uit de door de Groepsraad vastgestelde kadernota 2009, maakt integraal onderdeel uit van dit stuurcontract

1911971 02888

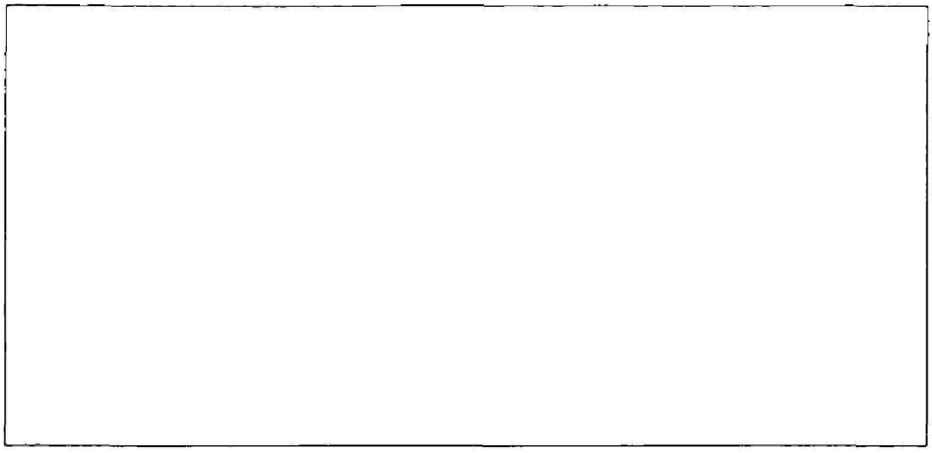
Ondertekening

Den Haag, ... november 2008.

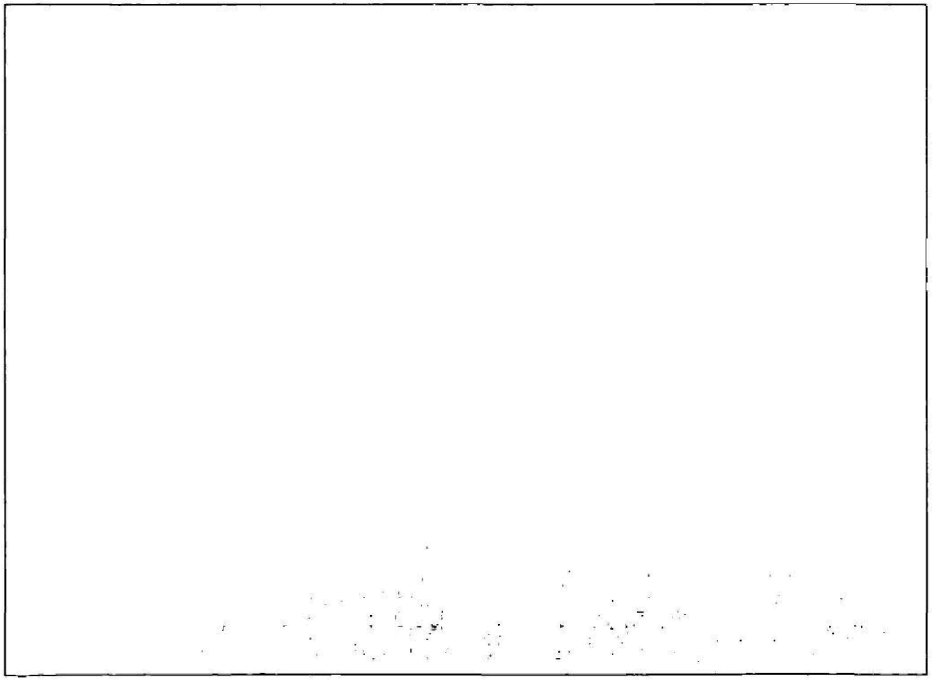




1911971 02888



Belastingtelefoon



Inleiding

We hebben ons als doel gesteld om klanten van de Belastingdienst (dat zijn alle burgers en bedrijven) snel en adequaat in één contact te bedienen. Concreet levert dat voor de klant het volgende op:
- hij hoeft niet meerdere belpogingen te doen om de BelastingTelefoon te bereiken;
- hij hoeft niet lang te wachten totdat hij geholpen wordt;
- hij krijgt meteen de goede hulp.

De miljoenen contacten die wij met onze klanten hebben, leveren een potentiële schat aan informatie op. Informatie over het functioneren van de Belastingdienst, maar ook informatie over in de samenleving levende wensen. We zien ziet het als onze taak om die informatie te verzamelen en -voorzien van adviezen- beschikbaar te stellen binnen de overige onderdelen van de Belastingdienst.

Voor de komende jaren betekent dit onder meer dat we gaan werken aan het verbeteren van bestaande, eigen processen. Een belangrijk element daarin is de verbreding van het dienstenpakket, waardoor minder doorverwijzingen naar andere organisatieonderdelen nodig zijn. Feitelijk houdt dit in dat we ons doorontwikkelen naar een klantcontactcentrum.

Maar er gebeurt meer.
Inmiddels is de duidelijke trend opgepakt om de dienstverlening van de Belastingdienst in de volle breedte te verbeteren. Dit proces wordt gecoördineerd door Procesadoptie Dienstverlening (waarvoor de wij trekker zijn). In dit Stuurcontract is voor het eerst een paragraaf aan procesadoptie dienstverlening gewijd.

BelastingTelefoon:
"professioneel in klantcontacten voor de Belastingdienst"

1911971 02888

2. Eén contact

2.1. Te bereiken effect
Wij helpen klanten in één contact; met één telefoontje wordt alles geregeld.

2.2. Toelichting
We breiden ons werkpakket uit. Een deel van het werk dat nu op de regio's gebeurt, zoals (kleine) mutaties in de systemen aanbrengen en specifieke vragen van belastingplichtigen beantwoorden, wordt door ons overgenomen. Hiermee breiken we dat:
- minder klanten worden belast met wachten op een terugbeltelefoontje en de daarmee gepaard gaande onzekerheid;
- klanten zich meer en beter geholpen voelen;
- de regio's zich nog meer kunnen concentreren op toezicht;
- door beperking van het aantal interne overdrachtsmomenten een bijdrage wordt geleverd aan complexiteitsreductie.

De werkzaamheden die ingaande (of in de loop van 2009) naar de BelastingTelefoon worden verschoven, zijn o.a.:
- het wijzigen van inkomensgegevens;
- aanvragen van toeslagen;
- het stopzetten van toeslagen;
- wijzigen huurgegevens (w.o. melden onderhuur, stopzetten onderhuur);
- wijzigen betaalwijze;
- wijzigen adresgegevens;
- wijzigen ouder-kind relatie

2.3. Doelstelling 2009
90 tot 95% van de klanten wordt door ons in datzelfde contact geholpen. De resterende 5 tot 10% krijgt een doorverwijzing die leidt tot een adequate actie (vaak een terugbelactie) vanuit de Belastingdienstregio's.

2.4. Doelstelling 2010/2011
- Het percentage wordt opgehoogd naar 92 tot 98%.

1911971 02888

3. Bereikbaar

3.1. Te bereiken effect
We zijn goed bereikbaar.

3.2. Toelichting
We streven er naar dat klanten met één keer bellen een informant aan de lijn krijgen. Dat zal nooit volledig lukken. Er zijn altijd piekmomenten in het jaar waarop zoveel klanten ons tegelijk proberen te bereiken, dat het aanbod niet verwerkt kan worden (onvoldoende telefoonlijnen, platform niet groot genoeg). Het komt ook voor, dat er sprake is van een onverwacht hoog aanbod waardoor op dat moment onvoldoende capaciteit beschikbaar is. Het is overigens ook veel te duur om de technische en personele capaciteit af te stemmen op die pieken.

Bereikbaarheid betekent ook dat klanten niet te lang hoeven te wachten voordat ze een informant aan de lijn krijgen.

Met een goede bereikbaarheid wordt bereikt dat:
- burgers en bedrijven/intermediairs een goede bereikbaarheid ervaren;
- de Belastingdienst goed toegankelijk is;
- er een goede balans is tussen kosten en baten.

In 2009 is onze bereikbaarheidsdoelstelling op realisatie per maand gericht. Hiermee wordt de cumulatieve doelstelling op jaarbasis losgelaten. Compensatie van slecht scorende maanden vindt dan niet meer plaats. De reden hiervoor is dat de meerwaarde van een cumulatieve doelstelling voor de klant te verwaarlozen is (immers, het verleden valt niet meer te herstellen).

De externe doelstelling blijft vooralsnog (in ieder geval voor 2009) een cumulatieve doelstelling.

1911971 02888

3.3. Doelstellingen 2009

- De bereikbaarheid ligt op jaarbasis binnen de bandbreedte van 80 - 85%
- Een gemiddelde maximale wachttijd, na het doorlopen van het keuzemenu, die uitkomt tussen de 80 en 100 seconden.
- Bellers worden op de hoogte gehouden van verwachte wachttijden, zodat zij zelf kunnen beslissen om later terug te bellen.

3.4. Doelstellingen 2010/2011

- Een bereikbaarheid van 80 - 86%

4 Kwaliteit

4.1. Te bereiken effect
We bieden de goede hulp.

4.2. Toelichting
Goede hulp bieden, betekent het juiste antwoord op een vraag geven, maar het kan ook het verrichten van de juiste administratieve handeling zijn. Een verkeerd antwoord of een verkeerde handeling roept klantontevredenheid op en brengt extra kosten met zich mee. De kwaliteit van de dienstverlening is dus belangrijk.
Om deze reden kennen we een aantal kwaliteitsdoelstellingen. Die worden bereikt door ervoor te zorgen dat de informanten goed opgeleid zijn, dat de inhoud van het antwoord niet afhankelijk is van degene die de vraag beantwoordt en dat we altijd actueel zijn. Om te zien of we deze doelen bereiken, wordt door externe bureaus gemeten of de goede antwoorden worden gegeven en hoe het met de klanttevredenheid is gesteld. De fiscale kwaliteit zal uitsluitend gemeten worden door een extern bureau (TNS/NIPO).
Bovenstaande metingen worden aangevuld met interne metingen en met interne controles, bijvoorbeeld om vast te stellen of de juiste administratieve handelingen zijn verricht.

Hiermee wordt bereikt dat:
- het vertrouwen in de informatievoorziening van de Belastingdienst groeit;
- het imago van de Belastingdienst als goede dienstverlener versterkt wordt;
- herhaalverkeer (extra telefoontjes om zekerheid te krijgen) wordt voorkomen;
- minder fouten optreden bij het invullen van aanvragen en aangiften;
- klachten tijdig en adequaat worden afgedaan.

1911971 02888

4.3. Doelstellingen 2009

- fiscale vragen leveren, door TNS-NIPO gemeten, in 80 - 85% een goed antwoord op.
- status- en procesvragen leveren in 90 - 95% een goed antwoord op.
- het aantal klanten (P, O en T) dat tevreden is over de BelastingTelefoon komt ultimo 2009 uit op een percentage dat ligt tussen de 65 en 75%.
- het aantal intermediairs dat tevreden is over de BelastingTelefoon komt ultimo 2009 uit op een percentage dat ligt tussen de 80 en 85%.
- klachten worden 100% AWB-conform afgedaan

4.4. Doelstellingen 2010/2011

- De doelstellingen zijn vergelijkbaar met 2009

1911971 02888

5 Monitor

5.1. Te bereiken effect
Wij dragen bij aan een adequaat beeld van klantwensen en –opvattingen over (de processen van) de Belastingdienst.

5.2. Toelichting
Burgers en bedrijven reageren via ons regelmatig op het handelen of nalaten van de Belastingdienst. Ze geven aan wat ze bevalt, wat ze niet bevalt en wat ze graag anders zagen. In dat opzicht vervult de BelastingTelefoon een "oog-en-oor-functie" voor de Belastingdienst en is daarmee een belangrijke bron van informatie. Als die informatie goed gestructureerd wordt, kan een goed beeld worden gegeven van wat burgers en bedrijven echt van de Belastingdienst verwachten. Die informatie kan -beter dan tot nu toe het geval is- gebruikt worden om bijvoorbeeld processen te verbeteren of als input te dienen voor evaluatie van wetgeving.
We zijn er goed op ingericht om die signalen structureel te verzamelen en er -liefst snel- actie op te (laten) nemen. In de komende jaren wordt eraan gewerkt om deze functie te versterken. Daarvoor zullen investeringen nodig zijn.

Hiermee wordt bereikt dat:
- het vertrouwen in de procesbeheersing van de Belastingdienst groeit;
- de Belastingdienst efficiënter kan werken;
- de opvattingen en wensen van de samenleving "hanteerbaar" worden.

5.3. Doelstelling 2009
- Een monitorfunctie die de signalen uit de samenleving registreert vanuit bestaande processen en met behulp van bestaande ICT-voorzieningen.
- Een rapportageproces, waarmee de signalen uit de samenleving de betrokken partijen binnen de Belastingdienst bereiken voor de beleidsontwikkeling.

1911971 02888

5.4. Doelstellingen 2010/2011

- De monitorfunctie uitbouwen (zonodig met behulp van nieuwe ICT-voorzieningen) naar de verschillende dienstverleningskanalen en daarmee tot een multichannel-benadering komen.
- Het verfijnen van de monitorfunctie voor het herkennen van patronen in vraaggedrag en 'probleemidentificatie' door bestaande en nieuwe functionaliteiten (uit) te bouwen.
- Het rapportageproces optimaliseren door meer gerichte adviezen te kunnen geven vanuit de vraagpatronen.

1911971 02888

6 Procesadoptie

6.1. Te bereiken effect
Wij leveren goede dienstverlening voor burgers en bedrijven via alle kanalen.

6.2. Toelichting
Procesadoptie dienstverlening heeft een coördinerende en regisserende functie, die de uitvoerende organisatieonderdelen helpt hun dienstverleningsdoelstellingen te realiseren. Procesadoptie draagt dus indirect bij aan het realiseren van dienstverleningsdoelstellingen. Daarom zijn hieronder ook geen concrete doelstellingen benoemd (die zijn te vinden in de stuurcontracten van de betreffende eenheden), maar wel de belangrijkste activiteiten die uiteindelijk tot verbetering van de dienstverlening gaan leiden.

Procesadoptie dienstverlening richt zich in 2009 deels op de verdere opbouw en inrichting van procesadoptie en deels op specifieke verbeteringstrajecten op het gebied van dienstverlening. Wat die eerste categorie betreft zijn de belangrijkste aspecten voor 2009:
- het planmatig ontwikkelen van het dienstverleningsgebied, met alle daarbij behorende documentatie (van visie en architecturen tot ontwikkelplannen);
- het kanaliseren van klantsignalen en daarop acteren;
- het voorkomen en verhelpen van damage;
- het concretiseren van de kanalenstrategie, waarbij het zelfserviceconcept leidend is;
- het meten van klanttevredenheid voor alle kanalen;
- het neerzetten van een adequaat opdrachtenmanagement.

Naast deze intern gerichte aspecten, zijn er activiteiten die gaan leiden tot concrete verbeteringen voor burgers en bedrijven. Die zijn hieronder opgenomen.

1911971 02888

6.3. Activiteiten 2009

- Het inrichten van een afsprakensysteem voor balies (pilot).
- Het uniformering van balieservices.
- Het onderzoek naar inrichting landelijk klachtenproces uitgevoerd.
- Het coördineren van services voor intermediairs.
- Het verbeteren van de dienstverlening voor burgers in het IH-proces.
- Het implementeren van het nieuwe invorderingsproces qua dienstverlening.
- Het landelijk coördineren van de verschillende klanttevredenheidsonderzoeken.

6.4. Activiteiten 20010/2011

- Deze zijn nu nog niet te benoemen. Na totstandkoming van het Ontwikkelplan dienstverlening is dit wel in te vullen.

1911971 02888

7. Programma Waterwerken

7.1. Te bereiken effect

Een stabiele, flexibele, schaalbare en toekomstbestendige infrastructuur voor de BelastingTelefoon ter ondersteuning van de (telefonische) dienstverlening aan belastingplichtigen en toeslaggerechtigden.

7.2. Toelichting

In het tweede kwartaal 2007 is door het MT BelastingTelefoon het memo *Noodzakelijke investering in infrastructuur BelastingTelefoon op korte en middellange termijn* aan M0 aangeboden. Hierin deden wij een voorstel voor noodzakelijke investeringen in de infrastructuur van de BelastingTelefoon over een periode van 3 à 4 jaar om tot een toekomstbestendige inrichting van de BelastingTelefoon te komen. Naar aanleiding van dit memo is meerjarig geld beschikbaar gesteld voor een programma.

Aan dit programma is de naam ***Waterwerken*** gegeven. De doorontwikkeling van de Belastingtelefoon is sterk afhankelijk van de technische voltooiing van Waterwerken. In bijlage 2 is een beschrijving van de stand van zaken en de verdere ontwikkelingen van weergegeven

1911971 02888

8. risicoparagraaf

Wij onderkennen de volgende risico's:

Omschrijving risico	Geen goede bereikbaarheid
Toelichting	Door hoog, soms onverwacht, telefonieaanbod niet kunnen voldoen aan afgesproken doelstellingen
Periode	2009
Schade	Hoog – Imago
Beheersmaatregelen	- Specifieke maatregelen gedurende HUBA-campagne (februari/maart). - Tijdelijke outsourcing van privacy-ongevoelige werkzaamheden. - Adequaat poolmanagement - Intensiever overleg met ketenpartners over (uitstel van) verzendingen
Status	

Omschrijving risico	Voor telefonische dienstverlening ontoereikende informatiesystemen
Toelichting	Er lopen veel trajecten, waarbij de telefonische dienstverlening afhankelijk is van ICT-voorzieningen. Denk bijvoorbeeld aan KLOP2, ETM, VIA, VDI en Deltawerken. Veel van die trajecten moeten uiteindelijk (mede) uitmonden in een adequate informatievoorziening voor de informanten. Door vertragingen, tijdsdruk of zelfs uitstel loopt de BelastingTelefoon het risico dat informatievoorziening te laat komt of inefficiënt is.
Periode	2009
Schade	Hoog - Imago en Kosten
Beheersmaatregelen	- Sterke voortgangscontrole. - Escalatieprocedures, zonodig richting Kernteam CR/ICT. - Ontwikkelen van fallback-scenario's.
Status	

9. Budgettaire consequenties

De budgetbrief 2009, welke voortvloeit uit de door de Groepsraad vastgestelde kadernota 2009, maakt integraal onderdeel uit van dit stuurcontract.

1911971 02888

Ondertekening

Den Haag, ... november 2008.

Het MT van de Belastingdienst,

....

Het MT van de Belastingtelefoon

.....

1911971 02888

BIJLAGE 1: overzicht prestatie-indicatoren

Prestatieindicatoren	2009	2010
% klanten dat in één contact geholpen wordt	90 - 95%	92 - 98%
Telefonische bereikbaarheid (cumulatief)	80 - 85%	80 - 86%
Gemiddelde maximale wachttijd (cumulatief)	80 - 100 sec.	80 - 100 sec.
% juist beantwoorden vragen (extern gemeten door TNS/NIPO)	80 – 85%	80 – 85%
% juist beantwoorden status- en procesvragen (intern gemeten)	90 – 95%	90 – 95%
Klanttevredenheid (werkstromen P, O en T)	65 – 75%	65 – 75%
Klanttevredenheid Intermediairs	80 – 85%	80 – 85%
AWB-conform afdoen van klachten	100%	100%
Activiteiten	*trend*	
Inrichting monitorfunctie (registreren signalen uit de samenleving)	Positief	
Inrichting rapportageproces (mbt signalen monitorfunctie)	Positief	
Inrichten afsprakensysteem balies (pilot)	Positief	
Landelijk uniformeren balieservices	Positief	
Uitvoeren onderzoek naar landelijk klachtenproces	Positief	
Coördineren services Intermediairs	Positief	
Verbeteren dienstverlening voor burgers in het IH-proces	Positief	
Implementeren nieuwe invorderingsproces dienstverlening	Positief	
Landelijk coördineren klanttevredenheidsonderzoeken	Positief	

1911971 02888

BIJLAGE 2: Programma Waterwerken

In het tweede kwartaal 2007 is door het MT BelastingTelefoon de memo "Noodzakelijke investering in infrastructuur BelTel op korte en middellange termijn" aan M0 aangeboden. Hierin deed het MT BelastingTelefoon een voorstel voor noodzakelijke investeringen in de infrastructuur van de BelastingTelefoon over een periode van 3 a 4 jaar om tot een toekomstbestendige inrichting van de BelastingTelefoon te komen.

Aanleiding hiervoor was de constatering dat de huidige infrastructuur van de BelastingTelefoon niet meer voldeed voor het afhandelen van de gesprekken. De continuïteit van de telefonische dienstverlening van de Belastingdienst kwam geregeld onder druk te staan door uitval en gebrek aan capaciteit op het platform. Daarnaast zouden nieuwe dienstverleningsconcepten (zoals Klant Contact Center, Complexiteitsreductie en VIA) en het verschuiven van taken binnen de Belastingdienst (zoals ETM) naar verwachting niet (voldoende) gefaciliteerd kunnen worden door de huidige infrastructuur van de BelastingTelefoon.

Naar aanleiding van dit memo heeft M0 groen licht gegeven en meerjarig geld beschikbaar gesteld[1] voor een programma met als doel een stabiele, flexibele, schaalbare, toekomstbestendige infrastructuur voor de BelastingTelefoon ter ondersteuning van de (telefonische) dienstverlening aan belastingplichtigen en toeslaggerechtigden. Aan dit programma is de naam Waterwerken gegeven.

Waterwerken
Voor dit programma is een drie fasen benadering gekozen, te weten:
- fase 1, korte termijn (< 1 jaar) "Zandzakken";
- fase 2, middellange termijn, (1-3 jaar), "Dijkverzwaring" ;
- fase 3, lange termijn, (> 3 jaar), "Deltaplan"

[1] *In miljoenen Euros: 5 (2008), 15 (2009), 15 (2010), 5 (2011)*

1911971 02888

1. Zandzakken (oorspronkelijke planning 2007-2008)

A) Het vervangen van het oude telefonieplatform door een nieuw, stabiel, flexibel, schaalbaar en toekomstbestendig (Siemens/Genesys) telefonieplatform. Hierdoor wordt het primaire klantproces (belproces) van de BelastingTelefoon technisch beter ondersteund, waardoor de risico's op uitval gereduceerd worden.

Naar verwachting zal de BelastingTelefoon per 15 december 2008 volledig over zijn op het nieuwe telefonieplatform;

B) Het implementeren van een nieuwe applicatie (Infomart) waarmee het BI proces op het gebied van telefoniedata beter ondersteund wordt. Hierdoor zal de BelastingTelefoon op eenvoudiger wijze rapportage en BI m.b.t. het primaire klantproces kunnen genereren, waardoor de sturings- en verantwoordingsinformatie verbeterd wordt.

Naar verwachting zal Infomart met Business Objects voor de jaarwisseling opgeleverd worden. De overgang naar de Belastingdienst-standaard SAS zal in het 1e kwartaal 2009 plaats kunnen vinden;

C) Het implementeren van een realtime rapportage functionaliteit (Texas Digital) in proeftuin op SCD, waardoor het SCD beter ondersteund wordt in het monitoren van de performance BelastingTelefoon-breed en tevens onderzocht kan worden hoe deze functionaliteit verdere toegevoegde waarde kan bieden voor de BelastingTelefoon en/of dienstverlening in zijn algemeenheid.

De functionaliteit is ontwikkeld, implementatie zal naar verwachting voor de jaarwisseling (2008-2009) plaatsvinden;

Budget: naar verwachting nog 500K Euro nodig in 2008/2009, onvoorziene omstandigheden uitgesloten.

1911971 02888

2. *Dijkverzwaring (2009-2011)*

A) Het implementeren van nieuwe of verbeterde functionaliteiten op het nieuwe telefonieplatform om het primaire klantproces te ondersteunen, zoals:
- uitbreiding van licenties voor inkomende gesprekken, waardoor de capaciteit van het platform en daarmee van de BelastingTelefoon vergroot wordt;
- functionaliteit en licenties voor uitgaande gesprekken met een massaal, structureel karakter, welke ingezet kan worden voor nieuwe diensten zoals pro-actief attenderen en verbetering van het klantproces over de keten heen (bijv. doorverbinden tussen frontoffice en backoffice);
- (POC's voor) verbeterde functionaliteiten zoals wachtrij, IVR, spraakherkenning, migratie AWP naar GWT & integratie in KLOP2, waardoor de klant verbeterde dienstverlening kan krijgen, of informatiebeveiliging verbeterd wordt.

Budget: naar verwachting 2M Euro nodig in 2009

B) Het verder optimaliseren van de BI, zoals:
- elementen die niet in Zandzakken gerealiseerd zijn, bijv. HR data;
- doorontwikkelen van hetgeen in Zandzakken gerealiseerd is, bijv. Table F.
- koppeling van verschillende data-elementen, bijv. telefonie, kwaliteit en HR

Budget: naar verwachting 1M Euro nodig in 2009

C) Het optimaliseren van processen die het primaire klantproces direct of indirect beïnvloeden, zoals:
- forecasting & planning waardoor de inzet van de juiste mensen met de juiste skills op de juiste momenten gerealiseerd wordt;
- content management, zoals dialoogondersteuning, FAQ, waardoor de juiste informatie op het juiste moment beschikbaar is voor de klant via het door hem gekozen kanaal, en de Belastingdienst beter inzicht krijgt in de klantvragen;

1911971 02888

- kwaliteitsmanagement, zoals monitoring, tevredenheidsmeting, waardoor de Belastingdienst inzicht krijgt in de kwaliteit van de geleverde dienst en de waardering ervan door de klant op alle niveaus;
- klantrelatiemanagement, zoals vastleggen van contacten, klachten, communicatie-uitingen, afspraken, waardoor de Belastingdienst inzicht krijgt in de contacthistorie met de klant en beter in kan spelen op de behoefte van de individuele klant;
- klantinformatie, met name de beschikbaarheid en toegankelijkheid (met bijbehorende autorisaties) van informatie uit bronsystemen, met als doel meer vragen van klanten in een keer af te kunnen handelen;
- medewerkersregistratie, zoals tijdregistratie, contractregistratie, poolbeheer, waardoor continue samenstelling en inzetbaarheid van de pool medewerkers inzichtelijk is (beïnvloedt optimale planning).

Budget: naar verwachting 7-9M Euro nodig in 2009

3. Deltawerken (2009-2011)

Deze fase bevat de volgende elementen:

A) Het onderzoeken van de wensen en mogelijkheden m.b.t. (out)sourcing van (onderdelen van) de processen, diensten, infrastructuur van de BelastingTelefoon en de impact hiervan op de organisatie

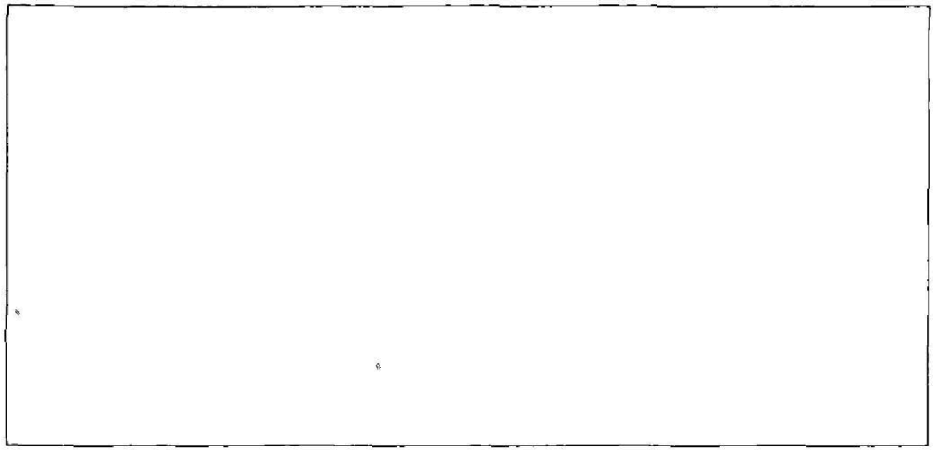
B) Het aanbesteden van de geselecteerde processen, diensten, infrastructuur[2]

C) Het inrichten van de nieuwe situatie

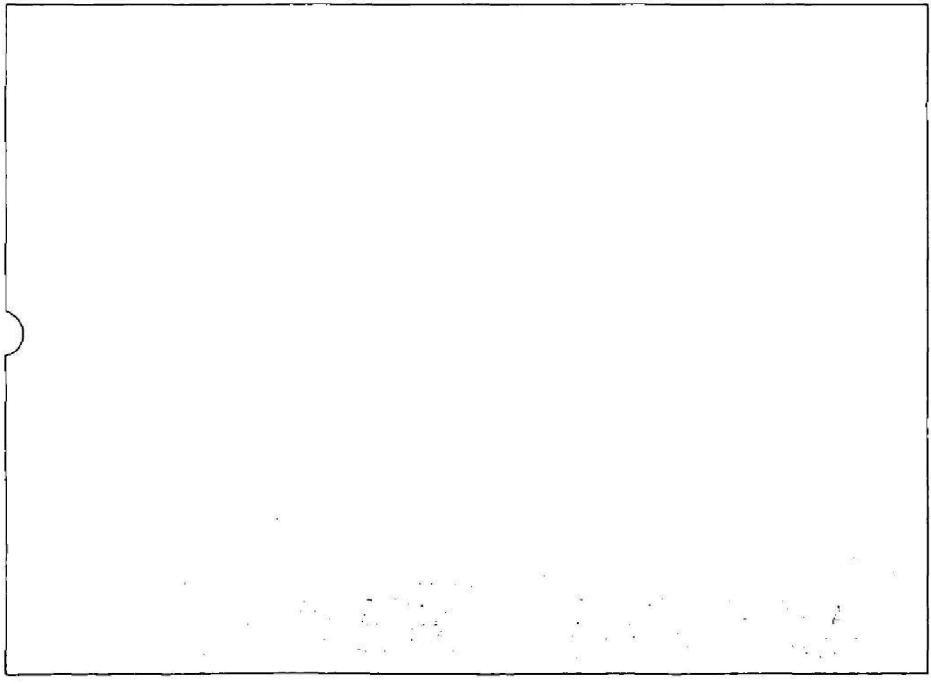
Budget: naar verwachting 3-5M Euro nodig in 2009 voor onderdelen A en B (deels)

[2] *NB: Het huidige contract met platformleverancier Siemens loopt in oktober 2010 af*

1911971 02888



C A



Inleiding

Dit stuurcontract is een contract op hoofdlijnen en wordt gesloten tussen het MT Belastingdienst en het MT van de Belastingdienst Centrale Administratie.

Het is opgebouwd van buiten naar binnen. Dat wil zeggen: het startpunt is het effect dat in de buitenwereld moet worden bereikt. Immers, de burger verwacht dat op het afgesproken tijdstip de aangifte wordt behandeld, de terugbetaling wordt verzorgd en de betaling verwerkt. De burger staat erop dat dat niet alleen tijdig gebeurt, maar ook op juiste wijze en volledig. De burger wil kwaliteit en op het afgesproken moment juist en volledig worden geïnformeerd.

De maatschappij verlangt ook dat misbruik en oneigenlijk gebruik worden bestreden en dat daarbij intensief wordt samengewerkt binnen de Belastingdienst maar ook met andere (opsporings)diensten.

Het stuurcontract wordt voor 1 jaar afgesloten, maar wel met een meerjarig perspectief. Dat maakt het mogelijk te laten zien waar er vandaan wordt bewogen en waar naar toe.

1911971 02888

1. Ontwikkeling

De ICT-voorzieningen van de Belastingdienst bestaan uit een complex van systemen en koppelingen die duur zijn in beheer en onderhoud. De vereenvoudigingsoperatie brengt hierin ordening aan door onder meer sanering van applicaties en voorziet erin dat automatiseringssystemen minder afhankelijk van elkaar worden.

1.1. Domeineigenaar

Begin 2008 zijn we gaan werken met *Procesadoptie*: we hebben verschillende terreinen afgebakend en adoptanten aangewezen die een aantal landelijke taken uitvoeren die bij procesadoptie horen. Die terreinen noemen we domeinen. Het gaat om een verzameling processen waar de adoptant de domeineigenaar van is. Wij zijn eigenaar van de domeinen:

- Gegevens;
- Ontvangen & Mededelen;
- Productiebesturing en
- Concernadministratie.

De ontwikkeling rond "Gegevenshuishouding" en "Ontvangen & Mededelen" en "Productiebesturing" is beschreven in het programma Complexiteitsreductie Fase I (CR1). In het plan van aanpak van CR1 worden de activiteiten en mijlpalen geschetst. Rapportage over de voortgang van de aan ons toebedeelde activiteiten loopt via de controlfunctie van het programma naar de IV raad.

Voor alle domeinen geldt dat systemen door ons slechts worden geaccepteerd wanneer gegarandeerd kan worden dat burgers en bedrijfsleven hun product op het afgesproken tijdstip ontvangen en dat de informatie die wordt verstrekt betrouwbaar is.

Het is daarnaast noodzakelijk dat nieuwe systemen goed kunnen functioneren binnen de keten van bestuurlijke informatievoorziening en dat aan alle door de domeineigenaar te stellen eisen is voldaan. In de besluitvorming wordt dit aspect expliciet (go, no-go) meegenomen.

1911971 02888

a. domein Gegevens
Wij verwerken de informatie die de Belastingdienst inwint, opslaat en verstrekt. Het betreft zowel informatie waar de Belastingdienst uit hoofde van haar taak over beschikt als informatie van derden die zij nodig heeft om de taak naar behoren te kunnen uitvoeren.

Wij stellen de gegevens beschikbaar aan interne en externe afnemers. Het betreft massale gegevensprocessen. Het gaat om:
- Inwinnen en Verstrekken van gegevens van en aan derden (inclusief Basisregistraties, ook de BRI)
- Actueel houden van algemene klantgegevens (o.a. BvR)
- Business intelligence: intern gegevens verstrekken voor analyseprocessen.

	Prestatie-indicatoren	Doelstelling 2009
1.1	Er is een werkend proces Inwinnen gegevens kinderopvanginstellingen en gastouders.	< 1 november
1.2	De start van de implementatie van het nieuw bronnenbeheer.	< 1 november
1.3	De gegevens van ABS (jaarbulk) zijn geleverd aan het CBS.	< 1 oktober
1.4	Het resultaat van het project "inventarisatie gegevensstromen van en aan derden" is geleverd.	< 1 oktober

b. domein Ontvangen en Mededelen (Poort)
Ontvangen en Mededelen levert een verzameling gemeenschappelijk bruikbare business services aan de domeinen van de Belastingdienst, voor het uitwisselen van berichten en gegevens tussen de Belastingdienst en haar omgeving, conform de vooraf overeengekomen kwaliteit.
- Het ontvangstproces eindigt met het afleveren van het bericht in een afgesproken formaat aan een interne afnemer die het bericht verwerkt.
- Mededelen is qua functionaliteit en afbakening een spiegel van Ontvangen. Mededelen bepaalt via welk kanaal en naar welk adres het bericht verstuurd wordt.

	Prestatie-indicatoren	Doelstelling 2009
2.1	De Poort zal gedurende 2009 (inclusief regulier onderhoud) beschikbaar zijn.	99,5% - 100%
2.2	Er is inzicht in de bedrijfswaarde en de technische waarde van het proces Ontvangen en Mededelen en bijbehorende ICT-diensten.	< 31 december
2.3	Het opdrachtgeverschap domeineigenaar is geïmplementeerd.	< 31 december

1911971 02888

c. domein Productiebesturing

De burger is gebaat bij een snelle reactie als hij of zij tijdig aan zijn of haar verplichtingen heeft voldaan. De burger krijgt zijn berichten op het afgesproken tijdstip[1].

Met een goed ontworpen en ingerichte productiebesturing (Ketenregie) wordt het primaire proces beheerst en in samenhang bestuurd. Dit draagt bij aan het juist, tijdig en volledig informeren van de burgers en ondernemingen.

De besturing van de massale processen van de Belastingdienst wordt gekenmerkt door eenvoud en snelheid in de verwerking. Processen zullen transparant en beheersbaar zijn en productieverstoringen snel opgelost. Het effect dat wordt bereikt is, dat systemen toekomstbestendig zijn en nieuwe wet- en regelgeving snel te implementeren is.

	Prestatie-indicatoren	Doelstelling 2009
3.1	De aansluiting van belastingdienstprocessen/ketens (FAA, GBV, DGA, BRI, Frobo's, ABS (2009.3) en ATK) op de standaard productiebesturing (ICT) voorzieningen (OIT (opdrachtmanagement lokale processen) en CTD (centraal toedeelmechanisme voor uitworp en uitvalposten) is gerealiseerd.	< 31 december conform Roadmap Productie besturing
3.2	Het hebben van efficiencywinst (tijd – en capaciteitsbesparing) door: • Het gebruik van nieuwe productiebesturingsvoorzieningen OIT en CTD in behandeling van uitworp (regio's) en uitval (B/CA centraal kantoor proces) • verbeterde forecasting (IPC(integraal plannings- en controlproces) met betekking tot in te zetten mensen- en middelen in het productieproces (bijvoorbeeld met betrekking tot de callcenterbezetting, mainframe- en printstraatcapaciteit).	Totale besparing van 3,5 mln. euro[2]
3.3	Wij zijn ten aanzien van het massale en geautomatiseerde procesdeel verantwoordelijk voor de realisatie van de door de Belastingdienst nagestreefde behandel- en reactietermijnen.	Zie bijlage 1 voor specificatie van de gestelde termijnen

[1] *In bijlage 1 zijn de behandeltermijnen Belastingdienstbreed opgenomen.*
[2] *Totaal voor alle betrokken Belastingdienstonderdelen, te monitoren via de businesscase.*

1911971 02888

d. domein Concernadministratie - Ordelijk financieel beheer
Wij zijn verantwoordelijk voor de zorgvuldige ordening van het financieel beheer van de belastingontvangsten en uitgekeerde toeslagen en een ordelijke administratie van de aanwending van het personeel en de beschikbare budgetten.
In het bijzonder hebben wij een rol in de planning & control cyclus: wij voorzien het management van de Belastingdienst van BI en deugdelijke analyses t.a.v. de realisatie van de doelstellingen van de begroting IXB, respectievelijk de stuurcontracten.

	Prestatie-indicatoren	Doelstelling 2009
4.1	Nieuwe processen en administraties geven inzicht in de leidende principes voor ordelijk financieel beheer.	< 1 mei
4.2	Het kwaliteitsplan waarmee wij de (voorgenomen) inrichting en de kwaliteit van processen kunnen auditen is opgeleverd.	< 1 oktober

e. aspect Gegevenshuishouding
B/CA is 'verantwoordelijke' voor het aspect gegevenshuishouding: Alle procesketens verzamelen, gebruiken en/of maken gegevens. 'Gegevenshuishouding' gaat over de manier waarop domeinen (ieder met hun eigen eigenaren) gegevens kunnen opslaan en uitwisselen: standaardisatie en hergebruik zonder steeds specifieke koppelingen te bouwen.

De verantwoorddelijkheid start bij het (laten) ontwikkelen van een visie op hoe we gegevens over heel verschillende procesketens (oude en nieuwe) kunnen hergebruiken.

	Prestatie-indicatoren	Doelstelling 2009
5.1	Er ligt een voorstel van met elkaar samenhangende voornemens, die als resultaat zullen hebben dat de Belastingdienst alle hem ter beschikking staande gegevens snel, efficiënt en volgens bekende kwaliteit in kan zetten voor ieder proces dat daar legitieme behoefte aan heeft.	1 mei
5.2	De aspectarchitectuur, met betrekking tot gegevensservices, is gereed.	1 september
5.3	De aspectarchitectuur, met betrekking tot XBRL, is gereed.	1 september
5.4	De Metadata-administratie beschrijft alle gegevensservices en XBRL-berichten die in productie zijn.	31 december
5.5	Alle gegevensservices die in productie gaan zijn getoetst aan de kaders en richtlijnen.	31 december

1911971 02888

1.2. Belangrijke "gebeurtenissen" in 2009

a. Toeslagen – Feiten Registratie Systeem (FRS)
Omdat gekozen is voor een ordentelijk implementatieproces, is besloten het nieuwe systeem Toeslagen in het najaar van 2009 te implementeren. Materieel betekent dit dat het nieuwe toeslagen systeem het toeslagjaar 2010 gaat verwerken.
De processen met betrekking tot het automatisch continueren van de toeslagen 2009 naar 2010 worden gedurende 2009 in geval tijdig voorbereid en in de organisatie geïmplementeerd.
In 2009 zijn de bestuurlijke informatievoorziening en de productiesturing van de processen voor Toeslagen 2010 op de aspecten planning, opdrachtgeving inclusief damageprocedure, monitoring en rapportage ingeregeld en gedurende 2009 afgestemd met ketenpartners binnen en buiten B/CA.

Terugvalscenario
Wij zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van een nog door het management te accorderen terugvalscenario.

Ter toelichting.
Het jaar 2009 zal voor het overgrote deel in het teken staan van het voortbrengingsproces. De prestatie-indicatoren zijn hieraan gerelateerd.

	Prestatie-indicatoren	Doelstelling 2009
6.1	De processen in het kader van Toeslagen 2009 zijn tijdig ingericht en geïmplementeerd.	< 31 december
6.2	Werkafspraken (inclusief kwaliteitsindicatoren) zijn gemaakt met de domeineigenaar Toeslagen (B/T) en B/CICT.	< 1 juli
6.3	Wij zijn ingericht om uitval FRS binnen de daarvoor geldende termijnen af te handelen. Deze termijnen zullen medio juli worden vastgesteld.	Nader vast te stellen behandel termijn uitvalposten
6.4	Proefproducties zijn onder regie van het programma uitgevoerd door voldoende inzet van onze capaciteit[3]	< 1 november

[3] *Proefproducties op het gebied van onder andere productiebesturing inclusief foutherstel, gebruiksbeheer, financiële verantwoording, en uitvalverwerking.*

1911971 02888

b. Invoering ETM
Met de komst van ETM 2009 zullen er processen wijzigen, verdwijnen of bijkomen. De impact op onze organisatie is groot. Om deze veranderingen vorm te geven, uit te werken en de implementatie te begeleiden hebben we een projectteam B/CA geformeerd[4]. De exacte implementatiedatum van ETM is op dit moment nog niet door de Groepsraad vastgesteld.

	Prestatie-indicatoren	Doelstelling 2009
7.1	De achterstanden zijn tijdig voor de implementatie weggewerkt (schoon over).	Twee weken vóór implementatie ETM.
7.2	De achterstanden die tijdens de conversieperiode ontstaan, zijn ingelopen.	Binnen een maand na implementatie ETM.
7.3	De medewerkers hebben zich de, voor gebruik van ETM binnen het invorderingsproces, vereiste kennis eigen gemaakt	Uiterlijk twee weken voorafgaande aan de implementatie.
7.4	De testen voor een correcte financiële verantwoording zijn succesvol afgerond.	Per implementatie datum
7.5	Er is een correcte Financiële verantwoording.	Per implementatie datum

c. Vooringevulde aangifte - VIA 2009
Bij de uiteindelijke landelijke invoering van de vooringevulde aangifte voor burgers houden we rekening met de resultaten van de pilot VIA 2008.

Voor de VIA gebruiken we DigiD met het zekerheidsniveau "basis". Hiermee sluit de VIA aan bij het zekerheidsniveau van andere producten, zoals Toeslagen. De vooringevulde gegevens zijn in 2009 alleen beschikbaar voor digitale zelfaangevers.

[4] *Het plan van aanpak, onder de werktitel 'Invorderen bij B/CA', beschrijft de opdracht en de aanpak binnen de B/CA en geeft een overzicht van uit te voeren activiteiten en op te leveren producten. Over de voortgang zal periodiek gerapporteerd worden.*

1911971 02888

In de aangifte inkomstenbelasting over 2008 komen dezelfde gegevens als bij de pilot, aangevuld met:

- Kindgerelateerde heffingskortingen t.w. de alleenstaande ouderkorting, de aanvullende alleenstaande ouderkorting, de combinatiekorting en de aanvullende alleenstaande-ouderkorting;
- Comfortinformatie betreffende de gegevens van andere woningen dan de eigen woning, zoals een vakantiehuis;
- periode dat een eigen woning het hoofdverblijf was (WOZ-periode).

Bij de introductie van de VIA in 2009 is de overheidsbrede machtigingsvoorziening nog niet beschikbaar. Hierdoor kunnen burgers bij de landelijke introductie niet iemand anders machtigen om namens hen gegevens te downloaden, te controleren en de aangifte in te dienen. Ook de fiscale en maatschappelijk intermediairs kunnen geen vooringevulde gegevens downloaden voor hun klanten.

Vanaf april 2009 zal een pilot GMV (gemeenschappelijke machtigingsvoorziening) starten waarin een beperkt aantal intermediairs de mogelijkheid krijgen om VIA gegevens van hun klanten te downloaden. De B/CA is hierbij afhankelijk van de GBO.

	Prestatie-indicatoren	Doelstelling 2009
8.1	Wij hebben de gegevens voor het vullen van de VIA base, VIA 2009, tijdig ingewonnen, verwerkt en geladen in de VIA base, waarbij de gegevens in de VIA base voldoen aan volledigheid en juistheid en kwaliteitsborgende maatregelen, op basis van de eisen van de domeineigenaar Aanslag	< 28 februari
8.2	De implementatie van het ontwerp VIA is tijdig gerealiseerd.	< 31 december

d. SEPA standaarden (Single Euro Payments Area)
Een vervolgstap op de invoering van het chartale Europese betalingsverkeer is de integratie van het girale betalingsverkeer via SEPA. Dit betekent een overstap van nationaal naar internationaal Europees betalingsverkeer met aanzienlijke gevolgen. Banken zullen hun productaanbod en processen ingrijpend moeten aanpassen. Burgers en bedrijven gebruiken straks nieuwe varianten van betaalinstrumenten zoals Europese overschrijvingen en incasso's.

1911971 02888

De gevolgen voor de Belastingdienst zijn:

- Opnieuw inrichten van de elektronische interface naar de huisbankier (ING Postbank);
- Het Europees inrichten van de huidige Nederlandse bestandsformaten;
- Het opnieuw inrichten van het bankrekeningen bestand;
- Het aanpassen van alle correspondentie formulieren, Internetpagina's en digitale berichten waarop het bankrekening nummer van de Belastingdienst, van de belastingplichtige of het betalingskenmerk is vermeld;
- Het aanpassen van alle systemen die een bankrekeningnummer en betalingskenmerk verwerken en systemen die betrokken zijn bij de automatische incasso.

Daarnaast bestaan er een aantal knelpunten in het betalingsverkeer en zijn er nieuwe maatschappelijke initiatieven ten aanzien van vergaande digitalisering van het berichten- en betalingsverkeer. Een belangrijke doel is daarom ook het bereiken van administratieve lastenverlichting en efficiencyverbetering.

SEPA raakt alle basisvoorzieningen: vooral het domein Ontvangen en Mededelen voor uitwisseling van informatie en transacties. De Europese aanbesteding die 1 januari 2010 zal starten dient plaats te vinden op basis van SEPA.

In onze opdracht wordt door B/CPP gewerkt aan een vooronderzoek dat moet leiden tot afspraken over producten, resultaten, werkwijze en opleverdata[5].

	Prestatie-indicatoren	Doelstelling 2009
9.1	Er is een beslissing over de aanpak SEPA op basis van het uitgevoerde vooronderzoek SEPA.	< 1 april
9.2	Wij verstrekken opdrachten voor de aanpassing van processen en communicatiemiddelen.	< 1 mei
9.3	De nieuwe gevraagde diensten aan de banken zijn beschreven.	< 31 december

[5] *Op 1 mei 2011 eindigt het contract met de huidige huisbankier (ING Postbank) en dient het betalingsverkeer opnieuw Europees te worden aanbesteed. Daarom wordt deze datum ook door ons als einddatum voor de implementatie van SEPA gehanteerd.*

1911971 02888

1.3. IV keten

De IV keten levert alle voorzieningen voor de nieuwbouw en instandhouding van de bedrijfsprocessen. Er worden twee delen onderscheiden: de voortbrengingsketen en de leveringsketen. De IV keten bestaat uit de partners

- DGBel en Procesadoptie in de rol van opdrachtgever en
- B/CPP, B/CKC, B/CFD, B/CICT en B/CA in de rol van leverancier.

Het doel van de IV keten is het binnen afspraken leveren van voorzieningen waarmee de processen van de organisatie worden ondersteund. Verder een ongestoorde en juiste werking van de bestaande voorzieningen.

In het kader van het verbeteren van de voortbrengingsprocessen wordt het functioneel beheer verbeterd overeenkomstig het programma "Express".

1911971 02888

2. Continuïteit *"processen in control"*

Burgers en bedrijfsleven willen dat er in de actualiteit wordt gewerkt en zij niet onnodig lastig worden gevallen. In- en externe organisaties en stakeholders verwachten dat de (niet)-financiële informatie op orde is en dat de verantwoordingen adequaat zijn.

In de volgende paragrafen zijn onze kritische activiteiten opgenomen. Onder kritische activiteiten verstaan we periodiek (jaarlijks/maandelijks) terugkerende activiteiten, die een imagorisico voor de Belastingdienst hebben, die een belangrijke invloed hebben op de belastingontvangsten, en waarvan de producten tijdskritisch zijn voor burger en onderneming.

Op deze processen sturen we gericht om onder meer vast te stellen dat we voor deze processen "in control" zijn. De randvoorwaarden waaronder deze processen conform planning uitgevoerd kunnen worden, zijn opgenomen in de risicoparagraaf.

Productsturing continuïteit
Periodiek wordt de driemaandelijkse (IPP rapportage) en het vijftienmaandelijkse strategische plan (IPJP-rapportage) en de werkopdrachten (PP rapportage) voor de domeinen Aangifte, Aanslag, Inning en Toeslagen opgeleverd.

	Prestatie-indicatoren	Doelstelling 2009
10.1	De detaillering van de planning is (in overeenstemming met B/CICT) gereed.	< 1 april
10.2	De opdracht aan B/CICT is verstrekt.	< 1 april
10.3	Er is duidelijkheid over werkopdrachten en planningen overige workcenters.	< 1 juli
10.4	De opdracht en forecast aan de overige workcenters is verstrekt.	< 1 juli

2.1. Domein Aanslag
Alle garantieposten IH 2008, die uiterlijk 1 april 2009 (effectief 6 april met inachtname ontvangsttheorie) zijn ontvangen door de belastingdienst zullen voor 95% - 98% leiden tot een positieve- dan wel negatieve voorlopige aanslag IH/PV 2008, dan wel bericht van Geen Voorlopige Aanslag (GVA) met een uiterlijke dagtekening van 1 juli 2009[6].

[6] *Zie voor alle behandeltermijnen ook bijlage 1.*

1911971 02888

Voor de aanslagregeling gelden verder de volgende verwerkingstijden:

	Prestatie-indicatoren	Doelstelling 2009
11.1	De AVAR aanslagen IB, VpB en ZVW zijn tijdig opgelegd.	< 1 januari [7]
11.2	De schattingsopgaven VpB, IB en AVA+1 zijn tijdig verwerkt.	dagtekening oktober
11.3	De aanslagen VpB, IB en AVA+1 zijn tijdig betaald.	< 31 december
11.4	De definitieve aanslagen IB belastingjaar t-1 zijn tijdig opgelegd.	95% - 100% < 31 december

2.2. Domein Inning

Dagelijks wordt vastgesteld dat de door de heffing aangeboden bestanden voor het inningsproces binnen de afgesproken termijn worden verwerkt. Daarbij geldt dat de bestanden verwerkbaar en juist van inhoud moeten zijn.

VT's en Toeslagen worden tijdig uitbetaald[8].

	Prestatie-indicatoren	Doelstelling 2009
12.1	De periodieke uitbetaling Voorlopige Toeslag vindt plaats op de 15e van de maand.	99,9% - 100%
12.2	De periodiek uitbetaling Toeslagen vindt plaats op de 20e van de maand	99,9% - 100%
12.3	De periodieke uitbetaling Teruggaaf IB vindt plaats op de 15e van de maand[9]	99,9% - 100%
12.4	Incasso-opdrachten zijn voor het einde van de maand uitgevoerd	99,9% - 100%
12.5	De selecties invordering zoals aanmaningen etc., zijn max. 10 werkdagen na de uiterste betaaldatum uitgevoerd.	99,9% - 100%
12.6	Teruggaven naar aanleiding van voorlopige aanslagen IB belastingjaar t-1 (AVA VER garantieposten voor 1 juli) zijn tijdig uitbetaald.	99,9% - 100%

[7] *Uiterlijk begin januari en in ieder geval tijdig voor de uitbetaling VT's en eerste termijnbetalingen.*
[8] *Zie voor alle behandeltermijnen ook bijlage 1.*
[9] *Als de uitbetalingsdag in een weekend of op een feestdag valt, vindt de uitbetaling plaats op de eerste werkdag na dat weekend of die feestdag.*

1911971 02888

2.3. Domein Gegevens

De FLG-base wordt tijdig opgeleverd, in ieder geval voor de start van het definitief toekennen toeslagen / definitieve aanslagregeling / EBV-EPV-processen[10].

VIA gegevens worden tijdig dat wil zeggen voor de start van de VIA-campagne opgeleverd.

De databases met renseignementen wordt voor de start "weging aangiften" opgeleverd.

	Prestatie-indicatoren	Doelstelling 2009
13.1	De FLG-base is tijdig aangeleverd	< 1 maart
13.2	De Via gegevens zijn tijdig aangeleverd	< 1 maart
13.3	De databases renseignementen is tijdig aangeleverd	< 1 april
13.4	De gegevens ten behoeve van de processen EBV / EPV zijn geleverd.	< 1 april

2.4. Dienstverlening

	Prestatie-indicatoren	Doelstelling 2009
14.1	Klachten zijn AWB conform afgehandeld	98% - 100%
14.2	Auto BPM bezwaarschriften zijn AWB conform afgehandeld	95% - 98%
14.3	Het verzenden van belastingbescheiden gebeurt zonder fouten	99,5% - 100%
14.4	Mutaties van bank- of girorekeningnummers zijn binnen 1 week verwerkt.	99,9% - 100%
14.5	Teruggaven zijn binnen 2 weken verrekend met nog openstaande aanslagen	99,9% - 100%
14.6	Nadat recht op terugbetaling is vastgesteld volgt binnen 1 week betaling.	99,9% - 100%

2.5. Ordelijke verantwoordingsrapportage

Periodiek worden verantwoordingsrapportages opgeleverd ten behoeve van in- en externe stakeholders. Wij leveren deze rapportages tijd, volledig en juist op[11].

De concernrapportage, de budgetrapportage en de middelenverantwoording worden in samenhang gepresenteerd.

[10] *FLG = Fiscale Loongegevens, EBV = Evenredige Bijdrage Verrekening, EPV = Evenredige Premie Verrekening*

[11] *Deze verantwoordingsrapportages behelzen financiële en niet financiële informatie over de middelenopbrengst, apparaatskosten en productie en zijn vastgelegd in een jaarplanning.*

1911971 02888

2.6 Ordelijk financieel beheer

Een ordelijke en controleerbare administratie leidt tot een beter zicht op de geldstromen, een actueel beeld van de invorderingspositie en minder overlast voor de burger (bijvoorbeeld minder onterechte aanmaningen of naheffingsaanslagen).

Externe partijen als de Rijks Audit Dienst of Algemene Rekenkamer rapporteren over onze processen. De geconstateerde onvolkomenheden worden intern gerapporteerd in de managementletter Belastingdienst, de notitie aan het Control Committee Belastingdienst en het Bespreek-verslag B/CA.

De onvolkomenheden in de managementletter Belastingdienst of in de notitie aan het Control Committee van de Belastingdienst worden door ons in 2009 opgelost. Mocht een oplossing gezien de te leveren inspanning niet binnen het jaar te realiseren zijn, dan wordt dit beargumenteerd in de 4-maandsrapportage en voorzien van de geplande einddatum.

1911971 02888

3. Risicoparagraaf

Bij de in dit Stuurcontract opgenomen prestaties wordt uitgegaan van een ongestoorde bedrijfsvoering, geplande uitvoering van nieuwe automatiseringssystemen en innovatie van onze processen.

3.1. ontwikkeling

- De pilot met betrekking tot de VIA en de invoering van het nieuwe invorderingsysteem ETM zijn risicovolle trajecten. Wij bewaken dat deze systemen eerst geïmplementeerd worden nadat deze voor massale verwerking goed getest zijn. Wij dragen er zorg voor dat we ingericht zijn op de nieuwe situatie.

- De procesinrichtingsvraagstukken en procesbeschrijvingen betreffende het 'nieuwe' mac'en dienen uiterlijk 1 september definitief te zijn vastgesteld en opgeleverd te worden door het Programma Toeslagen. Tevens leveren alle raakvlaksystemen (BVR, Vastgiro, Dos/doc etc.) zodanig tijdig uit, dat er is sprake van een volledig uitgevoerde ketentest op het moment van uitrol FRS 2009 en TSL 2009. De applicatie FRS en TSL dienen uiterlijk 15 oktober 2009 in productie te worden genomen, zodat tijdig gestart kan worden met de gefaseerde opstart.

3.2. continuïteit

Ten aanzien van het domein Aanslag worden de volgende risico's / randvoorwaarden onderkend:

- ABS-release 2009.1 wordt tijdig (d.w.z. uiterlijk 13 maart 2009) en volledig uitgerold.
- Alle raakvlaksystemen (BVR, MCA, DCS e,d) leveren zodanig tijdig uit, dat sprake is van een volledig uitgevoerde ketentest op het moment van uitrol ABS 2009.1. Voor de aansluitende gefaseerde opstart staat maximaal 4 weken gepland. Dit betekent dat op maandag 13 april integraal met verwerkingsproces AVA VER 2009 begonnen moet kunnen worden. Bevindingen geconstateerd tijdens de gefaseerde opstart moeten binnen de genoemde 4 weken door B/CICT zijn opgelost.
- Afwijkingen van deze voorwaarden leveren direct een bedreiging op voor de realisatie van de doelstelling.

1911971 02888

Ten aanzien van het domein Gegevenshuishouding worden de volgende risico's / randvoorwaarden onderkend:

- De loongegevens worden tijdig door het UWV beschikbaar gesteld;
- er is een nieuw en stabiel EBV systeem.

4. Middelen

De budgetbrief 2009, welke voortvloeit uit de door de Groepsraad vastgestelde kadernota 2009, maakt integraal onderdeel uit van dit stuurcontract.

1911971 02888

5. Ondertekening

Den Haag ..... februari 2009.

Het MT van B/CA n.d.....	

1911971 02888

1911971 02888

BIJLAGE 1: Behandeltermijnen

Prestatie-indicator	Streefwaarde 2009 %	2010 en volgende jaren
Aangiften die op tijd zijn ingediend resulteren binnen drie maanden na het verstrijken van de aangiftetermijn in een (negatieve) voorlopige of definitieve aanslag. Dat betekent:		
• aangiften inkomstenbelasting: vóór 1 juli	95 – 98	↑
• aangiften vennootschapsbelasting: vóór 1 oktober	95 – 98	↑
• aangiften omzetbelasting en loonbelasting worden binnen één maand na binnenkomst afgedaan.	95 - 98	↑
• Van de successieaangiften leidt 90% binnen drie maanden na datum binnenkomst tot een definitieve aanslag.	90 – 95	↑
• Alle aangiften van schenkingen van ouders aan kinderen leidt binnen zes maanden na datum binnenkomst tot een aanslag.	98 - 100	→
• Van alle overige schenkingsaangiften leiden binnen drie maanden na datum binnenkomst tot een aanslag.	98 - 100	→
De aangiften die niet op tijd zijn ingediend, leiden eveneens		
• binnen drie maanden na datum binnenkomst tot een voorlopige aanslag en	95 – 98	↑
• binnen één jaar na datum binnenkomst tot een definitieve aanslag. De wettelijke termijn hiervoor is drie jaar.	98 – 100	→
Binnen acht weken na vaststelling van de aanslag inkomstenbelasting wordt de toeslag definitief toegekend.	98 – 100	→
Binnen acht weken na datum binnenkomst worden aanvragen voor toeslagen en wijzigingen verwerkt.	98 – 100	→
Het verrekenen van terug te geven bedragen met nog openstaande aanslagen gebeurt binnen twee weken.	98 – 100	→
Het doen van terugbetalingen bij een geconstateerde teveelbetaling gebeurt binnen een week.	98 – 100	→
Aanvragen voor een verklaring arbeidsrelatie worden binnen een week na datum binnenkomst afgehandeld.	90 - 95	→
Voor het opvoeren van een nieuwe ondernemer voor de inkomstenbelasting en het toekennen van een omzetbelastingnummer en een loonheffingennummer staat een termijn van vijf werkdagen na datum aanmelding bij de Belastingdienst of Kamer van Koophandel.	98 – 100	→
• Op een bezwaarschrift wordt binnen zes weken na datum binnenkomst beslist.	95 – 98	→
• Op verzoekschriften wordt binnen acht weken na datum binnenkomst beslist.	98 – 100	→
• Als het toch langer duurt, krijgt de belastingplichtige of toeslaggerechtigde daarvan op tijd bericht.	98 - 100	→
• Over voorgenomen correcties en voorgenomen afwijzing van bezwaar- en verzoekschriften wordt altijd contact opgenomen met de belastingplichtige of toeslaggerechtigde.	98 – 100	→
• Als de belastingplichtige of toeslaggerechtigde vragen worden gesteld, heeft hij recht op een redelijke termijn om antwoord te geven. Die termijn wordt van te voren aangegeven.	98 – 100	→

1911971 02888

Prestatie-indicator	Streefwaarde 2009 %	2010 en volgende jaren
• Bij ontvangst van correspondentie wordt een ontvangstbevestiging gestuurd.	98 – 100	➲
• De Belastingdienst handelt verzoeken om informatie en overige correspondentie binnen een maand na datum binnenkomst af.	98 - 100	➲
• Als het belastingkantoor contact moet zoeken met andere belastingkantoren of derden wordt de afhandeltermijn twee maanden na datum binnenkomst.	98 - 100	➲
• Klachten worden binnen zes weken na datum binnenkomst behandeld.	98 – 100	➲
• Als het toch langer duurt, krijgt de klager daarvan op tijd bericht	98 – 100	➲

1911971 02888

Bijlage 2: overzicht prestatie-indicatoren

	Prestatie-indicatoren	Doelstelling 2009
1.1	Er is een werkend proces Inwinnen gegevens kinderopvanginstellingen en gastouders.	< 1 november
1.2	De start van de implementatie van het nieuw bronnenbeheer.	< 1 november
1.3	De gegevens van ABS (jaarbulk) zijn geleverd aan het CBS.	< 1 oktober
1.4	Het resultaat van het project "inventarisatie gegevensstromen van en aan derden" is geleverd.	< 1 oktober
2.1	De Poort zal gedurende 2009 (inclusief regulier onderhoud) beschikbaar zijn.	99,5% - 100%
2.2	Er is inzicht in de bedrijfswaarde en de technische waarde van het proces Ontvangen en Mededelen en bijbehorende ICT-diensten.	< 31 december
2.3	Het opdrachtgeverschap domeineigenaar is geïmplementeerd.	< 31 december
3.1	De aansluiting van belastingdienstprocessen/ketens (FAA, GBV, DGA, BRI, Frobo's, ABS (2009.3) en ATK) op de standaard productiebesturing (ICT) voorzieningen (OIT (opdrachtmanagement lokale processen) en CTD (centraal toedeelmechanisme voor uitworp en uitvalposten) is gerealiseerd.	< 31 december conform Roadmap Productie besturing
3.2	Het hebben van efficiencywinst (tijd – en capaciteitsbesparing) door: • Het gebruik van nieuwe productiebesturingsvoorzieningen OIT en CTD in behandeling van uitworp (regio's) en uitval (B/CA centraal kantoor proces) • verbeterde forecasting (IPC(integraal plannings- en controlproces) met betekking tot in te zetten mensen- en middelen in het productieproces (bijvoorbeeld met betrekking tot de callcenterbezetting, mainframe- en printstraatcapaciteit).	Totale besparing van 3,5 mln. euro
3.3	Wij zijn ten aanzien van het massale en geautomatiseerde procesdeel verantwoordelijk voor de realisatie van de door de Belastingdienst nagestreefde behandel- en reactietermijnen.	Zie bijlage 1 voor specificatie van de gestelde termijnen
4.1	Nieuwe processen en administraties geven inzicht in de leidende principes voor ordelijk financieel beheer.	< 1 mei
4.2	Het kwaliteitsplan waarmee wij de (voorgenomen) inrichting en de kwaliteit van processen kunnen auditen is opgeleverd.	< 1 oktober
5.1	Er ligt een voorstel van met elkaar samenhangende voornemens, die als resultaat zullen hebben dat de Belastingdienst alle hem ter beschikking staande gegevens snel, efficiënt en volgens bekende kwaliteit in kan zetten voor ieder proces dat daar legitieme behoefte aan heeft.	1 mei
5.2	De aspectarchitectuur, met betrekking tot gegevensservices, is gereed	1 september
5.3	De aspectarchitectuur, met betrekking tot XBRL, is gereed	1 september
5.4	De Metadata-administratie beschrijft alle gegevensservices en XBRL-berichten die in productie zijn	31 december
5.5	Alle gegevensservices die in productie gaan zijn getoetst aan de kaders en richtlijnen	31 december
6.1	De processen in het kader van Toeslagen 2009 zijn tijdig ingericht en geïmplementeerd.	< 31 december
6.2	Werkafspraken (inclusief kwaliteitsindicatoren) zijn gemaakt met de domeineigenaar Toeslagen (B/T) en B/CICT.	< 1 juli

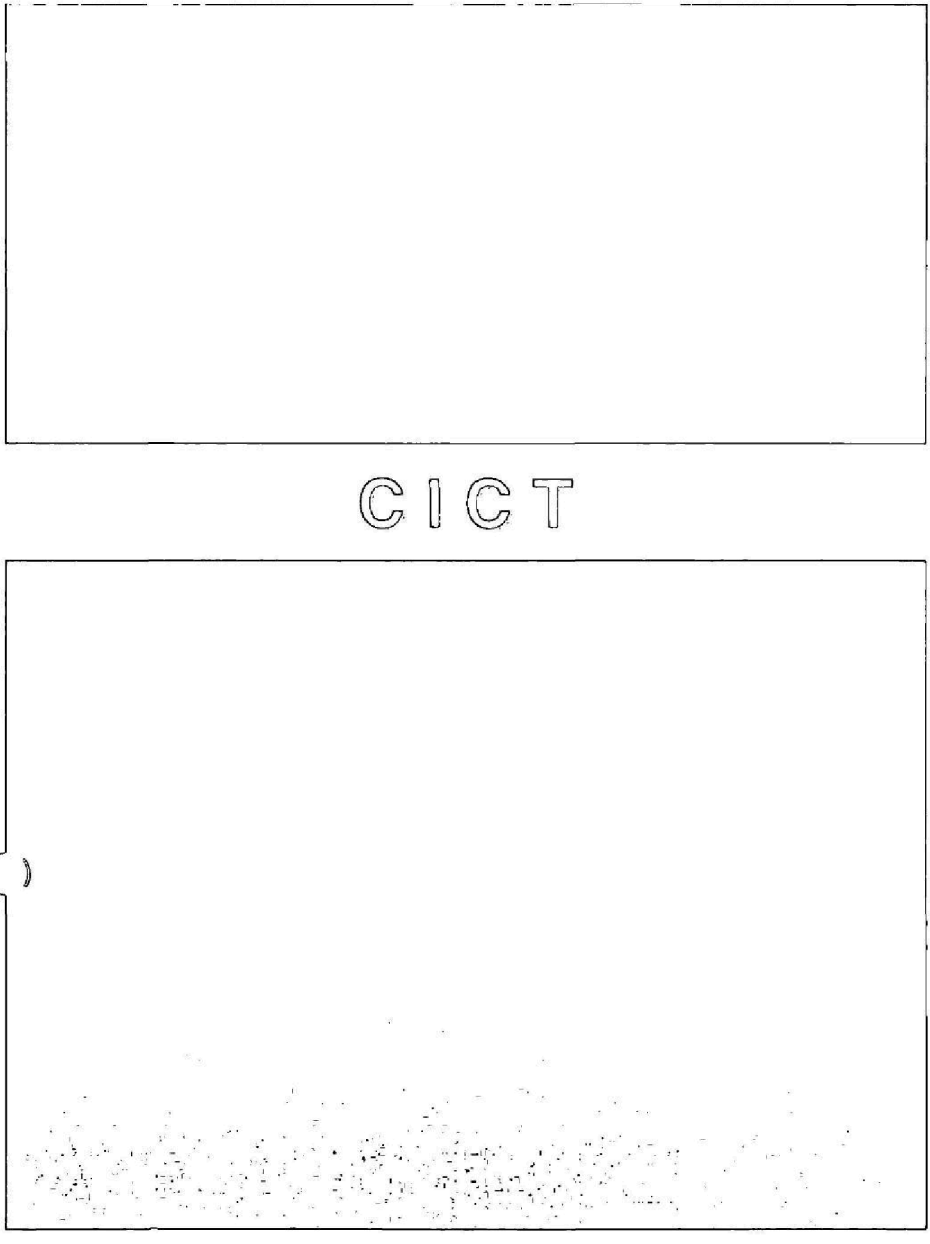
1911971 02888

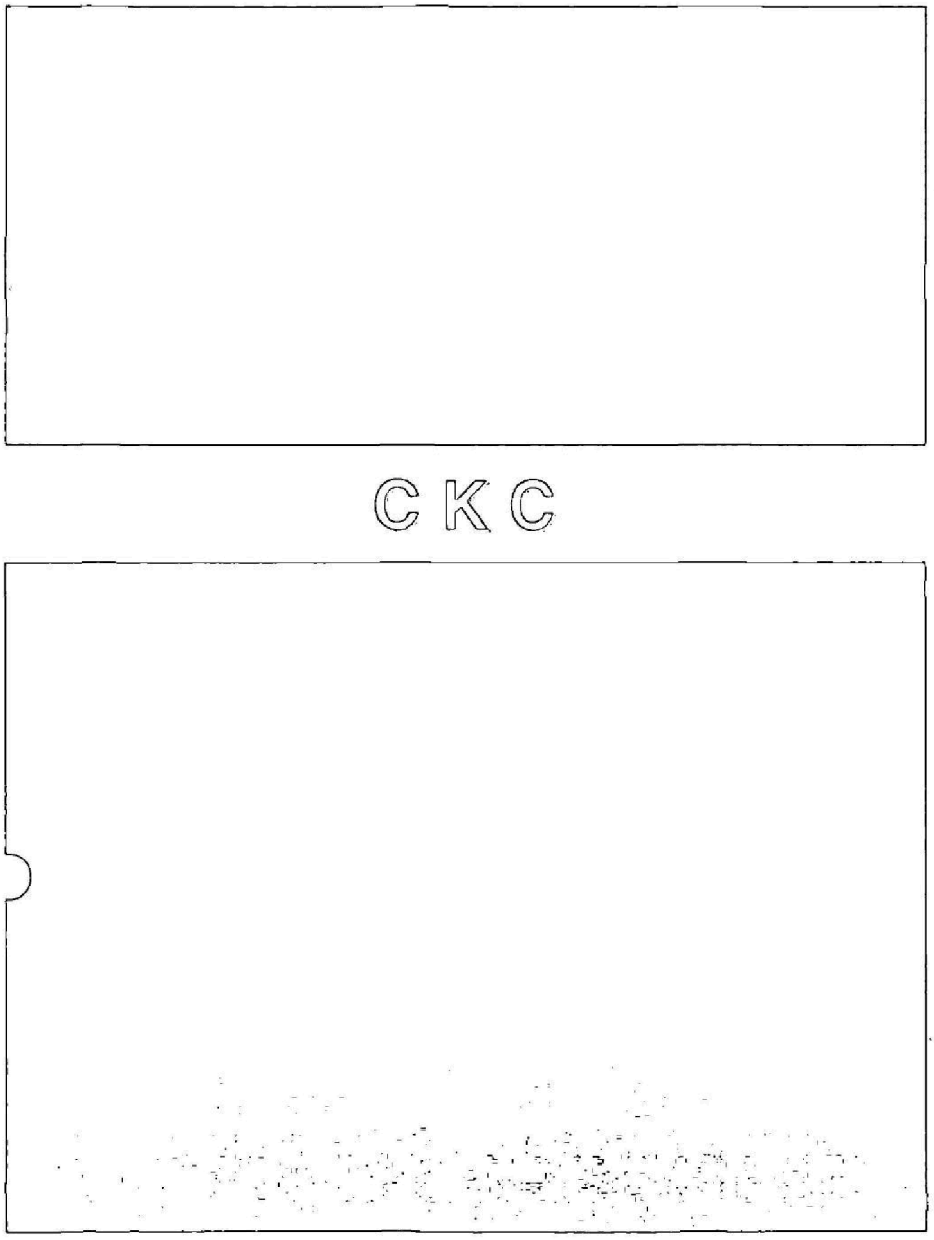
	Prestatie-indicatoren	Doelstelling 2009
6.3	Wij zijn ingericht om uitval FRS binnen de daarvoor geldende termijnen af te handelen. Deze termijnen zullen medio juli worden vastgesteld.	medio juli
6.4	Proefproducties zijn onder regie van het programma uitgevoerd door voldoende inzet van onze capaciteit	< 1 november
7.1	De achterstanden zijn tijdig voor de implementatie weggewerkt (schoon over).	Twee weken vóór implementatie ETM.
7.2	De achterstanden die tijdens de conversieperiode ontstaan, zijn ingelopen.	Binnen een maand na implementatie ETM.
7.3	De medewerkers hebben zich de, voor gebruik van ETM binnen het invorderingsproces, vereiste kennis eigen gemaakt	Uiterlijk twee weken voorafgaande aan de implementatie.
7.4	De testen voor een correcte financiële verantwoording zijn succesvol afgerond.	Per implementatie datum
7.5	Er is een correcte Financiële verantwoording.	Per implementatie datum
8.1	Wij hebben de gegevens voor het vullen van de VIA base, VIA 2009, tijdig ingewonnen, verwerkt en geladen in de VIA base, waarbij de gegevens in de VIA base voldoen aan volledigheid en juistheid en kwaliteitsborgende maatregelen, op basis van de eisen van de domeineigenaar Aanslag	< 28 februari
8.2	De implementatie van het ontwerp VIA is tijdig gerealiseerd.	< 31 december
9.1	Er is een beslissing over de aanpak SEPA op basis van het uitgevoerde vooronderzoek SEPA.	< 1 april
9.2	Wij verstrekken opdrachten voor de aanpassing van processen en communicatiemiddelen.	< 1 mei
9.3	De nieuwe gevraagde diensten aan de banken zijn beschreven.	< 31 december
10.1	De detaillering van de planning is (in overeenstemming met B/CICT) gereed.	< 1 april
10.2	De opdracht aan B/CICT is verstrekt.	< 1 april
10.3	Er is duidelijkheid over werkopdrachten en planningen overige workcenters.	< 1 juli
10.4	De opdracht en forecast aan de overige workcenters is verstrekt.	< 1 juli
11.1	De AVAR aanslagen IB, VpB en ZVW zijn tijdig opgelegd.	< 1 januari
11.2	De schattingsopgaven VpB, IB en AVA+1 zijn tijdig verwerkt.	dagtekening oktober
11.3	De aanslagen VpB, IB en AVA+1 zijn tijdig betaald.	< 31 december
11.4	De definitieve aanslagen IB belastingjaar t-1 zijn tijdig opgelegd.	95% - 100% < 31 december
12.1	De periodieke uitbetaling Voorlopige Toeslag vindt plaats op de 15e van de maand.	99,9% - 100%
12.2	De periodiek uitbetaling Toeslagen vindt plaats op de 20e van de maand	99,9% - 100%
12.3	De periodieke uitbetaling Teruggaaf IB vindt plaats op de 15e van de maand	99,9% - 100%
12.4	Incasso-opdrachten zijn voor het einde van de maand uitgevoerd	99,9% - 100%

1911971 02888

	Prestatie-indicatoren	Doelstelling 2009
12.5	De selecties invordering zoals aanmaningen etc., zijn max. 10 werkdagen na de uiterste betaaldatum uitgevoerd.	99,9% - 100%
12.6	Teruggaven naar aanleiding van voorlopige aanslagen IB belastingjaar t-1 (AVA VER garantieposten voor 1 juli) zijn tijdig uitbetaald.	99,9% - 100%
13.1	De FLG-base is tijdig aangeleverd	< 1 maart
13.2	De Via gegevens zijn tijdig aangeleverd	< 1 maart
13.3	De databases renseignementen is tijdig aangeleverd	< 1 april
13.4	De gegevens ten behoeve van de processen EBV / EPV zijn geleverd.	< 1 april
14.1	Klachten zijn AWB conform afgehandeld	98% - 100%
14.2	Auto BPM bezwaarschriften zijn AWB conform afgehandeld	95% - 98%
14.3	Het verzenden van belastingbescheiden gebeurt zonder fouten	99,5% - 100%
14.4	Mutaties van bank- of girorekeningnummers zijn binnen 1 week verwerkt.	99,9% - 100%
14.5	Teruggaven zijn binnen 2 weken verrekend met nog openstaande aanslagen	99,9% - 100%
14.6	Nadat recht op terugbetaling is vastgesteld volgt binnen 1 week betaling.	99,9% - 100%

1911971 02888


CICT


C K C

Inleiding

We hebben als doel om klanten van de Belastingdienst - burger en bedrijf – optimaal van dienst te zijn.

Wij zijn binnen de dienst *van de mens en van de organisatie.* Wij zijn domeineigenaar Kennis en Communicatie. Wij ontwikkelen, voeren regie, en dragen zorg voor onderlinge afstemming en coördinatie tussen in- en externe partners. Wij leveren producten en diensten op het gebied van kennis, communicatie, personeels- en organisatieontwikkeling. Tevens zijn wij domeineigenaar Diversiteit.

Met alle contacten streven we ernaar dat de burgers en het bedrijfsleven alle zaken eenvoudig, makkelijk en zo snel mogelijk kunnen afhandelen. Compliance en zelfredzaamheid van belastingplichtigen zijn hierbij belangrijke uitgangspunten, omdat dit immers de doelstellingen van de hele Belastingdienst zijn.

Ons werk raakt in directe zin de burger en het bedrijf, bijvoorbeeld waar het gaat om externe communicatie en toegankelijkheid van middelen zoals formulieren of website. Het effect van onze inspanningen op burger en bedrijfsleven is soms ook indirect: vanuit onze domeinverantwoordelijkheid faciliteren wij regio-inspanningen in hun contacten met burger en bedrijf.

Wij vervullen onze rol vanuit verschillende invalshoeken:
- Als partner in de IV-voortbrengingsketen;
- Als partner bij de grote Belastingdienstbrede projecten en programma's;
- Als leverancier voor (het management van) de regio's;
- Als ontwikkelaar van nieuwe producten en diensten.
- Als uitvoerder van een aantal specifieke diensten voor het geheel van de dienst;

Centrum voor kennis en communicatie:
"voor burger en bedrijf"

1911971 02888

1. Dienstverlening

Bijdrage aan strategische doelen[1]
"optimaliseren van de dienstverlening aan burgers en bedrijven bij belasting en premieheffing en toeslagen"

Wij bevorderen compliant gedrag door burgers en bedrijven met gerichte inzet van communicatie doordat:
- Brieven, formulieren (aangiften en aanvragen) door de burger en ondernemer beter te begrijpen en gemakkelijker in te vullen zijn.
- Burgers en bedrijven een verdergaande verbetering ervaren van www.Belastingdienst.nl, www.Toeslagen.nl en www.Douane.nl.
- De massamediale communicatie een bijdrage levert aan de imagovorming van de dienst, en de begrijpelijkheid van haar processen en dienstverlening.

Effect
Particulieren en bedrijfsleven zijn geïnformeerd over hun rechten en plichten, hun zelfredzaamheid wordt gestimuleerd en ze kunnen zien waar de Belastingdienst voor staat.

Toelichting
Wij bevorderen met onze contacten dat de burgers en het bedrijfsleven fiscale zaken eenvoudig, makkelijk en zo snel mogelijk kunnen afhandelen. Dat doen wij door:
- Kanalenstrategie, de integrale benadering van onze dienstverleningskanalen, voor burgers en bedrijven
- Informatievoorziening aan toeslaggerechtigden
- De externe communicatiearchitectuur "Nabij en Vertrouwd"
- De interne communicatiearchitectuur "Tastbaar en Persoonlijk"
- (Her)schrijven van massale documenten
- Vernieuwing van de website en intranet
- Vergroten van het aanbod digitale formulieren
- Persoonlijk domein voor toeslagen en voor ondernemers
- Doorontwikkeling digitale huisstijlwijzer

[1] *De strategische doelen zijn vastgelegd in het Bedrijfsplan 2009 - 2013*

1911971 02888

- Herinrichting van publieksruimten
- Implementatie van vooringevulde aangifte
- Massamediale Campagnes en effectmetingen (aangifte en controle, VT, Toeslagen, Aangifte Jongeren, Douane)
- Samenwerken op afstand voor medewerkers
- Advisering user experience, Usibility Lab
- Verandercommunicatie en –management
- Opleidingen

Doelen 2009

	Prestatie-indicatoren	Doelstelling 2009
1.1	De in het Geïntegreerd Documenten Bestand (GDB) opgenomen externe formulieren, toelichtingen en aangiftes zijn in 2009 getoetst aan richtlijnen voor begrijpelijkheid en herschreven[2]. Hierbij is een prioritering gemaakt, zodat de door burger en bedrijf meest gebruikte formulieren, toelichtingen en aangiftes als eerste worden behandeld.	Aantal: 750 – 850 < 31 december 2009
1.2	De segmentatie van bedrijven en intermediairs is vertaald in een door de dienst geaccordeerde kanalenstrategie.	< 1 augustus
1.3	De aanpassing en aanvulling van de interne en externe communicatiearchitectuurnota 'Tastbaar en Persoonlijk' en 'Nabij en Vertrouwd' is klaar en wordt onderdeel van de bedrijfsarchitectuur Belastingdienst wat mede zal leiden tot een ontwikkelplan voor het domein Kennis en Communicatie	< 1 april 2009
1.4	De resultaten van de publiekstesten welke door B/CPP gehouden worden, zijn verwerkt.	Binnen vier maanden na datum aanlevering.
1.5	De website is verbeterd. a. De resultaten van het tevredenheidsonderzoek 2009 zijn vertaald in concrete aanpassingen. b. We behalen het maximale accessibility certificaat. c. www.Toeslagen.nl is toegankelijk voor laaggeletterden.	Binnen vier maanden na kennisneming van de verbetersuggesties. Een score van 16/16 < 1 april

Doelen 2010/2011

- de overige externe formulieren, toelichtingen en aangiftes (2.000) zijn getoetst aan richtlijnen voor begrijpelijkheid en herschreven.
- Aanbesteding dynamische formulieren
- Herontwerp van het persoonlijk domein voor ondernemers inclusief douanezaken waarbij aansluiting gezocht wordt bij e-overheid.

[2] *In het GDB zijn 2.800 documenten vastgelegd. Ongeveer 30% daarvan zal in 2009 worden bekeken en herschreven. De overige 2.000 komen in de komende jaren aan bod.*

1911971 02888

2. Toezicht

Bijdrage aan strategische doelen
"Optimaliseren van het effect van toezicht op het rechtmatig handelen van de belastingplichtige en toeslaggerechtigde"

- Opleidingen en nieuwe producten op het gebied van kennis en communicatie leiden tot het beoogde effect in het dagelijks werk.
- Kennis en informatie wordt de belastingdienstmedewerkers op maat aangeboden.

Effect
De burger en het bedrijfsleven worden door de medewerkers van de Belastingdienst goed ondersteund bij het voldoen aan hun belastingverplichtingen of het verkrijgen van een toeslag.

Toelichting
Wij investeren in deskundige en geïnformeerde medewerkers. Wij leveren hiervoor verschillende producten en diensten en zorgen voor inbreng "aan de voorkant" bij grote projecten en programma's zodat aandacht voor onze kerntaken (kennis, communicatie, personeelsontwikkeling en organisatieadvies) wordt geborgd.

Onze activiteiten op dit terrein zijn:
- Het organiseren en coördineren van opleidingen waaronder startopleidingen en ontwikkeltrajecten ter ondersteuning van de handhavingregie;
- Het coördineren en begeleiden van de regio's bij de toepassing van handhavingcommunicatie;
- Het communiceren over de toepassing van 'Intelligence' binnen de handhavingsregie;
- De werving, selectie, en het opleiden van medewerkers;
- Het geven van organisatieadvies;
- Het ondersteunen van onderzoek "Intuïtie binnen Toezicht";
- Het ondersteunen van het programma "van A naar T";

1911971 02888

Doelen 2009

	Prestatie-indicatoren	Doelstelling 2009
2.1	De handhavingscommunicatie is geïmplementeerd en gericht ingezet.	1e kwartaal 2009 gedurende 2009 met tevredenheidscore belastingregio's >7
2.2	Opleidingen en ontwikkeltrajecten zijn conform planning ingericht en uitgevoerd.	95% - 100%
2.3	De opleidingen hebben aantoonbaar effect in het werk.	90% - 95% Tevredenheid opdrachtgevers >75%[3]
2.4	De werving en selectietrajecten zijn conform planning ingericht en uitgevoerd.	95% - 100%
2.5	Wij versterken het horizontaal toezicht door vaardigheidstrainingen voor medewerkers werkzaam in het MKB-, MGO- en ZGO-segment.	Tevredenheidscore deelnemers >7

Doelen 2010/2011

- tevredenheidscores over onze activiteiten hoger dan 7.
- Tenminste 80% van de opdrachtgevers is tevreden over de bijdrage van opleiding of product aan het gewenste effect in het werk.

[3] *Dit wordt gemeten vanaf 1 juni 2009.*

1911971 02888

3. Bedrijfsvoering

Bijdrage aan strategische doelen
"het realiseren van een snelle en foutloze uitvoering van de processen"

- De opdrachten 'migreren' en 'elimineren' worden binnen het programma Complexiteitsreductie fase 1 gerealiseerd[4].
- (Bij)scholing op ICT-gebied voor het lijnmanagement van de Belastingdienst M0, M1 en M2).

Effect
Nieuwe ontwerpopdrachten vanuit de Belastingdienst worden snel, foutloos en eenvoudig gerealiseerd.

Toelichting
Samen met de andere 4 basisvoorzieningen Poort, Gegevenshuishouding, Productiebesturing en Bus vormen Portal en Content Management de generieke voorzieningen die gebouwd worden om nieuwe ontwerpopdrachten vanuit de Dienst (de businessthema's) sneller te kunnen realiseren.

Onze activiteiten op dit terrein zijn:
- Het ontwerp en de inrichting van de contentmanagementorganisatie;
- De migratie van content;
- De basisregistraties;
- Het verbeteren van de voortbrengingsketen;
- Het geven van veranderadviezen;
- De kennisbank;
- Het POC[5] "overlijden" en "startende ondernemers".

[4] *De opdracht 'migreren' en 'elimineren' worden uitgevoerd met behulp van de basisvoorzieningen Portal en Content Management van het programma CR1.*
[5] *POC = Proof of Concept*

1911971 02888

Doelen 2009

	Prestatie-indicatoren	Doelstelling 2009
3.1	Wij realiseren de opdracht "migreren" binnen het programma Complexiteitreductie[5]	Volgens planning CR
3.2	Wij realiseren de opdracht "elimineren" binnen het programma Complexiteitreductie	Volgens planning CR
3.3	Wij ontwikkelen en implementeren een adequate contentmanagementorganisatie op het gebied van niet persoonsgebonden en ongestructureerde content. Daarbij is: De organisatie ontwikkeld en goedgekeurd door het management, De organisatie werkend geïmplementeerd	Volgens planning CR Volgens planning CR Volgens planning CR
3.4	Wij verzorgen inhoudelijke en veranderkundige (bij)scholing op het gebied van ICT voor de lijnmanagers van de Belastingdienst (M0, M1 en M2) a. Wij organiseren actualiteitendagen b. Wij leveren maatwerk door specifiek de behoefte aan kennis en vaardigheden per eenheid te bepalen en in te vullen. c. Wij voeren specifieke modules in de managementopleidingen uit.	tevredenheidscore >7 4 dagen in 2009 gereed < 1 april tevredenheidscore >7 Gedurende 2009 tevredenheidscore >7

Doelen 2010/2011

- Wij realiseren tijdig volgens planning de opdrachten "migreren" en "elimineren" binnen het programma Complexiteitsreductie en ontwikkelen en implementeren een adequate contentmanagementorganisatie op het gebied van niet persoonsgebonden en ongestructureerde content.

[5] *Het programma Complexiteitsreductie (CR1 en CR2) kent een separate en integraal afgestemde planning. Voor een specificatie van de activiteiten en prestatie-indicatoren wordt verwezen naar de planning van CR1 en CR2.*

[8] *MD = Management Development, PD = Project Development, TD = Technisch Development*

1911971 02888

4. Medewerkers

Bijdrage aan strategische doelen
"verhogen van de aantrekkelijkheid van de Belastingdienst als werkgever"

- Het management en medewerkers beschikt over passende kennis en vaardigheden om leiding en uitvoering te geven aan de processen van de Belastingdienst.
- De Belastingdienst is een betere afspiegeling van de samenleving.
- Bedrijfsmaatschappelijk werk faciliteert het management en de medewerker van de Belastingdienst op de afgesproken terreinen en is partner van het overheidsbrede EC-BMW.

Effect
Bij de Belastingdienst werken goed opgeleide, professionele medewerkers in termen van kennis, competenties en vaardigheden die inzetbaar zijn binnen de totale rijksoverheid. We werken aan diversiteit in talenten, dus iedereen, ongeacht zijn verscheidenheid, kan werken en carrière maken binnen de Belastingdienst.

Toelichting
Onze medewerkers realiseren de doelen van de Belastingdienst. De kwaliteit van onze medewerkers is daarmee van groot belang. De basiswaarden geloofwaardigheid, verantwoordelijkheid en zorgvuldigheid vormen hier het fundament. Conform de speerpunten van de Proces Portefeuille Personeel & Organisatie (PP P&O), werken wij aan de speerpunten versterking toezicht, regie op personele bewegingen, kwaliteit van leidinggevenden, en diversiteit.

Om diversiteit onderdeel te laten worden van het werk, verbreden we het thema naar alle betrokkenen en naar de (primaire) processen. Wij nemen diversiteit op in de balanced score card Belastingdienst en monitoren de ontwikkelingen van het personeelsbestand aan de hand van de in 2009 in te voeren diversiteitmonitor.

1911971 02888

Onze activiteiten op dit terrein zijn:

- Het voeren van regie bij het houden van een kwantitatieve en kwalitatieve personeelsmonitor;
- De implementatie van projectmanagement en projectmatig werken;
- De implementatie van de vernieuwde integriteitregels
- Uitvoeren van werving (onder andere Douane, medewerkers Toezicht, accountancy);
- Het zijn van partner op de arbeidsmarkt en aangrenzende opleidingsomgeving;
- De uitvoering en ondersteuning van de activiteiten op het terrein van de vastgestelde arbeidsmarktstrategie;
- Het geven van voorlichtingen teneinde de schuldsaneringproblematiek van onze medewerkers terug te dringen;
- Het uitgeven van interne bedrijfsbladen en –informatie;
- Het geven van organisatieadvies;
- Het zorgdragen voor de opleidingen;
- Het zorgdragen voor MD/PD/TD-trajecten[8];
- Het voeren van regie over het thema diversiteit;
- Het voeren van regie over het thema Eerder Verworven Competenties (EVC);
- Het geven van advies op het terrein van kennismanagement;

1911971 02888

Doelen 2009

	Prestatie-indicatoren	Doelstelling 2009
4.1	Een kwantitatieve en kwalitatieve personeelsmonitor is gehouden.	< 31 december
4.2	Vernieuwde integriteitregels zijn ingevoerd.	< 1 juli
4.3	De uitgave van interne bedrijfsbladen en –informatie is conform de jaarplanning.	Conform jaarplanning
4.4	de diversiteitsmonitor is ingevoerd.	< 1 april
4.5	De diversiteitsmonitor is onderdeel van de BSC Belastingdienst	< 1 april
4.6	In vijf regio's zijn doelstellingen geformuleerd over de evenredigheid van bezetting van diversiteitgroepen naar functiecategorie en rangniveau.	< 1 juli
4.7	Vacatures (in- en extern) worden op basis van de specifieke doelstellingen diversiteit ingevuld.	20% - 25%
4.8	Stageplaatsen worden op basis van de specifieke doelstellingen diversiteit ingevuld.	33% van de circa 500 stageplaatsen
4.9	Lijnmanagers hebben de trainingen en opleidingen op het terrein van diversiteit gevolgd[9]	10% - 15%
4.10	In de Belastingregio's Amsterdam, Rijnmond, Haaglanden, Holland-Midden en in B/CKC is een businesscase diversiteit opgesteld.	< 1 oktober
4.11	Er is een businesscase diversiteit Belastingdienst opgesteld.	< 31 december
4.12	Wij voeren regie over de doelstellingen die zijn vastgesteld op het terrein van diversiteit en stimuleren de regio's actief om de doelstellingen te halen.	Gedurende 2009
4.13	Selectiedossiers worden aangeleverd met een van tevoren vastgesteld percentage kandidaten uit door de Belastingdienst vastgestelde diversiteitdoelgroepen.	20% - 25%
4.14	Medewerkers die vanaf 1 juli 2009 instromen op de E- en F-opleidingen van de Belastingdienst worden opgeleid tot een markterkend diploma.	Tevredenheidscore >7

Doelen 2010/2011

- De uitkomsten van de personeelsmonitor zijn per regio geoperationaliseerd tot concrete verbeteractiviteiten.
- Diversiteit is verankerd in het primaire proces.
- Na werving bestaat minimaal tussen de 25 en 30% van de aanstellingen uit door de Belastingdienst vastgestelde diversiteitdoelgroepen.
- In alle regio's zijn evenredigheidsdoelstellingen vastgesteld.
- Jaarlijks volgt 10% - 15% van de managers een training op het terrein van het managen van verschillen.
- Medewerkers van de Belastingdienst worden opgeleid tot een markterkend diploma.

[9] *Trainingen en opleidingen zijn onder andere minimaster diversiteit, divmaster en een separate module diversiteit in de managementleergangen. Ze worden gegeven aan M0, M1 en M2.*

1911971 02888

5. Risicoparagraaf

Het halen van onze doelen is afhankelijk van de besluitvorming van de partners in de voortbrengingsketen en de regio's. Vertraging van besluitvorming leidt tot vertraging in activiteiten, producten en diensten voor burger en bedrijf. Dat leidt onherroepelijk tot imagoschade van de Belastingdienst als zodanig.

Op de terreinen Dienstverlening, Toezicht, Bedrijfsvoering en Medewerkers nemen wij onze verantwoordelijkheid, voeren regie en zorgen ervoor dat wij tijdig bij alle relevante besluitvormingsorganen en gremia afhankelijkheden signaleren en benoemen.

Waar nodig ondernemen wij in collegiaal overleg actie opdat de ons gestelde doelen worden behaald

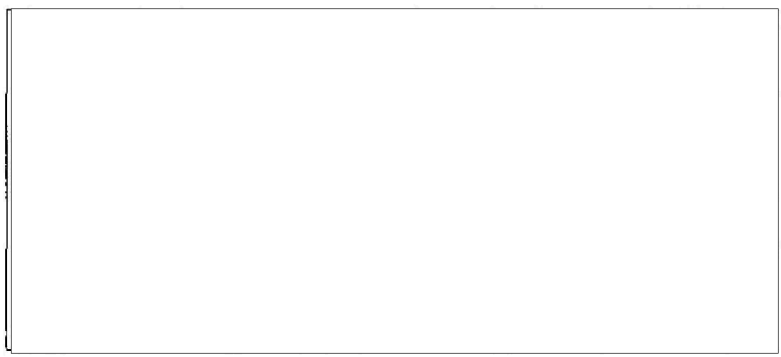
6. Budgettaire consequenties

De budgetbrief 2009, welke voortvloeit uit de door de Groepsraad vastgestelde kadernota 2009, maakt integraal onderdeel uit van dit stuurcontract.

1911971 02888

7. Ondertekening

Den Haag .....januari 2009.





1911971 02888

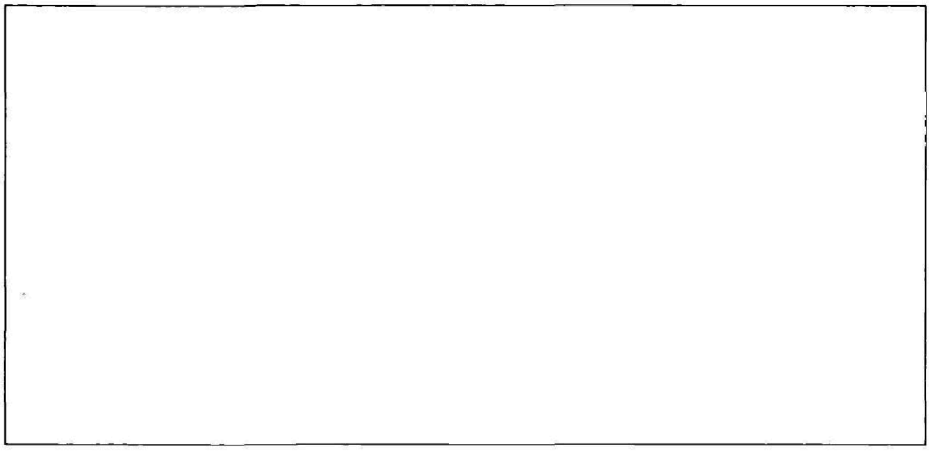
BIJLAGE 1: overzicht doelstellingen

	Prestatie-indicatoren	Doelstelling 2009
1.1	De in het Geïntegreerd Documenten Bestand (GDB) opgenomen externe formulieren, toelichtingen en aangiftes zijn in 2009 getoetst aan richtlijnen voor begrijpelijkheid en herschreven. Hierbij is een prioritering gemaakt, zodat de door burger en bedrijf meest gebruikte formulieren, toelichtingen en aangiftes als eerste worden behandeld.	Aantal: 750 – 850 < 31 december 2009
1.2	De segmentatie van bedrijven en intermediairs is vertaald in een door de dienst geaccordeerde kanalenstrategie.	< 1 augustus
1.3	De aanpassing en aanvulling van de interne en externe communicatiearchitectuurnota 'Tastbaar en Persoonlijk' en 'Nabij en Vertrouwd' is klaar en wordt onderdeel van de bedrijfsarchitectuur Belastingdienst wat mede zal leiden tot een ontwikkelplan voor het domein Kennis en Communicatie	< 1 april 2009
1.4	De resultaten van de publiekstesten welke door B/CPP gehouden worden, zijn verwerkt.	Binnen vier maanden na datum aanlevering.
1.5	De website is verbeterd. a. De resultaten van het tevredenheidsonderzoek 2009 zijn vertaald in concrete aanpassingen. b. We behalen het maximale accessibility certificaat. c. www.Toeslagen.nl is toegankelijk voor laaggeletterden.	Binnen vier maanden na kennisneming van de verbetersuggesties. Een score van 16/16 < 1 april
2.1	De handhavingscommunicatie is • geïmplementeerd en • gericht ingezet.	1e kwartaal 2009 gedurende 2009 met tevredenheidscore belastingregio's >7
2.2	Opleidingen en ontwikkeltrajecten zijn conform planning ingericht en uitgevoerd.	95% - 100%
2.3	De opleidingen hebben aantoonbaar effect in het werk.	90% - 95% Tevredenheid opdrachtgevers >75%
2.4	De werving en selectietrajecten zijn conform planning ingericht en uitgevoerd.	95% - 100%
2.5	Wij versterken het horizontaal toezicht door vaardigheidstrainingen voor medewerkers werkzaam in het MKB-, MGO- en ZGO-segment.	Tevredenheidscore deelnemers >7
3.1	Wij realiseren de opdracht "migreren" binnen het programma Complexiteitreductie	Volgens planning CR
3.2	Wij realiseren de opdracht "elimineren" binnen het programma Complexiteitreductie	Volgens planning CR
3.3	Wij ontwikkelen en implementeren een adequate contentmanagementorganisatie op het gebied van niet gebonden en ongestructureerde content. Daarbij is: • De organisatie ontwikkeld en goedgekeurd door het management, • De organisatie werkend geïmplementeerd	Volgens planning CR Volgens planning CR Volgens planning CR
3.4	Wij verzorgen inhoudelijke en veranderkundige (bij)scholing op het gebied van ICT voor lijnmanagers van de Belastingdienst (M0, M1 en M2) a. Wij organiseren actualiteitendagen b. Wij leveren maatwerk door specifiek de behoefte aan kennis en vaardigheden per eenheid te bepalen en in te vullen. c. Wij voeren specifieke modules in de managementopleidingen uit.	tevredenheidscore >7 4 dagen in 2009 gereed < 1 april tevredenheidscore >7 Gedurende 2009 tevredenheidscore >7

1911971 02888

	Prestatie-indicatoren	Doelstelling 2009
4.1	Een kwantitatieve en kwalitatieve personeelsmonitor is gehouden.	< 31 december
4.2	Vernieuwde integriteitregels zijn ingevoerd.	< 1 juli
4.3	De uitgave van interne bedrijfsbladen en –informatie is conform de jaarplanning.	Conform jaarplanning
4.4	de diversiteitsmonitor is ingevoerd.	< 1 april
4.5	De diversiteitsmonitor is onderdeel van de BSC Belastingdienst.	< 1 april
4.6	In vijf regio's zijn doelstellingen geformuleerd over de evenredigheid van bezetting van diversiteitgroepen naar functiecategorie en rangniveau.	< 1 juli
4.7	Vacatures (in- en extern) worden op basis van de specifieke doelstellingen diversiteit ingevuld.	20% - 25%
4.8	Stageplaatsen worden op basis van de specifieke doelstelllingen diversiteit ingevuld.	33% van de circa 500 stageplaatsen
4.9	Lijnmanagers hebben de trainingen en opleidingen op het terrein van diversiteit gevolgd.	10% - 15%
4.10	In de Belastingregio's Amsterdam, Rijnmond, Haaglanden, Holland-Midden en in B/CKC is een businesscase diversiteit opgesteld.	< 1 oktober
4.11	Er is een businesscase diversiteit Belastingdienst opgesteld.	< 31 december
4.12	Wij voeren regie over de doelstellingen die zijn vastgesteld op het terrein van diversiteit en stimuleren de regio's actief om de doelstellingen te halen.	Gedurende 2009
4.13	Selectiedossiers worden aangeleverd met een van tevoren vastgesteld percentage kandidaten uit door de Belastingdienst vastgestelde diversiteitdoelgroepen.	20% - 25%
4.14	Medewerkers die vanaf 1 juli 2009 instromen op de E- en F-opleidingen van de Belastingdienst worden opgeleid tot een markterkend diploma.	Tevredenheidscore >7

1911971 02888



C P P



1. Inleiding

Binnen de Belastingdienst is gekozen voor een stuurcontract 'op hoofdlijnen' en 'van buiten naar binnen'. Ons Stuurcontract B/CPP 2009 bevat de doelstellingen die specifiek voor B/CPP zijn. Er is immers voor de gehele IV-keten een ketenbreed stuurcontract opgesteld.

2. B/CPP in 2009

Wij zijn de ontwerporganisatie van de Belastingdienst. Wij hebben daarbij twee kerntaken:

- Wij zijn opdrachtnemer van de domeineigenaren in het *primaire proces*.
- Wij zijn opdrachtgever voor de overige partners in de IV-Voortbrengingsketen.

We onderscheiden sinds 2007 twee soorten opdrachten:

- opdrachten die betrekking hebben op de 'continuïteit' en
- opdrachten die tot iets 'nieuws' moeten leiden.

Continuïteit:

Wij zijn verantwoordelijk voor het in de 'lucht houden' van de bestaande processen en producten. Het gaat dan om deze processen en producten voortdurend aan te passen aan nieuwe wet- en regelgeving, aan wensen van het primair proces en aan technologische ontwikkelingen.

Ontwikkeling:

Daarnaast zijn we verantwoordelijk voor het herontwerpen van bestaande systemen, processen, producten en diensten, zowel wat betreft doelmatigheid als kwaliteit. Er kan sprake zijn van het bijstellen van het ontwerp. Ook kan sprake zijn van het ontwerpen van volledig nieuwe processen en producten dan wel het volledig herontwerpen van bestaande processen. We spreken dan van 'grote' opdrachten.

1911971 02888

Doelstelling 1

Bij continuïteit is het van groot belang dat de vele aanpassingen die jaarlijks plaatsvinden volgens planning wordt gerealiseerd. Alleen op die wijze borgen we dat in het primair proces de applicaties "werken" met de actuele juiste fiscale "regels" en dat de medewerkers in het primair proces op tijd kunnen werken met de gewenste veranderingen in de applicaties. Naast op tijd vinden we ook van belang dat we aan de planningskant de benodigde middelen goed ramen en vervolgens conform uitputten. Dit leidt tot de volgende prestatie-indicatoren:

Nr.	Prestatie-indicator
1.1	De financiële uitputting van de continuïteitsproducten in 2009 overschrijdt het budget niet.
1.2	We maken een planning waarin alle continuïteitsproducten zijn opgenomen.
1.3	93% - 98% van onze continuïteitsproducten leveren we op conform de met onze opdrachtgever afgesproken tijdplanning.

Doelstelling 2

Als er wensen binnenkomen vanuit onze politieke opdrachtgevers via de domeineigenaren, doen wij vooronderzoeken. Ook daarvan vinden wij 'op tijd' en binnen budget van groot belang. Wij hebben de volgende prestatie-indicatoren:

Nr.	Prestatie-indicator
2.1	Vooronderzoeken worden binnen twee maanden opgeleverd aan de domeineigenaar, tenzij de domeineigenaar ons van te voren meer tijd geeft.
2.2	Alle vooronderzoeken worden opgeleverd met een verkorte businesscase
2.3	De financiële uitputting is in 93% - 98% van de vooronderzoeken conform de afspraak met de domeineigenaren.

1911971 02888

Doelstelling 3
De IV-keten levert alle voorzieningen voor de nieuwbouw en instandhouding van de bedrijfsprocessen. Er worden twee delen onderscheiden: de voortbrengingsketen en de leveringsketen. De IV keten bestaat uit de partners:

- DGBEL en de domeineigenaren in de rol van opdrachtgever en
- B/CPP, B/CKC, B/CFD, B/CICT en B/CA in de rol van opdrachtnemer.

Het doel van de IV keten is het binnen de afspraken leveren van voorzieningen waarmee de processen van de organisatie worden ondersteund. Verder een ongestoorde en juiste werking van de bestaande voorzieningen. In het kader van het verbeteren van de voortbrengingsprocessen voeren wij in 2009 de door de Groepsraad aan B/CPP gegeven verbeteropdrachten binnen de overeengekomen planning en binnen het budget uit.

Wij leveren ontwikkelopdrachten als domeineigenaren ons daarom vragen. Wij doen dat alleen als er een door de IV-raad goedgekeurde businesscase ligt. Deze ontwikkelopdrachten vormen de basis voor de specificaties vanuit het procesontwerp voor de bouw van implementatie van applicaties door onze IV-ketenpartners. Ook hier vinden we geld en tijd van groot belang.

Over de 'grote' ontwikkelopdrachten rapporteren we afzonderlijk in de Rapportage Grote Opdrachten (RGO). Die zijn daarom niet in dit stuurcontract opgenomen.

Nr.	Prestatie-indicator
3.1	We realiseren 93% - 98% van de kleine ontwikkelopdrachten binnen het budget.
3.2	De eventuele budgetoverschrijding op een product (maximaal voor 5% van de producten) is niet meer dan 8% - 10%.
3.3	93% - 98% van de kleine ontwikkelopdrachten leveren we op conform de met de opdrachtgever afgesproken tijdplanning.

1911971 02888

Doelstelling 4

Wij leveren producten (continuïteitsproducten, vooronderzoeken, ontwikkelopdrachten) van hoge kwaliteit. We willen in de IV-keten immers zo veel mogelijk aan de voorkant van het proces onze 'winst' halen. Dat betekent minder fouten en foutherstel (damage) en minder verspilling bij de bouw van applicaties en bij de implementatie daarvan.

Nr.	Prestatie-indicator
4.1	Minder dan 8% - 10% van de probleemmeldingen vanuit de exploitatie zijn te wijten aan kwaliteit van de door ons opgeleverde producten. Op dit moment hebben we nog onvoldoende zicht op deze prestatie-indicator. Hiervoor richten we in het eerste kwartaal van 2009 een registratie van probleemmeldingen in.

Doelstelling 5:

Het is voor een effectieve sturing op de hele informatievoorzieningsketen nodig het overzicht te houden over de gehele opdrachtenportfolio en de samenhang in die portfolio systematisch te bewaken. Wij realiseren dit overzicht en bewaken die samenhang. We rapporteren hierover aan de Groepsraad.

Nr.	Prestatie-indicator
5.1	Maandelijks leveren wij een portfolio-overzicht aan de Groepsraad.
5.2	Elk kwartaal leveren wij een meerjarige opdrachtenraming aan de Groepsraad.
5.3	Tweemaal per jaar leveren wij de roadmap aan de Groepsraad. In de roadmap zijn opgenomen alle opdrachten binnen de Belastingdienst, met daarbij de onderlinge samenhang.

Doelstelling 6:

Wij hebben zicht op onze eigen processen. Wij willen deze processen ook voortdurend versterken. Om daarbij houvast te hebben is normatiek onontbeerlijk. We ontwikkelen van ook normatiek voor de (ontwerp)producten.

Nr.	Prestatie-indicator
6.1	Binnen twee sectoren gaan we een pilot houden voor de uren- en kostenregistratie op (standaard)producten in het eerste kwartaal van 2009.
6.2	Op 1 september 2009 hebben we een producten- en dienstencatalogus voor B/CPP beschikbaar met tijdnormering aan de hand van functiebeelden die zijn gebaseerd op de functieprofielen.
6.3	Bij het opstellen van de begroting 2010 van B/CPP maken we gebruik van de productennormatiek.

1911971 02888

Doelstelling 7:
Een goede control is van groot belang voor de beheersbaarheid van de producten in de IV-keten. Wij controleren zelf onze eigen producten (continuïteitsproducten en vooronderzoek). Voor grote projecten doen wij de control[1].

Nr.	Prestatie-indicator
7.1	Wij rapporteren op eenduidige wijze over de confrontatie tussen planning en resultaat.

3. Onderzoek en Marketing

Bij onderzoek en marketing willen we burgers en bedrijven zo goed mogelijk kennen. Hun voorkeuren, hun gedrag, hun behoeftes. Die kennis is nodig om verbeteringen in het primair proces van belastingregio's, domeinregio's en de toeslagenregio te realiseren.

Doelstelling 8:
We willen in 2009 realiseren dat we altijd de meest geschikte en meest effectieve methode zullen gebruiken om de nodige kennis te vergaren. We toetsen of we 'goed bezig zijn' bij de grotere onderzoeken.

Nr.	Prestatie-indicator
8.1	Voor alle opdrachten groter dan 200 uur toetsen we in een evaluatiegesprek met de opdrachtgever de klanttevredenheid. Hierbij willen we in 93% - 98% van de gevallen 'voldoende' scoren. Naar verwachting zijn er ongeveer tien grotere opdrachten waarvan de afronding in 2009 plaatsvindt.

[1] *Behoudens ComplexiteitsReductie (CR)*

1911971 02888

4. Brieven en Beleidsbesluiten

Wij schrijven brieven aan burgers en bedrijven omdat deze burgers of bedrijven zelf een brief aan bijvoorbeeld de minister of staatssecretaris hebben geschreven.

We willen dat onze brieven aan burgers voldoen aan:
- burgers en bedrijven begrijpen wat er staat
- burgers en bedrijven voelen zich 'gehoord'
- burgers en bedrijven ervaren respect voor hen.

4.1. Beleidsbesluiten

Wij zorgen er voor dat het beleid actueel is. Dit doen we door signalen als jurisprudentie, nieuwe wetgeving of rechtsvragen te verwerken in nieuw beleid.

Doelstelling 9:
Verder controleren we jaarlijks alle beleidsbesluiten ten minste één maal op actualiteit.

We zorgen dat het aantal beleidsbesluiten beperkt is. Beleid over één onderwerp is zoveel mogelijk te vinden in één beleidsbesluit over dat onderwerp. Hiermee bereiken we dat alle gebruikers van beleidsbesluiten beschikken over actueel beleid dat gemakkelijk te vinden is.

Nr.	Prestatie-indicator
9.1	Jaarlijks worden alle beleidsbesluiten ten minste 1x beoordeeld op actualiteit en zo nodig aangepast.
9.2	Het aantal beleidsbesluiten wordt teruggebracht naar 500

4.2. Brieven

Doelstelling 10
De beantwoording van de brieven is goed leesbaar voor de burgers en bedrijven, geeft antwoord op de gestelde vraag, is fiscaal technisch correct en geschiedt tijdig.

Nr.	Prestatie-indicator
10.1	Wij beantwoorden brieven voor 95-98% AWB-conform.
10.2	Brieven die niet tijdig kunnen worden beantwoord worden AWB-conform opgeschort.

1911971 02888

5. Budgetten

De budgetbrief 2009, welke voortvloeit uit de door de Groepsraad vastgestelde kadernota 2009, maakt integraal onderdeel uit van dit stuurcontract.

6. Ondertekening

Den Haag .....*januari 2009.*

Het MT van de Belastingdienst,

.....

Het MT van B/CPP

.....

1911971 02888

Bijlage 1: Personeel en bedrijfsvoering (basics)

1. Investeren in personeel en inzetbaarheid

De Belastingdienst wil een aantrekkelijke werkgever zijn voor de zittende medewerkers en kandidaten op de arbeidsmarkt. Hij investeert daarom in versterking van zijn werkgeversimago, gestoeld op aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden, goede ontwikkel- en groeimogelijkheden voor diegenen die willen en kunnen, en aandacht voor diversiteit. De mogelijkheden voor gewenste combinaties van privé en arbeid zullen steeds meer op maat van de individuele medewerker worden aangeboden. Er zal geïnvesteerd worden in opleiding, scholing en begeleiding van (zittend) personeel opdat het huidige en nieuwe werkzaamheden goed kan blijven doen. In 2009 leggen we de prioriteit bij de opleidingen die bijdragen om de kwaliteit van het ontwerpproduct te vergroten. Dit zijn de opleidingen voor projectmanagers, procesarchitecten, procesontwerpers, testregisseurs en testcoördinatoren.

2. Cultuur en samenwerking

Het management en de medewerkers moeten elkaar gemakkelijk kunnen vinden en goed samenwerken. Een werkomgeving waarin elke medewerker een sterke verbinding met werk en organisatie voelt. De Belastingdienst wil zakelijk en resultaatgericht gedrag stimuleren. Dat betekent afspraak is afspraak en verantwoording afleggen over het nakomen daarvan. Elkaar kritisch aanspreken op houding en gedrag.

Doelstelling 11

Gemotiveerde, verbonden en capabele medewerkers die zich verbonden voelen met B/CPP (medewerkers omvatten in deze definitie ook het management).

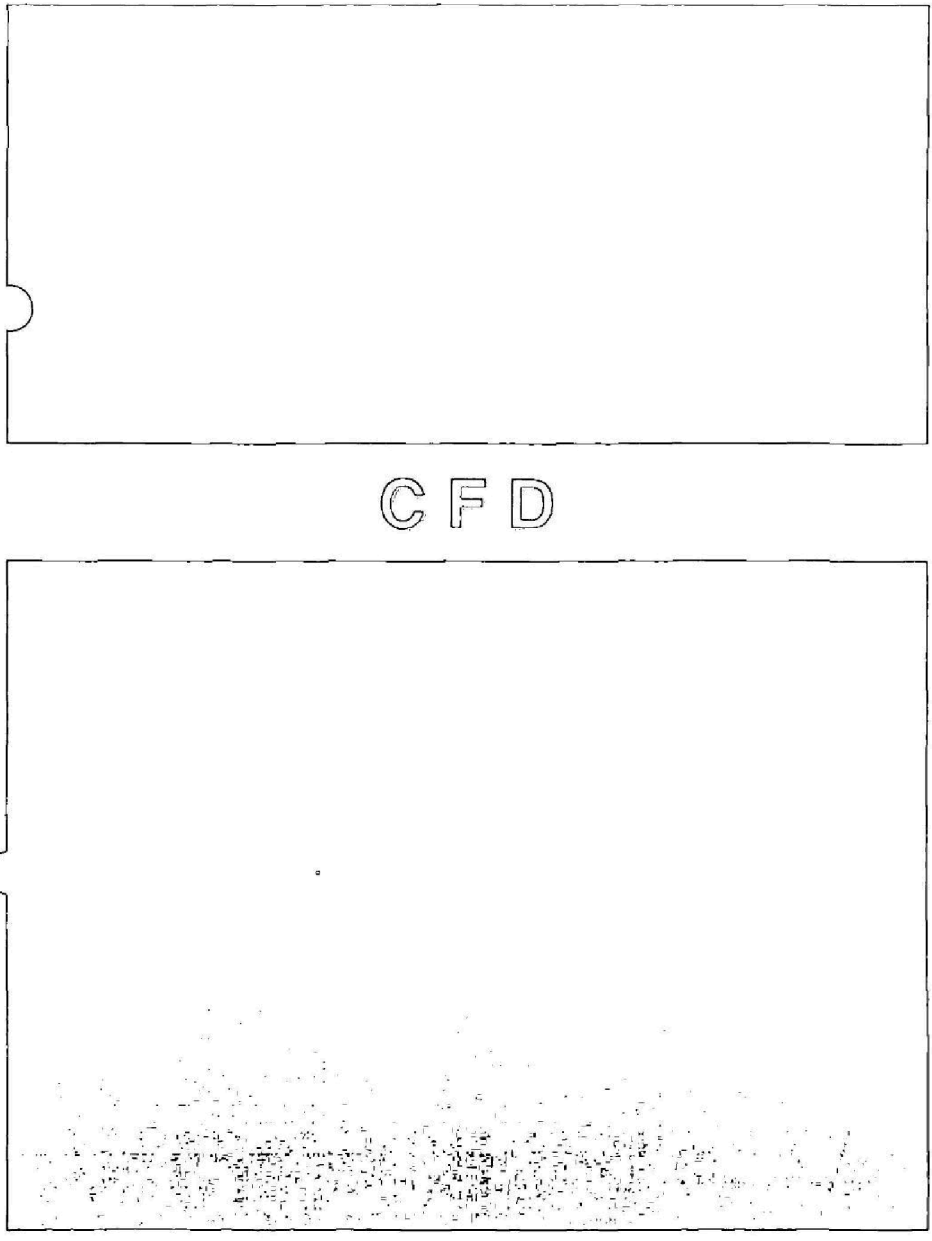
Nr.	Prestatie-indicator	Norm
11.1	Aantal beoordelingsgesprekken per jaar per medewerker (resultaat > 95%).	1
11.2	Aantal functioneringsgesprekken per jaar per medewerker. (resultaat >95%)	1
11.3	Percentage ziekteverzuim.	≤ 3,5%
11.4	Gemiddeld aantal keren per jaar dat een medewerker zich ziek meldt.	≤ 1,5

1911971 02888

Bijlage 2: overzicht prestatie-indicatoren

Nr.	Prestatie-indicator	
1.1	De financiële uitputting van de continuïteitsproducten in 2009 overschrijdt het budget niet.	
1.2	We maken een planning waarin alle continuïteitsproducten zijn opgenomen.	
1.3	93% - 98% van onze continuïteitsproducten leveren we op conform de met onze opdrachtgever afgesproken tijdplanning.	
2.1	Vooronderzoeken worden binnen twee maanden opgeleverd aan de domeineigenaar, tenzij de domeineigenaar ons van te voren meer tijd geeft.	
2.2	Alle vooronderzoeken worden opgeleverd met een verkorte businesscase	
2.3	De financiële uitputting is in 93% - 98% van de vooronderzoeken conform de afspraak met de domeineigenaren.	
3.1	We realiseren 93% - 98% van de kleine ontwikkelopdrachten binnen het budget.	
3.2	De eventuele budgetoverschrijding op een product (maximaal voor 5% van de producten) is niet meer dan 8% - 10%.	
3.3	93% - 98% van de kleine ontwikkelopdrachten leveren we op conform de met de opdrachtgever afgesproken tijdplanning.	
4.1	Minder dan 8% - 10% van de probleemmeldingen vanuit de exploitatie zijn te wijten aan kwaliteit van de door ons opgeleverde producten. Op dit moment hebben we nog onvoldoende zicht op deze prestatie-indicator. Hiervoor richten we in het eerste kwartaal van 2009 een registratie van probleemmeldingen in	
5.1	Maandelijks leveren wij een portfolio-overzicht aan de Groepsraad.	
5.2	Elk kwartaal leveren wij een meerjarige opdrachtenraming aan de Groepsraad.	
5.3	Tweemaal per jaar leveren wij de roadmap aan de Groepsraad. In de roadmap zijn opgenomen alle opdrachten binnen de Belastingdienst, met daarbij de onderlinge samenhang.	
6.1	Binnen twee sectoren gaan we een pilot houden voor de uren- en kostenregistratie op (standaard)producten in het eerste kwartaal van 2009.	
6.2	Op 1 september 2009 hebben we een producten- en dienstencatalogus voor B/CPP beschikbaar met tijdnormering aan de hand van functiebeelden die zijn gebaseerd op de functieprofielen.	
6.3	Bij het opstellen van de begroting 2010 van B/CPP maken we gebruik van de productennormatiek.	
7.1	Wij rapporteren op eenduidige wijze over de confrontatie tussen planning en resultaat.	
8.1	Voor alle opdrachten groter dan 200 uur toetsen we in een evaluatiegesprek met de opdrachtgever de klanttevredenheid. Hierbij willen we in 93% - 98% van de gevallen 'voldoende' scoren. Naar verwachting zijn er ongeveer tien grotere opdrachten waarvan de afronding in 2009 plaatsvindt.	
9.1	Jaarlijks worden alle beleidsbesluiten ten minste 1x beoordeeld op actualiteit en zo nodig aangepast.	
9.2	Het aantal beleidsbesluiten wordt teruggebracht naar 500	
10.1	Wij beantwoorden brieven voor 95-98% AWB-conform.	
10.2	Brieven die niet tijdig kunnen worden beantwoord worden AWB-conform opgeschort.	
11.1	Aantal beoordelingsgesprekken per jaar per medewerker (resultaat > 95%).	1
11.2	Aantal functioneringsgesprekken per jaar per medewerker. (resultaat >95%)	1
11.3	Percentage ziekteverzuim.	≤ 3,5%
11.4	Gemiddeld aantal keren per jaar dat een medewerker zich ziek meldt.	≤ 1,5

1911971 02888


C F D

1. Inleiding

Het stuurcontract is een contract op hoofdlijnen en wordt gesloten tussen het MT Belastingdienst en het MT van het Centum voor Facilitaire Dienstverlening. Het is opgebouwd van buiten naar binnen.

We ondersteunen de medewerkers van de Belastingdienst bij het realiseren van hun doelstellingen, zodat zij zich volledig kunnen richten op hun eigen werkveld. Dat betekent dat we het afgesproken pakket van facilitaire producten en diensten leveren en zorgen voor passende huisvesting.

2. Doelstellingen

De belangrijkste doelstellingen voor 2009 zijn:

1. duurzame bedrijfsvoering
2. kostenbeheersing
3. organisatiegericht huisvesten
4. herinrichting postprocessen
5. documentenhuishouding
6. professioneel inkopen
7. wagenparkbeheer

2.1. Duurzame bedrijfsvoering

Wereldwijd ontstaat er steeds meer aandacht voor duurzame ontwikkeling. Het kabinet heeft duurzame ontwikkeling verankerd als 3e pijler van het kabinetsbeleid "naar een duurzame samenleving". De Rijksoverheid heeft een stimulerende rol en wil expliciet het goede voorbeeld geven in het bereiken van een duurzame bedrijfsvoering.

De Belastingdienst neemt ook zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid. In ons handelen denken wij niet alleen aan vandaag, maar ook aan morgen. Onze ambities en doelstellingen staan verwoord in het actieprogramma "duurzame Belastingdienst 2006-2010". Met dit actieprogramma geven we niet alleen het goede voorbeeld maar spreken wij de ambitie uit een van de meest actieve overheidsdiensten op dit terrein te willen zijn.

1911971 02888

Wat bereiken we met deze doelstelling?
Het betekent dat de Belastingdienst het milieu minder belast, minder energie verbruikt en daardoor minder afhankelijk wordt van externe prijsschommelingen. Tegelijkertijd hoeven we minder geld uit te geven om de CO_2 uitstoot te compenseren.

Doelstellingen 2009

- In 2009 plaatsen we centrale inzamelmiddelen in alle kantoren van boven de 1000 m² vloeroppervlakte van de Belastingdienst. Hierdoor kan het afval beter worden gescheiden, waardoor er meer afvalstromen voor hergebruik/recycling beschikbaar komen.
- De Belastingdienst investeert in 2009 nagenoeg uitsluitend in (personen)auto's met een milieulabel A. Voor poolauto's geldt als uitgangspunt een CO2 uitstoot van maximaal 110 gram km.
- We analyseren het brandstofverbruik van het wagenpark en komen met adviezen hoe het verbruik kan worden terug gebracht;
- De Belastingdienst verbruikt jaarlijks 2% minder gas en elektriciteit ten opzichte van het referentiejaar 2005. Dit wordt gemeten in Gigajoules en KWH.
- In 2010 maakt de omzet in biologische producten 30%[1] uit van de totale omzet van de catering;
- De Belastingdienst compenseert 60% van de CO2 uitstoot veroorzaakt in 2008 door het (berekende) directe energieverbruik[2] door CO2 certificaten te kopen.
- Bij alle aanbestedingen die we in 2009 uitvoeren is duurzaamheid een zwaarwegend criterium. De duurzaamheidscriteria die door Senter Novem zijn vastgesteld zijn het minimumniveau waaraan we voldoen.

---

1 *De doelstelling voor 2008 is om 80% van het **basispakket** uit biologische producten te laten bestaan. Omdat deze doelstelling is gerealiseerd, is de ambitie verhoogd, uitgedrukt in een percentage van de **totale** omzet.*

2 *Het directe energieverbruik bestaat uit het verbruik van gas, elektriciteit en van brandstoffen van zakelijke kilometers dienstauto's en het verwerken van restafval.*

1911971 02888

Doelstelling 2010-2011

- In 2010 is het directe energieverbruik klimaatneutraal. De Belastingdienst compenseert (achteraf, dus realisatie in 2011) 100% van de CO_2 uitstoot veroorzaakt door het (berekende) directe energieverbruik[1] door CO_2 certificaten te kopen.
- De Belastingdienst verbruikt in 2010 10% minder gas en elektriciteit ten opzichte van het referentiejaar 2005. Dit wordt gemeten in Gigajoules en KWH.
- In 2010 maakt de omzet in biologische producten 40% uit van de totale omzet van de catering;
- In 2010 hebben we een nieuw actieprogramma voor de komende planperiode (2011 e.v.).

2.2. Kostenbeheersing

Facilitaire taken kunnen heel goed door marktpartijen worden verricht. Voortdurend moeten we de afweging maken tussen uitbesteden of zelf doen.

Naast aandacht voor de kosten (prijs/kwaliteit), is het van belang dat we zorgen voor bedrijfszekerheid en voldoende flexibiliteit. Met andere woorden: Hoe snel de Belastingdienst zich aanpast aan gewijzigde omstandigheden.

Gezien de beperkte budgettaire ruimte streven we naar permanente kostenbeheersing. Kostenbesparingen vertalen zich vrijwel direct in lagere uitgaven. We besparen kosten door:

- onze tarieven te vergelijken met de kosten van facilitaire diensten in het bedrijfsleven;
- af te wegen tussen uitbesteden of zelf doen;
- professioneel aan te besteden;
- samen te werken en te streven naar schaalvergroting;
- te investeren in ondersteunende automatisering waardoor facilitaire processen efficiënter verlopen;
- versoberingen in de facilitaire dienstverlening voor te stellen.

1911971 02888

Wat bereiken we met deze doelstelling?
Door efficiënter te werken stijgen de facilitaire kosten per eenheid product gemiddeld minder dan de stijging van de loonkosten[3] en inflatie[4]. De totale kosten bestaan voor ruwweg 35% uit loonkosten en voor 65% uit materiële kosten. Gegeven de door het CBS verwachte ontwikkelingen[5], willen we in ieder geval een kostenstijging bereiken lager dan 4,6%.

Doelstellingen 2009
De kostprijzen stijgen in 2009 ten opzichte van 2008 gemiddeld minder dan de loonkosten en inflatie.

Doelstelling 2010-2011
De kosten per eenheid product stijgen gemiddeld minder dan de loonkosten en inflatie, zoals berekend door het CBS.

2.3. Organisatiegericht huisvesten

Organisatiegericht huisvesten is de continue afstemming van huisvesting, ICT en andere faciliteiten op veranderingen in strategie, structuur en bedrijfsprocessen van de organisatie en daarmee samenhangende (nieuwe) werkwijzen. Bij veranderingen in de huisvesting gaan we bezien of het organisatiegericht huisvesten kan worden toegepast. Voorbeelden van deze 'natuurlijke momenten' zijn: nieuwbouw, renovatie of het Project Functioneel en Esthetisch op peil brengen van een gebouw.

Met het concept van "organisatiegericht huisvesten" wil de Belastingdienst eveneens bereiken dat er optimaal gebruik wordt gemaakt van de beschikbare ruimtes. Dit leidt tot efficiënter werken, wat op zijn beurt weer leidt tot kosten- en energiebesparing.

.....

3 *CBS: loonvoet sector overheid*

4 *CBS: prijs overheidsconsumptie, netto materieel*

5 *Loonvoet sector Overheid: +4,75%*
Prijs Overheidsconsumptie netto materieel (IMOC): +4.50%

1911971 02888

Wat bereiken we met deze doelstelling?
De belangrijkste opbrengst van organisatiegericht huisvesten voor de Belastingdienst is een huisvesting die het beste past bij de cultuur, medewerkers, management, imago, benodigde flexibiliteit voor de opvang van organisatie veranderingen (bijv. verandering Toezicht), beschikbaar budget en bedrijfsproces van de Belastingdienst. Dat kan zich uiteindelijk uiten in een aantal gestandaardiseerde huisvestingsconcepten voor de organisatie.

De Belastingdienst wil optimaal gebruik maken van de beschikbare ruimtes. Daardoor heeft de Belastingdienst genoeg aan minder vierkante meters, waardoor:
- efficiënt wordt gewerkt;
- het milieu minder wordt belast;
- kosten en energie bespaard worden;
- meer geld overblijft voor het onderhoud aan gebouwen.

Doelstelling 2009
Op basis van het nieuwe concept zullen we bij nieuwbouw of renovatie per onderdeel een investeringsvoorstel (via de huisvestingsnota *en/of* een businesscase) in kaart brengen. Naast de overloopprojecten uit 2008 betreft dit in 2009 de projecten Hoorn, Utrecht B/CKC, Breda Station en Emmen Douane.

2.4. Herinrichting postprocessen
De Belastingdienst heeft als doelstelling AWB conform te werken, bereikbaar te zijn voor de burgers en de hygiëne van de processen te verbeteren. Wij verzorgen met de scan- en postprocessen een deel van het primaire proces van de Belastingdienst. Om bij te dragen aan deze doelstellingen richten we onze postprocessen anders in.
In 2009 komt de eerste release beschikbaar van de digitale infrastructuur voor post. (bezwaar- en verzoekschriften, GBV). Hiermee komen deze documenten plaats en tijd onafhankelijk beschikbaar.

1911971 02888

We reorganiseren onze postprocessen in 2009 om effectief gebruik te maken van deze digitale infrastructuur. Wij gaan de inkomende en uitgaande post op 15 plaatsen verwerken en digitaliseren in plaats van op 54 plaatsen.

We leveren in 2009 de basisvoorziening ELDOC op. Dit is de vervanging van ELDO. ELDOC is een belangrijke basisvoorziening voor de opslag van ongestructureerde digitale berichten. ELDOC vormt hiermee de basis voor GBV.

In 2009 starten we pilots op het digitaliseren en schonen van ZGO en MGO dossiers. Doel van deze pilots is tweeledig: ervaring opdoen met het schonen en zuiveren van ZGO/MGO dossiers en het opstellen van de eisen voor het digitaliseren van werkdossiers voor ZGO en MGO. Deze ervaringen vormen de basis voor opstellen programma van eisen voor GBV fase 2.

Wat bereiken we met deze doelstelling?
Door de herinrichting van de postprocessen en het digitaliseren van post worden gedigitaliseerde poststukken intern elektronisch afgeleverd en gevolgd. Daardoor raken deze stukken niet zoek en zijn de klantgegevens vollediger en actueler. De Belastingdienst heeft beter en sneller inzicht in de afhandeling van de poststukken. De belastingplichtige kan beter geïnformeerd worden over de voortgang van afhandeling van zijn correspondentie. De Belastingdienst kan beter sturen op doorlooptijden.

Doelstellingen 2009
- Voor 01-06-2009 starten we met het digitaliseren van tenminste 2 fysieke poststromen. (bezwaar- en verzoekschriften)
- Voor 31–12-2009 zijn dat tenminste 4 poststromen
- Voor 01-06-2009 hebben we een eerste versie van een landelijk opererend systeem beschikbaar voor het lezen en verwerken van de gedigitaliseerde post

1911971 02888

Doelstelling 2010-2011

- Eind 2010 is van de binnenkomende post 80% van alle fysieke post gedigitaliseerd, waaronder tenminste 75 van de 80 onderkende poststromen.
- Eind 2010 is het landelijk opererende systeem voor het lezen en verwerken van gedigitaliseerde post volledig operationeel. Dit is inclusief workflow-management en bestuurlijke informatie.

2.5. Documentenhuishouding

Burgers en bedrijven mogen er van uit gaan dat eenmaal aangeleverde gegevens bij de Belastingdienst bekend zijn en blijven. Daarom zorgen we er voor dat medewerkers vanaf hun werkplek de beschikbare gegevens eenvoudig en landelijk kunnen raadplegen. Het digitaliseren van stukken biedt deze mogelijkheden. Archiefwaardige stukken worden betrouwbaar bewaard.

Wat bereiken we met deze doelstelling?

- Digitaal aangeleverde en gescande documenten zijn online in het digitale archief snel terug te vinden. De informatie is authentiek, betrouwbaar, tijdig, juist en plaatsonafhankelijk beschikbaar. Er gaat minder tijd verloren met het zoeken van documenten en gegevens.
- De documenthuishouding is meer gestructureerd, waardoor snel en efficiënt gerapporteerd[6] kan worden.
- Elke fase van procesbehandeling van digitale documenten kan gevolgd worden, vanaf ontvangst tot en met vernietiging.
- Documenten bewaren we niet langer dan nodig is (kostenbesparing), en we vernietigen ze niet eerder dan is toegestaan.
- De benodigde opslagruimte voor de (gescande) papieren archieven loopt sterk terug. Dit leidt tot kostenbesparing.

.....

6 *Af kunnen leggen van verantwoordelijkheid en rechtsgelijke behandeling van klanten.*

1911971 02888

Doelstellingen 2009

- Eind 2009 hebben we het digitaal archief ingericht conform wet- en regelgeving voor wat betreft de onderdelen Digitaal Archief Systeem (DAS) en het werkdossier. We slaan de digitale brondocumenten zodanig betrouwbaar op, dat ze als authentieke juridische documenten kunnen dienen. Dit betekent dat de originele papieren documenten in de nabije toekomst vernietigd kunnen worden (substitutie).
- Eind 2009 gaan we alle specifieke opvragingen ten aanzien van één of een beperkt aantal documenten uit het centrale (papieren) archief digitaal ter beschikking stellen van de aanvrager[7].
- Eind 2009 hebben we alle voor de Belastingdienst benodigde selectielijsten opgesteld, zodat het hiervoor wettelijk voorgeschreven vaststellingstraject gestart kan worden. Vernietiging van documenten vindt plaats op basis van actuele en wettelijk vereiste selectielijsten.
- Eind 2009 hebben we de archiefbeheersregels voor de Belastingdienst opgesteld[8] en gepubliceerd in de Staatscourant.
- In 2009 gaan we een quick scan houden naar de (inrichting van de) documenthuishouding. Hieruit krijgen we een beeld in hoeverre de Belastingdienst de documenthuishouding op orde heeft. Waar nodig gana we verbeteracties bepalen om de gewenste situatie te bereiken.
- Eind 2009 is het kwaliteitszorgsysteem voor de documenthuishouding ingericht en ingebed in de organisatie.

.....

7 *In het verleden zijn ook dossiers in zijn geheel gezuiverd en centraal opgeborgen. Het integraal scannen van deze dossiers is erg bewerkelijk en tijdrovend. In deze gevallen worden de dossiers nog fysiek naar de aanvrager toegezonden.*

8 *Op grond van het Statuut DIV (2008), de archiefbeheersregels voor het Ministerie van Financiën, is bepaald dat de Belastingdienst zelf regels moet opstellen voor (de inrichting van) het archiefbeheer voor de Belastingdienst. Met het beschikbaar hebben van een eigen set beheersregels komt de Uitvoeringsregeling Archiefbeheer Belastingdienst (UAB 2002) te vervallen. Tot dat moment is de UAB 2002 nog van kracht.*

1911971 02888

Doelstelling 2010-2011

- Eind 2010 zijn alle tot aan dat moment gedigitaliseerde stukken opgenomen in het digitaal archief.

2.6. Professioneel inkopen

De Belastingdienst is een grote speler op het terrein van het inkopen. Samen besteden alle onderdelen van de Belastingdienst jaarlijks zo'n € 1 miljard. Bedrijven moeten gelijke kansen hebben om in te kunnen schrijven. De burgers mogen er vanuit gaan dat er efficiënt en effectief ingekocht wordt. Door goede aanbestedingsprocedures kiest de Belastingdienst voor de beste prijs/kwaliteitverhouding.

Wat bereiken we met deze doelstelling?

De Belastingdienst wil optimaal gebruik maken van de mogelijkheden die marktpartijen bieden om het eigen proces zo doelmatig en effectief mogelijk uit te voeren. Verder wil de Belastingdienst een betrouwbare en transparante opdrachtgever zijn voor (potentiële) leveranciers. Een professioneel en gecoördineerd inkoopproces zorgt hiervoor. Excellent vakmanschap alleen is hiervoor niet voldoende. De kennis moet gecombineerd worden met kennis van het proces en van de behoeften van de dienst.

Doelstellingen 2009

Voor 2009 zijn in dit kader de volgende doelstellingen geformuleerd:

- We houden ons aan wet- en regelgeving. Voor de inkoopprocessen betekent dit met name de regelgeving rondom de (Europese) aanbestedingen;
- Binnen de Belastingdienst zijn de tactische kaders en processen ten aanzien van inkoop voldoende bekend en geïmplementeerd. Dat betekent dat opdrachtgever en inkoper acteren conform de afgesproken rolverdeling en het inkopen verloopt volgens de afgesproken kaders.

1911971 02888

- Voor beheersing van de doorlooptijden van aanbestedingen bestaat onderscheid tussen de twee fasen:
  - Het (tijdig) vaststellen van de behoefte is de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever;
  - Wij zijn verantwoordelijk voor de (tijdige) realisatie van het aanbestedingstraject.
- Vanuit het oogpunt van het opbouwen van expertise en het terugdringen van kosten, nemen we in 2009 meer eigen personeel aan. Het percentage inhuur van direct inkooppersoneel[9] is eind 2008 teruggebracht van 20% naar 10%.

2.7. Wagenparkbeheer

Wij zijn vanaf 1 januari 2009 verantwoordelijk voor de uitvoering van het wagenparkbeheer. Belangrijkste doelstelling is het beheer uit te voeren binnen de gestelde kaders van beleid, budget en integriteit. We houden ons aan het inkoopbeleid en passen de milieuregelgeving toe. We gedragen ons als een goed huisvader en zorgen voor een goede financiële administratie zodat we daarmee bijdragen aan de beheersing van de kosten. Het naleven van de fiscale regelgeving – in het bijzonder voor de Belastingdienst als werkgever - is een belangrijk aandachtspunt.

In 2009 blijven de kantoren financieel verantwoordelijk. We verzorgen de financiële administratie. We ontvangen eens per vier maanden - middels een budgetoverheveling van de kantoren - financiële dekking voor de werkelijke investeringen en kosten.

9 *Inkopers, juristen en bedrijfseconomen*

1911971 02888

3. Risicoparagraaf

Uitgaande van de richtlijnen uit het beleidsplan Risicomanagement, zien we de voor 2009 de onderstaande punten als belangrijkste risico's.

3.1. Risico-organisatie

Risicogericht werken is een belangrijk speerpunt binnen onze organisatie. In 2008 zijn de eerste stappen gezet om de organisatie klaar te maken voor het gestructureerd werken op basis van risicoafwegingen. De manier waarop we dit gaan doen wordt vastgelegd in een risicoplan.

3.2. Veiligheid en gezondheid

Gebouwperiodieke keuringen

Veiligheid en gezondheid is een continu aandachtspunt. Of dit nu liftbeveiliging betreft, brandgevaar, bedrijfshulpverlening of het controleren op legionella. De gevolgen kunnen onaanvaardbaar groot zijn.

- *Kans:* In en om de gebouwen doen zich incidenten voor die een gevaar vormen voor de veiligheid en gezondheid van medewerkers. Door niet alle risico's in beeld te hebben kunnen we niet adequaat inspelen op het voorkomen van incidenten of het beperken van de schade als gevolg hiervan. De kans is te classificeren als midden tot hoog.
- *Impact:* De gevolgen hiervan laten zich moeilijk inschatten door het ontbreken van het inzicht. Juist daarom wordt de actie ingezet.
- *Maatregel:* In 2009 ligt de focus op het volledig in kaart brengen van alle risico's in en om de gebouwen van de Belastingdienst Dit doen we door voor *alle* gebouwen een gebouw periodieke keuring (GPK) uit te voeren. Na deze slag zorgen we ervoor dat de GPK's jaarlijks worden geactualiseerd.

Veiligheid in de hal

Voor 2009 willen we in het bijzonder noemen de *veiligheid van het baliepersoneel.*

1911971 02888

- *Kans:* de ervaring heeft geleerd dat de kans op incidenten in de hal van belastingdienstgebouwen vrij groot is. De kans is daarom te classificeren als midden tot hoog
- *Impact:* de directe en indirecte gevolgen voor personeel en bezoekers kunnen groot zijn.
- *Maatregel:* Als maatregel zijn bouwkundige voorzieningen voortvloeiend uit de GPK's getroffen en is extra beveiligingspersoneel in de hal ingezet.

3.3. Tijdig scannen

We maken onderdeel uit van het primair proces van de Belastingdienst voor het verwerken van aangiftebiljetten, te weten het scannen van de papieren biljetten. Wij zijn klaar om vanaf 1 april de binnengekomen biljetten te scannen. Voor het verwerken zijn we afhankelijk van scansoftware, die jaarlijks moet worden aangepast en beschikbaar gesteld door B/CICT. Ervaring leert dat de aangepaste software pas in mei beschikbaar is. Tot die tijd kunnen aangiften niet kunnen worden gescand en verwerkt. Het risico is dat het scanproces niet tijdig is afgerond, waardoor de Belastingdienst niet (volledig) kan voldoen aan de garantieregeling[10]. Bovendien is tijdelijk opslaan en beveiligen van de ontvangen aangiftebiljetten een punt van aandacht: daarvoor is geen passende archiefruimte aanwezig.

- *Kans:* Door de inzet van extra uitzendkrachten en meerploegendienst is het tot nu toe steeds gelukt de aangiften tijdig te scannen. De kans op het niet halen van de garantietermijn van 1 juli schatten wij in als gering en is daarom te classificeren als laag.
- *Impact:* De publicitaire gevolgen kunnen groot zijn.
- *Maatregelen:* We moeten goede afspraken maken met B/CICT over het tijdig beschikbaar zijn van de software. Wij zorgen voor voldoende (flexibele) capaciteit in het scanproces.

.....

[10] *Teruggaaf inkomensheffing voor 1 juli*

1911971 02888

4. Middelen

De budgetbrief 2009, welke voortvloeit uit de door de Groepsraad vastgestelde kadernota 2009, maakt integraal onderdeel uit van dit stuurcontract.

5. Ondertekening

Den Haag ..... december 2008.

1911971 02888

BIJLAGE 1: overzicht doelstellingen

Prestatie-indicator	Streefwaarde 2009 %	2010 en volgende jaren
Duurzame bedrijfsvoering		
• Plaaten centrale inzamelingsmiddelen kantoren >1.000m	98 – 100%	➲
• Alleen A-label voertuigen	98 – 100	↑
• Reductie gas- en electriciteit verbruik (tov 2005)	2%	↑
• percentage biologische producten van het totaal	30%	↑
• compensatie CO2 uitstoot	60%	↑
Kostenbeheersing		
• kostprijzen stijgen minder dan loonkosten en inflatie:	< 4,6%	➲
Organisatiegericht huisvesten		
• optimaal gebruik van beschikbare ruimtes		↑
Herinrichting postprocessen		
• verwerking in- en uitgaande post	Van 54 naar 15 plaatsen	
• start digitalisering 2 fysieke poststromen	≤ 01-06-2009	
• start digitalisering 4 fysieke poststromen	≤ 31-12-2009	
• oplevering ELDOC	≤ 01-06-2009	
Documenthuishouding		
• inrichting digitaal archief DAS	≤ 31-12-2009	
• inrichting sdigitaal archief werkdossier	≤ 31-12-2009	
• opstellen archiefbeheersregels en publicatie Staatscourant	≤ 31-12-2009	
• quick scan documenthuishouding	≤ 31-12-2009	
• kwaliteitscorgsysteem ingebed en ingericht	≤ 31-12-2009	
Professioneel inkopen		
• tijdig vaststellen van behoefte interne klant	98-100%	
• tijdige realisatie aanbestedingstraject	98-100%	
• % inhuur direct inkooppersoneel	10-12%	↓
Wagenparkbeheer		
• landelijk beheer wagenpark	Vanaf 01-01-2009	

1911971 02888

procesadoptie

inleiding

Begin 2008 zijn we gaan werken met *Procesadoptie*: we hebben verschillende terreinen afgebakend en adoptanten aangewezen die een aantal landelijke taken uitvoeren die bij procesadoptie horen. Die terreinen noemen we domeinen. Het gaat om een verzameling processen waar de adoptant de domeineigenaar van is. Voorbeelden van domeinen zijn Aangiftebelastingen, Toezicht en Ontvangen/Mededelen.

Bij sommige onderdelen vallen de uitvoeringsverantwoordelijkheid en domeineigenaarschap samen. Zo is bijvoorbeeld B/Belastingtelefoon van Dienstverlening en B/CA is domeineigenaar Ontvangen/Mededelen.

hoofdlijnen

We zullen in 2009 in de praktijk nog tegen vraagstukken van een nadere afbakening aanlopen. Vooral de voortbrengingsketen loopt in een aantal gevallen tegen onduidelijke afbakening aan. Het gaat dan om vragen als: 'Is het controleren van de inhoud van een bericht in het aangifteproces de verantwoordelijkheid van Ontvangen of van de Aangifte?' en 'Wie is verantwoordelijk voor de Portal?'.

We willen in 2009 al deze afbakeningsvraagstukken benoemen en zo snel mogelijk besluiten nemen over waar de verantwoordelijkheid thuis hoort. Een duidelijkere afbakening in taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Daarnaast zullen we inzetten op coördinatie en afstemming tussen de verschillende onderwerpen.

Een domeineigenaar kan gebruik maken van expertise uit een andere regio (bijvoorbeeld B/Noord maakt gebruik van B/Rijnmond voor Vpb-kennis, idem B/Haaglanden van B/CA voor kennis van betalingsverkeer, idem B/CA van B/Randmeren voor kennis van Basisregistraties). Uitgangspunt blijft dat wij als domeineigenaar verantwoordelijk en daarmee ook opdrachtgever zijn.

Wij als domeineigenaren zorgen ervoor dat onze ketens of generieke functies op tijd klaar zijn voor productie. Binnen de kaders van de bedrijfsarchitectuur en gebaseerd op een

1911971 02888

ontwikkelplan maken wij opdrachten en regelen en verstrekken we daarvoor de middelen. Ook bewaken we de kwaliteit tijdens de ontwikkeling en zijn de enige die een proces of procesketen kan en mag accepteren voor implementatie en ingebruikname.

verdeling

We hebben de volgende verdeling in domeinen en domeineigenaren vastgesteld:

	Domein	domeineigenaar
A	Aangifte	B/Limburg
B	Aanslag	B/Noord
C	Inning	B/Haaglanden
D	Toezicht-opdrachtgeverschap belastingregio's	B/Oost Brabant
E	Douane	D/Douane Zuid
F	Toeslagen	B/Toeslagen
G	Gegevens	B/CA
H	Interfaces & Informatiediensten	B/Beltel
I	Ontvangen & Mededelen	B/CA
J	Productiebesturing	B/CA
K	Opsporing	B/FIOD-ECD
L	Facilitair: Kennis & Communicatie	B/CKC
M	Facilitair: Diensten	B/CFD
N	Concernadministratie	B/CA
O	Infrastructuur	B/CICT

De planningen op het terrein van de domeinen E. tot en met O. komen terug in de stuurcontracten van de betrokken eenheden. De activiteiten die voortkomen uit de domeinen A. tot en met D. worden in het stuurcontract Belastingregio's genoemd. Voor een goed overzicht worden de meest belangrijke activiteiten en doelstellingen geclusterd per domein. Dat geldt ook voor het stuurcontract van de Voortbrengingsketen.

1911971 02888

A. domein Aangiftebelasting

Procesadoptie Aangiftebelasting is belegd in de Belastingregio Limburg. Onder het dit domein vallen de volgende aangiftebelastingen:

- Loonheffingen,
- omzetbelasting,
- Milieuheffingen (incl. niet aangiftegebonden teruggaven),
- Autobelastingen (w.o. MRB en BPM),
- Kansspelbelasting,
- Assurantiebelasting,
- Overdrachtsbelasting.,
- Verklaringen: VAR en PGA

activiteiten

In de voortbrengingsketen en in de productieketen aangiftebelasting hebben we een trekkende rol. Dat betekent dat het initiatief nemen, zorg dragen voor onderlinge afstemming van en coördinatie tussen in- en externe partners. Extern is dat – specifiek voor de loonheffingen - het Ketenbureau en de UWV, intern zijn dat alle facilitaire eenheden maar ook en in het bijzonder Belastingdienst Oost Brabant als domeineigenaar van Toezicht.

We stimuleren intervisie tussen de Belastingregio's door op verschillende niveaus overleg en afstemming te organiseren. De ervaringen uit de praktijk zullen we weer als input gebruiken voor het verbeteren van het proces.

Intern zullen we concrete en duidelijke afspraken maken met B/CA inzake het massale gedeelte van het productieproces. Daartoe hoort uiteraard een productie jaarkalender, waarbij de termijnen zoals we die extern hebben afgesproken binnen de bandbreedtes gehaald worden.
De uitbouw van de samenwerking met het UWV is een zaak van hoge prioriteit. Eind 2009 zal er sprake moeten zijn van een stabiele loonaangifteketen.

Het opdrachtgeverschap zal in 2009 nadrukkelijker vorm krijgen door intensivering van de samenwerking met onze aannemer

1911971 02888

(B/CPP) en onderaannemers (B/CICT en B/CKC) zowel in gezamenlijke opleiding als in de praktische invulling; en door actief te sturen op de uitnutting van het BMI- en SNO-budget. We nemen daar het voortouw in en gaan daarvoor onze controlfunctie die we in dit domein hebben versterken.

Ten aanzien van de voortbrengingsketen dragen we zorg dat alle activiteiten (zowel structureel als projectmatig) op elkaar afgestemd zijn. Daarbij hoort ook het optimaliseren van de testprocedures en –trajecten en het wegnemen van de knelpunten zoals die door de gebruikers zijn ingebracht.

Onze ervaringen in de ketens zullen gedurende het jaar periodiek gedeeld worden met de andere Belastingdienstregio's (via BVO en FOA-overleggen). Daarmee leveren we een bijdrage aan de monitoring van het stuurcontract.

Al onze activiteiten zullen breed in de organisatie van de Belastingdienst gecommuniceerd worden. We gaan in 2009 zorgen voor de uitbouw van de bestaande site Loonheffingen naar een algemene site Aangiftebelastingen

doelstellingen

Prestatie-indicatoren	Doestelling 2009
Algemeen	
• Het ontwikkelplan aangiftebelastingen met meerjarenvisie is gereed	≤ 1-2-2009
• Website aangiftebelastingen is ingericht	≤ 31-12-2009
Voortbrengingsketen	
• Er is sprake van een stabiele voortbrengingsketen	≤ 31-12-2009
• Het opdrachtgeverschap is ingericht	≤ 31-12-2009
• Testprocedures en testtrajecten zijn geoptimaliseerd	≤ 31-12-2009
• Bewaking uitnutting BMI-budget en SNO-budget is ingericht	≤ 31-12-2009
loonheffing	
• Er is sprake van een stabiele keten	≤ 31-12-2009
• Het project keten in kaart (aangifteketen in beeld) is afgerond	≤ 1-2-2009
• Het automatisch continueren VAR is ingeregeld	≤ 1-9-2009
• De signaal&analysefunctie functioneert goed	≤ 31-12-2009
• Jaarloonuitvaag 2008	< 4 – 6%
OB	
• Eu-pakket is operationeel	≤ 31-12-2009

1911971 02888

B. domein Aanslagbelasting

Procesadoptie Aanslagbelasting is belegd in de Belastingregio Noord. Onder het dit domein vallen onder andere de volgende aanslagbelastingen:

- Inkomstenheffing
- Vennootschapsbelasting
- Successierecht en Schenkingsrecht
- premieheffing volksverzekeringen

activiteiten
In zowel de voortbrengings- als in de productieketen aanslagbelasting hebben we een trekkende rol. Dat betekent dat het initiatief nemen, zorg dragen voor onderlinge afstemming van en coördinatie tussen in- en externe partners. Bijzondere aandacht hierbij is de afstemming met de domeineigenaar Toezicht (B/OB).

Het opdrachtgeverschap zal in 2009 nadrukkelijker vorm krijgen door o.a. actief te sturen op de uitnutting van het BMI- en SNO-budget. We nemen daar het voortouw in en gebruiken daarvoor verbeterde procedures ten aanzien van onze controlfunctie die we in dit domein hebben.

Ten aanzien van de voortbrengingsketen dragen we zorg dat alle activiteiten (zowel structureel als projectmatig) op elkaar afgestemd zijn opdat er zo min mogelijk redundantie is. Daarbij hoort ook het optimaliseren van de testprocedures en –trajecten en het wegnemen van de knelpunten zoals die door de gebruikers zijn ingebracht.
In 2009 zal ABS geheel in lijn gebracht worden onder gelijktijdige uitfasering van IBS. Uiteraard doen we dat op basis van een van tevoren gemaakte risico-inschatting met de bijbehorende mogelijke beheersmaatregelen.
Bij het bepalen van de reikwijdte van het domein aanslagbelasting zullen we in 2009 ook onze visie op de keten voor de (nabije) toekomst bepalen en in de daarvoor bestemde gremia vastleggen.
Tenslotte zullen in 2009 de processen van S&S (Schenking en Successie) heringericht worden.

1911971 02888

Intern zullen we SNO (service niveau overeenkomsten) afsluiten met B/CA inzake het massale gedeelte van het productieproces. Daartoe hoort uiteraard een productie jaarkalender, waarbij de termijnen zoals we die extern hebben afgesproken binnen de bandbreedtes gehaald worden.

Onze ervaringen in de keten zullen gedurende het jaar periodiek gedeeld worden met de andere Belastingregio's. Daarmee leveren we een bijdrage aan de monitoring van het stuurcontract. Ook de administratieve ondersteuning en inrichting van de Damage Control Groep en de organisatie van Landelijke Regie vallen daartoe onder onze verantwoordelijkheid.

Al onze activiteiten zullen breed in de organisatie van de Belastingdienst gecommuniceerd worden. We gaan in 2009 voorlichtingsrondes houden in de Belastingdienstregio's en zorgen voor het inrichten en onderhouden van de website Aanslagbelastingen.

Doelstellingen

Prestatie-Indicatoren	Doestelling 2009
Voortbrengingsketen	
• Er is sprake van een stabiele keten	≤ 31-12-2009
• Het opdrachtgeverschap is ingericht	≤ 01-04-2009
• ABS is volledig in lijn	≤ 01-04-2009
• Testprocesdures en testtraject geoptimaliseerd	≤ 01-04-2009
• Bewaking uitnuitting BMI-budget en SNO-budget volleidg ingericht	
• Knelpunt gebruikersinbreng is weggenomen	≤ 01-04-2009
• Afbakening PA toezicht en PA aanslag is helder.	≤ 01-04-2009
• Herinirichting S&S afgerond en ingevoerd	≤31-12-2009
productieketen	
• Bewaking uitnutting SNO-budget is ingericht	≤ 01-04-2009
• SNO met B/CA inzake massaal proces is afgesloten	≤ 01-04-2009
• Productiejaarkalender is met B/CA vastgelegd	≤ 01-04-2009
• Het voeren van landelijke regie	
communicatie	
• Visie ondersteuning regiomedewerkers gereed	≤ 01-04-2009
• Website aanslagbelasting ingericht	≤ 01-04-2009
• Implementatie VIA voor alle Kato-medewerkers	2e kwartaal 2009

1911971 02888

C. domein Inning

Als domeineigenaar Inning hebben we de verplichting te zorgen dat het proces inning Belastingdienstbreed, in samenhang met de overige Belastingdienstprocessen, goed verloopt.
We hebben invloed op keuzes in beleid en regie, zowel in het huidige proces als bij het vernieuwde proces, met als belangrijkste doel het goed laten verlopen van het proces én het voorkomen van schade.

We hebben daarbij een relatie met alle andere domeineigenaren. Aan de inhoud van de relatie wordt in 2009 verder gewerkt.

Wij doen aan de voorzitters van de regio's een voorstel over de operationele doelstellingen voor de uitvoering van het primaire proces. Deze operationele doelstellingen zijn opgenomen in de afspraken bij het stuurcontract.

Prestatie-indicatoren	*Doestelling 2009*
Continuïteit	
• De input voor het stuurcontract voor het proces Inning wordt tijdig geformuleerd.	≤ 01-07-2009
• We monitoren de prestaties van de belastingregio's op het gebied van inning en zijn actief in het benaderen van die regio's die niet voldoen aan de doelstellingen.	maandelijks
• We organiseren en geven leiding aan landelijke regie in het domein inning	Gedurende 2009
• We optimaliseren het overleg met andere domeinen en generieke aspecten (om de integraliteit te bewaren)	≤ 01-07-2009
• Alle processen van het domein inning worden door ons gemonitord en daar waar nodig zal door ons het initiatief worden genomen deze processen te verbeteren.	maandelijks
• Ten aanzien van de damage control voeren wij deze uit en dragen zorg voor verbetering en optimalisering hiervan.	Gedurende 2009
Vernieuwing	
• We (her)inrichten het opdrachtgeverschap aan de hand van de besluitvorming inzake verantwoordelijkheden, bevoegdheden en middelen.	≤ 01-07-2009
• Wij voeren regie op de kwaliteit van testen	Gedurende 2009
• Wij voeren regie op het implementeren van ETM	Gedurende 2de kwartaal 2009
• Aan de hand van besluitvorming inzake verantwoordelijkheden, bevoegdheden en middelen dragen we zorg voor prioritering en afbakening van de domeinportfolio.	Gedurende 2009

1911971 02888

D. domein Toezicht

Met nieuwe toezichtvormen willen wij bereiken dat wij op een efficiënte wijze de compliance van grote groepen klanten positief beïnvloeden. We hebben dan ook de keuze gemaakt om in 2009 substantiële tijd (30%) vrij te maken voor nieuwe vormen van toezicht anders dan de traditionele controles van aangiften en bedrijfsadministraties. In de komende jaren zal het percentage van 30% alleen maar groeien, onder andere gebaseerd op de ervaringen die we in 2009 opdoen.

Niet alleen onze eigen toezichtfilosofie is aan het veranderen. We constateren ook dat onze omgeving verandert. Zo zien we een enorme volumegroei van belastingplichtigen, douaneklanten en toeslaggerechtigden. Ons particulieren segment groeit 11% en ons MKB segment groeit 33%. Onze gangbare manier van werken – het controleren van aangiften en bedrijfsadministraties – is steeds minder goed te verenigen met deze groeiende volumina.

taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden
Het beleid ten aanzien van Toezicht wordt geformuleerd en bepaald in de Proces Portefeuille Handhaving. Onze taak als domeineigenaar Toezicht is het voeren van regie en coördineren van de vertaling en uitvoering van dit beleid. Daarnaast maken wij onderdeel uit van de totstandkoming van beleid. In deze hoedanigheid brengen we onze leerervaringen in bij de beleidsvorming.

Het toezichtgebied blijkt veel te omvatten:
- Toezichtondersteuning (de applicaties en toepassingen voor medewerkers),
- de werkzaamheden van de Landelijke Toezichtorganisatie (LTO),
- de werkzaamheden van het Programma Toezicht,
- het toezicht dat in alle van klant tot klant processen verweven zit, en
- voor de IV-keten het opdrachtgeverschap van alle aan toezicht gerelateerde applicaties.

1911971 02888

1. *Wij voeren regie en dragen zorg dat de samenwerking tussen de verschillende segmenten van Toezicht als een geoliede machine verloopt opdat er geen dubbele activiteiten of hiaten ontstaan.*

2. *Wij zijn voor de IV-keten exclusief opdrachtgever voor alle met Toezicht verweven applicaties.*

toezicht[1]
Wij willen zoveel mogelijk in de actualiteit werken. Daartoe wordt het bestaande toezichtinstrumentarium uitgebreid met een mix van instrumenten gericht op de actuele situatie. We willen daarbij steeds meer werken op basis van vertrouwen en afspraken vooraf, in plaats van controles achteraf.

Horizontaal toezicht is daarbij een belangrijk onderdeel. Er wordt sterk ingezet op horizontaal toezicht, waarbij afspraken worden gemaakt met overheden, individuele grote ondernemingen, brancheorganisaties en fiscale intermediairs. Dit gebeurt in de vorm van het afsluiten van handhavingsconvenanten.

Er wordt niet alleen ingezet op horizontaal toezicht. Het toezicht zal ook meer gericht zijn op het zo snel en zo actueel mogelijk vaststellen van de juistheid van gegevens. Daarin past de uitbreiding van het aantal actualiteitsonderzoeken, waaronder bezoeken aan bedrijven. Daarin is speciale aandacht voor de startende ondernemer. Dit gebeurt in de overtuiging dat daadwerkelijk beïnvloeden van het aangiftegedrag van ondernemers in de startfase vanuit een oogpunt van compliance het meest effectief is.

Het is evident dat we inzetten op de samenwerking met andere handhavers en daartoe handhavingsconvenanten afsluiten.

Afhankelijk van compliant gedrag van burgers en ondernemingen, past in het verlengde van deze mix van toezichtinstrumenten ook verticaal toezicht en uiteindelijk opsporing.

---

[1] *In de inleiding van het stuurcontract 2009 Belastingregio's wordt uitgebreid ingegaan op het (ver)nieuw(de) Toezicht. De omschrijving hier behelst een kleine samenvatting daarvan.*

1911971 02888

output en outcome

- Van de activiteiten van het (ver)nieuwd Toezicht kunnen we nog niet direct de outcome goed meten. In 2009 starten we met het opzetten van een effectmeting op de korte termijn voor deze activiteiten. We willen hierbij als Belastingdienst gaan samenwerken met universiteiten en andere instellingen die op dit gebied beschikken over voldoende kennis.

- Natuurlijk levert het (ver)nieuwd toezicht ook traditionele producten op zoals die verwoord zijn in de doelstellingen van het stuurcontract 2009 Belastingregio's. Deze worden opgenomen in de resultaten van de Belastingregio's.

- Het helder krijgen van eenduidige en meetbare definities, prestatie-indicatoren (output) en effecten (outcome) is geborgd in een apart programma, in opdrachtgeverschap van de Proces Portefeuille Handhaving. In het eerste kwartaal van 2009 levert dit programma haar eerste producten op[2].
  Onze rol in deze is om dit actief te monitoren. De ervaringen brengen we in bij de beleidsvorming. Het is onze taak de leercirkel op gang te brengen en te houden.

- De inhoudelijke uitwerking van het toezicht vindt plaats in de landelijke en regionale toezichtplannen. Deze worden nadrukkelijker dan voorheen met elkaar verbonden. De basis hiervoor vormen de kaders voor het toezicht waarin de werkverdeling landelijk - regionaal, de kwaliteitseisen en de prioritering van thema's en acties zijn uitgewerkt.

[2] *Het programma kent een separate planning.*

1911971 02888