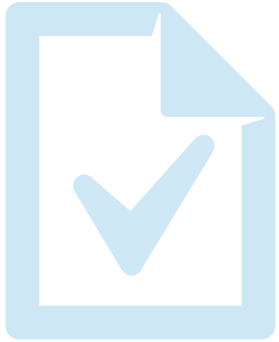




Belastingdienst

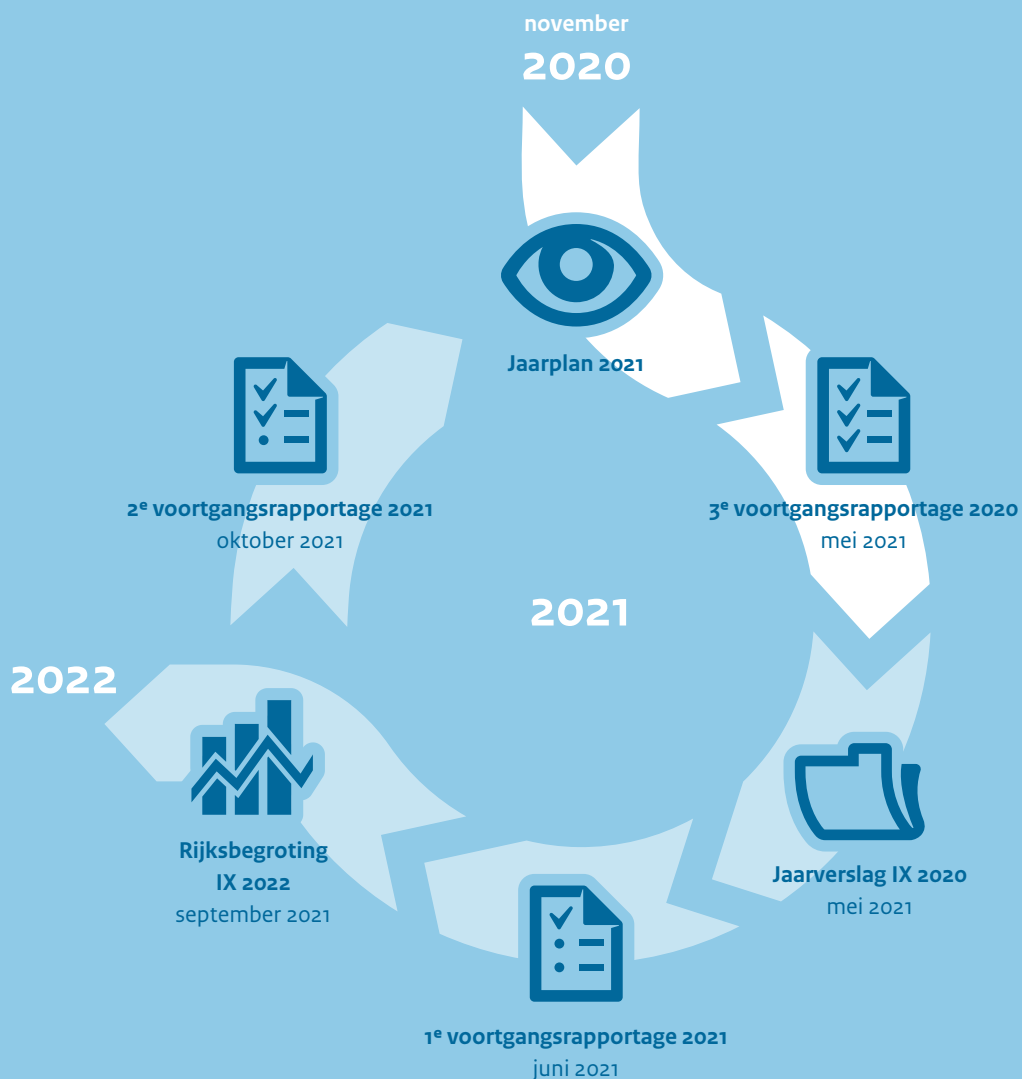


# 3<sup>e</sup> Voortgangsrapportage

Belastingdienst 2020

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>03</b>
<b>2</b>	<b>Het jaar in vogelvlucht</b>	<b>05</b>
<b>3</b>	<b>Voor burgers en bedrijven</b>	<b>10</b>
	Particulieren incl. buitenlands belastingplichtigen	12
	Schenk- en erfbelasting	20
	Toeslaggerechtigden	24
	MKB-ondernemers	29
	Grote ondernemingen	35
	Specifieke thema's	40
<b>4</b>	<b>Beheerst vernieuwen</b>	<b>45</b>
	Personeel	46
	ICT	49
	Sturing en beheersing	52
	Cultuur	54
	<b>Risico's en beheersmaatregelen</b>	<b>55</b>
	<b>Bijlage: realisatie KPI's</b>	<b>58</b>
	Toelichting op de bijlage	61





# 1 Inleiding

Voor u ligt nu de derde en laatste voortgangsrapportage over 2020. Hierin blikken we terug op onze werkzaamheden over het hele jaar. In het Jaarplan 2020 werden de voorgenomen activiteiten voor burgers en bedrijven beschreven, alsmede de activiteiten die we uitvoeren op het gebied van personeel, ICT, sturing en beheersing, cultuur en leiderschap. In de voortgangsrapportage wordt over de hele breedte inzicht gegeven in het werk van de Belastingdienst. Deze wijze van plannen en rapporteren is niet alleen bedoeld om de Tweede Kamer te informeren in geval van losse dossiers en incidenten, maar ook om structureel meer inzicht te geven in het werk van de Belastingdienst. Daarbij wordt – in navolging van een nadrukkelijk verzoek van de Kamer – zoveel als dat kan, de voortgang volgbaar te maken, ook als dit betekent dat de rapportage betrekking heeft op een eerder jaar. Zodoende zal de status van de uitvoeringsplannen voor een bepaald jaar terug te vinden zijn in de voortgangsrapportages terzake tot aan het moment dat die plannen zijn afgerond.

2020 was een jaar waarin we stappen hebben kunnen zetten om onze ambities te verwezenlijken, maar waar we ook te maken hebben gehad met onverwachte ontwikkelingen. Dit heeft ook zijn weerslag in deze rapportage.

De ontvlechting van de Belastingdienst, Douane en Toeslagen werd in 2020 aangekondigd. Het jaarplan 2020, en derhalve de daarop gebaseerde voortgangsrapportages, gaan logischerwijs nog over het totaal.



De voornemens in het Jaarplan 2020 moesten in de loop van 2020 voor een deel worden bijgesteld vanwege de uitbraak van het coronavirus. Ook bleek dat zowel de aanpak van de problemen bij de Belastingdienst als het herstel van de gevolgen van fouten bij de kinderopvangtoeslag meer aandacht te vragen vooraf kon worden ingeschat. In het licht van deze en andere actualiteiten is op 14 september 2020 een brief aan de Tweede Kamer gestuurd met daarin de stand van zaken van de verbeteringen bij de Belastingdienst en de plannen voor de komende periode.<sup>1</sup> Deze brief is te beschouwen als de actualisatie van de plannen van het Jaarplan 2020. Over de voortgang van de in deze brief genoemde acties wordt ook gerapporteerd in deze voortgangsrapportage. De aanvullende acties die nog niet waren opgenomen in het oorspronkelijke Jaarplan 2020, zijn herkenbaar gemaakt met een 'zomerbrieficoon' in de kantlijn.

In hoofdstuk 2 wordt in vogelvlucht ingegaan op de gang van zaken betreffende de belangrijkste actualiteiten van het afgelopen jaar.

Vanaf hoofdstuk 3 wordt de structuur van het jaarplan gevolgd. De voortgang van werkzaamheden wordt beschreven, zowel kwalitatief als kwantitatief, te beginnen met burgers en bedrijven.

Hoofdstuk 4 bevat de voortgang van de activiteiten voor de veranderopgave *Beheerst vernieuwen*, te weten personeel, ICT, sturing en beheersing en cultuur. In dit hoofdstuk geven we ook de stand van zaken van de vernieuwingsprojecten weer.

Hoofdstuk 5 van deze rapportage vormt de risicoparagraaf. Hierin wordt de stand van zaken ter zake van de belangrijkste risico's toegelicht, zoals die zijn opgenomen in het jaarplan. Ook worden kort de gevolgen geschetst van de coronacrisis en gebeurtenissen.

De bijlage bevat de tabel met de realisatie van de streefwaarden van de prestatie-indicatoren uit de begroting IX 2020. Ingeval de streefwaarden niet zijn gehaald, wordt dit nader toegelicht.

---

<sup>1</sup> Kamerstukken II 2020/21, 31 066, nr. 700



## 2 Het jaar in vogelvlucht

Het jaar 2020 stond voor de Belastingdienst in het teken van herstel van vertrouwen. Hieraan is langs drie lijnen gewerkt:

- Herstel van zaken die fout zijn gegaan (Fraude Signalering Voorziening (fsv), Herstel Toeslagen);
- Verbeteren op weg naar de beste Belastingdienst voor Nederland (Dienstverlening, ICT, Cultuur, Ontvlechting);
- Wendbaar uitvoeren bij veranderende omstandigheden (Corona, Brexit).

Voor elk van de lijnen geldt dat het werk nog niet af is. Toch zijn in 2020 belangrijke stappen gezet voor burgers en bedrijven. In onderstaande alinea's worden deze stappen in vogelvlucht beschreven.

### Herstellen van zaken die fout zijn gegaan

In 2020 is hard gewerkt aan het herstellen van de fouten die de afgelopen jaren zijn gemaakt, en die burgers hebben gemaakt. Eerst en vooral betreft dit het herstel van de fouten bij de uitvoering van kinderopvangtoeslag. Ook is naar aanleiding van de problemen bij het gebruik van de fsv veel aandacht besteed aan het herstellen, verbeteren en borgen van de processen rondom fraudebeleid en privacywetgeving.



## Toeslagen in het teken van herstel toeslagen

Gedurende het gehele jaar 2020 is er door de mensen van de Belastingdienst hard gewerkt aan de problematiek rond de kinderopvangtoeslag. Om de hersteloperatie vorm te geven hebben we een tijdelijke crisisorganisatie opgericht; de Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen (UHT). Het doel was om op 1 juni 2020 de gehele herstelorganisatie operationeel te hebben. In de brief van 18 augustus 2020 heeft de staatssecretaris aan de Kamer gemeld dat de herstelorganisatie nog niet de gewenste mate van snelheid, zorgvuldigheid en dienstverlening kon bieden, waardoor meer tijd nodig was om aan de ambities invulling te geven. Vanaf november 2020 zijn we gestart met de integrale beoordelingen van de dossiers van de getroffen ouders. De Catshuisregeling zorgt dat ouders desondanks al snel over een eerste betaling van 30.000 euro kunnen beschikken.<sup>1</sup> Ook is Toeslagen in 2020 met het Programma Vernieuwing Dienstverlening gestart, waarin zij met drie thema's de dienstverlening wil verbeteren, namelijk: het vergroten van de toekenningszekerheid, meer menselijke maat en adequate handhaving. Dit is toegelicht in de derde Voortgangsrapportage Kinderopvangtoeslag die de Kamer op 29 september 2020 ontving.

## Fraude Signalering Voorziening

In 2020 speelde ook het oneigenlijk gebruik van de Fraude Signalering Voorziening (fsv). In reactie hierop hebben we verschillende processen en applicaties voor risicoselectie (tijdelijk) stopgezet, omdat deze niet (geheel) aan de AVG voldeden, of omdat onzekerheid bestond over de aanwezigheid van voldoende waarborgen en het voldoen aan wet- en regelgeving. Verschillende daarvan zijn inmiddels beoordeeld en weer in gebruik genomen. Voor andere geldt dat we deze pas weer in gebruik nemen nadat is aangetoond dat dit vanuit een oogpunt van zorgvuldige gegevensverwerking verantwoord is. Hiervoor hebben we het programma Herstellen, Verbeteren en Borgen (HVB), waarover we de Tweede Kamer op 13 oktober 2020 hebben geïnformeerd. De Tweede Kamer is op meerdere momenten over de voortgang geïnformeerd.

<sup>1</sup> Kamerstukken II 2020/21, 31 066, nr. 772

## Verbeteren op weg naar de beste belastingdienst voor Nederland

Met de brief van 14 september 2020 met als titel 'Op weg naar de beste Belastingdienst voor Nederland'<sup>2</sup> hebben de in januari 2020 aangetreden staatsecretarissen van Financiën de Tweede Kamer geïnformeerd over de stand van zaken van de verbeteringen bij de Belastingdienst en de plannen voor de komende periode, op het gebied van klantgerichte dienstverlening, effectief toezicht en fraudebestrijding, ICT-organisatie, personeel en cultuur. In 2020 is hard gewerkt aan het verder brengen van deze plannen. Onderstaand vindt u in vogelvlucht de stand van zaken.

### Dienstverlening moet fundamentele transformatie ondergaan

De Belastingdienst en Toeslagen moeten nog een slag maken om burgers en bedrijven daadwerkelijk centraal te stellen in de dienstverlening. Op 26 november 2020 werd het rapport 'Handelingsperspectieven voor de fundamentele transformatie' naar de Kamer gestuurd. Deze handelingsperspectieven hebben betrekking op zowel Belastingdienst als Toeslagen voor de komende drie tot vijf jaar.

In 2020 zijn de eerste stappen gezet om de dienstverlening te verbeteren. Zo hebben we de mogelijkheden van persoonlijk contact uitgebreid (zoals bellen, digitaal contact of contact via een intermediair). Verder hebben we geïnvesteerd in de zogeheten Stellateams<sup>3</sup>. Dit kan betekenen dat meer ruimte kan worden gegeven aan maatwerk bij het oplossen van problemen. Wij onderzoeken hoe we ervoor kunnen zorgen dat iedereen binnen een redelijke afstand terecht kan bij een balie. Daarnaast kijken we naar mogelijkheden om de fiscale hulp naar de burger toe te laten komen, bijvoorbeeld via locatiebezoeken

<sup>2</sup> Kamerstukken II 2020/21, 31 066, nr. 700

<sup>3</sup> Het Stellateam van de Belastingdienst is er voor complexe casussen. Het team komt in actie wanneer er sprake is van multi-problematiek, bij 'kastje-naar-de-muur' ervaringen en het probleem te groot is om aan de balie opgelost te worden.



aan GGZ's en verzorgingstehuizen. In het voorjaar van 2020 heeft het kabinet extra geld vrijgemaakt om de dienstverlening te verbeteren. Met dit geld verbeteren we de bereikbaarheid door kortere wachttijden. Ook zorgen we dat meer mensen geholpen worden naar aanleiding van één telefoontje met de BelastingTelefoon. Op kleine schaal zijn we gestart met de mogelijkheid een terugbelverzoek aan te maken als de wachttijden bij de BelastingTelefoon oplopen. Op 1 maart 2020 startte een pilot op Instagram. De pilot is inmiddels afgerond; met dit kanaal hebben we een manier gevonden om jongeren beter te kunnen bereiken.



### **Toetsen bij voorgenomen regelgeving of de regeling 'doenlijk' is voor burgers en bedrijven**

Bij het ontwerp van nieuwe fiscale wet- en regelgeving speelt doenvermogen een belangrijke rol. Zo is in 2020 bij de ontwikkeling van het pakket Belastingplan 2021 en de Wet Verbetering Uitvoerbaarheid Toeslagen nadrukkelijk gekeken naar het doenvermogen van de burger, o.a. via consultaties van diverse maatschappelijke organisaties. Het Gedragsnetwerk Financiën heeft een 'doenvermogenscan' voor de burger ontwikkeld voor nieuwe fiscale wet- en regelgeving. Hierbij is ook een lijst van gedragswetenschappelijke onderzoeksmethoden opgesteld – de zogenaamde 'toolbox doenvermogen' – die kunnen worden gebruikt bij de toepassing van de scan. Ook zijn diverse workshops gehouden om handvatten te bieden voor het gebruik van deze scan en toolbox. Deze scan is o.a. toegepast bij het ontwerp van de Verzamelwet Herstel Toeslagen.

### **ICT-verbeterprogramma van start**

De Belastingdienst staat voor de opgave om zijn primaire werkprocessen te moderniseren, nieuwe wetgeving van het parlement te verwerken en tegelijkertijd de continuïteit te borgen.

De ICT-uitvoeringsorganisatie van de Belastingdienst kent een groot en complex ICT-landschap. Dit landschap is op een aantal onderdelen verouderd en gefragmenteerd. Daardoor wordt veel tijd besteed aan onderhoud, waardoor er weinig ruimte is voor vernieuwing en nieuwe wet- en regelgeving. In 2020 is het ICT-verbeterprogramma van start gegaan, een omvangrijk programma dat de doelmatigheid en effectiviteit van de ICT-uitvoeringsorganisatie en de sturing op de uitvoering van de ICT-projecten binnen de Belastingdienst beoogt te verbeteren. Het programma heeft twee hoofdlijnen. De eerste is verdere optimalisering van het ICT-portfolioproces. De tweede is de verbetering van de kwaliteit van de IV-uitvoeringsorganisatie. De voor 2020 geplande verbeteringen en veranderingen zijn benoemd in de bijlage bij de zogeheten Zomerbrief van 14 september 2020<sup>4</sup>. De meeste daarvan zijn ook gerealiseerd. Een aantal initiatieven heeft vertraging opgelopen. Dit heeft onder meer betrekking op 'een effectievere voortbrenging met kortere doorlooptijden en hogere productiviteit'. De benodigde werkzaamheden hiervoor zijn wel in 2020 gestart, maar de effectievere voortbrenging wordt in 2021 gerealiseerd. Deze vertraging geldt tevens voor de initiatieven 'verhogen voorspelbaarheid projecten' en 'resultaatgerichte inkoopafspraken externe inhuur'. Het is de verwachting dat deze initiatieven in de eerste helft van 2021 zijn afgerond. Daarmee is plateau 1 in het IV-verbetertraject afgerond en staan we aan de vooravond van plateau 2 (2021).

Op advies van het Adviescollege ICT-toetsing is in 2020 gewerkt aan een verbeterde prioritering van de ICT-werkpakketten voor de jaren 2021 en 2022. In deze herijking is gekeken naar het terugdringen van de technische schuld, het verhogen van de wendbaarheid van het ICT-landschap, de afname van de beheerlast en het verbeteren van de continuïteit op de middellange termijn.

<sup>4</sup> Kamerstukken II 2019/20, 31 066, nr. 700



### **Cultuurprogramma herijkt**

Binnen de Belastingdienst liep al enige tijd een cultuurprogramma. Dit hebben we herijkt. De ambitie is om toe te werken naar een cultuur waarin medewerkers worden gewaardeerd, en waarin openheid en samenwerking de standaard is. Naar signalen vanaf de werkvloer en vanuit de medezeggenschap wordt geluisterd. Er dient sprake te zijn van een veilige werkomgeving, opdat die signalen tijdig naar boven komen en daarna serieus worden opgepakt door de top. Eind 2020 was de aanpak voor het thema Open en Veilig Werkklimaat gereed. In deze aanpak hebben we de huidige situatie met betrekking tot het werkklimaat geschetst en een visie geformuleerd op het te bereiken klimaat. Ook binnen de Douane is via een specifiek programma gewerkt aan leiderschap en cultuur.

### **Ontvlechting**

Om de ambtelijke sturing te versterken is begin 2020 besloten de Belastingdienst te ontvlechten. Per 1 januari 2021 zijn Toeslagen en Douane formeel gepositioneerd als directoraat-generaal, naast het directoraat-generaal van de Belastingdienst waar zij tot dan toe onderdeel van uitmaakten. Reden voor deze zelfstandige positionering is dat belastingen heffen en innen, het uitkeren van toeslagen en het bewaken van de in- door- en uitvoer van goederen wezenlijk van elkaar verschillen en elk een eigen focus nodig heeft. De Belastingdienst, Toeslagen en Douane hebben andere doelen en opgaven, bedienen een andere doelgroep, kennen eigen processen en de medewerkers hebben andere taken en expertise. Door zelfstandige positionering van Toeslagen en Douane naast de Belastingdienst kan er gerichte dienstverlening en uitvoering plaatsvinden aan burgers en bedrijven. De komende jaren wordt op zorgvuldige wijze vormgegeven aan het ontvlechttingsproces. Dit vraagt om nauwe samenwerking tussen de drie directoraten-generaal en het kerndepartement. Ook vergt dit extra inspanningen om de bedrijfsvoering op voldoende niveau te houden.

### **Inspectie op de domeinen belastingen, toeslagen en douane**

Ook is besloten een inspectie op de domeinen belastingen, toeslagen en douane in te stellen. Bij brief van 6 november 2020 werd uw Kamer geïnformeerd aangaande het besluit. Er is een kwartiermaker aangesteld die de inspectie in oprichting zal opbouwen. De inspectie zal als tegenkracht structurele en incidentele problemen in de kwaliteit en rechtsstatelijkheid van de dienstverlening van de drie diensten signaleren, onderzoeken en agenderen en doet dit vanuit het perspectief van burgers en bedrijven. Vanuit de onafhankelijke positie kan de inspectie zich ook richten op de aansturing van de uitvoerende diensten en (publiekelijk) wijzen op onuitvoerbare eisen die aan diensten worden gesteld.

### **Wendbaar uitvoeren bij veranderende omstandigheden**

In 2020 veranderde de wereld sterk. De Belastingdienst is erin geslaagd snel in te spelen op veranderingen die samenhangen met zowel de coronacrisis als de Brexit.

### **Impact van corona op dienstverlening en toezicht**

De Belastingdienst heeft sinds de start van de coronacrisis een aantal fiscale maatregelen uitgevoerd om ondernemers en andere belastingplichtigen bij te staan in deze financieel moeilijke tijden. De belangrijkste maatregel is het ruimhartige beleid voor uitstel van belastingbetaling voor ondernemers.

De meeste reguliere processen hebben tijdens de coronacrisis doorgang gevonden. Aangiftes zijn ingediend. Aanslagen zijn opgelegd. Vragen aan de Belastingtelefoon zijn beantwoord. Kantoortoetsen zijn uitgevoerd. En ook konden belastingplichtigen aan hun verplichtingen voldoen. In korte tijd zijn de medewerkers van de Belastingdienst erin geslaagd om processen, waarvoor geen fysiek contact of bezoek op locatie nodig was, grotendeels vanuit huis uit te voeren. Zo dat in voorkomend geval wél nodig was, is gezocht naar alternatieven (zoals digitaal overleg). Dit neemt echter niet weg dat zowel de dienstverlening als het toezicht onder druk zijn komen te staan. Balies moesten gesloten worden. Minder mensen dan in voorafgaande jaren konden worden geholpen bij het





doen van de aangifte in 2020. Als deelnemers aan de HUBA (hulp bij aangifte) niet telefonisch geholpen konden worden, hebben zij uitstel gekregen om dit op een later moment alsnog te kunnen doen.

Gedurende de coronaperiode heeft een aantal toezichtactiviteiten niet kunnen plaatsvinden. Vanwege de landelijke maatregelen ter bestrijding van corona moesten buitenactiviteiten, zoals het afleggen van bedrijfsbezoeken en het uitvoeren van boekenonderzoeken op locatie, vanaf eind maart 2020 worden opgeschort. Van deze lijn kon alleen worden afgeweken in specifieke gevallen, zoals bij ondermijning en bij vrees voor verduistering. De Douane heeft de handhaving per medio 2020 volledig hervat.

Daarnaast heeft de Douane het bijzonder uitstel van betaling voor binnenlandse accijnzen en verbruiksbelasting van alcoholvrije dranken uitgevoerd.

Voor douanerechten heeft de Douane een uitstelbeleid uitgevoerd, gebaseerd op de EU-douanewetgeving. Ook zijn ondernemers voor hun douaneverplichtingen gewezen op ondersteunende mogelijkheden in de EU-douanewetgeving.

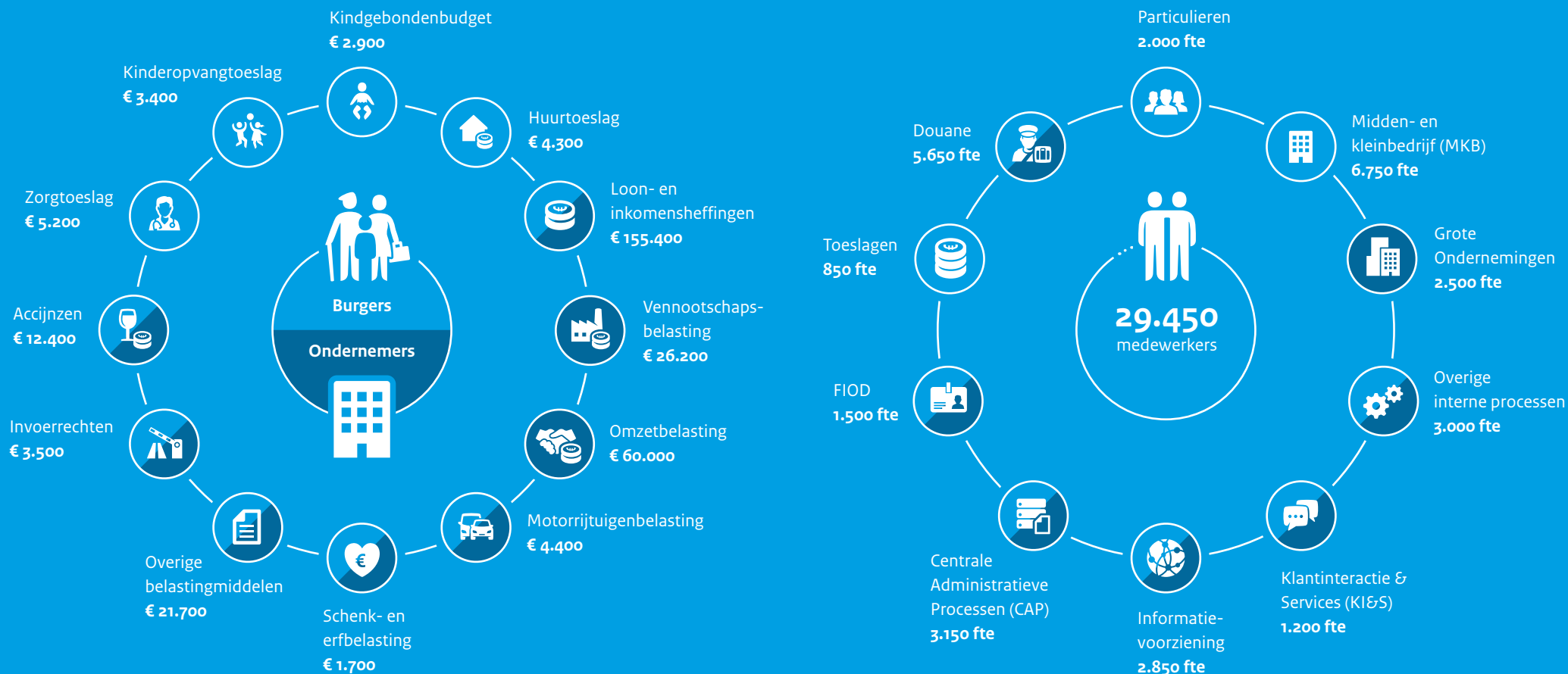
### **Brexit goed voorbereid**

Om toezicht te kunnen houden op het goederenverkeer tussen het Verenigd Koninkrijk en Nederland heeft de Douane zich in 2020 voorbereid op de Brexit. We zijn daarbij uitgegaan van het *worst case* scenario, het no-deal scenario. Voor de extra werkzaamheden die de Douane vanaf 1 januari 2021 moet uitvoeren is dit een goede voorbereiding geweest. De Douane heeft circa 930 medewerkers geworven ter voorbereiding op de Brexit. Door de intensieve voorbereidingen, de communicatie-inzet richting het bedrijfsleven, het inrichten van een crisisstructuur, de (operationele en bestuurlijke) oefeningen en de aansluiting bij partners binnen de logistieke keten heeft de Douane zich zo goed mogelijk voorbereid op 1 januari 2021.



# 3 Voor burgers en bedrijven

Belastingdienst in beeld 2020 (uit: Jaarplan 2020 Belastingdienst)



Bedragen x 1 miljoen



## Missie

De Belastingdienst draagt bij aan een financieel gezond Nederland. Dat doen we door eerlijk en zorgvuldig belasting te heffen en te innen en toeslagen uit te keren. Daarnaast draagt de Belastingdienst bij aan een financieel gezonde, concurrerende en veilige Europese Unie.

## Visie

De visie is gebaseerd op vier kernbegrippen:

- burgers en bedrijven centraal
- proactief
- samen
- deskundig

## Strategie

We streven er naar dat burgers en bedrijven bereid zijn uit zichzelf (fiscale) regels na te leven, zonder dwingende en kostbare acties van de Belastingdienst.



## De strategie is er op gericht om



een omgeving te creëren waarin het maken van fouten zoveel mogelijk wordt voorkomen



het burgers en bedrijven gemakkelijk te maken goede aangiften en aanvragen te doen



de mate en intensiteit van ons toezicht af te stemmen op het gedrag van burgers en bedrijven



naleving af te dwingen als burgers en bedrijven regels bewust niet willen naleven of frauderen

## Dit doen we



in samenwerking met publieke en private partners



in de actualiteit







# Doelgroep Particulieren incl. buitenlands belastingplichtigen

## Status activiteiten jaarplan 2020







### Particulieren incl. buitenlands belastingplichtigen





#### Regulier proces

- Opleggen aanslagen 
- Innen aanslagen 
- Inwinnen en verstrekken van gegevens 
- Behandelen klachten, bezwaar- en beroepschriften 






#### Voorkomen van fouten

- Verbeteren online aangifte 
- Inzetten gerichte communicatie 
- Verbeteren online informatie 
- Preventieve acties, o.a. verdeling van aftrekposten fiscale partners 



#### Dienstverlening

- Voeren vooroverleg 
- Antwoord geven (telefonische) vragen 
- Samenwerken maatschappelijke dienstverleners o.a. Kennisnetwerk 
- Hulp verlenen bij aangifte 


#### Toezicht en fraude

- Massaal en individueel behandelen van aangiften 
- Uitvoeren (thematische) toezichtacties, o.a. verhuld vermogen, premieheffing, 30% regeling 
- Behandelen aangiften van internationale organisaties en ambassades 
- Uitvoeren steekproeven 
- Bestrijden fraude 

#### Vernieuwing

- Ontwikkelen uitnodiging tot het doen van aangifte 
- Werken in de actualiteit, aanslagen sneller opleggen 

- Verloopt goed
- Verloopt (deels) minder dan gepland
- Verloopt niet zoals gepland

 In proces

 Afgerond

 Continu



# Particulieren incl. buitenlands belastingplichtigen

## Algemeen

Ondanks de coronacrisis hebben we de meeste activiteiten kunnen uitvoeren: aangiften worden ingediend, aanslagen worden opgelegd, vragen aan de Belastingtelefoon worden beantwoord en belastingplichtigen kunnen hun belastingbetalingen doen. De balies waren helaas wel gesloten en er konden minder mensen dan in voorafgaande jaren worden geholpen bij de aangifte over het belastingjaar 2020. Deelnemers aan de Hulp Bij Aangifte (HUBA) hebben we voor een groot deel telefonisch geholpen en hebben uitstel gekregen. We hebben minder controles uitgevoerd dan gepland. Dit hield verband met de beschikbare capaciteit. In 2020 zijn zo'n 50 medewerkers vanuit het toezichtproces van Particulieren ingezet bij Toeslagen om daar te werken aan de compensatie voor gedupeerden bij de kinderopvangtoeslag. Daarnaast hebben we prioriteit gegeven aan het wegwerken van achterstanden bij bezwaren, wat inmiddels z'n vruchten begint af te werpen.

## Regulier proces

### • Opleggen aanslagen

We hebben de aangiftecampagne IJ 2019 afgelopen jaar voortvarend afgerond. Op 99,7% van alle voor 1 april ontvangen aangiften hebben we vóór 1 juli gereageerd door middel van een voorlopige of definitieve aanslag of een bericht. De Hulp Bij Aangifte (HUBA) heeft afgelopen jaar vanwege de coronacrisis vooral telefonisch plaatsgevonden. Voor een relatief kleine restgroep vindt – uitgestelde – fysieke hulp bij aangifte plaats zodra er weer ruimte en mogelijkheden zijn, rekening houdend met de coronamaatregelen. We hebben voor 12.200 belastingplichtigen die hulp bij aangifte krijgen en door de coronasituatie deze hulp niet (goed) konden krijgen, de aangiftetermijn IJ 2019 verlengd tot 1 september 2021.

### • Innens aanslagen

Voor de doelgroep particulieren geldt dat burgers soepel, zonder nader onderzoek, met een schriftelijk of telefonisch verzoek uitstel van betaling belastingschulden kunnen krijgen voor maximaal vier maanden, bijvoorbeeld als dit door de coronacrisis nodig was. Voor langer uitstel (tot max twaalf maanden) dient de burger meer gegevens aan te leveren. Ook voor burgers geldt dat - mocht er onverhoopt niet aan de betalingsverplichtingen voldaan kunnen worden - de verlaagde invorderingsrente (0.01%) tot eind 2021 van kracht is. Daarnaast heeft voor de doelgroep Particulieren vanaf maart (behoudens een korte periode in september) het versturen van herinneringen, aanmaningen en dwangbevelen een tijdlang stilgestaan en zijn Overheidsvorderingen (OHV) en betalingsvorderingen (VOB) opgeschort. Ook het versturen van beslagopdrachten naar de deurwaarderij is stilgelegd. Dit ontlast burgers in deze onzekere coronatijd. Tegelijkertijd lopen schulden hierdoor op en worden ouder. Dit kan op termijn tot meer oninbare vorderingen leiden.

### • Inwinnen en verstrekken van gegevens

De voorgevulde aangifte (VIA) is een belangrijk instrument waarmee de Belastingdienst het gemakkelijker maakt om correct aangifte te doen. We hebben ook in 2020 gekeken waar we gegevens verder kunnen voorinvullen. Dat vergt onder andere overleg met andere organisaties die mogelijk gegevens kunnen aanleveren voor de VIA. Dit heeft in 2020 geleid tot het toevoegen van de 'staffelstand Persoonsgebonden aftrek (PGA)' en 'resultaat uit overige werkzaamheden' aan de VIA, die vanaf de aangifte IJ 2020 voor de burger zichtbaar worden.



## Particulieren incl. buitenlands belastingplichtigen (vervolg)

- **Behandelen klachten, bezwaar- en beroepschriften**

### *Klachten*

We hebben in 2020 onze streefwaarden rondom het behandelen van klachten gehaald door in 93,4% van de klachten deze binnen de Awb-termijn af te doen (streefwaarde 90-95%). Bij 85% van de klachten doen we dit binnen zes weken (terwijl we minimaal 85% nastreven). In ruim 94% (streefwaarde minimaal 80%) van de klachten hebben we binnen zeven dagen contact met de indiener van de klacht.

### *Bezwaren*

De structurele extra aandacht voor de bezwaarbehandeling IH heeft succes gehad. Vanaf 1 januari 2020 monitoren we de instroom van nieuwe bezwaarschriften apart. Het lukt ons dan ook steeds beter om bezwaarschriften tijdig af te doen, dan wel in overleg met de burger tijdig te verdagen. Omdat we eind 2019 hoge voorraden bezwaren hadden waarvan de Awb-termijn reeds verstreken was - en het wegwerken van die voorraad nu de tijdigheidscijfers drukt - halen we met 69,5% in 2020 niet onze doelstelling (90-95%) voor het Awb-conform behandelen van bezwaren. We hebben in 2020 veel werk verzet rondom het wegwerken van achterstanden van bezwaren. De in 2020 (nieuw) binnengekomen bezwaren – exclusief box 3-bezwaren – behandelen we met 84,8% iets minder tijdig dan onze doelstelling (90-95%). Dit is wel een aanzienlijke verbetering ten opzichte van 2019 (42%). Om de (ultimo 2020 ca. 160.000) bezwaren die betrekking hebben op de vermogensrendementsheffing (box 3 IH) massaal te kunnen afhandelen, wachten we op een uitspraak van de Hoge Raad.

### *Beroepen*

In 2019 hebben we de capaciteit voor de afhandeling van beroepschriften vergroot, waardoor we het jaar 2020 met voldoende capaciteit en kwaliteit op dit proces startten. De voorraden beroepsprocedures bij de rechterlijke macht liepen mede als gevolg van de coronamaatregelen vertraging op. Hierdoor duurt het buiten de invloedssfeer van de Belastingdienst langer voordat de burger een uitspraak op het beroep ontvangt. De communicatie hierover loopt via de rechterlijke macht. Naast behandeling via video-verbinding vindt inmiddels weer behandeling op de rechtbanken plaats.

## Voorkomen van fouten

- **Verbeteren online aangifte**

We werkten in 2020 verder aan het proces rond de uitnodiging tot het doen van aangiften. Het doel was om het beschrijvingsbeleid van belastingplichtigen zuiverder te krijgen, waardoor minder burgers zonder noodzaak een uitnodiging tot het doen van aangifte ontvangen. Er zijn in totaal ruim 8.290.000 uitnodigingen verzonden.

- **Inzetten gerichte communicatie**

We verstuurden voorafgaand aan de aangifteperiode IH 2019 verschillende brieven waarin we burgers attenderden op een bij ons bekende situatie. Dit doen we om burgers te helpen hun aangifte in één keer goed te doen. Dit deden we bijvoorbeeld bij de afkoop van lijfrente, waarbij we de burger attenderen dat daarover inkomstenbelasting en in de meeste gevallen ook revisierente betaald moet worden. Na de aangifteperiode sturen we brieven waarin we de burgers attenderden op mogelijke fouten of vergissingen, bijvoorbeeld als de burger een te lage woz-waarde aangeeft, met het verzoek de aangifte nogmaals te controleren en zo nodig een nieuwe aangifte in te dienen. Een ander voorbeeld hiervan zijn brieven over het restant PersoonsGebonden Aftrek (PGA). In die brief wordt erop gewezen dat er nog een restant PGA is van eerdere jaren dat niet is meegenomen in de aangifte en de aanbeveling wordt gedaan om een nieuwe



## Particulieren incl. buitenlands belastingplichtigen (vervolg)

aangifte in te dienen waarin dit restant wel is opgenomen. We verstuurden ook brieven ten aanzien van vrijgesteld inkomen en afkoop lijfrente, scholingsuitgaven duo studenten. Via de Belastingtelefoon (zie ook 'bereikbaarheid (telefonische vragen)') benaderden we ook zelf actief burgers. Dit deden we onder andere om ze te helpen tijdig hun verplichtingen na te komen, bijvoorbeeld wanneer wij zien dat iemand wel de online aangifte heeft gedownload of ingevuld, maar deze aangifte nog niet heeft ingestuurd.

De redactie van brieven en andere communicatie-uitingen is verder verbeterd. Zo is bijvoorbeeld de brief aangepast die naar ondernemers gaat die wél aangifte doen en géén omzet hadden (zogenoemde nihil-aangevers), om te voorkomen dat we onnodige fouten maken in de beoordeling of een ondernemer belastingplichtig is en we dit later weer moeten herstellen. De nieuwe versie leidt tot méér reacties en helpt bij het voorkomen van bovenstaande situaties.

- **Verbeteren online informatie**

We hebben in 2020 een aantal acties ondernomen ten behoeve van het beter leesbaar maken van de communicatie vanuit de Belastingdienst. Alle themapagina's zijn onderzocht op uniformiteit in opmaak, leesbaarheid en handelingsperspectief voor burger en ondernemer. De uitkomsten van het onderzoek zijn opgepakt en al deze ruim 25 pagina's zijn verbeterd. Op de websites van de Belastingdienst, Toeslagen en Douane staan nu bijvoorbeeld 'tegels' met de meest gestelde vragen van burgers en ondernemers.

- **Preventieve acties, o.a. verdeling van aftrekposten fiscale partners**

We onderzochten in 2020 de effectiviteit van de brieven die we verstuurden rondom de aangifteperiode 1H 2019, over de onderwerpen lijfrente, onjuiste verdeling/fiscaal partnerschap, eigen woning en echtscheiding, en restant persoonsgebonden aftrek (PGA). We onderzochten of het sturen van een brief een positief effect heeft op het verminderen van uitworp (de mate waarin de aangifte in ons toezicht wordt betrokken) en de juistheid van de aangifte op de betreffende onderwerpen. Het sturen van de Lijfrente-brief heeft een positief effect (afname van 20%) op het verminderen van uitworp bij die doelgroep. De brief 'fiscaal partnerschap/samen aangifte doen' blijkt in beperkte mate (stijging van 10%) effectief in het stimuleren van samen aangifte doen, maar heeft geen effect op het aantal verdeelfouten, zowel voor de verdeling rondom Eigen Woning als voor Box 3. Er lijkt dus geen sprake van verbetering van compliance door deze brief bij de doelgroep. De brief rondom echtscheiding zorgt alleen voor een kleine afname (17%) van de verdeelfouten in de verdeling bij eigen woning en ex-partners. De brief over restant PGA heeft een positief effect op het verminderen van uitworp bij die doelgroep (afname van 63%). Mensen die een brief krijgen, vullen ook veel vaker het correcte bedrag in de rubriek restant PGA (relatieve toename van 21%). We gaan in 2021 aan de slag met de aanbevelingen die hieruit volgden.



## Particulieren incl. buitenlands belastingplichtigen (vervolg)

### Dienstverlening

- **Voeren vooroverleg**

We rapporteren over 'voeren vooroverleg' bij de doelgroep 'schenk- en erfbelasting'.

Het vooroverleg voor particulieren vindt schriftelijk plaats, waardoor deze activiteit geen impact ondervond van de coronacrisis.

- **Antwoord geven (telefonische) vragen**

De bereikbaarheid van de BelastingTelefoon was met 88% in 2020 beter dan in 2018 (81%) en 2019 (85%), maar nog niet wat we nastreven (90%).

Onze bereikbaarheid stond daarbij in de eerste maanden van 2020 onder druk doordat we onvoldoende huisvesting hadden voor de geplande uitbreiding van de BelastingTelefoon en later doordat we vanwege de corona-richtlijnen vanaf half maart tijdelijk 1.100 medewerkers niet konden inzetten om vragen van burgers te beantwoorden. In de loop van de maand april hebben we deze mensen weer geleidelijk kunnen inzetten, door werkplekken van andere onderdelen van de Belastingdienst te gebruiken en thuiswerken mogelijk te maken. In de periode van de aangiftecampagne was onze bereikbaarheid 84%. In de rest van 2020 waren we over het algemeen goed bereikbaar. Vanaf het tweede kwartaal was onze bereikbaarheid hoger dan 90%.

Ook online werden in 2020 veel vragen van burgers beantwoord. Met name in de eerste maanden van het jaar stelden burgers via sociale media (met name Instagram) veel vragen. Het thuiswerken als gevolg van de corona-richtlijnen vertraagde de snelheid van beantwoording, doordat er minder makkelijk intern overleg met experts kon plaatsvinden. We beantwoordden in 2020 64,3% van de online vragen binnen twee uur, terwijl we 80% nastreven. We hebben Instagram definitief als social media kanaal in gebruik genomen, nadat de pilotfase in 2020 om meer jongeren te bereiken via Instagram – en hen daarbij via deze weg te informeren over belastingzaken – succesvol verliep.

De klanttevredenheid over zowel de BelastingTelefoon als de website is in 2020 toegenomen. Het aantal klachten nam af met 21%. De verbeterde bereikbaarheid en het programma Next-step (met als doel de interactie met de klant te verbeteren en zowel de klant- als de medewerkerstevredenheid te verhogen) werpen daarmee hun vruchten af. De grootste stappen zetten we bij de BelastingTelefoon: meer burgers en bedrijven zijn tevreden met de behandeling (van 73% in 2018 naar 80% in 2020) en minder ontevreden (van 10% in 2018 naar 6% in 2020). Daarnaast hebben we het in de vorm van een pilot 'Call me back' in beperkte mate mogelijk gemaakt bij de start van de aangiftecampagne een terugbelafsprake te maken. Verder is het nu via het keuzemenu mogelijk om op betaaldagen van toeslagen op momenten dat er een wachtrij is, een terugbelafsprake te maken. Tot slot kunnen vanaf december burgers op het thema schenken en erven een terugbelafsprake maken met de BelastingTelefoon.

Burgers kunnen bij een balie terecht door een balie-afsprake te maken bij de BelastingTelefoon. Dit kan voor sommige burgers een te grote drempel vormen. Daarom willen we onderzoeken of er daardoor groepen burgers zijn die geen gebruik maken van de balie. Dit doen we door in een pilot een of meerdere balies in beperkte tijdblokken open te stellen voor inloop zonder afspraak. Vanwege de coronamaatregelen is het baliebezoek vanaf half maart echter niet meer mogelijk. De klanten worden nu op afstand en veelal telefonisch geholpen. Afhankelijk van het moment waarop baliebezoek weer mogelijk is, zal dit onderzoek worden uitgevoerd onder burgers naar de hulpbehoeften met betrekking tot Belastingdiensthulp (op welke tijden, in welke periode, op welke locaties). In de oorspronkelijke planning zou dit het einde van de zomer van 2021 tot concrete verbetervoorstellen moeten leiden.





## Particulieren incl. buitenlands belastingplichtigen (vervolg)

- **Samenwerken maatschappelijke dienstverleners o.a. Kennisnetwerk**  
Door het onderhouden van relaties met – en ondersteunen van – maatschappelijk dienstverleners ondersteunen we burgers die meer hulp nodig hebben bij het doen van hun aangifte, bijvoorbeeld via een convenant met de Koninklijke Bibliotheek. Op basis van deze convenanten vinden in het merendeel van bibliotheken spreekuren plaats, waarin maatschappelijk dienstverleners burgers hulp bieden bij het zaken doen met de Belastingdienst. De Belastingdienst werkt samen met veel bibliotheekorganisaties, waardoor sprake is van een netwerk van veel vestigingen door heel Nederland. Dit netwerk wordt aangevuld met de waaier aan maatschappelijk dienstverleners (gemeenten, bewindvoerders, maatschappelijk dienstverleners en kredietbanken) door heel Nederland die worden ondersteund met relatiebeheer, informatiebijeenkomsten en een mailadres. Door de getroffen maatregelen in verband met corona waren met ingang van maart echter alle activiteiten voor onbepaalde tijd opgeschort.

We ondersteunen maatschappelijke dienstverleners met het vernieuwde Kennisnetwerk op het Generiek Portaal van de Belastingdienst. We zijn sinds december 2019 gedeeltelijk live gegaan met deze online informatievoorziening. De volledige ingebruikname van het Kennisnetwerk is door technische problemen en personele krapte vertraagd. We zullen in de eerste helft van 2021 volledig operationeel zijn.

- **Hulp verlenen bij aangifte**  
Burgers kunnen ons vragen om hulp bij het doen van de belastingaangifte (НУВА). In 2020 hebben we de fysieke afspraken vanwege de coronacrisis helaas grotendeels moeten afzeggen. We zijn in april een pilot gestart om deze mensen telefonisch te helpen. Deze pilot verliep goed en bleek goed te werken bij fiscaal eenvoudige situaties, waarna we een groot aantal belastingplichtigen telefonisch hielpen bij het invullen van de aangifte. Een deel van de burgers geeft aan geen gebruik te willen maken van de telefonische hulp (en bijvoorbeeld per se een fysieke afspraak te willen), een deel heeft (bijvoorbeeld via hulp in de eigen

omgeving) andere wegen gevonden de aangifte in te vullen en een deel van hen was ondanks herhaald bellen nog niet bereikbaar voor het maken van een belafsprak. Burgers die het afgelopen jaar een НУВА-afsprak hadden en die we niet telefonisch hebben kunnen helpen, zullen de komende НУВА-periode tijdens één afspraak geholpen worden bij het doen van zowel de aangifte 1H 2019 als de 1H 2020. Voor wie de afspraken voor fysieke hulp in de tijd vooruit geschoven moeten worden, hebben we de inleverdatum aangifte inkomstenbelasting 2019 verruimd tot 1 september 2021.

## Toezicht en fraude

- **Massaal en individueel behandelen van aangiften**  
We hebben in 2020 handmatig 161.167 aangiften behandeld in plaats van de geplande 250.000. Dit hield verband met de beschikbare capaciteit. In verband met de problematiek die speelt bij de kinderopvangtoeslag zijn in 2020 namelijk zo'n 50 medewerkers vanuit het toezichtproces van Particulieren ingezet bij Toeslagen om daar te werken aan de compensatie voor gedupeerden bij de kinderopvangtoeslag. Daarnaast hebben we prioriteit moeten geven aan het wegwerken van achterstanden bij bezwaren, wat inmiddels z'n vruchten begint af te werpen. De keuze voor behandeling van de aangifte, massaal of handmatig, gebeurt risicogericht. Afhankelijk van de aard en de omvang van het gesignaleerde risico van mogelijke onjuistheden in de aangifte, maken we de keuze of de aangifte op een later moment alsnog individueel beoordeeld wordt. We controleren en corrigeren daarnaast een aantal onderwerpen uit de aangifte met hulp van (semi-) geautomatiseerde ondersteuning. Hierbij wordt bij de Belastingdienst beschikbare contra-informatie vergeleken met de door belastingplichtige aangegeven bedragen. Bij afwijkingen meldt de Belastingdienst de bij haar bekende gegevens aan de belastingplichtige. Als een tegenbericht van de belastingplichtige uitblijft, wordt een correctie opgelegd. Bij een reactie vindt verdere afhandeling door een medewerker plaats.



## Particulieren incl. buitenlands belastingplichtigen (vervolg)

- **Uitvoeren (thematische) toezichtacties, o.a. verhuld vermogen, premieheffing, 30% regeling**

We voerden in 2020 ook een aantal (thematische) toezichtacties uit. Zo besteedden we in 2020 binnen ons intensief toezicht aandacht aan de thema's 'Resultaat uit overige werkzaamheden (ROW)' en 'contante giftenaftrek'.

In 2019 kenden we een forse achterstand in de behandeling van de verzoeken voor de 30% regeling die geldt voor buitenlandse werknemers, waardoor de burger vaak langer op onze afhandeling van deze verzoeken moest wachten. Doordat we interne verbeteringen doorvoerden, zijn de voorraden gedaald. Over de 'Aanpak Verhuld Vermogen' rapporteren we hierna onder het specifieke thema Fraude.

- **Behandelen aangiften van internationale organisaties en ambassades**

Er zijn geen bijzonderheden te melden rondom de behandeling van aangiften van internationale organisaties en ambassades in 2020.

- **Uitvoeren steekproeven**

De meest recente steekproef (over de aangifte inkomstenbelasting 2018) verliep goed. De steekproef is bedoeld om statistisch verantwoorde uitspraken te kunnen doen over het geheel van de doelgroep. Voor de Steekproef Particulieren worden hiertoe 25.000 posten aselekt, dus zonder voorafgaande risicoselectie, getrokken. De resultaten uit de steekproef 1H2018 ten behoeve van nalevingsbeelden zijn in lijn met vorige steekproeven.

- **Bestrijden fraude**

In 2020 speelde het oneigenlijk gebruik van de Fraude Signalering Voorziening (Fsv) en andere applicaties in het risicoselectieproces. Een aantal risicomodellen is uitgezet en deze worden pas weer gehanteerd nadat is aangetoond dat zij aan alle vereisten voldoen op het gebied van zorgvuldige gegevensverwerking. Voor een aantal risicomodellen is dit reeds het geval. Vanuit het programma Herstellen Verbeteren Borgen (HVB) werken we aan het risicoselectieproces Inkomensheffing.

## Vernieuwing

- **Ontwikkelen uitnodiging tot het doen van aangifte**

Zie 'verbeteren online aangifte'.

- **Werken in de actualiteit, aanslagen sneller opleggen**

We analyseren vanaf het tweede kwartaal van 2020 in een hiervoor ingericht overleg maandelijks de voorraden Inkomensheffing (IH). Dit doen we over het geheel van de voorraad heen, maar ook op microniveau als bepaalde aangiften aanleiding geven tot specifieke aandacht. We gebruiken deze informatie om tijdig bij te kunnen sturen wat de ontwikkeling van de voorraad betreft, en zijn hierdoor beter in staat de juiste keuzes op de juiste momenten te maken.



# Aangifteproces Inkomensheffingen belastingjaar 2019

cijfers tot en met 31 december 2020








# Doelgroep Schenk- en erfbelasting

## Status activiteiten jaarplan 2020






### Schenk- en erfbelasting





#### Regulier proces

- Opleggen aanslagen 
- Innen aanslagen 
- Behandelen klachten, bezwaar- en beroepschriften 




#### Voorkomen van fouten

- Verbeteren online informatie 
- Inzetten gerichte communicatie 
- Aanpassen aangifteformulier 


#### Dienstverlening

- Antwoord geven (telefonische) vragen 
- Samenwerken publieke en private partijen 
- Voeren vooroverleg 
- Inzetten specialistenteam Nabestaanden bij BelastingTelefoon 

#### Toezicht en fraude

- Behandelen individuele aangiften 
- Uitvoeren (thematische) toezichtacties, o.a. op vrijstelling eigen woning en bedrijfsopvolgingsregeling 
- Bestrijden fraude 

- Verloopt goed
- Verloopt (deels) minder dan gepland
- Verloopt niet zoals gepland

 In proces

 Afgerond

 Continu



# Schenk- en erfbelasting

## Regulier proces

### Algemeen

De processen van de erf- en schenkbelasting hebben in 2020 de nodige aandacht gevestigd. Er is een inhaalslag gemaakt. Op het gebied van de erfbelasting is het ons gelukt om het normale verwerkingsritme van de erfbelasting te bereiken; echter bij schenkbelasting is de doelstelling dat binnen 6 maanden na ontvangst van de aangifte een definitieve aanslag is opgelegd, nog niet gerealiseerd. Wel leggen we vrijwel direct na ontvangst van de aangifte een voorlopige aanslag op. Door corona was er in 2020 meer oversterfte. Onder meer hierdoor ontvingen (en ontvangen) wij meer aangiften in het kader van erven en hebben we meer aangiften behandeld dan gepland.

- **Opleggen aanslagen**

### Schenkbelasting

Burgers moe(s)ten door vertraging in de ontwikkeling van de nieuwe automatisering bij de schenk- en erfbelasting langer wachten op hun aanslag dan wenselijk. De ICT-technologie om alle aangiftejaren schenkbelasting te behandelen kwam in 2020 gereed. Vanaf maart 2019 konden we starten met het opleggen van definitieve aanslagen 2017 schenkbelasting, vanaf april 2020 met de eerste definitieve aanslagen voor 2018 en in september van het afgelopen jaar startten we met belastingjaar 2019. We zetten extra krachten in om de voorraad weg te werken. De voorraad definitief vast te stellen aangiften per ultimo 2020 bedroeg 72.602 (eind april waren dit er 160.126, eind augustus 129.977). De bijgestelde doelstelling van 70.000 – 90.000 nog op te leggen definitieve aanslagen per ultimo 2020 is daarmee gehaald. In totaal hebben we tot en met december 187.389 aangiften behandeld. Doordat hier veel aangiftes over belastingjaren 2017 en 2018 bij zaten, drukte dit de realisatiecijfers van het afgelopen jaar flink, en lukte het ons in 2020 slechts in 4,1% van de definitieve aanslagen deze binnen zes maanden op te leggen (terwijl we 90% nastreven). Bij de in 2020 binnengekomen aangiften schenkbelasting lukt het ons wel in de meeste gevallen (90,6%) tijdig een (voorlopige of definitieve) aanslag op te leggen.

### Erfbelasting

Bij 81,8% van de aangiften erfbelasting legden we in 2020 binnen drie maanden een definitieve aanslag op (norm 70%), en bij 91,5% binnen zes maanden (norm 90%). We hebben in 2020 17% meer aangiften erfbelasting behandeld dan gepland. Door een hogere instroom van aangiften dan voorzien (26%) – mede als gevolg van oversterfte door corona – steeg de voorraad van aangiften erfbelasting desondanks. De voorraad nog op te leggen aanslagen erfbelasting betrof ultimo 2020 10.900. Hiermee haalden we niet de oorspronkelijke planning (6.500).

- **Innen aanslagen**

Bij de doelgroep ‘Particulieren’ rapporteren we over het onderwerp ‘innen aanslagen’.

- **Behandelen klachten, bezwaar- en beroepschriften**

Doordat het ons steeds meer lukt om definitieve aanslagen schenk- en erfbelasting op te leggen, zien we ook het aantal bezwaren stijgen. Daarnaast werkten we in 2020 hard aan het wegwerken van achterstanden van bezwaren. Het is ons hierdoor in 2020 niet altijd gelukt om tijdig te reageren op klachten en bezwaren. De voorraad bezwaren is na een daling vanaf april 2020 toegenomen aan het eind van het jaar. Voor de schenkbelasting moeten we eind 2020 daarom nog 1.314 bezwaren afhandelen en voor de erfbelasting 1.628. Van de bezwaren die we in 2020 afhandelden, deden we dit bij 57,8% van de bezwaren schenkbelasting en bij 65,6% van de bezwaren erfbelasting Awb-conform (terwijl we minimaal 90% nastreven).



## Schenk- en erfbelasting (vervolg)

### Voorkomen van fouten

- **Verbeteren online informatie**  
Burgers kunnen vanaf eind juli 2020 via Mijn Belastingdienst/erfbelasting digitaal uitstel aanvragen voor het indienen van de aangifte erfbelasting. Op [belastingdienst.nl](https://belastingdienst.nl) geven we uitleg hoe digitaal uitstel aangevraagd kan worden.
- **Inzetten gerichte communicatie**  
Op dit moment maken we in onze communicatie nog geen onderscheid tussen burgers en ondernemers. We zijn bezig de resultaten uit het onderzoek 'Schenken en schenkbelasting' te vertalen naar onze handhavings- en communicatiestrategie. Als gevolg van personele krapte is ons dat in 2020 nog niet gelukt. Op basis van de bevindingen kunnen we beter onderscheid maken in de manier waarop we naar verschillende doelgroepen communiceren, omdat er bijvoorbeeld sprake is van verschillen in belangen en gedrag.
- **Aanpassen aangifteformulier**  
We zijn in 2020 verder gegaan met de verbetering van de aangifteformulieren van de schenk- en erfbelasting, met als doel vanaf belastingjaar 2021 (in het kalenderjaar 2022) het doen van aangifte voor belastingplichtigen te vereenvoudigen.

### Dienstverlening

- **Antwoord geven (telefonische) vragen | Inzetten specialistenteam Nabestaanden bij BelastingTelefoon**  
Voor de telefonische vragen van burgers over de schenk- en erfbelasting hebben wij een specialistenteam Nabestaanden bij de BelastingTelefoon. De mensen die belden met vragen over schenken of erven, hebben in 89% van de gevallen ook iemand van dit team gesproken. Dat waren dit jaar 312.000 telefoontjes. De rest van de mensen die belden, konden door de reguliere BelastingTelefoon worden geholpen. Vanaf december zetten we de 'call me back'-mogelijkheid in bij het specialistenteam Nabestaanden bij de BelastingTelefoon, waardoor zij hun telefoonnummer of bericht achterlieten waarop wij ze later een bericht konden sturen of terugbellen. Verder rapporteren we bij de doelgroep Particulieren over onze telefonische dienstverlening.
- **Samenwerken publieke en private partijen**  
We onderhouden onder andere in het kader van een rijksbrede schuldenaanpak een netwerk van contact met maatschappelijke en publieke organisaties. Op 24 november 2020 heeft er bijvoorbeeld een overleg plaatsgevonden met de werkgroep notariaat.
- **Voeren vooroverleg**  
Het vooroverleg helpt ons om de juiste aanslag te kunnen opleggen en voorkomt dat burgers onnodig in bezwaar gaan. Daarnaast helpt het ook om de contacten met de notarissen en de fiscaal dienstverleners verder te professionaliseren. Er was in 2020 veel behoefte aan vooroverleg. We kregen dan ook meer verzoeken binnen dan waarvoor capaciteit was. De voorraad verzoeken tot vooroverleg is hierdoor wat hoger. Daardoor kan het voorkomen dat burgers langer moeten wachten op een standpuntbepaling van de Belastingdienst dan ons streven (binnen 8 weken reactie). Om burgers tijdig van dienst te kunnen zijn willen we in 2021 meer capaciteit voor vooroverleg gaan inzetten.



## Schenk- en erfbelasting (vervolg)

### Toezicht en fraude

Doordat de ontwikkeling van een risicoselectiemodel voor de erfbelasting in 2020 nog niet gereed was, controleren we alle aangiften voor de erfbelasting handmatig. Wanneer de automatisering voor schenk- en erfbelasting op orde is, kunnen we aan de hand van ons nieuwe handhavings- en toezichtplan gerichter keuzes maken in ons toezicht. Dit was in 2020 niet – of maar beperkt – mogelijk. We werken aan een verdiepingsslag om het inzicht te verbeteren in de omvang van de handhavingsrisico's en het nalevingstekort voor de schenk- en erfbelasting.

- **Behandelen individuele aangiften**

We hadden in 2020 te maken met personele krapte. Daardoor moest ruimte worden gezocht in het beperken of temporiseren van toezicht ten behoeve van het tijdig opleggen van aanslagen en het wegwerken van achterstanden. We brachten de voorraad risicovolle aangiften waarvoor de inzet van specialisten nodig is, in de laatste vier maanden van 2020 terug van 10.260 naar 9.234. De werving van de benodigde specialisten om deze voorraad verder terug te brengen, wordt in stappen gedaan, omdat de organisatie niet de capaciteit heeft alle nieuwe medewerkers tegelijkertijd op een gedegen manier in te werken. Een deel hiervan stroomde eind 2020 in, de rest van de werving volgt in 2021.

- **Uitvoeren (thematische) toezichtacties, o.a. op vrijstelling eigen woning en bedrijfsopvolgingsregeling**

Een voorbeeld van een thematische aanpak bij de schenkbelasting betreft de regeling vrijstelling voor de eigen woning. We zetten een mix van instrumenten in om fouten te voorkomen en, waar nodig, te corrigeren. Zo geven we voorlichting aan notarissen, hypotheekinstanties en dienstverleners en zoeken we naar mogelijkheden tot verheldering in de aangifte schenkbelasting waardoor bepaalde fouten in de aangifte niet meer gemaakt *kunnen* worden. We houden in de gaten of de schenking wel wordt besteed; als dat niet het geval is, brengen we de voorwaarden van de regeling nog een keer onder de aandacht. En uiteindelijk deden we bij een aantal geselecteerde aangiften een check op de daadwerkelijke besteding van de schenking; we vergeleken in de laatste maanden van 2020 de aangiften schenkbelasting waarop een verzoek werd gedaan op vrijstelling eigen woning met gegevens van het Kadaster en de IH-aangiften. Hierdoor konden we zien welke schenkingen reeds aan de eigen woning zijn besteed. Daar waar niet direct een aangifte kan worden opgelegd bij vrijstelling eigen woning, gebruikten we een brief waarin we de burger verzochten de besteding aan te tonen.

- **Bestrijden fraude**

We rapporteren over 'bestrijden fraude' bij de doelgroep 'Particulieren'.








# Doelgroep Toeslagengerechtigden

## Status activiteiten jaarplan 2020






### Toeslaggerechtigden





#### Regulier proces

- Beschikken aanvragen en mutaties 
- Uitkeren toeslagen 
- Inwinnen en verstrekken van gegevens 
- Innen terugvorderingen 
- Behandelen klachten, bezwaar-en beroepschriften 





#### Voorkomen van fouten

- Massaal automatisch continueren 
- Attenderen op mogelijk gewijzigde situaties 
- Uitvoeren inkomensacties 



#### Dienstverlening

- Antwoord geven (telefonische) vragen 
- Samenwerken maatschappelijk dienstverleners 
- Maatwerk leveren kinderopvangtoeslag 
- Uitvoeren herstelactie kindgebonden budget 


#### Toezicht en fraude

- Behandelen individuele aanvragen en mutaties 
- Uitvoeren (thematische) toezichtacties 
- Uitvoeren steekproeven 
- Bestrijden fraude 

#### Vernieuwing

- Verbeteren burgerportaal 
- Ontwikkelen app voor doorgeven mutaties kinderopvangtoeslag 

- Verloopt goed
- Verloopt (deels) minder dan gepland
- Verloopt niet zoals gepland

 In proces

 Afgerond

 Continu





# Toeslaggerechtigden

## Algemeen

Gedurende het gehele jaar 2020 is er door de mensen van de Belastingdienst hard gewerkt aan de problematiek rond de kinderopvangtoeslag. Om de hersteloperatie vorm te geven hebben we een tijdelijke crisisorganisatie opgericht; de Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen (UHT). In de 'reguliere' Toeslagen organisatie gaven we het afgelopen jaar voorrang aan werkzaamheden die nodig zijn om burgers op tijd hun toeslag toe te kennen en uit te betalen, aan vragen van burgers en aan het burger-geïnitieerd werk dat gebonden is aan wettelijke termijnen, zoals klachten en bezwaren. We konden hierdoor op die punten bestaande voorraden wegwerken tot een beheersbaar niveau. We hebben het afgelopen jaar vanwege personele krapte en omdat veel capaciteit naar de hersteloperatie ging, keuzes gemaakt in onze werkzaamheden voor de doelgroep Toeslagen. We kwamen door deze ontwikkelingen in 2020 niet toe aan een aantal voorgenomen activiteiten ten aanzien van toezicht (o.a. het uitvoeren van steekproeven en thematisch toezicht).

Ook is Toeslagen zoals aangegeven in 2020 met het Programma Vernieuwing Dienstverlening gestart, waarin wij met drie thema's de dienstverlening willen verbeteren, namelijk: het vergroten van de toekenningszekerheid, meer menselijke maat en adequate handhaving. Dit is toegelicht in de derde Voortgangsrapportage Kinderopvangtoeslag die de Kamer op 29 september 2020 ontving.

## Regulier proces

- **Beschikken aanvragen en mutaties**  
Bij het toekennen van toeslagen is actualiteit en zekerheid over de hoogte van de toekenning van het grootste belang. We haalden onze doelstelling in 2020 voor het definitief toekennen van toeslagen over het voorgaande jaar (91% t.o.v. onze doelstelling van 85%).
- **Uitkeren toeslagen**  
We hebben dit jaar, ondanks de beperkingen als gevolg van de coronamaatregelen, 99,9% van de toeslagen tijdig uitbetaald. Dit is gelijk aan onze doelstelling.
- **Inwinnen en verstrekken van gegevens**  
Er is in 2020 veel aandacht uitgegaan naar het inwinnen van gegevens. Veelal vond dit plaats in het kader van het verbeterprogramma kinderopvangtoeslag, bijvoorbeeld waar het gaat om gegevens van kinderopvangorganisaties over het gebruik. Over de stand van zaken van het programma eind december 2020 is uitgebreide informatie opgenomen in de brief van de staatssecretaris van szw d.d. 18 december 2020 over kinderopvang. Wij verwijzen inzake de voortgang naar deze brief.

Ook op andere punten is er aandacht geweest voor het inwinnen van gegevens. Zo is in het eerste kwartaal van 2020 een verhuurdersconferentie gehouden waar onder meer informatie is opgehaald die de samenwerking met verhuurders zou kunnen verbeteren. Zoals vermeld in de vijfde voortgangsrapportage kinderopvangtoeslag die op 1 februari 2021 aan de Tweede Kamer is aangeboden, starten we - naar het voorbeeld van het verbeterprogramma kinderopvangtoeslag - voor de andere toeslagen verbetertrajecten samen met de beleidsdepartementen, gericht op vereenvoudiging, reduceren van terugvorderingen en het verbeteren van de dienstverlening. Dit krijgt in 2021 als eerste een vervolg voor de huurtoeslag.



## Toeslaggerechtigden (vervolg)

- **Innen terugvorderingen**

Veel van onze activiteiten zijn gericht op het voorkomen van (hoge) terugvorderingen, en daarmee ook op het voorkomen van (problematische) schulden. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de activiteiten gericht op het voorkomen van fouten, de samenwerking met intermediairs en het attenderen op mogelijke wijzigingen. We haalden onze doelstelling voor het verminderen van grote terugvorderingen: 95% van de definitief toegekende toeslagen leidde niet tot een terug te betalen bedrag van hoger dan €500 (norm minimaal 91%).

In een groot deel van het jaar zijn geen nieuwe dwanginvorderingsmaatregelen opgestart. Het versturen van herinneringen, aanmaningen en dwangbevelen heeft in het kader van de door ons genomen coronamaatregelen een tijdlang stilgestaan en is - na een korte hervatting - half december 2020 opnieuw gepauzeerd.

- **Behandelen klachten, bezwaar- en beroepschriften**

In 2020 hebben we de oplopende werkvoorraden en doorlooptijden voor de behandeling van vragen, bezwaren en klachten teruggebracht. Dit heeft erin geresulteerd dat we ultimo 2020 conform doelstelling bezwaren en klachten tijdig afhandelen. In de laatste vier maanden van 2020 handelden we ruim 95% van de bezwaren tijdig af. Doordat we 2020 met een grote voorraad bezwaren zijn gestart vanwege de benodigde inzet voor de herstelacties n.a.v. de problemen met toeslagen en gewijzigde jurisprudentie van de Raad van State, presteren we over het hele jaar genomen niet conform doelstelling (85% t.o.v. onze doelstelling van 90%). We hebben blijvend aandacht voor het in overleg treden met de burger indien tijdige behandeling niet mogelijk lijkt. Daarnaast hoeven we door het doorvoeren van interne procesverbeteringen niet meer handmatig het werk dat voortvloeit uit bezwaren, onder teams en medewerkers te verdelen. Iedereen werkt door een ontwikkelde voorziening aan de meest urgente zaken die passen bij zijn of haar vaardigheden.

In 91% (t.o.v. onze doelstelling van 90%) van de gevallen handelden we in 2020 Awb-conform klachten van burgers over hun toeslagen af. We zijn gestart met een intern verbetertraject voor klachten, beroep en bezwaar. Dit zetten we in 2021 verder voort. We ontvingen in 2020 per maand gemiddeld zo'n 25% minder klachten dan in 2019.

De rechtbanken hebben beroepszaken in het kader van de coronamaatregelen lange tijd aangehouden. Inmiddels zijn ze begonnen met het plannen van zittingen.

## Voorkomen van fouten

- **Massaal automatisch continueren**

Burgers met een toeslag ontvangen rond december automatisch een nieuwe berekening voor het jaar erop. Eind 2020 verstuurden we aan ongeveer 6 miljoen huishoudens deze voorschotbeschikkingen De MAC-campagne (Massaal Automatisch Continueren 2021) is goed verlopen.

- **Attenderen op mogelijk gewijzigde situaties**

We vinden het belangrijk dat aanvragers niet door een verandering in woon- of leefsituatie onverwachts achteraf toeslagen moeten terugbetalen. Gedurende het jaar versturen we daarom verschillende attentiebrieven aan aanvragers. In 2020 zijn 32.088 attentiebrieven verstuurd aan AOW'ers, 6.867 brieven aan ouders/verzorgers van 12-jarigen en 4.229 brieven aan studenten waarvan uit gegevens van duo blijkt dat zij mogelijk niet (langer) studeren.

Kort na de zomer zijn we gestart met een brede campagne om bewustwording te creëren bij burgers dat belangrijke veranderingen in het leven van burgers, zoals bij een gebeurtenis in hun persoonlijke situatie of bij wijzigingen in de opvangsituatie gevolgen kunnen hebben voor belastingen en toeslagen, en burgers te stimuleren deze wijzigingen tijdig door te geven. De campagne is via verschillende kanalen uitgezet, waaronder tv- en radiocommercials en online media.



## Toeslaggerechtigden (vervolg)

Ook via de kinderopvangtoeslag app hebben we ouders geattendeerd op de gevolgen van mogelijk gewijzigde situaties. De stand van zaken eind 2020 kwam aan de orde in de brief van 18 december 2020.

- **Uitvoeren inkomensacties**

We hebben in 2020 na de uitbraak van het coronavirus en de hierdoor ontstane onzekerheid rondom inkomens ervoor gekozen burgers te attenderen en geen inkomens aan te passen. Door geen inkomens aan te passen is voorkomen dat voor aanvragers onduidelijkheid zou ontstaan, en dat toeslagen hierdoor zouden worden verlaagd of stopgezet.

## Dienstverlening

- **Antwoord geven (telefonische) vragen**

Op de telefonische dienstverlening wordt ingegaan bij het onderdeel Particulieren. Daar wordt de 'oranje' kwalificatie van deze activiteit duidelijk.

We hebben gewerkt aan het intensiveren van de inzet van de balies voor toeslaggerechtigden als vorm van meer persoonlijke dienstverlening. De werving voor de eerste uitbreiding is in 2020 opgestart.

- **Samenwerken maatschappelijk dienstverleners**

Via het Kennisnetwerk Belastingen en Toeslagen ondersteunen we onder meer maatschappelijk dienstverleners die burgers helpen bij het regelen van hun belastingen en toeslagen. Hierover rapporteren we verder bij de doelgroep Particulieren. Zoals daar is aangegeven, is de volledige ingebruikname van het Kennisnetwerk door technische problemen en personele krapte vertraagd. We zullen in de eerste helft van 2021 volledig operationeel zijn. Bij de zogeheten intermediairdagen was toeslagen dit jaar één van de onderwerpen die aan bod kwam. Zo konden intermediaire partijen die burgers helpen met hun toeslagen, onder meer informatie krijgen over nieuwe wet- en regelgeving.

- **Maatwerk leveren kinderopvangtoeslag**

We werkten in 2020 met het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid aan verbetermaatregelen voor de kinderopvangtoeslag. Hierover wordt de Tweede Kamer periodiek geïnformeerd. De stand van zaken eind 2020 kwam in de eerder benoemde brief van 18 december 2020 aan de orde.

- **Uitvoeren herstelactie kindgebonden budget**

Als iemand in aanmerking komt voor het kindgebonden budget, dan hoeft hij of zij niet zelf een aanvraag te doen. Het uitvoeren van deze maatregel hebben we een aantal jaren – in bepaalde situaties bij sterke inkomensschommelingen - niet goed gedaan. Dat wordt nu hersteld voor de jaren 2013 tot en met 2017. Dit betreft een populatie van circa 320.000 ouders. In 2019 zijn circa 260.000 beschikkingen voor in totaal €160 mln. uitbetaald. In 2020 is dit opgelopen tot zo'n 352.000 beschikkingen met een totaalbedrag van circa €293 mln. betaald. Tot en met 2020 is daarmee in totaal zo'n €453 mln. uitbetaald. De oorspronkelijke raming van €498 mln. is daarnaast geactualiseerd en bijgesteld tot €478 mln. Ten opzichte van de oorspronkelijke raming wordt dus naar verwachting zo'n €20 mln. minder uitbetaald door de herstelactie. Dit heeft hoofdzakelijk twee redenen, nl.: (a) ouders hebben in de tussentijd zelf de aanvraag via het reguliere systeem gestart of (b) het gemiddelde inkomen van de te herstellen ouders lag iets hoger dan aanvankelijk geraamd. De resterende circa €25 mln. is in 2020 nog niet uitbetaald. In de brief van 11 februari 2021 hierover, gaan we in op de verschillende redenen waarom voor deze groep nog niet is beschikt en betaald, bijvoorbeeld bij ouders die naar het buitenland verhuisd zijn of waarvan het definitief inkomen over die periode nog niet vaststaat.



## Toeslaggerechtigden (vervolg)

### Toezicht en fraude

We kwamen door capaciteitsgebrek in 2020 niet toe aan een aantal toezichtactiviteiten (o.a. het uitvoeren van steekproeven en een aantal voorgenomen acties in het kader van thematisch toezicht). We hebben in 2020 succesvol een wervingscampagne uitgevoerd om de capaciteit binnen de verschillende onderdelen van de organisatie te verhogen.

De processen inzake verwerking van signalen en het risicoclassificatiemodel zijn stopgezet in verband met het ontbreken van een goedgekeurde Gegevensbeschermingseffectbeoordeling (GEB). Het streven is om deze processen opnieuw in gang te zetten.

- **Behandelen individuele aanvragen en mutaties**  
Veel capaciteit is de afgelopen periode ingezet op het proces inzake de definitieve toekenning van kinderopvangtoeslag. Daarnaast is met name ingezet op activiteiten die zijn gericht op het verlagen van het verschil tussen voorlopige toekenning (VT) en definitieve toekenning (DT).
- **Uitvoeren (thematische) toezichtacties**  
Jaarlijks winnen we van kinderopvangorganisaties gegevens in over de genoten opvanguren en over de door hun klanten betaalde tarieven. In 2020 zijn hiervoor 163.350 vraagbrieven verstuurd naar aanvragers ten aanzien van wie de gegevens die van de opvangorganisatie kwamen, niet compleet waren, of ter zake waarvan we nog meer duidelijkheid nodig was. We hebben in 2020 door de genoemde personele krapte geen nieuwe thematische toezichtacties ontwikkeld of uitgevoerd.

- **Uitvoeren steekproeven**  
Normaliter voeren wij steekproeven uit om inzicht te krijgen in het niveau van naleving en in eventuele onbekende risico's. Er was oorspronkelijk één aselechte steekproef gepland. Dit is ons in 2020 wegens de genoemde personele krapte niet gelukt.
- **Bestrijden fraude**  
We hebben ons in 2020 gericht op het opnieuw inrichten van onze processen. We hebben nieuwe mensen aangenomen en werkten verder aan het (her)schrijven van de werkinstructies en behandelkaders.

### Vernieuwing

De afgelopen jaren heeft veel vernieuwing binnen Toeslagen plaatsgevonden in het kader van het verbeterprogramma kinderopvangtoeslag.

- **Verbeteren burgerportaal**  
We werken bijvoorbeeld aan het toegankelijker maken van Mijn Toeslagen (het burgerportaal). We zijn in 2020 niet aan al onze voornemens ten aanzien van het burgerportaal toegekomen, maar we gaan hier in 2021 mee verder.
- **Ontwikkelen app voor doorgeven mutaties kinderopvangtoeslag**  
Ook werken we aan het ontwikkelen van de kinderopvangtoeslagapp.  
  
Voor de stand van zaken eind 2020 verwijzen we naar de hierboven reeds genoemde brief inzake kinderopvang d.d. 18 december 2020 en de vijfde voortgangsrapportage kinderopvangtoeslag van 1 februari jl. In deze laatste rapportage wordt ook verder ingegaan op het Programma Vernieuwing Dienstverlening zoals dat inmiddels vorm krijgt.



# Doelgroep MKB-ondernemers

## Status activiteiten jaarplan 2020



### MKB-ondernemers

#### Regulier proces

- Registreren van belastingplichtigen
- Opleggen aanslagen
- Innen aanslagen
- Behandelen klachten, bezwaar- en beroepschriften

#### Voorkomen van fouten

- Afsluiten convenanten
- Inzetten gerichte communicatie voor starters
- Samenwerking publieke en private partijen

#### Dienstverlening

- Antwoord geven (telefonische) vragen
- Samenwerken dienstverleners, o.a. met Forum Fiscaal Dienstverleners
- Voeren vooroverleg
- Behandelen verzoeken Advance Tax Rulings en Advance Pricing Agreements

#### Toezicht en fraude

- Behandelen individuele aangiften
- Toezicht houden, o.a. landbouw, horeca, uitzendbureaus en autobelastingen
- Thematisch toezicht houden, o.a. Deregulering Beoordeling Arbeidsrelatie, e-commerce en excessief lenen van de bv
- Uitvoeren steekproeven
- Bestrijden fraude, o.a. samen met andere overheidsorganisaties

#### Vernieuwing

- Ontwikkelen automatisch ingevulde btw- en winstaangifte voor zzp-ers
- Ontwikkelen online bezwaarvoorziening
- Gestructureerd overleg met koepels / stakeholders
- Implementeren doorontwikkeld horizontaal toezicht

- Verloopt goed
- Verloopt (deels) minder dan gepland
- Verloopt niet zoals gepland

In proces

Afgerond

Continu



# MKB-ondernemers

## Algemeen

Vanwege corona is onze dienstverlening aan bedrijven en startende ondernemers onder druk komen te staan. Veel contact heeft digitaal plaatsgevonden, zoals bijvoorbeeld door middel van webinars. Naast dienstverlening heeft corona ook gevolgen gehad voor het toezicht. In veel van de branches is toezicht niet goed mogelijk geweest in 2020.

## Regulier proces

### ● Registreren van belastingplichtigen

De registratie als belastingplichtige is de eerste stap om een bedrijf op te nemen in onze massale processen. Als iemand zelfstandig werkzaamheden uitvoert en daar inkomsten uit heeft, is diegene ondernemer en moet diegene zich aanmelden bij de Kamer van Koophandel. Wij hebben in 2020 de gebruikelijke onderzoeken op internet naar bedrijfsmatige activiteiten gedaan. Fysieke bezoeken waren door corona niet mogelijk.

### ● Opleggen aanslagen | Innen aanslagen

We lopen vanaf maart 2020 als gevolg van de impact van corona achter op schema, voor wat betreft de inning. Eerst en vooral heeft dit van doen met het ruimhartig toekennen en verlengen van bijzonder uitstel van betalingen voor ondernemers. Verder zijn in een groot deel van het jaar geen dwanginvorderingsmaatregelen opgestart. Het versturen van herinneringen, aanmaningen en dwangbevelen heeft een tijdlang stilgestaan.

### ● Behandelen klachten, bezwaar- en beroepschriften

We hebben de voorraaddoelstelling afname bezwaren niet gerealiseerd (27,3% afname in plaats van de streefwaarde van 30% ten opzichte van december 2017). Dit wordt verklaard door het feit dat vanaf maart 2020 hoorgesprekken niet fysiek konden plaatsvinden. Sinds november worden hoorgesprekken weer opgepakt.

## Voorkomen van fouten

### ● Afsluiten convenanten

Wij werken aan het versterken van de samenwerking met fiscaal dienstverleners die beschikken over kennis, motivatie en toestemming van de klant om bij de aangifte meer naleving te bewerkstelligen op de tijdigheid van indiening en de volledigheid en juistheid van de aangifte. We sluiten met fiscaal dienstverleners hierover convenanten af. Het percentage kasopbrengsten MKB-ondernemingen onder fiscaal dienstverlenersconvenant is in 2020 met 5,5% onder de norm van 6-8% gebleven. Dit komt doordat de kasopbrengst MKB-ondernemingen onder fiscaal dienstverlenersconvenant in verhouding minder gegroeid is dan de groei van het aantal MKB-ondernemingen in de betreffende periode.

### ● Inzetten gerichte communicatie voor starters

Alhoewel een groot deel van de startende ondernemers zelfstandig aan zijn fiscale verplichtingen voldoet, is onze doelstelling de groep van starters proactief te benaderen en van informatie te voorzien. Al vanaf maart 2020 moesten de reguliere fysieke startersbijeenkomsten echter worden afgelast. Om die reden zijn de startersbijeenkomsten in digitale vorm gegoten, wat heeft geleid tot (vanaf augustus 2020) maandelijkse webinars voor startende ondernemers. Deze webinars worden bijgewoond door gemiddeld ongeveer 1.000 startende ondernemers. Deze vorm van voorlichting zetten we in 2021 voort. Daarnaast hebben we deelgenomen aan de KvK adviesweek en een digitaal evenement van zzp Nederland. Naast aandacht voor starters hebben we ook specifiek voorlichting gegeven met betrekking tot het staken van een onderneming.



## MKB-ondernemers (vervolg)

- **Samenwerking publieke en private partijen, o.a. KvK, FD's, softwareontwikkelaars**

De IDEAL-pilot voor de aangifte loonheffing met softwareontwikkelaars hebben we succesvol afgerond. Softwareontwikkelaars implementeren de vrijgegeven IDEAL-functionaliteit voor de aangifte omzetbelasting in hun salarispakketten. Vanaf september 2020 zijn overleggen opgestart met softwareleveranciers over het beschikbaar stellen van fiscale content in de vorm van fiscale hulpen bij het administreren. Het doel hiervan is het ondersteunen van de ondernemer bij het voeren van de administratie en het doen van aangifte. De pilot met de automatische winstaangifte belastingjaar 2019 (AWA) is positief geëvalueerd en afgerond. Deelnemers aan de pilot hebben veel gebruiksgemak ervaren door de aansluiting die de AWA maakt tussen de boekhouding en het winstdeel van de aangifte inkomensheffing.

Samen met DigiCampus en Logius hebben we twee experimenten uitgevoerd om data-uitwisseling goed en veilig te organiseren. Daarnaast hebben we meegewerkt aan de overheidsinitiatieven INNovember en de Innovatiedag van de Belastingdienst.

## Dienstverlening

- **Antwoord geven (telefonische) vragen**

We hebben keuzes moeten maken bij het inzetten van de handhavingscapaciteit, omdat deze voor de buitenwerkzaamheden niet kon worden ingezet. Om de beste bijdrage te leveren aan de compliance is de inzet op dienstverlening versterkt. De belactie richting fiscaal dienstverleners was succesvol en is door hen positief gewaardeerd. Ook in de invordering zijn, met dank aan de deurwaarders die zich hiervoor hebben ingezet, herhaaldelijk belacties geweest om ondernemers te wijzen op de mogelijkheden tot uitstel van betaling. In maart 2020 zijn we begonnen met - voorafgaand aan een te versturen vragenbrief of opgelegde correctie - telefonisch contact te zoeken met de ondernemer of fiscaal dienstverlener. Vanwege de positieve reacties en effecten (voorkomen van fouten en onduidelijkheden) is besloten deze werkwijze voortaan als standaard te hanteren.

- **Samenwerken dienstverleners, o.a. met Forum Fiscaal Dienstverleners**

In de ondersteuning van de belastingplichtige neemt de fiscaal dienstverlener (FD) een prominente plaats in. Daarom is onze samenwerking met FD's een efficiënte manier om het nalevingsgedrag van belastingplichtigen te verbeteren. Voorbeeld van de samenwerking met de koepels van FD's is het beschikbaar stellen van een actueel schuldenoverzicht. Hiermee voorzien we in een behoefte vanuit de markt ter zake van informatie over de fiscale coronamaatregelen en met name de regeling van uitstel van betaling. In de uitvoering ondersteunen we FD's specifiek met de website, de fora, de Helpdesk Intermediairs en de FD-teams. Ondanks de beperkende maatregelen zijn we erin geslaagd invulling te geven aan een expertsessie FD via een webinar, alsook een geheel online concept van de Intermediardagen 2020. Beide evenementen werden goed bezocht en hoog gewaardeerd. Het webinar expertsessie FD mocht 2.533 deelnemers verwelkomen en het aantal inschrijvingen voor de Intermediardagen betrof 10.755.



## MKB-ondernemers (vervolg)

- **Voeren vooroverleg | Behandelen verzoeken Advance Tax Rulings en Advance Pricing Agreements**

Als er onduidelijkheden zijn over de interpretatie van de wetgeving, bijvoorbeeld over de fiscale gevolgen van een voorgenomen transactie, dan kan een ondernemer of zijn fiscaal dienstverlener een vraag aan ons voorleggen. Vervolgens kan er vooroverleg plaatsvinden en nemen wij een standpunt in. Dit kan in bepaalde gevallen leiden tot een vaststellingsovereenkomst. In 2020 is er minder gebruik gemaakt van vooroverleg (13.770 t.o.v. 14.318 in 2019). Er zijn daarnaast 136.758 verzoekschriften afgehandeld.

## Toezicht en fraude

- **Behandelen individuele aangiften**

In 2020 hebben we 20.834 aangiften in behandeling genomen voor de VpB. Voor 1H was dat 110.644.

- **Toezicht houden, o.a. landbouw, horeca, uitzendbureaus en autobelastingen**

### *Landbouw*

Als gevolg van corona zijn de geplande kwaliteitsgesprekken niet doorgegaan. We hebben wel afspraken gemaakt. Het gaat hierbij om 11 dienstverleners en ongeveer 2.300 aangiften inkomensheffing voor de belastingjaren 2017 en 2018 waarin de landbouwvrijstelling is geclaimd. Deze aanpak hebben we gebaseerd op de analyse van de gehouden kwaliteitsgesprekken en de steekproef. Verder hebben we rekening gehouden met de beschikbare capaciteit. Per 31 december 2020 was ongeveer 80% gerealiseerd.

### *Horeca*

Ook bij de horecabranche is fysiek toezicht sinds de uitbraak van corona nog niet mogelijk geweest. De beperkende maatregelen hebben de horecabranche flinke schade toegebracht. Veel bedrijven zijn hierdoor in (financiële) problemen gekomen. We hebben gewerkt aan de ontwikkeling van de kwaliteitsimpuls administratie- en bewaarplicht in de horeca. Verder hebben we afspraken gemaakt over een integrale overheidssamenwerking binnen de gemeenten Amsterdam en Dordrecht.

### *Autohandel*

Ook bij autohandel is het fysiek toezicht stilgelegd. Dit gold ook voor de voorgenomen lokale pilot in de regio Noordoost om een uitvoerings- en toezichtstrategie te ontwikkelen voor de autohandel die vervolgens landelijk kan worden toegepast. In november 2020 hebben we het onderwerp Autohandel opnieuw tegen het licht gehouden en een verkenning uitgevoerd om een actueel beeld te hebben van de branche en de (fiscale) problematiek die daar speelt.

### *Uitzendbranche*

Het gerichte toezicht op de uitzendbranche vindt onder meer plaats door het uitvoeren van fiscale boekenonderzoeken. Dit is in 2020 zo goed als stil komen te liggen. De al lopende boekenonderzoeken hebben we zoveel mogelijk afgerond.





## MKB-ondernemers (vervolg)

- **Thematisch toezicht houden, o.a. DBA, e-commerce en excessief lenen van de bv**

### *DBA*

Corona heeft een grote impact gehad op de mate waarin we toezicht op de arbeidsrelaties (DBA) konden uitoefenen. In de eerstvolgende voortgangsrapportage over het toezicht op arbeidsrelaties aan de Tweede Kamer wordt uitgebreider ingegaan op toezicht door de Belastingdienst. De gesprekken over een sectorspecifieke aanpak DBA hebben we in 2020 binnen de mogelijkheden van corona weer opgepakt en dat geldt ook voor de samenwerking tussen de Belastingdienst en de Inspectie szw.

### *E-commerce*

In samenwerking met de Douane passen we maatwerk toe bij de verschillende groepen van bedrijven. We hanteren drie zogeheten actorcategorieën bij e-commerce bedrijven (starters, compliant en niet-compliant). Doordat er maatwerk geleverd wordt, geven we elke actor (en waar nodig een afzonderlijk bedrijf) de aandacht die deze toezichtmatig verdient. Het toezichtproject (een pilot) liep echter vertraging op, doordat extern bezoek aan bedrijven door corona niet of nauwelijks mogelijk was. Vanwege de vertragingen als gevolg van corona is de pilot verlengd tot het najaar 2021.

- **Uitvoeren steekproeven**

Een steekproef is bedoeld om – statistisch verantwoorde – uitspraken te kunnen doen over het geheel van de onderzochte doelgroep MKB-ondernemers. Voor de steekproef ondernemingen worden 3.600 entiteiten aselekt, dus zonder voorafgaande risicoselectie, getrokken. De impact van de coronamaatregelen is ook zichtbaar in de uitgevoerde boekenonderzoeken in het kader van de steekproef ondernemingen 2020. Door het niet meer kunnen uitvoeren van buitentoezicht, konden we de resterende boekenonderzoeken in het kader van deze steekproef in 2020 niet meer uitvoeren.

- **Bestrijden fraude, o.a. samen met andere overheidsorganisaties**

Bij bewust niet naleven van wet- en regelgeving is afdwingen daarvan soms nodig. Dat kan via de fiscale aanpak maar ook in de samenwerking met andere overheden, zoals in het Regionaal Informatie- en Expertise Centrum (RIEC), de Landelijke Stuurgroep Interventieteams (LSI) en het Multidisciplinair Interventieteam (MIT). In die samenwerking leveren we als Belastingdienst een bijdrage aan de bestrijding van arbeidsmarktfraude en de georganiseerde ondermijnende criminaliteit. Intensief toezicht is een verbijzondering van het reguliere toezicht, met een fiscale reikwijdte. Een deel van de thema's kent een specifieke politieke en/of internationale opdracht, zoals btw-carrouselfraude en de Aanpak van Risicovolle Netwerken. Daarnaast heeft intensief toezicht ook een plaats in thema's zoals 'Zorgverleners met inkomsten uit pgb/omzet' of Turboliquidaties.



## MKB-ondernemers (vervolg)

### Vernieuwing

- **Ontwikkelen automatisch ingevulde btw- en winstaangifte voor ZZP-ers**

De pilot met de automatische winstaangifte belastingjaar 2019 (AWA) is positief geëvalueerd en afgerond. Deelnemers aan de pilot hebben veel gebruiksgemak ervaren door de aansluiting die de AWA maakt tussen de boekhouding en het winstdeel van de aangifte IN. Op basis van deze evaluatie en vervolgesprekken met softwareleveranciers is de AWA-functionaliteit voor belastingjaar 2020 doorontwikkeld en aan een bredere groep leveranciers van boekhoudpakketten beschikbaar gesteld.



- **BTW-ID voor Ondernemers tonen op Mijn Belastingdienst Zakelijk**

Deze functionaliteit is eind december 2020 live gegaan op Mijn Belastingdienst Zakelijk.

- **Ontwikkelen online bezwaarvoorziening**

In het kader van het Meerjarenplan Fiscale Dienstverleners werken we activiteiten uit om de samenwerking tussen Belastingdienst en FD te versterken. Dit vindt plaats in afstemming met FD's. Daarvoor zijn in de afgelopen periode vijf online bijeenkomsten met FD's en koepelvertegenwoordigers FD's georganiseerd.

Op verzoek van FD's is gestart met het thema bereikbaarheid. De [infographic 'In contact met de Belastingdienst'](#) op Forum FD is een voorbeeld, die bijdraagt aan een verbeterde bereikbaarheid van de Belastingdienst voor de FD.

- **Gestructureerd overleg met koepels / stakeholders**

De overleggen op bestuurlijk niveau tussen met de koepelvertegenwoordigers FD hebben in 2020 alle eenmaal digitaal plaatsgevonden. Ook het landelijke Intermediairpanel is eenmaal online bijeen geweest.

- **Implementeren doorontwikkeld horizontaal toezicht**

Samen met koepel-, branche- en beroepsorganisaties van fiscaal dienstverleners hebben we invulling gegeven aan diverse onderdelen van het doorontwikkelen van horizontaal toezicht in de fiscaal dienstverleners variant. De uitkomsten van de diverse (sub)werkgroepen zijn belangrijke elementen voor de nieuwe Leidraad horizontaal toezicht fiscaal dienstverleners die voorafgaat aan het daadwerkelijk implementeren van de wijzigingen.







# Doelgroep Grote Ondernemingen

## Status activiteiten jaarplan 2020




### Grote ondernemingen





#### Regulier proces

- Opleggen aanslagen 
- Innen aanslagen 
- Inwinnen en verstrekken van gegevens 
- Behandelen klachten, bezwaar- en beroepschriften 








#### Voorkomen van fouten

- Voorlichting geven via klantcoördinatoren 


#### Dienstverlening

- Voeren bedrijfsgesprekken 
- Klantcoördinatie door vast aanspreekpunt 
- Voeren vooroverleg 
- Behandelen verzoeken Advance Tax Rulings en Advance Pricing Agreements 


#### Toezicht en fraude

- Behandelen individuele aangiften 
- Beoordelen landenrapporten 
- Multilateraal toezicht houden op verrekenprijzen 
- Thematisch toezicht houden, o.a. DBA 
- Beoordelen en aan de EU melden van potentieel fiscaal agressieve structuren 
- Uitvoeren steekproef in het kader van vervolgonderzoek 
- Bestrijden fraude 

#### Vernieuwing

- Implementeren doorontwikkeld horizontaal toezicht 

- Verloopt goed
- Verloopt (deels) minder dan gepland
- Verloopt niet zoals gepland

 In proces

 Afgerond

 Continu



# Grote ondernemingen

## Algemeen

Door corona hebben we vertraging opgelopen bij het opstarten en afhandelen van de boekenonderzoeken, behandeling van aangiften en opleggen aanslagen. Daarnaast is door corona onze dienstverlening en toezicht richting bedrijven onder druk komen te staan, omdat de mogelijkheid voor fysiek klantcontact noodgedwongen afnam. Het klantcontact heeft in 2020 in de meeste gevallen digitaal kunnen plaatsvinden. Het afgelopen jaar hebben we contact gezocht met klanten over hun nieuwe situatie tijdens de coronacrisis en de fiscale steunmaatregelen van het kabinet. Om tot een meer gefocuste klantbehandeling te komen hebben we de Corona Impact Tool ontwikkeld en in gebruik genomen. Met deze tool kunnen we ons klantbeeld van grote organisaties actueel houden met informatie over de gevolgen van de coronacrisis op de bedrijfsvoering en de financiële positie van de grote organisaties. Daardoor zijn we beter in staat, gegeven de specifieke situatie van individuele klant, te differentiëren in het toezicht en maatwerk toe te passen.

Tevens is er in 2020 sprake geweest van een terugloop van toezichtactiviteiten.

## Regulier proces

### • Innen aanslagen

We hebben vanwege corona ruimhartig uitstel van betaling verleend. De totale belastingsschuld van grote ondernemingen bedraagt ultimo 2020 ruim €15 miljard. De omvang van de coronagerelateerde schulden bedraagt eind 2020 €5,5 miljard. Doordat dwanginvordering in belangrijke mate stil ligt, loopt ook de schuld omvang bij klanten op.

### • Inwinnen en verstrekken gegevens

We (Grote Ondernemingen) zijn de grootse leveranciers van gegevens die de Belastingdienst gebruikt voor de VIA. Daarbij kan gedacht worden aan loongegevens, bankgegevens, maar ook gegevens over eigendom van registergoederen. Het grootste deel van de gegevens wordt in het eerste kwartaal van een kalenderjaar ingewonnen, in casu begin 2020. Er hebben zich geen noemenswaardige problemen in het inwinningsproces en het daaropvolgende gebruik voor de VIA hebben zich niet voorgedaan.

### • Behandelen klachten, bezwaar- en beroepschriften

In 2020 hebben we 88% van de bezwaren binnen de Awb-termijn afgedaan. Dit percentage is net iets lager dan de 90% die we nastreven. Het percentage wordt vooral omlaaggehaald door het aantal afgedane bezwaren bij 1H (55%). Dit komt door een administratieve tekortkoming bij het overplaatsen van personeel tussen directies.

## Voorkomen van fouten

### • Voorlichting geven via klantcoördinatoren | Klantcoördinatie door vast aanspreekpunt

Grote organisatie hebben klantcoördinatoren als vast aanspreekpunt. In het onderdeel “algemeen” is toegelicht op welke wijze tijdens het coronajaar 2020 het contact tussen klant en de klantcoördinator heeft plaatsgevonden.



## Grote ondernemingen (vervolg)

### Dienstverlening

- **Voeren bedrijfsgesprekken**

Er zijn in 2020 1.544 bedrijfsgesprekken gevoerd. Als gevolg van corona hebben we in 2020 een minder bedrijfsgesprekken gevoerd dan daarvoor. Het contact met de klant heeft echter zoveel mogelijk digitaal doorgang gevonden.

- **Voeren vooroverleg**

Er zijn in 2020 3.516 vooroverleggen afgerond.

- **Behandelen verzoeken Advance Tax Rulings en Advance Pricing Agreements**

In het onderdeel specifieke thema's en in de bijlage van de rapportage is ingegaan op de ontwikkeling van de rulings met een internationaal karakter in 2020.

### Toezicht en fraude

- ● **Behandelen individuele aangiften | Opleggen aanslagen**

Er zijn in 2020 7.171 Vpb-aangiften door de directie GO afgehandeld. Dit ligt onder het niveau van 2.019 (8912). Dat komt mede doordat in de eerste periode van 2020 het starten van een behandeling van nieuwe aangiften, in verband met de Coronapandemie, is opgeschort, waardoor de behandeling van de Vpb-aangiften vertraging heeft opgelopen. Ook heeft het opleggen van (voorlopige) aanslagen Vpb door corona in 2020 tijdelijk stil gelegen.

- **Beoordelen landenrapporten**

Het aantal landenrapporten dat in Nederland wordt ingediend daalt, van circa 450 in het kalenderjaar 2018 tot circa 270 landenrapporten in het kalenderjaar 2020. Deze daling is het gevolg van het feit dat steeds meer landen Country-by-Country reporting-wetgeving hebben ingevoerd en uitwisselingsrelaties zijn aangegaan, waardoor bedrijven steeds vaker in het land van de uiteindelijke moederentiteit hun landenrapport indienen. In het kalenderjaar 2020 hebben we 3.417 rapporten uit het buitenland ontvangen.

- **Multilateraal toezicht houden op verrekenprijzen**

De Coördinatiegroep ICA (Internationale Controle Activiteiten) is binnen de Belastingdienst aangewezen om internationale boekenonderzoeken te coördineren en te begeleiden. Een belangrijk deel van deze boekenonderzoeken betreft de verrekenprijzen met als doel het verbeteren en verbreden van de kennis en mogelijkheden om toezicht op internationaal niveau uit te voeren. Daarnaast participeert de Belastingdienst/Grote Ondernemingen samen met fiscale autoriteiten van 15 andere landen in het International Compliance Assurance Programme (ICAP), dat onderdeel is van de Tax Certainty Agenda van de OESO. In 2020 had ICAP nog de pilot-status, waarbij wij waren betrokken in 8 casussen. COVID-19 heeft enige vertraging opgeleverd maar in de loop van 2020 zijn alle casussen in de pilot opgepakt. Zij zullen in 2021 worden afgerond.

- **Thematisch toezicht houden, o.a. DBA**

Corona heeft een grote impact gehad op de mate waarin we toezicht op de arbeidsrelaties (DBA) konden uitoefenen. In de eerstvolgende voortgangsrapportage over het toezicht op arbeidsrelaties aan de Tweede Kamer wordt uitgebreider ingegaan op toezicht door de Belastingdienst. De gesprekken over een sectorspecifieke aanpak DBA hebben we in 2020 binnen de mogelijkheden van corona weer opgepakt en dat geldt ook voor de samenwerking tussen de Belastingdienst en de Inspectie SZW.



## Grote ondernemingen (vervolg)



- **Beoordelen en aan de EU melden van potentieel fiscaal agressieve structuren**

De invoering van Mandatory Disclosure (MDR) hebben we vanwege corona, net als een aantal andere EU landen, met zes maanden uitgesteld. Op 1 januari 2021 hebben we het portal geopend zodat meldingen kunnen worden gedaan. Voor de implementatie van DAC6 hebben we de afgelopen periode uitgebreid gecommuniceerd met externe en interne stakeholders. Ook is er een toezichtplan gemaakt. In het najaar 2020 is onder leiding van Nederland een Europese stuurgroep gevormd die verder aan de slag gaat met de Europese samenwerking op dit onderwerp. Na opening van het portal per 1 januari hebben we tussen 1 januari 2021 en 31 maart 2021 in totaal 4.561 meldingen ontvangen. De meldingsplicht kent een terugwerkende krachtperiode voor constructies aangegaan tussen 25 juni 2018 - 30 juni 2020. Daarnaast is er in verband met de uitstel als gevolg van COVID-19 crisis een overgangperiode van 1 juli 2020 tot en met 31 december 2020 voor constructies die in deze periode zijn bedacht of geïmplementeerd. Daarnaast begon vanaf 1 januari 2021 de normale meldingstermijn van 30 dagen voor nieuw bedachte of geïmplementeerde constructies te lopen. Verreweg de meeste meldingen die in het eerste kwartaal zijn binnengekomen, zien daarom op constructies uit deze periodes in het verleden. Ongeveer 75% van de meldingen in Nederland wordt gedaan door intermediairs en 25% door belastingplichtigen zelf. Meldingen kunnen zien op verschillende soorten constructies. In de EU-richtlijn DAC6 is een lijst met kenmerken van constructies opgenomen die potentieel kunnen leiden tot belastingontwijking. De meeste meldingen gaan over herstructureringen binnen de groep (E.3), omzetting van inkomsten in een andere lager belaste inkomstencategorie (B.2) en categorieën waar er betalingen plaatsvinden aan landen waar mogelijk de belastingheffing erg gunstig is (C.1). De aandacht voor de vervolgstappen is in eerste instantie gericht op dienstverlening richting melders inzake de juistheid van meldingen. Daarna volgt het uitwisselen en/beschikbaar stellen aan andere landen via de Europese database en het ontvangen van meldingen van de belastingautoriteiten van de andere lidstaten.

Vervolgens zal een verdere analyse van en het toezicht op de meldingen plaatsvinden met behulp van de in ontwikkeling zijnde IT-voorziening.

- **Uitvoeren steekproef in het kader van vervolgonderzoek**

In 2020 zijn we gestart met het uitwerken van de instrumenten voor klantcategorieën, waaronder het vervolgonderzoek naar “meer inzicht in de naleving van wet- en regelgeving door grote ondernemingen en de effecten van haar werk”. Onder invloed van de beperkingen met betrekking tot de uitvoering van boekenonderzoeken door corona loopt de uitvoering en afronding van de steekproef 2020 vertraging op. Dit onderzoek wordt in 2021 afgerond.

- **Bestrijden fraude**

In het onderdeel specifieke thema's wordt ingegaan op de bestrijding van fraude.



## Grote ondernemingen (vervolg)

### Vernieuwing

- **Implementeren doorontwikkeld horizontaal toezicht**

Eén van onze doelstellingen voor 2020 was de doorontwikkeling van de uitvoerings- en toezichtstrategie en de implementatie van de doorontwikkeling van het Horizontaal Toezicht. In de eerste maanden van dit jaar is het klantenpakket van de directie Grote Ondernemingen namelijk toebedeeld naar de nieuw onderscheiden toezichtcategorieën (Top, Groot en Middelgroot) en zijn voorbereidingen getroffen voor de implementatie van de doorontwikkelde uitvoerings- en toezichtstrategie waar het doorontwikkelde Horizontaal Toezicht onderdeel van uit maakt. Organisaties in de categorie Middelgroot kunnen via convenanten met fiscaal dienstverleners deelnemen aan horizontaal toezicht. De implementatie van de doorontwikkeling van Horizontaal Toezicht heeft impact op veel van onze belastingplichtigen. Begin november 2020 hebben we daarom een extern Webinar – met 1.400 deelnemers – georganiseerd om belastingplichtigen met een individueel convenant te informeren over de veranderingen in het horizontaal toezicht en de wijze waarop het proces wordt vormgegeven. In 2020 is de vernieuwde werkwijze uitgewerkt in de nieuwe ‘Leidraad Grote Ondernemingen’. Als gevolg van corona hebben we niet alle individuele gesprekken met klanten over de doorontwikkeling van horizontaal toezicht eind 2020 gestart. Om druk op klanten en medewerkers te voorkomen hebben we daarom besloten dat de transitieperiode van het oude naar het nieuwe horizontaal toezicht in bepaalde omstandigheden kan worden verlengd tot 2023.



# Specifieke thema's



## Fraudebestrijding burgers en bedrijven

In het afgelopen jaar stond onze fraudebestrijding in de belangstelling van media en politiek. We hebben de Tweede Kamer op verschillende momenten geïnformeerd over de Fraude Signalering Voorziening (Fsv), het gebruik van risicosignalen en de projectcode 1043. Tegelijkertijd hebben we direct maatregelen doorgevoerd en verbeteringen in gang gezet. In 2020 is het programma Herstellen, Verbeteren en Borgen gestart. Het doel van dit programma is om te komen tot een aanpak waarbij binnen de handhaving (en specifiek het oppakken van signalen van mogelijke fraude) gepaste middelen worden ingezet, keuzes kunnen worden onderbouwd en waarborgen worden nageleefd en toegepast.

### Verhuld vermogen

Met het programma Verhuld Vermogen beogen we te voorkomen dat belastingplichtigen in de verleiding komen om inkomen en vermogen buiten het zicht van de Belastingdienst te houden.

De coronapandemie heeft tot een langer durende opstart en/of tot langere doorlooptijden bij toezichtprojecten van het programma geleid. Niettemin hebben we in 2020 ruim 2.600 signalen afgerond. De totale opbrengst van het programma in 2020 is ruim € 190 miljoen aan belastingcorrecties, inclusief rente en boete. Projecten die in 2020 hebben geleid tot relatief de meeste opbrengsten zijn de aanpak van schijnbaar onafhankelijke vermogens (afgezonderde particuliere vermogens), onderzoeken op basis van geautomatiseerde gegevensuitwisseling met meer dan 100 landen en de vrijwillige verbetering (Inkeer). Door de steeds verdere toename van de internationale gegevensuitwisseling sluit het net rondom de belastingontwijkers zich steeds meer. De aanpak met behulp van het gebruik van de geautomatiseerde ontvangen gegevens (Common Reporting Standaard-gegevens) vanuit andere landen gaat steeds beter.

### Aanpak ondermijning

We hebben ook in 2020 een belangrijke bijdrage geleverd aan de aanpak van ondermijnende (georganiseerde) criminaliteit. Binnen de samenwerking van het Landelijk Informatie en Expertise Centrum (LIEC) en de Regionaal Informatie en Expertise Centra (RIEC) verstrekken we bijvoorbeeld fiscale informatie en voeren we diverse operationele activiteiten uit. Samen met onder andere gemeenten, politie en Openbaar Ministerie (OM) besteden we vooral aandacht aan de aanpak van de illegale drugsindustrie. Verder is er aandacht voor de andere thema's binnen de LIEC/RIEC-samenwerking zoals vastgoedfraude, georganiseerde hennepcultuur, witwassen en mensenhandel en -smokkel. Ten slotte werken we samen binnen de zogenaamde regionale handhavingssnelwegen, bijvoorbeeld bij de aanpak van de Outlaw Motorcycle Gangs. In 2020 hebben we binnen de LIEC/RIEC-samenwerking voor € 57,5 mln. aanslagen opgelegd (2019: € 115,2 mln.).

Verder hebben we voor € 492,8 mln. conservatoir beslag gelegd (2019: € 156,3 mln.). In 2020 heeft de FIOD 907 onderzoeken afgerond, waarvan 319 op verzoek uit het buitenland.

De aanpak van georganiseerde, ondermijnende criminaliteit zal de komende jaren worden geïntensiveerd. Het kabinet heeft financiële middelen ter beschikking gesteld voor het multidisciplinair interventieteam ondermijning (MIT). De Belastingdienst zal samen met de FIOD en Douane een actieve rol in het MIT krijgen. In 2020 hebben we samen met collega's van het Openbaar Ministerie, de Politie, de Koninklijke Marechaussee en het Ministerie van Justitie en Veiligheid met name gekeken hoe de toekomstige samenwerking eruit moet komen te zien en zijn we gestart met de opbouw van het MIT.





## Specifieke thema's (vervolg)



### Arbeidsgerelateerde fraude

In het kader van de Landelijke Stuurgroep Interventieteams (LSI) werken we samen op vaste thema's. In 2020 zijn de thema's horeca, malafide facilitators, wijkgerichte aanpak en schijnzelfstandigheid gekozen. Als Belastingdienst zijn we verantwoordelijk voor het thema horeca. Onze activiteiten hebben als gevolg van corona (opschorten buitentoezicht) en andere prioriteiten vertraging opgelopen. In 2020 heeft de Belastingdienst binnen de LSI-samenwerking voor € 1,4 mln. aan aanslagen opgelegd (2019: € 5,8 mln.).

#### Witwassen

De witwasbestrijding bleef ook in 2020 in de maatschappelijke en politieke belangstelling staan. Dat betekende voor de FIOD en het Anti Money Laundering Centre (AMLC) voortdurende inzet op onderwerpen als publiek-private samenwerking (PPS), internationale ontwikkelingen en aanpak van ondermijnende criminaliteit. De geïntensiveerde samenwerking met de banken, als onderdeel van het Nationale Plan van Aanpak Witwassen, is in 2020 van start gegaan. De aanpak van Trade Based Money Laundering is het eerste project

waarin overheid en banken op nieuwe wijze zijn gaan samenwerken. Het project is in januari 2020 gestart en zat eind 2020 in een afrondende fase met als concrete producten een indicatorenlijst en een barrièremodel voor de automobielsector. Ook op internationaal gebied speelt de Belastingdienst een actieve rol in de aanpak van witwassen. Het AMLC neemt deel aan diverse Europese samenwerkingsverbanden. Zo was er in 2020 veel aandacht voor internationale signalen op onderwerpen met een witwascomponent, zoals faillissementsfraude, cybercrime, ondergronds bankieren en goud.



### Schuldenaanpak

Eén van onze speerpunten is het verminderen van de kans op het ontstaan van problematische schulden. Daarom hebben we verbeteringen in het aanvraag- en wijzigingsproces in het Toeslagenportaal doorgevoerd om de begrijpelijkheid te vergroten en de foutkans te verminderen. Ook hebben we burgers periodiek geattendeerd op het bijstellen van hun toeslagen bij wijzigingen in het inkomen of gebruik. Medio 2020 is de kinderopvangtoeslagapp (hierna: kot-app) gelanceerd, die het voor burgers gemakkelijker maakt om wijzigingen door te geven. De kot-app heeft de mijlpaal bereikt van 100.000 gebruikers. Het aantal downloads en het gebruik nemen nog steeds toe. Verder zorgen we voor persoonlijke begeleiding van ouders met een hoge kans op (hoge) terugvorderingen aan kinderopvangtoeslag. Het begeleiden van ouders levert nu al resultaten op. Zo is tot 1 december 2020 in overleg met 62 ouders het voorschot van de kinderopvangtoeslag naar beneden bijgesteld, met gemiddeld ongeveer € 5.000. In 13 gevallen is het voorschot

naar boven bijgesteld, met gemiddeld ongeveer € 1.700. In 2021 breiden we de capaciteit ten behoeve van persoonlijke begeleiding uit.

Als er schulden zijn ontstaan, hechten we veel waarde aan goede dienstverlening bij het betalen van de belastingschulden en het terugbetalen van te veel ontvangen toeslagen. We wijzen burgers op de mogelijkheid om uitstel van betaling te verzoeken. Daarbij kan rekening worden gehouden met de betalingscapaciteit van de burger. Burgers die teveel toeslag hebben ontvangen, krijgen voor het terugbetalen van het teveel ontvangen bedrag een standaard betalingsregeling aangeboden. Er is het afgelopen jaar gewerkt aan de implementatie van de Wet vereenvoudiging beslagvrije voet die per 1 januari 2021 in werking trad. Hiermee is gerealiseerd dat bij de loonvordering, dwangverrekeningen en overheidsvorderingen vooraf rekening wordt gehouden met de beslagvrije voet. Hierdoor houdt de burger een minimumbedrag over om de in basis van het levensonderhoud te kunnen





## Specifieke thema's (vervolg)

### Schuldenaanpak (vervolg)

voorzien. De beslagvrije voet wordt door alle beslagleggers in Nederland op een uniforme wijze berekend, de schuldenaar heeft één aanspreekpunt voor de hoogte van zijn of haar beslagvrije voet en hiervoor hoeven door de burger initieel geen gegevens meer aangeleverd te worden.

Om schuldsituaties aan te pakken werken we binnen verschillende trajecten samen met andere overheids(uitvoerings) organisaties. In december 2020 is een pilot gestart waarbij burgers inzicht hebben in te betalen bedragen voor de Inkomstenbelasting en de Zorgverzekeringswet. Ook werken we mee aan de campagne Kom uit je schuld van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Deze campagne heeft een nieuwe lancering doorgemaakt, waarbij in verband met corona ondernemers, zzp'ers en jongeren meer aandacht krijgen. De titel van deze campagne is "De eerste stap helpt je verder". Naar aanleiding van een geslaagde pilot collectief schuldregelen begin 2020 is onderzocht hoe we deze werkwijze kunnen implementeren. Belangrijke onderdelen van collectief schuldregelen zijn inmiddels onderdeel

geworden van de implementatie van het 'Eén Overheidsconvenant' dat op 7 april 2020 met de nvvk en de andere vijf grote uitvoeringsorganisaties is ondertekend en op 1 juli 2020 in werking is getreden.

We hebben in het afgelopen jaar data geleverd voor diverse onderzoeken, waaronder CBS-publicaties Huishoudens in rode cijfers en Overlap schulden bij uitvoeringsorganisaties. Deze onderzoeken vormen belangrijke bouwstenen voor het rijksbeleid rond schulden.

Sinds maart 2020 is de dwanginvordering van belastingen grotendeels stopgezet: de inzet van deurwaarders, de overheidsvordering, de loonvordering en de vordering onder de bank liggen stil. Dit heeft effect op schulden. Er is verminderd klantcontact en klantbeeld, schulden worden ouder en lopen op. In de praktijk zijn er verschillende regimes ontstaan voor het uitstelbeleid van betalingen (m.b.t. pre-coronaschulden, coronaschulden en post-coronaschulden). Daarom is gestart met onderzoek om te bekijken op welke wijze de invordering weer verantwoord opgestart kan



worden. Het afgelopen jaar is daarom een visie op schulden ontwikkeld, is een 'klantreis schulden' uitgevoerd en wordt er gewerkt aan een daarop aansluitende communicatiestrategie. Dit helpt ons om in de toekomst richting te geven bij keuzes en prioritering. Op basis hiervan zal de aankomende maanden een plan van aanpak opgesteld worden.



### Deel- en Kluseconomie

Vanuit het Toezichtplan Deel- en Kluseconomie werken we de handhavingsinstrumenten zo concreet mogelijk uit. Hiervoor is in het derde tertiaal van 2020 voor zowel de deel- als de kluseconomie een projectleider gestart. Onze speerpunten bij het uitwerken van de handhavingsinstrumenten zijn gerichte communicatie en verbetering van de informatievoorziening. Een goede samenwerking met de platformen is hierbij van groot belang. Met een aantal platformen is er al verkennend contact hierover geweest.



## Specifieke thema's (vervolg)

### Brexit

We hebben ons in 2020 voorbereid op de Brexit. Sinds 1 februari 2020 maakt het Verenigd Koninkrijk formeel geen deel meer uit van de Europese Unie. De in het terugtrekkingsakkoord overeengekomen overgangperiode duurde tot en met 31 december 2020. Het Verenigd Koninkrijk werd tijdens deze overgangperiode voor het gemeenschapsrecht en voor de nationale regelgeving die dient ter implementatie daarvan, aangemerkt als eu-lidstaat. Daarom veranderde er voor burgers en bedrijven vrijwel niets tot en met 31 december 2020. Op 24 december 2020 werd inhoudelijk een akkoord bereikt tussen het Verenigd Koninkrijk en de Europese Unie: een handelsverdrag zonder quota en zonder handelstarieven.

Aanvankelijk waren de voorbereidingen in 2020 gericht op een zogenaamde "no-deal Brexit" zonder handelsakkoord. Een concreet voorbeeld van de voorbereiding betreft het op verschillende momenten aanschrijven van ondernemers die goederen importeren uit het Verenigd Koninkrijk naar Nederland. Voor de gegevensuitwisseling werd in de loop van 2020 duidelijk welke gegevens nog wel en

niet uitgewisseld zullen worden en op basis van welke titel. Gegevensuitwisseling vindt in belangrijke mate doorgang op basis van oeso-verdragen.

Ook hebben we voorbereidingen getroffen om de afspraken uit het terugtrekkingsakkoord uit te voeren. Zo werd de Verzamelwet Brexit op 15 december 2020 aangenomen, waarin de Inkomstenbelasting en de Loonbelasting worden aangepast om de Nederlandse wetgeving in lijn te brengen met de afspraken uit het akkoord. Het op 24 december 2020 bereikte akkoord kende geen gevolgen voor de voorbereidingen op fiscale en toeslagenaspecten.

De Douane heeft circa 930 medewerkers geworven ter voorbereiding op de Brexit. Deze extra medewerkers zijn opgeleid, zodat de Douane als geheel de ingeschatte werkzaamheden kan uitvoeren. Ook is een 40-tal huisvestingsprojecten gerealiseerd. Door de intensieve voorbereidingen, de communicatie-inzet richting het bedrijfsleven, het inrichten van een crisisstructuur, de (operationele en bestuurlijke) oefeningen en de aansluiting

bij partners binnen de logistieke keten was de Douane zo goed mogelijk voorbereid op 1 januari 2021. Naast aanvullende communicatie met het bedrijfsleven over de toepassing van de oorsprongregels bij invoer uit en uitvoer naar het vk zijn er op dit moment geen aanvullende activiteiten door de Douane nodig om invulling te geven aan het overeengekomen akkoord tussen de Europese Unie en het Verenigd Koninkrijk.



### E-commerce (pilot korte spoor Douane en Belastingdienst)



In samenwerking met de Douane hebben we in pilotvorm gewerkt aan het in kaart brengen van de actieve actoren in e-commerce (voornamelijk voor zendingen van buiten de Europese Unie naar Nederland). Hiertoe hebben we een overzicht gemaakt van alle typen ondernemingen die actief zijn op het speelveld van e-commerce. Hieruit zijn nalevingsbeelden naar voren gekomen en zijn drie categorieën actoren bij e-commercebedrijven (starters, compliant en niet-compliant) bepaald en nader uitgewerkt. In de eerste fase van de pilot hebben we voornamelijk gewerkt met repressiever toezicht, maar deze aanpak is minder passend gebleken voor starters en compliant actoren. Daarom hebben we de handhavingsaanpak in het vervolg van de pilot verder doorontwikkeld en verbreed naar gerichte communicatie en preventieve bedrijfs gesprekken. Door corona hebben alle handhavingsactiviteiten overigens wel vertraging opgelopen.



## Specifieke thema's (vervolg)



### Rulings met een internationaal karakter

De staatssecretaris van Financiën stuurt sinds 2018 een jaarverslag over de rullingpraktijk aan de Tweede Kamer. We hebben het jaarverslag 2020 als bijlage bijgevoegd. Met ingang van 1 juli 2019 is de nieuwe aangescherpte rullingpraktijk van kracht geworden. In het kalenderjaar 2020 zijn 642 verzoeken ontvangen en 600 verzoeken afgehandeld. Er zijn 387 verzoeken (deels) toegekend. Wij zien dat – in verhouding tot de periode voor 1 juli 2019 – het aantal verzoeken gemiddeld lager is, maar de sterke daling van de tweede helft van 2019 zich in 2020 niet heeft doorgezet. Of de cijfers over 2020 illustratief zijn voor de komende jaren is niet duidelijk. Het jaar 2020 was immers bijzonder vanwege de coronapandemie. Voorts constateren we dat een aanzienlijk deel van de initiële verzoeken niet tot een rulling leidt. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat in 2020 nog altijd ervaring wordt opgedaan met het invulling geven aan de open normen van de herziene rullingpraktijk. Dit geldt met name voor de invulling van de begrippen economische nexus en belastingbesparing. Omdat van elk toegewezen, afgewezen en ingetrokken verzoek een anonieme samenvatting

wordt gepubliceerd, wordt de uitwerking van de nieuwe rullingpraktijk voor de praktijk steeds zichtbaarder. De onafhankelijke onderzoekscommissie heeft onderzoek gedaan naar in 2019 afgegeven rulings met een internationaal karakter. De resultaten van dit onderzoek hebben we als bijlage bij deze Voortgangsrapportage opgenomen.

Het doet ons deugd dat de onderzoekscommissie binnen de kaders van het uitgevoerde onderzoek concludeert dat de onderzochte rulings uit 2019 door de Belastingdienst zijn afgegeven in overeenstemming met de op dat moment geldende wet- en regelgeving. Deze conclusie is in lijn met de eerdere bevindingen van deze rullingcommissie en de Algemene Rekenkamer.<sup>1</sup> De onderzoekscommissie heeft ook een aantal observaties en doet enkele aanbevelingen waarmee de Belastingdienst aan de slag gaat.

Met betrekking tot de samenvattingen concludeert de onderzoekscommissie dat deze een adequate weergave bevatten van het soort afspraak dat is gemaakt en

– in globalere zin – van wat er daadwerkelijk is afgesproken, inclusief de daarbij gehanteerde overwegingen of analyse. Aangezien dit een proces in opbouw is waarin op basis van de opgedane ervaringen steeds verdere verbeteringen worden aangebracht, verdient het volgens de onderzoekscommissie – omwille van de consistentie en de praktische betekenis van de samenvattingen – wel aanbeveling om zo strak mogelijk de hand te blijven houden aan de vaste indeling van de samenvattingen. Daarnaast doet de onderzoekscommissie de suggestie om te bezien of verbeteringen mogelijk zijn in de wijze waarop de samenvattingen op de website van de Belastingdienst worden gepubliceerd. De Belastingdienst zal de mogelijkheden hiertoe onderzoeken. De Algemene Rekenkamer heeft onderzoek verricht naar maatregelen ter voorkoming van belastingontwijking en in het bijzonder de rullingpraktijk van de Belastingdienst (2018). In haar brief van 15 april 2021 aan de Tweede Kamer geeft de voorzitter van de Algemene Rekenkamer aan dat de Belastingdienst de door de Algemene Rekenkamer onderzochte rulings uit 2018, behoudens een beperkt aantal

kanttekeningen, in overeenstemming met de op dat moment geldende regels heeft afgegeven. Dit is in lijn met haar eerdere onderzoek naar de rulings uit 2014. Gegeven de aanbevelingen van de Algemene Rekenkamer over de dossiervorming, zullen we inzetten op een verdere kwaliteitsverbetering en doorontwikkeling van de dossieropbouw.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Zie ook Kamerstukken II 2020/21, 25087, nr. 272.

<sup>2</sup> <https://www.rekenkamer.nl/actueel/lopend-onderzoek/belastingontwijking>

# 4 Beheerst vernieuwen

## Status activiteiten jaarplan 2020

- Verloopt goed
- Verloopt (deels) minder dan gepland
- Verloopt niet zoals gepland



### Personeel

#### Instroom

- Instroom 1.850-2.500 fte ✓
- Nieuw instroom proces wordt structureel ingebed ✓

#### Continue werving

- Fiscalisten C
- Accountants C
- Data-analisten C
- IT-ers C

#### Positionering arbeidsmarkt

- Actieve benadering en blijvend zichtbaar op arbeidsmarkt C
- Inzet recruitmentbureaus en aansluiting wervingscampagnes Rijk C

#### Opleiden en ontwikkelen medewerkers

- Warm welkom en 'onboarding' medewerkers C
- Opleidings- en ontwikkelplannen voor alle onderdelen ✓
- Meerjarige personeelsplanning →



### ICT

#### Verbeteren portfolioproces

- Afgewogen vraagstelling en prioritering →
- Sturing op financiële aspecten portfolio →
- Uitvoering aanbevelingen extern onderzoek →

#### Efficiëntere inzet ICT-capaciteit

- Verkleinen technische schuld naar maximaal 39% in 2020 ✓
- Uitvoering aanbevelingen extern onderzoek →

#### Verkleinen vraag ICT

- Externe toetsing domeinarchitecturen ✓
- Beheersing en verkleining vraag via uitvoeringstoetsen C



### Sturing en beheersing

#### Managementinformatie

- Managementinformatie voor zes ketens →
- Operationaliseren en testen nieuw ontwikkelde kpi's ✓
- Inzicht in uitgaven en compliance map ✓
- Inzicht in behoeftigheden →

#### Risicomanagement

- Risicomanagement voor zes ketens →
- Risico-assessments met top Belastingdienst en passende beheersingsmaatregelen →



### Cultuur

#### Meerjarig programma cultuur en leiderschap

- Programma gericht op alle leidinggevenden en medewerkers C
- Zowel concernbreed als op maat C
- Externe klankbordgroep C
- Uitvoering aanbevelingen ADR ✓
- Uitvoering aanbevelingen extern onderzoek ✓

#### Inspiratie (dialogsessies)

- Dialogsessies over cultuur met medewerkers C
- Communicatiecampagne C

#### Leiderschap

- Dialogsessies over leiderschap C
- Bijeenkomsten top 25, top 200 en top 1500 C
- Kader met vereiste leiderschapskwaliteiten, gericht op voorbeeld functie ✓

#### Structuur

- De visie wordt in alle personeelsprocessen doorgevoerd C

→ In proces

✓ Afgerond

C Continu



# Personeel

## Algemeen

Het jaar 2020 is het laatste jaar waarin ervaren medewerkers konden uitstromen op basis van de vertrekregeling. Ook na de afloop van vertrekregeling blijft werving van medewerkers onverminderd van belang. Enerzijds door uitstroom vanwege het bereiken van de (vervroegde) aow-leeftijd. Anderzijds door stijging van de formatie van de Belastingdienst, Toeslagen en Douane als gevolg van het aanvullende budget bij de Voorjaarsnota 2020 voor o.a. verbetering dienstverlening en borgen van stabiliteit van cruciale processen. De extra wervingsopgave die hiermee samenhangt, is verdeeld over 2020 en 2021. We hebben onze wervingsdoelstellingen voor 2020 gehaald. Tegelijk is in 2020 nog sprake van onderbezetting. En ook in 2021 gaan onze wervingsinspanningen onvermoeid door.

- **Instroom: 1.850 – 2.500 FTE**

Als gevolg van het bij Voorjaarsnota 2020 toegekende aanvullende budget, zoals voor het verbeteren van de dienstverlening, is de formatie van de Belastingdienst, Toeslagen en Douane in 2020 gestegen naar 31.155 fte. Daarmee is de instroomopgave voor 2020 verhoogd van 1.850-2.150 fte naar 2.500 fte. In totaal zijn in 2020 2.729 fte (inclusief uitbreiding aantal uren zittend personeel) ingestroomd. Daarmee is het bijgestelde instroomdoel behaald. In dezelfde periode zijn 2.166 fte uitgestroomd. Dit is 84 fte minder dan geraamd. Ultimo 2020 is er nog onderbezetting van ca. 1.400 fte, die deels is opgevangen met de inzet van externe inhuur en uitzendkrachten. In 2021 blijven we onverminderd doorgaan met onze wervingsactiviteiten.

- **Nieuw instroomproces structureel inbedden**

In 2018 is het instroomproces opnieuw ingericht. In september 2020 is het programma instroom in onze reguliere processen ingebed.

## Onze nieuwe collega's



Douane	388
Toeslagen	225
Belastingen: uitvoering	1694
Belastingen: Kaderstelling	90
Belastingen: Ondersteuning	332



## Personeel (vervolg)

- **Permanente werving (Fiscalisten, accountant, Data-analisten en ICT-ers | Inzet recruitment bureaus en aansluiting wervingscampagnes Rijk**

Voor deze schaarse doelgroepen wordt continu geworven. De Belastingdienst is aangesloten bij Rijksbrede wervingscampagnes. In het najaar is er succesvol gebruik gemaakt van een extern bureau voor moeilijk te werven functies bij de dienst Datafundamenten & Analytics (DF&A). Bij de directie Informatievoorziening (IV) loopt er op dit moment een traject om een extern bureau in te zetten voor moeilijk te werven ICT-functies.

- **Actieve benadering en blijvend zichtbaar op de arbeidsmarkt**

Onze inspanningen op de arbeidsmarkt zijn succesvol. Deze inspanningen bestaan onder andere uit een arbeidsmarktcampagne (oktober 2020 gestart), *employee branding* en doelgroep-campagnes. Daarnaast is er de directe marketing van concrete vacatures. In juni 2020 werd bekend dat de Belastingdienst zijn positie in de top 10 van favoriete werkgevers in Nederland handhaaft (Intelligence Group, 2020). De Belastingdienst heeft inmiddels 130.000 volgers op LinkedIn. Dit waren in maart 2020 nog 100.000 volgers.

- **Warm welkom en 'onboarding' medewerkers**

Begin 2020 hebben we een app voor nieuwe medewerkers ontwikkeld en in gebruik genomen. Met deze app Welkom@BD bereiden we nieuwe medewerkers optimaal voor op hun start. Vanwege de coronamaatregelen kunnen de gezamenlijke onboardingsessies in levenden lijve niet doorgaan. Deze worden digitaal verzorgd.

- **Opleidings- en ontwikkelplannen voor alle onderdelen**

Als gevolg van de Coronacrisis hebben veel opleidingen tijdelijk vertraging opgelopen. We hebben veel energie gestoken in het digitaal aanbieden van opleidingen. Daarnaast kostte het de directies meer tijd en begeleidingscapaciteit dan gebruikelijk om nieuwe medewerkers online in te werken. Het duurde daarom langer, voordat onze nieuwe medewerkers volledig inzetbaar waren. Daarbij speelde ook een rol dat er een docententekort is ontstaan door vertrek van ervaren docenten die de AOW-gerechtigde leeftijd hebben bereikt. Ten aanzien van het docententekort geldt dat de primair procesdirecties nu in samenwerking met de Belastingacademie, de opleidingen bemensen.

Nog niet alle dienstonderdelen hebben opleidingsplannen opgesteld. Wel hebben alle primair proces-directies, DG Toeslagen en DG Douane hun opleidingsplan voor 2021 aangeleverd. Daarin wordt aandacht besteed aan de opleidings- en ontwikkelbehoefte van onze medewerkers. Dat geldt voor het versterken van vakinhoudelijke kennis en van kennis en kunde op het gebied van ICT en data.

- **Meerjarige personeelsplanning**

In 2020 hebben alle dienstonderdelen volgens planning een meerjarig personeelsplan 2020-2024 opgeleverd, waarin de kwalitatieve en kwantitatieve aspecten zoals formatie en bezetting zijn beschreven.



- **Vitaliteitschecks en (online) trainingen voor werkdruk**

De pilot met de vitaliteitscheck@home is per 1 februari 2021 afgerond en wordt nu geëvalueerd. Het doel van de pilot was het onderzoeken van de nu digitale variant ten opzichte van de fysieke variant. Bij een positieve evaluatie zal de digitale variant breder worden uitgerold.

Wat werkdruk betreft, worden diverse trainingen aangeboden aan medewerkers en zijn er aanvullende diensten mogelijk voor directies of teams op basis van het thema. Daarnaast loopt er een Rijksbrede pilot, Mirro, gericht op het voorkomen van psychisch verzuim en vergroten van mentale veerkracht. Dit is een online aanbod van meerdere modules.



## Personeel (vervolg)



### Opleidingsaanbod en programma van de Belastingdienstacademie moderniseren

De bekende manier van leren staat onder druk. We stellen namelijk andere eisen aan onze medewerkers. De menselijke maat vraagt vernieuwde aandacht. Ook biedt technologie steeds betere ondersteuning. Leren en ontwikkelen op afstand en grootschalig digitaliseren van opleidingen is een noodzaak geworden. Het opleidingsaanbod en het programma van de Belastingdienstacademie (sso O&P) zal daarvoor vernieuwd en gemoderniseerd moeten worden. Dit betreft ongeveer 3.000 te vernieuwen opleidingsdagen. In het najaar 2020 startte de uitvoering van het Programmaplan *'Vernieuwing Ontwikkelen en opleiden bij de Belastingdienst'*. Het programmaplan gaat over de stapsgewijze vernieuwing van het opleidingsportfolio van de 'in huis' ontwikkelde opleidingen. De eerste twee fases lopen door tot in 2023. De focus ligt nu op het omzetten van opleidingen naar online (fase 1), zodat uitvoering binnen de huidige beperkende maatregelen toch weer mogelijk wordt. In deze fase worden alle 'prioriteit-1-opleidingen' weer uitgevoerd. In de periode september tot en met december zijn 400 opleidingsdagen van prioriteit 1 gedigitaliseerd. In totaal zijn in 2020 vanaf maart 704 opleidingsdagen gedigitaliseerd. Tegelijkertijd is en wordt alvast gewerkt aan de onderzoeksvragen die richting gaan geven aan beoogde inhoudelijke vernieuwing van opleidingen (fase 2).



### Programma arbeidsparticipanten

De Belastingdienst is een inclusieve organisatie. Dit geldt ook voor werknemers met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. In dat kader zijn we een meerjarig programma Arbeidsparticipatie gestart met als realistisch doel een jaarlijkse toename van 200 arbeidsparticipanten om structureel invulling te geven aan de Wet banenafpraak en het quotum arbeidsparticipanten. In 2020 is het ons niet gelukt om het cumulatieve wettelijke quotum (999,9 banen) te halen. Eind oktober 2020 is 58% (576 van de 999,9 banen) van het cumulatieve wettelijke quotum behaald<sup>1</sup>. De achterstand op de wettelijke norm wordt daarmee stapsgewijs ingelopen. Het doel is om met deze stapsgewijze jaarlijkse doelstelling van een toename van 200 arbeidsparticipanten per eind 2023 aan de wettelijke quotum te voldoen.



### Aandacht vergroten voor fiscaal-juridische kennis in alle lagen van de organisatie

Wij organiseren al langere tijd Topseminars voor Strategische Managers. In een reeks van tien (dit jaar digitale) bijeenkomsten wordt door professionals uit de vaktechnische topstructuur managers op strategisch niveau - zonder fiscale achtergrond - bijgeschoold op de fiscale inhoud en nieuwe ontwikkelingen. Deze reeks, die voor de derde keer plaatsvond, is in oktober 2020 gestart en inmiddels afgerond. De Topseminars voor Strategische Managers staan model voor toekomstige initiatieven om de kennis van fiscaal-juridische onderwerpen in alle lagen van de organisatie te vergroten. Momenteel werken wij deze initiatieven uit en na de zomerperiode 2021 wordt gestart met een bredere uitrol in de organisatie. Ook werken we aan een programma waarin betekenis wordt gegeven aan de menselijke maat. Dit programma richt zich onder meer op de fiscaal-juridische kennis over de professionele ruimte van de fiscale professionals, zowel bij de fiscale professionals als bij leidinggevendenden.

<sup>1</sup> Er is een probleem bij de registratie van het aantal arbeidsparticipanten opgetreden; de verwerking van het bsn bij dit proces is namelijk niet toegestaan. Momenteel wordt gezocht naar een alternatief voor registratie en rapportage van de aantallen arbeidsparticipanten.





## ICT

### Algemeen

We zijn gestart met een meerjarig ICT-Verbeterprogramma om de ICT-uitvoeringsorganisatie en de sturing op uitvoering van de ICT-projecten te verbeteren. De meeste van onze doelstellingen voor 2020 hebben we gehaald. Hoewel de afbouw van achterstallig onderhoud, de zogeheten technische schuld, volgens planning verloopt, zijn er niettemin ICT-systemen waar sprake is van een hoger dan gemiddelde technische schuld. De continuïteit is daarbij een belangrijk risico. Ook in 2021 zullen we nog hard moeten werken om de ICT bij de Belastingdienst op orde te krijgen en te houden.

- **Verbeteren Portfolioproces: afgewogen vraagstelling en prioritering, sturen op financiële aspecten portfolio**

We hebben in 2020 stappen gemaakt op weg naar de volgende fase van volwassenheid van het ICT-portfolioproces. Voor het topmanagement zijn voor het eerste kwartaal van 2021 speciale sessies voorbereid om het meerjarige portfolioproces in beeld te brengen en hierin inhoudelijke keuzen te maken. In 2020 hebben we het portfolio 2021 geprioriteerd en in balans gebracht met het beschikbare aanbod en de budgettaire kaders. Hierbij is ook een afweging gemaakt tussen de ontwikkeling van applicaties in eigen beheer met eigen medewerkers, met externe inhuur of het extern laten ontwikkelen van applicaties.

- **Uitvoering aanbevelingen extern onderzoek**

In 2020 is het ICT-Verbeterprogramma van start gegaan met als doel de ICT-uitvoeringsorganisatie én de sturing op de uitvoering van de ICT-projecten binnen de Belastingdienst zodanig te verbeteren dat deze doelmatiger en effectiever kunnen opereren. Het ICT-verbeterprogramma geeft invulling aan de meer dan 200 verkregen adviezen en aanbevelingen van EY, KPMG, het adviescollege ICT-toetsing (voorheen BIT), de Auditdienst Rijk en de Algemene Rekenkamer. In de brief van 14 september 2020 aan de Tweede Kamer 'Op weg naar de beste Belastingdienst voor Nederland' is dit programma nader toegelicht. Het Verbeterprogramma loopt naar verwachting tot eind 2022.

- **Efficiëntere inzet ICT-capaciteit: verkleinen technische schuld**

Onze doelstelling in 2020 was om het achterstallig onderhoud (technische schuld) van het ICT-landschap te verkleinen tot maximaal 39%. De stand is eind 2020 uitgekomen op 36%. Daarmee zijn we goed op koers om eind 2022 het uiteindelijke doel van maximaal 30% te realiseren. Risico blijft dat door andere prioriteiten (nieuwe regelgeving, gerechtelijke uitspraken e.d.) minder ICT-capaciteit beschikbaar is voor het verkleinen van de technische schuld. Op advies van het adviescollege ICT toetsing hebben we in 2020 gewerkt aan een verbeterde prioritering van de ICT-werkpakketten voor 2021 en 2022. In deze herijking hebben we gekeken naar het terugdringen van de technische schuld, het verhogen van de wendbaarheid van het ICT-landschap, de afname van de beheerlast en het verbeteren van de continuïteit op middellange termijn. De nieuwe set van werkzaamheden is opgenomen in het ICT-portfolio voor 2021.



- **Marktconform en gestandaardiseerd inrichten van infrastructuur**

We zetten meer in op het marktconform en gestandaardiseerd inrichten van onze infrastructuur. Daarmee voorkomen we onnodige dubbele technische voorzieningen en bevorderen we de flexibiliteit. Deze activiteit vindt zijn uitwerking in het programma Modernisering IV-landschap (MIV). Belangrijk onderdeel van het opschonen van het ICT-landschap is het uitfasen van oude ontwikkelplatforms.

- **Externe toetsing domeinarchitecturen**

Om te kunnen sturen op de gewenste situatie van het ICT-landschap werkt de Belastingdienst onder architectuur. De hoofdprocessen van de Belastingdienst zijn onderverdeeld in zeventien domeinen. De domeinarchitecturen schetsen van het desbetreffende domein het eindbeeld, de huidige situatie en de weg om van de huidige naar de gewenste situatie te komen. Van de zeventien architecturen zijn er vijf extern getoetst. De rode draad in de bevindingen was dat de transitiearchitectuur (de weg om van de huidige naar de gewenste situatie te komen) ontbrak. Deze eis is inmiddels opgenomen voor de andere domeinarchitecturen die nog niet waren getoetst. Na deze aanscherping zijn



## ICT (vervolg)

vervolgens twee aanvullende toetsen uitgevoerd. Uit de zeven toetsen kwamen geen opvallende bevindingen naar voren. Daarom is besloten om de toetsing van de overige domeinarchitecturen niet meer te plannen.

- **Beheersing en verkleining vraag via uitvoeringstoetsen**

Met een uitvoeringstoets brengen we de gevolgen van nieuwe wet- en regelgeving in kaart. Daar hoort bij dat we in kaart brengen wat er aan inzet van ICT nodig is om de systemen aan te passen. Op basis van de uitgebrachte uitvoeringstoetsen beoordelen we vervolgens of de vragen passen in de beschikbare ICT-capaciteit. Dit maakt onderdeel uit van het portfolio-proces. We hebben gewerkt aan het verbeteren van dit proces, zoals hierboven beschreven bij 'Verbeteren portfolio-proces'.



### **Verbetering data-governance en datamanagement**

Nu en in de komende jaren werken we aan het beter beheersen van de wijze waarop gegevens worden verwerkt in de hele levenscyclus, van ontstaan tot verwijdering. Er wordt ingezet op verbetering van het beleggen van taken en verantwoordelijkheden (datagovernance) en de sturing op gegevensgebruik (datamanagement). We ontplooiën verschillende activiteiten om te zorgen dat wordt voldaan aan de regelgeving voor privacy en informatiebeveiliging. Zo is in oktober 2020 een uniforme procedure vastgesteld voor het opstellen en goedkeuren van Gegevensbeschermingseffectbeoordelingen (GEB). Het streven is om het proces continu te verbeteren. Mede naar aanleiding van Fraude Signalering Voorziening is dit ook noodzakelijk. Daarnaast voeren we zogeheten datamanagement-maturityscans (DMM) uit. Afgesproken is om in 2020 hierbij prioriteit te geven aan scans aan de uitvoeringsdirecties. In 2020 zijn de scans uitgevoerd bij Particulieren, Toeslagen, Grote ondernemingen, мкв, Centrale Administratieve Processen (CAP), Klantinteractie & -services en Douane.

### **Vernieuwing**

We voeren projecten uit om het toezicht, de dienstverlening en de interne werkprocessen te verbeteren. De focus ligt op de zes fiscale processen met het meeste verbeterpotentieel: boekenonderzoek, omzetbelasting, inning, automiddelen, inkomensheffingen en bezwaar. Het Jaarplan 2020 noemt specifiek vier vernieuwingsprojecten uit deze processen: doorontwikkeling dynamisch monitoren, loonvordering, logistieke werkstroombesturing en risicomodel omzetbelasting.

## Proces Inning

### **Doorontwikkelen dynamisch monitoren**

We zijn gestart met de ontwikkeling van twee dashboards om vroegtijdig betalingsproblemen als gevolg van corona te signaleren bij ondernemers en burgers. Op basis van doelgroepen daarbinnen wordt nagedacht over geschikte (hulp)interventies. Daarnaast is het aanvraagproces voor verklaringen Wet Ketenaansprakelijkheid (wka) geüniformeerd en grotendeels geautomatiseerd, waardoor de wka-verklaringen sneller verstrekt worden. Op verzoek kan de Belastingdienst deze verklaringen ook periodiek toesturen, wat een administratieve verlichting is voor de aanvrager.

### **Loonvordering**

We hebben het interne proces doelmatiger gemaakt door medewerkers bij de start van een loonvordering een advies te tonen. Daarnaast hebben we succesvol proefgedraaid met de signalen voor het automatisch opstarten van de loonvordering. Deze automatisering betreft alleen de eerste stap van het loonvorderingsproces: het versturen van een vooraankondigingsbrief aan de belastingplichtige. We hebben deze procesautomatisering nog niet in gebruik genomen. De zorgvuldigheid die we betrachten bij de implementatie van de beslagvrije voet betekent dat die ingebruikname pas in de loop van het derde kwartaal van 2021 zal plaatsvinden.



## ICT (vervolg)

### Proces Bezwaar

#### Logistieke werkstroombesturing

Het systeem Logistieke werkstroombesturing (LWB) zorgt ervoor dat het bezwaarproces sneller, inzichtelijker en gebruiksvriendelijker wordt voor medewerkers. Dit zorgt voor een snellere en betere afhandeling van bezwaren. Er zijn in 2020 drie verbeteringen doorgevoerd voor de bezwaren inkomensheffing. Ten eerste wordt nu automatisch gesignaleerd dat een belastingplichtige hetzelfde bezwaar twee keer heeft ingediend (zowel op papier als digitaal). Ten tweede worden papieren bezwaarschriften tegen de vermogensrendementsheffing geautomatiseerd in plaats van handmatig geclassificeerd. Ten derde zijn alle werkzaamheden tot het moment van behandeling van de digitaal ingediende aanvulling op de aangifte geautomatiseerd. De verwerking van de uitkomst van de behandeling is ook geautomatiseerd. Hierdoor krijgt de indiener van de aanvulling sneller een terugkoppeling en daardoor eerder fiscale duidelijkheid.

### Proces Omzetbelasting

#### Risicomodel Omzetbelasting

Met het nieuwe risicomodel voor de nul-aangiften en positieve aangiften Omzetbelasting willen we het toezicht intensiveren op deze categorie. Door de geautomatiseerde selectie van het risicomodel krijgen onze toezichtmedewerkers die aangiften te zien die daadwerkelijk aandacht nodig hebben voor de verrekening van de btw op de inkoop. Het risicomodel is klaar. Om zeker te zijn dat er geen sprake is van mogelijke onrechtmatige verwerking van gegevens wordt het model eerst pas ingevoerd na een positieve effectbeoordeling gegevensbescherming.

### Overig



#### Aangifte BPM (belasting van personenauto's en motorrijwielen)

Binnen de parallelimport BPM zijn er twee soorten aangevers, namelijk particulieren en bedrijven die auto's inkopen voor de verdere handel. Het aangifteproces betreft een handmatig proces. Voor particulieren die gebruik maken van een aangifte met als afschrijvingsmethode de "tabel" heeft een proef gedraaid. Deze is succesvol geweest. De digitale voorziening voor parallelimport BPM voor particulieren met een tabelaangifte is inmiddels in productie. Dit is ook gepubliceerd op de website van de [Belastingdienst](#). De doorontwikkeling van de online aangifte (o.a. voor ondernemers en de mogelijkheid voor digitaal betalen) staat op dit moment 'on hold' in afwachting van de benodigde generieke voorzieningen (functionaliteiten).



# Sturing en beheersing

## Algemeen

Vanaf 2019 werken we met het Programma Managementinformatie en Risicomanagement aan het verbeteren van de sturing. Met het op orde brengen van managementinformatie en risicomanagement is terrein gewonnen de afgelopen jaren. Begin 2020 is het programma herzien en verbeterd. Zodoende zijn meer ketens ondersteund in de ontwikkeling van managementinformatie en risicomanagement dan voorgenomen in het Jaarplan 2020 Belastingdienst.

- **Managementinformatie voor de zes ketens | Risicomanagement voor de zes ketens**

Het programma managementinformatie en risicomanagement ondersteunt de ketens op het gebied van de managementinformatie en risicomanagement. Conform planning hebben we de volgende zes ketens ondersteund: Innen en betalen, Bezwaar, beroep en klachten, Auto, Toeslagen, Overige middelen en Schenk- en erfbelasting. Voor de keten Bezwaar, beroep en klachten is een dashboard beschikbaar gekomen voor de sturing en is risicomanagement ingericht. De ketens Auto, Overige middelen<sup>1</sup>, Schenk- en erfbelasting Toeslagen, Inning en betalingsverkeer worden afgerond in de eerste helft van 2021. Het programma is gestart vanaf vierde kwartaal van 2020 met de ondersteuning bij de overige ketens Inkomensheffing, Omzetbelasting, Loonheffing, Vennootschapsbelasting/dividendbelasting, FIOD en Douane. Voor Douane en FIOD is er gekozen voor een maatwerk aanpak.

- **Operationaliseren en testen nieuw ontwikkelde kpi's**

In 2020 is een nieuwe set van kritische prestatie-indicatoren (kpi's) ontwikkeld die beter aansluiten bij de strategie van de Belastingdienst. Deze vernieuwde set is opgenomen in de Begroting IX 2021 en moet zorgen voor een beter inzicht in de mate waarin de Belastingdienst de naleving bevordert door burgers en bedrijven een adequate behandeling te geven, effectief te informeren, gemak te bieden en op gepaste wijze corrigerend op te treden. In 2021 worden nog enkele aanvullende indicatoren ontwikkeld ten behoeve van de begroting 2022.

- **Inzicht in uitgaven en compliance map**

Het programma managementinformatie en risicomanagement heeft het project uitgavenmodel 2019 afgerond. Hiermee worden de uitgaven van de Belastingdienst toegerekend aan verschillende doelgroepen en processen. Tevens is de ontwikkeling van het instrument Compliance map afgerond. De Compliance map geeft inzicht in de mate van zekerheid dat verschillende soorten belastingen structureel de schatkist binnenkomen.

- **Inzicht in benodigheden**

Sturing op going concern en vernieuwing veronderstelt tevens dat er adequate en samenhangende informatie beschikbaar is over het budget, de prestaties en de inzet van personeel en ondersteunende middelen. Hiervoor loopt binnen de Belastingdienst een viertal projecten. De projecten Financiële projectadministratie en Human resource-data zijn afgerond. De projecten Inkoopadministratie en Facilitair Management Informatiesysteem (FMIS) lopen nog.

<sup>1</sup> De keten Overige middelen omvat tien belastingsoorten. Het programma ondersteunt de keten bij de kansspelbelasting en de overdrachtsbelasting.



## Sturing en beheersing (vervolg)

- **Risico-assessment met top Belastingdienst en passende beheersmaatregelen.**

We hebben in 2020 een strategische risicoanalyse (SRA) met de top van de Belastingdienst gehouden om de concernrisico's voor 2021 te bepalen. Deze SRA is als input gebruikt voor de risicoparagraaf in het Jaarplan 2021. We hebben besloten om bij alle top risico's een lid van het Directieteam Belastingdienst als risicocoördinator en een tweede lid met specifieke affiniteit voor het onderwerp aan te wijzen.



- **Interne beheersing op een hoger niveau (in control framework)**

Om een betrouwbaar inzicht te geven in de mate waarin de Belastingdienst grip heeft op de processen die gericht zijn op het rechtmatig en doelmatig realiseren van haar doelstellingen en het voldoen aan wet- en regelgeving, willen wij een In Control Statement (ICS) invoeren, gefundeerd op een Internal Control Framework (ICF). In de tweede helft van 2020 hebben wij de organisatie meegenomen in het gedachtegoed van een ICS en ICF. Dienstonderdelen hebben vervolgens ieder voor zich aan de hand van een ontwikkelde tool stilgestaan bij de belangrijkste ontwikkelpunten in de interne beheersing. Daarbij is gekeken naar de noodzaak voor actualisatie van de administratieve organisatie (AO) en de systematiek van verbijzonderde controle. Over het jaar 2022 willen we een eerste proeve van het ICS afgeven. Dat zal nog een ICS zijn over een deel van onze doelen en processen. In de jaren daarna breiden wij het ICS verder uit.



# Cultuur

## Algemeen

We werken naar een cultuur waarin medewerkers worden gewaardeerd, waar dilemma's bespreekbaar zijn, en waar signalen vanaf de werkvloer en medezeggenschap tijdig naar boven komen en worden opgepakt. Om aan onze cultuur te werken loopt een meerjarig programma. Dit programma hebben we in 2020 herijkt.

- **Programma gericht op alle leidinggevenden en medewerkers | Uitvoering aanbevelingen ADR en extern onderzoek**

Deloitte heeft een onderzoek uitgevoerd naar de cultuur van de Belastingdienst. Het rapport terzake werd op 25 mei 2020 aan uw Kamer gestuurd.<sup>1</sup> Samen met de resultaten van het medewerkersonderzoek, de FNV-enquête en de eerste bevindingen van de externe klankbordgroep en de personeelsraadsleden is het bestaande programma leiderschap en cultuur herijkt. We hebben daarbij vijf aandachtsgebieden in kaart gebracht die de gewenste cultuur van de Belastingdienst omschrijven: (1) burgers en bedrijven centraal, (2) gaan voor resultaat, (3) samenwerking, (4) open en veilig werkklimaat, en (5) verandering begint bij jezelf. Eind 2020 was de aanpak voor het thema Open en Veilig Werkklimaat gereed. In deze aanpak hebben we de huidige situatie met betrekking tot het werkklimaat geschetst en een visie geformuleerd op het te bereiken klimaat. Concrete interventies zijn geïnventariseerd en een communicatiestrategie en passende monitoring beschreven.

- **Externe klankbordgroep**

In april 2020 is de externe klankbordgroep gestart die als opdracht heeft om de organisatie een spiegel voor te houden op het gebied van leiderschap en cultuur en over deze onderwerpen gevraagd en ongevraagd advies uit te brengen. Verder zijn sinds mei 2020 twee personeelsraadsleden voor een jaar actief om in de organisatie signalen op te halen over mogelijke onregelmatigheden en om advies uit te brengen over de opvolging van deze signalen.

<sup>1</sup> Kamerstukken II 2019/20, 31 066, nr. 648

- **Dialogsessies over cultuur met medewerkers: Communicatiecampagne | Dialogsessies over leiderschap**

Vanaf 2021 werkt het programma met een medewerkers-community.

Om eind 2020 medewerkers al bij het programma te kunnen betrekken is een medewerkerspanel samengesteld. Het team heeft uitvraag gedaan op ideeën voor een communicatiecampagne Open en Veilig en manieren om de onderlinge verbinding binnen dienst te verhogen. Ook heeft het panel meegedaan aan een goed ontvangen pilot Movielearning, een interventie die gesprekken over open en veilig werkklimaat faciliteert. Parallel aan de ontwikkeling van het programma Open en Veilig Werkklimaat is eind 2020 een communicatiecampagne voorbereid met als resultaat dat begin 2021 het gehele programma rondom dit thema via Intranet is te vinden.

- **Bijeenkomsten top 25, top 200, top 1500**

Door corona konden de meeste geplande bijeenkomsten niet doorgaan.

In december is de top van de Belastingdienst samengekomen met de top van Douane en die van Toeslagen voor een (digitale) wandeling. In deze meeting hebben directeuren de wens uitgesproken elkaar in 2021 met grote regelmaat te spreken over actuele thema's en samen te reflecteren op de actualiteiten.

- **Kader met vereiste leiderschapskwaliteiten, gericht op voorbeeldfunctie | De visie wordt in alle personeelsprocessen doorgevoerd**

Begin 2020 is een uitgangspunt voor een leiderschapsprofiel ontwikkeld.

Daarin wordt met zes kwaliteiten het gewenste leiderschap van de Belastingdienst omschreven, zijnde: sturen op resultaat en betekenis, samenwerken, integriteit, initiatief en assertief, leren en experimenteren en reflectie. De kwaliteiten die passen bij het Rijksbrede leiderschapsprofiel, zijn vertaald naar het gewenste gedrag en ontwikkelbare competenties, waar onze leidinggevenden met behulp van een gericht opleidingsaanbod en intervisiesessies aan werken. We zijn in 2020 gestart met de ontwikkelassessments voor leidinggevenden. De ontwikkelassessments voor topmanagers zijn afgerond. Eind 2020 is gestart met een inventarisatie voor de herijking van de beschikbare O&P-instrumenten.



# Risico's en beheersmaatregelen

In deze paragraaf behandelen wij de belangrijkste risico's die zijn opgenomen in het Jaarplan (zie tabel). Hierna lichten wij de stand van zaken toe van de belangrijkste risico's zoals opgenomen in het Jaarplan 2020. Sommige risico's komen al eerder in deze rapportage aan bod, bijvoorbeeld bij de verschillende doelgroepen.

## Schenk- en erfbelasting

De processen van de erf- en schenkbelasting hebben in 2020 de nodige aandacht gevestigd. Er is een inhaalslag gedaan die nodig was. Op het gebied van de erfbelasting is het ons gelukt het normale verwerkingsritme van de erfbelasting te bereiken. Echter, bij schenkbelasting is de doelstelling dat binnen 6 maanden na ontvangst van de aangifte een definitieve aanslag is opgelegd, nog niet gerealiseerd. Wel leggen we vrijwel direct na ontvangst van de aangifte een voorlopige aanslag op. De ontwikkeling van de nieuwe automatisering is minder snel gegaan dan gepland. Inmiddels is voor de schenkbelasting het systeem operationeel en kan er vanaf april 2021 een definitieve aanslag 2018 en sinds augustus een definitieve aanslag 2019 worden opgelegd. Een punt waaraan we tot slot hebben gewerkt, was de kwaliteit van de aanslagoplegging. We hebben in 2020 vaktechnische specialisten benoemd en vaktechnische overleggen ingeregeld. De vaktechnische specialisten worden ook ingezet bij het begeleiden en inwerken van nieuwe medewerkers. In de Voorjaarsbesluitvorming 2020 zijn extra middelen beschikbaar gekomen voor erf- en schenkbelasting. Bij de eerdere personele krapte moesten we keuzes maken, waarbij in 2020 ruimte is gezocht in het beperken of temporiseren van toezicht, ten faveure van het tijdig opleggen van aanslagen.

## Vervanging en uitfasering ETM-systeem voor aangifte, inning en uitbetaling

Sinds enkele jaren wordt gewerkt aan een meerjarig vernieuwingstraject met als doel de vervanging van de huidige drie grote inningssystemen (waaronder ETM) door een aantal kleinere applicaties. In de applicatie ETM (Enterprise Tax Management) zijn nu de inningsvoorzieningen voor ongeveer 25 aangifte- en aanslagmiddelen opgenomen, waaronder de schenk- en erfbelasting, overdrachtsbelasting en autobelastingen. De vervanging en uitfasering van ETM was voorzien voor eind 2021, maar is vertraagd. De nieuw geplande einddatum is 31 december 2022. De planning is met name aangepast vanwege onvoorziene, veel langere doorlooptijden bij het realiseren van geautomatiseerde koppelingen tussen ICT-systemen, zodat deze via het internet met elkaar kunnen communiceren. Deze uitloop heeft geen gevolgen voor nieuwe ontwikkelingen.

## Verbetering afhandeling bezwaarschriften

Het is ons in 2020 niet gelukt de begrotingsdoelstelling te halen om minimaal 90% van de bezwaren binnen de Awb-termijn af te handelen. De Tweede Kamer is over dit onderwerp tussentijds geïnformeerd in de voortgangsrapportages<sup>1</sup> op het Jaarplan 2020 Belastingdienst<sup>2</sup>. Het totale percentage tijdig behandelde bezwaren is over 2020 uitgekomen op 79% (2019: 68%). De achterstanden betreffen vooral de bezwaarbehandeling bij de inkomensheffing voor particulieren. Dit hangt samen met de hoge voorraden bezwaren eind 2019, waarvan de Awb-termijn inmiddels was verstreken. In de loop van 2020 konden we de achterstanden grotendeels wegwerken. Door het coronavirus was het niet mogelijk fysieke hoorgesprekken met belastingplichtigen te voeren. Door procesverbeteringen en extra medewerkers in te zetten op bezwaarbehandeling en aansturing willen we de behandeltijd verder terugdringen.

<sup>1</sup> Kamerstukken II 2020-2021, [31 066, nr. 702](#)

<sup>2</sup> Kamerstuk II 2019-2020, [31 066, nr. 539](#)



## Risico's en beheersmaatregelen (vervolg)

### Volumestijgingen Douane onder invloed van e-commerce

In 2020 heeft Douane Nederland 385 miljoen aangifteredels verwerkt. Dit is meer dan de aanvankelijk verwachte 310 miljoen aangifteredels. De stijging is vooral veroorzaakt door meer aangifteredels e-commerce. De Douane en de Belastingdienst zijn in 2020 een pilot gestart om een antwoord te bieden op de al enkele jaren toenemende stijging van e-commerce aangiften en de ervaring dat daarbij wettelijke verplichtingen niet altijd goed worden nageleefd. Aangevers van e-commerce zendingen worden in deze pilot individueel benaderd. Doel is om in overleg te komen tot een beter aangiftegedrag en handhavend op te treden, als dit niet geschiedt. De pilot loopt door tot medio 2021. In het najaar van 2020 heeft de Douane zich ook gericht op de kopers van online producten buiten de EU. In een bewustwordingscampagne zijn ze geïnformeerd over de verplichtingen die gelden bij dergelijke aankopen.

### Continuïteitrisico's

Op meerdere terreinen binnen onze organisatie doen zich risico's voor in de continuïteit van cruciale processen, zoals de inning van belastingontvangsten en het nakomen van behandeltermijnen. Bij de Voorjaarsnota 2020 heeft het kabinet extra middelen uitgetrokken om nieuwe problemen te voorkomen en de uitvoeringscapaciteit op een gelijk niveau te houden. Ook bij de ICT-ondersteuning spelen continuïteitsrisico's. Hoewel de afbouw van achterstallig onderhoud, de zogeheten technische schuld, volgens planning verloopt (technische schuld was eind 2020 36%, realisatie eind 2019 was 44%) zijn er niettemin ICT-systemen waar sprake is van een hoger dan gemiddelde technische schuld en waarbij de continuïteit een belangrijk risico is.

### Systeem btw e-commerce

In 2021 wijzigen de EU btw-regels voor grensoverschrijdende online verkopen. De huidige btw-regeling Mini One Stop Shop (MOSS), bedoeld om te voorkomen dat een ondernemer zich in elk EU-land moet registreren waar digitale diensten geleverd worden, gaat over in de voorziening die de regeling voor EU btw e-commerce moet ondersteunen. De Tweede Kamer is bij brief van 19 januari 2021 geïnformeerd over de uitvoering van het desbetreffende wetsvoorstel<sup>3</sup>. Inmiddels is het zogenaamde 'noodspoor' in ontwikkeling en wordt aan de permanente voorziening gewerkt die naar verwachting in 2023 klaar is.

### Onvolkomenheden

In 2020 is aandacht besteed aan onderstaande onvolkomenheden in de bedrijfsvoering die door de Algemene Rekenkamer zijn geconstateerd in het Rapport bij het Jaarverslag IX Financiën 2019. Op 19 mei 2021 heeft de ARK de resultaten van het Verantwoordingsonderzoek 2020 aan de Tweede Kamer aangeboden. De ARK is positief over de geboekte voortgang ten aanzien van de onvolkomenheden en aandachtspunten. Desondanks is zij van mening dat de Belastingdienst nog steeds veel inspanningen moet verrichten om de bedrijfsvoering voor heffing en inning van belastingen op orde te brengen. Er is in 2020 één onvolkomenheid opgelost, te weten de Verbijzonderde Interne Controles. Er is één nieuwe onvolkomenheid bijgekomen, te weten het Wijzigingsbeheer IT-systemen. Verder is de onvolkomenheid M&O-beleid kleine belastingmiddelen (erf- en schenkbelasting) uitgebreid naar het M&O-beleid bij de grote belastingmiddelen. Dit heeft geleid tot een gelijkblijvend aantal onvolkomenheden van vijf.

<sup>3</sup> Wet implementatie richtlijnen elektronische handel, Kamerstukken II, nr.35 527





## Risico's en beheersmaatregelen (vervolg)

### Managementinformatie

Deze onvolkomenheid is in 2020 nog niet opgelost. Deze onvolkomenheid kent een meerjarige aanpak, tot en met 2022. De in 2020 geplande activiteiten ten aanzien van de concernmanagementinformatie zijn in 2020 afgerond. Het deelproject «Herijking KPI's» heeft geleid tot een nieuwe set van indicatoren voor de Belastingdienst die zijn opgenomen in de begroting IX 2021. Deze nieuwe set wordt standaard beschikbaar gesteld in een *dashboard*. Tevens zijn het uitgavenmodel, de kaderstelling voor managementinformatie en de *compliance map* gerealiseerd. Voor 2021 en 2022 ligt de prioriteit van het programma bij de ketenmanagementinformatie. De activiteiten zijn erop gericht om de managementinformatie van de uitvoeringsketens verder op orde te krijgen. Sturing op *going concern* en vernieuwing veronderstelt tevens dat er adequate en samenhangende informatie beschikbaar is over het budget, de prestaties, de inzet van personeel en ondersteunende middelen. Hiervoor loopt een viertal projecten. Het project «Financiële projectadministratie» is in 2020 afgerond. Het project «*Human resource*-data op orde» was in 2019 al afgerond; in 2020 heeft een doorontwikkeling plaatsgevonden. De projecten «Inkoopadministratie» en «Faciliter Managementinformatiesysteem (FMIS)» zijn nog niet afgerond.

### M&O-beleid kleine belastingmiddelen (schenk- en erfbelasting)

In 2019 concludeerde de ARK dat de handhavingsplannen voor de schenk- en erfbelasting nog onvoldoende ontwikkeld waren. Inmiddels beschikt de Belastingdienst over een handhavingsplan voor de schenk- en erfbelasting, dat goed beschrijft op welke wijze de directie Particulieren de werkzaamheden uitvoert. Er wordt nog gewerkt aan een verdiepingsslag om het inzicht te verbeteren in de omvang van de handavingsrisico's en het nalevingstekort. De onvolkomenheid is om die reden in 2020 nog niet geheel opgelost.

### Verbijzonderde Interne Controles (vic)

Deze onvolkomenheid is in 2020 opgelost. Met verbijzonderde interne controles wordt de kwaliteit van beheersingsmaatregelen vastgesteld. Deze beheersingsmaatregelen zien onder meer toe op het komen tot een betrouwbare financiële verantwoording van de Belastingdienst. Het proces van verbijzonderde interne controles voor heffing en inning van belastingen is over 2020 duidelijk verbeterd. Het overkoepelende vic-plan is voor het begrotingsjaar 2020 geactualiseerd en bevat per belastingmiddel een concrete planning van vic-maatregelen. Ook is het voortgangsoverzicht verbeterd waarmee de volledigheid van de geplande vic-werkzaamheden beter kan worden bewaakt. Tot slot is in 2020 een bevindingenregister bij de dienstonderdelen ingesteld, waarmee de opvolging van bevindingen die als «ernstig» zijn gekwalificeerd beter kan worden bewaakt.

### Verplichtingenbeheer Belastingdienst

Deze onvolkomenheid is in 2020 nog niet volledig opgelost. De Belastingdienst heeft de kaders verder aangescherpt en ingezet op het tijdig uitvoeren van de (verbijzonderde) interne controles. De Belastingdienst heeft daarmee voor 2021 een goede basis gelegd voor het verplichtingenbeheer. Uit de controles van de ADR blijkt dat het verplichtingenproces in 2021 nog nadere aandacht behoeft.

### Prestatieverklaringen Belastingdienst

Ook voor deze onvolkomenheid geldt dat deze in 2020 nog niet volledig is opgelost. De kaderstelling op het proces «Prestatieverklaringen» is medio 2021 afgerond en vastgesteld. De implementatie van de aangepaste werkwijze voor prestatieverklaringen is later gerealiseerd dan gepland als gevolg van de coronacrisis. De oorzaak hiervoor is onder meer gelegen in het opleidings- en trainingstraject voor de grote groep medewerkers, hetgeen lastig bleek te zijn met de thuiswerksituatie.



# Bijlage: realisatie KPI's

## Algemene doelstelling 'Compliance'

	norm	realisatie	
<b>Tijdig aangifte doen</b>			
Percentage aangiften omzetbelasting tijdig ontvangen	> 95%	95%	●
Percentage aangiften loonheffingen tijdig ontvangen	> 99%	99%	●
Percentage aangiften inkomensheffingen en vennootschapsbelasting tijdig ontvangen	> 94%	92,4%	●
<b>Juist en volledig aangifte doen</b>			
Structureel terugdringen van het nalevingstekort MKB	< 6%	n.v.t.	
Structureel terugdringen van het nalevingstekort Particulieren	< 0,7%	0,5%	●
<b>Tijdige betaling</b>			
Tijdige betaling van belastingen en premies	> 98%	98,5%	●
Percentage oninbaar geleden bedrag belastingen en premies	< 0,6%	0,4%	●

## Dienstverlening

	norm	realisatie	
<b>Bezwaarschriften</b>			
Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn	90-95%	79,3%	●
<b>Klachten</b>			
Afgehandelde klachten binnen Awb-termijn	90-95%	93,3%	●
<b>Klanttevredenheid</b>			
Minimaal 70% van de bellers, website- en balie-bezoekers scoort een 3 of hoger op de gehanteerde 5-puntsschaal (neutraal tot zeer tevreden)	> 70%	80,0% - 85,5%	●
Maximaal 10% van de de bellers, website- en balie-bezoekers scoort een 1,5 of lager	< 10%	2,3% - 6,1%	●
<b>Zorgvuldig handelen</b>			
Minder ontvangen klachten dan vorig jaar	< 12.294	9.632	●



## Toezicht

	norm	realisatie	
<b>Belastingen</b>			
Percentage grote ondernemingen waarvan de mogelijkheid tot klantbehandeling in de actualiteit beoordeeld is	89%	94,7%	●
Percentage gemeenten, provincies waarvan de mogelijkheid tot klantbehandeling in de actualiteit beoordeeld is	95%	97,3%	●
Percentage kasontvangsten van MKB-ondernemingen onder een fiscaal dienstverlenersconvenant	6 - 8%	5,5%	●
Bruto correctie opbrengsten aangiftenbehandeling IH (betreft Particulieren en MKB)	€ 1,45 mld	€ 3,7 mld	●
Bruto correctie opbrengsten aangiftenbeh. Vpb MKB	€ 1,5 mld	€ 1,43 mld	●
Bruto correctie opbrengsten boekenonderzoeken MKB	€ 735 mln	€ 678 mln	●
Bezwaren ingediend na een correctie door de VD (betreft IH)	< 8%	7,4%	●

## Toezicht

	norm	realisatie	
<b>Toeslagen</b>			
Rechtmatige toekenning toeslagen: De score van fouten en onzekerheden ligt onder de rapporteringsgrens op artikelniveau			gerealiseerd
Het percentage definitief toegekende toeslagen met een terug te betalen bedrag < € 500	> 91%	95%	●

## Douane

	norm	realisatie	
Juiste invoeraangiften	≥ 100	97	●
Uitvoering afspraken niet-fiscale taken	≥ 95%	97%	●
Waardering bedrijfsleven (indexcijfer)	≥ 100	104,3	●

## Inning

	norm	realisatie	
Achterstand invordering	3 - 3,5%	7,5%	●
Inning invorderingsposten binnen een jaar	55 - 65%	53,8%	●



## Massaal proces

	norm	realisatie	
<b>Juist tijdig en efficiënt</b>			
Voorinvulling van gegevens IH (VIA)	65%	68,7%	●
Garantiereg. IH'19: in maart aangifte gedaan, vóór 1 juli bericht	100%	100%	✓
Definitief vaststellen toeslagen (toeslagjaar 2019)	85%	90,6%	●
Percentage toeslagen dat tijdig wordt uitbetaald	99,9%	99,9%	●
Aantal ernstige productieverstoringen (damages)	< 67	77	●

## FIOD

	norm	realisatie	
<b>Fraude</b>			
Percentage processen-verbaal dat leidt tot veroordeling/transactie	82 - 85%	72%	●
Gerealiseerde incasso-opbrengsten	€ 128,3 mln	€ 6,74 mln	●
Omgevingsgerichte strafonderzoeken (% opsporingsuren)	> 40%	44%	●



# Toelichting op de bijlage

De KPI's (Key Performance Indicators) geven inzicht in het presteren van de Belastingdienst (incl. Toeslagen en Douane). Hieronder worden de KPI's toegelicht waarvan de streefwaarde in 2020 niet is gehaald. Het kabinet heeft als gevolg van de coronacrisis maatregelen genomen die impact hebben op het werk van Belastingdienst. De beperkende maatregelen hebben gevolgen voor het toezicht en de invordering. Dit is terug te zien bij een aantal prestatie-indicatoren dat daardoor rood scoort.

## **Percentage aangiften inkomensheffingen en vennootschapsbelasting tijdig ontvangen**

De gecombineerde indicator voor tijdig ontvangen aangiften inkomensheffing (IH) en vennootschapsbelasting (Vpb) is voor het eerst opgenomen in de begroting IX 2018. De streefwaarde voor deze indicator wordt in 2020 niet gehaald; de realisatie komt uit op 92,4%, een lichte verbetering ten opzichte van 2019 (91,9%).

## **Afgehandelde bezwaren binnen Awb- termijn**

In 2020 is het percentage Awb-conform afgehandelde bezwaren gestegen van 68% naar 79%. Dit is een verbetering ten opzichte van 2019. De oude voorraad bezwaarschriften was dit jaar nog van invloed op de realisatie. In 2020 zijn de achterstanden bij de bezwaarbehandeling voor de inkomensheffing weg gewerkt. Hiervoor zijn onder andere extra uitzendkrachten en medewerkers uit andere werkprocessen ingezet.

## **Percentage kasopvangsten van MKB-ondernemingen onder een fiscaal dienstverleners convenant**

Het percentage kasopbrengsten MKB-ondernemingen onder fiscaal dienstverleners convenant blijft beneden de norm. Dit komt doordat de kasopbrengst MKB-ondernemingen onder fiscaal dienstverleners convenant in verhouding minder gegroeid is dan de groei van het aantal MKB-ondernemingen in de betreffende periode.

## **Bruto correctie opbrengsten aangiftenbehandeling Vennootschapsbelasting (Vpb)**

De realisatie ligt net onder het beoogde bedrag. Daarbij speelt dat een aantal te onderzoeken bedrijven in 2020 is overgeheveld van de directie MKB naar de directie Grote ondernemingen. De correctieopbrengsten bij deze bedrijven worden financieel-technisch toegerekend aan de behandelende directie Grote ondernemingen.

## **Bruto correctie opbrengsten boekenonderzoeken**

De streefwaarde is niet gehaald. Dit houdt verband met het feit dat de boekenonderzoeken en bedrijfsbezoeken vanaf maart 2020 opgeschort en, na een korte periode van hervatting in september, naar aanleiding van de nadere kabinetsmaatregelen wederom opgeschort.

## **Juiste invoeraangiften**

De prestatie-indicator juiste invoeraangiften wordt uitgedrukt in een indexcijfer, met 2016 als indexjaar, over het totaal aantal aangiften in een van de aangiftesystemen van de Douane, het aangiftesysteem AGS. De indicator is het afgelopen jaar gestegen met 9 punten, namelijk van 88 punten in 2019 naar 97 punten in 2020. Een deel van de stijging kan worden verklaard doordat in 2019 de indicator sterk negatief werd beïnvloed door één bepaald bedrijf dat veel onjuiste e-commerce aangiften indiende. Dit bedrijf heeft in 2020 aanzienlijk minder aangiften ingediend in het aangiftesysteem AGS waarop de indicator is gebaseerd. De prestatie-indicator heeft de streefwaarde van boven de 100 nog niet bereikt. De Douane onderzoekt op welke wijze de kwaliteit van de ingediende aangiften kan worden vergroot, bijvoorbeeld door nog meer individueel bedrijven te benaderen en aan te zetten tot beter aangiftegedrag.



### **Achterstand Invordering' en 'Inning invorderingsposten binnen één jaar'**

De streefwaarden van deze beide prestatie-indicatoren zijn niet gerealiseerd. Dit houdt verband met de coronamaatregelen. In de eerste plaats door het ruimhartig toekennen en verlengen van bijzonder uitstel van betalingen voor ondernemers. In de tweede plaats zijn in een groot deel van het jaar geen dwanginvorderingsmaatregelen (dwangbevelen en beslag) opgestart.

### **Aantal (ernstige) productieverstoringen (aantal damages)**

De telling van het aantal productieverstoringen (damages) ziet op verstoringen in het massale gegevensverwerkende proces die leiden tot overlast aan, benadeling van of onjuiste informatievoorziening aan burgers en/of bedrijven en/of schade voor de kasstroom van het Rijk en/of imagoschade voor het Rijk. Het aantal productieverstoringen is in 2020 gestegen ten opzichte van 2019 (77 in 2020 tegen 67 in 2019). Deze stijging is het gevolg van een aantal werkzaamheden dat handmatig uitgevoerd moest worden, met name de herstelwerkzaamheden voor corona. De meeste damages raken verhoudingsgewijs een klein aantal belastingplichtigen en worden vooral als damage gekwalificeerd vanwege overlast voor burgers en bedrijven en vanuit imagoschade. Doordat als gevolg van corona medewerkers vanuit huis moesten werken was de afstemming, met name bij handmatig ingrijpen in de massale processen, extra lastig. Daardoor konden er door miscommunicatie fouten ontstaan.

### **Percentage processen-verbaal dat leidt tot veroordeling/transactie**

De streefwaarde is niet gerealiseerd. Er zijn in 2020 minder FIOD-onderzoeken behandeld. In overleg met het OM is per onderzoek bekeken of alternatieve afdoening (zonder tussenkomst van de rechter) een optie is. De coronacrisis heeft tot gevolg gehad dat er in 2020 een aantal maanden vrijwel geen capaciteit bij de rechtbanken beschikbaar was voor FIOD-onderzoeken. Gevolg hiervan is geweest dat er door het Functioneel Parket naar andere afdoeningsmodaliteiten is gekeken. Daarnaast is in een grote strafzaak veel geseponeerd vanwege onvoldoende bewijs. Het percentage veroordelingen en transacties zonder dat rekening wordt gehouden met de strafzaak waar de septs in hebben plaatsgevonden, is 72%.

### **Gerealiseerde incasso-opbrengsten (FIOD)**

De streefwaarde is niet gerealiseerd. Voor de realisatie van de incasso is de FIOD afhankelijk van het OM en Zittende Magistratuur. Vertraging van lopende onderzoeken waarin incasso een belangrijke rol speelt komt, afgezien van corona, ook voort uit een gewijzigde procedure om (grote) transacties te accorderen.

