



Belastingdienst



Jaarplan 2022

Belastingdienst



Inhoudsopgave



1 De Belastingdienst in 2022 5



2 Voor burgers en bedrijven 12

Burgers 13

Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling 14

Deskundige en persoonlijke ondersteuning 16

Effectief toezicht en fraudebestrijding 22

Midden- en Kleinbedrijf 24

Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling 26

Deskundige en persoonlijke ondersteuning 27

Effectief toezicht en fraudebestrijding 29

Grote organisaties 33

Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling 34

Deskundige en persoonlijke ondersteuning 35

Effectief toezicht en fraudebestrijding 35

Opsporing 39



3 Wendbare en toekomstbestendige organisatie 42

Ontvlechting 44

Personeel 45

Leiderschap en cultuur 48

ICT 50

Gegevens en analytics 53

Sturing en beheersing 55

Uitvoerbare wet- en regelgeving 59

Risico's en risicobeheersing 62

Bijlagen 65

Prestatie-indicatoren 2022 66

Overzicht belastingmiddelen 68

Behandeling aangiften IH Niet-Winst 69

Behandeling aangiften MKB 70

Begrippenlijst 71



Voorwoord

De Belastingdienst is een vaste waarde in onze samenleving. We heffen en innen belastingen bij burgers en bedrijven om voor iedereen in dit land voorzieningen te organiseren, zoals gezondheidszorg en onderwijs. Zonder dat het veel mensen opvalt, gaat dit al vele jaren overwegend soepel en probleemloos.

De afgelopen jaren hebben wij helaas ook flinke fouten gemaakt. Daar is terecht veel aandacht voor. Met de intentie om belastingzaken makkelijker te maken, sneller zaken te kunnen doen, efficiënter te werken of de kansen van digitalisering te benutten, zijn we regelmatig aan mensen en bedrijven voorbij gegaan. Dat is de realiteit die we onder ogen moeten zien en waar we op moeten acteren.

Mensen en bedrijven moeten namelijk altijd centraal staan. Daar doen we het tenslotte voor. Dat betekent goede, moderne dienstverlening, waarbij burgers en bedrijven kunnen vertrouwen op een juiste fiscale behandeling van hun geldzaken. Al onze professionals werken met man en macht om dit voor elkaar te krijgen en het vertrouwen weer op te bouwen.

Verbeteringen en vernieuwingen doorvoeren lukt niet van vandaag op morgen. We hebben daarom ook een oproep gedaan aan de politiek, samen met andere uitvoerders, waarin we tijd en middelen vragen om knelpunten duurzaam op te lossen. Basiszaken zoals onze ICT moeten op orde zijn. We zijn blij dat er in het coalitieakkoord nadrukkelijk aandacht is voor de verbinding tussen politiek en uitvoering. En dat de ambities uit het akkoord aansluiten bij die van de Belastingdienst: burger en bedrijven centraal zetten, de basis op orde brengen en openstaan voor signalen uit de samenleving. Het belang van vroegtijdig betrokken te worden bij nieuwe wet- en regelgeving blijven we benadrukken. Hoe eenvoudiger de regels, hoe beter ze te begrijpen en te volgen zijn voor burgers en bedrijven. En bovendien weten wij als geen ander of nieuw beleid ook goed uitvoerbaar is.

Anderhalf jaar geleden ben ik begonnen als DG Belastingdienst. Samen met de DG Toeslagen en de DG Douane geef ik de ontvlechting verder vorm. In de aansturing van de Belastingdienst zie en ervaar ik dagelijks de professionaliteit en vooral ook de bevologenheid van onze medewerkers. Elke collega heeft de intentie om burgers en bedrijven verder te helpen. Helaas krijgen collega's soms ook te maken met mensen die op een ongepaste manier hun ongenoegen ventileren. Met stemverheffing, beledigingen, verwijten en zelfs dreigementen of aansprakelijkheidsstellingen. Dit doet veel met collega's. Zulk gedrag kunnen wij niet accepteren. Iedereen moet zijn of haar werk onder veilige omstandigheden kunnen doen.

Bouwen aan vertrouwen gaat steen voor steen. In dit jaarplan vindt u een flinke – en wat mij betreft indrukwekkende – hoeveelheid stenen. We zullen u regelmatig in de voortgang meenemen, zodat u kunt zien hoe dit bouwwerk vordert.

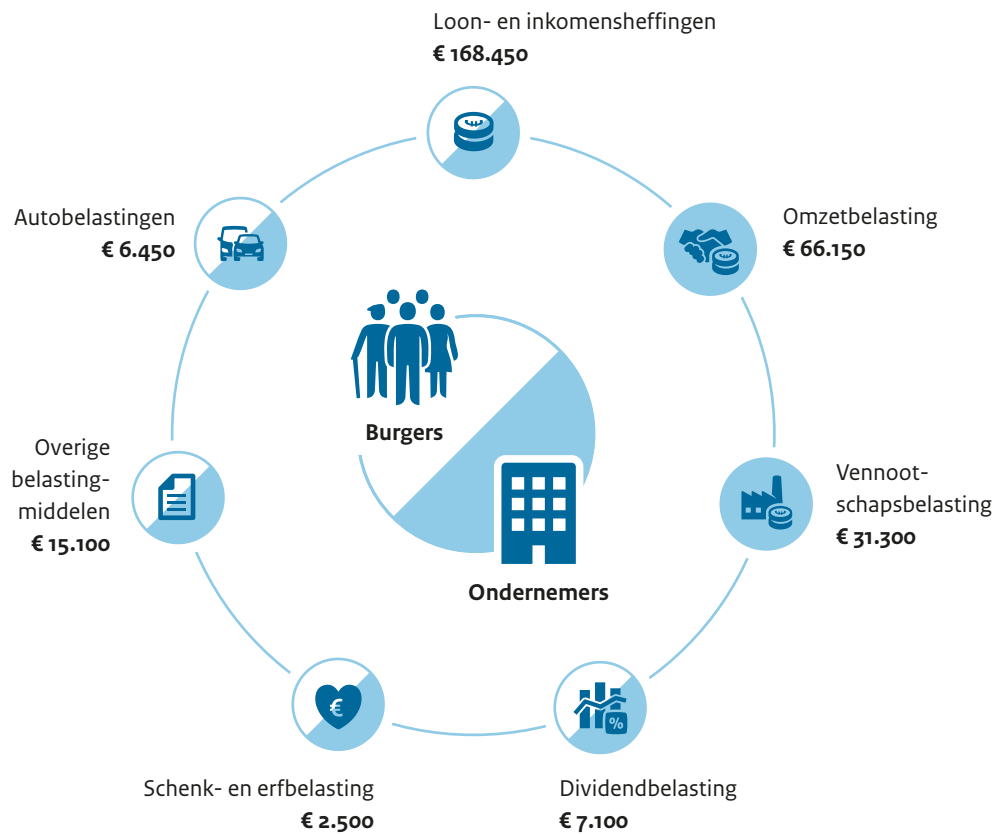
Peter Smink

Directeur Generaal Belastingdienst

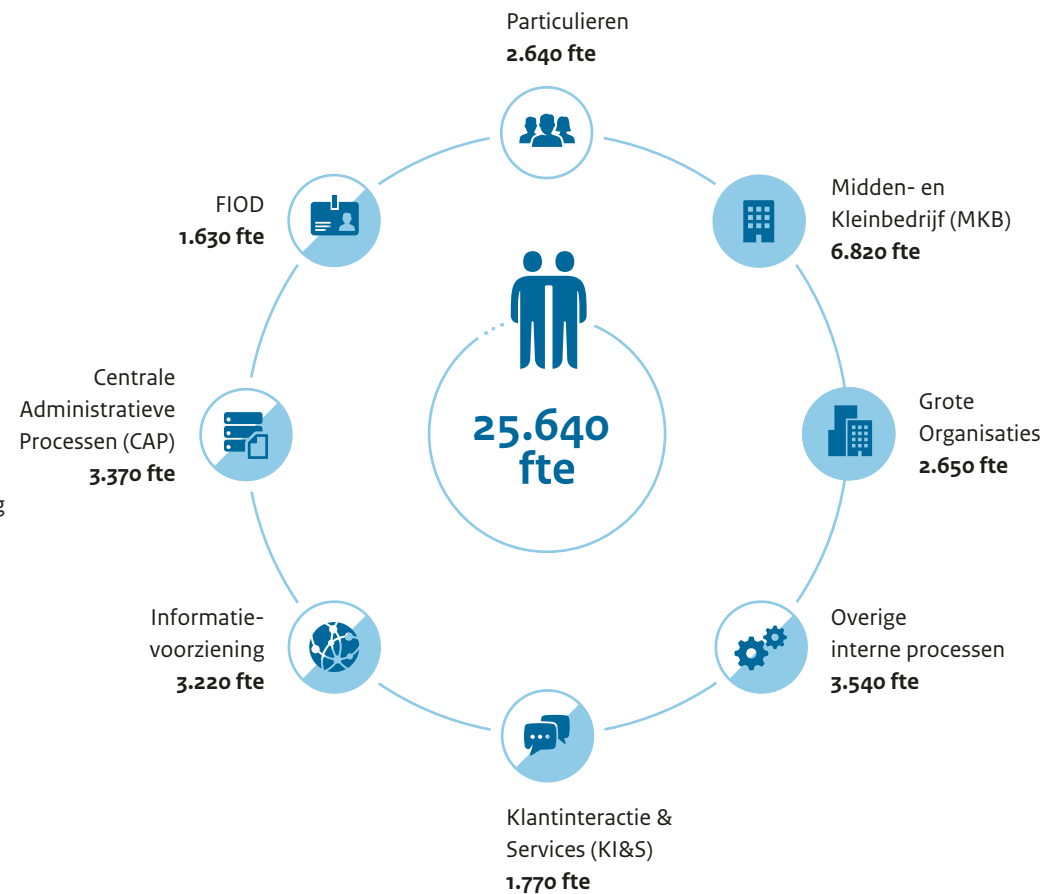


Belastingdienst in 2022

Bedragen x 1 miljoen*



Formatie 2022



* Bron: Miljoenennota 2022

1 De Belastingdienst in 2022



We helpen Limburgse ondernemers bij de afhandeling van de wateroverlast.



Missie

De Belastingdienst draagt bij aan een financieel gezond Nederland. Dat doen we door eerlijk en zorgvuldig belasting te heffen en te innen.

Visie

De visie is gebaseerd op vier kernbegrippen:

- burgers en bedrijven centraal
- proactief
- samen
- deskundig

Strategie

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



De strategie is erop gericht om



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



Het burgers en bedrijven gemakkelijk te maken goede aangiften 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

De afgelopen jaren staat de Belastingdienst in grote maatschappelijke en politieke belangstelling. Terecht, want we spelen een belangrijke rol in de Nederlandse samenleving: door belastingen te heffen en innen maken we vele publieke voorzieningen mogelijk. Bovendien hebben we deze kabinetsperiode veel nieuwe wetten, wetswijzigingen en EU-regelgeving ingevoerd. Op een groot aantal terreinen presteren we goed. Dat is de verdienste van onze medewerkers – ruim 24 duizend – die zich met betrokkenheid en vakmanschap daarvoor inzetten. Zeker in de coronatijd is dat een grote opgave.

Dat we in de belangstelling staan, komt uiteraard ook door de fouten die de afgelopen periode aan het licht kwamen en waardoor burgers en bedrijven zijn geraakt. Het ongekende onrecht van de toeslagenaffaire, maar ook de onzorgvuldige omgang met gegevens van burgers in de Fraudesignaleringsvoorziening en het weigeren van verzoeken tot minnelijke schuldhulpverlening op onjuiste gronden. We werken hard aan het herstel van deze fouten en gaan daar in 2022 mee door.

Het vertrouwen van de samenleving dat de Belastingdienst zijn maatschappelijke taak zorgvuldig en verantwoordelijk uitvoert, is onder druk komen te staan. Dat merken alle medewerkers. En dat zien we ook terug in de cijfers. Publieksonderzoeken zoals de Fiscale Monitor¹ laten zien dat het oordeel van burgers en bedrijven over de Belastingdienst minder positief is geworden. Het vertrouwen in ons ligt op het laagste niveau sinds we meten.

¹ In de Fiscale Monitor meten we sinds 2015 het vertrouwen in de Belastingdienst. Deze monitor wordt elk jaar gepubliceerd op <https://over-ons.belastingdienst.nl/ontdek-meer-over-de-belastingdienst/hoe-ziet-nederland-de-belastingdienst-2/>.



Bouwen aan vertrouwen

We zullen het vertrouwen van burgers, bedrijven en samenleving moeten terugwinnen, want dit vertrouwen is een fundament onder de naleving van fiscale regels (zie onze strategie in het kader). Elk jaar zorgen we voor ongeveer 300 miljard aan inkomsten voor de Staat. Sowieso gaat het bij de Belastingdienst om grote getallen: 8,3 miljoen burgers, 3,1 miljoen MKB-ondernemers en 13.530 grote organisaties hebben met ons te maken. Wij willen het deze groepen gemakkelijk maken hun belastingzaken snel en eenvoudig te regelen, met passende ondersteuning voor wie dat nodig heeft.

Strategie: regelnaleving bevorderen bij burgers en bedrijven

We streven ernaar dat burgers en bedrijven zoveel mogelijk uit eigen beweging bereid en in staat zijn (fiscale) regels na te leven. De manier waarop we dat doen, staat beschreven in onze Uitvoerings- en handhavingsstrategie. Uitgangspunt is dat we onze (massale) processen zo inrichten dat het voor burgers en bedrijven zo gemakkelijk mogelijk is om aan hun verplichtingen te voldoen en hun rechten uit te oefenen. Deze uitvoering is onlosmakelijk verbonden met handhaving: we bevorderen de naleving van regels met passende dienstverlening, adequaat toezicht en opsporing.

De uitdaging hierbij is, overigens voor de hele overheid, om de balans te houden: de massale processen verlopen steeds meer digitaal en automatisch, terwijl er tegelijkertijd een groeiende behoefte is aan een overheid die borgt dat niemand buiten de boot valt en die het passend oplost mocht dat wel gebeuren. Bij het ontwerp en de inrichting van onze processen en daaraan gerelateerde dienstverlening houden we daarom zoveel mogelijk rekening met het perspectief en het belang van (individuele) burgers en bedrijven. We handelen steeds proactiever om

problemen te voorkomen in plaats van achteraf op te lossen. Dat doen we bijvoorbeeld door tijdig in te spelen op belangrijke gebeurtenissen in het leven van burgers, zoals huwelijk en scheiding, en in de levensloop van een bedrijf, zoals fusies en faillissementen. Juist rond deze gebeurtenissen benaderen we burgers en bedrijven uit onszelf, omdat bij dergelijke veranderingen snel fouten ontstaan in bijvoorbeeld aangiftes. Een ander voorbeeld is onze samenwerking met fiscale intermediairs, die in nauw contact staan met belastingplichtigen en kunnen helpen problemen te voorkomen. We werken ook samen aan fraudepreventie waarbij we als overheid zoveel mogelijk als één geheel optreden.

Voor een beter inzicht in of we met deze strategie ons doel bereiken, hebben we in de Rijksbegroting van 2021 voor het eerst gewerkt met nieuwe indicatoren om onze prestaties te kunnen meten en verantwoorden. Denk aan de bereikbaarheid van BelastingTelefoon en webcare, het percentage aangiften inkomensheffing die burgers niet hoeven aan te vullen, of het gemak dat burgers en bedrijven ervaren bij het regelen van belastingzaken.

De afgelopen tijd zijn er al grote verbetertrajecten ingezet. In de Kamerbrief Verbeteringen Belastingdienst 'Op weg naar de beste Belastingdienst voor Nederland' van 14 september 2020 hebben we onze ambitie beschreven voor verdere verbeteringen en vernieuwingen.² In 2022 bouwen wij verder aan het vertrouwen van burgers en bedrijven.

² Kamerstukken II, 2019/20, 31 066, nr. 700.



Wij stellen burgers en bedrijven centraal

We willen een organisatie zijn die handelt vanuit dienstbaarheid en écht luistert naar de samenleving. Dat betekent dat we luisteren naar de mensen voor wie wij ons werk doen, zoals de burger die zijn of haar aangifte inkomstenbelasting elk jaar invult en de ondernemer die btw afdraagt. We hebben de volgende drie strategische prioriteiten benoemd hiervoor.

Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling

Hoe wij onze taak moeten uitvoeren ligt voor een groot deel vast in wet- en regelgeving. Bijvoorbeeld het opleggen en innen van aanslagen en het behandelen van klachten, bezwaar- en beroepschriften. De afgelopen jaren hebben we gewerkt aan het verbeteren van onze uitvoering waar die nog niet aan de wet- en regelgeving voldeed. Onder meer bij het verwerken van persoonsgegevens. Verder hebben we stappen gezet in het tijdig afhandelen van bezwaren, maar we zijn er nog niet. Daarom werken we hier in 2022 verder aan (zie hoofdstuk 2). Ook houden we – in lijn met de kabinetsreactie op de Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag – onze invorderingsstrategie tegen het licht, in het bijzonder voor burgers die langdurig te maken hebben met hoge schulden.

Deskundige en persoonlijke ondersteuning aan burgers en bedrijven

Om burgers, bedrijven en intermediairs goed te ondersteunen bij het zaken doen met de Belastingdienst, zijn we bezig de dienstverlening aan hen sterk te verbeteren. Deze ontwikkeling hebben we Fundamentele Transformatie Dienstverlening genoemd. We sluiten beter aan bij hun behoeften en bieden meer maatwerk. Dit doen we onder meer in de Stella-aanpak, voor burgers met problemen op meerdere gebieden. Om dergelijke problemen te voorkomen zetten we ook in op vroege signalering van de hulpbehoefte van burgers. Het perspectief van burgers en bedrijven wordt op veel verschillende manieren een wezenlijk onderdeel van ons denken en handelen. Onder meer door ze te betrekken bij de verbetering van onze dienstverlening. Ook hebben we geëxperimenteerd met werken aan een specifieke opgave in een multidisciplinair team van zeven tot negen collega's: in 2021 was dat de dienstverlening aan nabestaanden. In 2022 is het de ambitie om deze manier van werken, in dienstverleningsmissies, op grotere schaal voort te zetten.

De verbeteringen die we in de dienstverlening doorvoeren, staan niet op zichzelf. We sluiten ook aan bij rijksbrede programma's met een soortgelijk doel, zoals Werk aan Uitvoering. Net als in 2021 openen we in 2022 nieuwe steunpunten in gemeentehuizen of stads- of wijkcentra. En als het nodig is, bieden we hulp op maat, zoals eerder aan de ondernemers in overstromde gebieden in Limburg.

Effectief toezicht en fraudebestrijding

In het toezicht gaat het er in eerste instantie om dat we mensen helpen te voldoen aan hun fiscale verplichtingen, door bijvoorbeeld te bekijken hoe we fouten in de aangifte kunnen voorkomen. Waar de kwaliteit van de belastingaangifte vooraf is geborgd, bijvoorbeeld door onze samenwerking met intermediairs, kunnen we volstaan met minder toezicht als de aangifte eenmaal is ingediend. Belangrijk is ook dat we fraude waar mogelijk voorkomen. Wat aantoonbaar fraude is, wordt als zodanig aangepakt. Dit is van belang om maatschappelijk draagvlak te behouden voor het betalen van belastingen.

We brengen de basis op orde voor een wendbare en toekomstbestendige organisatie

Om te kunnen verbeteren moet de basis van de Belastingdienst op orde zijn. We willen een wendbare en toekomstbestendige organisatie worden en hebben dat ook als strategische prioriteit benoemd. Om aan de randvoorwaarden hiervoor te voldoen, bouwen we onder meer voort op de eerder gestarte trajecten (de Investeringsagenda in 2015 en Beheerst vernieuwen in 2018).

Het kabinet heeft besloten de Belastingdienst, Toeslagen en Douane te 'ontvlechten' tot drie organisaties, zodat ieder directoraat-generaal zich kan concentreren op de eigen specifieke maatschappelijke taak en een dienstverlening op maat kan leveren voor de eigen doelgroepen. Toeslagen en Douane hebben om die reden ook elk een eigen jaarplan dat ze apart naar de Tweede Kamer sturen. Tussen de Belastingdienst, Toeslagen en Douane zijn waar nodig samenwerkingsafspraken gemaakt om de continuïteit van de uitvoering te waarborgen. In 2022 wordt bekeken bij welke werkzaamheden ontvlechten zinvol is.



We werken verder door aan het verstevigen van leiderschap en aan een open en veilige cultuur waarin burgers en bedrijven centraal staan, medewerkers worden gewaardeerd en samenwerking de standaard is. Bovendien blijven we investeren in het aantrekken van nieuwe medewerkers en in opleiding en ontwikkeling. Medewerkers zijn immers ons belangrijkste kapitaal.

Ook gaan we in 2022 door met het ICT-verbeterprogramma om onder meer het achterstallig onderhoud van onze ICT-applicaties weg te werken. We investeren – ingegeven door de resultaten van de Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag³ – in het verbeteren van onze informatiehuishouding, waarmee we ook onze handelingen onderbouwd kunnen verantwoorden. Dit doen we als afgeleide van het Rijksprogramma voor Duurzaam Digitale Informatiehuishouding. En we werken aan het op orde brengen van onze bedrijfsprocessen in het project ‘AO/IC op orde’ (administratieve organisatie en interne controle, zie hoofdstuk 3). Tot slot werken we ook aan de versterking van het vakmanschap, fiscaliteit en rechtsstatelijkheid. We hebben daarvoor onze besturing versterkt door de functie van plaatsvervangend Directeur-Generaal Fiscaliteit Belastingdienst in te stellen.

Als organisatie staan we open voor signalen en gemaakte fouten lossen we op

Om problemen in de uitvoering tijdig te kunnen constateren, zijn we alert op signalen uit de praktijk. Van burgers en bedrijven en van onze medewerkers. Knelpunten die we zelf kunnen oplossen, pakken we aan. Knelpunten in de wet- en regelgeving agenderen we bij onze opdrachtgevers en de politiek. Zo zorgen we ervoor dat beleid daadwerkelijk praktisch uitvoerbaar is en geen onvoorziene nadelige effecten heeft. Signalen worden ongefilterd gedeeld met kabinet en parlement, in een jaarlijkse ‘Stand van de uitvoering’. Een aantal signalen hieruit hebben we inmiddels opgevolgd en/of opgelost. Voor andere signalen werken we daar nog aan. Daarbij gaat het soms om intensieve hersteloperaties die gedeeltelijk nog doorgaan in 2022, zoals bij verkeerd berekende vervolgingskosten,

bij het afhandelen van bezwaren over de box 3-heffing en bij het voorkomen dat vorderingen verjaren. We willen duidelijk schetsen welke signalen tot verbetering kunnen leiden en wanneer. Dit doen we in zogeheten ‘feedbackloops’ (zie hoofdstuk 3).

In 2020 zijn we het meerjarig programma Herstellen, Verbeteren, Borgen (HVB) gestart⁴. Daarmee lossen we de problemen op die zijn geconstateerd in de manier waarop wij zijn omgegaan met (persoons)registraties, risicomodellen en het gebruik van persoonsgegevens.

- ✓ *Herstellen*: we bekijken of burgers mogelijk nadelige gevolgen hebben ondervonden van registratie van persoonsgegevens. Hierbij gaan we onder meer na hoe met gevoelige gegevens (zoals nationaliteit en strafrechtelijke en medische gegevens) is omgegaan in meer dan 900 applicaties. En toetsen we of er een wettelijke grondslag is voor het gebruik van zulke gegevens. Als het gaat om de Fraudesignaleringsvoorziening (FSV), staat 2022 eveneens in het teken van herstel, zoals voor burgers die onterecht deelname is ontzegd aan zogeheten minnelijke schuldsanering.
- ✓ *Verbeteren*: we toetsen onze processen aan de eisen van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) en de Archiefwet. We zetten hier extra capaciteit op in via het project ‘AO/IC op orde’. We verbeteren het proces voor de behandeling van (risico)signalen. In 2022 verschijnt ook het rapport over de waarborgen rond selectieprocessen met daarin voorstellen waar deze mogelijk herijkt moeten worden.
- ✓ *Borgen*: om te borgen dat we op een juiste manier omgaan met de gegevens van burgers, houden we in 2022 aandacht voor het bewustzijn op het gebied van de AVG. Dit doen we onder meer met een ‘security game’ om medewerkers te trainen. Daarnaast wordt een Adviesraad Analytics ingesteld die gevraagd en ongevraagd advies geeft aan het ministerie van Financiën, de Belastingdienst, Toeslagen en Douane over actuele vraagstukken rondom het gebruik van algoritmen en data-analyse. Tot slot gaan we borgen dat kennis en kunde over gegevensverwerking worden overgedragen.

³ Kamerstukken II, 2020/21, 35 510, nr. 4.

⁴ De Tweede Kamer is over het plan van aanpak HVB geïnformeerd op 13 oktober 2020 (Kamerstukken II, 2020/21, 31 066, nr. 709). We hebben afgesproken dat wij de Tweede Kamer informeren over de voortgang met een kwartaalrapportage HVB, dus los van de voortgangsrapportages over het jaarplan.



Over dit jaarplan

In dit jaarplan hebben we onze voorgenomen activiteiten voor 2022 beschreven. De meeste van deze activiteiten hebben we al toegezegd aan de Tweede Kamer. Ze staan uitgewerkt in hoofdstuk 2 (voor burgers, MKB en grote organisaties) en hoofdstuk 3 (over onze organisatie). Alles bij elkaar is het een ambitieus geheel. Met deze plannen willen we ‘de beste Belastingdienst voor Nederland’ worden⁵. Tegelijk willen we ook realistisch zijn: de problemen waar we mee te maken hebben, zijn niet van vandaag op morgen opgelost. En de realiteit leert dat we rekening moeten houden met gebeurtenissen die noodzaken tot andere keuzes. Zo kunnen onze keuzes onder meer afhankelijk zijn van COVID-19, van hoe de Belastingdienst, Toeslagen en Douane ontvlochten worden en ook het coalitieakkoord kan leiden tot aanpassing van de keuzes die in dit jaarplan gemaakt worden.

Het is nog onzeker wat de pandemie betekent voor onze werkwijze in 2022. Zeker is in ieder geval dat we capaciteit zullen moeten inzetten om bedrijven te ondersteunen die door ‘corona’ in de problemen zijn gekomen. Dit kan ten koste gaan van andere werkzaamheden zoals toezicht. Bedrijven konden vanaf het begin van de pandemie gebruikmaken van het coronasteunpakket. Een belangrijke fiscale maatregel uit het steunpakket is het uitstel van betaling van lopende belastingverplichtingen. Het kabinet beslist in januari 2022 of verdere verlenging van het uitstel van betaling noodzakelijk is. De opgebouwde belastingschulden onder het corona-uitstel hoeven pas vanaf 1 oktober 2022 betaald te worden; de terugbetaling mag over vijf jaar worden uitgesmeerd. Als gezonde ondernemingen door de coronacrisis zo diep in de problemen zijn geraakt dat schuldsanering nodig is, stelt de Belastingdienst zich soepeler op bij een minnelijk schuldsaneringsakkoord. Dit geldt tijdelijk: in de periode van 1 augustus 2022 tot en met 30 september 2023. Het zal geregeld maatwerk vragen om degenen te helpen die moeite hebben met betalen. Daarvoor leiden we medewerkers op. Die zijn dus niet gelijk inzetbaar.

In het coalitieakkoord zijn maatregelen opgenomen waarmee het kabinet de komende jaren veranderingen in het belastingstelsel wil doorvoeren die ondersteunend zijn aan de ambities op onder andere het gebied van volkshuisvesting, het klimaat en de arbeidsmarkt. Om tot goede wetgeving en besluitvorming te komen is verbinding tussen politiek, uitvoering en beleid onmisbaar om tot goede wetgeving en besluitvorming te komen. De Belastingdienst is hierbij een goede gesprekspartner: we denken graag vroegtijdig mee met de uitwerking van het beleid en geven aan welke effecten wij ervan verwachten. Ook maken we via uitvoeringstoetsen op nieuwe en gewijzigde wet- en regelgeving inzichtelijk wat de precieze effecten van de maatregelen uit het coalitieakkoord zijn op de uitvoering.

Tot slot, het bouwen aan vertrouwen is een traject van jaren. We hebben er vertrouwen in dat we met dit jaarplan daarvoor bouwstenen aandragen.

⁵ Kamerstukken II, 2019/20, 31 066, nr. 700.



Onze opdracht, doelgroepen en taken

Minister van Financiën

De Minister van Financiën heeft een regisserende rol op het terrein van fiscaliteit.

Opdracht van de Belastingdienst

Op grond van de Algemene wet inzake rijksbelastingen (AWR) en de Invorderingswet 1990 voert de Belastingdienst de heffing en inning van de rijksbelastingen uit.

Andere taken

Wij voeren ook taken uit die de beleidsterreinen van andere ministeries en overheden raken. Zoals het heffen en innen van heffingen voor andere overheden, opsporing van financiële en economische fraude en toezicht in het kader van wetgeving.



Burgers

8,3 miljoen



MKB

3,1 miljoen



Grote organisaties

13.530

Heffen

- Transactieverwerking en vaststellen rechtsgevolgen
- (Massaal) toezicht
- Uitvalbehandeling
- Voorbereiding en ondersteuning toezichtswerkzaamheden
- Bezwaar- en beroep behandeling

Innen

- Massaal innen en uitbetalen
- (Massaal) toezicht
- Betalingsverkeer en uitvalbehandeling van de (massale) inning
- Bijzondere invorderingsmaatregelen

Gegevensverwerking

- Inwinnen en beschikbaar stellen van gegevens (intern en extern)
- Muteren van klantgegevens
- Ondersteunen software ontwikkelaars
- Uitwisseling van berichten en gegevens tussen de Belastingdienst en zijn omgeving

Voorkomen van fouten

- Vooraf ingevulde aangifte
- Vooroverleg

Dienstverlening

- Website
- BelastingTelefoon
- Balies
- Handhavingscommunicatie
- Samenwerking met publieke en private partijen

Toezicht en opsporing

- Invordering
- (Handmatige) behandeling
- Ambtshalve aanslagen
- Fraudeonderzoek

Belastingdienst

Jaarplan 2022



We bieden op steeds meer plaatsen mensen deskundige hulp. In onze kantoren of in een van onze steunpunten.



2 Voor burgers en bedrijven



in 2021



Particulieren
8,3 mln

Buitenlands
belastingplichtigen
270.000



Schenkers
90.000



Erfgenamen
75.000



8,8 mln
aangiften

3,9 mln*
telefoontjes

116.000
bezwaren

65.000*
gesprekken sociale media

Burgers

Burgers komen op verschillende manieren en momenten in aanraking met de Belastingdienst. Bijvoorbeeld omdat ze jaarlijks aangifte inkomstenbelasting doen, een auto bezitten, of een erfenis of schenking krijgen. We willen het burgers gemakkelijk maken aan hun verplichtingen te voldoen en het ook in één keer goed te doen. Tegelijkertijd willen we burgers graag snel zekerheid bieden over hun financiële positie. Ruim 8,3 miljoen burgers hebben te maken met de inkomstenbelasting niet-winst, zo'n 90.000 met de schenk- of erfbelasting. Zo'n 270.000 burgers verkeren in een bijzondere positie, als buitenlands belastingplichtige, als grensarbeider of als medewerker van een internationale organisatie.

Om het voor burgers eenvoudiger te maken zich hierbij aan de fiscale regels te houden, blijven we onze dienstverlening verbeteren. Fouten in de aangifte helpen voorkomen blijft de basis. Om inzicht te krijgen in de mate van naleving voeren we elke twee jaar een steekproef uit. Waar maken burgers fouten en wat is de oorzaak daarvan? De uitkomsten vormen de basis voor verdere verbeterplannen. Zie het kader op de volgende pagina voor een voorbeeld. In de begrippenlijst staan deze steekproeven toegelicht.

We streven ernaar dat burgers zoveel mogelijk uit eigen beweging bereid en in staat zijn (fiscale) regels na te leven. Daarvoor hebben we strategische prioriteiten geformuleerd (zie hoofdstuk 1). Hierna volgen per prioriteit onze activiteiten voor 2022 waar burgers baat bij hebben.



Van steekproef naar concrete verbeteringen: de aftrek van specifieke zorgkosten

De aftrek van specifieke zorgkosten (bijvoorbeeld voor hulpmiddelen of vervoer) veroorzaakt het grootste tekort in de naleving bij de jaarlijkse aangifte van inkomstenbelasting, zo bleek uit de Steekproef Particulieren 2018. Het gaat om een (corrigeerbaar) bedrag van 346 miljoen euro op het verzamelinkomen. Dat is 39% van het totale bedrag aan specifieke zorgkosten. Daarom is in 2021 onderzocht wat hiervan de oorzaken zijn. Analyse wees uit dat de regelgeving en bijbehorende voorwaarden erg complex zijn. Ze doen een groot beroep op het zogeheten 'doenvermogen' van de burger (is het te doen om je aan de regels te houden?) en zijn zelfs voor experts bewerkelijk. Bovendien laten de voorwaarden ruimte voor verschillende interpretaties. Daardoor worden er veel fouten gemaakt bij deze aftrekpost (het gaat daarbij overigens niet alleen om mensen die onterecht zorgkosten aftrekken, maar ook om mensen die onterecht géén zorgkosten aftrekken. Ook die willen we helpen). De huidige ondersteuning in het aangifteprogramma en op de website is daarbij niet altijd voldoende voor burgers om het in een keer goed te doen. We brengen daarom verbeteringen aan in onder meer de tekst en de vormgeving van de zorgkostenschermen in de (online) aangifte van inkomstenbelasting. We kunnen beter communiceren over deze aftrek, en dat gaan we ook doen in de aangiftecampagne voor 2022. Verder geven we signalen door aan de wetgever over mogelijkheden om de wetgeving te vereenvoudigen.

Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling

We willen het zo gemakkelijk mogelijk maken voor de burger en daarom blijven we werken aan een snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling. Net als andere jaren krijgt iedereen die voor 1 april aangifte doet, uiterlijk 1 juli een bericht. Dat kan een voorlopige aanslag zijn, een definitieve aanslag of een ander bericht. Voor degenen die voor 1 mei aangifte doen, streven we ernaar om 1 juli ook te halen.

In 2022 hopen we burgers met een eenvoudige fiscale situatie een verkorte aangifte aan te kunnen bieden, doen we een aanbod voor een optimale verdeling van aftrek en stappen we in meer brieven over op betaalinstructies in plaats van acceptgiro's. Verder gaan we door met het verbeteren van onze brieven en formulieren, en met de behandeling van bezwaren binnen de wettelijke termijn. Deze activiteiten lichten we hierna toe.

Starten met de verkorte aangifte

De Belastingdienst wil meer maatwerk bieden. Daarom werken we aan een verkorte aangifte: een aangifte waarin alleen rubrieken en vragen staan opgenomen die voor een burger in zijn of haar specifieke (fiscaal eenvoudige) situatie relevant zijn. Ook is deze aangifte volledig vooraf ingevuld. De burger hoeft die alleen te controleren en in te sturen. Als burgers gegevens willen wijzigen of aanvullen, kunnen ze soepel overstappen naar de reguliere aangifte.

We hopen in 2022, afhankelijk van de beschikbare ICT-capaciteit, te starten met het aanbieden van de verkorte aangifte voor belastingjaar 2021. Dit doen we dan voor de groep belastingplichtigen zonder fiscaal partner, met inkomsten uit dienstbetrekking, een eigen woning (en hypotheek) en met een beperkt box 3-inkomen. Deze groep bestaat uit ongeveer 1 miljoen burgers. In 2023/2024 hopen we de verkorte aangifte uit te breiden met de groep fiscaal partners met verder dezelfde criteria als in de eerste groep.



Aanbieden van optimale verdeling van aftrek

Sinds 1 december 2021 is het voor burgers die een verzoek indienen voor een voorlopige aanslag, voor het eerst mogelijk om gebruik te maken van een optimale verdeling tussen partners voor de aftrek van de eigen woning en de persoonsgebonden aftrek. De Belastingdienst stelt deze verdeling voor. Die is zo gunstig mogelijk, zodat een burger zo min mogelijk belasting betaalt. In de helptekst in het aangifteprogramma staat vermeld dat deze verdeling van invloed kan zijn op het inkomen voor inkomensafhankelijke regelingen, zoals een toeslag. Het aanbieden van de optimale verdeling is een pilot.

Vervangen acceptgiro door de standaard betaal instructie

Het gebruik van acceptgiro's neemt al jaren sterk af in Nederland. We gaan daarom geleidelijk minder acceptgiro's versturen en stappen over op de standaard betaal instructie: de 'Betaalinformatie'. Hierin geven we een helder overzicht van alle gegevens die nodig zijn om te betalen via de bank. Burgers die in 2020 met een acceptgiro hebben betaald, kregen een brief van de Belastingdienst over deze verandering en over hoe ze in het vervolg kunnen betalen: overboeken via internet, mobiel bankieren, met een overboekingskaart (papieren overschrijfformulier) of automatische incasso. Bij de voorlopige aanslagen inkomensheffing 2021 zat al geen acceptgiro meer. In 2022 versturen we in toenemende aantallen de betaal instructie in plaats van de acceptgiro. Gedurende de hele periode van vervanging letten we op signalen over hoe deze verandering uitpakt voor burgers en doen we waar nodig aanpassingen of communiceren we extra. In de loop van 2022 gaan we aan het vorderingenoverzicht (zie pagina 18) ook een iDEAL-betaalknop toevoegen en we onderzoeken of de QR-code voor betalingen kan worden ingevoerd.

Duidelijker brieven en formulieren

We gaan ook in 2022 door met de vereenvoudiging van brieven en formulieren. Het gaat om brieven die de Belastingdienst in grote aantallen aan burgers verstuurt, en om brieven bij een individuele behandeling of als er een bezwaar, beroep of klacht is ingediend. We maken ze beter leesbaar en benutten daarbij de inzichten die we opdoen uit klantsignalen en de 'klantreizen' onder burgers (zie volgende pagina).

Minimaal 90% van de bezwaren behandelen binnen de wettelijke termijn

We spannen ons in om minimaal 90% van de bezwaren (en minimaal 93% van de klachten) van burgers af te doen binnen de daarvoor geldende wettelijke termijnen (zie ook bij MKB). Klachten, bezwaar- en beroepschriften zijn bovendien signalen. Ze kunnen aanleiding zijn de behandeling, dienstverlening of wet- en regelgeving aan te passen, met de bedoeling het voor burgers gemakkelijker en begrijpelijker te maken en dergelijke klachten en bezwaren in de toekomst te voorkomen.

De Hoge Raad heeft op 24 december 2021 arrest gewezen in een zaak over de box 3-heffing voor de jaren 2017 en 2018. In het arrest oordeelt de Hoge Raad dat de box 3-heffing in strijd is met het eigendomsrecht en het discriminatieverbod van het EVRM, het Europees Verdrag voor de Rechten van de Mens. Over de jaren 2017 en 2018 en de jaren 2019 en 2020 lopen massaal bezwaarprocedures waarvoor het oordeel van de Hoge Raad bepalend is. Het gaat in totaal om circa 200.000 bezwaren. 'Massaal bezwaar' houdt in dat we er collectief uitspraak over doen, zodra de rechter zich onherroepelijk heeft uitgesproken over een klein aantal bezwaren die aan de rechter zijn voorgelegd. In 2022 handelen we de bezwaren af. Duidelijk is echter dat het arrest grote impact heeft. Afhankelijk van de wijze waarop rechtsherstel wordt geboden, betekent het een forse of zeer forse extra werklast voor de Belastingdienst.



Deskundige en persoonlijke ondersteuning

Om burgers goed te ondersteunen bij het zaken doen met de Belastingdienst, zetten we in op het verbeteren van ons dienstverleningsaanbod, zodat alle burgers die dat nodig hebben persoonlijke en deskundige hulp kunnen krijgen. Dit past in de fundamentele transformatie van de dienstverlening die de Belastingdienst doorvoert, zoals beschreven in hoofdstuk 1. In 2022 betrekken we burgers meer bij de ontwikkeling van onze dienstverlening, bieden we meer service via onze dienstverleningskanalen, en werken we vaker vanuit de menselijke maat: met onder meer de Stella-aanpak, vroegsignalering en de aanpak 'help de helper'. De initiatieven staan hierna toegelicht.

Burgers betrekken bij de ontwikkeling van onze dienstverlening

We krijgen op meerdere manieren signalen binnen van burgers die we kunnen gebruiken voor verbeteringen in onze processen. Via de BelastingTelefoon en andere kanalen, vanuit klachten, Stella-teams (zie pagina 20) en via maatschappelijk dienstverleners. In 2022 wordt dit 'klantsignaalmanagement' doorontwikkeld. We zetten erop in signalen te herkennen, te prioriteren en ervan te leren. Dit doen we via leercirkels of feedbackloops (zie hoofdstuk 3). Ons doel is dat signalen sneller leiden tot verbetervoorstellen voor uitvoering, beleid of wetgeving, en tot merkbare verbeteringen voor burgers (en ook bedrijven).

Verder worden burgers in 2022 op veel verschillende manieren bevraagd op ons dienstverleningsaanbod en betrokken bij de verbetering ervan. Vanuit het programma Menselijke Maat wordt erop ingezet een burgerpanel in te stellen. Op deze manier zijn we in gesprek met de samenleving over allerlei ontwikkelingen zoals onze dienstverlening en hoe we onze uitvoering verder kunnen verbeteren. Daarnaast onderzoeken we behoeften van burgers bijvoorbeeld via doelgroep-onderzoek, en -community's, data-analyse en gebruikerstesten. Hierbij testen we ook of ons aanbod inclusief is: sluiten we in onze benadering (bijvoorbeeld door woordgebruik) geen groepen burgers uit? Bij al deze vormen van burgerparticipatie betrekken we ook maatschappelijk dienstverleners zoals belangenorganisaties.

Eén van de instrumenten die we gebruiken om systematisch processen te verbeteren is de 'klantreis'. Tijdens zo'n klantreis doorlopen we de processen van de Belastingdienst, om te weten te komen welke pijnpunten burgers ervaren en welke verbeteringen mogelijk zijn. Burgers worden betrokken, zowel bij de inventarisatie van problemen als bij het toetsen van mogelijke oplossingen.

In 2021 hebben we twee van die reizen in kaart gebracht: van burgers met schulden en van burgers die een bezwaar hebben ingediend over de inkomensheffing. We gaan de aanbevelingen die eruit zijn gekomen omzetten in acties, gericht op het verbeteren van de communicatie en het contact met burgers en op betere aansluiting bij het doenvermogen van mensen. In 2022 volgen er meer klantreizen, rond belangrijke gebeurtenissen in het leven van burgers.

Vier specifieke groepen burgers

In 2022 passen we onze dienstverlening aan voor vier specifieke groepen burgers, omdat die hierbij het meest gebaat zijn. Eerder deden we dat al voor mensen met een auditieve beperking. Zij kunnen sinds 2021 terecht bij de doven- en slechthorendenpostbus. Voor het jaar 2022 gaat het om:

- ✓ **Nabestaanden:** we willen nabestaanden ontzorgen. Zij voelen zich vaak onzeker en verloren, zo blijkt uit onderzoek, en hebben weinig overzicht over wat ze moeten doen om hun fiscale plichten na te komen. Al enige jaren kunnen ze terecht bij de BelastingTelefoon Nabestaanden. We gaan deze groep proactiever benaderen voor persoonlijke ondersteuning, melden waar ze terecht kunnen met hulpvragen en stemmen de dienstverlening af met partijen buiten de Belastingdienst. Sinds najaar 2021 kan de nabestaandenmachtiging verstrekt worden wanneer de nabestaande beschikt over een verklaring van erfrecht. Met de nabestaandenmachtiging kan de nabestaande in het jaar na afloop van het overlijden, de inkomensheffing digitaal afronden. In 2022 onderzoeken we of we die machtiging ook via andere kanalen kunnen afgeven dan via de balies.



- ✓ *Mensen met schulden*: we verbeteren in 2022 de hulp aan burgers met schulden. Hiertoe is in 2021 een programma Visie op Schulden gestart samen met het directoraat-generaal Toeslagen. Doel is belastingschulden te voorkomen en de ontstane schulden op te lossen, zodat ze niet verder oplopen en mensen weer perspectief krijgen. We wijzen burgers bijvoorbeeld actief op de mogelijkheden om een persoonlijke betalingsregeling te treffen en bieden daarvoor meer maatwerk. Volgens de wet mogen we afdwingen dat iemand 5% van zijn of haar netto-inkomen of uitkering gebruikt om schulden af te lossen. Van die mogelijkheid maken we geen gebruik. Ook ondersteunen we gemeenten in hun rol als schuldhulpverlener en armoedebestrijder. In lijn met de kabinetsreactie op de Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag houden we onze invorderingsstrategie tegen het licht, in het bijzonder voor burgers die langdurig te maken hebben met hoge schulden. We kijken daarbij zowel naar regelgeving als naar verbeteringen in onze uitvoering. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met de herijking van de Invorderingswet en wordt afgestemd binnen en buiten de Belastingdienst.
- ✓ *Minder geletterden, anderstaligen of niet-digivaardigen*: we werken samen met organisaties zoals Stichting Lezen en Schrijven om onze dienstverlening te verbeteren. Medewerkers met klantcontact worden getraind om burgers die bijvoorbeeld laaggeletterd zijn of niet-digivaardig, te herkennen en op de juiste manier te helpen of door te verwijzen naar hulp. Ook verkennen we hoe we burgers die de Nederlandse taal onvoldoende machtig zijn, beter bij kunnen staan, eventueel via de maatschappelijk dienstverleners.

- ✓ *Mensen in een echtscheiding*: mensen die uit elkaar gaan, hebben vaker correcties in hun aangifte en er zijn vaker bezwaren en invorderingsproblemen. Vooral de hypotheekrenteaf trek is hierbij een lastig onderwerp. Om fouten in de aangiften te voorkomen benaderen we deze groep proactief voor hulp bij het regelen van hun zaken met de Belastingdienst. We sturen de 'scheiders' bijvoorbeeld een brief met het advies om vooral samen aangifte te doen. Dan is de kans op fouten kleiner. Ook in 2022 organiseren we – in navolging van een succesvol eerste webinar in 2021 – een webinar over alle (fiscale) zaken die komen kijken bij een scheiding.

Uitbreiding en verbetering dienstverleningskanalen

In 2022 voeren we verschillende verbeteringen door in onze dienstverleningskanalen. Dit naar aanleiding van de uitgesproken behoefte van burgers aan uitbreiding van de interactiemogelijkheden met de Belastingdienst.

Website en sociale media: chat, personalisatie en selfservice

Via de website en de sociale media informeren we belastingplichtigen over bijvoorbeeld nieuwe wetgeving. De website is met zo'n 100 miljoen bezoeken per jaar een belangrijke informatiebron. We passen de site continu aan, onder meer op basis van signalen die we van burgers krijgen (zie vorige onderdeel). Op basis van een pilot gaan we in 2022 de chatfunctie via de website uitbreiden. We starten met een beperkt aantal eenvoudige webpagina's en met het beantwoorden van niet-persoonsgebonden vragen. Ook gaan we de eerste stappen zetten in de personalisatie van de website, waarbij de bezoeker alleen relevante content ziet.



De Belastingdienst is ook bereikbaar via Instagram, Twitter en Facebook. We informeren via deze kanalen en beantwoorden ook niet-persoonsgebonden vragen. Bovendien houden we via de sociale media zicht op wat leeft in de samenleving, zodat we snel kunnen reageren of anticiperen op bijvoorbeeld storingen of onduidelijkheden in de communicatie.

Verder worden in 2022 de mogelijkheden voor selfservice uitgebreid. Een belangrijke verbetering is het online overzicht van openstaande bedragen. Burgers kunnen met DigiD inloggen en precies zien hoeveel zij nog moeten betalen. Nu bellen ze vaak met de BelastingTelefoon hierover, of worden ze verrast door te betalen bedragen waar ze geen rekening mee hebben gehouden. Zo'n vorderingenoverzicht helpt. In het overzicht zijn in 2021 de bedragen voor inkomstenbelasting en de bijdrage Zorgverzekeringswet al te zien. Naar verwachting volgen vanaf medio 2022 ook andere bedragen, zoals motorrijtuigenbelasting (MRB) en belasting van personenauto's en motorrijwielen (BPM). Bovendien wordt het in 2022 mogelijk de verschuldigde bedragen direct online te betalen via iDEAL.

Bellen en gebeld worden: terugbelverzoeken, juiste antwoorden, proactief informeren

Ook telefonisch krijgen burgers antwoord op hun vragen. De afgelopen jaren is geïnvesteerd in de capaciteit bij de BelastingTelefoon om ervoor te zorgen dat we goed bereikbaar zijn: in de eerste helft van 2021 haalden we een bereikbaarheid binnen 2 uur van meer dan 90%. Sinds eind 2021 kan een beller, voor welk onderwerp hij of zij ook belt, een terugbelverzoek indienen via het menu van de BelastingTelefoon als de wachttijd oploopt tot langer dan vijf minuten. In 2022 gaan we de mogelijkheid terugbelafspraken te plannen ook breed aanbieden via de website (call me back web).

In 2022 wordt verder geïnvesteerd in de kwaliteit van de gespreksvoering en de antwoorden. Om de komende jaren te blijven verbeteren, selecteren we in 2022 een nieuw kennismanagementsysteem, waarvan medewerkers gebruikmaken om vragen te beantwoorden. Een ander doel is om burgers persoonlijk en in één keer goed te helpen, in plaats van dat er meerdere telefonische afspraken nodig zijn. Hierbij blijven we specialistenteams inzetten zoals voor nabestaanden, eigen woning en inning. Burgers krijgen een specialist aan de lijn via het keuzemenu, via doorverbinding als de vraag meer specialistische kennis vergt of via speciale telefoonnummers voor bepaalde ingangen of doelgroepen (bijvoorbeeld bewindvoerders).

Om problemen te voorkomen nemen wij meer proactief contact op met burgers. Uitgangspunt is dat we dat doen in alle gevallen waarbij een burger bij de inkomstenbelasting in het zogeheten ambtshalve traject terecht komt. Dat is het geval als iemand geen aangifte doet, terwijl dat wel zou moeten. We maken dan een schatting van het inkomen en berekenen op die manier hoeveel belasting de burger moet betalen. Dit heet een ambtshalve aanslag. In de proactieve aanpak bellen wij burgers om hen te vragen (alsnog) aangifte inkomstenbelasting te doen en bieden wij eventueel gepaste hulp bij aangifte aan. Op deze manier worden zij geholpen om op tijd een correcte aangifte in te dienen en worden ambtshalve aanslagen en verzuimboetes voorkomen. Voor situaties waarin burgers moeilijk te bereiken zijn, bekijken we welke acties effectief zijn. Ook gaan we na of we in een eerder stadium standaard contact kunnen opnemen met burgers, nog vóór ze in het ambtshalve traject belanden.

Ook leggen we contact met mensen die meer dan drie aanslagen nog niet betaald hebben. Wie meerdere brieven met vooraankondigingen, herinneringen of aanmaningen krijgt, kan daarvan schrikken. In het telefoongesprek kunnen we deze mensen geruststellen en informeren.



Balies: extra steunpunten, integrale hulp, digitale balie

In 2024 wil de Belastingdienst zo'n 250.000 bezoekers aan de balie kunnen helpen. Dat is vijf keer meer dan voorheen (gemeten voor corona). Het huidige netwerk van 21 balies is tot eind 2021 uitgebreid met tien steunpunten 'in huis' bij andere overheidsorganisaties, zodat hulp bij belasting- en toeslagzaken dichterbij komt. En de witte vlekken – de regio's in Nederland waar geen balie van de Belastingdienst aanwezig was – worden ingevuld. Bovendien wordt de dienstverlening breder en beter:

- ✓ Om de vraag te kunnen beantwoorden zijn meer mensen nodig. Daarom wordt het aantal baliemedewerkers in 2022 met 60 fte uitgebreid.
- ✓ We onderzoeken hoe we aan de balie nog beter complexe vragen kunnen behandelen. De afspraaktijd voor een bezoek wordt indien nodig verlengd. Bovendien willen we burgers in één keer helpen met onder andere de inkomstenbelasting en toeslagen. Met een integrale behandeling ondervangen we alvast eventuele gevolgen of vervolgvragen. We verkennen ook hoe de hulp aan de balies op het gebied van invordering beter kan.
- ✓ Burgers hebben een keuze: een fysiek bezoek, telefonische of digitale dienstverlening. Tijdens de coronacrisis hebben we ontdekt dat baliemedewerkers hun persoonlijke hulp ook telefonisch kunnen bieden. In 2022 blijven we dat doen voor de burger die dat wil. We veranderen hiervoor van technisch platform en we gaan bellen met een herkenbaar uitgaand nummer, zodat burgers ons ook kunnen terugbellen. Verder zetten we vaker videobellen in, oftewel de digitale balie. Hiermee is in 2021 succesvol proefgedraaid. We willen in de toekomst videobellen niet alleen inzetten bij vragen over aangiftes of toeslagen, maar ook bij bezwaarprocessen, klachten en toezicht.
- ✓ Alle medewerkers aan de balies zijn opgeleid om burgers die minder geletterd zijn te herkennen en door te verwijzen naar instanties die hen hierbij kunnen helpen.



✓ Belastingdienstbalies	○ (Toekomstige) steunpunten
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leeuwarden ▪ Groningen ▪ Emmen ▪ Zwolle ▪ Almelo ▪ Enschede ▪ Arnhem ▪ Doetinchem ▪ Eindhoven ▪ Venlo ▪ Heerlen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maastricht ▪ Breda ▪ Middelburg ▪ Utrecht ▪ Almere ▪ Den Haag ▪ Rotterdam ▪ Hoofddorp ▪ Amsterdam ▪ Hoorn
<ul style="list-style-type: none"> ▪ regio Zuidwest-Nederland ▪ regio Zeeland ▪ Midden-Limburg ▪ regio Nijmegen ▪ kop van Noord-Holland ▪ regio rondom Gorinchem ▪ regio rondom Apeldoorn ▪ regio rondom Amersfoort ▪ regio rondom Den Bosch ▪ regio Noord-Nederland 	



Help de helper: ondersteuning van maatschappelijk dienstverleners

We ondersteunen maatschappelijk dienstverleners en anderen die burgers helpen met hun belasting- en toeslagzaken. Deze aanpak staat bekend als ‘help de helper’. De ondersteuning bestaat uit:

- ✓ Een digitaal te raadplegen Kennisnetwerk, www.belastingdienst.nl/kennisnetwerk, met drie functionaliteiten: leren, informeren en een forum. In 2022 gaan we ook informatie bieden over betalen en invorderen, informatie voor nabestaanden en voor burgers met een ‘buitenlandaspect’ in hun aangifte (bijvoorbeeld omdat ze in het buitenland wonen, maar in Nederland belasting betalen).
- ✓ Live (digitale) bijeenkomsten waarvoor alle maatschappelijk dienstverleners uitgenodigd worden. In plaats van twee informatiebijeenkomsten per jaar gaan we in 2022 webinars aanbieden, gericht op specifieke doelgroepen en onderwerpen.
- ✓ Relatiebeheer. Daarin richten we ons op alle helpende partijen binnen het maatschappelijk werkveld. Verder dragen we bij aan een machtigingsvoorziening voor bewindvoerders. We blijven er ook op inzetten dat burgers die niet digitaal vaardig zijn, iemand eenvoudig kunnen machtigen via DigiD.
- ✓ Fiscale hulp aan burgers in verzorgingshuizen, GGZ-instellingen en penitentiaire inrichtingen. Als vervolg op onderzoek hiernaar organiseert de Belastingdienst samen met andere uitvoeringsorganisaties een dag voor de penitentiaire inrichtingen. Kennis wordt gedeeld via de opleidingsomgeving van het ministerie van Justitie en Veiligheid. In 2022 ondernemen we eventuele vervolgacties.
- ✓ Samenwerking met bibliotheken. De Belastingdienst heeft een convenant met de Koninklijke Bibliotheek voor ondersteuning van mensen die aangifte doen voor de inkomensheffing of die toeslagen aanvragen of wijzigen. Daarnaast participeren we met andere overheidsorganisaties in de Informatiepunten Digitale Overheid (IDO) bij bibliotheken. Speciaal getrainde bibliotheekmedewerkers helpen bezoekers op weg bij vragen over digitaal contact met de overheid. De eerste informatiepunten werden in 2019 geopend. In 2022 werken we toe naar een landelijk dekkend netwerk van ongeveer 400 punten.

Meer werken vanuit de menselijke maat: Stella-aanpak en vroegsignalering

Stella-aanpak versterken voor maatwerk

Stella-teams richten zich op burgers waarbij multi-problematiek dreigt of zichtbaar is (die vaak zowel belastingen als toeslagen raakt).⁶ Het gaat bijvoorbeeld om van-kastje-naar-de-muur-ervaringen en schrijnende situaties. De medewerkers van de Stella-teams kunnen maatwerk leveren voor deze burgers (waaronder zelfstandigen zonder personeel). In geval van complexe problematiek waar meer (overheids)organisaties bij betrokken zijn, werken we samen met die andere overheden. Afhankelijk van de vraag naar Stella-hulp breiden we in 2022 de Stella-teams met 8 fte uit naar 18 fte.

Ook wordt de bekendheid van Stella vergroot, zodat burgers, hun dienstverleners, relevante (overheids)organisaties en onze eigen medewerkers deze hulp weten te vinden en weten wanneer en hoe de Stella-aanpak ingezet kan worden. Verder helpen we te voorkomen dat mensen in een ‘Stella-situatie’ belanden, via onder meer vroegsignalering.

Vroegsignalering om probleemsituaties te voorkomen

We willen de hulpbehoefte van burgers al vroeg onderkennen en hen vervolgens benaderen voor hulp bij het regelen van hun belastingzaken. Dit doen we via vroegsignalering. Ten eerste signaleren we aan de hand van data. We onderzoeken hoe we vanuit onze systemen en kennis kunnen zien welke burgers in de problemen dreigen te raken, bijvoorbeeld als ze schulden hebben of niet tijdig aangifte doen. In 2021 hebben we bijvoorbeeld gebeld met burgers die geen aangifte inkomstenbelasting hadden gedaan. In 2022 beoordelen we of deze actie effectief is geweest in het voorkomen van problemen.

⁶ Kamerstukken II, 2020/21, 35 510, nr. 4.



Ten tweede ontwikkelen we een ‘antenne’ voor signalen: medewerkers die in hun werk klantcontact hebben, willen we informeren en opleiden zodat ze signalen kunnen opvangen, mensen kunnen herkennen die extra hulp nodig hebben en weten welk hulpaanbod er beschikbaar is. Op basis van deze signalen bezien we hoe we deze groepen burgers op een passende manier kunnen helpen.

Met deze intensieve dienstverlening willen we het stadium van ‘Stella’ vóór zijn. Als we burgers (waaronder zelfstandigen) vroegtijdig helpen, voorkomen we dat ze ernstig in de knel raken en dat ze bij een Stella-team moeten aankloppen. De resultaten van het genoemde onderzoek en betere tools voor vroegsignalering dragen daaraan bij. Ook versterken we zoals aangegeven de capaciteit bij de balies om meer intensieve dienstverlening te kunnen geven.

Ondersteunen bij aangifte schenk- en erfbelasting

We passen in 2022 de aangiften voor schenk- en erfbelasting aan, zodat die minder ingewikkeld zijn om in te vullen. Het moet voor erfgenamen, schenkers en begunstigde gemakkelijker worden om aan hun fiscale verplichtingen te voldoen. Verder zetten we in op goede voorlichting, onder andere via de website. Omdat veel mensen zich er niet van bewust zijn dat ze aangifte schenkbelasting moeten indienen, onderzoeken we in 2022 de kansen en belemmeringen om in de aangifte inkomensheffing een vraag op te nemen over schenkbelasting. Ook gaan we het vooroverleg met de fiscaal dienstverleners meer stroomlijnen. We gaan verkennen in hoeverre we voor het toezicht op schenk- en erfbelasting kunnen aansluiten bij de aanpak van het horizontaal toezicht voor de groepen MKB en grote organisaties. Daarnaast richten we voor notarissen een forum in, zodat ze gerichte informatie krijgen en met specifieke vragen sneller terecht kunnen bij een specialist.

Geldteruggaafbrieven: oorzaken van lage respons onderzoeken

We versturen jaarlijks ongeveer 540.000 ‘geldteruggaafbrieven’ aan burgers die mogelijk recht hebben op een belastingteruggave. De respons op deze brieven ligt laag: rond de 29% van de burgers reageert erop. In 2022 onderzoeken we waarom een reactie uitblijft. Zodra de oorzaken bekend zijn, passen we onze aanpak daarop aan.

Ondersteunen van niet in Nederland wonende belastingplichtigen

We willen bereikbaarere zijn voor burgers die niet in Nederland gevestigd zijn, maar hier wel aangifte moeten doen. We starten een programma om deze groep burgers te ondersteunen, anticiperend op de digitaliserende en mondialiserende economie. We maken hierbij gebruik van (verplichte) Europese/internationale infrastructuur met andere belastingdiensten voor uitvoering van wetgeving, om informatie uit te wisselen, kennis te delen en te leren van elkaars ervaringen.

Onderdeel van het programma is dat belastingplichtigen in het buitenland, binnen en buiten de EU, digitaal aangifte kunnen gaan doen en digitaal met ons kunnen communiceren. Verder is voor EU-belastingplichtigen een zogeheten SPOC aangewezen, een single point of contact, om aangifte te doen en te betalen voor één of meerdere landen tegelijk.



Effectief toezicht en fraudebestrijding

Met toezicht beogen we de naleving te bevorderen, zodat het wettelijk verschuldigde belastinggeld in de staatskas belandt. We gaan primair na of een regel juist is nageleefd. Ook richten we ons op hoe mogelijke fouten in de aangifte nog beter gesignaleerd, voorkomen of hersteld kunnen worden. Hiervoor zetten we verschillende instrumenten in, bijvoorbeeld de Vooringevulde Aangifte (VIA). Behalve aan het individueel behandelen van aangiften besteden we ook tijd aan andere beïnvloedingsmogelijkheden om de naleving te bevorderen. Denk aan signalen doorgeven die kunnen leiden tot eenvoudigere wetgeving, zoals over de aftrek van zorgkosten. Verder corrigeren we in 2022 op basis van contra-informatie op premiekapitaalverzekeringen.

Fraudebestrijding is er onder andere op gericht om fraude zoveel mogelijk te voorkomen. Wat aantoonbaar fraude is, wordt als zodanig aangepakt. Dit is van belang om maatschappelijk draagvlak te behouden voor het betalen van belastingen.

Inzicht in naleving: ingewikkelde wetgeving en ongebruikte heffingskortingen

Met behulp van de compliance map monitoren we de belastingopbrengsten van de totale populatie belastingplichtigen. We geven daarmee globaal inzicht in de samenhang tussen uitvoering, handhaving en wetgeving en de risico's voor de belastingopbrengsten. Het blijkt dat naleving lastiger is als de wet- en regelgeving complex is, bijvoorbeeld door internationale/Europese ontwikkelingen. Daar waar het kan, doen we daarom voorstellen aan de wetgever voor vereenvoudiging – onder meer voor de wetgeving rondom zorgkosten (zie eerder).

Verder laat de compliance map zien dat burgers niet altijd gebruik maken van hun recht op teruggave. Daarom onderzoeken we in 2022 waarom burgers niet op onze brieven reageren (zoals bij de genoemde geldteruggaafbrief). Aan de hand van de uitkomsten verbeteren we onze uitvoering.

Corrigeren op basis van contra-informatie

In 2022 starten we met het corrigeren op premiekapitaalverzekeringen. Dat doen we omdat uit onderzoek blijkt dat de contra-informatie die we daarvoor gebruiken, betrouwbaar is. Contra-informatie is informatie over burgers van andere bronnen, zoals banken en werkgevers. Die gebruiken we om in het toezicht aangiften te wegen op het risico dat ze onjuistheden bevatten. Op onderdelen van aangiften die vóóringevuld kunnen worden op basis van deze contra-informatie, is zogeheten 'massale correctie' mogelijk. Dat houdt in dat als het zo goed als zeker is dat in de aangifte ten onrechte afgeweken is van de contra-informatie, wij de burger op de hoogte stellen van deze bevinding. De burger krijgt de ruimte om daarop te reageren. Als de burger instemt of als reactie uitblijft, dan leggen we de aanslag op, uitgaande van de contra-informatie.

Fraudebestrijding: onder meer verhuld vermogen en onverklaarbare uitgaven

Bij het uitoefenen van het toezicht kan blijken dat niet alleen de ingediende aangifte onjuist is, maar ook dat de belastingplichtige dit wellicht kan worden verweten. Naar (de mate van) die verwijtbaarheid kan een schuldonderzoek plaatsvinden. Als het blijkt te gaan om mensen die bewust een misleidende voorstelling van zaken geven of anderszins onrechtmatig handelen om daar fiscaal voordeel mee te behalen, dan wordt er een vergrijpboete opgelegd of strafrechtelijke vervolging ingesteld (zie ook Opsporing op pagina 39). De fiscale fraudeaanpak richt zich primair op burgers die willens en wetens de regels overtreden. Van belang daarbij is om voor ogen te houden dat pas sprake is van fraude bij opzet of grove schuld. Na wat we in het normale spraakgebruik 'een foutje' noemen, volgt geen vergrijpboete of straf.



Door op gepaste wijze en volgens de geldende wet- en regelgeving op te treden tegen degenen die bewust de regels niet naleven, wordt recht gedaan aan goedwillende burgers die wel integer handelen. Twee specifieke activiteiten in de fraudebestrijding zijn de aanpak van verhuuld vermogen en onverklaarbare uitgaven.

Aanpak van verhuuld vermogen

We willen voorkomen dat burgers (en ook bedrijven) in de verleiding komen om inkomen en vermogen buiten het zicht van de Belastingdienst te houden, bijvoorbeeld door die in het buitenland onder te brengen. Daarom communiceren we gericht en informeren we belastingadviseurs over de consequenties van het verhullen van vermogen. We zoeken ook actief naar verhuuld vermogen. Wanneer sprake is van belastingontduiking, wordt dat vermogen alsnog belast, eventueel in combinatie met een boete en/of rente, dan wel strafrechtelijke vervolging.

Aanpak van onverklaarbare uitgaven

In 2022 worden opnieuw pilots uitgevoerd rond onverklaarbare uitgaven. Het gaat hierbij om natuurlijke personen die uitgaven doen voor bijvoorbeeld vastgoed, voertuigen, antiek en kunst, die op basis van de opgegeven inkomsten en vermogens niet te verklaren zijn. Denk aan personen zonder inkomen en personen met inkomen die meer uitgeven dan volgens de gegevens uit hun aangifte mogelijk zou zijn. Dit onderwerp raakt niet alleen de belastingheffing, maar ook de ondermijnende criminaliteit. Onderzoeken in 2021 hebben duidelijk gemaakt dat samenwerking met meerdere dienstonderdelen binnen de Belastingdienst nodig is. Ook is een bredere analyse nodig om de aanpak te kunnen toespitsen op de daadwerkelijke risico's binnen deze groep van personen met onverklaarbare uitgaven.









Burgers




Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling




- Starten met verkorte aangifte 
- Aanbieden van optimale verdeling van aftrek 
- Vervangen acceptgiro door de standaard betaalinstructie 
- Duidelijker brieven en formulieren 
- Minimaal 90% van de bezwaren behandelen binnen de wettelijke termijn 

Deskundige en persoonlijke ondersteuning

- Burgers betrekken bij de ontwikkeling van onze dienstverlening/ versterken klantsignaalmanagement 
- Uitbreiding dienstverleningskanalen (onder meer selfservice, terugbelverzoeken, digitale balie, help-de-helper) 
- Meer menselijke maat in de dienstverlening, zoals via Stella-teams en vroegsignalering 
- Gelderuggaafbrieven: oorzaak onderzoeken en aanpak aanpassen 
- Ondersteunen bij aangifte schenk- en erfbelasting 
- Ondersteunen van niet in Nederland wonende belastingplichtigen 

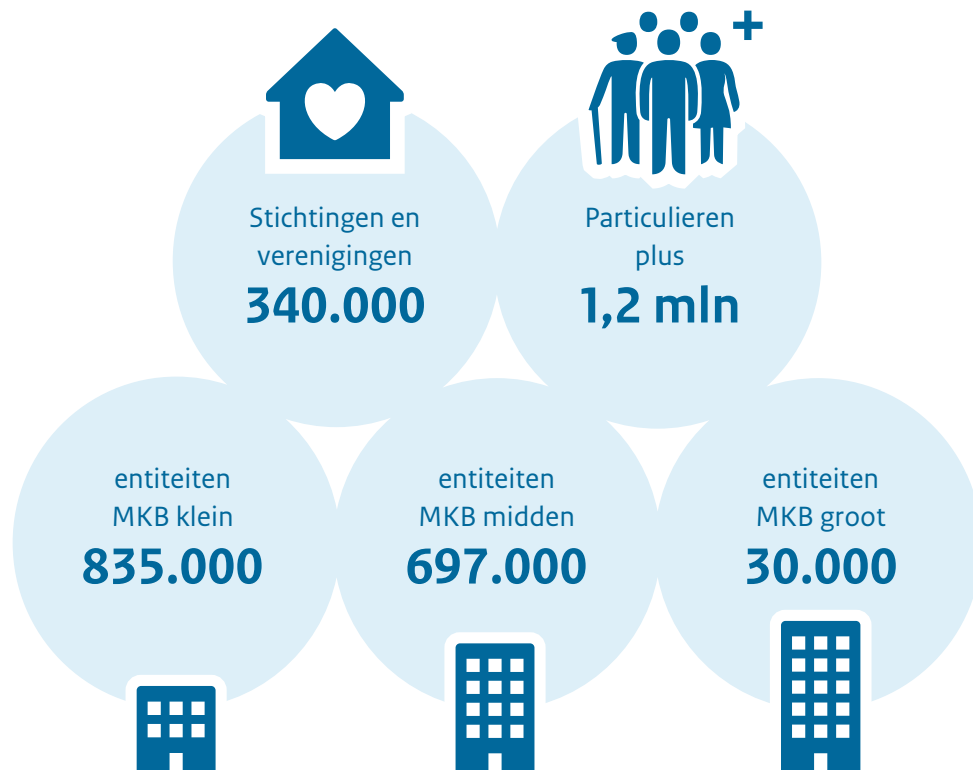
Effectief toezicht en fraudebestrijding

- Individueel behandelen van aangiften 
- Corrigeren op basis van contra-informatie premiekapitaalverzekering 
- Fraudebestrijding: aanpak verhuuld vermogen, onverklaarbare uitgaven 

-  Nieuw: nieuwe activiteit die start in 2022
-  In proces: al gestarte (verbeter)actie, die doorloopt in 2022 en een beoogde einddatum heeft
-  Continu: een vaste activiteit, die continu doorloopt en geen einddatum heeft



in 2021



21,3 mln
aangiften

330.000
bezwaren

3,1 mln*
telefoontjes

95 mld*
belastingopbrengsten



Midden- en Kleinbedrijf

De doelgroep MKB blijft groeien en bestaat per 2021 uit zo'n 3,1 miljoen entiteiten. Een entiteit kan een enkele onderneming zijn, maar ook een verzameling van belastingplichtigen die met elkaar samenhangen vanwege huwelijk of zakelijke eigendomsverhoudingen. De MKB-groepen zijn ingedeeld naar belastingmiddelen waarmee ze te maken hebben:

- ✓ *Stichtingen en verenigingen*: stichtingen en verenigingen die niet-aangifteplichtig zijn; ze hebben niet met belastingmiddelen te maken en we controleren periodiek of dat terecht is.
- ✓ *Particulieren-plus*: burgers die we voor een enkel aspect in fiscale zin aanmerken als ondernemer, bijvoorbeeld voor de omzetbelasting omdat ze zonnepanelen hebben.
- ✓ *MKB-klein*: natuurlijke personen met een onderneming zonder personeel (zzp'ers); zij hebben uitsluitend te maken met de inkomensheffing en de omzetbelasting.
- ✓ *MKB-midden*: ondernemingen die ook belastingplichtig zijn voor de loonbelasting en/of vennootschapsbelasting.
- ✓ *MKB-groot*: ondernemingen die ook belastingplichtig zijn voor de loonbelasting en/of vennootschapsbelasting, samen goed voor de helft van de totale kasstroom van MKB.

De diversiteit aan belastingplichtigen die onder MKB vallen is groot. Deze diversiteit en het grote volume van de groep MKB'ers dwingen ons om onze aanpak af te stemmen op de te onderscheiden groepen. Dat kan een indeling zijn naar de belastingmiddelen waar de ondernemers mee te maken hebben (zie de vijf groepen hierboven), maar ook bijvoorbeeld naar branche of wel of niet internationaal werken. We kunnen variëren in de aanpak. Zo beogen we bijvoorbeeld met het ondernemersportaal vooral de kleinere MKB-ondernemingen te bedienen, omdat we veronderstellen dat grote MKB-ondernemingen voldoende worden ondersteund door hun fiscaal adviseur. Ook bij gebeurtenissen die van belang zijn voor de belastingheffing, zoals de COVID-19-pandemie, spitsen we onze aanpak toe op de groepen belastingplichtigen. Zo hebben we in 2021 MKB'ers geïnformeerd over de fiscale steunmaatregelen in verband met COVID-19 en ondersteunen we in 2022 ondernemers in de afwikkeling daarvan. Voor alle



groepen geldt dat we voortdurend investeren in de samenwerking met fiscaal dienstverleners. Die hebben een groot bereik: meer dan 75% van de MKB-ondernemers laat zich ondersteunen door zo'n dienstverlener.

Het toezicht op de bedrijven verschuift steeds meer van toezicht achteraf naar het vooraf borgen van de kwaliteit van de aangifte. Zo bevorderen we dat we die aangiftes snel kunnen behandelen en minder achteraf hoeven te corrigeren. De inzichten uit de compliance map (zie kader) spelen hierin een belangrijke rol. De gestage verschuiving naar het toezicht voorafgaand aan de aangifte geven we onder andere vorm met de automatische winstaangifte en de proactieve inzet gericht op fiscale dienstverleners. In 2022 werken we door aan deze ontwikkeling.

Inzicht in naleving op basis van compliance map

De compliance map is een belangrijk hulpmiddel om keuzes te maken in onze activiteiten. Onder meer deze twee risico's zijn naar voren gekomen:

✓ *Een toenemend aantal kleine ondernemingen heeft beperkte fiscale en administratieve vaardigheden*

Door de toename in het aantal startende (kleine) ondernemers, zijn er ook meer MKB'ers met beperkte fiscale en administratieve vaardigheden. Dit leidt tot fouten in de aangiftes. We zetten gedragsdeskundigheid in om de totale groep kleine ondernemers meer gemak te bieden om hun administratieve en fiscale verplichtingen na te komen. Ook stimuleren we dat ze gebruik maken van boekhoudsoftware. Toezicht zetten we in bij ondernemers waar het mogelijk misgaat.

✓ *Verplichtingen vennootschapsbelasting worden bewust en onbewust niet nagekomen*

De wet- en regelgeving rond de vennootschapsbelasting is complex. Er verloopt bovendien in verhouding weinig geautomatiseerd. Dit leidt tot nalevingsrisico's, zeker in combinatie met het toenemende aantal MKB-ondernemingen dat internationaal opereert. De ondernemingen die dat voor het eerst doen, hebben niet altijd hun interne processen voldoende op orde om de fiscale complexiteit aan te kunnen. Aan de andere kant zijn er ook ondernemingen die deze complexiteit juist gebruiken om belasting te ontduiken. De eerste groep stimuleren we om die interne beheersing te versterken. Op de tweede groep houden we toezicht gericht op de juiste toepassing van de regels. Dat kan variëren van een boekenonderzoek tot een strafrechtelijk aanpak.

We streven ernaar dat bedrijven zoveel mogelijk uit eigen beweging bereid en in staat zijn (fiscale) regels na te leven, zonder dwingende en kostbare acties van de Belastingdienst. Daarvoor hebben we strategische prioriteiten benoemd (zie hoofdstuk 1). Hierna volgen onze MKB-activiteiten voor 2022 per prioriteit.



Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling

Belastingzaken regelen is te zien als een keten van activiteiten die MKB'ers doorlopen: van administratie bijhouden en aangifte doen tot betalen en berichten ontvangen van de Belastingdienst. De werkzaamheden die we uitvoeren voor het MKB, vloeien voor een groot deel voort uit de belastingwetten. Zo regelt de wet dat de Belastingdienst de aanslag vaststelt, bezwaren afhandelt, de verschuldigde belastingen int en de informatie-uitwisseling regelt met buitenlandse belastingdiensten. We werken er voortdurend aan om deze processen, samen met andere betrokken partijen, zo efficiënt mogelijk te organiseren.

Belangrijke activiteiten voor 2022 zijn: het versterken van de administratieve keten, op orde krijgen van de bezwaarafhandeling en verduidelijking van onze brieven. De activiteiten staan hierna toegelicht.

Administratieve keten versterken

Om te voldoen aan hun fiscale verplichtingen doorlopen ondernemers zoals gezegd een keten van activiteiten. Met ons meerjarig programma 'Versterking Administratieve Ketens' ondersteunen we ondernemers en hun fiscaal dienstverleners om dat zo efficiënt mogelijk te doen. Als we helpen voorkomen dat ze fouten maken, hebben ondernemers sneller inzicht in hun situatie.

Om dit te bereiken nemen we de volgende stappen:

- ✓ *Standaardisering.* De ondernemingen leggen meer gegevens die van belang zijn voor de belastingheffing, volgens een standaard vast. Daarmee is overdracht mogelijk tussen de administratieve software van ondernemingen en de fiscale software van de Belastingdienst. Een voorbeeld van zo'n standaard is het Referentie Grootboekschema (RGS). Voor deze standaardisering werken we samen met marktpartijen zoals softwareontwikkelaars en fiscaal dienstverleners. Verder werken we samen met Douane een internationale standaard uit voor auditfiles om gegevens uit te wisselen. Nu heeft elk land daarvoor zijn eigen auditfileformaat.

- ✓ *Administratieve en fiscale hulpmiddelen.* We ontwikkelen in 2022 nieuwe digitale hulpmiddelen voor efficiënte gegevensoverdracht in samenwerking met softwareleveranciers. Deze worden ingebouwd in commerciële software en softwareproducten van de Belastingdienst. Een voorbeeld hiervan is de automatische winstaangifte. Deze maakt het voor ondernemers mogelijk om gegevens uit de boekhouding geautomatiseerd over te zetten in de aangiftesoftware van de Belastingdienst. Dit verhoogt de kwaliteit van de overdracht van gegevens en voorkomt fouten daarin. De voorziening is beschikbaar bij de start van de aangiftetermijn voor belastingjaar 2021.
- ✓ *Kwaliteit van administratie tot en met aangifte en betaling.* Standaardisering en digitale hulpmiddelen verhogen niet alleen de kwaliteit van de vastlegging en de overdracht, maar zijn ook van belang voor de controle van gegevens. In 2022 onderzoeken we samen met publieke en private partijen de mogelijkheid om te komen tot een administratief systeem voor gekwalificeerde gegevensuitwisseling. Voor ondernemers levert dit het voordeel op dat ze eerder zekerheid krijgen over hun fiscale positie, voor de Belastingdienst dat het toezicht efficiënter kan verlopen.

Bezwaren binnen de wettelijke termijn behandelen

We streven ernaar minimaal 90% van de bezwaren van MKB'ers binnen de wettelijke termijn af te handelen. In het verleden is dat niet steeds gelukt, waardoor een achterstand in de bezwaarbehandeling is ontstaan. We hebben een intensieve aanpak ontwikkeld waarmee we zowel ontstane achterstanden wegwerken als voorkomen dat nieuwe achterstanden ontstaan. Dat vraagt niet alleen extra inzet van personeel, maar ook nadrukkelijke sturing op de bezwaarafhandeling in 2022. Binnen die aanpak werken we maximaal samen met fiscaal dienstverleners.

Ondernemers krijgen duidelijkere brieven, berichten en formulieren

De afgelopen jaren is veel aandacht besteed aan de leesbaarheid en begrijpelijkheid van de brieven, berichten en formulieren die ondernemers van ons ontvangen. Onderzoek maakt echter duidelijk dat ondernemers onze correspondentie nog als moeilijk toegankelijk ervaren. Ook in 2022 streven we daarom naar verdere verbeteringen, zodat de brieven zowel juridisch juist zijn als goed leesbaar en begrijpelijk. Speciale aandacht daarbij krijgen brieven over bezwaar, beroep of klachten.



Deskundige en persoonlijke ondersteuning

Voor MKB'ers die besluiten zelfstandig aan hun fiscale verplichtingen te voldoen, is het belangrijk dat we deskundige en persoonlijke ondersteuning bieden. Daarnaast bieden wij ook fiscaalinhoudelijke ondersteuning aan fiscaal dienstverleners, omdat het overgrote deel van de MKB-ondernemers gebruikmaakt van de diensten van zo'n fiscaal deskundige. Daarmee bereiken we dat die tijdig en juist worden geïnformeerd, bijvoorbeeld over (aanstaande) wetwijzigingen. In 2022 geven we fiscale informatie via diverse kanalen, bieden we hulp bij betalingsproblemen als gevolg van COVID-19 en benaderen we ondernemers proactief (over bijvoorbeeld aftrek) en waar mogelijk persoonlijk (bijvoorbeeld via fora, balies of loketten). Deze activiteiten lichten we hierna toe.

MKB'ers en fiscaal dienstverleners betrekken bij de ontwikkeling van onze dienstverlening

Het perspectief van de ondernemer en zijn of haar fiscaal dienstverlener is ons vertrekpunt bij de verbetering van onze dienstverlening. We sluiten in onze uitvoering zoveel mogelijk aan bij herkenbare gebeurtenissen in de levenscyclus van een bedrijf. Denk aan starten of stoppen als MKB'er, een werknemer in dienst nemen of veranderen van rechtsvorm. Met ondernemers en hun dienstverleners gaan we na waar zich knelpunten in het fiscale proces voordoen en waar verbeteringen mogelijk zijn. We doorlopen daarvoor een 'klantreis' van alle achtereenvolgende stappen, handelingen en contacten. Ook bedenken we samen met de doelgroep oplossingen, zo mogelijk in co-creatie. We benutten hiervoor de bestaande overleggen met fiscaal dienstverleners, zoals het forum fiscaal dienstverleners, forum salaris en het nieuwe forum starters (zie onder het volgende kopje).

Verder organiseren we een klankbordgroep voor ondernemersorganisaties en voeren we gebruikerstests uit voor onze digitale dienstverleningsproducten, zoals de automatische winstaangifte. Hiermee gaan we in 2022 door. In 2022 versterken we bovendien het klantsignaalmanagement, om de signalen die MKB'ers afgeven, beter op te vangen en te benutten. Zie pagina 16 bij Burgers.

Fiscale informatie bieden, waar en wanneer het MKB'ers past

Inzet dienstverleningskanalen

Tijdens de COVID-19-pandemie hebben we bedrijven en fiscaal dienstverleners geïnformeerd via diverse kanalen: die van onszelf en die van andere partijen zoals de Kamer van Koophandel. Bovendien bleven de BelastingTelefoon en de fora voor fiscaal dienstverleners beschikbaar gedurende de coronacrisis. Deze informatiekkanalen zetten we voort in 2022. Net als voor burgers voeren we ook voor bedrijven verbeteringen door in deze kanalen. Denk aan personalisatie van de website, een chatfunctie en selfservice. Zo is naar verwachting in de tweede helft van 2022 online in te zien welke vorderingen nog openstaan (zoals voor de omzetbelasting) en kunnen ondernemers die direct betalen via iDEAL. Ook ondersteunen we ondernemingen die niet in Nederland gevestigd zijn, maar hier wel belasting moeten afdragen. Deze activiteiten staan bij Burgers uitgewerkt.

Vooroverleg

De fiscale regelgeving is ingewikkeld en soms is onduidelijk hoe de regels moeten worden toegepast. In die gevallen kan de MKB'er of zijn fiscaal dienstverlener verzoeken om vooroverleg met de Belastingdienst. Dit overleg vindt plaats voordat de aangifte wordt ingediend, zodat de ondernemer snel zekerheid krijgt over de wijze waarop de regels worden toegepast en fouten in de aangifte kunnen worden voorkomen.

Servicebezoek over bevindingen

We willen transparanter zijn over onze toezichtactiviteiten en de uitkomsten daarvan. Om die reden voeren we in 2022 een pilot uit waarin we belastingplichtigen uit de groep MKB-groot via een servicebezoek informeren over onze bevindingen



over hun onderneming. In de systematische analyses die we uitvoeren op onze databestanden, komen weliswaar soms nalevingsrisico's aan de oppervlakte, maar ze laten vooral zien dat veel belastingplichtigen steeds tijdig en correct aan hun fiscale verplichtingen voldoen. In de pilot zullen we ondernemers, anders dan nu nog gebruikelijk is, ook informeren als alles in orde blijkt. Aandacht voor het behoud van de aanwezige compliance is immers ook relevant voor de naleving.

Persoonlijk contact voor startende ondernemers, nieuw forum

Wie een onderneming start, krijgt te maken met nieuwe administratieve en fiscale verplichtingen. De verplichtingen zijn voor ondernemers aanmerkelijk zwaarder dan voor burgers zonder onderneming. Niet alle starters zijn zich daarvan bewust. Het overgrote deel is bereid om aan de verplichtingen te voldoen als ze ervan weten. Maar ze zijn er nog niet altijd toe in staat bij aanvang van de onderneming. Vanuit die gedachte verstrekken we startende ondernemers algemene informatie, zoals op startersdagen, maar ook informatie die op de persoon toegesneden is. Dit doen we in 2022 onder meer via het nieuwe Forum Startend Ondernemers. Dit internetforum biedt toegankelijke persoonlijke ondersteuning, onder meer via een live-chat. Ook stimuleren we het gebruik van een boekhoudpakket omdat dit de kwaliteit van de administratie bevordert.

Hulp bij betalingsproblemen naar aanleiding van COVID-19

In 2022 zal de ingezette lijn van hulp bij betalingsproblemen worden voortgezet. Het gaat hierbij om ondernemers die gevolgen hebben ondervonden van de COVID-19-pandemie en fiscale steunmaatregelen hebben aangevraagd (zie ook hoofdstuk 1). In 2021 zijn we bezoeken gaan afleggen aan MKB'ers die als gevolg van corona mogelijk moeite hebben hun belastingschuld te voldoen. Invorderingsdeskundigen verstrekken informatie over de steunmaatregelen die is toegesneden op de persoonlijke situatie van de ondernemer. Bovendien helpen ze waar nodig bij het zoeken van een oplossing. In 2022 wordt de aanpak uitgebreid van hulp bij coronamaatregelen naar hulp bij invordering in het algemeen, onder andere via het programma 'Inlevend invorderen' (zie hierna bij Effectief toezicht en fraudebestrijding).

Bedrijven wijzen op aftrek waar ze recht op hebben

We wijzen MKB'ers (waar mogelijk) op fiscale mogelijkheden die ze onbenut laten, maar waar ze wel recht op (kunnen) hebben. We willen de juiste belastingheffing bevorderen, en correcties die leiden tot minder verschuldigde belasting zijn daar onderdeel van. We beginnen in 2022 met de zelfstandigenaftrek: we sturen belastingplichtigen een brief als ze volgens onze gegevens recht kunnen hebben op zelfstandigenaftrek, terwijl ze er geen gebruik van hebben gemaakt in hun aangifte.

E-commerce: hulp aan ondernemers bij registratie voor btw-afdracht in EU-verband

In 2021 zijn de EU-regels over verkopen aan andere EU-landen gewijzigd. Ondernemers moeten zich registreren in die andere EU-landen en omzetbelasting betalen naar het regime van die landen. Om het voor hen eenvoudiger te maken, krijgen ondernemers de mogelijkheid om zich in hun eigen land te registreren en bij hun eigen fiscus aangifte te doen van alle exporten. Die fiscus zorgt er dan voor dat de relevante delen van die aangiften plus de betaling bij de juiste EU-landen terechtkomt. Deze One Stop Shop-regeling geldt ook voor ondernemers van buiten de EU.

Ondernemers die verkopen in een ander land, moeten zich dus registreren en daarvoor aangifte doen. De Europees voorgeschreven IT-voorziening is nog in ontwikkeling en dus niet beschikbaar. Om ondernemers in Nederland van dienst te zijn hebben we een Tijdelijke Organisatie MKB btw e-commerce (TOE) opgericht bij de Belastingdienst. Deze tijdelijke organisatie helpt ondernemers bij de registratie. Ook ondersteunt deze de ondernemers uit EU-landen die in Nederland aangifte moeten doen voor verkopen aan Nederlandse consumenten. Aangiften en registratieverzoeken worden grotendeels geautomatiseerd afgehandeld. Waar dat niet goed loopt, omdat bijvoorbeeld aangiften niet aan de eisen voldoen, helpt de TOE. Deze dienstverlening zal ook in 2022 beschikbaar zijn, tot het moment dat een definitieve oplossing beschikbaar is.



Effectief toezicht en fraudebestrijding

In 2022 starten we met een systematische aanpak voor toezicht per onderscheiden groep van belastingplichtigen, bevorderen we de naleving van de bedrijfsopvolgingsregeling, gaan we inlevend invorderen, en zetten we nog sterker in op toezicht in samenwerking met fiscaal dienstverleners en op fraudebestrijding in samenwerking met andere overheidsorganisaties (bijvoorbeeld op het gebied van ontduiking van btw). Deze activiteiten lichten we hierna toe.

We richten ons bij toezicht en fraudebestrijding ook op het bevorderen van compliance. De activiteiten krijgen vorm op basis van wetenschappelijke inzichten en data-analyses. Door de jaren heen bouwen we (systematisch) inzicht op in het totale MKB-klientenbestand. Daardoor kunnen we steeds scherper kiezen in de toezichtaanpak, kunnen we effectiever werken en steeds beter verantwoording afleggen. In eerste instantie gaat het erom dat we mensen helpen bij het voldoen aan hun fiscale verplichtingen, maar belangrijk is ook dat we fraude zoveel mogelijk voorkomen. Wat aantoonbaar fraude is, wordt als zodanig aangepakt. Dit is van belang om maatschappelijk draagvlak te behouden voor het betalen van belastingen.

De meeste ondernemingen doen juist en volledig aangifte. De compliance map (zie pagina 25) monitort de belastingopbrengsten van de totale populatie belastingplichtigen. Daarmee ontstaat globaal inzicht in de samenhang tussen uitvoering, handhaving en wetgeving en de risico's voor de belastingopbrengsten. Dit bepaalt niet alleen de activiteiten op het gebied van behandeling en ondersteuning, maar ook onze keuzes in toezicht en fraudebestrijding.

Systematische aanpak voor per onderscheiden groep van belastingplichtigen

Nalevingsrisico's doen zich niet bij alle MKB'ers op dezelfde manier voor. Daarom onderscheiden we in onze aanpak groepen van belastingplichtigen. Voor zo'n groep ontwikkelen we een behandelstrategie waarmee we toezicht uitoefenen op de hele klantgroep. We starten in 2022 met een systematische aanpak:

- ✓ We bepalen welke nalevingsrisico's bij welke groepen van belastingplichtigen optreden. Dit doen we op basis van de inzichten uit onder meer de compliance map, steekproeven en andere instrumenten.
- ✓ We voeren operationele data-analyses uit en vormen aan de hand daarvan verzamelingen van belastingplichtigen die een vergelijkbaar nalevingsrisico hebben.
- ✓ Uit deze groep selecteren we een representatief aantal belastingplichtigen waar we onder meer een kantoortoets of veldtoets uitvoeren. Die pilot leert ons in welke mate het risico zich daadwerkelijk voordoet en welke oorzaken daaraan ten grondslag liggen.
- ✓ Op basis van deze bevindingen bepalen we een effectieve aanpak voor de totale onderscheiden groep van belastingplichtigen.

Via deze aanpak kunnen we een passende mix van toezichtinstrumenten inzetten. We corrigeren ongewenst gedrag, maar bevestigen ook gewenst gedrag, bijvoorbeeld in de genoemde servicebezoeken. De verwachting is dat deze systematische aanpak ons ook op het spoor brengt van mogelijke fraudegevallen.

Naleving bevorderen van de bedrijfsopvolgingsregeling

Kenmerkend voor familiebedrijven is dat ondernemingen binnen een familie worden overgedragen aan een volgende generatie. De bedrijfsopvolgingsregeling (BOR) in de Successiewet faciliteert deze vorm van overdracht met een gereduceerd tarief. Voorwaarde is wel dat de opvolger de onderneming ten minste vijf jaar na verkrijging voortzet. Belastingplichtigen die gebruik willen maken van deze regeling beschikken niet altijd over voldoende kennis hierover. Ze realiseren zich niet dat als ze niet voldoen aan het voortzettingsvereiste, ze geen gebruik kunnen maken van de regeling. In 2022 benaderen we ondernemers voor wie deze regeling (mogelijk) van belang kan zijn om ze te informeren over het voortzettingsvereiste.



Inlevend invorderen: hulp aan ondernemers die ineens niet meer voldoen aan hun verplichtingen

Het kan gebeuren dat MKB'ers die steeds aan hun fiscale verplichtingen hebben voldaan, dat op enig moment niet doen. In het programma 'Inlevend invorderen' – gestart in 2021, maar gaat vooral in 2022 lopen – bieden we een gerichte aanpak voor deze groep ondernemers. We nemen contact op met de ondernemer om te achterhalen waarom de belasting niet wordt betaald. Wat speelt er? En hoe kunnen we helpen om een oplossing te vinden voor de ontstane betalingsachterstand? We gaan daarbij uit van een bereidwillige houding van de ondernemer en maken vanuit vertrouwen afspraken om tot een oplossing te komen. Dit gaat om een algemene invorderingsaanpak, dus breder dan alleen over de betalingsregelingen naar aanleiding van corona.

Toezicht houden in samenwerking met fiscaal dienstverleners

Veel aangiften van MKB'ers worden verzorgd door een fiscaal dienstverlener. De kwaliteit van die aangiften kan omhoog door samen te werken met deze dienstverleners, want zij kunnen het gedrag van de ondernemer positief beïnvloeden. Wij willen de fiscaal dienstverleners ondersteunen in hun rol. Het effect daarvan is aangetoond: een goede relatie tussen Belastingdienst en fiscaal dienstverlener en een adequaat kennisniveau van de dienstverlener dragen bij aan de gewenste naleving door de ondernemer. In 2020 zijn we gestart met het programma Meerjarenplan Fiscaal Dienstverlener. Daarin werken we gefaseerd activiteiten uit om de samenwerking te versterken. Die activiteiten stemmen we af met de fiscaal dienstverleners zelf en met hun koepelorganisaties. Een voorbeeld hiervan is de Contactkaart Belastingdienst die de fiscaal dienstverleners een up to date overzicht biedt van de voor hen beschikbare kanalen.

In 2022 ronden we de implementatie af van het doorontwikkelde horizontaal toezicht. Horizontaal toezicht op MKB-ondernemingen is toezicht via de fiscaal dienstverlener, gebaseerd op onderling vertrouwen, wederzijds begrip en wederzijdse transparantie: we maken vooraf afspraken met de dienstverlener

over de naleving. In 2021 is onder meer een nieuwe Leidraad Horizontaal toezicht Fiscaal Dienstverleners gepubliceerd⁷. Hierin is in samenwerking met de koepel- en beroepsorganisaties van fiscaal dienstverleners een aantal verbeteringen aangebracht. Zo zijn er nu drie niveaus van horizontaal toezicht via fiscaal dienstverleners. Het is geen alles-of-niets-keuze meer, maar er kan een passend niveau worden bepaald, afhankelijk van de omvang en de diepgang van de ondersteuning door de fiscaal dienstverlener.

Toezicht op arbeidsrelaties

Op basis van het Toezichtplan Arbeidsrelaties volgt in het eerste kwartaal van 2022 een evaluatie van de uitgevoerde activiteiten en de opgedane inzichten. We gaan daarbij in op de vraag hoe het toezicht op arbeidsrelaties er structureel uit kan komen te zien.⁸

Fraudebestrijding en samenwerking met overheidspartners

Om fiscale fraude te bestrijden zetten we speciale teams in. Deze teams richten zich bijvoorbeeld op het bestrijden van btw-carrouselfraude, van misbruik van turboliquidaties (zie volgende pagina) en van misbruik van wet- en regelgeving door Risicovolle Netwerken (dit zijn samenwerkingsverbanden van burgers en/of bedrijven die gericht kunnen zijn op frauduleuze financiële transacties). In deze vormen van fraude worden omzetbelasting, inkomstenbelasting of vennootschapsbelasting ontdoken door, al dan niet samen met anderen, gekunstelde constructies op te zetten. De Fiscale Inlichtingen- en Opsporingsdienst (FIOD), onderdeel van de Belastingdienst, houdt zich bezig met het bestrijden van dergelijke fiscale fraude. Zie bij Opsporing.

Verhuld vermogen en onverklaarbare uitgaven

De aanpak op deze twee thema's staat beschreven op pagina 23 bij Burgers.

⁷ Belastingdienst, Leidraad Horizontaal Toezicht – Fiscaal Dienstverleners 2021, september 2021. Te vinden op www.belastingdienst.nl met de zoekterm 'Leidraad Horizontaal Toezicht MKB'.

⁸ Kamerstukken II, 2020/21, 31 066, nr. 885.



Btw-fraude

Een ander voorbeeld van fraudebestrijding is de aanpak van ontduiking van btw. In 2020 zijn we een projectmatige aanpak gestart toen we signalen kregen dat ondernemers te lage waardes opgaven in hun aangifte. Het doel van de aanpak is om geconstateerde nalevingstekorten direct terug te dringen, en tegelijkertijd kennis op te doen over de onderliggende oorzaken van de fraude. Die kennis stelt ons in staat om toekomstige fraude te helpen voorkomen. We hebben daarmee de afgelopen jaren ervaring opgedaan en gaan daar in 2022 mee door.

Bij btw-carrouselfraude draagt een ondernemer geen btw af aan de Belastingdienst, terwijl hij of zij die btw wel in rekening brengt bij zijn of haar afnemers. Hierbij zijn altijd meer bedrijven betrokken (minstens drie) waarbij minimaal één bedrijf de ontvangen btw niet afdraagt. Doordat de fraude zo ingewikkeld is opgezet, worden de Belastingdienst en goedwillende ondernemers misleid. Onze aanpak van deze fraude is zowel preventief als repressief van aard. We richten ons allereerst op het reduceren van de fraudemogelijkheden, het zo snel mogelijk stopzetten van lopende btw-fraude en het voorkomen van nieuwe.

Misbruik van turboliquidaties

Via onderzoek naar turboliquidaties krijgen we meer zicht op mogelijk misbruik van deze vorm van bedrijfsbeëindiging. Een turboliquidatie is een snelle manier om bijvoorbeeld een BV op te heffen. Dit mag, maar er zijn wel voorwaarden aan verbonden, waaraan niet altijd wordt voldaan. We stellen aard, ernst en omvang van het misbruik vast. In samenwerking met diverse partijen, zoals het ministerie van Justitie en Veiligheid en de Kamer van Koophandel, bekijken we hoe we de verschijningsvormen kunnen detecteren. Op basis hiervan kiezen we in 2022 welke vorm van toezicht het meest effectief is om in te zetten. Dit moet misbruik helpen voorkomen (preventie) en vermoedelijk misbruik helpen bestrijden (repressie).

Samenwerking in RIEC's, LSI en MIT

Om fraude te bestrijden delen we informatie met andere overheidsinstanties en voeren we gezamenlijke interventies uit. Zo worden de interventiemogelijkheden effectiever en efficiënter ingezet en kunnen we beter kiezen tussen een fiscale, bestuurlijke of strafrechtelijke aanpak. Samen is fraude beter te voorkomen en terug te dringen. Niet alleen belastingfraude, maar ook premiefraude, fraude met toeslagen en uitkeringen en overtredingen van arbeidswetgeving en de misstanden die daarmee samenhangen.




We werken binnen de Regionale Expertise- en Informatiecentra (RIEC's) samen aan de aanpak van onder meer georganiseerde hennepsteelt en vastgoedfraude. Arbeidsgerelateerde fraude wordt aangepakt binnen de Landelijke Stuurgroep Interventieteams (LSI). En in het Multidisciplinair Interventieteam (MIT) werken we samen met onder andere de Politie, Openbaar Ministerie en de Koninklijke Marechaussee aan het verstoren van criminele bedrijfsprocessen, het aanpakken van kopstukken en het afpakken van crimineel vermogen.









MKB









Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling




- Administratieve keten versterken 
- Minimaal 90% van de bezwaren behandelen binnen de wettelijke termijn 
- Verduidelijking brieven, berichten en formulieren voor MKB'ers 

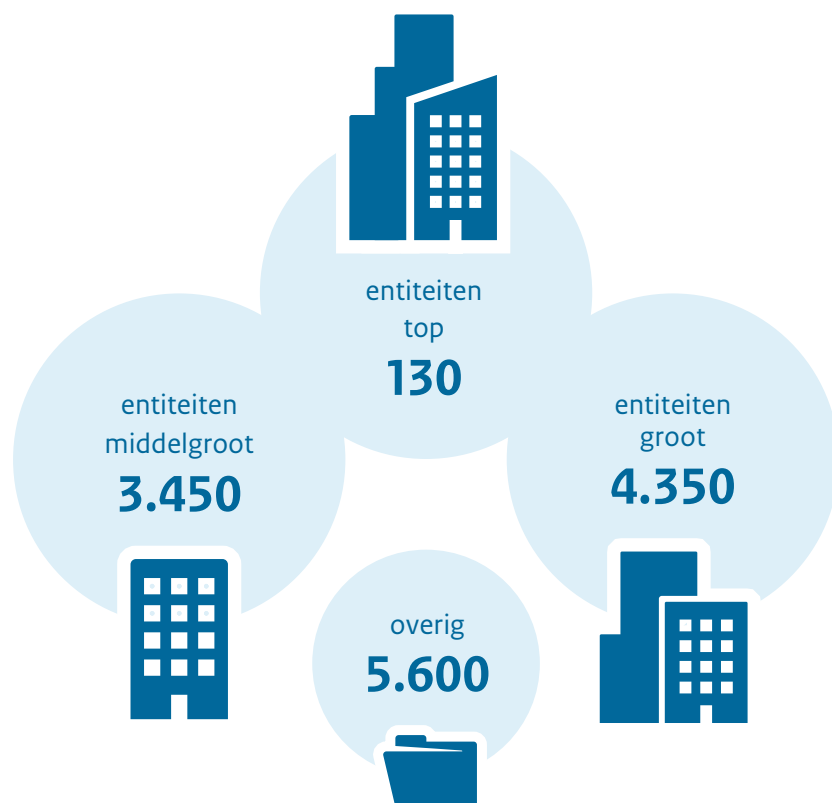
Deskundige en persoonlijke ondersteuning

- MKB'ers betrekken bij ontwikkeling dienstverlening, klantsignaalmanagement 
- Informatie op fiscaal gebied bieden waar en wanneer het ondernemers past 
- Persoonlijk contact via forum Startend Ondernemers 
- Hulp bij betalingsproblemen naar aanleiding van COVID-19 
- Bedrijven wijzen op aftrek waar ze recht op hebben 
- E-commerce: hulp aan ondernemers bij registratie voor btw-afdracht in EU-verband 

Effectief toezicht en fraudebestrijding

- Systematische aanpak voor toezicht per onderscheiden groep van belastingplichtigen 
- Naleving bedrijfsopvolgingsregeling (BOR) bevorderen 
- Inlevend invorderen 
- Samenwerking fiscaal dienstverleners en implementeren doorontwikkeld horizontaal toezicht 
- Evaluatie toezicht op arbeidsrelaties 
- Fraudebestrijding en externe overheidssamenwerking, zoals aanpak ontduiking btw en misbruik van turboliquidaties 

-  Nieuw: nieuwe activiteit die start in 2022
-  In proces: al gestarte (verbeter)actie, die doorloopt in 2022 en een beoogde einddatum heeft
-  Continu: een vaste activiteit, die continu doorloopt en geen einddatum heeft



Individuele klantbehandeling voor grote organisaties

- Boekenonderzoeken
- Fraudebestrijding
- Innen
- Bezwaar- en beroep behandeling
- Vast aanspreekpunt
- Dienstverlening
- Horizontaal toezicht
- Vooroverleg
- Bedrijfs gesprekken
- Beoordelen aangiften

197 mld belastingopbrengsten

Grote organisaties

Onder grote organisaties vallen grote ondernemingen, maar ook grote publieke organisaties zoals gemeenten en zorginstellingen. De omvang van de doelgroep bedraagt per 2022 naar verwachting 13.530 organisaties.

Grote organisaties zijn ingedeeld in drie categorieën:

- ✓ **Top**: de grootste entiteiten, waaronder de 'top 30 publiek' met de grootste en meest complexe not-for-profitorganisaties, pensioenfondsen en publiekrechtelijke organisaties.
- ✓ **Groot**: dit zijn organisaties die meer dan 250 medewerkers hebben, een omzet van meer dan 40 miljoen en activa van meer dan 20 miljoen (ze moeten aan twee van deze drie criteria voldoen). Voor bijvoorbeeld gemeenten wordt alleen de omvang van de baten getoetst.
- ✓ **Middelgroot**: dit zijn organisaties die meer dan 50 medewerkers hebben, een omzet van meer dan 12 miljoen en activa van meer dan 6 miljoen (ook hier: voldoen aan twee criteria volstaat).

Daarnaast zijn er grote organisaties onder de categorie Overig die niet voldoen aan de groottecriteria van art. 396 Titel 9 van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek, bijvoorbeeld houdsters en dienstverleningslichamen. In de begrippenlijst staat deze categorie Overig GO nader toegelicht.

Voor de meeste grote organisaties, zowel profit als not-for-profit, kiezen we voor individuele klantbehandeling. We onderhouden een individuele werkrelatie met de leiding van organisaties en de fiscaal dienstverleners en accountants die zij hebben ingeschakeld. En we passen maatwerk toe: op basis van het beeld van de klant bepalen we een behandelstrategie. Die geldt voor de organisatie, of voor een groep organisaties met dezelfde kenmerken (denk aan omzet of specifieke branches zoals olie- en gasbedrijven).



Een voorbeeld van differentiatie en ons vermogen in te spelen op veranderende omstandigheden: de coronacrisis heeft voor een aantal organisaties aanzienlijke gevolgen gehad. Voorheen winstgevende bedrijven zijn soms ineens in financieel zwaar weer gekomen. Ook fiscaal heeft dat consequenties. Door onze individuele klantbehandeling beschikken we over een goed klantbeeld en kunnen we snel beoordelen of, en zo ja welke, extra aandacht voor de organisatie nodig is. Die kan variëren van dienstverlenend meedenken (zoals in bedrijfs gesprekken) tot controle- en invorderingsactiviteiten (zoals monitoring van betalingsachterstanden). Ook in 2022 gebruiken we de in 2020 ontwikkelde Corona Impact Tool. Daarmee kunnen we ons klantbeeld van grote organisaties actueel houden met informatie over de gevolgen van de coronacrisis op hun bedrijfsvoering en hun financiële positie.

We streven ernaar dat grote organisaties zoveel mogelijk uit eigen beweging bereid en in staat zijn (fiscale) regels na te leven, zonder dwingende en kostbare acties van de Belastingdienst. Daarvoor hebben we strategische prioriteiten geformuleerd (zie hoofdstuk 1). Deze hebben voor grote organisaties vorm gekregen in de individuele klantbehandeling. Deze individuele klantbehandeling is gebaseerd op kennis, ervaring en veronderstellingen over hoe we onze strategie doelmatig en doeltreffend kunnen realiseren bij een specifieke klant. Hierna werken we dat uit en volgen reguliere activiteiten voor 2022.

Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling

Aanslagen opleggen en innen bij grote organisaties valt onder de individuele klantbehandeling.

Individuele klantbehandeling is de basis voor ons keuzeprocess bij het toedelen van capaciteit in mensen en middelen in de uitvoering en het toezicht. Ter ondersteuning hiervan wordt een nieuw systeem geïmplementeerd, het klant- en zaakbehandelingssysteem. Bij het keuzeprocess en de klantbehandeling is de ervaren procedurele rechtvaardigheid van belang. Hoe een organisatie zich behandelt en geïnformeerd voelt door ons, is van invloed op de bereidheid om besluiten van ons te aanvaarden en de compliance in stand te houden of te bevorderen. Het gaat hierbij om een accurate communicatie en een respectvolle behandeling, maar ook om een eenduidige benadering door onze medewerkers.

De activiteiten die wij uitvoeren voor grote organisaties, liggen voor een groot deel vast in de wet en in gemaakte afspraken. Bijvoorbeeld het opleggen en innen van aanslagen, het behandelen van klachten en bezwaar- en beroepschriften.



Deskundige en persoonlijke ondersteuning

Grote organisaties hebben rechtstreeks contact met een klantcoördinator. We voeren bedrijfsgesprekken en de organisaties kunnen vooroverleg aanvragen bij onduidelijkheid over de toepassing van wet- en regelgeving.

Individueel aanspreekpunt: de klantcoördinator

In de individuele klantbehandeling werken wij met multidisciplinaire behandelteams. Die bestaan uit specialisten op het gebied van fiscaliteit, controletechniek, fiscale beheersing, invordering en de verantwoordelijke manager. Binnen de behandelteams is de klantcoördinator het eerste aanspreekpunt voor grote organisaties. Zij kunnen voor alle vragen en verzoeken in eerste instantie bij de klantcoördinator terecht. Grote organisaties hoeven dus niet te bellen met de BelastingTelefoon, maar treffen iemand die de organisatie kent.

Bedrijfsgesprekken en vooroverleggen

We gaan zoals gezegd een zakelijke werkrelatie aan met de organisatie en met de (fiscale) adviseurs en accountants die de organisatie heeft ingeschakeld. Het draait daarin om individueel contact, onder meer in de vorm van bedrijfsgesprekken. In zo'n gesprek gaan we in op lopende zaken en actuele ontwikkelingen met mogelijk een fiscaal belang. We beïnvloeden nalevingsgedrag, beantwoorden vragen en bespreken fiscaal relevante onderwerpen. We werken daarbij zoveel mogelijk 'in de actualiteit': we handelen fiscale kwesties waar mogelijk af op het moment dat ze zich voordoen, in plaats van dat we achteraf de feiten moeten onderzoeken.

Waar fiscale gevolgen onduidelijk zijn, kunnen organisaties verzoeken om vooroverleg. Zo kunnen ze vooraf zekerheid krijgen over de toepassing van wet- en regelgeving.

Bij signalen van mogelijke onjuistheden, streven we ernaar dat de organisatie zelf haar verantwoordelijkheid neemt en de onjuistheden rechtzet. Als die dat niet doet, pakken we dit signaal in het toezicht op.

Effectief toezicht en fraudebestrijding

Ook de toezichtskeuzes zijn maatwerk. In 2022 monitoren we specifiek de betalingsregelingen die zijn getroffen in coronatijd, behandelen we dossiers van zeer vermogende personen, implementeren we het doorontwikkelde horizontaal toezicht en gaan we door met internationale activiteiten en onze fraudeaanpak.

Welke strategische keuzes we maken binnen het toezicht, hangt af van het klantbeeld, het risico op niet-naleving, het fiscaal belang, de uitstraling op andere organisaties, en het behoud van een gelijk speelveld met vergelijkbare organisaties. Zo leveren wij maatwerk; organisaties krijgen de behandeling die past bij hun specifieke context, geïdentificeerde risico's en hun niveau van compliance.

Verder maken we operationele keuzes op basis van de beschikbare capaciteit. De toegenomen complexiteit van de belastingwetgeving en ook de toenemende jurisdering van de verhouding tussen belastingplichtige en de Belastingdienst leiden er al langer toe dat uitvoering en toezicht veel meer tijd kosten. Daarom kunnen wij minder zaken afhandelen met de beschikbare capaciteit.

Het toezichtwerk bestaat uit bedrijfsgesprekken, het uitvoeren van boekenonderzoeken, beoordelen van aangiften omzetbelasting en loonheffingen, het handmatig behandelen van aangiften vennootschapsbelasting van grote organisaties en de aangiften inkomensheffing van de aandeelhouder van de grote organisatie. Dit doen we vanuit de individuele klantbehandeling.



Betalingsregelingen coronasteun

Om organisaties te ondersteunen bij de gevolgen van het coronavirus heeft het kabinet de afgelopen periode verschillende maatregelen getroffen. Daaronder vallen maatregelen over invordering, zoals het bijzonder uitstel van betaling (zie hoofdstuk 1). Ook bij de uitvoering van deze tijdelijke maatregelen bieden we waar nodig (binnen de kaders van de wet- en regelgeving) maatwerk voor individuele klanten. We nemen hiervoor zoveel mogelijk zelf contact met klanten op.

De maatregelen hebben geleid tot een toename van het aantal verzoeken om uitstel van betaling. Vanaf oktober 2022 starten wij de ruimhartige betalingsregeling voor de opgebouwde coronaschulden. We monitoren of ondernemers aan hun betalingsverplichtingen voldoen.

Dossiers van zeer vermogende personen behandelen

Een specifieke groep in de individuele behandeling zijn de zeer vermogende personen. Tot deze groep behoren families met de grootste vermogens, die verbonden zijn aan (grote) bedrijven, in Nederland, maar ook in andere landen, met vaak tientallen individuele belastingplichtigen. Onze aandacht gaat als eerste uit naar de families met de grootste financiële belangen en de grootste fiscale risico's. Die risico's hangen vaak samen met emigratie, overlijden, echtscheiding of bedrijfsopvolging. De komende jaren breiden we het aantal dossiers uit in onze individuele behandeling. In 2022 gaan we uitbreiden tot 750 dossiers.

Doorontwikkeld horizontaal toezicht implementeren

In 2020 en 2021 zijn we begonnen met de implementatie van het vernieuwde horizontaal toezicht. In 2022 gaan we daarmee door. Horizontaal toezicht is toezicht gebaseerd op vertrouwen tussen Belastingdienst en organisatie en op vastgelegde afspraken over hoe we met elkaar omgaan. Belangrijk uitgangspunt bij horizontaal toezicht is dat alle partijen hun verantwoordelijkheid nemen om te komen tot een efficiënte en effectieve belastingheffing en -afdracht.

Het toezicht ziet er per klantcategorie anders uit:

- ✓ Voor de grootste bedrijven in Nederland, de top 100, stellen we jaarlijks een individueel toezichtplan op. Dit is afgestemd op ons klantbeeld van het desbetreffende bedrijf: hoe transparant is het nalevingsgedrag, wat is de fiscale strategie en in welke mate identificeert en beheerst de onderneming bedrijfsinherente fiscale en materiële risico's?
- ✓ De organisaties in de 'top 30 publiek' en in de categorie Groot kunnen een individueel convenant 'nieuwe stijl' afsluiten als ze aan de geldende voorwaarden voldoen. Zo nemen ze deel aan horizontaal toezicht.
- ✓ Organisaties in de categorie Middelgroot kunnen deelnemen aan horizontaal toezicht via de fiscaal dienstverleners met wie de Belastingdienst een convenant heeft gesloten.

De vernieuwde werkwijze staat in de Leidraad Toezicht Grote Ondernemingen⁹. We voeren gesprekken met grote organisaties over wat de veranderingen in het toezicht voor hen betekenen en welke voorwaarden er gelden voor een individueel convenant. Mocht dit tot gevolg hebben dat bestaande convenanten gewijzigd moeten worden, dan krijgen deze organisaties een overgangperiode aangeboden om zich aan te kunnen passen aan de nieuwe situatie. Als gevolg van corona konden niet alle individuele gesprekken op tijd worden gevoerd. Daarom is besloten de overgangperiode in bepaalde omstandigheden te verlengen tot 2023. Gesprekken over het afsluiten van een convenant staan dus ook in 2022 nog op ons programma.

Internationale activiteiten

De manier waarop we toezicht houden op grote organisaties, wordt in toenemende mate beïnvloed door mondiale en Europese wet- en regelgeving en samenwerking met andere belastingdiensten. Zo stellen we gezamenlijk vast of de belastingafdracht van internationaal opererende bedrijven (en van burgers met bezittingen in meerdere landen) juist is.

⁹ Belastingdienst, Leidraad Toezicht Grote Ondernemingen, februari 2021. Te vinden op www.belastingdienst.nl met de zoekterm 'Leidraad Toezicht Grote Ondernemingen'.



Andere internationale activiteiten zijn internationale controleactiviteiten, wederzijdse bijstand en internationale informatie-uitwisseling. Drie specifieke activiteiten lichten we hier uit:

- ✓ *Mandatory Disclosure*: sinds 1 januari 2021 krijgen we meldingen binnen van intermediairs of belastingplichtigen wanneer zij betrokken zijn bij potentieel fiscaal agressieve grensoverschrijdende constructies. Deze meldingen delen we met andere belastingdiensten binnen de Europese Unie, en zij delen hun meldingen met ons. Dit blijven we ook in 2022 doen, maar we zullen in 2022 ook op verschillende manieren gebruikmaken van de meldingen. Zo gaan we de meldingen eerst controleren op juistheid, tijdigheid en volledigheid. Vervolgens behandelen we de meest risicovolle meldingen handmatig, dat wil zeggen: we bekijken of ze voldoen aan de fiscale regelgeving (inclusief antimisbruikbepalingen). We gaan ook alle meldingen waar Nederlandse belastingplichtigen bij betrokken zijn, delen met de inspecteurs die de behandeling van deze belastingplichtige onder handen hebben, zodat zij de meldingen in het toezicht kunnen betrekken. Daarnaast bevorderen we de samenwerking binnen de Belastingdienst tussen verschillende gespecialiseerde (constructiebestrijdende) groepen om inzicht te krijgen in welk soort constructies er bestaan en welke er goed en welke minder goed te bestrijden zijn.
- ✓ *Country-by-Country Reporting*: in een landenrapport geven multinationals aan hoe ze internationaal georganiseerd zijn en waar ze belasting betalen. Dit vergroot de transparantie en de bewustwording bij de multinational zelf. We analyseren de landenrapporten geautomatiseerd op verrekenprijzen en overige risico's op het gebied van Base Erosion and Profit Shifting (BEPS). Bij de verrekenprijzen beoordelen we hoe de prijzen binnen een internationaal concern tot stand komen, waar de winst wordt gerealiseerd en waar de belasting wordt betaald. Risicosignalen komen terecht bij de behandelteams. Voor zover mogelijk worden ze gecombineerd met andere risicosignalen over de verrekenprijs, zodat we kunnen selecteren wat er beoordeeld of gecontroleerd moet worden. In 2022 participeert de Belastingdienst in een programma van de OESO, het International Compliance Assessment Programme (ICAP), samen met belastingdiensten van ongeveer twintig andere landen. Zij beoordelen het

verrekenprijsbeleid en daaruit volgende transacties binnen internationaal opererende bedrijven, die zich vrijwillig aanmelden.

- ✓ *Ruling-uitwisseling*: vooraf gemaakte grensoverschrijdende fiscale afspraken worden vanaf 2016 uitgewisseld met andere belastingdiensten via een Europese database en in OESO-verband. We verwachten dat we meer buitenlandse verzoeken zullen krijgen over rulling-informatie, mede door Europese onderzoeken naar het gebruik van de uitgewisselde data. Evenals in vorige jaren voeren we in 2022 zelf ook analyses uit op informatie die betrekking heeft op Nederlandse entiteiten, stellen we vragen aan buitenlandse belastingdiensten en ontplooiën we toezichtactiviteiten. Dit kan in 2022 leiden tot diverse samenwerkingsactiviteiten tussen Nederland en andere landen, zoals gezamenlijke controles. Bovendien brengen wij jaarlijks verslag uit van de ontwikkelingen van de rullingpraktijk in Nederland.


Fraudeaanpak

De fraudeaanpak heeft tot doel niet-compliant of frauduleus handelen te bestrijden. Het valt ook onder de individuele klantbehandeling. Daarnaast hebben we verschillende activiteiten die in 2022 doorlopen, waaronder de aanpak van verhuuld vermogen (zie pagina 23 bij Burgers).



Grote organisaties

Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling


Individuele klantbehandeling: regulier werk (aanslagen opleggen en innen, bezwaar- en beroepschriften behandelen) 


Deskundige en persoonlijke ondersteuning


Vooroverleg 


Bedrijfs gesprekken 


Effectief toezicht en fraudebestrijding

Boekenonderzoeken, aangiften Vpb en IH 

Dossiers van zeer vermogende personen behandelen 

Betalingsregelingen coronasteun 

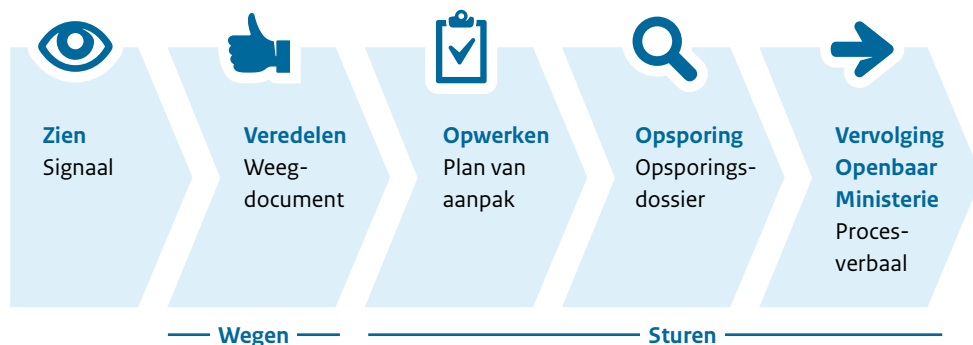
Implementeren doorontwikkeld horizontaal toezicht 

Internationale activiteiten zoals Mandatory Disclosure, Country-by-Country Reporting en Ruling-uitwisseling 

Aanpak van verhuuld vermogen 

 In proces: al gestarte (verbeter)actie, die doorloopt in 2022 en een beoogde einddatum heeft

 Continu: een vaste activiteit, die continu doorloopt en geen einddatum heeft



1 miljoen opsporingsuren in 2022

Voor Belastingdienst, Toeslagen en Douane samen worden er **circa 500.000 uren** aan opsporing besteed.

De andere **500.000 opsporingsuren** worden ingezet voor andere opdrachtgevers.



Fiscale thema's 2022

- Verhuld vermogen
- Onverklaarbare uitgaven
- Btw-fraude
- Misbruik van turboliquidaties
- Fraude met coronasteunmaatregelen



Opsporing

De Fiscale Inlichtingen- en Opsporingsdienst FIOD sluit in zijn opsporingsactiviteiten voor 2022 aan bij de toezichtthema's waarop de Belastingdienst focust. In de voorgaande paragrafen zijn deze thema's beschreven bij de doelgroepen: burgers, MKB en grote organisaties.

Fraudeaanpak maakt deel uit van uitvoerings- en handhavingsstrategie

Als het vermoeden bestaat dat burgers en bedrijven willens en wetens de regels overtreden of anderen daartoe aanzetten dan wel faciliteren, dan komt de opsporing in beeld. Dit is het terrein van de Fiscale Inlichtingen- en Opsporingsdienst, de FIOD. Bij een vermoeden van een strafbaar feit, kan strafrechtelijk worden opgetreden. De FIOD voert die strafrechtelijke onderzoeken uit. Het opsporingsproces en de inzet van het strafrecht zijn in grote lijnen gelijk voor alle verdachten, of het nu om burgers of bedrijven gaat. Het begint ermee dat de FIOD een signaal ontvangt van mogelijke fraude en het eindigt met de eventuele vervolging. Opsporing is een wezenlijk onderdeel van de fraudebestrijding door de Belastingdienst, want het bevordert de bereidheid tot naleving.

Opsporingsdienst FIOD werkt voor veel opdrachtgevers

De FIOD is de opsporingsdienst van het ministerie van Financiën en maakt organisatorisch deel uit van de Belastingdienst. De FIOD werkt voor het directoraat-generaal Belastingdienst, maar ook voor de twee nieuwe directoraten-generaal: Toeslagen en Douane. Verder is de FIOD verantwoordelijk voor opsporing op het gebied van financieel-economische onderwerpen van andere departementen, zoals de ministeries van Justitie en Veiligheid, van Economische Zaken en van VWS. Ook deze taken blijven in dit jaarplan buiten beschouwing.

Een beperkt deel van de FIOD-capaciteit wordt besteed aan opsporing voor het Europees Openbaar Ministerie (EOM) dat in 2021 gestart is met zijn werkzaamheden. Als fraude raakt aan de eigen middelen van de Europese Unie (zoals fraude met in- en uitvoerheffingen, fraude met EU-subsidies en omzetbelastingfraude van een bepaalde omvang), kan een verdachte te maken krijgen met het EOM. Hoeveel opsporingscapaciteit de FIOD inzet voor de werkzaamheden van het EOM, is op dit moment nog moeilijk in te schatten.



Keuzes voor activiteiten in 2022

Op welke (fiscale) fraude de FIOD zich richt, is gebaseerd op onder meer:

- ✓ *Het handhavingsarrangement* voor de opsporing van zowel fiscale als financieel-economische fraude. Dit handhavingsarrangement is afgesloten tussen de Directeur Generaal van de Belastingdienst en het College van procureurs-generaal van het Openbaar Ministerie (OM) en bevat doelstellingen en concrete afspraken voor de periode 2020-2023. Het komt tot stand in samenspraak met alle ketenpartners (toezicht, opsporing en vervolging), zodat de handhavingsactiviteiten zo goed mogelijk op elkaar aansluiten.
- ✓ *De toezichtthema's waar de Belastingdienst op focust.* Opsporing sluit aan bij die thema's. De thema's worden zoveel mogelijk in overleg vastgesteld. Als een vermoeden ontstaat dat een natuurlijke persoon of rechtspersoon opzettelijk frauduleus handelt of grove nalatigheid kan worden verweten, kan de Belastingdienst een dossier overdragen aan de FIOD. Dit gebeurt volgens het Protocol AAFD: aanmelding en afdoening van fiscale delicten en douane- en toeslagendelicten. Dit protocol beschrijft in welke gevallen fiscale misstanden strafrechtelijk kunnen worden afgehandeld. De opsporing wordt aangestuurd door het Functioneel Parket van het OM.
- ✓ *De inschatting van het effect.* Bij de keuzes voor de inzet van de opsporingscapaciteit beoogt de FIOD een maximaal effect zowel op de samenleving als op de criminele milieus die onze samenleving ondermijnen, bijvoorbeeld de mogelijkheden om crimineel verworven vermogen af te pakken. Mede gelet op de gewenste impact richt de FIOD de focus op personen en bedrijven die het anderen mogelijk maken te frauderen (de zogenoemde facilitators). We pakken individuele gevallen aan, maar werken ook themagericht, bijvoorbeeld bij de aanpak van beroepsfraudeurs en van btw-carrousel fraude.

Voor de opsporing op basis van fraudesignalen die worden ingebracht door de Belastingdienst, Toeslagen en Douane, is in totaal 500.000 uur beschikbaar voor 2022. Voor de Belastingdienst zijn dat fiscale signalen, maar ook signalen over witwassen, faillissementsfraude, corruptie of andere (commune) delicten.

Opsporing van fiscale fraude

De opsporingsactiviteiten van de FIOD hangen nauw samen met het toezicht en de fraudeaanpak door de Belastingdienst. Daarbij hangt de effectiviteit van de FIOD-inzet in belangrijke mate af van de omvang en de kwaliteit van de controles door de Belastingdienst. Voor 2022 zijn de onderwerpen:

- ✓ verhuuld vermogen
- ✓ onverklaarbare uitgaven
- ✓ btw-fraude
- ✓ misbruik van turboliquidaties
- ✓ fraude met coronasteunmaatregelen.

De fraude met de coronasteunmaatregelen is een relatief nieuw thema.

Ondernemers hebben in sommige gevallen aanvullende btw-aangiften gedaan om de hoogte van hun omzet achteraf te wijzigen, zo is gebleken. Daardoor krijgen ze ten onrechte een (hogere) uitkering vanuit de coronasteunpakketten. Ook niet-fiscale fraude is geconstateerd tijdens de COVID-19-pandemie. De FIOD richt zich in deze strafrechtelijke onderzoeken vooral op criminele samenwerkingsverbanden en facilitators om meer effect te hebben.

Om effectief en impactvol te kunnen opsporen, werkt de FIOD intensief samen met zijn (keten)partners: publieke en private partijen in binnen- en buitenland. Verder is de aanpak omgevingsgericht: met oog voor de behoeften van de samenleving. Daartoe werkt de dienst bijvoorbeeld samen met de wetenschap, het onderwijs, het bedrijfsleven, publieke organisaties en belangengroepen.

Aanpak van ondermijnende criminaliteit

Zowel de Belastingdienst als de FIOD hebben een rol in de aanpak van de (georganiseerde) ondermijnende criminaliteit. Ze hebben daarvoor extra middelen gekregen, onder meer bij de voorjaarsnota van 2020 voor de oprichting van het Multidisciplinair Interventieteam (MIT). Er wordt gewerkt aan het verstoren van criminele bedrijfsprocessen, het aanpakken van criminele kopstukken en het afpakken van crimineel vermogen. Dit gebeurt onder andere via samenwerking in regionale en landelijke informatie en expertisecentra (RIEC en LIEC) en door



deelname aan het MIT. De Belastingdienst zet daarbij fiscale interventies in en de FIOD fiscale en financiële recherche. Het huidige kabinet heeft extra middelen ter beschikking gesteld voor intensivering van de ondermijningsaanpak. De uiteindelijke verdeling daarvan over de Belastingdienstonderdelen en de FIOD is nog onderwerp van gesprek.

Effectiviteit van opsporing

De effectiviteit van de opsporing hangt mede af van de mate waarin de FIOD gelijke tred kan houden met (of liever een voorsprong kan opbouwen op) ontwikkelingen en technologieën die criminelen bij hun activiteiten benutten. Denk daarbij aan digitalisering, datagedreven intelligence, internationale samenwerking en innovatie:

- ✓ *Digitalisering*: de transformatie van papier naar elektronische gegevensdragers, zodat zoeken in omvangrijke databestanden gemakkelijker wordt. Onder digitalisering valt ook beschikken over up to date systemen, hardware en software. Digitalisering houdt bovendien in dat de dienst op intelligente wijze en verantwoord gebruik maakt van technologische ontwikkelingen, informatie- en databronnen en big data. Daarbij worden de wettelijke kaders nauwgezet in acht genomen.
- ✓ *Datagedreven intelligence*: daarmee kan de FIOD beter kiezen welk type strafrechtelijke onderzoeken moet worden gestart en criminele bedrijfsprocessen beter doorgronden en bestrijden. Met kennis van financiële stromen, cryptovaluta en door financieel rechercheren zijn complexe informatie-, data- en vermogensstromen te ontrafelen.
- ✓ *Internationale samenwerking*: vrijwel alle (complexere) criminele activiteiten hebben een grensoverschrijdende component, waarbij samenwerking met buitenlandse diensten onontbeerlijk is.
- ✓ *Innovatie*: innoveren is niet alleen technisch ontwikkelen, maar ook ruimte geven aan mensen met durf en nieuwe ideeën. Dat betekent blijvend investeren in medewerkers.



In 2022 gaan we verder met nieuwe collega's werven.

Strategische oriëntatie

Inzichten en ideeën
compleet bele...

3 Wendbare en toekomstbestendige organisatie



We willen een Belastingdienst zijn waarin de samenleving vertrouwen heeft en waar medewerkers met trots werken. Om onze ambities te realiseren willen we een wendbare en toekomstbestendige organisatie zijn: onze blik naar buiten gericht, in staat te vernieuwen en tijdig inspeland op veranderende behoeftes van burgers en bedrijven. Een organisatie die bijdraagt aan het doelmatig en effectief heffen en innen, en burgers en bedrijven helpt wanneer er onduidelijkheid ontstaat. En een organisatie die medewerkers in staat stelt om deze beloftes waar te maken.

Gezien de maatschappelijke functie van de Belastingdienst is het cruciaal onze blik naar buiten te vergroten, externe signalen op te vangen en te benutten om onze processen en dienstverlening te verbeteren. Daarnaast willen we onze slagkracht vergroten door duidelijker keuzes te maken. Hiervoor is meer focus nodig: concrete doelen, sterk en reëel opdrachtgeverschap, durven kiezen, de juiste (vak) mensen op de juiste plek en een strakke bijsturing. Om ook in de toekomst aan de verwachtingen van onze stakeholders te kunnen voldoen blijven we daarnaast innoveren (zie kader).

In dit hoofdstuk beschrijven we wat nodig is om onze ambities waar te maken. Achtereenvolgens gaan we in op de ontvlechting van Belastingdienst, Toeslagen en Douane, en op personeel, leiderschap en cultuur, ICT, gegevens en analytics, sturing en beheersing, en uitvoerbare wet- en regelgeving. Deze randvoorwaarden zijn net zo onmisbaar als de activiteiten gericht op burgers en bedrijven. De basis moet immers op orde zijn om onze uitvoerings- en handhavingsstrategie optimaal te kunnen uitvoeren.

Innovatie – experimenten voor een wendbare Belastingdienst

In een tijdperk waarin technologische en maatschappelijke ontwikkelingen snel gaan, is het van belang dat we blijven innoveren om verwachtingen van burgers en bedrijven waar te kunnen maken en ook in de toekomst onze taken goed te kunnen blijven uitvoeren. Daarom investeren we in experimenten om te komen tot nieuwe oplossingen. Op deze manier kunnen we eerst zien wat werkt en wat niet en onze plannen waar nodig bijstellen. Enkele voorbeelden:

BV in één dag

In samenwerking met de Kamer van Koophandel, banken en het notariaat willen we ervoor zorgen dat ondernemers in één dag een BV op kunnen richten. In de huidige situatie kan dat tot zes weken duren, omdat organisaties informatie van elkaar nodig hebben. Dit willen we aanpassen, omdat de burger steeds meer realtime diensten verwacht.

Btw-teruggave zonnepanelen

Binnen de kleine ondernemersregeling is het mogelijk voor burgers om btw terug te krijgen als ze zonnepanelen aanschaffen. De wetgeving is complex, vooral in bijzondere situaties, zoals bij extra bijplaatsen of verhuizen. Burgers hebben pas achteraf inzicht in de teruggave, waardoor het financiële overzicht van tevoren niet klopt. In dit experiment wordt onderzocht hoe eerder inzichtelijk gemaakt kan worden hoeveel geld iemand terug kan krijgen. Dat het bedrag beter te voorspellen is, verhoogt de betrouwbaarheid van onze dienstverlening.

Verbeteren van de aangifte van starters op de woningmarkt

Een significant deel van de belastingaangiftes van starters op de woningmarkt wordt onjuist ingevuld. Op een innovatieve manier bedenken we daar oplossingen voor samen met starters, bijvoorbeeld in hackatons. De vraag die we willen beantwoorden is: hoe kunnen we ervoor zorgen dat de belastingaangifte van starters op de woningmarkt zo juist mogelijk is? We onderzoeken de meest kansrijke oplossingen in dit experiment.




Ontvlechting


Om de slagvaardigheid en wendbaarheid van onze organisatie te vergroten, heeft het kabinet begin 2020 besloten dat de Belastingdienst, Toeslagen en Douane worden ontvlochten naar drie aparte organisaties. Hiervoor is gekozen zodat de drie organisaties zich kunnen concentreren op de eigen specifieke maatschappelijke taken, knelpunten in de uitvoering sneller en gericht kunnen aanpakken en meer aandacht hebben voor de verschillende doelgroepen en voor de medewerkers. De ontvlechting vindt in drie fases plaats.


In 2021 zijn de directoraten-generaal Toeslagen en Douane opgezet als zelfstandige organisaties. Zo heeft Toeslagen een eigen begrotingsartikel gekregen en is de sturing versterkt. Vervolgens is onderzocht hoe de relatie tussen de drie directoraten en de ondersteunende processen (bijvoorbeeld de facilitaire dienst) ingericht moet worden. In 2022 ronden we de derde fase af, waarin we kijken naar de sturing op de uitvoeringsprocessen en ICT-systemen. Doel is om burgers en bedrijven zo goed mogelijk te kunnen bedienen vanuit de drie organisaties. We pakken dit stapsgewijs aan, waarbij we bij elke stap een haalbaarheidstoets uitvoeren: wat zijn de verwachte gevolgen van ontvlechting, waar liggen de risico's en is er sprake van toegevoegde waarde? De resultaten van het onderzoek naar de ondersteunende processen en de haalbaarheidstoetsen delen we met de Tweede Kamer. We gaan over de uitkomsten van de toetsen eerst met de Kamer in gesprek voordat we vervolgstappen nemen.

Uitgangspunt is dat processen of systemen alleen worden ontvlochten als dat helpt om problemen op te lossen of de sturing te verbeteren en daarmee de dienstverlening aan burgers en bedrijven verbetert. Dat betekent dat niet alle onderdelen geraakt worden door de ontvlechting. We blijven in diverse onderdelen van de Belastingdienst taken uitvoeren voor Toeslagen en Douane en hebben daarover samenwerkingsafspraken gemaakt. Deze afspraken worden herzien na de besluitvorming op basis van de uitvoeringstoetsen. Zo borgen we de continuïteit van de uitvoering voor alle drie de organisaties.

Ontvlechting

Resultaten van onderzoek ondersteunende processen delen met Tweede Kamer (begin 2022) 

Rapportage haalbaarheidstoetsen delen met Tweede Kamer (medio 2022) 

 Nieuw: nieuwe activiteit die start in 2022



Personeel

Medewerkers blijven ons belangrijkste kapitaal. Zij zorgen ervoor dat we onze taken zo goed mogelijk uitvoeren en hun optreden is van invloed op de waardering van burgers en bedrijven voor onze organisatie. We staan op nummer 9 van meest favoriete werkgevers van Nederland. Tegelijk is het soms niet gemakkelijk om voor de Belastingdienst te werken: onze medewerkers ervaren in hun dagelijks werk hoe de dienst onder druk staat. In toenemende mate dreigen burgers, ondernemers en intermediairs medewerkers persoonlijk aansprakelijk te stellen om druk op hen uit te oefenen. Dat vinden wij ontoelaatbaar en wij nemen daar ook actie op.

We willen een aantrekkelijke, inclusieve werkgever zijn en blijven en vinden het belangrijk dat medewerkers zich kunnen ontwikkelen. Daarom investeren we in medewerkers: ook in 2022 werven we nieuwe medewerkers en stimuleren we ontwikkeling en vakmanschap. Onderdeel daarvan is het vergroten van actuele fiscaal-juridische kennis. Daarbij is er extra aandacht voor professionele ruimte voor medewerkers om, binnen wet- en regelgeving, maatwerk te kunnen bieden.

● **Uitstroom in 2022**
1.000 fte
AOW, reguliere
uitstroom



● **Instroom in 2022**
minimaal 2.200 fte
Continue werving van
fiscalisten, accountants,
data-analisten en IT'ers

25.640 fte in 2022

Inclusieve organisatie

We willen een personeelsbestand dat goed aansluit op de diverse samenleving en we willen een organisatie zijn waarin medewerkers zichzelf kunnen zijn. Iedereen is welkom ongeacht culturele achtergrond, leeftijd, arbeidsvermogen, gender of seksuele voorkeur. We werken hieraan in samenwerking met de diversiteitsnetwerken van de Belastingdienst en het ministerie van Financiën: B/Proud, B/Jong en Vier de verschillen. Voor onze werving en selectie werken we met diverse selectieteams, onze selecteurs krijgen trainingen divers selecteren, we organiseren workshops over inclusieve werkcultuur en inclusief leiderschap en er worden bijeenkomsten georganiseerd door de diversiteitsnetwerken.

Voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt hebben we een opleidingstraject, waarbij we onder andere werkbegeleiders en jobcoaches inzetten. In 2022 doen we de pilots 'Koffiekar' (waarin op kantoor koffie wordt geschonken door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt) en een traineeprogramma voor medewerkers met een theoretische opleiding. Verder hebben we een meerjarenstrategie Banenafspraken ontwikkeld (met ieder jaar 200 fta erbij).

Bezetting op sterkte

Formatieve kader

In 2020 en 2021 hebben we extra financiële middelen gekregen om de continuïteit te versterken en om de dienstverlening te verbeteren, onder meer naar aanleiding van de Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag. Dit leidde tot een toegenomen formatie en daarmee tot een extra wervingsopgave. De bezetting was eind 2021 daarom – ondanks de succesvolle werving in 2021 – nog onder de tussentijds toegenomen formatie.

Doel is de personeelsbezetting verder op sterkte te brengen en te houden. We anticiperen ook op de toekomstige personeelsvraag. Op basis van de meerjarige bezettingsontwikkeling en het wederom toegenomen formatieve kader is de opgave voor 2022 een instroom van 2.200 tot 2.400 fte te realiseren.



Arbeidsmarktkrapte

We ervaren een toenemende krapte op de arbeidsmarkt bij de invulling van vacatures, vooral op het gebied van ICT en data. Deze staan langer en herhaaldelijk open. Dat vergt extra inspanning, een meer continue werving en een actievere benadering van de arbeidsmarkt. Mede daarom is de Belastingdienst doorlopend zichtbaar op de arbeidsmarkt met vacatures en via verschillende gerichte arbeidsmarktcampagnes. We hebben ons sourcing team versterkt, een team dat gericht is op het headhunen van mensen met schaarse (ICT-)profielen. Verder zijn we gestart met via-via-werven: medewerkers kunnen geschikte kandidaten uit hun eigen netwerk aanmelden voor openstaande vacatures.

Leren en ontwikkelen

Investeren in ontwikkelen van medewerkers

Uiteraard besteden we aandacht aan het behouden van onze medewerkers: we investeren in de ontwikkeling en in de doorgroeimogelijkheden van medewerkers. Als medewerkers continu blijven leren, houden we de kennis op peil die nodig is om ons werk te verrichten. Bovendien maakt het de medewerkers duurzaam inzetbaar en onze organisatie wendbaarder.

Nieuwe medewerkers laten landen

De instroom van nieuwe medewerkers vergt grote inspanningen op het gebied van inwerken, opleiden en begeleiden. We vinden het belangrijk dat nieuwe medewerkers zich voor langere tijd willen verbinden aan onze organisatie. Alleen zó kunnen we een personeelsbestand opbouwen waarmee we het vaak complexe werk aankunnen. Ons onboarding-programma bevat onder andere de welkom-app, opstartgids, e-learningmodules en de beëdiging. Het programma herijken we periodiek op de actuele situatie en behoeften. Zo willen we weer live onderdelen organiseren wanneer dat mogelijk is en voegen dan ook maandelijkse lunches voor nieuwe medewerkers toe aan het programma.

Vitaliteit

Om te kunnen blijven presteren in de dynamische context van de Belastingdienst is de vitaliteit van medewerkers essentieel. Het hybride werken maakt dat

investeren in vitaliteit extra belangrijk is. Hybride werken is een leerproces. Teams maken zelf afspraken hoe zij elkaar ontmoeten en samenwerken. We ondersteunen leidinggevenden met een aanbod van intervisiebijeenkomsten en een gespreksleidraad. Ook gaan we met onder andere een gemoderniseerd, themagedreven medewerkersonderzoek gericht vragen naar de behoeften van medewerkers, zodat we passende interventies kunnen aanbieden waarmee medewerkers ook zelf aan de slag kunnen.

Vernieuwen van opleidingen

Eind 2020 zijn we gestart met de vernieuwing van het opleidingsaanbod, zodat onze medewerkers goed van start kunnen en vakbekwaam en mobiel worden en blijven. Het aanbod wordt: meer online, meer eigen regie voor medewerkers en meer leren in het werk. We passen de inrichting van onze kantoren aan om ontwikkelen en opleiding dicht bij het werk mogelijk te maken. Ook starten we in 2022 drie pilots waarin werken en leren worden geïntegreerd. Voordat medewerkers aan de slag gaan, krijgen ze basiskennis en -vaardigheden aangeleerd. Eenmaal aan het werk leren ze verder en hebben ze toegang tot alle benodigde kennis.

Vakmanschap

We vinden het belangrijk dat onze medewerkers kennis hebben van de professionele handelingsruimte die het recht biedt en vanuit hun vakmanschap en vakkennis deze ruimte gebruiken. Op deze manier kunnen ze maatwerk bieden waar dat gepast en mogelijk is, met de menselijke maat als kompas. Om medewerkers hierin te ondersteunen blijven we investeren in de vaktechnische infrastructuur en breiden we deze uit met nieuwe vakterreinen zoals de privacywetgeving.

Versterken vaktechnische kennis

In 2022 gaan we verder met het vergroten van de kennis van fiscaal-juridische onderwerpen in de hele organisatie. Daarvoor zijn verschillende inhoudelijke programma's ontwikkeld. In september 2021 ging een reeks van webinars van start over fiscaliteit en handhaving voor alle leidinggevenden binnen de organisatie. Daarna wordt als verdieping concrete casuïstiek besproken in dialoogsessies tussen



leidinggeevenden en medewerkers in het kader van het programma Leiderschap en cultuur. In 2022 volgt fiscaal-juridische verdieping voor leidinggeevenden van de uitvoeringsdirecties, te beginnen met formeel recht. We benutten daarbij de ervaringen die we hebben opgedaan met het traject dat medewerkers uit de vaktechnische topstructuur hebben aangeboden aan strategisch managers zonder fiscale achtergrond. Dit leerprogramma is inmiddels drie maal georganiseerd.

De kennisverbreding richt zich niet alleen op leidinggeevenden. Zo zijn we in oktober 2021 gestart met een 'education permanente'-programma voor alle medewerkers die zich met handhaving bezig houden. Het programma krijgt in 2022 verder vorm. Voor alle leerprogramma's geldt dat het niet alleen gaat om meer vakkennis, maar ook om aspecten die opkomen bij vraagstukken over de menselijke maat. Dit wordt opgenomen in bestaand opleidingsmateriaal. Belangrijk is dat de opleidingen aansluiten bij wat medewerkers ervaren in hun dagelijkse contacten met burgers en ondernemers. Er moet bijvoorbeeld worden ingegaan op het meewegen van de belangen van burgers en ondernemers, het omgaan met weerstand, het voorkomen van conflicten, het kunnen reflecteren op het eigen optreden en dit ook bespreekbaar kunnen maken.

Vaktechnische ondersteuning van medewerkers

Medewerkers hebben de beschikking over veel vaktechnische literatuur en informatie in hun functie. Doel is om in 2022 deze beter te laten aansluiten bij de behoefte in het dagelijks werk. We onderzoeken daarvoor of er nieuwe innovatieve manieren zijn om de informatie aan te bieden. Hierbij past ook dat alle medewerkers toegang hebben tot kanalen om kennis te nemen van de laatste vaktechnische ontwikkelingen en in de gelegenheid zijn deze met andere collega's te bespreken.

Kennisbank Handhaving

De Kennisbank is de centrale plek voor alle kennis over instrumenten, methoden en technieken die gebruikt worden binnen de handhaving. In het eerste kwartaal van 2022 is deze kennisbank gereed en actief. Daarna wordt deze up to date gehouden en doorontwikkeld.

Personeel

Inclusieve organisatie

Workshops inclusieve werkcultuur en inclusief leiderschap →

Pilots Koffiekar, traineeprogramma en Banenafspraken ↩

Bezetting op sterkte

Formatieve kader: instroom van 2.200 tot 2.400 fte →

Actieve benadering arbeidsmarkt →

Leren en ontwikkelen

Vernieuwen van opleidingen →

Uitvoering drie pilots ↩

Vakmanschap

Versterken vaktechnische kennis via verschillende programma's →

Onderzoek naar innovatieve manieren om vaktechnische informatie aan te bieden ↩

Uitvoeren leerprogramma Menselijke Maat →

Doorontwikkelen Kennisbank Handhaving →



Nieuw: nieuwe activiteit die start in 2022



In proces: al gestarte (verbeter)actie, die doorloopt in 2022 en een beoogde einddatum heeft



Leiderschap en cultuur

Met het programma Leiderschap en cultuur werken we naar een cultuur, waarin burgers en bedrijven centraal staan, medewerkers worden gewaardeerd en samenwerking vanzelfsprekend is. In die gewenste cultuur zijn dilemma's bespreekbaar, denken we na over wat beter kan en is er ruimte voor tegenspraak. Medewerkers geven tijdig signalen af, en het is duidelijk wat daarmee gebeurt. Het programma loopt door tot eind 2023.

Vijf cultuurthema's

Op basis van het onderzoek van Deloitte uit 2020¹⁰ hebben we vijf cultuurthema's benoemd: open en veilig werkklimaat, burgers en bedrijven centraal, samenwerken, gaan voor resultaat, en verandering begint bij jezelf. We kiezen elk half jaar een thema waaraan we nadrukkelijk aandacht besteden. Na die periode evalueren we of de extra aandacht vanuit het programma nog nodig is. In 2021 stonden de eerste twee thema's centraal. Aan een open en veilig werkklimaat blijven we ook in 2022 extra aandacht besteden, omdat dit een randvoorwaarde is om stappen te kunnen zetten op de andere thema's. Het rapport van de Raadspersonen¹¹ laat dit ook zien. Het thema burgers en bedrijven centraal loopt door in de eerste helft van 2022 en wordt dan geëvalueerd. In de loop van 2022 ligt vervolgens de focus op een van de andere thema's: samenwerken, gaan voor resultaat, en verandering begint bij jezelf. Voor elk thema maken we een ontwikkelaanpak met interventies, waarbij we aansluiten op de behoefte vanuit de directies, de medewerkerscommunity en de actualiteit waarin we ons bevinden.

Wat we gaan doen:

- ✓ We maken tijd voor reflectie en verbinding door dialogosessies, themabijeenkomsten, webinars met directieleden en medewerkers.
- ✓ We delen actief goede voorbeelden van de gewenste cultuur, bijvoorbeeld in de sleutelgesprekken op het intranet. De filosofie daarachter is dat het meest effect wordt bereikt als we zichtbaar maken wat goed gaat in de organisatie in het dagelijks werk, en dat versterken en ondersteunen. Dat werkt motiverend en inspirerend.
- ✓ Per thema ontwikkelen we een specifieke communicatiecampagne die is gekoppeld aan de ambitie om de beste Belastingdienst voor Nederland te zijn.
- ✓ Verder wordt in 2022 gamification ingezet als ondersteunend instrument. Daarmee kunnen medewerkers in spelvormen, op een aantrekkelijke manier, oefenen met gewenst gedrag.

Bovendien koppelt elke directie de thema's ook aan het specifieke dagelijkse werk bij de directie. De effecten worden onderzocht met evaluaties van interventies en in verhalen van medewerkers over cultuur en hun werk binnen de dienst. Dit vullen we aan met informatie uit het tweemaaljaarlijks medewerkersonderzoek – dat eind 2021 heeft plaatsgevonden – en input en feedback van de medewerkers-community (een keer per jaar).

Vervolg op ontwikkelassessment leidinggeevenden








Na het assessment voor de top in 2020, zijn de leidinggeevenden in 2021 gestart met het ontwikkelassessment. In 2022 bieden we leidinggeevenden een divers aanbod van opleidingen en trainingen zodat ze hun leiderschapskwaliteiten kunnen ontwikkelen. Ook is er voor alle leidinggeevenden een gespreksreeks over de cultuurthema's.


¹⁰ Kamerstukken II, 2019/20, 31 066, nr. 648.


¹¹ Kamerstukken II, 2021/22, 31 066, nr. 919.



Leiderschap en cultuur

- Dialogsessies, themabijeenkomsten en webinars over thema's samenwerken, verandering begint bij jezelf en gaan voor resultaat 
- Identificeren en delen goede voorbeelden 
- Uitvoeren communicatiecampagne 
- Toepassing instrument gamification 
- Directiespecifieke aanpak van de thema's 
- Monitoring effecten via onderzoek en community 
- Opleiding en training leidinggevenden op basis van ontwikkelassessments 

 Nieuw: nieuwe activiteit die start in 2022

 In proces: al gestarte (verbeter)actie, die doorloopt in 2022 en een beoogde einddatum heeft



ICT

De Belastingdienst is een ICT-intensieve organisatie. Voor vrijwel al ons werk en al onze ambities zijn uitstekende ICT-voorzieningen nodig. Dat geldt voor de interactie met burgers en bedrijven, maar ook voor de complexe processen en massale verwerking van gegevens. We gaan in 2022 door met het ICT-verbeterprogramma dat we in 2020 zijn gestart. We vergroten de voorspelbaarheid en bestuurbaarheid van het portfolioproces en versterken de projectcontrol. Verder brengen we het achterstallig onderhoud in de applicaties verder terug, werken we aan het vernieuwen van de kantoorautomatisering, verbeteren we de kwaliteit van de domeinarchitecturen en onderhoudsplannen en verbeteren we de informatiehuishouding.

ICT- verbeterprogramma

In 2020 is het ICT-verbeterprogramma¹² van start gegaan, een driejarig verbetertraject met als doel de ICT-uitvoeringsorganisatie en de sturing op de uitvoering van de ICT-projecten binnen de Belastingdienst zodanig te verbeteren dat deze doelmatiger en effectiever kan opereren. Hiertoe implementeren we aanbevelingen over onze ICT uit rapporten van Ernst & Young, KPMG, het Bureau ICT-toetsing, de Auditdienst Rijk en de Algemene Rekenkamer. Het programma richt zich op onze interne organisatie, namelijk op de manier waarop we de ICT voortbrengen. Als we de ICT efficiënter en effectiever inzetten, komt dat ten goede aan burgers en bedrijven: we kunnen nieuwe wetgeving sneller invoeren en we kunnen in onze dienstverlening sneller inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen. In 2022, het laatste jaar van het ICT-verbeterprogramma, ligt de focus op afronden waar we mee bezig zijn, zodat er vanaf 2023 geleidelijk meer ruimte in het ICT-portfolio komt voor nieuwe wet- en regelgeving. We richten ons op:

- ✓ het verder optimaliseren en borgen van de portfolioprocessen; het ICT-portfolio verder inrichten door te sturen op waarde en baten en het portfolio te koppelen aan de uitvoerings- en handhavingsstrategie. Hierdoor kunnen beargumenteerd keuzes gemaakt worden in het ICT-portfolio;
- ✓ het verder verbeteren van de uitvoering en bedrijfsvoering van de ICT-uitvoeringsorganisatie;
- ✓ het verbeteren van het samenspel tussen de lijnsturing en ketensturing, door onder andere de integrale besturing op het ICT-portfolio en ICT-landschap verder te versterken;
- ✓ het verder realiseren en verankeren van de resultaatgerichte cultuur van de ICT-uitvoeringsorganisatie.

Ook als het programma is afgelopen, blijven we werken aan de verdere implementatie van de initiatieven en realisatie van de beoogde effecten.

Managen ICT-portfolio

Het managen van ons ICT-portfolio is belangrijk om te bepalen waar wij onze schaarse ICT-capaciteit inzetten. Het portfolio bestaat uit projecten op het gebied van continuïteit, het implementeren van wetgeving, modernisering van ICT en vernieuwing. Projecten op het gebied van continuïteit en implementatie van wetgeving geven we voorrang. Wanneer we nog capaciteit beschikbaar hebben, maken we op basis van vraag en aanbod een keuze in de projecten voor modernisering van ICT en vernieuwing. In 2022 willen wij de basis op orde houden en de voorspelbaarheid en bestuurbaarheid van het portfolioproces vergroten. Dit bereiken wij door:

- ✓ het bestaande governance document van het portfolioproces te verduidelijken, te herijken en te implementeren;
- ✓ projectrapportages te verbeteren door deze inhoudelijk te verbreden en te verdiepen en op te stellen vanuit een portfoliotool;
- ✓ initiatieven uit het ICT-verbeterprogramma af te ronden. De portfoliomanagementprocessen zijn eind 2022 volledig beschreven in het portfoliohandboek en de processen worden ondersteund door de geïmplementeerde portfoliomanagement-tooling. Er zijn grote stappen gezet in het eenduidig administreren van de portfolio. Ook is de voorspelbaarheid verhoogd en is er beter inzicht in de capaciteit.

¹² Kamerstukken II, 2019/20, 31 066, nr. 700.



Versterken projectcontrol

In april 2021 hebben we aan de Tweede Kamer gerapporteerd¹³ dat drie grote ICT-projecten (van meer dan 5 miljoen euro) het budget overschrijden en/of de planning niet halen ten opzichte van de prognose die zij per eind 2019 hadden afgegeven. Het betreft de projecten Autoheffingen Motorrijtuigenbelasting (Auto MRB), Belasting voor Personenauto's en Motorrijwielen (Auto BPM) en het uitfaseren van Enterprise Tax Management (ETM). Op het gebied van projectbeheersing zullen we daarom op korte termijn verbeteringen doorvoeren. Het ICT-verbeterprogramma bevat maatregelen om de projectbeheersing te verbeteren. Verder gaan we bij het beoordelen van grote ICT-projecten gebruikmaken van interne en externe audits, waaronder audits van de Auditdienst Rijk. In 2021 en 2022 voeren we verbeteringen in de interne processen door, zodat we eerder onregelmatigheden in grote ICT-projecten kunnen signaleren. Zo kunnen nu geen projecten meer gestart worden die niet aan alle startvoorwaarden voldoen.

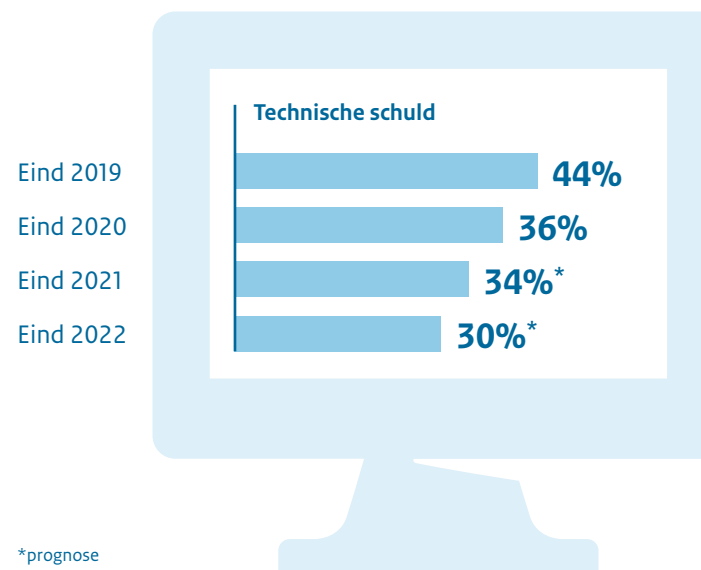
Achterstallig onderhoud in voorzieningen en applicaties wegwerken

We hebben de afgelopen jaren hard gewerkt om het achterstallig onderhoud in de ruim 900 applicaties en ruim 600 voorzieningen terug te dringen, de zogeheten technische schuld. Daarmee worden we wendbaarder en ontstaat er meer ruimte voor vernieuwing. We drukken het achterstallig onderhoud uit in een 'percentage technische schuld' van alle applicaties. Dat was in 2018 nog 52%, in 2019 44% en het doel is het eind 2022 terug te hebben gebracht tot 30%. Het verminderen van de technische schuld is een blijvend aandachtspunt. Daarom krijgt dit een structurele plek in de onderhoudsplannen en life cycle management¹⁴. Verder werken we in 2022 aan het uit gebruik nemen van incurante voorzieningen en applicaties, met als doel het ICT-landschap de komende jaren te moderniseren. Dit is een meerjarig traject.

¹³ Kamerstukken II, 2020/21, 31 066, nr. 814.

¹⁴ Het proces van het beheer van de gehele levenscyclus van een product of systeem, van het idee via het ontwerp en de fabricage tot service en uiteindelijke verwijdering van het product of systeem.

We begonnen met een technische schuld van 52% in 2018



Vernieuwen kantoorautomatisering medewerkers

We hebben in september 2020 in de Kamerbrief 'Op weg naar de beste Belastingdienst voor Nederland'¹⁵ aangegeven dat de digitale werkomgeving verouderd is en niet aansluit op die van partners binnen de Rijksoverheid. Verder vraagt het hybride werken om aanpassingen van de huidige werkomgeving. De activiteiten om een nieuwe werkplek te ontwikkelen zijn begin 2021 gestart en lopen ook in 2022 door.

¹⁵ Kamerstukken II, 2019/20, 31 066, nr. 700.



Werken onder architectuur

Bij onze automatisering stellen we vooraf zo goed mogelijk vast aan welke eisen nieuwe voorzieningen en applicaties moeten voldoen en hoe we deze zo betrouwbaar en wendbaar mogelijk kunnen ontwerpen en realiseren. Bij dit werken onder architectuur horen domeinarchitecturen die jaarlijks worden bijgesteld aan de hand van de inzichten die dan gelden. Daarnaast is het van belang om meerjarig een goed inzicht te hebben in het noodzakelijke onderhoud en beheer van alle voorzieningen en applicaties, zodat de daarvoor benodigde capaciteit vooraf bekend is en het onderhoud tijdig uitgevoerd kan worden. Dit onderhoud en beheer leggen we vast in beheer- en onderhoudsplannen. Daardoor krijgen we een overzicht van wat we moeten vernieuwen en wat dat betekent voor de beheer- en onderhoudslast. Zowel de domeinarchitecturen als de onderhoudsplannen zijn in de basis in 2021 opgesteld, maar de kwaliteit kan nog verbeterd worden. In 2022 wordt voor ieder van de 15 architectuurdomeinen een actuele domeinarchitectuur opgeleverd die voldoet aan de kaders en inzicht geeft in de voorgenomen ICT-veranderingen voor de periode 2022 t/m 2026. Bovendien wordt voor ieder domein een actueel onderhoudsplan opgeleverd.

Informatiehuishouding verbeteren

Het kabinet heeft in de Kamerbrief in reactie op het rapport 'Ongekend onrecht' van de Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag¹⁶ aangegeven dat de informatiehuishouding van het Rijk onvoldoende op orde is. Verbetering is nodig zodat de Rijksoverheid handelingen voor, tijdens en na afloop van het maken van beleid en wetgeving altijd onderbouwd kan verantwoorden aan onder meer burgers, bedrijven, externe stakeholders en het parlement. Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft een actieplan 'Open op orde' opgesteld, dat kaders stelt voor de informatiehuishouding voor het hele Rijk. Daarnaast hebben alle departementen in 2021 een eigen actieplan opgesteld, waarin staat hoe de informatiehuishouding van de eigen organisatie er nu uitziet en welke acties ze de komende jaren nemen om dat op het vereiste niveau te brengen.

De komende jaren hebben we zowel een achterstand weg te werken in de informatiehuishouding als een verdere stap te zetten, bijvoorbeeld om te kunnen voldoen aan de verplichtingen vanuit de Wet open overheid (Woo). We werken in 2022 aan de hand van een actieplan (dat aansluit op het departementale actieplan) aan het verbeteren van de informatiehuishouding. Het actieplan wordt uitgevoerd binnen een omvangrijk regieprogramma en loopt tot en met 2026. Als onderdeel van het verbeteren van de informatiehuishouding onderzoeken we de mogelijkheden om actuele informatie te geven aan burgers en bedrijven over de inhoud en behandelstatus van dossiers.

ICT

ICT-verbeterprogramma	→
Managen ICT-portfolio	→
Versterken projectcontrol	→
Inlopen technische schuld	→
Vernieuwen kantoorautomatisering	→
Kwaliteitsverbetering domeinarchitecturen en onderhoudsplannen	→
Verbeteren informatiehuishouding	↩

↩ Nieuw: nieuwe activiteit die start in 2022

→ In proces: al gestarte (verbeter)actie, die doorloopt in 2022 en een beoogde einddatum heeft

¹⁶ Kamerstukken II, 2020/21, 35 510, nr. 4.



Gegevens en analytics

Onze organisatie beschikt over veel gegevens van burgers en bedrijven en verwerkt die ook om onze taken te kunnen uitvoeren. In 2022 professionaliseren we onze sturing op het gebruik van gegevens en gaan we verder met het vernieuwen van onze gegevenshuishouding. Ook werken we aan de doorontwikkeling van onze gespecialiseerde, extra beveiligde analyseomgeving, en aan transparantie, uitlegbaarheid, ethiek van de toepassing van analytics en rechtsstatelijkheid. Want rechtsstatelijkheid betreft niet alleen het toepassen van fiscale regelgeving maar ook andere regelgeving zoals de privacywetgeving. Medewerkers hebben er recht op dat ze met hun informatieverwerking en datagebruik binnen de kaders van de regelgeving opereren.

Gegevens

De Belastingdienst heeft van oudsher veel informatie over burgers en bedrijven. We benutten deze informatie om belastingplichtigen te kunnen ondersteunen en om burgers proactief te helpen fouten in de aangiften te vermijden. De vooringevulde aangifte inkomstenbelasting is hiervan een goed voorbeeld. Ook hebben we deze informatie nodig om onze taken uit te kunnen voeren. Zo zijn de gegevens onontbeerlijk om de belastingen tijdig en juist te kunnen heffen en innen en daarbij de benodigde bewijslast te kunnen leveren en te kunnen voldoen aan onze onderzoeksplicht.

Burgers en bedrijven moeten erop kunnen vertrouwen dat wij zorgvuldig omgaan met die gegevens, dat de gegevens goed beschermd zijn en volgens de regels worden vernietigd of gearchiveerd. We werken er daarom verder aan dat we gaan voldoen aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) en de Archiefwet. We werken in 2022 op twee manieren aan gegevensbeheersing: we professionaliseren onze sturing op het gebruik van gegevens (datagovernance) en we vernieuwen onze gegevenshuishouding.

Datagovernance: sturen op gebruik van gegevens

We versterken de functies die voor datagovernance nodig zijn en beleggen de dataverantwoordelijkheid bij de dienstonderdelen. In de datagovernance vervult de datasteward een belangrijke rol. In de loop van 2022 moeten alle dienstonderdelen een datasteward hebben aangesteld. Die helpt het management om de datakwaliteit te bewaken. De datasteward maakt daarbij gebruik van een kwaliteitsframework dat in de loop van 2022 in gebruik wordt genomen. Het gebruik van dit framework leidt tot acties ter verbetering van de kwaliteit van gegevens. Om de taken van de datastewards te ondersteunen worden in 2022 een opleidingsprogramma en een netwerk ingericht.

Vernieuwing gegevenshuishouding

- ✓ De gegevens binnen de Belastingdienst worden vastgelegd in verschillende bronadministraties. Om goed overzicht te houden van welke gegevens in de verschillende bronadministraties zijn opgeslagen, worden gegevensmodellen gebruikt. We zetten in op een nieuwe manier van modelleren, zodat gegevens altijd herleidbaar zijn naar de wet- en regelgeving en gegevenskwaliteit bij de bron wordt bewaakt. Daardoor kunnen we wijzigingen in wet- en regelgeving ook sneller verwerken in de inrichting van onze administraties en processen. Het duurt meerdere jaren om alle gegevens op deze nieuwe manier te modelleren. In 2021 zijn we hier op kleine schaal mee gestart en dit wordt in 2022 verder uitgebreid.
- ✓ We vervangen de diverse applicaties die gegevensleveringen ondersteunen, door één gegevensplatform. Daarmee worden we niet alleen goedkoper en efficiënter, maar borgen we ook de actualiteit en juistheid van gegevens. In 2022 starten we met het omzetten van gegevensstromen uit de oude applicaties naar het nieuwe gegevensplatform. Dit traject dat, gezien de omvang, naar verwachting drie tot vier jaar zal duren, vereist een zorgvuldige migratiestrategie die de continuïteit van de uitvoering moet waarborgen. Deze migratiestrategie is in het eerste kwartaal van 2022 gereed.
- ✓ In 2022 starten we met het ontwerp en andere voorbereidende activiteiten voor het vernieuwen van onze persoonsadministratie.



Analytics

De Belastingdienst is een van de grootste gegevensverwerkers van Nederland, met gegevens die worden vastgelegd in honderden verschillende systemen. Door het toepassen van data-analyse krijgen we inzicht in de mate van naleving. Ook verbeteren we de inzet van dienstverlenings-, toezicht- en handhavingscapaciteit door slimmere selecties en doelgroepbepalingen. Dit zijn voorwaarden voor een uitvoerbaar en betaalbaar beleid gericht op de 'menselijke maat'.

Voordelen van toepassingen van analytics:

- ✓ het maakt het mogelijk om in reguliere situaties aangiftes sneller en beter te controleren en te verwerken. Ook zorgt het voor betere digitale ondersteuning in de dienstverlening. Hierdoor blijft er meer ruimte over voor vakmanschap van medewerkers, zoals maatwerk bieden in situaties waarin dat nodig is en zaken behandelen van burgers en bedrijven uitgaande van de menselijke maat.
- ✓ het haalt patronen boven water. Dit kan nieuwe inzichten opleveren in wat al goed gaat in de naleving en waar we meer aandacht aan kunnen besteden. Hiermee kan de organisatie beter onderbouwde beslissingen nemen en wordt ogenschijnlijke willekeur voorkomen. Zo kunnen medewerkers efficiënter en effectiever werken en kan de dienstverlening aan burgers en bedrijven verbeteren.

We analyseren, adviseren en rapporteren over compliance, op basis van data van belastingplichtigen op alle terreinen van onze uitvoering en handhaving: van beleid tot en met fraudepreventie en verantwoording.

We hebben daarbij in 2021 een eerste versie van een gespecialiseerde en extra beveiligde analyticsomgeving ontwikkeld (naast alle andere al geïmplementeerde randvoorwaarden die het werken met analytics vereist). Deze analyticsomgeving wordt in 2022 doorontwikkeld om naast het innovatieve werk ook het primaire proces zo goed mogelijk te kunnen ondersteunen. Kenmerkend voor deze omgeving is dat de data niet naar de gebruikers gaan maar de gebruikers naar de data.

In 2022 investeren we daarnaast in onderzoek en samenwerking op het gebied van transparantie, uitlegbaarheid en ethiek ten aanzien van de toepassing van analytics:

- ✓ We starten in samenwerking met de Universiteit van Amsterdam een meerjarig onderzoek naar de uitlegbaarheid van algoritmen en verantwoorde AI-toepassing. Daarnaast wordt voor het hele ministerie van Financiën een onafhankelijke
- ✓ Adviescommissie Analytics ingesteld voor gevraagd en ongevraagd advies op vraagstukken waar bestaande kaders (nog) onvoldoende richting geven voor ethisch verantwoorde toepassing van analytics. De staatssecretaris benoemt voor de commissie een voorzitter en zes leden. Deze zijn afkomstig uit overheidsorganisaties (2), de wetenschap (2) en burger-/samenlevingsperspectief (2). De voorzitter is een gezaghebbend persoon die ervaring heeft met de praktijk van massale uitvoeringsorganisaties en het belang van rechtsstatelijk handelen en die daardoor in staat is om de behoeften van de uitvoering te verenigen met het burgerperspectief.

Gegevens en analytics

Gegevens

Datagovernance verbeteren met onder meer opleidingen voor datastewards →

Vernieuwing gegevenshuishouding →

Migratiestrategie één gegevensplatform gereed →

Analytics

Doorontwikkelen gespecialiseerde, extra beveiligde analyseomgeving →

Start van een meerjarig onderzoek in samenwerking met de UvA naar de uitlegbaarheid van algoritmen en verantwoorde AI-toepassing →

→ In proces: al gestarte (verbeter)actie, die doorloopt in 2022 en een beoogde einddatum heeft



Sturing en beheersing

We werken aan het verbeteren van onze sturing en beheersing. Daarvoor ronden we in 2022 het programma Managementinformatie & Risicomanagement af en gaan we door met de verdere verbetering van de interne beheersing (om aantoonbaar 'in control' te zijn). Parallel daaraan zijn we ook in 2022 bezig de onvolkomenheden in de organisatie op te lossen die de Algemene Rekenkamer heeft geconstateerd. Deze onderdelen beschrijven we hieronder uitgebreider.

Programma Managementinformatie & Risicomanagement in slotfase

In 2019 is het programma Managementinformatie en Risicomanagement (MI/RM) in het leven geroepen om managementinformatie en risicomanagement op concernniveau en binnen de ketens in te richten en te verbeteren. 2022 is het laatste jaar van het programma. MI/RM heeft inmiddels een stevige basis gelegd voor meer inzicht in de prestaties en risico's van onze uitvoeringsprocessen. Het programma heeft de afgelopen twee jaar onder andere geleid tot dashboards voor de sturing en beheersing, een Strategische Risico Analyse en herijkte prestatie-indicatoren (KPI's). Na de afronding van het programma blijven we doorwerken aan de verbetering en het onderhoud van managementinformatie en risicomanagement.

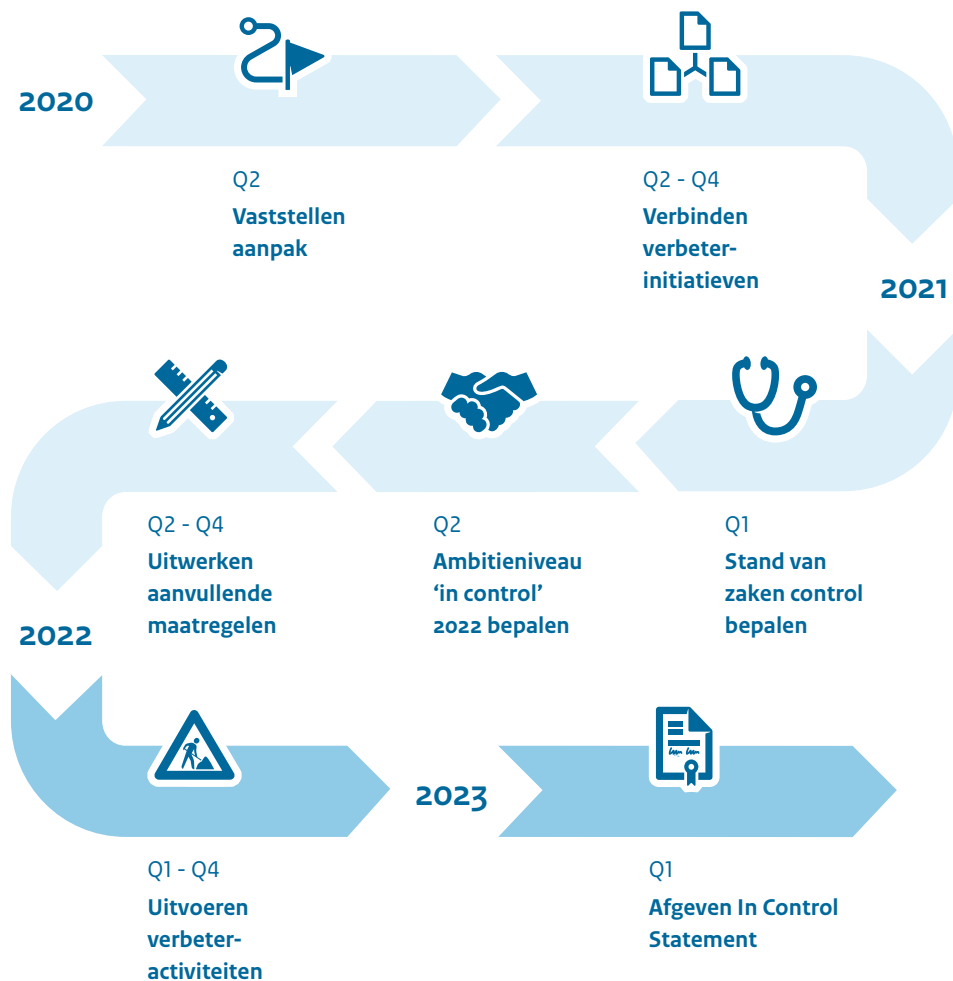
Het jaar 2022 komt in het teken te staan van:

- ✓ *Ondersteuning van ketens:* in 2022 ondersteunt het programma de drie laatste ketens bij het op orde brengen van hun managementinformatie en risicomanagement. Dat zijn Interactie, Gegevens en Generiek Kantoor Toezicht. In de ketens werken alle partijen samen die betrokken zijn bij het onderwerp, dus over de directies heen.
- ✓ *Borging:* we investeren in borging door onder andere trainingen, workshops en opleidingen aan te bieden. Deze activiteiten zijn gericht op het inbedden van managementinformatie en risicomanagement in de organisatie. Daarnaast ligt de focus net als in 2021 op ontwikkeling en overdracht van MI/RM-producten. De managementinformatie en het risicomanagement zijn uiteindelijk onderdeel van de planning&control-cyclus.

- ✓ *Afronding en evaluatie:* bij afronding van het programma MI/RM zijn managementinformatie en risicomanagement structureel verbeterd en is bij alle ketens en op het concern de basis gelegd voor het sturen met behulp van managementinformatie en het gestructureerd managen van risico's. Managementinformatie en risicomanagement vergen echter voortdurende (bestuurlijke) aandacht en actualisering in een veranderende ICT-omgeving en politieke context. Eind 2022/begin 2023 wordt het resultaat van het programma geëvalueerd zoals opgenomen in de Strategische Evaluatie Agenda in de Rijksbegroting.

Processen op orde

Hoe ongemakkelijk het ook voelt om vast te stellen: wij hebben nog onvoldoende sturing en beheersing in de (administratieve) organisatie en risico's van alle processen en systemen waarmee we onze doelen realiseren. Het op orde brengen van de procesbeschrijvingen is daarom een speerpunt. We zetten extra capaciteit in op het op orde brengen van de procesbeschrijvingen via het project AO/IC op orde. AO/IC staat voor administratieve organisatie en interne controle. Daar waar wij te kwetsbare punten ontdekken in de manier waarop processen verlopen, doen we verbetervoorstellen om die kwetsbaarheid weg te nemen. Waar mogelijk voeren we die veranderingen meteen door. Als dat niet lukt, bijvoorbeeld omdat er niet voldoende capaciteit voorhanden is, plannen we die in voor een later moment. Bij het op orde brengen van de procesbeschrijvingen bekijken we ook hoe we kunnen voldoen aan de AVG, Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) en de Archiefwet. Omdat de Belastingdienst over een groot aantal processen beschikt, gaat het jaren duren voordat we klaar zijn met het opnieuw toetsen en beschrijven. We zijn daarom in 2021 begonnen met de meest risicovolle processen. Een te overwinnen complicatie in het op orde brengen van de processen is dat we de benodigde kennis over AVG en informatiebeveiliging moeten versterken en dat de arbeidsmarkt voor dit specialisme erg krap is.



In control zijn

Als organisatie willen we aantoonbaar 'in control' zijn en beter onderbouwd sturen. Aan die ambitie uit het Jaarplan 2021 werken we ook in 2022 door. Door de interne beheersing verder te verbeteren krijgen we gestructureerd inzicht in de mate van control op de vier typen doelstellingen die we hebben: strategisch, operationeel, financieel en voldoen aan wet- en regelgeving.

Het fundament daarvoor is ons zogeheten Internal Control Framework, dat is gebaseerd op internationale standaarden. Hierin wordt de verbinding tussen de bestaande en aanvullende sturings- en beheersingsactiviteiten verstevigd. In 2022 en de jaren daarna blijven we werken aan verbetering van de sturing en beheersing. We evalueren bestaande instrumenten, voegen ontbrekende elementen toe en verbeteren en vervangen maatregelen door beter passende alternatieven.

We zullen begin 2023 een eerste 'In Control Statement' (ICS) afgeven: een verklaring over de kwaliteit van onze interne beheersing, over de mate waarin wij aantoonbaar in control zijn. Dit eerste ICS gaat dan over de situatie eind 2022 en een dan nog beperkte set doelstellingen. We zullen vooral ingaan op de beheersing van onze financiële processen en controles zoals vastgelegd in een 'Financial Control Framework'. Het ICS breiden we de jaren erna uit. We zijn daarbij transparant en realistisch. Transparant over waar we nog moeten verbeteren. Realistisch over wat we aantoonbaar kunnen realiseren.

Zo werken we in 2022 door aan:

- ✓ Het verbeteren van stuurinformatie en risicomanagement via het programma MI/RM (zie vorige pagina).
- ✓ Het verbeteren van de sturing op de financiële stromen via de implementatie van een 'Financial Control Framework' (FCF). Dit bevat de beheersmaatregelen voor zowel de inkomsten (belastingopbrengsten) als de uitgaven. Het FCF draagt bij aan aantoonbaar in control zijn op de processen en administraties die nodig zijn voor externe financiële verantwoording. In 2022 voeren we de kaders in die we hebben opgesteld.



Oplossen van onvolkomenheden die de Algemene Rekenkamer heeft geconstateerd

Parallel aan de activiteiten voor sturing en beheersing zijn we bezig alle onvolkomenheden voor de organisatie weg te werken die de Algemene Rekenkamer (ARK) heeft geconstateerd. In haar Verantwoordingsonderzoek Financiën 2020 constateert de ARK dat we voortgang boeken op de onvolkomenheden in de bedrijfsvoering. We zijn ons ervan bewust dat er nog veel inspanningen nodig zijn om de bedrijfsvoering op orde te brengen. Er resteren vijf onvolkomenheden en drie aandachtspunten.

1.	Managementinformatie	Onvolkomenheid	Hiervoor loopt tot eind 2022 het programma MI/RM. Het programma heeft eind 2021 de managementinformatie voor een groot deel van de ketens afgerond. Voor een aantal ketens loopt het programma door in 2022. De inspanningen zijn erop gericht in 2022 de benodigde acties af te ronden.
2.	Verplichtingenbeheer	Onvolkomenheid	De ARK heeft de afgelopen twee jaar geconstateerd dat opzet en bestaan van het verplichtingen beheer en het afgeven van prestatieverklaringen voldoen. Echter de werking kan nog onvoldoende worden aangetoond. Voor het aantonen van de werking worden interne controles uitgevoerd.
3.	Prestatieverklaringen inkoop	Onvolkomenheid	
4.	M&O-beleid (inclusief schenk- en erfbelasting)	Onvolkomenheid	Hier is een meerjarig programma voor ingesteld. De werking van de acties die we in 2022 uitvoeren, kunnen we op zijn vroegst in 2023 aantonen.
5.	Wijzigingsbeheer IT-systemen (testprocedures)	Onvolkomenheid	De Belastingdienst heeft in 2021 de beschrijving van de wijzigingsbeheerprocedure van een aantal ketens aangescherpt. Het verder beschrijven van de processen wordt ultimo eerste kwartaal 2022 afgerond, zodat de werking in de loop van 2022 kan worden aangetoond.
6.	IT-beheer Logische Toegangsbeveiliging	Aandachtspunt	
7.	Interne fiscale beheersing	Aandachtspunt	We willen voorkomen dat aandachtspunten alsnog onvolkomenheden worden. Daarom monitoren we periodiek en tijdig de maatregelen op deze drie gebieden.
8.	Het ontbreken van toereikend inzicht in de financiële aspecten van het IT-landschap	Aandachtspunt	



Sturing en beheersing

Programma Managementinformatie en Risicomanagement (slot)

Integrale ondersteuning van de ketens Gegevens, Generiek Kantoor en Toezicht en Interactie →

Borgen van de ontwikkelde producten en diensten voor de in 2021 afgeronde ketens en ondersteuning met opleidingen, workshops en trainingen →

Afronding van het programma, overdracht naar de lijnorganisatie en evaluatie van het programma conform toezegging Strategische Evaluatie Agenda ↩

Processen op orde

Procesbeschrijvingen op orde brengen →

In control zijn

Internal Control Framework stapsgewijs ontwikkelen →

Eerste In Control Statement over 2022 opstellen ↩

Financial Control Framework implementeren →

Onvolkomenheden oplossen

Onvolkomenheden oplossen die de Algemene Rekenkamer constateerde →

↩ Nieuw: nieuwe activiteit die start in 2022

→ In proces: al gestarte (verbeter)actie, die doorloopt in 2022 en een beoogde einddatum heeft



Uitvoerbare wet- en regelgeving

Samen met onze opdrachtgevers werken we ook in 2022 aan uitvoerbaar beleid. Is de wet- en regelgeving eenvoudig, solide en misbruikbestendig? Kunnen burgers, bedrijven en wij als uitvoeringsorganisatie er in de praktijk mee uit de voeten? Waar leidt die tot problemen? Om de uitvoerbaarheid te vergroten, toetsen we wet- en regelgeving. Dat doen we met uitvoeringstoetsen, doenvermogenscans en invoeringstoetsen. Verder benutten we signalen van medewerkers en van onze omgeving over de uitvoeringspraktijk. Daarvoor richten we een loket in, versterken we de feedbackloops en publiceren we een Stand van de uitvoering.

Uitvoeringstoetsen vooraf

We stellen uitvoeringstoetsen op voor alle voorstellen voor nieuwe en gewijzigde wet- en regelgeving die de Belastingdienst raken. Daarmee geven we integraal inzicht in de gevolgen van die voorstellen voor de uitvoering. We brengen de haalbaarheid, impact en risico's vooraf in kaart en geven advies aan de makers van wet- en regelgeving. Onze opdrachtgever, het directoraat-generaal Fiscale Zaken (DGFZ) van het ministerie van Financiën, stuurt deze uitvoeringstoets met het wetsvoorstel mee aan de Tweede Kamer. Zo kan de politiek de uitvoerbaarheid meewegen in de besluitvorming over wetsvoorstellen.

Wij voeren ook wetten uit waarvoor het opdrachtgeverschap bij een ander ministerie ligt. Ook daarvoor stellen we uitvoeringstoetsen op. Het gaat soms om Europese regelgeving, soms om formele wetten en soms om lagere regelgeving. In totaal kennen we meer dan vijftien opdrachtgevende directoraten-generaal. Voor hen beoordelen we jaarlijks zo'n 140 voorstellen voor wet- en regelgeving. Daarnaast stellen we ieder jaar voor 60 tot 80 amendementen en EU-voorstellen verkorte uitvoeringstoetsen op. Deze quickscans zijn minder diepgaand en de uitspraken die we erin doen, kennen daarom meer voorbehouden. Ook in de fase van de beleidsvorming wegen we steeds meer op uitvoerbaarheid.

Het aantal uitvoeringstoetsen neemt de afgelopen jaren gestaag toe. De toename is te verklaren door een steeds groter wordende vraag van de politiek om wet- en regelgeving te wijzigen, bijvoorbeeld vanwege spoedreparaties.

Doenvermogenscan: 'doenbaarheid' voor burgers en bedrijven

We versterken onze samenwerking met de opdrachtgevende ministeries bij nieuw beleid dat impact heeft voor burgers en bedrijven: is het voor hen te doen wat er van ze wordt verwacht? Hiervoor ontwikkelt DGFZ de doenvermogenscan. Daarin wordt vroegtijdig verkend of de nieuwe fiscale wet- en regelgeving past bij het doenvermogen van burgers en belastingplichtigen uit het midden- en kleinbedrijf. En zo nee, hoe die kan worden verbeterd. De Belastingdienst draagt bij aan deze scans, we blijven capaciteit inzetten om al in de beleids- en wetsontwerpfase over het doenvermogen mee te denken.

Invoeringstoetsen een jaar na aanvang

Ook als beleid eenmaal wordt uitgevoerd, moet er aandacht blijven voor de doelmatigheid en doeltreffendheid ervan. Daarom ontwikkelen we in 2022 in samenwerking met DGFZ een invoeringstoets. Dit is een toets waarin een jaar na de start van de uitvoering wordt nagegaan of de nieuwe wet- en regelgeving werkt zoals bedoeld. Deze toets is aangekondigd naar aanleiding van de kabinetsreactie op de Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag (POK). In de brief van 25 juni 2021 over de verbetering van de kwaliteit van beleid en wetgeving heeft de minister van Rechtsbescherming gemeld dat de invoeringstoets nu nader wordt uitgewerkt. Dit gebeurt in een lerende aanpak: er wordt gestart met experimenten om ervaring op te doen. De staatssecretaris heeft toegezegd de Tweede Kamer begin 2022 te informeren over de voortgang.

Loket voor melding van knelpunten en ervaren hardheden

Een andere nieuwe maatregel naar aanleiding van de kabinetsreactie op de POK, is de instelling van een loket Rechtsstatelijkheid en Hardheden bij de Belastingdienst. Bij dit loket kunnen medewerkers signalen melden over vaktechnische en juridische knelpunten en ervaren hardheden in de regelgeving (onvoorziene of niet beoogde gevolgen van die regelgeving). Op dit moment werken we aan de



inrichting van het loket en aan een ondersteunende applicatie. Begin 2022 wordt het loket na een pilot operationeel.

Feedbackloops voor signalen uit de praktijk

Om problemen in de uitvoering tijdig te kunnen constateren, zijn we alert op signalen uit de praktijk: signalen van medewerkers en van burgers en bedrijven. We halen die signalen op via bijvoorbeeld burgerpanels en door onze medewerkers te vragen. Om deze interne en externe signalen sneller en beter te benutten, versterken we in 2022 de feedbackloops. Die loops beginnen bij het herkennen en verzamelen van signalen. Vervolgens analyseren, duiden, wegen en prioriteren we ze. Op basis daarvan besluiten we welke opvolging krijgen, en hoe en wanneer. Tot slot wordt dit besluit teruggekoppeld en monitoren we of het signaal uiteindelijk heeft geleid tot daadwerkelijke verbetering voor burgers, bedrijven en voor onze organisatie. Problemen die we zelf kunnen aanpakken, lossen we op. Problemen in wetgeving en beleid agenderen we bij de politiek. Over de dilemma's en knelpunten die we tegenkomen in de uitvoering, voeren we gesprekken met onze opdrachtgever DGFZ.

Stand van de uitvoering: bundeling van signalen








Begin 2022 hebben we voor het eerst een 'Stand van de uitvoering' uitgebracht. In deze publicatie worden signalen van burgers, bedrijven en medewerkers ongefilterd en overzichtelijk gedeeld met kabinet en parlement. De Stand van de uitvoering zal jaarlijks verschijnen en wordt ook doorontwikkeld. Voor de Stand van de uitvoering 2022 betrekken we nadrukkelijker externe bronnen van signalen, zoals van intermediairs, de Nationale ombudsman of koepelorganisaties van de sociale advocatuur. Verder is de Stand van de uitvoering ook input voor de 'Staat van de uitvoering', die in 2022 voor het eerst verschijnt. Met dit initiatief van het ministerie van Binnenlandse Zaken wordt een overkoepelend en trendmatig beeld gegeven van verschillende uitvoeringsorganisaties van de overheid.








Tot slot hebben we samen met DGFZ in 2021 onderzoek gedaan naar het niveau van toezicht achteraf.¹⁷ Een mooi voorbeeld van samenwerking tussen beleid en uitvoering. Mede naar aanleiding van dit onderzoek gaan we samen aan de slag met acties. Denk aan het uitwerken van de rollen, taken en verantwoordelijkheden op het gebied van handhaving: die van de opdrachtgever (directeur-generaal Fiscale Zaken), de eigenaar (de secretaris-generaal) en de opdrachtnemer (directeur-generaal Belastingdienst). In de derde voortgangsrapportage over het Jaarplan 2021 lichten we de acties toe.

Uitvoerbare wet- en regelgeving

Uitvoeringstoetsen (140) en quickscans (60-80) opstellen	
Bijdragen aan doenvermogenscan	
Invoeringstoets ontwikkelen	
Loket Rechtsstatelijkheid en Hardheden inrichten	
Feedbackloops versterken	
Stand van de uitvoering opstellen	
Verbeteringen doorvoeren naar aanleiding van onderzoek niveau van toezicht achteraf	

-  Nieuw: nieuwe activiteit die start in 2022
-  In proces: al gestarte (verbeter)actie, die doorloopt in 2022 en een beoogde einddatum heeft
-  Continu: een vaste activiteit, die continu doorloopt en geen einddatum heeft

¹⁷ Het onderzoeksrapport is als bijlage opgenomen bij de aanbiedingsbrief van het jaarplan.



Risico's en risicobeheersing

We hebben voor het Jaarplan 2022 opnieuw een strategische risicoanalyse (SRA) uitgevoerd, na de eerste vorig jaar. Inmiddels hebben we deze analyse herijkt: zijn de risico's nog actueel en hoe groot schatten we de kans en de impact in? Dit mede om risicomanagement verder te ontwikkelen en implementeren binnen de hele Belastingdienst.

Sinds 2019 werken we aan het verbeteren van ons risicomanagement in het programma Managementinformatie en Risicomanagement (zie hoofdstuk 3, Sturing en beheersing). Het programma MI/RM heeft als doelstelling om een integrale risicomanagementaanpak werkend te krijgen. Risicomanagement wordt hierbij gezien als een continu proces om risico's inzichtelijk en beheersbaar te maken aansluitend op de afgesproken doelstellingen. Uiteindelijk dienen risicomanagement en risicodenken een standaardonderdeel te zijn van de manier van werken bij al onze medewerkers. In het komende jaar ligt de nadruk op het versterken van de risicobeheersing door maatregelen te definiëren om de resterende risico's te verkleinen en op het monitoren van de ontwikkelingen van de strategische risico's.

De strategische risico's herijkt

Uit de herijkte SRA zijn 22 risico's naar voren gekomen die van invloed kunnen zijn op het realiseren van de (strategische) doelstellingen van de Belastingdienst. De risico's zijn onder meer ontleend aan meerjarige strategische trendanalyses, aan interne en externe onderzoeken, en aan wat dienstonderdelen rapporteren. Deze risico's willen we opvolgen. Om dit gestructureerd te kunnen doen en erover te kunnen rapporteren, hebben we de risico's uitgebreid gedocumenteerd en vastgelegd in een risicoregister. Daarbij hebben we steeds ingeschat in hoeverre we deze risico's effectief beheersen. Ten opzichte van de analyse van 2021 is het ICT-beveiligingsrisico hernoemd tot informatiebeveiligingsrisico, is de beschrijving van het nalevingsrisico aangepast en het uitbestedingsrisico toegevoegd.

Minimaal eens per jaar herzien we dit risicoregister. Door het regelmatig aan te passen of aan te vullen, houden we een volledig en scherp beeld van de risico's. De risicobeheersing versterken we niet jaarlijks, maar continu, als onderdeel van de reguliere cyclus van Planning & Control. In voortgangsrapportages monitoren we de ontwikkeling van de strategische risico's en de uitvoering van beheersmaatregelen.

Zeven toprisico's

Het directieteam van de Belastingdienst heeft de SRA-uitkomsten gewogen en ziet zeven van deze risico's als toprisico's. Ze staan in willekeurige volgorde in de tabel op de volgende pagina. De ontwikkeling en beheersing van deze risico's wordt gevolgd en regelmatig besproken in het directieteam. De overige vijftien risico's worden ook gevolgd, maar minder vaak besproken, afhankelijk van de omvang van het risico. In het overzicht is per risico ook een niet-uitputtend overzicht opgenomen van de maatregelen om het risico te beheersen.



Zeven top risico's

Personeelsrisico

Er ontstaat een tekort aan gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers, specialisten en managers

Enkele beheersmaatregelen: de meerjarige personeelsplanning, het strategisch Organisatie & Personeel-beleid en de daarmee samenhangende implementatiestrategie 2020-2025, verlagen van verzuim, en opleiden en ontwikkelen van zittende medewerkers

Informatiebeveiligingsrisico

De integriteit, beschikbaarheid, veiligheid en/of vertrouwelijkheid van informatie zijn aangetast

Enkele beheersmaatregelen: het informatie-beveiligingsbeleid, eerstelijnsfunctie informatiebeveiliging en control, verhogen bewustwording, logische toegangsbeveiliging, technische infrastructuurmaatregelen en incidentbeheer

Continuïteitsrisico

De geautomatiseerde ondersteuning van de uitvoering van de processen is gedurende een korte of langere tijd niet mogelijk

Enkele beheersmaatregelen: versterken van business continuity management (BCM), ICT-verbeterprogramma, meerjarige personeelsplanning, bewustwording en contractmanagement op uitbestede processen

Besturingsrisico

De organisatiebesturing (strategie, beleid, structuur, cultuur en/of communicatie) is ontoereikend

Enkele beheersmaatregelen: de eerder doorgevoerde nieuwe topstructuur voor de Belastingdienst (waarbij onder andere ketensturing werd geïntroduceerd), de lopende initiatieven en het programma Managementinformatie & Risicomanagement

Nalevingsrisico

Belastingplichtigen leven de regels minder na (door factoren als corona, dalend vertrouwen in de overheid, afnemend toezicht) en bij handhaving wordt onvoldoende ingespeeld op belastingplichtigen die hulp nodig hebben om aan hun verplichtingen te voldoen (bijvoorbeeld door een verminderd doenvermogen)

Enkele beheersmaatregelen: het verder operationaliseren van de uitvoerings- en handhavingsstrategie. Hiervoor is vereist dat we op basis van inzichten in het gedrag van belastingplichtigen kiezen welke handhavingsinstrumenten we inzetten (van dienstverlening tot opsporing) en onderzoeken in hoeverre deze inzet effect heeft gehad

Reputatierisico

Algemeen vertrouwen in de Belastingdienst neemt af of valt weg

Enkele beheersmaatregelen: geïntegreerde aanpak die bestaat uit mediabeleid, speciale campagnes, interne communicatie en proactief reputatiemanagement (daaronder vallen monitoring, stakeholdermanagement, issuemanagement, reputatiemeting en PR/organiseren werkbezoeken). Belangrijk is de combinatie van een excellente bedrijfsvoering met optimale aandacht voor de menselijke maat in de interactie en communicatie met burgers en bedrijven

Projectmanagementrisico

Programma's en projecten leveren onvoldoende of niet tijdig de gewenste resultaten

Enkele beheersmaatregelen: naast de reguliere maatregelen (zoals beleidskaders, portfoliomanagement en projectrapportages) ook versneld en geïntensiveerd opvolgen van aanbevolen maatregelen uit verschillende rapportages die hun weerslag vinden in bijvoorbeeld het ICT-verbeterprogramma en het programma Regie Modernisering IV



Samenvatting risicoregister Belastingdienst

Dit is een samenvattend totaaloverzicht van de 22 risico's die we hebben vastgesteld. Deze risico's kunnen alle van invloed zijn op het behalen van onze doelstellingen. Het risicoregister wordt periodiek herzien en waar nodig aangepast of aangevuld met risico's die niet eerder waren voorzien.

Risiconamen en verkorte omschrijving risico (gebeurtenis)

1 Besturingsrisico

De organisatiesturing (strategie, beleid, structuur, cultuur en/of communicatie) is ontoereikend

2 Budgetrisico

Het toegekende budget is niet voldoende

3 Compliance risico (intern)

Belastingdienst voldoet zelf niet aan wet- en regelgeving

4 Continuïteitsrisico

De uitvoering van processen is gedurende een korte of langere tijd niet mogelijk

5 Cultuurrisico

Er is onvoldoende organisatorisch verandervermogen

6 Datakwaliteitsrisico

De kwaliteit van de gebruikte/benodigde data is onvoldoende

7 Frauderisico (intern)

Medewerkers plegen fraude

8 Informatiebeveiligingsrisico

De integriteit, beschikbaarheid, veiligheid en/of vertrouwelijkheid van informatie zijn aangetast

9 ICT-infrastructuur risico

De aanwezige ICT-infrastructuur is niet toereikend

10 Innovatierisico

Nieuwe bedrijfs-/verdienmodellen bemoeilijken handhaving

11 Integriteitsrisico

Medewerkers of managers handelen niet integer

12 Invorderingsrisico

Belastingvorderingen worden niet voldaan

13 Juridisch risico

Kwaliteit van de vaktechnische producten vermindert of is onvoldoende

14 Nalevingsrisico

Naleving door belastingplichtigen daalt en er wordt bij handhaving onvoldoende ingespeeld op belastingplichtigen die hulp nodig hebben

15 Personeelsrisico

Er ontstaat een tekort aan gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers, specialisten en managers

16 Politiek risico

De politieke steun voor de Belastingdienst neemt af of valt weg

17 Projectmanagementrisico

Programma's en projecten leveren onvoldoende of niet tijdig de gewenste resultaten

18 Rapportagerisico

Verantwoordingsrapportages bevatten fouten of onvolkomenheden

19 Reputatierisico

Algemeen vertrouwen in de Belastingdienst neemt af of valt weg

20 Uitbestedingsrisico

De uitvoering van uitbestede bedrijfsprocessen of functies voldoet niet meer aan de eisen

21 Veiligheidsrisico

Er is fysiek of verbaal geweld of er zijn (juridische) bedreigingen tegen medewerkers, goederen of bedrijfsonderdelen

22 Wetgevingsrisico

Wetten of regelgeving zijn niet (volledig) uitvoerbaar



Bijlagen



Prestatie-indicatoren 2022

Strategisch doel Belastingdienst

De Belastingdienst beoogt met zijn strategie het gedrag van burgers en bedrijven zodanig te beïnvloeden dat zij structureel uit zichzelf (fiscale) regels naleven (compliance)

Kengetallen Algemene doelstelling: Compliance

Belastingmoraal	
Vertrouwen in de Belastingdienst	

Tijdige registratie

Juiste registratie	
--------------------	--

Tijdige aangifte

Percentage tijdige aangiften

Vpb	92,4%
IH	92,4%
OB	95%
LH	99%
Erfbelasting	

Juiste en volledige aangifte

Structureel terugdringen van het nalevingstekort

Particulieren	0,5%
MKB	

Percentage van het nalevingstekort dat de Belastingdienst corrigeert bij

Burgers	
MKB (IH, Vpb, OB en LH)	

Tijdige betaling

Percentage tijdige betaling van

Belastingen en premies	98,5%
------------------------	-------

Nieuw

Dit kengetal is voor het eerst opgenomen in de ontwerp-begroting IX 2021. In het jaarverslag IX 2021 wordt hierop voor het eerst gerapporteerd.

In verband met corona was het voor 2020 niet mogelijk gebleken een nieuw nalevingsbeeld op te leveren.

Dit nieuwe kengetal is aangepast van een indicator in de begroting 2021 naar een kengetal voor de begroting 2022.

Vervolg zie volgende pagina



Tussendoelen


1. Adequate behandeling


2. Effectief informeren


3. Gemak bieden en fouten voorkomen


4. Corrigerend optreden

Oordeel burgers en bedrijven (subjectieve indicatoren)

Burgers en bedrijven geven aan dat ze adequate behandeling hebben gekregen 

Burgers en bedrijven geven aan dat de Belastingdienst hen voldoende informeert 

Burgers en bedrijven geven aan dat zij gemak ervaren 

Burgers en bedrijven geven aan dat zij corrigerend optreden ervaren 

Objectieve indicatoren


Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn $\geq 90\%$

Afgehandelde klachten binnen Awb-termijn $\geq 93\%$

Percentage burgers en bedrijven dat op afspraak tijdig wordt teruggebeld door een Belastingdienstmedewerker $\geq 90\%$

Percentage tijdig afgehandelde verzoeken tot registratie $\geq 95\%$

Kwaliteit volgens interne fiscale kwaliteitscontrole $\geq 87\%$

Percentage definitieve aanslagen IH dat binnen een jaar na aangifte is opgelegd $> 85\%$ 

Antwoorden op vragen via de BelastingTelefoon zijn kwalitatief juist $> 95\%$

Bereikbaarheid BelastingTelefoon $> 90\%$

Bereikbaarheid Webcare $> 80\%$

Klanttevredenheid Website $> 80\%$

Klanttevredenheid Balie $> 75\%$


Klanttevredenheid BelastingTelefoon $> 80\%$

Klantontevredenheid Website $< 7\%$

Klantontevredenheid Balie $< 8\%$

Klantontevredenheid BelastingTelefoon $< 10\%$


Aantal registraties waarmee MKB-ondernemers participeren in FD-convenanten > 178.000

Percentage aangiften IH-NW waarbij de belastingplichtige niet hoeft aan te vullen $\geq 35\%$ 

Percentage processen-verbaal dat leidt tot veroordeling of transactie $\geq 82\%$

Percentage opsporingscapaciteit dat wordt ingezet op omgevingsgerichte strafonderzoeken $> 40\%$


Betalingsachterstand $\leq 3,5\%$

Percentage binnengekomen aangiften IH, en Vpb na herinnering of aanmaning n.n.b. 

Inning invorderingsposten binnen één jaar $\geq 55\%$

Percentage oninbaarheid $< 0,6\%$

 Nieuw

 Deze subjectieve indicatoren zijn voor het eerst opgenomen in de ontwerpbegroting IX 2021. In het jaarverslag IX 2021 wordt hierop voor het eerst gerapporteerd.



Overzicht belastingmiddelen

Fiscaal belang
2022 in miljoenen

Type belastingplichtigen

Belastingen		
Inkomsten- en Loonheffing	€ 168.450	Burgers en ondernemers
Omzetbelasting	€ 66.150	Ondernemers
Vennootschapsbelasting	€ 31.300	Ondernemers
Dividendbelasting	€ 7.100	Vennootschappen die dividend uitkeren
Schenk- en Erfbelasting	€ 2.500	De ontvanger van een erfenis of schenking
Overige belastingmiddelen		
Assurantiebelasting	€ 3.400	Verzekeraars
Bankenbelasting	€ 450	Banken (balanstotaal >20,9 miljard)
Milieubelasting	€ 4.750	Kolencentrales, waterleidingbedrijven, stortplaatsen en afvalverwerkers en energieleveranciers (indien leverancier niet is vast te stellen: de eindgebruiker)
Kansspelbelasting	€ 500	Pokerspelers, exploitanten van kansspelautomaten en aanbieders van promotionele kansspelen
Overdrachtsbelasting	€ 4.250	Verkrijgers onroerende zaken, heffing via notarissen
Verhuurdersheffing	€ 1.450	Verhuurders
Overige belastingontvangsten	€ 300	Met name burgers en bedrijven Caribisch Nederland
Autobelastingen		
Belasting Personenvoertuigen en Motorvoertuigen (BPM)	€ 2.000	Burgers die een kenteken personenauto's laten registreren
Belasting op Zware Motorvoertuigen (BZM)	€ 200	Eigenaren zware motorrijtuigen die gebruik maken van Nederlandse autosnelweg
Motorrijtuigenbelasting (MRB)	€ 4.250	Houders van motorrijtuigen



Behandeling aangiften IH Niet-Winst



Strategie

We streven ernaar dat burgers bereid zijn uit zichzelf (fiscale) regels na te leven, zonder dwingende en kostbare acties van de Belastingdienst. **Dit doen we door:**

✓ Een omgeving te creëren waarin het maken van fouten zoveel mogelijk wordt voorkomen.



Het burgers gemakkelijk te maken goed aangifte te doen.



De mate en intensiteit van ons toezicht af te stemmen op het gedrag.



Naleven af te dwingen als burgers bewust niet willen naleven of frauderen.



Proactief handelen

✓ Voorkomen van fouten

- Gegevens inwinnen
- Aangiftecampagne
- Online Aangifte Voorziening
- Kennisnetwerk
- Vooroverleg
- Vooringevulde aangifte



Dienstverlening

- Uitnodigingsbrief
- Algemene informatie
- Persoonlijke hulp
- Mijn Belastingdienst
- Maatschappelijk en Fiscaal Dienstverleners



8,8 mln aangiften



8,3 miljoen particulieren



83,3% Tijdig ontvangen



92,8% Juist en volledig



Behandeling



9 mln geautomatiseerd vastgesteld



Toezicht en opsporing

- Invordering
- (Handmatige) behandeling
- Ambtshalve aanslagen
- Fraudeonderzoek



Resultaten



Belastingopbrengst IH Niet-Winst is onderdeel van de totale 5,8 miljard aan opbrengst inkomensheffing



96,6% wordt tijdig betaald



Behandeling aangiften MKB



Strategie

We streven ernaar dat bedrijven bereid zijn uit zichzelf (fiscale) regels na te leven, zonder dwingende en kostbare acties van de Belastingdienst. **Dit doen we door:**

✓ Een omgeving te creëren waarin het maken van fouten zoveel mogelijk wordt voorkomen.

👍 Het bedrijven gemakkelijk te maken goed aangifte te doen.

🔍 De mate en intensiteit van ons toezicht af te stemmen op het gedrag.

⚠️ Naleven af te dwingen als bedrijven bewust niet willen naleven of frauderen.



Proactief handelen

✓ Voorkomen van fouten

- Samenwerking met fiscaal dienstverleners en publieke en private partijen
- Versterken administratieve keten



Dienstverlening

- Website
- Mijn Domeinen
- Telefonie
- Startersvoorlichting
- Voorlichting fiscaal dienstverleners
- Diverse fora



21,3 mln aangiften

IH	Vpb	OB	LH
4,2 mln	0,7 mln	8,8 mln	7,6 mln



3,1 miljoen MKB



96% Tijdig ontvangen



58% Juist en volledig



Behandeling



19,8 mln geautomatiseerd vastgesteld



Toezicht en opsporing

- Invordering
- (Handmatige) behandeling (inclusief boekenonderzoek)
- Ambtshalve aanslagen
- Fraudeonderzoek
- Externe samenwerking



Resultaten



€ 95 mld verwachte belastingopbrengsten



98% van het ontvangen belastingbedrag wordt tijdig betaald



Begrippenlijst

AI – kunstmatige intelligentie, het vermogen van computers om het menselijk denken te simuleren

Ambtshalve aanslag – een door de inspecteur vastgestelde aanslag zonder dat de belastingplichtige een aangifte heeft ingediend

AO/IC – Administratieve organisatie en interne controle

AVG – Algemene Verordening Gegevensbescherming

Auditfile – een open standaard voor het bewaren en/of uitwisselen van gegevens uit administratieve systemen

Awb – Algemene wet bestuursrecht

Belastingmoraal – de houding van burgers en bedrijven tegenover het nakomen van belastingverplichtingen

Belastingplichtige – een uniek persoon (natuurlijk en niet-natuurlijk) die een aangifte heeft gedaan of een aanslag heeft ontvangen

Boekenonderzoek – alle contacten met belastingplichtigen waarbij de administratie wordt getoetst aan de werkelijkheid of norm

Btw – belasting over de omzet

Btw-carrouselfraude – bij btw-carrouselfraude draagt een ondernemer geen btw af aan de Belastingdienst, terwijl hij of zij die btw wel in rekening brengt bij zijn of haar afnemers. Hierbij zijn altijd meer bedrijven betrokken (minstens drie) waarbij minimaal één bedrijf de ontvangen btw niet afdraagt

BV – Besloten Vennootschap

Compliance – de bereidheid van burgers en bedrijven om de fiscale verplichtingen na te komen. De term bereidheid geeft aan dat belastingplichtigen uit zichzelf de fiscale regels naleven zonder (dwingende en kostbare) acties van de Belastingdienst

Compliance map – de compliance map monitort, op het niveau van de Belastingdienst, de belastingopbrengsten van de totale populatie belastingplichtigen en geeft daarmee globaal inzicht in de samenhang tussen uitvoering, handhaving en wetgeving en de risico's voor de belastingopbrengsten

Contactkaart Belastingdienst – een compact overzicht met toelichting van de informatiekanalen, contactnummers en contactpersonen die de Belastingdienst beschikbaar stelt voor fiscaal dienstverleners

Dienstverlening – het zodanig ondersteunen van burgers en bedrijven dat zij hun eigen verantwoordelijkheid kunnen nemen om wet- en regelgeving na te leven

Doenvermogen – een begrip dat de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) heeft geïntroduceerd in het rapport 'Weten is nog geen doen'.¹⁸ Hierin beschrijft de WRR dat veel mensen over onvoldoende vermogens beschikken om goed gebruik te maken van alle dienstverlening van overheden of aan alle bijbehorende plichten te voldoen, zelfs wanneer ze voldoende intelligent zijn en voldoende informatie hebben. Specifiek gaat het over het vermogen om een plan te maken, in actie te komen en vol te houden (ook bij emoties en tegenslag). Deze vermogens noemt de WRR gezamenlijk het 'doenvermogen'

¹⁸ Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, Weten is nog geen doen. Den Haag, 2017.



Entiteit – een belastingplichtige entiteit is een verzameling van met elkaar samenhangende (door huwelijk en/of zakelijke eigendomsverhoudingen) belastingplichtigen

FIOD – Fiscale Inlichtingen- en OpsporingsDienst

Fraude – deze term is niet gedefinieerd in de belastingwetgeving, maar wordt gebruikt als sprake is van een fiscaal vergrijp (of een fiscaal misdrijf). Daarbij wordt bedoeld op de situatie waarin een burger of een bedrijf grofschuldig of opzettelijk geen aangifte of een onjuiste of onvolledige aangifte doet of de verschuldigde belasting niet, niet geheel, of niet tijdig betaalt. Het gaat kort gezegd om mensen die veelal bewust een misleidende voorstelling van zaken geven of anderszins onrechtmatig handelen om daar een fiscaal voordeel mee te behalen¹⁹

FSV – de FraudeSignaleringsVoorziening was een (risico)signaleringssysteem. Inmiddels is dit systeem uitgezet

Fta – fulltime equivalent voor een arbeidsparticipant; daarbij gaat het om een arbeidsduur van 25,5 uur per week

Fte – fulltime equivalent

Handhaven – het ‘doen’ naleven; omvat het hele spectrum aan activiteiten dat hiervoor beschikbaar is en die vallen onder de beleidsinstrumenten dienstverlening, toezicht en opsporing (handhaven in ruime zin)

Horizontaal toezicht Grote Organisaties – een vorm van toezicht waarin individuele convenanten of fiscaal dienstverlenersconvenanten worden gesloten met grote organisaties die voldoen aan de criteria. De convenanten zijn gebaseerd op transparantie, begrip en wederzijds vertrouwen. Daarbij is het uitgangspunt dat

er voldoende aandacht is voor de fiscale beheersing binnen de organisatie (Tax Control Framework)

Horizontaal toezicht fiscaal dienstverleners – een vorm van samenwerking tussen private partijen (fiscaal dienstverleners en hun vertegenwoordigers) en de Belastingdienst. We spreken van horizontaal toezicht wanneer het toezicht is gebaseerd op vertrouwen, begrip en transparantie tussen de Belastingdienst en de ondernemer of diens adviseur, waarbij afspraken tussen hen worden gemaakt over de wijze waarop ze met elkaar omgaan. Die afspraken zijn vastgelegd in convenanten

HVB – Herstellen, Verbeteren, Borgen, een programma dat de staatssecretaris van Financiën – Fiscaliteit en Belastingdienst op 13 oktober 2020 aan de Tweede Kamer heeft gestuurd.²⁰ Het is de uitwerking van de acties die sinds maart 2020 zijn ingezet om problemen op te lossen in de wijze waarop de Belastingdienst is omgegaan met (persoons)registraties, risicomodellen en het gebruik van persoonsgegevens zoals nationaliteit

IH – inkomensheffing, betreft de heffing van inkomstenbelasting en premies

IH-NW – Inkomensheffing niet-winst

Individuele klantbehandeling – kenmerkt zich door een vast aanspreekpunt bij de directie Grote Ondernemingen (GO) voor organisaties: de klantcoördinator. De klantcoördinator en de andere behandelteamleden geven invulling aan de individuele klantbehandeling. Individuele klantbehandeling is gebaseerd op kennis van en ervaring met de klant, waarbij GO rekening houdt met de (internationale) context waarbinnen de klant en de Belastingdienst opereren

Kantoortoets – het op kantoor beoordelen van de juistheid, tijdigheid en volledigheid van een (deel van een) aangifte

¹⁹ Zie: Kamerstukken II, 2020/21, 31 066, nr. 851.

²⁰ Kamerstukken II, 2020/21, 31 066, nr. 709.



LH – loonheffing

Mandatory Disclosure – Mandatory Disclosure Rules (MDR) of DAC6 betreft de Richtlijn (EU) 2018/822 om verplicht informatie uit te wisselen over meldingsplichtige grensoverschrijdende constructies. Deze richtlijn is in Nederland geïmplementeerd in de Wet op de internationale bijstandsverlening bij de heffing van belastingen

Massale correctie – een eenvoudige vorm van toezicht op aangiften met maximaal één risico op een fout. Het gaat dan met name om aangiften waarvan de ingevulde gegevens niet overeenkomen met de contra-informatie die de Belastingdienst heeft ontvangen van onder andere werkgevers, uitkeringsinstanties of pensioenfondsen. Deze contra-informatie moet hard zijn, dat wil zeggen kwalitatief juist. Belastingplichtigen waarvan de aangiften betrokken zijn in ‘massaal corrigeren’, krijgen automatisch een vooraankondiging tot correctie. Ze hebben dan nog ongeveer drie weken om op deze brief te reageren. Ongeveer 10% reageert en deze belastingplichtigen worden in het reguliere toezichtproces betrokken. Soms is de ontvangen contra-informatie niet juist of onvolledig door bijvoorbeeld een faillissement. De overige 90% die niet reageert en die waarschijnlijk constateert dat ze iets verkeerd hebben gedaan of vergeten zijn, worden automatisch gecorrigeerd. ABS (AanslagBelastingSysteem) voert deze correctie geautomatiseerd door

MKB – Midden- en Kleinbedrijf

Nalevingstekort – de gemiste belastingontvangsten door onvolledige of onjuiste aangifte

OB – omzetbelasting

Opsporing – het doen van onderzoek in verband met strafbare feiten onder gezag van de officier van justitie met als doel het nemen van strafvorderlijke beslissingen

Overig GO – dit betreft de categorie organisaties die niet voldoen aan de groottecriteria van art. 396 Titel 9 van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Hieronder vallen bepaalde zeer vermogende personen, enkele beursgenoteerde organisaties, houdsters en dienstverleningslichamen en zogeheten doelgroepstaarten

RIEC en LIEC – Regionale Informatie- en Expertise Centra (RIEC's) en het Landelijk Informatie- en Expertise Centrum (LIEC) richten zich op de bestrijding van ondermijnende criminaliteit. Ze verbinden informatie, expertise en krachten van de verschillende overheidsinstanties. Daarnaast stimuleren en ondersteunen de RIEC's en het LIEC de publiek-private samenwerking bij de aanpak van ondermijning

Ruling – een afspraak tussen de Belastingdienst en een onderneming of persoon waarbij er zekerheid wordt bereikt over de toepassing van wet- en regelgeving op het gebied van belastingen, en duidelijkheid over de te betalen belasting

Servicebezoek – een contactmoment waarin we de ondernemer informeren over onze bevindingen uit systematische analyses ten aanzien van de onderneming. Dat doen we, anders dan nu nog gebruikelijk is, ook als alles in orde blijkt

Steekproeven – tweemaaljaarlijks onderzoek naar de naleving door burgers en bedrijven

Steekproef Particulieren – periodiek wordt een aselecte steekproef getrokken uit de populatie aangiften inkomensheffing van particulieren. Deze aangiften worden onderworpen aan een grondige kantoortoets. Onjuistheden en onvolledigheden die we daarbij constateren, worden gecorrigeerd. Gecorrigeerd wil zeggen dat op grond van de kantoortoets het verzamelinkomen hoger wordt vastgesteld dan aangegeven blijktens het voor-vastgestelde inkomen. Het totaal van de correcties wordt op een statistisch verantwoorde manier geëxtrapoleerd naar de volledige populatie van aangiften inkomensheffing van particulieren. De uitkomst definiëren we als het nalevingstekort



Steekproef Ondernemingen – periodiek wordt een aselechte steekproef getrokken uit de populatie van de MKB-ondernemingen die belastingplichtig zijn voor minstens één van de grote middelen (IH, Vpb, OB en LH). Deze aangiften worden onderworpen aan een grondige veldtoets. Onjuistheden en onvolledigheden die we daarbij constateren, worden gecorrigeerd. Het totaal van het gecorrigeerde belastingbedrag voor de vier middelen wordt op een statistisch verantwoorde manier geëxtrapoleerd naar de volledige populatie. De uitkomst definiëren we als het nalevingstekort

Stella-teams – richten zich op het bieden van hulp en ondersteuning bij stapeling van problemen van burgers, waarbij vaak meer onderdelen van de Belastingdienst en Toeslagen betrokken zijn (inkomstenbelasting, toeslagen, inning)

Toezicht – het verzamelen van informatie over de vraag of een handeling of zaak voldoet aan de daaraan gestelde eisen, het zich daarna vormen van een oordeel daarover en het eventueel naar aanleiding daarvan interveniëren (handhaven in enge zin)

Toezicht achteraf – het achteraf (na het indienen van de aangifte) controleren of een handeling of zaak voldoet aan de gestelde wettelijke eisen met de mogelijkheid om fouten te (laten) corrigeren en besluiten te vernietigen of te schorsen

Uitvoeren – het implementeren van wet- en regelgeving en het inrichten en uitvoeren van (semi-)massale processen om daarmee burgers en bedrijven in staat te stellen om wet- en regelgeving na te leven

Veldtoets – synoniem voor boekenonderzoek

Verhuld vermogen – vermogen dat burgers en bedrijven buiten het zicht van de fiscus hebben gebracht, bijvoorbeeld door het in stichtingen onder te brengen

Vooroverleggen – overleggen met de Belastingdienst om vooraf zekerheid te krijgen over de toepassing van wet- en regelgeving

Vpb – Vennootschapsbelasting

Toelichting cijfers

Zowel in de tekst als in het beeldmateriaal zijn cijfers (aantallen, bedragen) opgenomen. Deze cijfers hebben betrekking op het kalenderjaar 2022, tenzij anders vermeld. Onder elk opgenomen cijfer ligt een bronvermelding en definitie.

De prestatie-indicatoren in de bijlage hebben betrekking op begrotingsjaar 2022.

Waar in beeldmateriaal en tekst gesproken wordt over aantallen medewerkers, is dit steeds uitgedrukt in fte.

Toelichting visuals op pagina 13 en 69

Een burger kan in één kalenderjaar voor meerdere belastingjaren aangifte inkomstenbelasting doen. Bij de telling van het aantal burgers wordt een persoon voor dat jaar maar één keer meegeteld, terwijl bij de telling van het aantal aangiften elke aangifte meetelt. Hierdoor is het aantal aangiften hoger dan het aantal burgers dat aangifte inkomstenbelasting doet.

