

Belastingdienst
Jaarplan 2022

Bouwen aan vertrouwen

Voorwoord

PH

Inhoudsopgave

1. De Belastingdienst in 2022

2. Voor burgers en bedrijven

Burgers

Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling
Deskundige en persoonlijke ondersteuning
Effectief toezicht en fraudebestrijding

Bedrijven: MKB

Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling
Deskundige en persoonlijke ondersteuning
Effectief toezicht en fraudebestrijding

Bedrijven: grote organisaties

Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling
Deskundige en persoonlijke ondersteuning
Effectief toezicht en fraudebestrijding

Opsporing

3. Wendbare en toekomstbestendige organisatie

Ontvlechting

Medewerkers

Leiderschap en cultuur

ICT

Gegevens en analytics

Sturing en beheersing

Uitvoerbare wet- en regelgeving

Risico's en risicobeheersing

[Nijmegen]

Presentatie-innovatoren

Overzicht werkzaamheden voor DG Douane en DG Toelagen

Overzicht belastingmiddelen

Begeleidend lijst

De Belastingdienst in 2022

Als Belastingdienst hebben en innen wij belastingen en premies volksverzekering. Dit helpt Nederland financieel gezond te houden. Elk jaar zorgen we voor ongeveer 300 miljard aan inkomsten voor de Staat. Sowi.co gaat het bij de Belastingdienst om grote getallen: we doen zaken met 8.600 grote organisaties, 2,2 miljoen MKB ondernemers en 8,5 miljoen burgers. Vele burgers en alle bedrijven in Nederland hebben met ons te maken. Ons werk raakt bijna iedereen.

Dat maakt dat we ook snel onderwerp van gesprek zijn, in de politiek, in de media, in het dagelijks leven. Zeker als we fouten maken, zoals is gebeurd. We onderzoeken de oorzaken en gevolgen van die fouten en werken inmiddels aan herstel. En tegelijk: er gaat ook veel goed en dat willen we behouden en versterken. Zo bouwen we aan het vertrouwen dat nodig is om onze taak goed te kunnen blijven uitvoeren.

Strategie: bereikbaarheid bevorderen bij burgers en bedrijven

We blijven er naar streven dat burgers en bedrijven zoveel mogelijk uit eigen beweging bereikbaar (bijkant) zijn in het leven. De manier waarop we dat doen, staat beschreven in onze [Uitvoerings- en handhavingstrategie](#). Wat betreft de uitvoering: onze bedrijfsprocessen verwerken jaarlijks miljoenen transacties. De uitdaging daarbij is dat dit steeds meer gestandaardiseerd en geautomatiseerd verloopt, terwijl er tegelijkertijd groeien de behoeften aan een empathische overheid, die borgt dat niemand buiten de boot valt. Bij de invulling van onze processen gaan we zo veel mogelijk uit van een realistisch mensbeeld en het belang van (individuele) burgers en bedrijven.

PMU's

Voor de handhaving zetten we meerdere instrumenten in: dienstverlening, toezicht en opsporing. Onze dienstverlening moet burgers, bedrijven en hun intermediairs helpen aan hun verplichtingen te voldoen en hun rechter uit te oefenen. Belangrijk hierbij is dat wij hen proactief, tijdig en duidelijk informeren. Op die manier zijn fouten in bijvoorbeeld aangiften te voorkomen. Ook in het toezicht proberen we fouten te voorkomen. Verder gaat het daar vooral om het corrigeren van onbedoelde fouten. Een klein deel van de burgers en bedrijven overtreedt willens en wetens de regels. Bij opzet of groveschuld is er sprake van fraude. Deze fraudeurs lopen we op. Dat we daartegen optreden is ook nodig om maatschappelijk draagvlak te houden voor het betalen van belastingen.

Voor een beter inzicht in of we ons strategisch doel bereiken, hebben we in de [Tijdsbegroting van 2021](#) voor het eerst gewerkt met nieuwe indicatoren om onze prestaties te kunnen meten en verantwoorden. Verder houden we bij hoeveel burgers en bedrijven tijdig aangifte doen, juist en volledig aangifte doen en tijdig betalen. Zo kunnen we zien of we op de goede weg zitten en zo nodig bijsturen.

Werken aan vertrouwen in de periode 2020-2025

Het vertrouwen van de samenleving dat wij als Belastingdienst onze taak zorgvuldig en verantwoordelijk uitvoeren, staat ter discussie. Onze medewerkers krijgen meer dan in het verleden te maken met ontevreden burgers. Dat zien we terug in de cijfers. Publieksonderzoeken zoals de [Fiscale Monitor](#) laten zien dat het oordeel over de Belastingdienst minder positief is geworden. Het vertrouwen in ons ligt op het laagste niveau sinds we meten. De belastingmoraal blijft wel onverminderd hoog in Nederland. Dat willen we graag zo houden. Op langere termijn kan een delend

vertrouwen deze belastingmoraal onder druk zetten. Daarom willen wij bouwen aan het vertrouwen. Het is het fundament onder een goede naleving. En onder de trots van onze eigen medewerkers.

Al eerder zijn we gestart met verbeteringen en vernieuwingen: de focus lag in eerste instantie op het op orde brengen van de randvoorwaarden personeel, ICT, cultuur, sturing en beheersing en op het vernieuwen van processen en ICT. Dit gebeurde onder de noemer *Beleids vernieuwen* [verwijzing naar Kamerbrief 20 april 2018]. Stap voor stap hebben we daarvoor uitgang opgebroekt, maar we zijn nog niet klaar. In de Kamerbrief *Verbeteringen Belastingdienst: Op weg naar de beste Belastingdienst voor Nederland* van 14 september 2020 hebben we onze ambitie beschreven. Om die ambitie waar te maken is het nodig onze fouten te herstellen en ook voortgang te maken in de vernieuwing van onze processen. Onze ambitie hebben we doorvertaald naar vier strategische pijlpunten voor de periode tot 2025. Deze geven uitdrukking om de Belastingdienst op orde te krijgen.

Zorgen voor een snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling

We richten onze processen zo in dat burgers en bedrijven zo weinig mogelijk handelingen hoeven te verrichten en zo min mogelijk administratieve last ervaren. We gebruiken hiervoor gegevens van andere organisaties (zoals UWV, banken, gemeenten) om bijvoorbeeld aangiftes vooraf gedeeltelijk in te kunnen vullen. Voor het merendeel van de burgers, bedrijven en hun adviseurs verlopen de processen van de belastingdienst zonder veel problemen. Maar we hebben ook fouten gemaakt in het implementeren of naleven van wet- en regelgeving. Om er meer bij het verzamelen van persoonsgegevens en het afhandelen van bezwaren. Daarbij hebben we niet of onvoldoende rechtstreeks gehandeld. Beroepen en bezwaarschritten moeten binnen de gestelde termijn afgehandeld en onze voordeinstategie moet liever. Deze werken we in 2022 verder aan.

[Kader]

Programma Herstellen, Verbeteren, Borgen PM

In 2021 zijn we het meerjarig programma Herstellen, Verbeteren, Borgen (HVB) gestart om de problemen op te lossen die zijn geconstateerd in de manier waarop wij zijn omgegaan met (persoons)gegevens, risicomodellen en het gebruik van persoonsgegevens. Het programma loopt door in 2022.

- ✓ *Herstellen*: we bekijken of burgers mogelijk nadelige gevolgen hebben ertoe vóór de verwerking van persoonsgegevens. Dit doen we als vervolg op de schoning van applicaties, van lijsten in persoonlijke omgevingen van medewerkers en van voorafkondigingsdatabases. Als het gaat om de Fraudesignaleringsvoorziening (FSV), staat 2022 eveneens in het teken van herstel, zoals voor burgers die onterecht deelname ontzegd aan zogeheten minnelijke schuldsanering. Als AVG-conforme vervanger van FSV nemen we in 2022 de Tijdelijke Signalen Voorziening in gebruik. We monitoren hoe het gebruik van deze voorziening verloopt. Bovendien werken we de opgelopen hoeveelheid signalen weg en ontwikkelen we een duurzame signalenvoorziening.
- ✓ *Verbeteren*: we toetsen onze processen aan de eisen van de Algemene Verordening Gegevensbescherming, de Baseline Informatiebeveiliging Overheid en de Archiefwet. Verder wordt in 2022 de inrichting van een politiek-bestuurlijk incidentenproces afgerond en versnijdt het rapport over de waarborgen rond selectieprocessen met daarin voorstellen waar deze mogelijk herijkt moeten worden. Ook gaan we onderzoek doen naar de mogelijkheid om geautomatiseerd te scannen op het gebruik van ongeoorloofde verwerking in de persoonlijke gemeenschapelijke omgeving van medewerkers en vrije velden in applicaties.
- ✓ *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, onder andere door

informatie te verspreiden via intranet. Tot slot gaan we aan de slag met het duurzaam borgen van de overdracht van kennis en kunde over gegevensverwerking binnen de bestaande structuren van de Belastingdienst
(einde kader)

Rollen van dekundige en persoonlijke ondersteuning van burgers en bedrijven

We nemen de leefwereld van burgers en bedrijven als vertrekpunt in alles wat we doen. We moeten mogelijk zijn in onze benadering van burgers en bedrijven als voelen ons ervoor verantwoordelijk heedingzinnigen goed te helpen. Daarom willen we de dienstverlening van burgers en bedrijven sterk verbeteren. Dit doen we in een ontwikkeling die we Fundamentele Transformatie Dienstverlening hebben genoemd. Deze moet leiden tot overzichtelijke en betrouwbare dienstverlening die passend en respectvol is voor burgers en bedrijven. We werken eraan beter aan te sluiten bij hun behoeften en meer maatwerk te bieden. Deze verbeteringen staan niet op zichzelf. We sluiten ook aan bij rijkstrategieën met een soortgelijk doel, zoals *Werk aan Uitvoering*. Voorbeelden van wat we in 2021 hebben bereikt: we hebben tien nieuwe steunpunten geopend in gemeentehuizen of stads- of wijkcentra. En voor burgers en bedrijven die getroffen zijn door de overstromingen in Limburg, hebben we twee tijdelijke steunpunten geopend voor hulp op maat bij vragen over belastingzaken als gevolg van de watersnood.

Realiseren van effectiviteit en fraudebestrijding

Eén van de activiteiten die we inzetten om de vrijwillige naleving te bevorderen, is toezicht houden. Waar de kwaliteit van de belastingaangifte vooraf is geborgd, kunnen we volstaan met minder toezicht achteraf, medt de aangifte is ingedient. Waar burgers en bedrijven regels niet kunnen naleven, helpen er corrigeren we. Als er sprake is van bewust niet willen naleven, dwingen we naleving af. Hoe we optreden, hangt dus af van het gedrag van burgers en bedrijven, en de oorzaken van dat gedrag. De mate en intensiteit van ons toezicht en onze follow-up zal te worden daarop gebaseerd. Ook hier vinden we wat beter ligger door vanuit het programma HVB (zie kader). Zo hebben we de effectiviteit van fraude-aangafes het punt is sprake van fraude als subject of gruwel zal betreffen kan worden.

Voor een goed evenwicht tussen reguliere uitvoering, dienstverlening, toezicht en opsporing hebben we samen met onze opdrachtgever, het uitvoeringsorgaan Fiscale Zaken van het ministerie van Financiën, het niveau van 'toezicht, achteraf' onderzocht. Zie de *Voortgang rapportage 2021*. Er is minder toezicht achteraf gevonden en om de risico's daarvan te beheersen, stellen we een actieplan op. Dat plan richt zich erop een effectieve mix in te zetten van handhavinginstrumenten.

Werken aan een wendbare en toekomstbestendige organisatie

We werken aan een wendbare en toekomstbestendige organisatie, met oog en oor voor burgers en bedrijven, inclusie, inclusie, met ruimte voor vernieuwing en innovatie. Het is belangrijk om te kunnen vernieuwen en verbeteren moet onze organisatie aan een aantal voorwaarden voldoen. Met de eerder gestarte trajecten (de *Investeringsagenda* in 2015 en de pijlers uit *Deerds vernieuwen* in 2016) hebben we daar al stappen in gezet. Daar bouwen we op voort met onze strategische prioriteiten. Om hiermee vooruit te komen is ook besloten de belastingdienst, loestagen en Dojanets' ontvlechten tot drie organisaties. In 2022 richten we ons op de ontvlechting van de werkzaamheden van de drie directoraten-generaal. We werken bovendien verder aan het verstevigen van leiderschap en aan een cultuur waarin burgers en bedrijven centraal staan.

medewerkers worden gewaardeerd en samenwerking de standaard is. Ook blijven we investeren in het aantrekken van nieuwe medewerkers en in opleiding en ontwikkeling.

Verder gaan we in 2022 door met het ICT verbeterprogramma om de voorspelbaarheid en bestuursbaarheid van het portfolioproces en de projectcontrole te verbeteren en het achterstaag onderhoud van onze ICT applicaties weg te werken. En we investeren – ingegeven door de resultaten van de Parlementaire Onderzoekscommissie Kinderopvangtoeslag – in het verbeteren van onze informatiehuishouding. Dit doen we als afgeleide van het Rijksprogramma voor Duurzaam Digitale Informatiehuishouding. Tot slot werken we ook aan de verbetering van het vakmanschap, fiscaliteit en rechtstaatelijkheid. We hebben daarvoor onze bestuurlijke strategie door de functie van [] in te stellen.

Nieuwes onder meer afhankelijk van COVID-19 en Regeringsakkoord

Zoals nu is iedereen heeft de COVID-19-pandemie ook voor ons grote impact gehad. In de thuiswerkperiode konden we niet bij burgers en bedrijven langs en moesten we op andere manieren toezicht houden. Onze bales waren gesloten en burgers konden niet naar onze kantoren komen voor hulp bij hun aangifte inkomstenbelasting. Waar dat kon hebben we op een andere manier hulp gebooden. 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. Zij konden vanaf het begin van de pandemie gebruikmaken van het coronasteunpakket, maar verschillende fiscale maatregelen zijn niet meer verlengd, zo heeft het kabinet laten weten in de Kamerbrief van 30 augustus 2021. Vanaf 1 oktober 2021 zijn we weer gestart met de invordering bij burgers en bedrijven die geen uitstel hebben gekregen: ze zijn weer verplicht gesteld om hun lopende belastingverplichtingen tijdig te voldoen. Daarover hebben we ook voor aankondiging en verstuurd. Om oploping van schulden te voorkomen, helpen we mensen die moeite hebben met betalen, bijvoorbeeld door uitstel of een betalingsregeling te bieden.

Verder wordt bekeken wat de impact is van een nieuw Regeringsakkoord in de (dagelijkse) uitvoering van de Belastingdienst. **[PM]**

Bouwen vergt lange adem

Tot slot, het bouwen aan vertrouwen is een traject van jaren. Vakontwikkeling, veranderingen in processen, ICT... ze vergen stuk voor stuk tijd. En een inspanning van alle medewerkers bij de Belastingdienst, samen met de collega's van het ministerie van Financiën en van vele externe betrokken partijen.

De vier strategische prioriteiten bleken ons houvast hierbij. In dit jaar plan werken we ze uit met concrete acties voor 2022. In hoofdstuk 2 staan de acties voor de eerste drie prioriteiten per doelgroep: burgers, MKB en grote organisaties. In hoofdstuk 3 komt de vierde prioriteit aan bod, met de acties waarmee we onze organisatie in staat gaan stellen onze ambities waar te maken.

Burgers

Burgers kunnen op verschillende manieren en momenten in aanraking met de Belastingdienst. Bijvoorbeeld omdat ze jaarlijks aangifte inkomstenbelasting doen, een auto belasting, of een erfbelasting of schenking krijgen. We willen het burgers gemakkelijk maken aan hun verplichtingen te voldoen waarbij ze het ook in één keer goed doen. Tegelijkertijd willen we burgers graag antwoorden helder bieden over hun fiscale positie. Ruim 8,5 miljoen burgers hebben te maken met de inkomstenbelasting niet-winst, zo'n 30.000 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, willen we onze dienstverlening blijven verbeteren. Bijvoorbeeld met de verkorte aangifte, die we in 2022 op kleine schaal hopen aan te bieden. Houden 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 voor een voorbeeld. In de begrippenlijst staan deze steekproeven toegelicht.

[kader]

Van steekproef naar concrete verbeteringen: de aftrek van specifieke zorgkosten

De aftrek van specifieke zorgkosten (bijvoorbeeld voor hulp middelen 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 verzamelniveau. Dat is 39% van het totale bedrag aan specifieke zorgkosten. Daarom is in 2021 onderzocht wat de oorzaken zijn van dat gedrag. Analyse wees uit dat de regelgeving en bijbehorende voorwaarden erg complex zijn. Ze doen een groot beroep op het zogeheten 'doenormogen' 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 en een grijs gebied. Daardoor worden er veel fouten gemaakt bij deze aftrekpost. De huidige ondersteuning in het aangifteprogramma en op de website is daarbij niet altijd voldoende om fouten te voorkomen. We brengen daarom verbeteringen aan in onder meer de tekst en de vormgeving van de zorgkostenschermen in de (online) aangifte van inkomstenbelasting. We kunnen hierover beter communiceren, en ook gaan we ook doen in de aangiftecampaagne voor 2022, maar meer lijkt te verwachten van een vereenvoudiging van de wetgeving. Dat zou bijvoorbeeld kunnen door vaker te werken met vooraf vastgestelde bedragen in plaats van wettelijk gemaakte kosten of door te onderzoeken wat de mogelijkheden zijn om zorgkosten buiten de belastingaftrek te houden. [einde kader]

We blijven ernaar streven dat burgers bereid zijn (fiscale) regels na te leven, waar mogelijk zonder dwingende en kostbare acties van de Belastingdienst. Daarvoor hebben we strategische prioriteiten geformuleerd (zie hoofdstuk 1). Hierna volgen per prioriteit onze activiteiten voor 2022 waar burgers baat bij hebben.

[1] Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling

De activiteiten die wij uitvoeren in het kader van de belastingheffing, liggen voor een groot deel vast in de wet- en regelgeving. Bijvoorbeeld het opleggen en innen van aanslagen en het behandelen van klachten, bezwaar- en beroepsdritten. We willen het zo makkelijk mogelijk maken voor de burger en daarom blijven we ook werken aan een snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling. We zeggen, net als andere jaren, toe dat iedereen die voor 1 april aangifte doet, voor 1 juli bericht krijgt. Dat kan een voorlopige aanslag zijn, een definitieve aanslag of een ander bericht. Voor degenen die voor 1 mei aangifte doen, spannen we ons in om 1 juli ook te halen.

In 2022 bieden we burgers met een eenvoudige fiscale situatie een verkorte aangifte aan en stappen we in meer brieven over op betaalstructuur in plaats van acceptgiro's. Verder gaan we door met het verbeteren van onze berichten, brieven en formulieren.

De bedrijfsprocessen waarin we transacties verwerken en afhandelen, zijn vaak gestandaardiseerd, massaal en geautomatiseerd. Denk aan aanslagen opleggen, belastingen innen, gegevens inwinnen en verstrekken en berichten afhandelen. Om ervoor te zorgen dat het zo veel mogelijk probleemloos verloopt voor burgers (en bedrijven) gaan we uit van de volgende principes: eenmalige uitwisseling van gegevens, eenvoudig doorgeven van wijzigingen, gebruik van actuele gegevens en snelle terugkoppeling.

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 specifieke situatie relevant zijn. Ook is deze aangifte volledig vooraf ingevuld. De burger hoeft die alleen te controleren en in te sturen. Als de gegevens toch niet juist of volledig zijn, kan hij simpel over stappen naar de reguliere aangifte om gegevens te veranderen of toe te voegen.

We hopen in 2022 – voor de aangifte van belastingjaar 2021 – te starten met het aanbieden van de verkorte aangifte aan een groep burgers met een eenvoudige fiscale situatie. Het gaat om 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 hopen we de verkorte aangifte uit te breiden met de groep fiscaal partners met verder dezelfde criteria als in de eerste groep.

Vervangen acceptgiro door de standaard betaalstructuur

Betalen met acceptgiro zal binnen afzienbare tijd niet meer mogelijk zijn, zo is de verwachting. Het gebruik ervan neemt ook al jaren sterk af in Nederland. We stoppen daarom geleidelijk met het versturen van acceptgiro's en stappen over op de standaard betaalstructuur: de betaalinformatie. We geven daarin een helder overzicht van alle gegevens die nodig zijn om te betalen via de bank. Burgers die in 2020 met een acceptgiro hebben betaald, krijgen een brief van de Belastingdienst over deze verandering en over hoe ze in het vervolg kunnen betalen: overmaken via internet, mobiel bankieren, met een overboekingskaart (passen over het rijbewijsformulier) of automatische incasso. Bij de voorlopige aanslag inkomstenheffing 2021 zal al gaan acceptgiro meer. In 2022 verdueren we in toenemende mate de betaalstructuur in plaats van de acceptgiro. Gedurende de hele periode

van vervanging lett en we op signalen over hoe deze verandering uitpakt voor burgers en doen we waar nodig aanpassingen of communiceren we extra.

Duidelijker brieven, berichten en formulieren

We gaan ook in 2022 door met de vereenvoudiging van brieven, berichten 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 beruilen daarbij de berichten die we opdoen uit klantsignalen en de 'klantbrief' onder burgers (zie pagine x).

[2] 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 toegeelicht.

Burgers betrekken bij de ontwikkeling van onze dienstverlening

Via de BelastingTeltuuren andere dienstverleningskanalen krijgen we signalen uitinnen van burgers die we kunnen gebruiken voor verbeteringen in onze processen. In 2022 wordt dit 'klantsignaalmanagement' doorontwikkeld (zie ook hoofdstuk 3). Signalen worden beter vastgelegd, onderbouwd, geprioriteerd en teruggekoppeld. Door betere interne processen en afspraken in de verbetervoorstellen op basis van deze signalen sneller en effectiever tot merkbare verbetering voor burgers (en ook bedrijven).

Verder worden burgers in 2022 op veel verschillende manieren bevroegd over ons dienstverleningsaanbod en betrokken bij de verbetering ervan. We onderzoeken behoeften en toetsen of we de vooraf gestelde verwachtingen waar maken. Dat doen we via doelgroeponderzoek, burgerpanel en -community's, dataanalyse en gebruikers testen. Hierbij testen we ook of ons aanbod inclusief is: sluiten we in onze benadering bijvoorbeeld voorbeeld voorbeeld 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 de klantreis doorlopen we de processen van de Belastingdienst, om te weten te komen welke pijnpunt burgers ervaren en welke verbetering mogelijk zijn. Burgers worden betrokken, zowel bij de inventarisatie van problemen als bij het toetsen van mogelijke oplossingen. In 2021 hebben we drie reizen die burgers afleggen, in kaart gebracht. In 2022 volgen er meer, rond andere belangrijke gebieden in het leven van burgers.

[kader]

Vier specifieke groepen burgers

In 2022 passen we onze aanpak aan voor vier specifieke groepen burgers, omdat die het meest gebaat zijn bij betere dienstverlening. Eén voor één doen we dat: silvoor mensen met een auditieve beperking. Zij kunnen sinds 2021 terecht bij de dove- en slechthorende postbus. Verder gaat het om:

- ✓ **Nabestaanden:** we willen nabestaanden ontzorgen. Zij voelen zich vaak onzeker en verloren, zo blijkt uit onderzoek, en hebben geen 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 BelastingUitdial. Vanaf najaar 2021 kan de nabestaander inlichting wat betreft wat de nabestaande beschikt over een verklaring van erfrecht. In 2022 onderzoeken we of we die inlichting ook via andere kanalen kunnen afgeven dan via de balies.
- ✓ **Mensen met schulden:** we verbeteren in 2022 de hulp aan burgers met schulden. Hiervoor is in 2021 een programma Visie op Schulden gestart samen met Toeslagen. Doel is belasting- en toeslagenschulden 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 afkorting dat iemand 5% van zijn netto-inkomen of uitsluiting gebruikt om schulden af te lossen. Van die mogelijkheid maken we geen gebruik om te voorkomen dat mensen onder het bestaanminimum komen. Ook ondersteunen we gemeenten in hun rol als schuldhulpverleners en modelbestuurs.
- ✓ **Minder getuend, ondersteunen of niet-digitaal:** 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-digitaal digitaal te herkennen en op de juiste manier te helpen of door te verwijzen naar hulp. Ook vertekenen 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 vaak correcties in hun aangifte en er zijn vaak bezwaren en invorderingsproblemen. Vooral de hypotheekrenteaftrek is hierbij een lastig onderwerp. Om fouten in de aangifte 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. In 2022 organiseren we een webinar over alle (fiscale) zaken die komen kijken bij een scheiding.

[einde kader]

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 voorzie-

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 overschrijven van openstaande bedragen. Burgers kunnen met DigID inloggen en precies den huerafdeling betalen. Na betaling vaak met de BelastingTelefoon. Hierover, of worden ze verast door te betalen bedragen waar de gemeentelijke met hebben geloudd. Zijn vorderingen overzichtslijst. In het overzicht zijn in 2021 al de bedragen voor inkomstenbelasting en de bijdrage Zorgverzekeringswet 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 geëld 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 2022 wordt 'call me back' uitgebreid en kan een belter een terugbelverzoek indienen via het menu van de BelastingTelefoon als de wachttijd ooloopt. In 2022 gaan we de mogelijkheid terugbelspraken te plannen ook breed aanbieden via de website (call me back web).

In 2022 wordt bovendien geïnvesteerd in de kwaliteit van de gespreksvoering en de antwoorden. Om de komende jaren te blijven verbeteren, selecteren we in 2022 een nieuw kennismanagementsysteem, waarin 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 telefoonspraken nodig zijn. Hierbij blijven we op de af en toe terugbellen voor nabestaanden, eigen woning en inkom.

Om problemen te voorkomen nemen wij vanuit de BelastingTelefoon ook meer proactief contact op met burgers. Het initiatief van deze zogeheten outbound acties ligt dus bij ons. Bij succes in 2021, zetten we die in 2022 zeker in 700 bellen wij bijvoorbeeld burgers om hen te vragen (alsnog) nog af 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 verzuimboetes voorkomen. Ook gaan we achter wanbetalers aan: mensen die meer dan drie aanslagen nog niet betaald hebben, bellen we. Wie meer drie brieven met voorspansdijgingen, herinneringen of aanmaningen krijgt, kan daarvan afschrijven. In het telefoongesprek kunnen we deze mensen geruststellen en informeren.

Bikes: 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 coronat). Het huidige netwerk van 21 balies wordt tot eind 2021 uitgebreid met tien steunpunten in huis bij andere overheidsorganisaties, zodat ook hulp bij belasting- en toeslagen zaken dichterbij komt. Bovendien wordt de dienstverlening breder en beter:

- ✓ Om de vraag te kunnen beantwoorden zijn meer mensen nodig. Daarom wordt het aantal belastingmedewerkers in 2022 uitgebreid.
- ✓ We onderzoeken hoe we aan de balie nog beter complexe vragen kunnen behandelen. De afspraak is voor een bezoek wordt indien nodig voorloopt. 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 verken ook hoe we hulp aan de balie op het gebied van invordering beter kan.
- ✓ We bieden vaker een fysiek bezoek, telefonische of digitale dienstverlening. Tijdens de coronacrisis hebben we ontdekt dat belastingmedewerkers hun persoonlijke hulp ook telefonisch kunnen bieden. In 2022 blijven we dat doen voor wie 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 ook videochat in, uiteraard uitsluitend bij de balie. Dit gaat wel niet alleen over bij vragen over aangifte of toeslagen, maar ook bij bezwaar procedures, klachten en terecht.

Help de helpen: 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 helpen'. 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 'buitenlandspaat' 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 – fysiek of digitaal – gericht op specifieke doelgroepen en onderwerpen.
- ✓ Relatiebeheer. Daarin gaan we ons richten op alle helpende partijen zinnig het maatschappelijk werkveld en gemeenten. Verder dragen we bij aan een machtingvoorziening voor bewindvoerders. We blijven er ook op inzetten dat burgers die niet digitaalvaardig zijn, lenend 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 eind 2021 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 (DO) 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 dekend netwerk van ongeveer 400 punten.

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

Stella-aanpak verspreken voor metoerwerk

In 2022 worden de Stella-teams uitgebreid, onder meer naar aanleiding van de resultaten uit de Parlementaire Onderzoekscommissie Kinderopvangtoeslag. Deze teams richten zich op burgers en

zippers in probleemsituaties. Een Stella-team komt in actie wanneer er sprake is van multi-problematiek (die vaak zowel belastingen als toeslagen raakt), van kastje-naar-de-muur-ervaringen, en van schrijnende situaties. De medewerkers van de Stella-teams kunnen maatwerk leveren voor deze burgers en zelfstandigen. In geval van complexe problematiek waar meer overheidsorganisaties bij betrokken zijn, werken we samen met die andere overheden.

Ook wordt de bekendheid van Stella vergroot, zodat burgers en zippers, hun dienstverleners, relevante (overheids)organisaties en onze eigen medewerkers, de 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.

Wegvoering van probleemsituaties te voorkomen

We willen de hulpbetreft 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 met burgers die geen aangifte inkomstenbelasting hadden gedaan. In 2022 beoordelen we of deze actie effectiever is geweest in het voorkomen van problemen.

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 beslist we hoe we deze groepen burgers op een passende manier kunnen helpen.

Met deze intensieve dienstverlening aan burgers willen we het stadium van 'Stella' vóór zijn. Als we burgers vroegtijdig helpen, voorkomen we dat burgers en zippers 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 begunstigten gemakkelijker worden om aan hun fiscale verplichtingen te voldoen. Verder zetten we in op goede voorlichting – veel mensen zijn zich er niet van bewust dat ze aangifte schenkbelasting moet en indienen. Voor schenkbelasting gaan we het vooroverleg met de fiscaal dienstverleners meer stroomlijnen. We gaan verkennen op welke manier Schenk- en Erfbelasting kan aansluiten bij de convenanten voor horizontaal toezicht en voor fiscaal dienstverleners. Daarnaast richten we voor notarissen een forum in, zodat ze gerichte informatie krijgen en met specifieke vragen sneller terecht kunnen bij een specialist.

Geldteruggaafbrieven: respons verhogen

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 bereikbaar zijn voor burgers die niet in Nederland gevestigd zijn, maar hier wel aangifte moeten doen. Ook voor hen streven we ernaar 'de beste Belastingdienst' te zijn. We starten een programma om deze groep burgers te ondersteunen, anticiperend op de digitaliserende en mondialiseringseconomie. We maken hierbij gebruik van (verplichte) Europese/internationale infrastructuur met andere Belastingdiensten voor uitvoering van wetgeving, om informatie uit te wisselen, kennis te delen, ervaringen uit te wisselen en te leren.

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 GPOC aangewezen, een single point of contact, om aangifte te doen en beslissingen voor één of meerdere landen tegelijk.

[3] Effectief toezicht en fraudebestrijding

In het toezicht gaan we 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 Voorafgevulde 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 afbrek van aangekopen. Verder corrigeren we in 2022 op basis van contra-informatie op premiekapitaalverzekeringen.

Ook de fraudebestrijding is erop gericht om fraude zo veel 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. Hierbij is niet iedere fout fraude, want van fraude is pas sprake als opzet of grove schuld bewezen kan worden.

[4] Doel

Leidende in uitvoering: Ingevoerde wetgeving en ongebruikte heffingskortingen

Met behulp van de compliance map monitoren we de belastingopbrengsten van de totale populatie belastingplichtigen. We geven daarmee globaal leiding in de samenhang tussen uitvoering, handhaving en wetgeving en de risico's voor de belastingopbrengsten. Daaruit blijkt dat fouten voorkomen kunnen worden waar de wet- en regelgeving complex is. 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 geldteruggaafbrieven). Aan de hand van de uitkomst verbeteren we onze uitvoering (einde kader).

Corrigeren op basis van contra-informatie

In 2022 starten we met 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

gebruken we om in het reguliere toezicht aangiften te wegen op het risico dat ze onjuistheden beroven. Op onderdelen van aangiften die vóór ingevuld kunnen worden op basis van deze contro informatie, is zogeheten 'massale correctie' mogelijk. Dat houdt in dat als het zo goed als zeker is dat in de aangiften onrechte afgeweken is van de contro 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 contro informatie.

Fraudebestrijding: onder meer verhuuld vermogen en onverklaarbare uitgaven

Bij het uitvoeren van het toezicht kan blijken dat niet alleen de ingedien de aangifte onjuist is maar ook dat de belastingplichtige dit wellicht kan worden verweten. Naar (de mate van) die verwijtbaarheid kan een schuldenaar ook bestraft worden. Als het blijkt te gaan om mensen die bewust een misleiderde voorstelling van zaken geven of anderszins rechtmatig handelen om daar fiscaal voordeel mee te behalen, dan wordt er een vergrijpsoort opgelegd of strafrechtelijke vervolging ingesteld (zie ook Opgroeping op pagina 5). De fiscale fraudebestrijding richt zich primair op burgers die wilens en wetens de regels overtreden. Het is pas fraude bij opzet of grove schuld. Na wat we in het normale spraakgebruik 'een foutje' noemen, volgt geen vergrijpsoort of straf. Over hoeven burgers en bedrijven niet voor te vrezen.

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 verleidings 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 verhuulen 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 werden opnieuw pijlsta uitgesproken over 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 verklaaren 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 ondermijning der criminaliteit. Onderzoeken in 2021 hebben duidelijk gemaakt dat samenwerking met meerdere diensten van belang is. Ook is een bredere analyse nodig om de aanpak te kunnen verbeteren. Uit de laatste berichten blijkt dat deze groep, zoals een overzicht, kan worden opgesteld van personen met onverklaarbare uitgaven.

(act) miften tabel

Burgers	Status
Snelle, betrouwbare en terpuddige betroudding	
Buizen met verhuuld vermogen	Natuur
Verwijzen acceptatie door de standaard betroudding	In prece
Duidelijke brieven, berichten en formulieren	Continu
Deskundige en persoonlijke ondersteuning	

Burgers beschikken bij de ontwikkeling van onze dienstverlening/ versterken klantnaam management	In proces
Uitbreiden dienstverleningskanalen (onder meer self-service, terugbelnoeders, digitale help, help-de-helpen)	Continu
Meer menselijke maat in de dienstverlening, ook via Stello-teams en vroegsignalering	Nieuw
Gedetailleerde breven: respons vermogen	Nieuw
Ondersteunen bij belangrijke zaken- en effectbeoordeling	In proces
Ondersteunen van niet in Nederland wonende belastingplichtigen	Nieuw
Pflicht tot kennis van fiscale wetgeving	Nieuw
Continu op basis van online informatie premieaanspraakverlening	Nieuw
Fraudebestrijding: aanpak verhoudt vermogen, onvertaadbare uitgaven	Continu

Middelen en Kleinbedrijven (MKB)

[visus]

2.872.000 entiteiten MKB per 2021

Vijf MKB-klantgroepen, ingedeeld naar belastingmiddelen waarmee ze te maken hebben

1. Stichtingen en verenigingen – 354.000 – doen geen belastingopgave, maar kunnen wel aanspreekbaar zijn
2. Particulieren plus – 1.001.000 – burgers die we voor een enkel object in fiscale zin aanmerken als onder meer, bijvoorbeeld voor de omzetbelasting omdat ze zonnepanelen hebben
3. MKB-klein – 828.000 – natuurlijke personen met een onderneming zonder personeel (zzp'ers); zij hebben uitsluitend te maken met de inkomensbelasting en de omzetbelasting
4. MKB-midden – 679.000 – ondernemingen die belastingplichtig zijn voor de loonbelasting en/of vennootschapsbelasting
5. MKB-groot – 30.000 – ondernemingen die belastingplichtig zijn voor de loonbelasting en/of vennootschapsbelasting, samen goed voor de helft van de totale kasstroom van MKB

[intro]

De doelgroep MKB blijft groeien en bestaat per 2021 uit zo'n 2,8 miljoen entiteiten. Een aantal kan een enkele onderneming zijn, maar ook een verzameling van belastingplichtigen die met elkaar samenhangen vanwege huwelijk of zakelijke eigendomsverhoudingen.

MKB'ers zijn in te delen naar de belastingmiddelen waarmee ze te maken hebben (zie de vijf klantgroepen in de visus). Voor iedere klantgroep wordt een behandelstrategie ontwikkeld met de in te zetten handhavingsinstrumenten voor dienstverlening, toezicht en opsporing. 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, zoeken we onze aanpak toe op de verschillende klantgroepen. Voor alle klantgroepen geldt dat we voortdurend investeren in de samenwerking met fiscaal dienstverleners. Dit 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 toezicht voorafgaand aan de aangifte. Zo bevordert de ingediende aangifte van betere kwaliteit zijn en dat we ze snel kunnen behandelen. De compliance map (zie kader) speelt hierin een belangrijke rol. De gestage verschuiving naar het toezicht vooraf vraagt om nieuwe vormen van dienstverlening en toezicht. Denk aan de automatische winstaangifte en de servicebezoeken. In 2022 werken we door aan de ontwikkeling ervan en testen we via pilots ook nieuwe vormen uit in de uitvoeringspraktijk. Deze nieuwe vormen van dienstverlening en toezicht baseren we steeds op de combinatie van wetenschappelijke inzichten en inzicht en uit-caste-analyse.

[kader]

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 administratieve vaardigheden. Dit leidt tot fouten in de aangiftes. We zetten gedragsoverzichtsgegevens 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 magast.

- ✓ *Verplichtingen vennootschapsbelasting worden bewust en onbewust niet nagekomen.*

De wet- en regelgeving rond de vennootschapsbelasting is complex. Er verloopt bovendien in verhouding weinig goed omstevend. Dit leidt tot nalatigheidsfouten, zeker in combinatie met het toenemende aantal MKB-ondernemingen die internationaal overzet. 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 ontwijken. Deze groep stellen we om die interne beheersing te verbeteren. Op de tweede groep houden we toezicht, hielden we om die fiscale aansprakelijkheid te regelen. Dat kan variëren van een boetedienende afzet tot een strafrechtelijke aansprakelijkheid.

(einde kader)

We streven ernaar dat bedrijven bereid zijn en blijven (fiscale) regels na te leven, zonder dwingende en kostbare acties van de Belastingdienst. Daarvoor hebben we strategische prioriteiten benoemd (zie hoofdstuk 3). Hierna volgen onze MKB-activiteiten voor 2022 per prioriteit.

[1] 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, vallen in voor een groot deel voort uit de belastingwetten. Zo bepaalt de wet dat de inspecteur de aanslag vaststelt, bezwaren afhandelt, de verschuldigde belastingen int en de informatie uitwisseling roept 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, so order krijgen van de bezwaaraandiening en verduidelijking van onze brieven.

Administratieve keten versterken

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

Om dit te bereiken nemen we de volgende stappen:

- ✓ *Standaardisering.* We leggen meer gegevens over de onderneming 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 aan 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 automatisch over te zetten in de aangiftedescriptoren 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 2022.
 - ✓ **Kwaliteit van administratie tot en met aangifte en betaling.** Standaardisering en digitale hulpmiddelen verhogen niet alleen de kwaliteit van vastlegging en de overdracht, maar zijn ook van belang voor de continuïteit van gegevens. In 2022 onderzoeken we samen met publieke en private partijen de mogelijkheden om te komen tot een administratief systeem voor gekwalificeerde gegevensuitwisseling. Voor de ondernemer levert dit het voordeel op dat hij eerder zekerheid krijgt over zijn fiscale positie, voor de Belastingdienst dat het toezicht efficiënter kan verlopen.

Meer bezwaren binnen de wettelijke termijn behandelen

We streven ernaar 50% van de bezwaren van MKB'ers (en ook burgers) 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 ontworpen waarmee we zowel ontstane achterstanden wegwerken als voorkomen dat nieuwe achterstanden ontstaan. Dat vraagt niet alleen inzet van personeel, maar ook nadrukkelijke sturing op de bezwaarahandeling in 2022. Dit is een voorbeeld van hoe we samenwerken met fiscale 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 te lezen 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 kachten.

[2] Deskundige en persoonlijke ondersteuning

Voor MKB'ers die besluiten ze ifstandig 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 (aankomende) wetwijzigingen.

In 2022 betrekken we MKB'ers en fiscaal dienstverleners bij de ontwikkeling van onze dienstverlening, geven we fiscale informatie via diverse kanalen, bieden we hulp bij betalingsproblemen als gevolg van COVID-19 en benaderen we ondernemers proactief (over bijvoorbeeld Hefke) en waar mogelijk persoonlijk (bijvoorbeeld via forum, salies of loketten).

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

Het perspectief van de ondernemer en zijn fiscaal dienstverlener is ons vertrekpunt bij de verbetering van onze dienstverlening. We sluiten in onze uitvoering zo veel mogelijk aan bij hakenbare gebeurtenissen in de levenscyclus van een bedrijf. Denk aan starten of stoppen als MKB'er, een werkgever 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 'kluister' van alle acht eerstvolgende stappen, handelingen en contacten. Ook bedenken we samen met de doelgroep oplossingen, zo mogelijk in concrete. We benutten hiervoor de bestaande overleggen met fiscaal dienstverleners, zoals het forum fiscaal dienstverleners, forum salaris en het nieuwe forum starters (zie pagina 5).

Verder organiseren we een klankoorlog voor ondernemersverenigingen en verenigingen gebruikskosten uit voor onze digitale dienstverleningsproblemen, zoals de automatisatie van loonafgifte. Hiermee gaan we in 2022 door. In 2022 verstrekken we bovendien het klantsignaalmanagement, om de signalen die MKB'ers afgeven, beter op te vangen en te benutten. Zie pagina 8/bij Burgers.

Fiscale informatie bleven, 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 toora voor fiscaal dienstverleners beschikbaar gedurende de coronacrisis. Deze informatiekanalen zetten we voort in 2022. Niet 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 voorloper nog openstaat (zoals voor de omzetbelasting) en kunnen ondernemers dit 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 onduidelijk hoe de regels moeten worden toegepast. In die gevallen kan de MKB'er of zijn fiscaal dienstverlener verzoeken om vooroverleg met de Belastingdienst. Bij voorkeur vindt dit overleg plaats voor het indienen van de aangifte, zodat de ondernemer onzekerheid 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 MKE-groot via een servicebezoek informeren over onze bevindingen over hun onderneming. In de systematische analyses die we uitvoeren op onze databestanden, komen weliswaar soms nalevingsschetsen 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 benoeden van de aanwezige compliance is immers ook relevant voor de naleving.

Persoonlijk contact voor startende ondernemers, nieuw forum

Wien een onderneming niet, of niet te maken met fiscale administratieve en fiscale verplichtingen. De verplichtingen zijn voor ondernemers aannemelijk zwaar dan voor burgers zonder onderneming. Niet alle starters zijn zich daarvan bewust. Het overgrote deel is bereid om aan de verplichtingen te voldoen als overtuiging. Maar te zijn of nog niet tijdig toe te staan bij aanpak van de onderneming. Vanuit die gedachte verspreiden wij de kennis over ondernemers algemene informatie, zoals op startpagina's, maar ook informatie die op de persoon toegesneden is. Dit doe we in 2022 ook voor de kleine ondernemers. Samen met de Kamer van Koophandel, maar vooral met toegankelijke persoonlijke ondernemersondersteuning, onder andere via de startbus. Ook starten we met gebruik van een bootholdingsdienst, om de drempel van de administratieve bevoordelingen.

[Hulp bij betalingsproblemen naar aanleiding van COVID-19](#)

[illegible]

Bedrijven wijzen op attrek 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 belastingaangifte 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 hebben op zelfstandigenaftrek, terwijl ze er geen gebruik van hebben gemaakt in hun aangifte.

E-commerce: hulp aan ondernemers bij registratie voor BTW-aftocht in EU-verband

In 2021 zijn de EU-regels over verkopen aan andere EU-landen gewijzigd. Ondernemers moeten zich registreren in de andere EU-landen en omzetbelasting betalen naar het regime van de landen. Om het voor hen eenvoudiger te maken, krijgen ondernemers de mogelijkheid om zich in hun eigen land te registreren en bij hun eigen fiscaal aangifte te doen van alle exporten. De fiscaal zorgt er dan voor dat de relevante delen van de aangiften plus de betaling bij de juiste EU-landen terecht komt. 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. Een definitieve aanpak in Europees verband is hiervoor in ontwikkeling, maar die oplossing is nog niet beschikbaar. Om ondernemers in Nederland voor die dienst te helpen hebben we Tijkdijk e-Organise MKB BTW-e-commerce (TOE) opgericht, zijnde de Belastingdienst. Deze Tijkdijk e-Organise helpt ondernemers bij de registratie. Ook ondersteunt deze de ondernemers uit EU-landen die in Nederland sales moeten doen voor verkopen aan Nederlandse consumenten. Aangiften aan de Belastingdienst worden automatisch overgenomen in Nederland. Verder wordt er aangifte opgeleverd, omdat bijvoorbeeld aangiften niet aan de eisen voldoen, hept de TOE. Deze dienstverlening zal ook in 2022 beschikbaar zijn, tot het moment dat een definitieve oplossing beschikbaar is.

[3] Effectief toezicht en fraudebestrijding

In 2022 starten we met een systematische aanpak voor toezicht per MKB-klantgroep, bevorderen we de naleving van de bedrijfsopvolgingsregeling, gaan we inlevend invorderen, gaan we door met toezicht in samenwerking met fiscaal dienstverleners en met 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 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-klantenbestand. Daardoor kunnen we steeds scherper kijken in de toezichtaanpak, kunnen we effectiever werken en kunnen we steeds beter verantwoording afleggen. In eerste instantie gaat het erom dat we mensen helpen bij het uitvoeren van hun fiscale verplichtingen, maar belangrijk is ook dat we fraude zo veel mogelijk voorkomen. Waar aantoonbare fraude is, wordt actie ondernomen. Dit kan behalve om maatschappelijk draagvlak te behouden voor het betalen van belastingen. Hierbij is niet iedere fout fiscaal, want van fraude is pas sprake als opzet of grove schuld bewezen kan worden.

De meeste ondernemingen doen juist en volledig aangifte. De compliance map (zie paginax, begin van deze paragraaf) 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 toezicht per MKB-klantgroep

De nalevingrisico's verschillen per klantgroep. Daarom hebben we voor iedere groep een behandelingenstrategie ontwikkeld, waarmee wettoezicht uitoefenen op de hele klantgroep. We starten in 2022 met een systematische aanpak:

- ✓ We bepalen welke nalevingrisico'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 verzameling van belastingplichtigen die een vergelijkbaar nalevingrisico hebben.
- ✓ Uit deze groepen selecteren we een representatief aantal belastingplichtigen waar we onder meer een kantoorbezoek of videobezoek uitvoeren. Dit helpt ons in welke mate het fiscaal draagvlak voldoende is, wat doet en welke voorstellen daaraan ten grondslag liggen.
- ✓ Via een kantoorbezoek vragen we belastingplichtigen welke problemen ze hebben van de bereidheid tot naleving van belastingplichtigen en de betrokken dienstverleners.
- ✓ Op basis van deze bevindingen bepalen we een effectieve aanpak voor de totale klantgroep of een deel daarvan.

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.

We beginnen de systematische aanpak in 2022 voor de klangroep MKB-klein, de zzp'ers. We selecteren belastingplichtigen waarvan we op basis van bepaalde kenmerken veronderstellen dat ze hun fiscale beheersing niet op orde hebben. We onderzoeken of de veronderstelling juist is en of dat leidt tot onjuiste aangiften. Afhankelijk van de bevindingen zetten we passende dienstverlenings en/of toelichtingsinstrumenten in.

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. We realiseren zich niet dat elke kleine ondernemer van het voorstelingsadvies, dat 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 inleens 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 op eigen initiatief contact op met de ondernemer om te achterhalen waarom de belasting niet wordt betaald. Wat speelt er in 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 niveau van de dienstverlener dragen bij aan de gewenste naleving door de ondernemer. In 2020 zijn we gestart met het programma Meerjarig Plan 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: de fiscaal dienstverleners een uitzoektoe overzicht biedt van de voor hen beschikbare kanalen.

In 2022 ronden we de implementatie af van het doorontwikkelde horizontaal toezicht. Horizontaal toezicht op MKB-onderneming is toezicht via de fiscaal dienstverlener, gefaseerd 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 gepubliceerd. 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 draagvlak van de ondersteuning door de fiscaal dienstverlener.

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** en van misbruik van wet- en regelgeving door **Discovolle Netwerken** (samenwerkingsverbanden van burgers en/of bedrijven die (mogelijk) gericht zijn op frauduleuze financiële transacties). In deze vormen van fraude worden omzetbelasting, inkomstenbelasting of vennootschapsbelasting ontduken door, al dan niet samen met anderen, gebruikte constructies op te zetten. De fiscale inlichting- en Opsporingsdienst (FIOD), onderdeel van de Belastingdienst, houdt zich bezig met het bestrijden van dergelijke fiscale fraude. Zie bij Opsporing.

Verhulde vermogen en onverklaarbare uitgaven

De aanpak voor deze vorm van fraude is beschreven op pagina 105 bij Bijlagen.

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 waarden 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 zijn afnemers die BTW wel in rekening brengt. Hierbij zijn altijd meer bedrijven betrokken (minstens drie) waarbij minstens één bedrijf de ontvanger BTW niet afdraagt. Door dat 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. Daar waar belastingplichtigen regels weten (maar niet hebben nageleefd), kan een sanctie worden opgelegd, in de vorm van een (administratieve) boete of zwaarder via het strafrecht. In 2022 zetten we deze aanpak voort, zowel vanuit het toezicht als vanuit het strafrecht.

Misbruik van turboliquidaties

Via onderzoek naar turboliquidaties krijgen we meer zicht op mogelijk misbruik van deze vorm van bedrijfsreorganisatie. Een turboliquidatie is een snelle manier om, bijvoorbeeld een BV op te heffen. Dit mag, maar er zijn veel 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 REC's, LSI en MIT

Om fraude te bestrijden delen we informatie met andere overheidsinstanties en voeren we gezamenlijke interventies uit. Zo worden de interventies (mogelijk) breder 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 (REIC's) samen aan de aanpak van onder meer georganiseerde criminaliteit en vastgoedfraude. Arbeidsgerelateerde fraude wordt aangepakt binnen de Landelijke Stuurgroep Interventieteam (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.

Evaluatietabel	
MKB	Status
Snelle, betrouwbare en toegankelijke behandeling	
Administratieve lasten versterken	n proces
Op orde krijgen businessproces	n proces
Verduidelijking oorzaken, berichten en formulieren voor MKB'ers	n proces
Onderlinge en persoonlijke ondersteuning	
MKB'ers betrekken bij ontwikkeling dienstverlening, klantgerichte aanpak	Nieuw
Informatie op focus gebied bieden waar en wanneer het ondernemers past	n proces
Persoonlijk contact via Forum Sterkend Ondernemers	Nieuw
Wijze bij het bespreken van voorstander van COVID-19	n proces
Bedrijven wijzen op afval, waar ze niet ophalpen	n proces
E-commerce: hulp aan ondernemers bij registratie voor BTW-afdracht in EU-verband	Nieuw
Effectief toezicht en fraudebestrijding	
Systematische aanpak voor toezicht per MKB/klantgroep	Nieuw
Naleving bedrijfsvoeringsregeling (BDR) bevorderen	Nieuw
Innovatie incubatoren	Nieuw
Stimulerende fiscale dienstverleners en implementeren door ontwikkelde horizontale werkwijze	n proces
Fraudebestrijding en externe overheidssamenwerking, zoals aanpak ontduiking BTW en misbruik van turboliquidaties	Continu

Grote organisaties

[visie]

13.600 grote organisaties verwacht per 2022

Grote organisaties zijn ingedeeld in drie categorieën:

- Top, de 150 grootste entiteiten, waaronder de 'top 50 publiek' met de grootste en meest complexe not-for-profit organisaties, pensioenfondsen en publieke, interlokale organisaties.
- Groot, 4.500 entiteiten. 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, 3.600 entiteiten. 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).

Onder de overige ruim 3.600 entiteiten vallen bijvoorbeeld zeer vermogende personen en andere entiteiten die niet aan de grootcriteriën voldoen. In de begrippenlijst staat deze categorie Overige (du) nader toegelicht.

[Intro]

Onder grote organisaties vallen grote ondernemingen, maar ook grote publieke organisaties zoals gemeenten en zorginstellingen. Voor de meeste grote organisaties, zowel profit als not-for-profit, kiest we voor individuele klantbehandeling. We onderhouden een individuele werkrelatie met de leiding van organisaties en de fiscale dienstverleners en accountants die zij hebben ingeschakeld. En we passen maarwerk toe op basis van het beeld van de klant, bepalen we een behandelstrategie. Dit 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 aan ons vermogen in te spelen op veranderende omstandigheden: de coronacrisis heeft voor een aantal organisaties aanzienlijke gevolgen gehad. Voorheen winstgevendere 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. Dit kan variëren van dienstverlenend meedenken (zoals in de 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 bereid zijn (fiscale) regels na te leven, zonder dwingend en kostbare acties van de Belastingdienst. Daarvoor hebben we strategische prioriteiten geformuleerd (zie hoofdstuk 3). 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 strategische doelmatig en doeltreffend kunnen realiseren bij een specifieke klant. Hierna werken we dat uit en voeren reguliere activiteiten voor 2022.

[1] Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling

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

Individuele klantbehandeling is de basis voor ons keuzeproces 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 zaakbehandelingsstelsel. Bij het keuzeproces 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 besluit en 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 bezwaaren en beroepschriften.

[2] Deskundige en persoonlijke ondersteuning

Grote organisaties hebben rechtstreeks contact met een klantcoördinator. We voeren bedrijfs gesprekken 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 boeking, 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 DelistingTelefoon, maar treffen iemand die de organisatie kent.

Bedrijfs gesprekken en vooroverleggen

We gaan voorgelegd door zakelijke werkeleide aan met de organisatie en met de (fiscale) adviseurs en accountants die de organisatie heeft ingeschakeld. Het draait daarbij om individueel contact, onder meer in de vorm van bedrijfs gesprekken. In zo'n gesprek gaan we in op specifieke zaken en actuele ontwikkelingen met mogelijk een fiscaal belang. We beïnvloeden daarbij nalevingseer, beantwoorden vragen en bespreken fiscale relevante onderwerpen. We werken daarbij zoveel mogelijk in de achtergrond; we handelen fiscale kwesties waar mogelijk al 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 ons 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 zijn verantwoordelijkheid neemt en de onjuistheden rechtzet. Als die dat niet doet, pakken we dit signaal in het toezicht op.

[3] Effectief toezicht en fraudebestrijding

Ook de toezichtskluzes 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-nalering, 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 juridisering van de verhouding van de belastingplichtige ten opzichte van de Belastingdienst, leiden ertoe dat uitvoering en toezicht veel meer tijd kosten. Daarom kunnen wij minder activiteiten uitvoeren met de beschikbare capaciteit.

Het toezichtswerk bestaat uit bedrijfscontroles, het uitvoeren van boekenonderzoeken, beoordelen van aangiften omtrent loon- en loonheffingen, het handmatig behandelen van aangiften vennootschapsbelasting van grote organisaties en de aangiften inkomensheffing van de woonwinkler van de grote organisaties. Dit doen we vanuit de individuele klantenbehandeling.

Betalingsregelingen coronatijd monitoren

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. Ondernemingen met betalingsproblemen konden dit uitstel aanvragen tot en met 30 september 2021 voor verzittende belastingen. Ook bij de uitvoering van deze tijdelijke maatregelen bleiden 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 (als de uitstelperiode voorbij is) starten wij de ruimhartige betalingsregeling voor de opgebouwde coronaschulden. We monitoren of ondernemers een hun betalingsregelingen 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 wel worden aangegeven (groot) bedrijven, in Nederland, maar ook in andere landen, met vaak tientallen individuele belastingplichtigen. Onze aanpak is gebaseerd op de eerste uitnodigingen aan families met de grootste financiële belangen en de grootste fiscale risico's. Die risico's hangen vaak samen met een groot, overlijden, een beschikking of bedrijfsopvolging. In 2022

gaan we uitbreiden tot 750 dossiers in onze individuele behandeling. Uiteindelijk willen we, als de capaciteit het toelaat, naar 1500 dossiers.

Doortruivedheid 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 verouwen tussen Belastingdienst en organisaties op vastgelegde afspraken over hoe we met elkaar omgaan. Belangrijk uitgangspunt bij horizontaal toezicht is dat alle partijen hun verantwoordelijkheid nemen en 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, die op 100, stellen we jaarlijks een individueel watchplan op. Dit is afgeleid van ons Marktbeeld van het betreffende bedrijf, het traject waarin b het nalevingsgedrag, wat is de fiscale situatie en in welke mate identificeert en beheerst de onderneming bedrijfsinhoudelijke 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 sociaal dienstverleners met wie de belastingdienst een convenant heeft gesloten.

De vernieuwde werkwijze staat in de Leidraad Toezicht Grote Ondernemingen. We voeren gesprekken met grote organisaties wat de veranderingen in het toezicht voor hen betekenen en welke voorwaarden er gelden voor een individueel convenant. Mocht dat tot gevolg hebben dat bestaande convenanten aangepast 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.

Andere internationale activiteiten zijn internationale controlevoorstellen, 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 gaan in 2022 ook op verschillende manieren gebruik maken 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 anti-misbruik bepalingen). 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 bereiken. Daarnaast zoeken we de samenwerking op binnen de Belastingdienst met verschillende gespecialiseerde (constructiebestrijdende) groepen om inzicht te krijgen in welke soort constructies er bestaan en welke er goed en welke minder goed te bestrijden zijn.

- ✓ **Country by Country Reporting:** In een landrapport geven multinationals aan hoe ze internatonaal georganiseerd zijn en waar ze belasting betalen. Dit vergroot de transparantie en de bewustwording bij de multinational zelf. We analyseren de landenrapporten geautomatiseerd op verkenrijzen en overige risico's op het gebied van Base Erosion and Profit Shifting (BEPS). Bij de verkenrijzen beoordelen we hoe de prijzen binnen een internationaal concern tot stand komen, waar de winst wordt gecreëerd en waar de belasting wordt betaald. Risicogignalen komen terecht bij de behandelteams. Voor zover mogelijk worden ze gecombineerd met andere risicogignalen over de verkenrijzen, zodat we kunnen selecteren wat er beoordeeld of gecontroleerd moet worden.

In 2022 participeert de Belastingdienst in een programma van de OCES, het International Compliance Assessment Programme (ICAP), samen met belastingdiensten van ongeveer twintig andere landen. Zij beoordelen het verkenrijzenbeleid en daaruit volgende transacties binnen internatonaal opererende bedrijven, die zich vrijwillig aanmelden.

- ✓ **Rulingspraktijk:** Vooraf gemaakte en overschrijdende fiscale afspraken worden vanaf 2016 uitgewisseld met andere belastingdiensten via een Europese database en in OCES-verband. We verwachten dat we meer buitenlandse verzoeken zullen krijgen over rulings-informatie, mede door Europese onderzoeken naar het gebruik van de uitgeroepededata. 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 in ontvallen we toezichtactiviteiten. Dit kan in 2022 leiden tot diverse samenwerkingen tussen landen op het gebied van belasting, zoals grensoverschrijdende samenwerkingen. Daarnaast brengen wij jaarlijks een voorstel van de ontwikkelingen van de rulingspraktijk in Nederland uit.

Fraudeaanpak

De fraudeaanpak heeft tot doel niet-compliance of frauduleus handelen te voorkomen, te stoppen en te bestrijden. Het is een onderdeel van het reguliere toezicht en valt ook onder de individuele klantbehandeling. Daarnaast hebben we verschillende activiteiten die in 2022 doorlopen, waaronder de aanpak van verhuuld vermogen (zie pagina x bij Burgers).

Naast de fraudeaanpak in de individuele klantbehandeling zijn in 2022 activiteiten op het gebied van constructiebestrijding voor alle doelgroepen gepland:

- ✓ het ontdekkende en, indien nodig, bestrijden van fiscale constructies die zijn opgezet om belasting te ontgaan.
- ✓ aanpak verhuuld vermogen: deze aanpak staat beschreven op pagina x bij Burgers.

(act-waardetabel)

Groep organisaties	Status
Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling	
Individuele klantbehandeling: regulier werk (aanvragen opleggen en innen, bezwaar- en beroepschriften behandelen)	Continu
Deskundige en persoonlijke ondersteuning	
Vooroverleg	Continu
Bedrijfs gesprekken	Continu
Effectief toezicht en fraudebestrijding	
Buizenondersteuning, signaalfen VSB en IBI	Continu
Uitsluiters van zeer vermoedende personen behandelen	Continu

Betalingsregelingen eenzijdig te monitoren	Nieuw
Implementeren diverse ontwikkeld horizontaal toezicht	In progress
Internationale activiteiten 2016 Mandatory Disclosure, Country-by-Country Reporting en Ruling-afwijking	Continue
Fraudeaanpak, onder meer de aanpak van verhuuld vermogen	Continue

- kunnen worden afgehandeld. De opsporing wordt aangestuurd door het Functioneel Parket van het OM.
- ✓ De inschatting van de impact bij de keuzes voor de inzet van de opsporingscapaciteit hangt de FIOD een maximale impact en een maximaal effect zowel op de samenleving als op de criminele milieu die onze samenleving ondermijnen, bijvoorbeeld de mogelijkheden om crimineel verovoren te maken af te pakken. Mede doordat de samenleving de FIOD de focus op personen en bedrijven die het anders mogelijk maken te frauderen (de zogenaamde facilitators). Wepeliken individuele gevallen aan, maar werken ook themagericht, bijvoorbeeld bij de aanpak van beroepsfalscheurs en van BTW-carrouselfraude.

Voor de opsporing op basis van fraudesignalen die worden ingebracht door de Belastingdienst, Toeslagen en Douane, is in totaal 100.000 uur (PM) beschikbaar voor 2022. Voor de Belastingdienst zijn dat fiscale signalen, maar ook signalen over uitwassen, misbruik van de wet, corruptie en andere (commune) delicten.

Opsporing van fiscale fraude

De opsporingsactiviteiten van de FIOD hangen nauw samen met het bezicht en de fraudesoonpak 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:

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

De fraude met de coronasteunmaatregelen is een nieuw thema. Ondernemers hebben in sommige gevallen aanvullende BTW-aangiften gedaan om de hoogte van hun onderzet schat 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.

De FIOD heeft hiervoor rechtstreekse toegang tot de systemen en de fiscale data van de Belastingdienst en heeft de kennis en de expertise om deze fiscale informatie te duiden en te gebruiken in het opsporingswerk. 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 onze aanpak omgevingsgericht: we hebben oog voor de behoeften van de samenleving. Daartoe werken we bijvoorbeeld samen met de wetenschap, het onderwijs, het bedrijfsleven, publieke organisaties en belangenorganisaties.

Aanpak van ondermijnende criminaliteit

Zowel de Belastingdienst als de FIOD hebben een rol in de aanpak van de (georganiseerde) ondermijnende criminaliteit. Ze hebben hiervoor 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 constructies en het afpakken van crimineel vermogen. Dit gebeurt onder andere via samenwerking in regionale en landelijke informatie en expertisecentra (REC en LEC) en door deelname aan het MIT. De Belastingdienst zet daarbij fiscale interventies in de FIOD fiscale en financiële recherche. Het huidige kabinet heeft plannen voor een intensivering van de ondermijningsaanpak, hetgeen opnieuw consequenties kan hebben voor de inzet van de Belastingdienst (als toezichthouder) en de FIOD (als opsporingsdienst).

De effectiviteit van de opsporing hangt mede af van de mate waar in we gelijke tred kunnen houden met (of flauw een voorsprong kunnen opbouwen op) ontwikkelingen en technologieën die crimineel bij hun activiteiten gebruiken. Denk daarbij aan digitalisering, datagedreven intelligentie, internationale samenwerking en innovatie.

- ✓ *Digitalisering*: de transitie van papier naar elektronische gegevensdragers, zodat zoeken in omvangrijke databestanden gemakkelijker wordt. Onder digitalisering verstaan we ook dat we de beschikking hebben over up to date systemen, hardware en software. Digitalisering houdt bovendien in dat we op intelligente wijze en verantwoord gebruik maken van technologische ontwikkelingen, informatie en databronnen en big data. Daarbij nemen we de wettelijke kaders nauwgezet in acht.
- ✓ *Datagedreven Intelligence*: daarmee kunnen we beter kiezen welk type strafrechtelijke onderzoeken moeten worden gestart en criminele bedrijfsprocessen beter doorgronden en bestrijden. Met kennis van financiële stromen, cryptovaluta en door financieel rechneren kunnen we complexe informatie-, data- en vermogensstromen ontregelen.
- ✓ *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 innoveren in onze medewerking.

We willen een Belastingdienst zijn waarin de samenwerking vertrouwen hebben waar medewerkers met trots werken. Om onze ambities te realiseren willen we een wendbare en toekomstbestendige organisatie zijn. Een organisatie die bijdraagt aan het doelmatig en efficiëntief haffen en innoveren burgers en bedrijven helpt wat meer en onuitputtelijkheid ontstaat. En dien medewerkers in staat stelt om deze belofte waar te maken.

Gezien de maatschappelijke functie van de Belastingdienst is het cruciaal onze kijk 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 duidelijke keuzes te maken. Hiervoor is meer focus nodig: concrete doelen, sterke en reële opdrachtgeverschap, durven kiezen, de juiste verdiensten op de juiste plek en een sterke bijsturing. Om ook in de toekomst aan de verwachting van onze stakeholders te kunnen voldoen blijven we daarnaast innoveren (zie kader).

In dit hoofdstuk gaan we in op wat nodig is om onze ambities waar te maken. Achter een ogen gaan we in op de ontvlechting van Belastingdienst, Toeslagen en Dossiers, en op medewerkers, 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 handhavingstrategie optimaal te kunnen uitvoeren.

[kader]

Innovatie – experimenten voor een wendbare Belastingdienst

In een tijdperk waarin technologische en maatschappelijke ontwikkeling 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 nieuwe oplossingen die we eerst introduceren in pilootvorm. Op deze manier kunnen we 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 gaan 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 passen we aan, omdat de burger steeds meer realtime diensten verwacht.

BTW-teruggave voor ondernemers

Binnen de kleine ondernemerswereld is het mogelijk voor burgers om BTW terug te krijgen als ze ondernemers worden. De mogelijke complicaties, vooral in de kleine ondernemerswereld, zoals bij een uitplaatsen of verhuizen. Burgers hebben pas achteraf inzicht in de teruggave, waardoor het financiële overzicht van tevoren niet klopt. Met het experiment wordt eerder inzichtelijk hoeveel geld iemand terug kan krijgen. Dat het bedrag beter te voorspellen is, verhoogt de betrouwbaarheid van onze dienstverlening.

Verbeteren van de aanpak van starters op de woningmarkt

Op dit moment wordt ongeveer 48% van de belastingaanpak van starters op de woningmarkt onjuist ingevuld. Op een innovatieve manier (PIM) om meer data te verzamelen voor informatie te

verstrekken aan starters. We onderzoeken de meest kansrijke oplossing en in kleine *proof of concept* en implementeren de meest succesvolle in 2022.
[einde kader]

[1] Ontvlechting

Om de duurzaamheid en weerbaarheid van onze organisatie te vergroten, is begin 2020 besloten dat de Belastingdienst, Toeslagen en Douane worden ontvlechten 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(er) kunnen aanpakken en meer aandacht hebben voor de verschillende doelgroepen en voor de medewerkers. De ontvlechting vindt in een aantal fases plaats.

2021 was een overgangsjaar waarin de directoraten generaal Toeslagen en Douane werden opgezet. Vervolgens is onderzocht hoe de relatie tussen de drie diensten en de ondersteunende processen (bijvoorbeeld de fiscale dienst) ingericht moet worden. We verwachten dit onderzoek eind 2021 af te ronden. In 2022 gaan we een volgende fase in, waarin vooral aandacht uitgaat naar het 'uit elkaar halen' van Toeslagen en de Belastingdienst in de uitvoeringsprocessen en ICT-systemen. We pakken dit stapsgewijs aan, zodat we bij elke stap een haalbaarheidstoets kunnen uitvoeren: wat zijn de verwachte gevolgen en de toegevoegde waarde? De resultaten van het onderzoek naar de ondersteunende processen en de haalbaarheidstoetsen delen we met de Tweede Kamer.

Uitgangspunt is dat processen of systemen alleen worden ontvlechten als dat helpt om problemen op te lossen of de sturing te verbeteren en daarmee de dienstverlening aan burgers en bedrijven verbetert. We blijven daarom in diverse onderdelen van de Belastingdienst taken uitvoeren voor Toeslagen en Douane en hebben daarvoor samenwerkingsovereenkomsten gemaakt. Zo borgen we de continuïteit van de uitvoering.

[activeren tabel]

	Status
Resultaten van onderzoek ondersteunende processen delen met Tweede Kamer (begin 2022)	Nieuw
Rapportage haalbaarheidstoetsen delen met Tweede Kamer (medio 2022)	Nieuw

[2] Medewerkers

Medewerkers blijven ons belangrijkste kapitaal. Zij zorgen ervoor dat we onze taken zo goed mogelijk uitvoeren en hun optreden is van invloed op het welzijn van burgers en bedrijven. We blijven daarom investeren in medewerkers: ook in 2022 willen 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.

Bezetting op sterkte houden

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 Onderzoekingscommissie Kinderopvangtoeslag. Dit leidde tot een toegenomen formatie en daarmee tot een extra wervingsoffensive. De bezetting is eind 2021 nagenoeg in lijn met de tussentijdse toegenomen formatie.

Doel komend jaar is het doel de personeelsbezetting op sterkte te houden en ook te anticiperen op de toekomstige personeelsvraag. Op basis van de meerjarige bezettingsontwikkeling en het huidige formatieve kader wordt in 2022 een instroom verwacht van 2.200 tot 2.400 fte.

Arbeidsmarktcampus

We ervaren een toenemende knipje op de arbeidsmarkt bij de invulling van vacatures, specifiek die 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 Beestingsdienst – als nummer 9 van meest favoriete werkgevers van Nederland – doorlopend zichtbaar op de arbeidsmarkt met vacatures en via verschillende campagnes.

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 doorlooptijd 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 winstbaarder.

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 zo kunnen we een personeelsbestand opbouwen waarmee we het vaak complexe werk aankunnen. Ons onboardingprogramma herijken we periodiek op de actuele situatie en behoeften. Zo kunnen we nu weer live onderdelen organiseren en voegen we maandelijks medewerkers lunches toe aan het programma.

Vitaliteit

Om te kunnen blijven presteren in de dynamische context van de Belastingdienst is de vitaliteit van medewerkers essentieel. Om de vitaliteit te bevorderen en te stimuleren volgen we het Rijkbeleid. De aandacht voor de vitaliteit van onze medewerkers komt tot uitdrukking in de wijze waarop we het hybride werken, deels thuis, deels op kantoor, vorm gaan geven in de komende periode. Met een gemoderniseerd, meer themagedreven medewerkersonderzoek zijn we in staat om meer gericht behoeften van medewerkers op te halen en interventies in te zetten.

Vernieuwen van opleidingen, online waar het kan

De ervaringen van de COVID-19-periode zijn besuit om onze opleidingen te moderniseren en te verbeteren. Het uitgangspunt is nu: online waar het kan, slimmer offline waar het moet. In samenwerking met de uitvoerende directies zijn in 2021 al veel opleidingen gedigitaliseerd als onderdeel van het programma voor vernieuwing van het portfolio voor leren en ontwikkelen.

Het programma, dat in 2020 is gestart, heeft een looptijd van drie jaar en draagt bij aan het stimuleren van vakmanschap.

In 2022 gaat de Belastingdienst verder met het vernieuwen van opleidingen. We gaan een de stap met nieuwe manieren van opleiden, zoals het realiseren van werkspleinen (just in time en just enough).

Vakmanschap

We vinden het belangrijk dat onze medewerkers professionele ruimte hebben om, binnen wet- en regelgeving, vanuit vakmanschap maatwerk te kunnen bieden waar dat gepast is en de menselijke maat voor ogen te kunnen houden. Om medewerkers hierin te ondersteunen blijven we investeren in de vaktechnische infrastructuur en investeren we in het verspreiden van vak kennis en het in praktijk brengen van de menselijke maat. Daar gaan we mee door in 2022.

Versterken van technische kennis

In 2022 vergroten we de kennis van fiscale juridische onderwerpen in de hele organisatie. Daarvoor is een inhoudelijk programma ontwikkeld dat in 2021 gestart is bij strategische managers zonder fiscale achtergrond. Professionals uit de zogeheten Vaktechnische Topstructuur deelden in seminars hun kennis met hen op zowel fiscale inhoud als nieuwe ontwikkelingen. Dit programma breiden we verder uit naar andere groepen en onderdelen in de organisatie.

De Vaktechnische Topstructuur bestaat uit ongeveer 4/5 vaktechnische bedrijfskritische functies op het hoogste niveau. Dit is ingesteld om de kwaliteit en continuïteit van de vaktechniek goed te borgen. Voor deze functies hebben we een speciaal programma ontwikkeld met lesingen, bijeenkomsten en themadagen.

Om de kennis van onze fiscale professionals up to date te houden verkennen we met welke onderwerpen we ons inhoudelijk programma willen uitbreiden en werken we aan het beter ontsluiten van validiteitsruimte.

Leerprogramma Menselijke Maat

Onderdeel van het programma Menselijke Maat (zie hoofdstuk 1 en 2) is het op peil brengen van de kennis over de eigen professionele ruimte. Eind 2021 zijn we gestart met een leerprogramma voor alle medewerkers in de uitvoeringsdirecties. Ook voeren we intern de dialoog over het in praktijk brengen van de menselijke maat. Doel is dat onze medewerkers met zelfvertrouwen en vanuit eigen vak kennis maatwerk kunnen toepassen binnen de kaders van de wet- en regelgeving. Het gaat daarbij niet alleen om meer vak kennis (zie hiervoor), maar ook om expertise op relationele aspecten die opkomen bij vraagstukken over de menselijke maat. Denk aan het omgaan met weerstand, het voorkomen van conflicten, het omgaan met agressie, het kunnen reflecteren op het eigen optreden en dit ook bespreekbaar kunnen maken.

Kennisbank Handhavingskunde

In 2022 werken we verder aan de Kennisbank Handhavingskunde, waarvan in 2021 de eerste versie is geïntroduceerd. De Kennisbank is de centrale plek voor alle kennis over instrumenten, methoden en technieken die gebruikt worden binnen de handhaving.

[act: inleentabel]

Medewerkers	Status
-------------	--------

Bezoeking op sterfte redden	
Formatieve taak: Inkom van 2.200 tot 2.400	In proces
Vermeuren van opleidingsaanbod: Omzetten van van de 1.500 fysieke opleidingsdagen naar online	In proces
Valutanschap	
Versterken vaktechnische kennis via programma voor fysieke professionals en leidinggevend voor hele organisatie	In proces
Uitvoeren leeropdracht: Menselijke Maat	In proces
Doelontwikkeling: Kennisbank Leringgevendheid	In proces

[3] Leiderschap en cultuur

We werken aan een open en inclusieve cultuur, waarin burgers en bedrijven centraal staan, medewerkers worden gewaardeerd en samenwerking de standaard is. In die gewenste cultuur zijn dilemma's bespreekbaar, denken we na over wat beter kan en is er ruimte voor legerbaarheid. Medewerkers geven tijd signalen af, en het wordt duidelijk wat daarmee gebeurt. In 2022 gaat de aandacht uit naar samenwerking, verandering begint bij jezelf en gaan voor resultaat. Verder komt er een vervolg op het ontwikkelassessment voor leidinggevend.

Samenwerken, verandering begint bij jezelf en gaan voor resultaat

We hebben vijf cultuurthema's benoemd: open en veilig werkklimaat, burgers en bedrijven centraal, samenwerken, gaan voor resultaat, en verandering begint bij jezelf. In 2021 stonden de eerste twee centraal. In 2022 ligt de focus op de laatste drie. Ieder thema wordt maximaal een half jaar uitgelicht. Dat doen we met interventies zoals dialoogsessies en webinars, met een communicatiecampagne, met het delen van goede practices en met serious gaming.

- ✓ We maken we tijd voor reflectie en verbinding door dialoogsessies, themabijeenkomsten met alle directies, maar ook door webinars voor 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. Dit werkt motiverend en inspirerend.
- ✓ Per thema ontwikkelen we een specifieke communicatiecampagne die is gekoppeld aan de ambitie om de beste Bestuursdienst voor Nederland te zijn.
- ✓ Verder wordt in 2022 gamification ingezet als ondersteunend instrument voor de twee gekozen thema's. Daarmee kunnen medewerkers in spelvormen, op een aantrekkelijke manier, oefenen met gewenst gedrag.

De invulling happens uit samen met de medewerkerscommunity en de directies. Bovendien koppelt elke directie de thema's ook aan het specifieke dagelijkse werk bij de directie. De effecten worden zichtbaar in het medewerkeronderzoek (een keer per twee jaar) en uitgevraagd via de medewerkerscommunity (een keer per jaar).

Vervolg op ontwikkelassessment leidinggevend

In 2021 hebben alle leidinggevend de mogelijkheid van een ontwikkelassessment gehad. In 2022 investeren we in opleidingen en trainingen voor de te ontwikkelen leiderschapskwaliteiten.

[activeren tabel]	
Leiderschap en cultuur	Status

vergeving, modernisering van ICT en vernieuwing. In 2022 willen wij de basis op orde houden en de voorspelbaarheid en bestuurbaarheid van het portfolio oorspronkelijk verbeteren. Dit bereiken wij door:

- ✓ de governance van het portfolio oorspronkelijk te verbeteren en door een eenzijdig leidend governance document te maken en te implementeren;
- ✓ projectaanpak te verbeteren door deze inhoudelijk te verscherpen en te verdiepen en op te stellen vanuit een portfoliooog;
- ✓ initiatieven uit het ICT-verbeteringsprogramma te ronden. De portfolio management processen zijn eind 2022 volledig beschreven in het portfolio handboek en de processen worden ondersteund door de gemeentelijke portfolio management tooling, zij zijn grote stappen gezet in het eenzijdig administreren van de portfolio. Ook is de voorspelbaarheid verhoogd en is er beter inzicht in de capaciteit.

Versterken projectcontrole

In april 2021 hebben we aan de Tweede Kamer gerapporteerd² dat drie grote ICT-projecten (van meer dan € 5 miljoen) 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 Autotreffingen Motorrijtuigenbelasting (AutoMRB), Belasting voor 'Personenauto's en Motorrijtuigen (Auto BFM) en het uitrollen van Enterprise Tax Management (ETM). Het ICT-verbeteringsprogramma bevat maatregelen om de projectbeheersing te verbeteren. Verder gaan we bij het beoordelen van grote ICT-projecten gebruik maken van interne en externe audits, waaronder audits van de Auditdienst Rijk. Ook ronden we in 2022 de verbeteringen in de interne processen af, zodat we eerder onzekerheden in grote ICT-projecten kunnen signaleren.

Achterstallig onderhoud in applicaties wegwerken

We hebben de afgelopen jaren hard gewerkt om het achterstallig onderhoud in de ruim 900 applicaties terug te dringen, de zogeheten technische schuld. Daarmee worden we wensbaarder 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 32%, in 2019 44% en het doel is het eind 2022 terug te hebben gebracht tot 30%. Ook in 2022 werken we door aan het verminderen van de technische schuld.

Vernieuw en kantoorautomatisering medewerkers

We hebben in september 2020 in de Tweede Kamerbrief³ op weg naar de beste Belastingdienst voor Nederland⁴ aangegeven dat de digitale werkomgeving verdund 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 nu in 2022 door.

Werken onder architectuur

Bij onze automatisering stellen we vooraf zo goed mogelijk vast aan welke essen nieuwe voorzieningen moeten voldoen en hoe we deze zo betrouwbaar en wensbaar mogelijk kunnen ontwerpen en realiseren. Bij dit werken onder architectuur horen domeinarchitecturen die jaarlijks worden bijgesteld aan de hand van de inzichten die daar geliken. Daarnaast is het van belang om meerjarig een goed inzicht te hebben in het noodzakelijke onderhoud en beheer van alle voorzieningen, 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 onderhoudskosten. 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

² Brief van 21 april 2021, Kamerstukken II 2020/21, 21-066, nr. 824

³ Kamerstukken II 2020/21, 21-066, nr. 790. Op weg naar de beste Belastingdienst voor Nederland.
<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/belastingdienst/publicaties/2020/09/04/op-weg-naar-de-beste-belastingdienst-voor-nederland>

architectuur domeinen een actuele gemeinarchitectuur opgeleverd die voldoet aan de kaders en inzicht geeft in de voorgenomen ICT-veranderingen voor de periode 2022 t/m 2025. Bovendien wordt voor ieder domein een actueel onderhoudsplan opgeleverd.

Informatiehuishouding verbeteren

Het kabinet heeft in de Kamerbrief in reactie op het rapport 'Ongevoerd onrecht' van de Parlementaire Onderzoekscommissie Kinderopvangtoeslag aangegeven dat de informatiehuishouding van het Rijk onvoldoende op orde is. Verbetering is nodig zodat de Rijksverheid handelingen voor, tijdens en na afloop van het maken van beleid en wetgeving altijd onderbouw 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. Daar naast hebben alle departementen in 2021 een eigen actieplan opgesteld, waarin staat hoe de informatiehuishouding van de eigen organisatie nu uitzielt en welke acties ze de komende jaren nemen om dat op het volgende niveau te brengen.

De Belastingdienst werkt 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 reguleringsprogramma en loopt tot en met 2025. We hebben de komende jaren zowel aan interne sturing als te werken in de informatiehuishouding nieuwe verdere stappen zetten. Bijvoorbeeld om te kunnen voldoen aan de verplichtingen vanuit de Wet Open Overheid (Woo). 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 behandeldstatus van dossiers.

[actiëplentabel > PM nog invullen]

ICT	Status
ICT-verbreidingsprogramma	
Manages ICT-portfolio	
Versterken projectcommissie	
Indopen technische schied	
Versterken kantoorautomatisering	
Evalueer verbetering gemeinarchitecturen en onderhoudsplannen	
Verbeteren informatiehuishouding	

[5] 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, vernieuwen we onze gegevenshuishouding, werken we aan de doorontwikkeling van onze gespecialiseerde, extra beveiligde analyseomgeving, en aan transparantie, uitlegbaarheid en ethiek van de toepassing van analytics.

Gegevens

De Belastingdienst heeft van oudsher veel informatie over burgers en bedrijven. We hebben 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. Daarnaast gebruiken we 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.

Burgers en bedrijven moeten erop kunnen vertrouwen dat wij zorgvuldig omgaan met de gegevens, dat de gegevens goed beschermd zijn en voldoende redelijkerwijs niet tot het openbaar archiveren. We zorgen er daarom voor dat we voldoen aan de AVG, de Baseline Informatiebeveiliging Overheid 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. Een belangrijke functie is die datasteward, die het management helpt de datakwaliteit te bewaken. Om de taken van de datastewards te ondersteunen wordt in 2022 een opleidingsprogramma en een netwerk ingericht.
- ✓ De diverse bestuursonderdelen hebben in 2020 en 2021 in beeld gebracht wat de belangrijkste ontwikkelpunten zijn op het gebied van datamanagement. In 2022 worden deze inzichten per bestuursdeelplanmatig geïmplementeerd.

Vernieuwing gegevenshuishouding

- ✓ De gemeentehovens, de Belastingdienst, worden aangelegd 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. Door daar kunnen we wijzigingen in wet- en regelgeving ook sneller verwerken in de inrichting van onze administraties en processen. Zorgen dat alle gegevens in de Belastingdienst op deze nieuwe wijze zijn gemodelleerd, duurt meerdere jaren. We zijn in 2021 op kleine schaal gestart en gaan hier in 2022 organisatiebreed mee starten.
- ✓ We vervangen de diverse applicaties die gegevensleveringen ondersteunen, door één gegevensplatform. Daarmee worden we goedkoper en efficiënter. In 2022 starten we met het uitrollen van gegevensplatformen uit de oude applicaties naar het nieuwe gegevensplatform. Ook dit duurt meerdere jaren.
- ✓ In 2022 starten we met het uitrollen en andere voorbereidende activiteiten voor het vernieuwen van onze personeelsadministratie.

Analytics

De Belastingdienst is een van de grootste gegevensverwerbers van Nederland, met gegevens die worden vastgelegd in honderden verschillende systemen. Diverse vormen van data-analyse hebben ons onze strategie te versterken, namelijk het bevorderen van de vrijwillige naleving van belastingwetten door burgers en bedrijven. Voorbeelden hiervan zijn:

- ✓ het toepassen van analytics maakt het mogelijk om in reguliere situaties aangiften sneller en beter te controleren en te verwerken. Ook zorgt het voor betere digitale ondersteuning in de dienstverlening. Hierdoor krijgt meer ruimte over voor vakmanschap van medewerkers, zoals maatwerk bieden in situaties waar in 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. 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 de handhaving: regie van beleid tot en met fraudepreventie en verzuimvoorrang.

We hebben daarbij in 2021 een eerste versie van een gespecialiseerde en extra beveiligde vier kopieën ontwikkeld (naast alle andere al geïmplementeerde landvoorzieningen die het werken met analytics vereist). Deze analytics omgeving 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 etiek 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 Adviescommissie Analytics ingesteld voor gewijzigde en nieuwe digitale adviezen op vraagstukken waar beleidskaders (nog) onvoldoende richting geven voor ethisch verantwoorde toepassing van analytics.
- ✓ In lijn met rijksbrede kaders zullen we inzicht bieden in de toegepaste algoritmes door middel van een algoritmeregister.

Gegavens en analytics	Status
Datagovernance verbeteren met onder meer opleidingen voor data stewards	Nieuw/continu/in proces
Vernieuwing gegevensbeheer	Nieuw/continu/in proces
Doorontwikkeling gespecialiseerde, extra beveiligde analyseomgeving	in proces
Start van een meerjarig onderzoek in samenwerking met de UvA naar de uitlegbaarheid van algoritmen en verantwoorde AI-toepassing	in proces
In lijn met rijksbrede kaders zullen we inzicht bieden in de toegepaste algoritmes door middel van een algoritmeregister	in proces

(6) Sturing en beheersing

We verbeteren onze sturing en beheersing. Daarvoor ronden we in 2022 het programma Managementinformatie & Risicomanagement af en gaan we door met de 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 drie onderdelen beschrijven we hieronder uitgebreider.

Programma Managementinformatie & Risicomanagement in slotfase

In 2019 is het programma Managementinformatie (MI) en Risicomanagement (RM) in het leven geroepen om MI en RM op concerniveau binnen de dienst in te richten en te verbeteren. 2022 is het laatste jaar van het programma. Met de ontwikkeling van MI en RM is inmiddels een bodem 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 Risko Analyse en hierbij te prestatie-indicatoren (KPI's). Na de afronding van het programma blijven we doorwerken aan de verbetering en het onderhoud van Mien RM.

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. Dit zijn Interactie, Gegevens en Gewerke Kantoor Toesicht. In de ketens werken alle partijen samen die betrokken zijn bij het onderwerp, dus over de directies heen.
- ✓ *Borging*: we investeren in het blijvend werkend krijgen van de opgeleverde producten. Dit gebeurt onder andere door trainingen, workshops en opleidingen aan te bieden. Deze activiteiten zijn gericht op het inbrengen van Mien RM in de organisatie, zodat ze 'het zelf kunnen doen'. Daarnaast ligt de focus net als in 2021 op ontwikkeling en overdracht van Mien RM producten. De managementinformatie en het risicomanagement zijn nu eindelijk onderdeel van de planning, control-cyclus.
- ✓ *Afsluiting en evaluatie*: bij afsluiting van het programma Mien RM zijn Managementinformatie en Risicomanagement structureel verbeterd en is bij alle ketens en op het congres de basis gelegd voor het sturen met behulp van managementinformatie en het gestructureerde monitoren van risico's. Mien RM vervolgen echter voortdurend (bestuurlijk) aandacht en actualisering in een veranderende IT-omgeving en politieke context. Na afloop van het programma wordt de verbetering van Mien RM in de reguliere organisatie voortgezet. Eind 2022/begin 2023 wordt het resultaat van het programma gekwalificeert vastgenomen in de Strategische Evaluatie Agenda in de Rijksbegroting.

In control zijn

Als organisatie willen we aantoonbaar 'in control' zijn en beter onderhouden 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 verbanden tussen de sturende en aanvallende sturing en beheersing duidelijk. In 2022 en de jaren daarna kunnen we vastgesteld meer zellaten aan in de sturing en beheersing. We evalueren bestaande instrumenten, voegen ontbrekende elementen toe en verbeteren en vervangen maatregelen door beter passende alternatieven.

Plan is begin 2023 een eerste 'in control statement' (ICS) af te geven: 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 mocht over een beperkt set doelstellingen. We zullen vooral ingaan op de beheersing van onze financiële processen. Ook dit breiden we de jaren era uit. We willen daarbij transparant, maar ook realistisch zijn. Transparant over waar we nog moeten verbeteren. Realistisch over wat we aantoonbaar kunnen maken en in welk tempo duurzame verbeteringen te verwachten zijn. Dat ondersteunt het continue proces van leren en verbeteren dat voorkomt dat we steeds opnieuw inschakelen moeten uitvoeren om opgebouwd schietstellig onderhoud met noodverbanden te repareren. Brandpreventie in plaats van branden blussen.

Hoewel gemakkelijk het ook voelt om vast te stellen: wij hebben nog onvoldende sturing en beheersing in de administratieve organisatie en risico's van alle kritische processen en systemen waarmee we onze doelen realiseren. Een volledig en actueel inzicht in de processen en de knelpunten daarbinnen is de eerste noodzakelijke stap om in deze processen beheersmaatregelen te kunnen inbrengen en op hun effectiviteit te kunnen beoordelen. En daarbij prioriteiten te kunnen stellen. Daar wordt hard aan gewerkt op vele fronten.

Zo werken we in 2022 door aan:

- ✓ Het op orde brengen van de procesbeschrijvingen. Hier zetten we extra capaciteit op in via het project AO/IC op orde. AO/IC staat voor administratieve organisatie en interne controle. We doorlopen de belangrijkste processen van de Belastingdienst op basis van de nog onvoldoende behoeften.
- ✓ Het verbeteren van stuurinformatie en risicomanagement via het programma MI/RM (zie het vorige kopje).
- ✓ Het verbeteren van de sturing op de financiële stromen via de implementatie van een 'financial control framework'. Dit bevat de beheersmaatregelen voor zowel de inkomsten (belastingopbrengsten) als de uitgaven.

Daar waar wij te kwetsbare punten ontdekken in de manier waarop processen verlopen, kunnen we verbeteringen voorstellen om die kwetsbaarheid weg te nemen. Waar mogelijk voeren we die verbeteringen meteen door. Als dat niet lukt, bijvoorbeeld omdat er niet voldoende capaciteit voorhanden om veranderingen door te voeren, plannen we die in voor een later moment.

Oplossen van onvolkomenheden die de Algemene Rekenkamer heeft gesignaleerd

Parallel aan deze 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 zoeken op de onvolkomenheden in de bedrijfsvoering. We zijn ons ervan bewust dat er nog veel inspanningen nodig zijn om de bedrijfsvoering voor heffing en inning van belastingen op orde te brengen. Er reëneren vijf onvolkomenheden en drie aandachtspunten.

1. Managementinformatie	Onvolkomenheid	Hiervoor loopt tot eind 2022 het programma MI/RM. Onduidelijk is nog of de ARK al in 2022 de werking kan beoordelen
2. Verplichtingenbeheer	Onvolkomenheid	Onze inspanningen zijn erop gericht beide onvolkomenheden in 2021 op te lossen. In mei 2022 beoordeelt de ARK of het predicaat 'onvolkomenheid' kan komen te vervallen
3. Prestatieverklaringen inkoop	Onvolkomenheid	
4. V&O-beleid (misbruik en oneigenlijk gebruik op het gebied van de kleine belastingmiddelen)	Onvolkomenheid	Hier is een meerjarig programma voor ingesteld. De werking van de acties die we in 2022 uitvoeren, kunnen we naar verwachting op zijn vroegst in 2023 aantonen
5. Wijziging beheer IT-systemen (testprocedures)	Onvolkomenheid	Er zijn al acties in gang gezet om deze onvolkomenheid in 2022 op te lossen. In mei 2023 zal de ARK hierover oordelen
6. IT-beheer Logische Toegangsoverveiliging	Aandachtspunt	We willen voorkomen dat aandachtspunten als nog onvolkomenheden worden. Daarom monitoren we periodiek en tijdig de maatregelen op deze drie gebieden.
7. Interne fiscale beheersing	Aandachtspunt	
8. Het ontbreken van toereikend inzicht in de	Aandachtspunt	

Financieel aspecten van het IT-landschap		
--	--	--

[zie in bijlage 1]

Soort en inhoud	Status
Programma Managementinformatie en Risicomanagement (dier)	
Inzagieondersteuning van de keten in Geveens, Genetiek, Kantoor en Toezicht en Interactie	in proces
Bergen van de ontwikkelde producten en diensten voor de in 2021 afgeronde keten en ondersteuning met opleidingen, workshops en trainingen	in proces
Vraagstukken in het kader van het gebruik van informatie en risicomanagement	in proces
Afsluiting van het programma, overdracht naar de lijnorganisatie en evaluatie van het programma conform de gezamenlijke strategische Evaluatie Agenda	Nieuw
In control zijn	
Internal control framework stage wijzigingen ontwikkelen	in proces
Eerste in control statement over 2022 opstellen	Nieuw
Procesbeschrijvingen op orde brengen	in proces
Verbeteren van stuurinformatie en risicomanagement via programma MI/RI	in proces
Financieel control framework implementeren	in proces
Oplosmaatregelen oplossen die de Algemene Rekenkamer aanpak heeft	in proces

[7] Ethiek, wet- en regelgeving

Uitvoerbaar beleid is belangrijk voor burgers en ondernemers en ook voor de uitvoeringsorganisaties. De uitvoering is gebaat bij een eenvoudige, solide en misbruik- en fraudebestendige wetgeving. Daarom stellen we ook in 2022 uitvoeringstoetsen op. Deze worden door onze opdrachtgevers met het wetsvoorstel mee gestuurd aan de Tweede Kamer. Hierdoor kan de politiek de uitvoerbaarheid en de geconstateerde risico's meewegen in de besluitvorming over wetsvoorstellen. Bovendien werken we in 2022 ook samen met onze opdrachtgevers aan uitvoerbaar beleid, via onder meer de doenvaardigheids, de Stand van de Invoering en een inleveringsvoet.

Uitvoeringstoetsen voor vijftien opdrachtgevers

We stellen uitvoeringstoetsen op voor alle voorstellen voor nieuwe en gewijzigde wet- en regelgeving die de Belastingdienst raken. Daarmee geven we inzicht in de gevolgen van de 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. Wij voeren ook wetten uit waarvoor het opdrachtgeverschap niet bij het ministerie van Financiën ligt, maar bij een ander ministerie. 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 opdrachtgevers die direct of indirect betrokken zijn bij het wettelijk proces. In 2022 stellen we 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.

Samenwerken aan uitvoerbaarheid: doenvermogenscan. Stand van de uitvoering en invoeringstoets

We verbeteren onze samenwerking met de opdrachtgevende ministeries, zodat het beleid beter uitvoerbaar wordt. De samenwerking wordt versterkt bij **nieuw beleid met impact voor burgers en bedrijven**. Is het voor hen doenbaar? Hiervoor ontwerpt de **_____**

_____ van het ministerie van Financiën de doenvermogenscans. Ze wordt vroegtijdig bij nieuwe fiscale wet- en regelgeving verankerd of de regeling past bij het doenvermogen van burgers en belastingplichtigen uit het midden- en kleinbedrijf (en/of hoe dit kan worden verbeterd). De Belastingdienst draagt daaraan bij, we blijven capaciteit inzetten om al in de beleids- en wetontwerpfase over het doenvermogen mee te denken.

Ook als beleid al wordt uitgevoerd, moet er aandacht zijn voor de vraag of beleid en uitvoering doelmatig en doeltreffend zijn. Hiervoor verzamelen we informatie uit over de uitvoering, bijvoorbeeld in de vorm van signalen. In 2021 hebben we voor het eerst een 'Stand van de uitvoering' uitgebracht, waarin signalen afkomstig van burgers, bedrijven en medewerkers ongetuigd en overzichtelijk met kabinet en parlement worden gedeeld. De Stand van de uitvoering zal jaarlijks verschijnen en wordt ook doorontwikkeld. In 2022 zal de Stand van de uitvoering 'nauwkeuziger' externe bronnen van signalen betrekken, zoals van intermediairs, de Nationale ombudsman of koepelorganisaties van de sociale advocatuur. De Stand van de uitvoering is 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 overtuigend en helder beeld gegeven van verschillende uitvoeringsorganisaties van de overheid.

In 2022 zullen ook de feedbackloops verder ontwikkeld en versterkt worden. Dat is nodig om interne en externe signalen sneller en beter te herkennen, verzamelen, analyseren, duiden en weeten. Dit helpt ook bij de doorontwikkeling van de Stand van de uitvoering. De basis hiervan kunnen we signalen prioriteren en bepalen welke opvolging krijgen en wanneer. Om doel van de feedbackloop is ook dat dit besluit teruggekopied wordt en dat er gemonteerd wordt hoe signalen tot daadwerkelijke verbetering leiden. De feedbackloops dragen ook bij aan de dialoog tussen beleid en uitvoering, oftewel aan de gesprekken die we voeren met onze **_____** over de dilemma's en knelpunten die we tegenkomen in de uitvoering.

Verder ontwikkelen we in samenwerking met de coördinerend **_____** een invoeringstoets. Dit is een toets waarin een jaar na de start van de uitvoering wordt nagegaan of de nieuwe wet- en regelgeving wel te toetsbaarheid. Deze toets is gepland bij de aanleiding van de kabinetseraie op de Parlementaire Onderzoekscommissie Kinderopvangtoeslag. In de brief van 25 juni 2021 over de verbetering van de kwaliteit van beleid en wetgeving heeft de minister van Rechtsbescherming aangegeven dat de invoeringstoets nu nader wordt uitgewerkt. Dit gebeurt in een lerende aanpak: er wordt gestart met experimenten om erop op te doen. De staatssecretaris heeft toegezegd de Tweede Kamer begin 2022 te informeren over de voortgang.

Tot slot hebben hebben **_____** en **_____** in 2021 gezamenlijk onderzoek gedaan naar het niveau van toezicht achteraf (zie hoofdstuk 1). Een mooi voorbeeld van samenwerking tussen beleid en uitvoering. Mede naar aanleiding van dit onderzoek gaan we gezamenlijk verbeterpunten opspijken. Denk aan het uitwerken van de rollen, taken en verantwoordelijkheden op het gebied van

fraudebestrijding: die van en de opdrachtnemer (de Belastingdienst).

[sc: kritiektafel]

Uitvoeren van een opsporing	Status
Uitvoeringsopties (-40) en quioscans (50-80) opstellen	Continu
Bidragen aan doelenvermindering	Continu
Staan van de uitvoering opstellen en feedback opstellen	Nieuw
Invoering scets ontwikkelen	Nieuw
Verbetarpunten naar aanleiding van onderzoek niveau van toedichte achteraf	In proces

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 krijgen aansluitend op de afgesproken doelstellingen. Uiteindelijk dienen risicomanagement en risicodenken een standaard onderdeel te zijn van de manier van werken bij al onze medewerkers. In het komende jaar ligt de nadruk op het versterken van de risicobeheersing en 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 effectiever 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.

Zes toprisico's

Het directieteam van de Belastingdienst heeft de SRA-uitkomsten gevraagd en ziet zes van deze risico's als toprisico's. Ze staan in alfabetische volgorde in de tabel hierna. De ontwikkeling en beheersing van deze risico's wordt gevolgd en regelmatig besproken in het directieteam. De overige zes toprisico'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.

(tabel)

Bestuursrisico

De organisatiebesturing (strategie, beleid, structuur, cultuur en/of communicatie) is ontoereikend
Enkele beheersmaatregelen: de eerder doorgevoerde nieuwe topstructuur voor de Belastingdienst (waarbij onder andere leidingsturing werd geïntroduceerd) en de lopende programma's Beheert Vernieuwen en Managementinformatie/Risicomanagement

Informatiebeveiligingsrisico

De integriteit, beschikbaarheid, veiligheid en/of vertrouwelijkheid van informatie zijn aangetast.
Enkele beheersmaatregelen: het informatiebeveiligingsbeleid, eerdere lijnfunctie informatiebeveiliging en control, verhogen bewustwording, logische toegangsbeveiliging, technische infrastructuurmaatregelen en incidentbeheer.

Nutgevingrisico

Rechtsaanspraken kunnen de regel's minder na / door factoren als coronas, dalend vertrouwen in de normen, reformen (markt) en s.j. handhaving waart bewustzijn in de spreid op belastingplichtigen die hulp nodig hebben om aan hun verplichtingen te voldoen (in samenhang met een vermindering domeinvermindering).

Enkele beheersmaatregelen: het verder operationaliseren van de uitvoerings- en handhavingstrategie. 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.

Personeelsrisico

Er ontstaat een tekort aan gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers, specialisten en managers.
Enkele beheersmaatregelen: de meerkantige personeelsplanning, het strategisch Organisatie & Personeel beleid en de daarmee samenhangende implementatiestrategie 2020-2025, verlagen van verzuim, en opleiding en ontwikkelen van zittende medewerkers.

Projectmanagementrisico

Programme 1 en projecten leveren onvoldoende of niet tijdig de gevaste resultaten.
Enkele beheersmaatregelen: maatregelen die gelijkwaardig zijn (sels beleidskaders, vooraf management en project apparaten) voor versnelling en gediversifieerde oplossingen van ambtelijke maatregelen uit verschillende apparaten die hun meerslag vinden in lijf voorbeeld het ICT-verbetere programma en het programma Regie Modernisering IV.

Reputatie risico

Afgezien van nu we in de Belastingdienst, neemt af of valt weg.
Enkele beheersmaatregelen: getregerende aanpak die bestaat uit mediabeeld, speciale campagnes, interne communicatie en proactief reputatiemanagement (ook onder vallen monitoring, stakeholdermanagement, issue management, reputatiemeting en PM/organiseren werkbezoeken). Belangrijk is de combinatie van een excellente dienstverlening met optimale aandacht voor de menselijke maat in de interactie en communicatie met burgers en bedrijven.

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.

Bestuursrisico	de organisatie (strategie, beleid, structuur, cultuur en/of communicatie) is ontoereikend
Budgetrisico	het toegekende budget is niet voldoende
Compliance risico (intern)	de Belastingdienst voldoet zelf niet aan wet- en regelgeving
Continuïteitsrisico	de uitvoering van processen is gedurende een korte of langere tijd niet mogelijk
Cultuurrisico	er is onvoldoende organisatieveranderingsvermogen
Datakwaliteitsrisico	de kwaliteit van de gebruikte/ benodigde data is onvoldoende
Frauderisico (intern)	medewerkers plegen fraude
Informatiebeveiligingsrisico	de integriteit, beschikbaarheid, veiligheid en/of vertrouwelijkheid van informatie zijn aangetast
ICT-infrastructuurrisico	de aanwezige ICT-infrastructuur is niet toereikend
Innovatierisico	nieuwe bedrijfs-/verdienmodellen bemoeilijken handhaving
Integriteitsrisico	medewerkers of managers handelen niet integer
Invoeringsrisico	belastingvorderingen worden niet voldaan
Juridisch risico	kwaliteit van de valtechnische producten verminderd of is onvoldoende
Nalevingsrisico	naleving door belastingplichtigen daalt en er wordt bij handhaving nauwelijks ingesproken op nalatigheidslagen van belang hebben
Personeelsrisico	er ontstaat een tekort aan gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers, specialisten en managers
Politiek risico	de politieke steun voor de Belastingdienst neemt af of valt weg
Projectmanagementrisico	programma's en projecten leveren resultaten die niet tijdig de gewenste resultaten
Rapportage risico	verantwoordingsrapportages bevatten fouten of onvolkomenheden
Reputatierisico	algemeen vertrouwen in de Belastingdienst neemt af of valt weg
Uitbestedingsrisico	de uitvoering van uitbesteede bedrijfsprocessen of functies voldoet niet meer aan de eisen
Veiligheidsrisico	er is fysiek of verbaal geweld of er zijn (juridische) bedreigingen tegen medewerkers, goederen of bezit (fonderdelen)
Wetgevingsrisico	wetten of regelgeving zijn niet (volledig) uitvoerbaar

Begrippenlijst

PM (nog checken)

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

AOAC – Administratieve Organisatie en Interne Controle

AVS – Algemene Verwerking Gegevensbesluiting

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

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

BIO – Baseline Informatiebeveiliging Overheid

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

BPM – belasting van personenauto's en motorrijwelen

BTW – belasting over de omzet

BTW-carrouselfraude – bij BTW-carrouselfraude draagt een ondernemer geen BTW af aan de Belastingdienst, terwijl hij zijn afnemers die BTW wel in rekening brengt. Hierbij zijn altijd meer bedrijven betrokken (minstens drie) waarbij minimaal één bedrijf de ontvanger 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

Dg – directeur-generaal

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

Doen vermogen – een begrip dat de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) heeft geïntroduceerd in het rapport 'Weten is nog geen doen' (2017). Hierin beschrijft de WRR dat veel mensen over onvoldoende vermogens beschikken om goed gebruik te maken van alle dienstverlening van overheden of aan alle zij behorende 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'.

Driftnet – een belastingplichtige etiket is een verzameling van met elkaar samenhangende (voor huurlijk en/of zakelijke) eigenaars (huurlingen) belastingplichtigen.

RGD – Fiscale Inlichtingen- en OpsporingsDienst

Fraude – deze term 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 behalen.

FSV – de fraudegraderingsvoorziening was een (risico)graderingssysteem. Inmiddels is dit systeem uitgeroeid. (PM, check directie X)

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

Full-time equivalent

Handhaven – het 'doen' naleven, omvat het helespectrum aan activiteiten dat hiervoor beschikbaar is en zie onder de beleidsinstrumenten dienstverlening, toezicht en opsporing vallen (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) (PM, check directie G0)

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 (PM, check directie MKB)

HVS – op 13 oktober 2020 heeft de staatssecretaris van Financiën – Fiscaliteit en Belastingdienst het plan van aanpak ‘Herstellen, Verbeteren, Borgen’ (HVB) aan de Tweede Kamer toegezonden. Dit plan is de uitwerking van de acties die sinds maart 2020 zijn ingezet om problemen op te lossen in de wijte waarop de Belastingdienst is omgegeven met (persoons)registraties, risicomodellen en het gebruik van persoonsgegevens zoals nationaliteit.

III – inkomensheffing betreft de heffing van inkomstenbelasting.

Individuele Klantbehandeling – kenmerkt zich door een vast aanpakpunt bij directe 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 (kies)relatie(n) welke waarblijven de klant en de Belastingdienst opzetter (PM, Check Directie GO)

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

LH – loonmetting

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

Massaal corrigeren – een eenvoudige vorm van toedicht op aangifte met maximaal één risico op een fout. Hier gaat dan met name om aangiften waarvan de ingevulde gegevens niet overeenkomen met de contra-informatie die de Belastingdienst heeft ontvangen van onder andere wergevers, uitkeringsinstaties en pensioenfondsen. Deze contra-informatie moet hard zijn, dat wil zeggen kwalitatief juist. Belastingplichtigen waarvan de aangiften in Massaal Corrigeren betrokken zijn krijgen automatisch een voorschijf 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 falissemant. De overige 90% die niet reageert en die waarschijnlijk constateert dat ze iets verkeerd hebben gedaan of vergeten zijn, worden automatisch gecorrigeerd. ABS (Aanslag BelastingSysteem) voert deze correctie geautomatiseerd door (PM, check directie P)

MKB – Midden- en Kleinbedrijf

MPB – motorrijtuigenbelasting

Nalievingsrekenant – 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

Overige GO – dit betreft de categorie organisaties die niet aan de groottecriteria van art. 396 Titel 9 van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek voldoen. Hieronder vallen bepaalde ZVP, enkele beursgenoteerde organisaties, houdsters en dienstverleningsplannen en doelgroepstaarten **PM**: check directie GO]

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

Tuiking – Een afspraak tussen de Belastingdienst en een onderneming of persoon waarbij zekerheid wordt bereikt over de te betalen belasting **PM**, check directie GO]

Steekproeven – tweedelijks onderzoek naar de naleving door burgers en bedrijven

Steekproef Particulieren – periodiek wordt een a-selecte steekproef getrokken uit de populatie aangiften inkomstenheffing van particulieren. Deze aangiften worden onderworpen aan een grondige kantoorcontrole. Onjuistheden en onvolledigheden die daarbij geconstateerd worden, worden gecorrigeerd. Gecorrigeerd, wil zeggen dat op grond van de vantoortoets het verzamelincome hoger wordt vastgesteld dan aangegeven blijktens het voorvastgestelde inkomen. Het totaal van de correcties wordt op een statistisch verantwoorde manier geëstrapoleerd naar de volledige populatie van aangiften inkomstenheffing van particulieren. De uitkomst definiëren we als het nalevingstekort. Het nalevingstekort lag in de laatste twee steekproeven onder de 1%

Steekproef Ondernemingen – periodiek wordt een a-selecte steekproef getrokken uit de populatie van de MKB-ondernemingen die voor minstens één van de grote middelen (IM, Vpb, CB en LH) belastingplichtig zijn. Deze aangiften worden onderworpen aan een grondige veldtoets. Onjuistheden en onvolledigheden die daarbij geconstateerd worden, worden gecorrigeerd. Het totaal van het gecorrigeerde belastingbedrag voor de vier middelen wordt op een statistisch verantwoorde manier geëstrapoleerd naar de volledige populatie. De uitkomst definiëren we als het nalevingstekort. Het nalevingstekort lag in de laatste twee steekproeven onder de 6%

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 de 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 erge zin)

Toezicht vooraf – het vooraf afstemmen met de ondertoezichtgestelde over de vraag of een handeling of zaak aan de gestelde wettelijke eisen voldoet met als doel om fouten te voorkomen

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

VAK – versterking administratieve ketens

VIA – Vooringevulde Aangifte

Veldtoets – synoniem voor boekenonderzoek (PM: check directie M40)

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 voorafzekerheid te krijgen over de wettigheid van een wet- en/of regelgeving

Vpv – Verplichte huishoudelijke

ZVP – zeer vermogende personen

Zzp – zelfstandige zonder personeel