# Bundel van de Belastingen PDB Port. Toezicht van 1 oktober 2013

3.1 Concept Bijdrage Stuurconctract 2014

Mail behorende bij Concept bijdrage stuurcontract 2014.docx

concept bijdrage stuurcontract PDB 20092013.docx

3.2 Oplegnotitie onderzoek bezwaren en aanvullingen

Oplegnotitie onderzoek bezwaren en aanvullingen.docx

4.1 Compliance Map Particulieren

Compliance map particulieren.pdf

4.2 Concept LHP- Particulieren

Beschrijvend deel LHP Part 2014.docx

4.3 Buitenlands vermogen en inkeerposten

BuitenlandsVermogen260913.docx

KnelpuntenVerweercapaciteit190813.doc

4.4 Visie op Dienstverlening

Visie op Dienstverlening 2017 versie 0.68 20 september.pdf

7 Verslag en actiepuntenlijst vorig overleg

Verslag Portefeuille Toezicht 170913 (vastgesteld).docx

8 Ter informatie: Effectmeting HHC uitgaven inkomensvoorzieningen

Effectmeting HHC uitgaven inkomensvoorzieningen.docx

## Mail van [redacted] behorende bij Concept bijdrage stuurcontract 2014

Vanuit de portefeuille bedrijfsvoering is bijgevoegde concept reactie opgesteld. In commentaar van [redacted] en [redacted] zijn een aantal verdiepende vragen en opmerkingen geplaatst. Deze reacties die heb ik in onderstaande mail geplakt, verspreid deze niet breed, omdat het om snelle reacties gaat richting mij, maar inhoudelijk wel helpen om de accenten te leggen.

Voordat ik een rondje langs de velden ga doen, lijkt het mij goed om deze uitwerking volgende week in jullie portefeuilles toezicht, bbk en DV te bespreken en mij gericht aanvullingen te doen toekomen, of juist scherpere formuleringen. Daarna ga ik in de tweede ronde de opmerkingen verwerken en de input (in overleg) fijnslijpen.

Excuus dat e.e.a. zo onder tijdsdruk komt, echter de betrokkenheid en start van dit traject is laat begonnen. Om de kans om invloed op het sc te laten liggen wil ik voorkomen, vandaar mijn verzoek aan jullie om een actieve inhoudelijke bijdrage.

Op onderstaande nota heb ik de volgende commentaren (herkenbaar) ontvangen.

---

[redacted]

Volgens mij prima input (en opzet) om [redacted] voeding te geven voor het PDB deel in het SC2014.

Volgens hebben we goed onderscheid gemaakt tussen dat wat we extern kunnen (en willen) verantwoorden en daar we intern op willen sturen. Vraag wel hoe we de interne sturing verder willen gaan neer zetten, het helpt als we hier heldere doelen SMART maken. Hoogte voorraden is denk ik juist goed om intern strak op te sturen, extern gaat dat te veel een eigen leven leiden en wordt de hoogte een doel op zich en niet meer de voorraad beheersing. Een dag de portefeuille houders langs laten komen lijkt mij een heel goed idee, komt er snelheid in. Moeten we dan denk ik wel goed voorbereiden.

[redacted]

*Ik heb nu niets toe te voegen aan het commentaar van* [redacted]

*Uiteraard moeten we voor de 1.0 versie zoveel mogelijk benoemde KPI's invullen, ook voor SEAN en Buitenland.*

[redacted]

*Mooie opzet, vraagt nog wel om een verdiepingsslag en het echt smart maken. Geef maar een seintje als je daar hulp bij nodig hebt. Misschien een idee om even een dag te gaan zitten en de diverse portefeuillehouders stuk voor stuk langs te laten komen, dan heb je het smart aan het eind van zo'n dag.*

*Mbt Buitenland, pki's helder gaan benoemen, dat helpt in de sturing.*

*Mbt SEAN ben ik van mening dat wanneer we dat proces serieus nemen( en dat doen we) we ook pki's moeten opnemen (zoals maximale voorraad, maximale doorlooptijd etc). Het dwingt ons zelf ook tot echte actie en maatregelen. SEAN hoeft niet alleen intern, maar mag ook in het stuurcontract. Verder misschien iets opnemen over*

*personeelsreductiedoelstelling die we nastreven.*

Belastingdienst

**VERTROUWELIJK**
Directie PDB

**Naam dienstonderdeel**
Belastingen PDB

Arnhem

**Contactpersoon**

**Datum**
20 september 2013

**Versienummer**

**Kopie aan**
Portefeuille Bedrijfsvoering

**Bijlagen**

# Bijdrage stuurcontract

Voor de bijdrage aan het stuurcontract hier de bijdrage van de directie PDB. E.e.a. is op zeer korte termijn met de verschillende spelers afgestemd. Deze bijdrage is de eerste aanzet, waarover in de komende tijd nog de nodige afstemming zal plaatsvinden.

**Kantoor Buitenland**
In de bijdrage is nog geen rekening gehouden met specifieke indicatoren voor kantoor Buitenland die in het stuurcontract gemarkeerd zouden moeten worden. De IH en Bezwaar elementen lopen mee in de onderdelen Toezicht, Dienstverlening en Bezwaar.

**SEAN**
Voor Schenk-, Erf en Anbi worden geen stuurcontractindicatoren specifiek benoemd. Uiteraard kunnen wel de reeds bestaande indicatoren over tijdige afdoening meegenomen worden. Over SEAN heeft nog geen afstemming plaatsgevonden met de verantwoordelijke

**Diensverlening**
De prestatieindicatoren zijn nog niet afgestemd met de verantwoordelijken voor dienstverlening. Een deel van de items komt wel reeds terug (of wordt aangereikt) vanuit de regietafel dienstverlening.

Voor de directie zal de sturing/indicatoren zich in ieder geval richten op de tijdige afhandeling van SBA. De huidige indicatoren voorlopig hanteren.

Verder specifiek aandacht voor het Werken op Afspraak. Hier ligt een doelstelling dat elke klant die voor een afspraak in aanmerking komt dit binnen vijf dagen kan plannen. Vraag is wel of deze indicator op dit moment voldoende gemeten kan worden. Aanvullende geldt dat de klantwaardering op zowel de SBA afhandeling als WAF gemeten kan worden (of dit meegenomen moet worden, zal nog moeten worden afgestemd).

Dienstverlening organiseert ook de HUBA campagnes. Ook hier kan de inzet zijn om naast de telling van het aantal behandelde klanten aan te sluiten op de effecten van de acties die ingezet worden op het verhogen van de zelfredzaamheid. Tevens op de maatregelen om de ondersteuning meer via derden (maatschappelijke) partijden te organiseren, met effect dat dit minder beslag legt op de huidige organisatie.

Voor het onderdeel herinrichting kan het onderwerp "aantal balies" wellicht worden meegenomen. Dit betekent de slag naar een verminderd aantal balies (20).

Op de inhoud van het werk zal nog een verkenning worden opgestart (voorstel) om een sterke link te leggen tussen de handhavingsregie en -communicatie en de bijdrage van dienstverlening daarin. Dit is overigens een interne doelstelling (voorbeeld welke bijdrage kan dienstverlening leveren in de doelgroep benadering van klanten die geraakt worden door het nieuwe verdrag Nederland-Duitsland)

**Bezwaar**

Voor bezwaar geldt dat er in het afgelopen jaar stevige stappen zijn gezet in de beheersing en sturing. Dit komt tot uiting in het dashboard en de weekrapportage. Ook de forcast (voorspelling) levert veel inzicht op, in hoeverre er een doorlopend beeld moet worden geschetst van "forcast-realiteit" wordt nog beoordeeld.

Met betrekking tot het beeld op de werkstroom bezwaar wordt ingezoomd op de stuur PI's, PI's voor directie en een verantwoordingsindicator.

Nog niet verwerkt zijn de onderdelen dwangsom, WOB, kostenvergoeding bezwaar.

| **Bezwaar (sturing)** | **Bezwaar (directie)** | **Stuurcontract** |
|---|---|---|
| 1 Input (aantallen); voorkomen (bezwarencheck, leercirkel heffing) | 1 onbalans FTE (functieniveau) | 1 AWB tijdigheid (95%-100%) |
| 2 Output (aantallen) | 2 Kwaliteit (norm) | |
| 3 Voorraad (beïnvloedbaar/niet beïnvloedbaar, juistheid van verdagen) | 3 Productiviteitsafwijking | |
| 4 Resultaat afhandeling (in relatie tot soort bezwaar) | 4 Doorlooptijd (totaal en per relevante fases) | |
| 5 Ouderdom | 5 Voorraad/ Ouderdomsverdeling (splitsing P – MKB – GO en grote verbijzonderde projecten) | |
| 6 Doorlooptijd | 6 Ontwikkeling lean en effectiviteit | |
| 7 benodigde/ingezette uren (en welke spelers) | 7 Klanttevredenheid | |
| 8 AWB | | |
| 9 Kwaliteit; FIX , IC's, dossiervorming | | |
| 10 Klanttevredenheid | | |
| 11 koppeling bezwaar (in-uit) met UB inning (in-uit) | | |

Effect meting

1. 2015 → nieuwe manier van werken in 2014 (verbetering van forcast, bezwarencheck, bellen bij bezwaar, leanmethodiek) zal moeten leiden tot een effect op de doorlooptijd en de kwaliteit van afdoening; met als resultante een effect op klant tevredenheid. Dit laatste meten in 2015 op compliance bij de nieuwe groep t.o.v. de oude groep (groep kan wat betreft belastingplichtigen anders zijn, maar gaat om beeld van ontwikkeling beleving)

Herinrichting

2014-2015 Implementeren eenduidig werken in Bezwaar, Beroep en Klachten en de toepassing van de leanmethodiek moet leiden tot efficiency.
Efficiency gem. doorlooptijd van 42 dagen terugbrengen 10%-20%

2014-2015 Toewerken naar werkzaamheden op 4 locaties

Efficiency zowel op inrichting als door uniformiteit

**Beroep**

| **Beroep (sturing)** | **Beroep (directie)** | **Stuurcontract** |
|---|---|---|
| 12 Input (Voorkomen? Doel/Oorzaak))<br><br>13 Output (zaak afgehandeld)<br><br>14 Voorraad (ouderdom)<br>(kijken naar de samenstelling)<br>(financieel))<br><br>15 Resultaat<br><br>16 Ouderdom (zicht op fases in proces)<br><br>17 Resources, benodigde en ingezette uren (kostprijs)<br><br>18 Kwaliteit: Inhoudelijk/procedureel, IC en dossiervorming<br>% hoger beroep<br>% inspecteur gelijk<br>% gedeeltelijk gelijk<br><br>19 Kosten (proceskostenvergoeding, griffierechten)<br><br>20 Klant tevredenheid | 1 onbalans FTE (functieniveau)<br><br>2 Kwaliteit (norm)<br><br>3 Ouderdomsverdeling (splitsing P – MKB – GO en grote verbijzonderde projecten) | geen |

Effect meting

2. 2016 ➔ nieuwe manier van werken in effect op voorkomen procedures .

Herinrichting

2014-2015 Implementeren eenduidig werken in Bezwaar, Beroep en Klachten en de toepassing van de leanmethodiek moet leiden tot efficiency. Geen versnippering.
Efficiency 10%-20% (nog nagaan in percentage tot wat, minder beroep of doorlooptijd?)

2014-2015 Toewerken naar werkzaamheden op 4 locaties

Efficiency zowel op inrichting als door uniformiteit

**Klachten**

Indicatoren in beheersing gelijk aan huidige situatie. In klachtenrapportage benadrukken wat de wijze van behandeling is. Voor het stuurcontract geldt als indicator de tijdigheid van afwerking.

Optioneel nog niet besproken: aantal klachten via ombudsman zou moeten dalen ten opzichte van nulmeting (jaar X). Als resultanten van de verdere uniformering van het klachtenproces en de herinrichting van het klachtenproces.

Herinrichingstraject loopt nu actueel, effect kan zijn dat de doorlooptijd van een klacht in het proces het komend jaar versneld. Mijn inziens nog niet melden als indicator.

**Toezicht – Niet winst**

Particulieren worden gestimuleeerd om zoveel mogelijk gebruik te maken van de VIA. Hiermee wordt informatie aangereikt die de Belastingdienst als contra informatie ter beschikking heeft. In het doelstelling is ook opgenomen om de zelfredzaamheid van burgers te vergroten.

Door sneller in het proces te wegen en te selecteren wordt ook sneller de Definitieve aanslag opgelegd (indien gerechtvaardigd vertrouwen)

Het toezichtsproces niet winst is gebaseerd op de toepassing van handhavingsregie. Op basis van een groot aantal gegevens wordt het handhavingsplan vastgesteld, waarmee ook in hoofdlijnen de thema's en projecten worden bepaald die in een periode uitgevoerd moeten worden, te denken valt aan fraudebestrijding, het ambtshalve proces, Duitse Rente, Eigen woning. Hierbij is er niet alleen sprake van repressief toezicht (aangifte behandeling), maar ook sprake van toepassing van handhavingscommunicatie, campagnes. Specifieke doelgroepen worden ook onderscheiden zoals Nabestaanden, Echtscheidingen, met een passende behandeling op events

In het aangifte proces vindt na weging en selectie een uitworp plaats die zich richt op de benoemde risico's en thema's. De uitworp kan worden gerangschikt onder de categorie "harde uitworp" en "overige uitworp". Bij harde uitworp is er veelal sprake van een afwijking tussen de data van de ingediende aangifte en de contra informatie. Doelstelling is om zoveel mogelijk verschillen via het geautomatiseerd massaal corrigeren te herstellen.

Sturing via LHP, planningstool, dashboard, projectrapportages en een adequatie productieregie

| Niet winst (sturing) | Niet winst (directie) | Stuurcontract |
|---|---|---|
| 1 Uitworp (aantallen); toedelen via productieregie<br><br>2 Output (aantallen en op risico/projectgroep,)<br><br>3 Voorraad (Centraal, voorraad niet op naam, voorraad op naam), per belastingjaar/thema<br><br>4 Resultaat afhandeling )<br><br>5 Ouderdom<br><br>6 Nog te ontvangen werkstroom (forcast)<br><br>7 benodigde/ingezette uren (en welke spelers)<br><br>8 Kwaliteit; FIX , IC's, dossiervorming<br><br>9 Norm tijd afhandeling – feitelijke realisatie<br><br>10 Nog ontwikkeling indicatoren meting "overige handhavingsinstrumten"<br><br>11 Klanttevredenheid | 1 onbalans FTE (functieniveau)<br><br>2 Kwaliteit (norm), maar ook houdbaarheid correcties (in relatie tot verwerking bezwaar)<br><br>3 Productiviteitsafwijking<br><br>4 effectmeting thema's (ambsthalve – fraude)<br><br>5 Voorraad/ Ouderdomsverdeling (splitsing P – MKB – GO en grote verbijzonderde projecten)<br><br>6 Ontwikkeling lean en efficiency<br><br>7 Klanttevredenheid | 1 tijdige afhandeling belastingjaar<br><br>2 afspraak klantraking in aantallen betrokken belpl (dus niet alleen aangiften, maar ook aantallen brieven – HHC), campagnethema's<br><br>3 compliance indicator of inzicht in nalevingstekort? Lager dan T-1 |

Effect meting

3. Effecten van handhavingsacties zijn meerjarig. Door in te zetten op thema/projecten met een breder handhavingspalet (o.a. communicatie) zal op een aantal thema's het effect van de klantgedraging moeten worden gemonitoord (bv Duitse Rente). Doorlopende aandacht voor thema's als bijvoorbeeld op het ambtshalve proces zal effect hebben op de verdere daling van het aantal verzuimers. Doelstelling (zou kunnen zijn) om het aantal 3e tot en met 5e verzuimers nadrukkelijk te verminderen.
4. Effect van versnelling/ITI op met name de harde uitworp en communicatie zal moeten leiden tot een verbetering van het gebruik van de gegevens in de VIA aangiften (minder afwijking op de VIA velden in jaar T+2, indien meetbaar). Ook verschuiving van semi massaal corrigeren (handmatig) naar geautomatiseerd massaal corrigeren is een te bereiken effect van de verbetering van het

5. Harde correctie's (kwaliteit) worden zodanig toegepast in het heffingsproces dat bezwaar op die onderwerpen geen bijstelling van de aanslag tot gevolg heeft (meten ten opzichte van nul-positie)

Herinrichting

2014-2015 Implementeren eenduidig werken in Toezicht Niet winst en de toepassing van de leanmethodiek moet leiden tot efficiency. Nog niet kwalificeerbaar.

2014-2015 Toewerken naar werkzaamheden op 4 locaties

Efficiency zowel op inrichting als door uniformiteit

Belastingdienst

# memo

Oplegnotitie onderzoek bezwaren en aanvullingen

**CKC**
Onderzoek & Marketing

**Auteur**

**Aan**

**Kopie aan**

**Datum**
26 september 2013

**Kenmerk**

## 1. Inleiding

Bij de Belastingdienst komen per jaar zo'n 350.000 aanvullingen en bezwaarschriften IH binnen. Het vereist veel capaciteit om deze te verwerken. Op diverse manieren wordt gewerkt aan het terugdringen van het aantal aanvullingen en bezwaren.
De unit Onderzoek & Marketing van CKC heeft de opdracht gekregen te *onderzoeken hoe de instroom van bezwaren en aanvullingen verminderd kan worden*. Daarbij is een indeling gehanteerd in 3 soorten, namelijk: bezwaar tegen correctie, bezwaar tegen een ambtshalve aanslag en aanvulling.

In dit memo worden de resultaten vanuit 3 onderzoeken besproken. Hiervoor is niet alleen gebruik gemaakt van informatie die bij de Belastingdienst aanwezig is, maar is ook aan belastingplichtigen en fiscaal dienstverleners gevraagd naar de motieven om een bezwaarschrift in te dienen.
Het betreft:

a. Onderzoek voorkomen bezwaren en aanvullingen. Een onderzoek onder belastingplichtigen en fiscaal dienstverleners (paragraaf 2).
b. Inventarisatie vanuit het systeem UL naar rubrieken waarop veel aanvullingen voorkomen (paragraaf 3).
c. Onderzoek van kantoor Breda naar bezwaren die voorkomen hadden kunnen worden (paragraaf 4).

In de slotparagraaf worden aanbevelingen gedaan.

## 2. Onderzoek onder belastingplichtigen en fiscaal dienstverleners naar voorkomen bezwaren

### Inleiding

In opdracht van de Belastingdienst/segment PDB is door onderzoeksbureau Desan van eind april tot eind mei 2013 een telefonische enquête uitgevoerd over bezwaren en aanvullingen bij de aangifte Inkomstenbelasting. Om het aantal bezwaarschriften terug te kunnen dringen, is het nodig inzicht te hebben in de reden waarom men een bezwaarschrift indient en welke kenmerken daar verder nog een rol bij spelen. De doelgroep voor het onderzoek bestond uit particulieren en fiscaal dienstverleners die een aanvulling, bezwaar tegen ambtshalve aanslag of bezwaar tegen correctie bij de Inkomstenbelasting hadden ingediend en een controlegroep particulieren die geen bezwaar hadden aangetekend tegen een correctie. De bezwaren en aanvullingen zijn in de periode januari – maart 2013 binnengekomen bij de Belastingdienst. Het bestand is aangeleverd door de Belastingdienst In totaal zijn ruim 1400 klanten ondervraagd. Kernvraag was: *welke motieven en redenen heeft men om een bezwaar of aanvulling in te dienen?*

De vragenlijst voor de enquête is door de Belastingdienst en DESAN in overleg opgesteld. De vragenlijst is deels specifiek voor de verschillende soorten bezwaar.

## Resultaten

De belangrijkste uitkomsten van het onderzoek zijn hieronder puntsgewijs kort samengevat.

*Aanvullingen:*

- De meeste aanvullingen waren niet al door de indiener voorzien op het moment van aangifte. De meest voorkomende aanleiding voor een aanvulling is een vergelijking met de aangifte van het jaar daarvoor. Een klein deel wist bij het indienen van de aangifte al dat later een aanvulling zou volgen (13% van de particulieren, 1% van de fiscaal dienstverleners) of hield al rekening met de mogelijkheid.
- De helft van de particulieren met een aanvulling heeft de VIA gebruikt bij de aangifte.
- Eenderde van de VIA- gebruikers heeft deze vooraf ingevulde gegevens gewijzigd. Landelijk beeld?
- De meest genoemde rubrieken waar de aanvulling betrekking op heeft zijn:

| | Part. | FD |
|---|---|---|
| inkomsten uit werk/uitkering/pensioen | 30% | 18% |
| vermogen (spaargeld, aandelen, beleggingen) | 16% | 12% |
| aftrekpost (spec. zorgkosten/ziektekosten) | 10% | 7% |
| andere aftrekposten (studiekosten, giften, levensonderhoud kinderen) | 9% | 10% |
| inkomsten uit woning | 8% | 12% |
| heffingskorting | 3% | 10% |

- Bij 14 procent van de aanvullingen zeggen particulieren dat de betreffende vraag en/of bijbehorende rubriek niet duidelijk was en dat daar de aanvulling uit voortkomt. Er zijn hierbij geen rubrieken die er extra uitspringen.
- Hoe denkt men dat de aanvulling voorkomen had kunnen worden?
  Particulieren: (in volgorde van frequentie):
  - als men zelf beter had opgelet;
  - de formulieren duidelijker waren geweest en/of de uitleg beter;
  - informatie van derden eerder beschikbaar was geweest;
  - informatie van derden duidelijker was geweest.

  Fiscaal dienstverleners:
  - de cliënt alle juiste gegevens op tijd had aangeleverd;
  - men zelf beter had opgelet;
  - de cliënt bepaalde informatie over de situatie op tijd had doorgegeven;
  - de Belastingdienst geen fout zou hebben gemaakt.

*Bezwaren tegen correctie:*

- De bezwaargroep maakte duidelijk minder gebruik van de VIA en bracht, als zij die wel gebruikten, veel vaker wijzigingen in de gegevens aan dan de controlegroep. Van de particulieren die bezwaar maakten tegen een correctie, had meer dan een derde (37%) gebruik gemaakt van de VIA, daarvan had eenderde gegevens gewijzigd. In de controlegroep had 47% de VIA-gegevens gebruikt en slechts 13% deze gewijzigd. Het lijkt er dus op dat het gebruik van de VIA en het ongewijzigd laten van de vooraf ingevulde gegevens bezwaren

kan voorkomen. Wat het wijzigen betreft is het in elk geval wel aannemelijk dat een deel van de bezwaren van de degenen die gegevens wijzigden, zich precies richten op correctie van gegevens die zij ook eerder al onjuist vonden.

- Ongeveer een kwart van de particulieren en fiscaal dienstverleners die bezwaar maakten tegen een correctie, zeggen geen brief met aankondiging van de correctie te hebben ontvangen. In de controlegroep particulieren die geen bezwaar maakten is dat bijna half zo laag.
- Van degenen die bezwaar maakten en wel een brief hadden gezien, was voor een kwart van de particulieren en bijna een tiende van de fiscaal dienstverleners deze brief niet duidelijk. Vooral de motivering van de correctie en de berekening vindt men dan niet duidelijk.

- De meest genoemde rubrieken waarop het bezwaar/ de correctie betrekking heeft zijn:

| Rubriek | part - bezwaar | part - controle | FD - bezwaar corr |
|---|---|---|---|
| inkomsten uit werk/uitkering/pensioen | 48% | 47% | 48% |
| andere aftrekposten (studiekosten, giften, levensonderhoud kinderen) | 9% | 14% | 6% |
| aftrekpost buitengewone uitgaven (spec. zorgkosten/ziektekosten) | 6% | 7% | 5% |
| heffingskorting | 5% | | 6% |
| inkomsten uit woning | 5% | 2% | 5% |
| reiskosten | 5% | 5% | 1% |
| winst | 1% | | 10% |

- Opvallend is dat bijna de helft van de bezwaren - en van de correcties waartegen geen bezwaar is gemaakt – de rubriek inkomsten uit werk, uitkering of pensioen betreft.
- Bij 20 procent van de bezwaren tegen correcties zeggen particulieren dat de betreffende rubriek niet duidelijk was en dat daar de correctie waartegen men bezwaar maakt uit voortkomt. Er zijn wat dat betreft geen rubrieken die er extra uitspringen.
- Bj de particulieren denkt eenvijfde dat de kans dat het bezwaar wordt toegewezen minder is dan 40%. De helft schat de kans groter in dan 80%. Bij de fiscaal dienstverleners is dat ruim drie kwart.
- Hoe denkt u dat uw bezwaarschrift tegen de correctie voorkomen had kunnen worden?
  Particulieren zeggen vaak dat hun bezwaar tegen de correctie voorkomen had kunnen worden als (in volgorde van frequentie):
  - de informatie en/of uitleg van de Belastingdienst duidelijker was geweest;
  - men zelf beter had opgelet;
  - de Belastingdienst geen fout zou hebben gemaakt;
  - informatie van derden duidelijker was geweest.

  Fiscaal dienstverleners vinden meestal dat de aanvulling voorkomen had kunnen worden als:
  - de cliënt geen fout zou hebben gemaakt;
  - de Belastingdienst geen fout zou hebben gemaakt;
  - men zelf geen fout zou hebben gemaakt.

*Bezwaar tegen een ambtshalve (AH) aanslag*

- Persoonlijke omstandigheden vormen de meest voorkomende reden voor het niet reageren op herinneringen en aanmaningen.
- Bijna twee derde van de indieners van een bezwaar tegen een ambtshalve aanslag denkt niet dat de Belastingdienst iets had kunnen doen om te zorgen dat wel op tijd aangifte was gedaan. Als men wel iets noemt, is dat vaker 'bellen in plaats van brieven sturen' dan iets anders.

## 3. Rubrieken waarop aanvullingen betrekking hebben

Er is een overzicht gemaakt van de aanvullingen van ruim 20.000 belastingplichtigen over het belastingjaar 2011. Gekeken is naar de meest basale rubrieken van de aangifte, uitgesplitst naar de rubriek waarop de aanvulling betrekking heeft; dus geen optellingen en doortellingen.
Doel is om te onderzoeken of bepaalde rubrieken dermate vaak voorkomen dat het nodig kan zijn de informatievoorziening rondom een onderwerp te verbeteren. In de tabel zijn alleen rubrieken opgenomen die vaker dan 200 keer voorkomen.

Opvallend is dat loon en loonheffing uit zowel tegenwoordige als vroegere arbeid zeer vaak voorkomen (21%). Een verklaring hiervoor is dat deze rubrieken vaak verwisseld worden. Soms is ook niet duidelijk of bijvoorbeeld doorbetaald loon na ontslag bij tegenwoordige of vroegere arbeid opgenomen moet worden.

Daarnaast zien we een groot aantal rubrieken die betrekking hebben de verdeling van inkomsten en aftrekposten (15-20%). Het lijkt erop dat belastingplichtigen in veel gevallen niet meteen de voor hen meest voordelige juiste verdeling aangeven en daar later op terug komen.

Veelvoorkomend is ook de waarde van spaargeld en effecten, et cetera. De kans is groot dat dit soort aanvullingen met het opnemen van deze rubrieken in de VIA minder wordt. Dit geldt eveneens voor de aftrekpost hypotheekrente.

Ondanks dat de WOZ-waarde wel opgenomen is in de VIA komt deze rubriek ook vaak voor. Een verklaring hiervoor is het feit dat rond de aangifteperiode gemeenten vaak de nieuwe WOZ-waarde versturen. Belastingplichtigen vergelijken dan over een verkeerde periode en passen vervolgens het gegeven fout aan, waarna ze weer een aanvulling doen om dit terug te draaien.

Andere veelvoorkomende (hoofd)rubrieken zijn:

- Scholingsuitgaven
- Uitgaven voor bijzondere ziektekosten
- Inkomsten uit overige werkzaamheden
- Giften

Uit het onderzoek onder belastingplichtigen met aanvullingen blijkt dat zij vaak op het idee komen om een aanvulling te doen door vergelijking met de aangifte van het vorige jaar of op het moment dat zij de aanslag krijgen.

| Aangifte-rubriek | Element-nr. | Omschrijving rubriek | aantal | % van aantal aanvullingen | aantal keer in aangifte (*1.000) | % van aanvulling tov voorkomen in aangifte |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 13 | 97 | ingehouden loonheffing bij vroegere arbeid | 4.220 | 21,1 | 3.894 | 0,11 |
| 21 | 171 | aandeel aangever in inkomsten en aftrekposten eigen woning | 3.857 | 19,3 | 4.775 | 0,08 |
| 29 | 3854 | aandeel aangever in rendementsgrondslag min ouderentoeslag | 3.046 | 15,2 | 2.242 | 0,14 |
| 13 | 98 | loon vroegere arbeid | 2.912 | 14,6 | 4.397 | 0,07 |
| 29 | 4106 | waarde tegoed bankrekening spaarbewijs etc. | 2.768 | 13,8 | 3.056 | 0,09 |
| 21 | 176 | betaalde rente en kosten van (hypothecaire) geldleningen eigen woning | 2.610 | 13,1 | 6.100 | 0,04 |
| 12 | 89 | ingehouden loonheffing bij tegenwoordige arbeid | 2.489 | 12,4 | 7.235 | 0,03 |
| 12 | 90 | loon tegenwoordige arbeid | 2.332 | 11,7 | 7.365 | 0,03 |
| 21 | 190 | WOZ waarde eigen woning hoofdverblijf | 1.192 | 6,0 | 6.771 | 0,02 |
| 29 | 4108 | waarde effecten | 1.027 | 5,1 | 1.146 | 0,09 |
| 21 | 2978 | aftrek i.v.m. geringe eigenwoning schuld | 988 | 4,9 | 698 | 0,14 |
| 39 | 471 | bedrag giften | 692 | 3,5 | 814 | 0,09 |
| 21 | 191 | percentage eigenwoningforfait hoofdverblijf | 669 | 3,3 | | |
| 36 | 430 | bedrag scholingsuitgaven belastingplichtige | 596 | 3,0 | 402 | 0,15 |
| 36 | 424 | aftrekbaar bedrag scholingsuitgaven | 517 | 2,6 | 402 | 0,13 |
| 34 | 3806 | genees- en heelkundige hulp | 464 | 2,3 | 1.219 | 0,04 |
| 29 | 289 | heffingsvrij vermogen | 450 | 2,3 | 3.105 | 0,01 |
| 36 | 425 | aftrekbare scholingsuitgaven belastingplichtige | 449 | 2,2 | 402 | 0,11 |
| 34 | 2795 | kosten medicijnen | 387 | 1,9 | 413 | 0,09 |
| 18 | 146 | bruto resultaat uit werkzaamheden arbeid | 359 | 1,8 | 413 | 0,09 |
| 18 | 145 | bedrag kosten bij resultaat uit werkzaamheden arbeid | 355 | 1,8 | 413 | 0,09 |
| 34 | 2800 | uitgaven vervoer i.v.m. ziekte en invaliditeit | 346 | 1,7 | | |
| 33 | 391 | aftrekbaar bedrag levensonderhoud kinderen aangever | 339 | 1,7 | 306 | 0,11 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ? | 798 | terugbetaling kapitaal privé onttrekking in boekjaar | 293 | 1,5 | | |
| 36 | 427 | drempel scholingsuitgaven belastingplichtige | 282 | 1,4 | 402 | 0,07 |
| 32 | 380 | uitgaven voor onderhoudsverplichtingen aangever | 279 | 1,4 | | |
| 18 | 148 | bedrag resultaten uit werkzaamheden arbeid | 256 | 1,3 | 413 | 0,06 |
| 29 | 4116 | bedrag overige schulden | 257 | 1,3 | 572 | 0,04 |
| 35 | 417 | bedrag weekenduitg. gehandicapte kinderen aangever | 234 | 1,2 | 17 | 1,39 |
| 29 | 285 | ouderentoeslag | 237 | 1,2 | 543 | 0,04 |
| 34 | 2797 | uitgaven overige hulpmiddelen | 235 | 1,2 | | |
| 37 | 437 | onderhoudskosten monumenten aangever | 231 | 1,2 | | |
| 18 | 2150 | inkomsten uit dienstbetrekking zonder LH | 213 | 1,1 | 413 | 0,05 |
| 38 | 458 | verliezen op beleggingen in durfkapitaal aangever | 227 | 1,1 | | |
| 34 | 2802 | extra uitgaven kleding beddengoed | 219 | 1,1 | | |
| 29 | 283 | voordeel uit sparen en beleggen aangever | 204 | 1,0 | 2.242 | 0,01 |
| 29 | 288 | kindertoeslag | 202 | 1,0 | | |

Betekenis aangifterubrieken

| | |
|---|---|
| 12 | Inkomen tegenwoordige arbeid |
| 13 | Inkomen vroegere arbeid |
| 18 | Resultaten uit overige werkzaamheden (arbeid) |
| 21 | Inkomen eigen woning |
| 29 | Waarde bezittingen |
| 33 | Kosten levensonderhoud kinderen <30 |
| 34 | Uitgaven voor specifieke zorgkosten |
| 35 | Uitgaven weekendbezoek ernstig gehandicapte kinderen |
| 36 | Studiekosten en andere scholingsuitgaven |
| 37 | Kosten voor Rijksmonumentenpanden |
| 38 | Kwijtgescholden durfkapitaal |
| 39 | Giften |

## 4. Onderzoek kantoor Breda

Selecteurs in Breda van IH winst en niet-winst hebben in de periode week 6 tot en met week 8 van 2013 in totaal 325 bezwaarschriften IH geselecteerd en die beoordeeld op het gegeven of deze bezwaarschriften voorkomen hadden kunnen worden. In die 325 zaten geen SLOK's (gestructureerde digitale aanvullingen).
Van de 325 bezwaren waren er volgens de selecteurs 80 die mogelijk voorkomen hadden kunnen worden. Dit is een kwart van het aantal beoordeelde bezwaarschriften.
Redenen waarom het bezwaarschrift voorkomen had kunnen worden staan in onderstaande tabel.

| | **weeknummer** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Oorzaken** | **6** | **7** | **8** | **Totaal** | **%** |
| Geen correctiebrief | 4 | 1 | 1 | 6 | 8 |
| Reactie van belastingplichtige op correctiebrief is niet of niet juist verwerkt bij aanslagregeling | 16 | 16 | 15 | 47 | 59 |
| Aanslag opgelegd voor reactietermijn | 2 | 2 | 2 | 6 | 8 |
| Ten onrechte / onjuiste correctie | 4 | 0 | 4 | 8 | 10 |
| Wajong uitkering alleen RIS geraadpleegd (niet de fibase) | 2 | 3 | 2 | 7 | 9 |
| Onduidelijke correspondentie | 2 | 2 | 2 | 6 | 8 |
| | | | | | |
| Totaal | 30 | 24 | 26 | 80 | 100 |

## 5. Aanbevelingen

Op basis van bovenstaande onderzoeken en inventarisaties zijn de volgende aanbevelingen te formuleren. Deze zijn in volgorde van procesontwikkeling geplaatst.

| | |
|---|---|
| **Ontwikkelen aangifteprogramma** | |
| Verbetering van het aangifteprogramma | Dienstverlening - IMB - segment PDB |
| **Voorbereiden toezicht** | |
| Zorgen voor een tijdige en duidelijke aanlevering aan belastingplichtigen van leveranciers van informatie | B/CA/OAG |
| Nader onderzoek naar wat er mis gaat bij loon en pensioen | LTO - B/CA/OAG |
| Betere aankondigings- en correctiebrieven | LTO - IMB - CKC |
| Verbeteringen in AH proces | IMB - LTO - Segment PDB/LEAN [1] |
| Nader onderzoek naar wijzigingen in VIA gegevens, terecht of niet | B/CA/OAG - O&M |
| **Communicatie rondom het doen van aangifte** | |
| Stimuleren om VIA-gegevens te gebruiken | Dienstverlening |
| Specifieke info geven over loon/pensioen, partnertoedeling | Dienstverlening |
| **Primair proces:** | |
| Vooraf bellen | Segmenten |
| Toezien op het versturen van aankondigingsbrieven bij correctie | Segmenten |
| Aanslag regelen ruim nadat de reactietermijn verstreken is | Segmenten |
| Reactie op de correctiebrief juist verwerken | Segmenten |
| **Instrumenten na primair proces** | |
| Stimuleren gebruik bezwarencheck | IMB - CKC - Dienstverlening |

Wij stellen voor om een projectgroep te formeren die gestalte geeft aan de uitvoering van bovenstaande aanbevelingen. Deze projectgroep zou moeten bestaan uit vertegenwoordigers van het segment PDB, LTO, Dienstverlening, CKC en CA. De opdracht aan deze projectgroep is om maatregelen te initiëren en te laten uitvoeren om aanvullingen en bezwaren in de toekomst te voorkomen.

[1] Er is een handreiking AH opgesteld voor de kantoren. Het zou nuttig zijn het gebruik daarvan te evalueren.



1874397 00740

13.5.Compliancemap Particulieren

20130917 oplegmemo Compliancemap Part.pdf

Compliance map Particulieren-definitief_22 juli 2013.pdf

Belastingdienst Handhaving Belastingen

**Inlichtingen**

email

**Datum**
17 september 2013

**Auteur**
LTO

Aan
MTB-2

Van
Handhaving

compliance map particulieren

Bijgaand treffen jullie aan de eerste versie van de compliance map Particulieren, zoals die in het afgelopen jaar is ontwikkeld. De compliance map is ontwikkeld naar Zweeds voorbeeld en geeft inzicht de mate van zekerheid van de diverse ontvangstenstromen. De voorliggende compliance map is gebaseerd op belastingjaar 2008, waarbij een doorkijkje is gegeven naar de verwachte ontwikkeling voor 2012.

Over de afgelopen jaren zien we bij particulieren met name als gevolg van voorinvullen een ontwikkeling gezien naar hoger zekerheidsniveaus. Door wijzigingen in wetgeving is ook het relatieve belang van rubrieken met een met name buitengewone uitgaven afgenomen.

Deze compliancemap geeft een globaal beeld. Verdieping op onderdelen is mogelijk. Tevens kan nog een actualisering plaatsvinden op basis van de cijfers 2010. Door meer in te zoomen op de onderscheiden rubrieken en op een meer gedetailleerd niveau inzicht te geven in financiële consequenties van maatregelen in de regelgeving, de uitvoering en de handhaving kan het gebruik van de compliance map als beleidsinstrument zich de komende jaren verder ontwikkelen. Het ligt voor de hand deze ontwikkeling vanuit Handhaving, Bedrijfsvoering en Vaktechniek gezamenlijk op te pakken.

Uiteraard lichten we de compliance map graag nader toe en bepalen we met elkaar waar we tot verdere verdieping willen komen.

Momenteel wordt gewerkt aan de compliance voor het segment MKB. Afronding is gepland rond 1 november a.s.

Belastingdienst

# Compliance map

## Particulieren

Landelijke Toezichtsorganisatie
Onderzoek & Beleid

# Inleiding

## Aanleiding
In de begroting van Financiën hoofdstuk IXB is aan de Belastingdienst de opdracht geformuleerd om op een efficiënte en effectieve manier het compliant gedrag te bevorderen en het vergroten van de mate van zekerheid over de belastingontvangsten. In navolging hierop is dit in het stuurcontract 2013 opgenomen.
Aan de Landelijke Toezichtsorganisatie, het cluster Onderzoek & Beleid, is gevraagd om met betrekking tot het tweede deel van de opdracht onderzoek te doen.

## Doelstelling
Met het vergroten van de mate van zekerheid over de belastingontvangsten wordt bedoeld dat vooraf inzicht is gewenst over de juistheid en volledigheid van de toekomstig in te dienen aangiften en op welke manier de juistheid en volledigheid kan worden vergroot.
Wij geven hier invulling aan door per segment inzicht te bieden in de mate van zekerheid over de belastingontvangsten in het verleden en de ontwikkelingen daarin. Het in kaart brengen van de zekerheid noemen we de Compliance Map (CM).
Op deze manier krijgt de Belastingdienst een beeld van de belastingontvangsten die worden gerealiseerd door bereidwillige naleving van de doelgroep.

Om ervaring op te doen met de CM starten we met het segment Particulieren, daarna volgen de CM voor de segmenten Midden- en Kleinbedrijf (MKB) en Grote Ondernemingen (GO).

De CM Particulieren is gebaseerd op gegevens uit de Aanslag Belastingen Systeem (ABS), Direct Access COA Archief Systeem (DACAS), Fiscale Loon Gegevens (FLG). De gegevensverzameling is door B/CA verzorgd in samenwerking met Onderzoek & Marketing.

## Periodiciteit
De compliance map heeft per segment één uitgave per jaar.

## Werkwijze Compliance Map
Voor de CM duiden we eerst de doelgroep, vervolgens bepalen we het zekerheidsniveau van de aangiften en tot slot bepalen we de omvang van de belastingontvangsten die de aangiften genereren.

We onderscheiden voor de aangifte(rubrieken) van de doelgroep particulieren[1] drie zekerheidsniveaus namelijk laag, midden en hoog. Het zekerheidsniveau wordt bepaald door te kijken in hoeverre de Belastingdienst afhankelijk is van de informatie die de belastingplichtige verstrekt. Vervolgens kunnen we per rubriek in de aangifte inkomstenbelasting het zekerheidsniveau bepalen. Bij een grote afhankelijkheid spreken we van een laag zekerheidsniveau en bij een kleine afhankelijkheid spreken we van een hoog zekerheidsniveau.

Het aangegeven bedrag in een rubriek is niet de belastingontvangst voor de Belastingdienst dus om de omvang hiervan te bepalen kijken we op aangifteniveau naar het uiteindelijk te betalen of te ontvangen belastingbedrag.

## Toelichting
In de bijlagen is een uitgebreide toelichting te vinden op de compliance map en de definities die daarmee samenhangen.

## Vragen
Voor vragen kun je contact opnemen met:
[redacted]@belastingdienst.nl) of
[redacted]@belastingdienst.nl).

1 Voor de segmenten MKB en GO wordt op een later moment het aantal te hanteren zekerheidsniveaus bepaald.



1874397 00740

# Compliance map Particulieren

## Doelgroep

Centraal in de compliance map staan de particulieren die aangifte doen voor de inkomstenbelasting. De omvang van deze groep is 8,7 miljoen particulieren.

NB: het is wel van belang te realiseren dat er ook andere groepen particulieren zijn. In de bijlage Doelgroep vind je deze terug. Deze worden echter niet meegenomen in de analyse voor de CM Particulieren.

## Zekerheidsniveau

We hebben voor de aangifte inkomstenbelasting voor de meest gebruikte rubrieken het zekerheidsniveau vastgesteld (zie Tabel 1). Op die manier kunnen we vervolgens voor de gehele aangifte inzicht geven in het zekerheidsniveau.

Wij concluderen dat het zekerheidsniveau van de aangifte inkomstenbelasting hoog is. De rubrieken loon, pensioen en heffingskortingen hebben een hoog zekerheidsniveau. Voor de overige rubrieken geldt een laag zekerheidsniveau.

**TABEL 1** Zekerheidsniveau aangifte inkomstenbelasting

| Rubriek in de aangifte | Zekerheidsniveau | | |
|---|---|---|---|
| | Laag | Midden | Hoog |
| **Box 1 Belastbaar inkomen uit werk en woning** | | | |
| Loon en pensioen | | | De Belastingdienst kan het aangegeven loon en het pensioen in de aangifte geautomatiseerd controleren (en eventueel geautomatiseerd corrigeren). Dit is mogelijk omdat we van derden de loongegevens ontvangen. |
| Andere inkomsten uit overige werkzaamheden | De Belastingdienst kan deze rubriek niet op basis van derdeninformatie controleren en is daarbij afhankelijk van de belastingplichtige. | | |
| Buitenlandse inkomsten | De Belastingdienst kan deze rubriek niet op basis van derdeninformatie controleren en is daarbij afhankelijk van de belastingplichtige. | | |
| Uitgaven voor de inkomensvoorziening premies voor lijfrente | Sinds 2002 ontvangt de Belastingdienst de lijfrentepremies van de verzekeraars. In 2008 is echter het kwaliteitsniveau hiervan onvoldoende om te bepalen of dit aftrekbaar is. | | |
| Aftrekbare kosten van de eigen woning | De Belastingdienst beschikt over de waarde van onroerende zaken. Dit kan de Belastingdienst gebruiken om het eigenwoningforfait te berekenen. Daarnaast is het in deze rubriek ook mogelijk om een deel van de kosten af te trekken maar in 2008 is geen derdeninformatie beschikbaar om deze aftrekbare kosten te bepalen. | | |



Vervolg volgende pagina »

1874397 00740

Vervolg tabel 1

| Rubriek in de aangifte | Zekerheidsniveau | | |
|---|---|---|---|
| | laag | Midden | Hoog |
| Persoonsgebonden aftrek ziektekosten | De Belastingdienst kan de aftrekbare ziektekosten niet op basis van derden-informatie bepalen en is dus afhankelijk van de administratie van de belastingplichtige. | | |
| **Box 3 Sparen en beleggen** | De Belastingdienst ontvangt van derden gegevens over de saldi van bank- en spaarrekeningen en het effectenbezit dat bij banken gedeponeerd is. Echter het overig effectenbeheer en bezit van onroerend goed (niet eigen woning) is geen derdeninformatie beschikbaar in 2008. | | |
| **Heffingskortingen** | | | De toekenning van de kortingen vindt plaats op basis van informatie van de Belastingdienst zelf. |

## Belastingontvangsten

Zoals eerder is aangegeven telt de doelgroep van deze CM 8,7 miljoen particulieren. In hun aangiften verantwoorden zij aan ingehouden loonheffing € 57,7 miljard.
Per saldo wordt € 9 miljard via de inkomstenbelasting teruggegeven, waarvan € 1 miljard een hoog zekerheidsniveau heeft en € 8 miljard een laag zekerheidsniveau heeft (aftrekposten). Per saldo is de belastingontvangst voor deze groep € 48,7 miljard. In Tabel 2 wordt dit samengevat.

**Tabel 2:** Belastingontvangsten en zekerheidsniveaus

| | Inkomstenbelasting | Ingehouden loonheffing | Inkomstenbelasting* (x miljard) | Ingehouden Loonheffing* (x miljard) | Belastingontvangst (x miljard) |
|---|---|---|---|---|---|
| Lage zekerheid | X | | - € 8 | | - € 8 |
| Midden zekerheid | | | | | |
| Hoge zekerheid | | X | - € 1 | +€ 57,7 | +€ 56,7 |
| **Totaal** | | | **- € 9** | **€ 57,7** | **€ 48,7** |

* Een '+'-teken en '-' -teken staan respectievelijk voor het belastinggeld naar en van de Belastingdienst.



1874397 00740

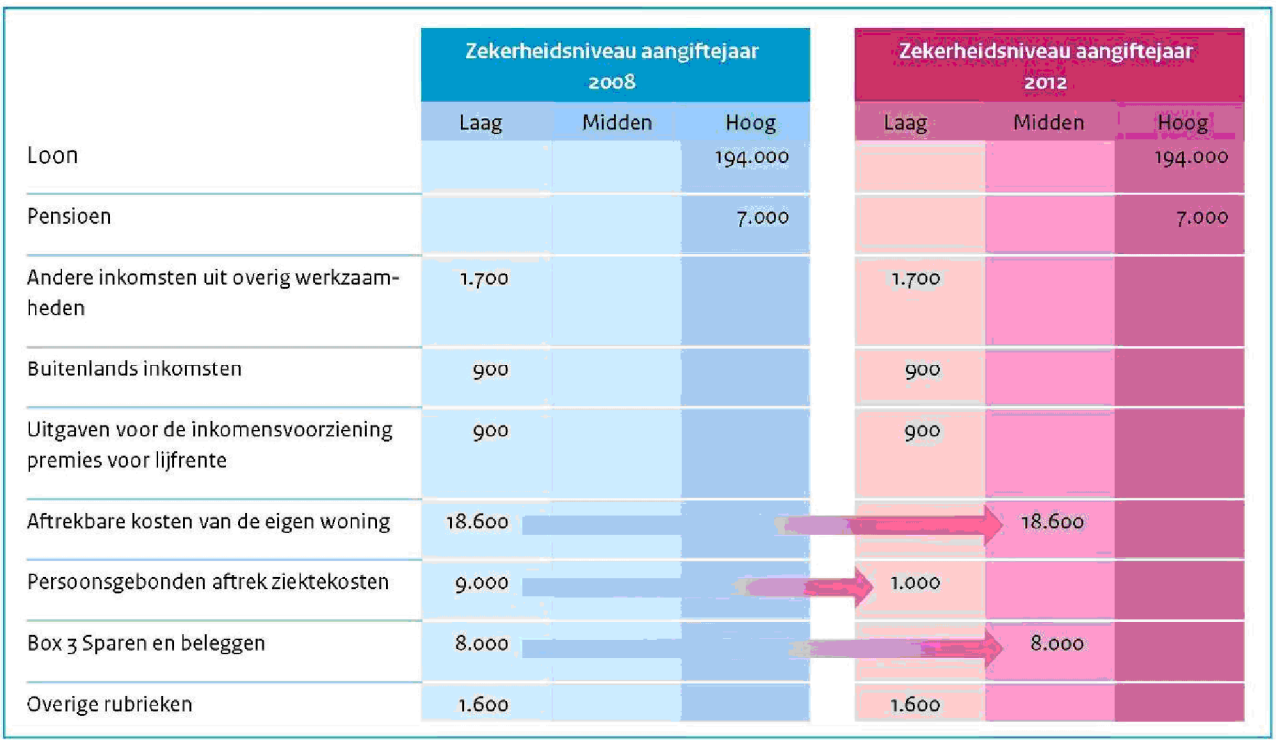
# Conclusie

Op basis van de CM kunnen we voor het segment Particulieren concluderen dat een belangrijk deel van de belastingontvangsten een hoge zekerheid kent. Dit is met name toe te wijzen aan het hoge zekerheidsniveau van de aangifterubrieken loon, pensioen en heffingskortingen. Voor de overige rubrieken geldt een laag zekerheidsniveau en zou de zekerheid vergroot moeten worden.

Als we kijken naar de huidige ontwikkelingen voor de aangifte inkomstenbelasting, zien we mogelijkheden om de zekerheid van de belastingontvangsten te vergroten. Wij hebben hierbij vooral gekeken naar rubrieken die het meest gebruikt worden (zie Tabel 1 voor deze rubrieken). Het gaat dan om ontwikkelingen op het gebied van derdeninformatie, een uitbreiding van de vooraf ingevulde aangifte (VIA) met betaalde hypotheekrente, lijfrente, bank- en spaarrekeningen en effecten. Wij verwachten dat het zekerheidsniveau voor deze rubrieken vanaf 2012 verschuift van laag naar midden. Voor de rubriek ziektekosten verwachten we dat als gevolg van de wets-wijziging het aantal particulieren dat deze rubriek invult, zal dalen maar dat het zekerheidsniveau ongewijzigd blijft op laag.

Je kan zeggen dat voor de rubrieken waarbij een verschuiving plaatsvindt naar het hoogste zekerheidsniveau vooralsnog geen extra toezichtactiviteiten nodig zijn.
Voor de rubrieken met een laag of midden zekerheidsniveau is extra inspanning nodig om de zekerheid te vergroten.
De omvang van de te verwachten belastingontvangsten moet in de afweging meegenomen worden.

In onderstaande figuur geven we de zekerheidsniveaus aan voor de rubrieken in de aangifte inkomstenbelasting 2008 –inclusief het totaal aangegeven bedrag- en onze verwachtingen voor het aangiftejaar 2012. De pijlen geven een eventuele verandering aan.
De cijfers in de figuur zijn ontleend aan de Steekproef Particulieren 2008 en 2012 (op rubrieksniveau).




* Deze resultaten zijn gebaseerd op de Steekproef Particulieren 2008 en 2012



1874397 00740

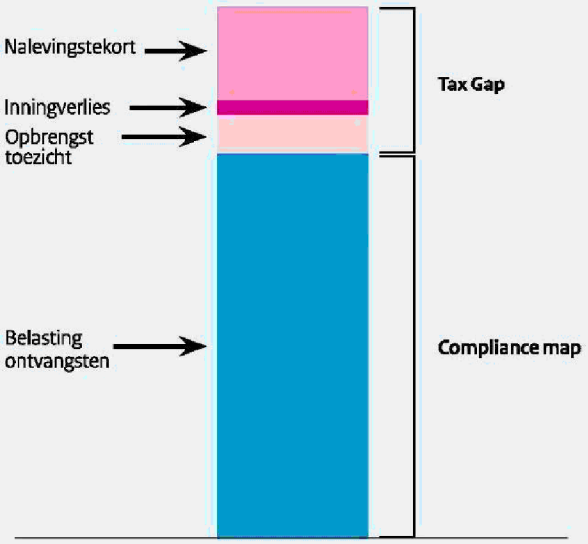
# **Bijlage:** Tax bar

De Belastingdienst streeft naar een zo groot mogelijke zekerheid over de juistheid en volledigheid van belastingontvangsten en bijgevolg het nalevingstekort zo klein mogelijk te houden.
Om een beeld te geven van de totale belastingontvangsten gebruiken we de zogenaamde 'tax bar' (belastingkolom). Deze tax bar bestaat uit:

- de tax gap en
- de compliance map

In onderstaande figuur is dit grafisch weergegeven.

**Figuur 1:** Tax bar




## Tax gap[1]

De tax gap kan worden gedefinieerd als het verschil tussen de totale omvang van de belastingen die de Belastingdienst zou moeten heffen en innen en de daadwerkelijk geheven en geïnde/ontvangen belastingen. Dit verschil ontstaat als gevolg van niet registreren, niet (tijdig) aangifte doen, onjuist en/ of onvolledig aangifte doen en/ of niet (tijdig) betalen.

In termen van belastingontvangsten geeft de tax bar grafisch weer:

- het aandeel in de verschuldigde belastingen die vastgesteld, geheven en betaald zijn (belastingontvangsten)
- de belastingen die met toezichtinterventies worden nagevorderd/nageheven en betaald zijn (opbrengst door toezicht)
- verschuldigde belastingen die vastgesteld en geheven zijn, maar niet worden betaald (inningverlies)
- de gemiste belastingopbrengsten: de belastingen die niet worden vastgesteld/geheven (het nalevingstekort). Deze bestaat uit de volgende drie onderdelen, waarvan op dit moment alleen het eerste onderdeel is berekend:
  - de gemiste belastingontvangsten die op basis van de steekproeven (ondernemingen en particulieren) berekend kan worden (het correctiepotentieel bij de bekende belastingplichtigen)[2];
  - de gemiste belastingontvangsten ten gevolge van fraude (belastingontduiking);
  - de gemiste belastingontvangsten ten gevolge van het niet-registreren als belastingplichtige (onbekende belastingplichtigen).

Ten aanzien van de tax gap kan onderscheid gemaakt worden in de netto tax gap en de bruto tax gap:
De *netto tax gap* omvat de gemiste belastingontvangsten ten gevolge van:

- Het niet registreren als belastingplichtige
- Het niet doen van aangifte
- Vergissingen
- Belastingontwijking
- Fraude (belastingontduiking)
- Het niet betalen van vastgestelde en geheven belastingen (inningverlies)

De factor 'tijd' is een element bij het vaststellen van de tax gap. Belastingplichtigen die niet tijdig hun aangifte doen of hun belastingen op tijd betalen dragen ook bij aan de tax gap.

- De *bruto tax gap* omvat naast de netto tax gap de gemiste belastingopbrengst:
- Ten gevolge van het te laat doen van aangifte;
- Ten gevolge van het te laat betalen van de aanslag en op aangifte;
- De alsnog geheven en geïnde belastingontvangsten als gevolg van toezichtinterventies van de Belastingdienst en opsporingsonderzoeken door de Belastingdienst/FIOD.

---

[1] Bron: prof. dr. mr. Lisette van der Hel RA en drs. ir. Lou Verberkt (2011), Draft Definition tax gap en compliance map.

[2] Een deel van het hetgeen we via de steekproef bepalen, wordt via toezichtinterventies (onderdeel 2 van de tax bar) geheven en geïnd. Via de steekproef Particulieren hebben we het nalevingstekort bepaald. Dit gegeven is vervolgens ingezet om via de selectiemodules (een deel) in de heffing te betrekken.



1874397 00740

Een groot actueel punt van zorg is dat er steeds meer systematisch misbruik wordt gemaakt van de dienstverlening in het belastingsysteem (en toeslagensysteem).[3] Zo wordt er soms, met het oogmerk van misbruik, op basis van onjuiste gegevens een beroep gedaan op een voorlopige teruggaaf in de IH. Als dit wordt ontdekt, is terugvordering vaak erg moeilijk. De verzamelterm voor dergelijk misbruik is 'systeemfraude'. In het verband van de tax gap kwalificeren we dit als onderdeel van de netto tax gap, i.c. fraude (belastingontduiking).

## Interdependentie tax gap en compliance map

De compliance map categoriseert de belastingopbrengsten naar verschillende niveaus van 'zekerheid'. De tax gap is een schatting van gemiste belastingontvangsten. Dit betekent dat we met twee elementen te maken hebben die naar hun aard verschillen, maar die de (gemiste) belastingontvangsten als gemeenschappelijkheid hebben.
De (mogelijke) interdependentie tussen de tax gap en compliance map kan het best worden toegelicht aan de hand van het volgende voorbeeld:

- Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, in combinatie met een stimuleringsbeleid van het kabinet voor ondernemerschap, kunnen leiden tot meer ondernemers en minder mensen die werkzaam zijn in dienstbetrekking. Dat kan betekenen dat de belastingopbrengsten van particulieren vanuit loon in dienstbetrekking, en daarmee de belastingopbrengsten met een hoog zekerheidsniveau zullen dalen, omdat deze voormalige werknemers nu als kleine zelfstandigen zullen opereren, wiens belastingopbrengsten onder een lager zekerheidsniveau zullen vallen.
- Dit kan vervolgens leiden tot vergroting van de tax gap ten opzichte van de situatie waarin dezelfde burgers werkzaam waren in loondienst.

# **Bijlage:** Doelgroep

| | Aantal belastingplichtigen | Ingehouden loonheffing | Inkomstenbelasting | Belastingontvangsten |
|---|---|---|---|---|
| **Segment Particulieren** | **8.700.000** | **€ 57.700.000.000** | **- € 9.000.000.000** | **€ 48.700.000.000** |
| Aangifte met alleen loon | 1.950.000 | € 7.300.000.000 | - € 1.000.000.000 | € 6.300.000.000 |
| Overige aangiften | 6.700.000 | € 50.400.000.000 | - € 8.000.000.000 | € 42.400.000.000 |
| **Loonheffing is gelijk aan de eindheffing** | **2.350.000** | **€ 5.500.000.000** | **€ 0** | **€ 5.500.000.000** |
| Particulieren met alleen inhouding van loonheffing | 1.400.000 | € 5.500.000.000 | € 0 | € 5.500.000.000 |
| Particulieren met loon- en inkomstenbelasting die beide *nul* zijn | 950.000 | € 0 | € 0 | € 0 |
| Particulieren die alleen heffingskorting ontvangen | 450.000 | € 0 | - € 800.000.000 | - € 800.000.000 |

[3] De Fiscale agenda 2011 van Staatssecretaris van Financiën Weekers 'Naar een eenvoudiger, meer solide en fraudebestendig belastingstelsel', blz 8 en 9.



1874397 00740

# **Bijlage:** Toekenning zekerheidsniveaus

Voor de compliance map hanteren we drie zekerheidsniveaus, te weten laag, midden en hoog. Bij de uitwerking van het zekerheidsniveau worden ook de ontwikkelingen nadien behandeld. Voor particulieren worden hierna de qua bedrag belangrijkste rubrieken besproken en wordt het toegekende zekerheidsniveau nader toegelicht.

## Loon en pensioen: *zekerheid hoog*

Over het belastingjaar 2008 werd de rubriek loon en pensioen reeds geautomatiseerd gecontroleerd met behulp van de wegingsmodule. Input voor de wegingsmodule is FLG dat zijn input ontvangt van Polis (UWV). Afhankelijk van het moment waarop de wegingsmodule wordt gedraaid, kan de zekerheid verschillen. Des ondanks kan gesteld worden dat de zekerheid over 2008 hoog is.

Met de introductie van de VIA voor het belastingjaar 2010 wordt in principe geen extra zekerheid toegevoegd. De VIA is een service voor belastingplichtigen. Wel zullen in principe minder fouten worden gemaakt bij het invullen. Bij de selectiemodule worden onjuist ingevulde bedragen echter weer gesignaleerd. Correcties kunnen vervolgens geautomatiseerd plaatsvinden.

## Inkomsten uit buitenland: *zekerheid laag*

Voor zover het gaat om buitenlandse pensioenen en renten komt de renseignering steeds meer op gang. De pensioenen en renten uit België en Duitsland worden vanaf 2012 vooraf ingevuld. Het gaat hier om een kleine groep particulieren, ongeveer 80.000.

## Lijfrentepremies: *zekerheid laag*

Lijfrentepremies worden al sinds 2002 door verzekeraars gerenseigneerd. Over 2011 heeft de unit OAG van B/CA 96% van de lijfrentepremies gerenseigneerd gekregen. De helft van de renseignementen is van zodanige kwaliteit dat deze vooraf ingevuld kunnen worden. In 2011 zijn voor een aantal verzekeraars nagenoeg alle lijfrentepremierenseignementen vooraf ingevuld. Voor 2012 verwacht men meer te kunnen invullen maar dat is nog afhankelijk van de stappen die verzekeraars nog moeten zetten. Om de zekerheid bij de proef te versterken heeft men voor de invulling een uitrolmenu ontwikkeld waarmee belastingplichtige zelf de beschikbare vrije ruimte kan berekenen. Concluderend kan gesteld worden dat de zekerheid in 2008 nog als laag moet worden aangemerkt.
Banken mogen sinds kort ook een aantal producten verkopen die lijken op lijfrenteverzekeringen. De inleg voor die producten moeten de banken sinds 2010 renseigneren. Over deze renseignementen kan tot nu toe nog niets gezegd worden over volledigheid en juistheid omdat onderzoek nog nauwelijks heeft kunnen plaatsvinden.

## Eigen woning: *zekerheid laag*

Belangrijkste aspecten van de rubriek eigen woning zijn de huurwaarde van de woning, de betaalde erfpachtcanon en de aftrekbare hypotheekrente. Reeds in 2008 was de huurwaarde geautomatiseerd beschikbaar voor controle met de selectiemodule. De basis voor de huurwaarde is de WOZ-waarde die beschikbaar komt uit de WOZ-base. De zekerheid voor dit inkomensbestanddeel is dus groot.
Met betrekking tot de aftrekbare erfpachtcanons was in 2008 maar ook nu nog geen derdeninformatie beschikbaar. Hier ligt nog een kans voor de Belastingdienst. De zekerheid voor dit negatieve inkomensbestanddeel is dus nog laag.
Ook de aftrekbare hypotheekrente kon over 2008 nog niet gecontroleerd worden aan de hand van derdeninformatie. De zekerheid moet daarom voor dit jaar nog op laag worden gesteld.
Per saldo kwalificeren we de inkomsten uit eigen woning qua zekerheid op laag.

Wanneer de betaalde hypotheekrente aan banken en verzekeringsmaatschappijen beschikbaar komt en deze kwalitatief wordt beoordeeld door Onderzoek en Advies Gegevenskwaliteit (OAG) van BCA domein Gegevens, kan deze zekerheid worden verhoogd. Wel moet dan rekening worden gehouden met het niet aftrekbare deel (overwaarde bij aankoop nieuwe woning en hypotheken waarvan het geleende bedrag niet wordt gebruikt voor de woning). Door het toegankelijk maken van bekende informatie en het stellen van aanvullende vragen bij de VIA kan de zekerheid extra worden verhoogd.

## Ziektekosten: *zekerheid laag*

De als buitengewone uitgaven aftrekbare ziektekosten zijn niet op basis van derdeninformatie te controleren. De Belastingdienst is dus voor deze rubriek afhankelijk van de administratie van belastingplichtige.

Voor de periode na 2008 zal door wetswijziging het aftrekbare bedrag en het aantal belastingplichtigen dat ziektekosten zal opvoeren aanzienlijk afnemen. Het belang van deze rubriek zal daarom eveneens afnemen. Het zekerheidsniveau zal echter laag blijven.

## Voordeel uit sparen en beleggen (Box 3): *zekerheid laag*

De saldi van bank- en spaarrekeningen worden in 2008 al gerenseigneerd en via de selectiemodule gecontroleerd. Datzelfde geldt voor het effectenbezit voor zover dit bij banken is gedeponeerd. Andere vormen van effectenbeheer of niet aan de beurs genoteerde aandelen en obligaties vallen hier dus buiten. Het bezit aan onroerend goed, niet zijnde de eigen woning, moet ook onder box 3 worden



1874397 00740

verantwoord. Volledige renseignering op basis van de WOZ-base is echter nog niet mogelijk omdat de verdeling van het bezit niet altijd geheel duidelijk is.
De zekerheid voor deze rubriek moet over 2008 nog als laag worden aangemerkt.

De ontwikkelingen zijn echter zodanig dat ook hier de zekerheid van jaar tot jaar toeneemt. In 2012 worden de bank- en spaarrekeningen, het effectenbezit voor zover dit beheerd wordt door banken en een belangrijk deel van het onroerend goed door de Belastingdienst vooraf ingevuld. Voor 2012 zal deze kwalificatie hoger zijn maar het niveau zal in 2013 opnieuw moeten worden beoordeeld.

## Heffingskortingen: *zekerheid hoog*

De toekenning van de heffingskortingen vindt plaats op basis van eigen informatie van de Belastingdienst. De zekerheid hiervan kan als hoog worden aangemerkt.



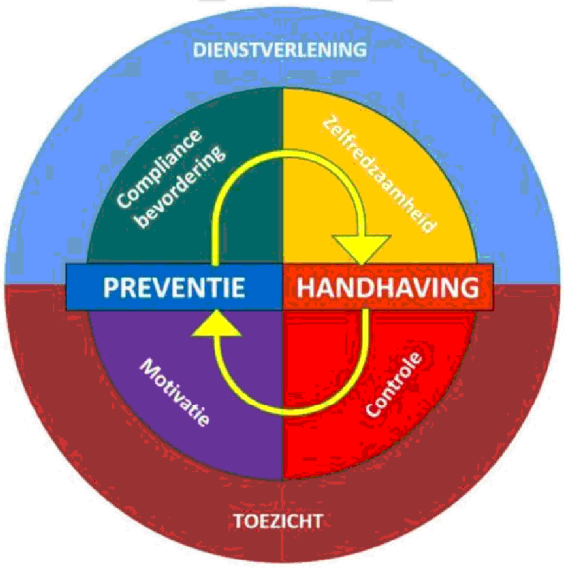
1874397 00740

Dit is een uitgave van:
Belastingdienst/ LTO
Juni 2013

WETEN, KIEZEN, DOEN,
EN METEN

OF

Aangifte doen? In een keer goed!




CEPT

## Inhoud

1 Inleiding ..... 4

**1.1 De plaats van het LHP 4**

**1.2 Grootste wijzigingen ten opzichte van 2013 5**

2 Doelen en effecten PDB ..... 6

**2.1 Doelen die gebaseerd zijn op de algemene beleidsdoelstellingen 6**

2.1.1 Compliance 6

2.1.2 Solide en eenvoudige wet- en regelgeving 6

2.1.3 Dienstverlening 6

**2.2 Verbijzondering voor het segment Particulieren 6**

**2.3 Handhavingsregie 7**

2.3.1 Van controle achteraf naar gedragsbeïnvloeding vooraf 7

2.3.2 Doelgroepgericht Toezicht 7

2.3.3 Versnellen 7

2.3.4 Intensiveren 7

2.3.5 Versterken derden informatie 7

3 Uitgangspunten ..... 8

Onze handhavingsaanpak beoogt het in één keer goed doen van een aangifte en is gebaseerd op de volgende uitgangspunten: ..... 8

2. Kennis en kunde van medewerkers en vaktechniek gebruiken; ..... 8

We betrekken de medewerkers en de vaktechniek bij het ontwikkelen van de verschillende producten; ..... 8

4 Instrumenten ..... 9

5 Uitvoering, activiteiten ..... 10

**5.1 Bestrijding van Fraude (1043) 10**

**5.2 Steekproef (1079) 10**

**5.3 Doelgroepgerichte aanpak, profiling 10**

**5.4 Rubriekgerichte aanpak (voorheen thema's) 11**

**5.5 Buitenlands vermogen 11**

**5.6 Zeer vermogende particulieren (1020) 11**

**5.7 Aangiftebehandeling 12**

**5.8 Handhavingsregie (3012) 12**

**5.9 Overige werkstromen 12**

**5.10 Specials 12**

6 Cijfermatige doelstellingen ..... 13

**6.1 Capaciteit 13**

**6.2 Produkten en voorraaddoelstellingen 13**

CONCEPT

7 BIJLAGE; uitwerking van de diverse activiteiten .....14

**7.1 Bestrijding van Fraude 14**

**7.2 Steekproef 14**

**7.3 Doelgroepgerichte aanpak. Klantsegmentatie, profiling 14**

**7.4 Rubriekgerichte aanpak (voorheen thema's) 14**
7.4.1 Eigen woning (1159) 14
7.4.2 inkomsten uit vermogen in levensverzekeringen (1157) 15
7.4.3 resultaat uit overige werkzaamheid (ROW,1156)15
7.4.4 Internationale gegevensbronnen (IGU,1055); 16
7.4.5 Internationaal Belastingrecht (IBR,1158) 17
7.4.6 Chronisch Zieken (1154) 17

**7.5 Buitenlands vermogen 17**

**7.6 Zeer vermogende particulieren 17**

**7.7 Aangiftebehandeling1052 en 1075 17**

**7.8 Handhavingsregie/ Pilots innovatie 18**

**7.9 Overige werkstromen 18**

**7.10 Specials 18**
7.10.1 ANBI (algemeen nut beogende instellingen) 19
7.10.2 NSW (Natuurschoonwet) 19
7.10.3 Erfbelasting 19
7.10.4 Schenkbelasting 20
7.10.5 Buitenland 20
7.10.6 Bureau Monumentenpanden 20

CONCEPT

# 1 Inleiding

## 1.1 De plaats van het LHP

Uit de Rijksbegroting, onderdeel belastingen, blijkt ten eerste dat een solide, eenvoudige en fraudebestendige fiscale wet- en regelgeving de basis is voor het genereren van inkomsten voor de overheid. Ook het beginsel van een dienende overheid speelt een belangrijke rol. Dat betekent bijvoorbeeld dat de Belastingdienst de verantwoordelijkheid heeft voor een goede voorlichting aan de burgers en bedrijven, tijdige en onpartijdige standpuntbepaling en een onpartijdige invulling van de wettelijke plichten die belastingplichtigen hebben ten behoeve van de belastingheffing.
Vervolgens blijkt ook uit de algemene beleidsdoelstelling dat de minister het doel nastreeft compliance te bevorderen, waarbij hij de handhaving afstemt op de houding en beweegredenen van de burgers en bedrijven. Het doel is het gedrag van de burgers zodanig te beïnvloeden dat deze vrijwillig de belasting betalen. De strategie die gekozen is om dit doel te bereiken, is handhavingsregie.

In deze algemene beleidsdoelstelling wordt compliance uitgelegd als de bereidheid tot nakoming van de wettelijke verplichtingen en is er sprake van compliant gedrag als burgers en bedrijven:

- zich (terecht) registreren voor belastingplicht;
- (tijdig) aangifte doen;
- juist en volledig aangifte doen;
- (tijdig) betalen.

Deze algemene beleidsdoelstellingen zijn verwoord in het MLTP Belastingdienst 2015 "eenvoudig aanspreekbaar". In 2013 is dit plan herijkt en er is één doel toegevoegd: versnelling van de doorlooptijd van het aangifteproces.
In het voorwoord in het Bedrijfsplan 2013 zegt [redacted] "Het vertrouwen van publiek en politiek in onze dienst is hersteld. En ook hebben we prachtige vernieuwingen doorgevoerd. De voor ingevulde aangifte is een groot succes."
Die successen willen we natuurlijk behouden en waar mogelijk nog verder uitbouwen.
Uit het bedrijfsplan blijkt ook dat er zichtbaar een begin gemaakt is met handhavingsregie, versterking van het toezicht en dat de eerste stappen voor de herinrichting naar vier concentratie-locaties zijn gezet. In het Bedrijfsplan wordt aangegeven dat hiermee verder gegaan zal worden. Om de in het MLTP vastgestelde doelen eind 2015 ook daadwerkelijk gerealiseerd te hebben is een doorontwikkeling nodig van:

- het verschuiven van optreden achteraf middels de massale aangifte-uitworp behandeling naar het vooraf borgen van een kwalitatief juiste aangifte, dus van terughalen naar terugdringen.
- De versnelling van de doorlooptijd. Die moet van 30 naar 15 maanden . Daarvoor zal extra capaciteit moeten worden ingezet.
-

CONCEPT

Hoe deze algemene en bijzondere doelstellingen gehaald zullen worden is verwoord in dit LHP 2014.

## 1.2 Grootste wijzigingen ten opzichte van 2013

Met ingang van de aangiftebehandeling IH 2012 zullen de aangiften uit het segment MKB met een niet winst risico niet meer behandeld worden in het segment Particulieren. Dit vereist afstemming met het segment MKB over de te maken keuzes in het toezicht op deze onderwerpen.

We gaan in dit plan uit van de 4 concentratielocaties, Arnhem, Eindhoven, Den Haag en Amsterdam. Iedere locatie heeft een bepaald verzorgingsgebied. In dit plan worden de werkzaamheden toebedeeld aan de diverse concentratielocaties. De locaties beslissen zelf op welk kantoor in het verzorgingsgebied ze worden uitgevoerd.

CONCEPT

# 2 Doelen en effecten PDB

## 2.1 Doelen die gebaseerd zijn op de algemene beleidsdoelstellingen

### *2.1.1 Compliance*

Complliance is nog steeds de hoofddoelstelling van het segment PDB; "Zorgen dat in beginsel iedereen de belasting betaalt die hij volgens de wet verschuldigd is.

Compliance bestaat uit vier factoren waarbij de burger:
- zich juist laat registreren;
- tijdig aangifte doet;
- die aangifte juist en volledig doet;
- en op tijd de aanslagen betaalt.

Op basis van de steekproef Particulieren 2010 is het percentage onjuiste en onvolledige aangiften (uitgedrukt als percentage van de totale belastingopbrengst) vastgesteld op 1,2%. In principe zijn alle in het LHP (Particulieren) genoemde activiteiten er op gericht om dit nalevingstekort terug te dringen of terug te halen. De hierbij beoogde effecten zijn

1. Het verhogen van de mate van zekerheid van de belastingopbrensten (compliancemap)
2. Het verhogen van de zelfredzaamheid (FD, HUBA, beschrijvingsbeleid).

### *2.1.2 Solide en eenvoudige wet- en regelgeving*

Regelvereenvoudiging is de meest effectieve vorm van het terugdringen van de non-compliance. Er bestaan momenteel veel regelingen met slecht uitvoerbare uitzonderingen of beperkingen. Een deel van de regelingen zijn enkel met veel menscapaciteit te handhaven. Regelvereenvoudiging is ook nodig voor de burgers omdat ze de aangifte dan beter begrijpen en om VIA (vooraf invullen) verder uit te breiden. De Belastingdienst wil in 2016 voor 90% van de burgers de aangifte volledig vooraf in vullen. Afgelopen jaren zijn er succesvolle stappen gezet tot vereenvoudiging op het gebied van de behandeling van de inkomensvoorzieningen zoals de lijfrente.
De activiteiten richten zich in 2014:
- uitvoeringstoets (uitgangspunt: kan een burger de regelgeving begrijpen en zelfstandig gebruiken bij de aangifte);
- onderzoek naar voorstellen vereenvoudiging ROW, eigenwoning.

### *2.1.3 Dienstverlening*

In de handhavingsstrategie van PDB is dienstverlening onlosmakelijk verbonden aan toezicht, omdat het bijdraagt aan de zelfredzaamheid en compliance bevordert als burgers het in één keer goed kunnen en willen doen.

## 2.2 Verbijzondering voor het segment Particulieren

Onze activiteiten richten zich op zowel het terughalen van het nalevingstekort (hier en nu) en het terugdringen van de non-compliance (toekomst). We pakken dit aan met verschillende instrumenten.

CONCEPT

## 2.3 Handhavingsregie

*2.3.1* *Van controle achteraf naar gedragsbeïnvloeding vooraf*

Uiteindelijk willen we iedere ingediende aangifte met gerechtvaardigd vertrouwen conform kunnen regelen. Voorlopig willen we een schuif in de in te zetten instrumenten realiseren. Van behandeling van hoge risico's naar massaal corrigeren en van massaal corrigeren naar gerechtvaardigd conform.

*2.3.2* *Doelgroepgericht Toezicht*

Op basis van o.a. life events, zijn doelgroepen bepaald waarvoor een toezichtstrategie wordt opgesteld. Voor 2014 en volgende jaren zijn de doelgroepen Scheiden, Nabestaanden, Jongeren en Mijders gekozen.

*2.3.3* *Versnellen*

Momenteel worden de aangiften behandeld in een periode van ongeveer 30 maanden. Dit gaan we verkorten naar 15 maanden. We willen dit eind 2015 gerealiseerd hebben.

*2.3.4* *Intensiveren*

Om de kasopbrengst tijdelijk te verhogen zullen er in 2014 meer aangiften behandeld worden. Dit leidt tot een tijdelijke verhoging van de kasopbrengsten van €102 mln. in die periode.

*2.3.5* *Versterken derden informatie*

We willen de burgers stimuleren om meer gebruik te maken van de VIA zodat zij snel een volledige aangifte kunnen doen.
Wij willen dit de komende jaren fors uitbreiden en denken hierbij vooral aan de IGU en PGB stromen. Door het vooraf invullen bereiken we dat het niet-gebruik, oneigenlijk gebruik en misbruik sterk wordt terug gedrongen.

In hoofdstuk 5 zal dit verder worden uitgewerkt.

CONCEPT

# 3 Uitgangspunten

Onze handhavingsaanpak beoogt het in één keer goed doen van een aangifte en is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

1. Werken vanuit handhavingsregie op basis van "Weten, Kiezen, Doen en Meten" conform de leidraad Handhavingsregie;
   De keuzes in de handhaving zijn vooral gebaseerd op kennis die we halen uit de steekproef en strategische verkenningen.
   Nalevingsmeting maakt integraal onderdeel uit van de Handhavingsregie. Centraal staat het zichtbaar maken van het veranderde nalevingsgedrag. We doen dit volgens de Handreiking Nalevingsmeting.

2. Kennis en kunde van medewerkers en vaktechniek gebruiken;
   We betrekken de medewerkers en de vaktechniek bij het ontwikkelen van de verschillende producten;

3. Samenwerken in de gehele keten;
   Als voorbeeld van samenwerking kan de actie negatieve EVA worden genoemd. Vanuit de strategische verkenning invordering werd als één van de oorzaken voor betalingsachterstanden genoemd de klanten die stelselmatig een negatieve voorlopige aanslag krijgen die ze na het indienen van de aangifte weer moeten terugbetalen. Samen met SMP hebben we in het najaar van 2013 deze belastingplichtigen aangeschreven en de voorlopige aanslag op het juiste niveau gebracht.
   Samenwerking in de fiscale keten (met fiscaal dienstverleners en gegevensleveranciers) draagt bij aan het in één keer goed aangifte doen.

4. Dienstverlening op maat
   Door dienstverlening op maat en ondersteunen we de belastingplichtige om het goed te doen en verhogen we de kwaliteit

5. Samenwerken met andere handhavende instanties;
   In de handhaving werken we in toenemende mate samen met andere handhavende instanties

CONCEPT

# 4 Instrumenten

De instrumenten die we inzetten voor het verkrijgen van kennis over de mate van compliance zijn

- Resultaten jaarlijkse steekproef
- De Compliance map
  Deze biedt per segment inzicht in de mate van zekerheid over de belastingontvangsten in het verleden en de ontwikkelingen daarin. Op deze manier krijgt de Belastingdienst een beeld van de belastingontvangsten die worden gerealiseerd door bereidwillige naleving van de doelgroep en de belastingontvangsten die door het houden van toezicht kan worden vergroot.
- Resultaten van onderzoeken
  Zoals bij voorbeeld het onderzoek naar zelfredzaamheid en het onderzoek naar de oorzaken van bezwaarschriften

Bij het ontwikkelen van instrumenten die gericht zijn op het terugdringen van de non-compliance is samenwerking tussen Dienstverlening en Toezicht onontbeerlijk. De serviceconcepten van dienstverlening kunnen hierbij een belangrijke rol spelen. Verder denken we aan andere vormen van dienstverlening zoals via een door veel belastingplichtigen zelf te gebruiken aangifteprogramma. Het stimuleren van het gebruik van de VIA. En op een doelgroep afgestemde handhavingscommunicatie.

Andere de instrumenten die we inzetten bij het terugdringen zijndenken we dan aan;

- Aanpassingen en vereenvoudiging van Wet en regelgeving
- Opvragen en verbeteren van de derden informatie voor opname in de VIA
- Dienstverlening, onder andere
- In-en externe Samenwerking

Bij het terughalen van het nalevingstekort denken we dan aan;

- Massaal Toezicht / MAC
- Individuele behandeling

Aan de hand van de leidraad handhavingsregie wordt bepaald welk handhavingsinstrument ingezet wordt.

Effect- en nalevingsmeting is van belang om de leercirkel van weten, kiezen, doen en meten in te vullen.

CONCEPT

# 5 Uitvoering, activiteiten

In de uitvoering ondernemen we verschillende activiteiten. In dit hoofdstuk beschrijven we de activiteiten kort en in de bijlage zijn ze verder uitgewerkt.

1. Bestrijding van Fraude
2. Steekproef
3. Doelgroepgerichte aanpak. Klantsegmentatie, profiling
4. Rubriekgerichte aanpak (voorheen thema's)
5. Buitenlands vermogen
6. Zeer vermogende particulieren
7. Aangiftebehandeling
8. Handhavingsregie/ Pilots innovatie
9. Overige werkstromen
10. Specials

## 5.1 Bestrijding van Fraude (1043)

Onze aandacht is gericht op twee aandachtsgebieden:
a. de individuele fraudegevallen
b. de georganiseerde fraudegevallen. Deze hebben prioriteit!
Binnen de georganiseerde fraudegevallen hebben we ook weer twee aparte aandachtsgebieden:
1. De aanpak van de hoofddader die voor derden valse aangiften indient.
2. De aanpak van de mededaders die hun aangiften hebben laten indienen door de hoofddader.

Kernkwaliteit van het project systeemfraude IH is dat bij alle posten, behalve de LIP Nieuwe en Oud, door tijdige blokkades wordt voorkomen dat geld worden uitbetaald.

Op deze manier ontstaan er ook geen schulden voor de invordering. Er wordt aan de poort ongeveer € 200 mln tegengehouden.
Voor de LIP posten is het de bedoeling dat zo snel mogelijk spiegelaanslagen worden opgelegd en de betaling wordt gestopt.

Met deze aanpak beogen we een vermindering van 5% op de beinvloedbare fraudegevallen.

Voor een verdere uitwerking zie bijlage 7.1.1.

## 5.2 Steekproef (1079)

Ieder jaar behandelen we integraal de aangiften van een aantal belastingplichtigen. Uit de resultaten bepalen we ten eerste het nalevingstekort en ten tweede gebruiken we de resultaten om te bepalen waar de grootste risico's zitten.

## 5.3 Doelgroepgerichte aanpak, profiling

Bij de doelgroepgerichte aanpak gaan we met behulp van profiling een klantsegmentatie vaststellen. Op dit moment richten we ons op de volgende doelgroepen: Gescheidenen, Mijders, jongeren en Nabestaanden.



CONCEPT

De intentie van deze aanpak is het lerend vermogen van de Belastingdienst te benutten door in relatief korte tijd interventies te ontwikkelen die onderbouwd zijn door onderzoek (kwantitatief en/of kwalitatief) en/of de kennis opgedaan uit werkgroep sessies met experts.
Allereerst willen we aantonen dat interventies gericht op gedragsbeïnvloeding vooraf en subjectgericht (groepsgewijs) meer opleveren dan extra investeren in controles achteraf. Daarnaast ontwikkelen we nieuwe werkwijzen en zal kennisoverdracht van externe experts naar interne medewerkers plaatsvinden.

## 5.4 Rubriekgerichte aanpak (voorheen thema's)

Deze aanpak richt zich zoveel mogelijk op gedragsbeïnvloeding van subjecten en groepen belastingplichtigen. We gebruiken daarbij risicoprofielen (denk aan hypotheekverhogers die de lening voor een consumptief goed aanwenden) en ook bronnen buiten de Belastingdienst. In 2010 is gestart met de behandeling van de volgende meerjarige rubrieken:
- eigen woning (1159);
- inkomsten uit vermogen in levensverzekeringen (1157);
- resultaat uit overige werkzaamheid (ROW,1156);
- Internationale gegevensbronnen (IGU,1055);
- Internationaal Belastingrecht (IBR,1158)
- Chronisch Zieken (1154)

*Bij de rubrieken Eigen woning, Inkomsten uit levensverzekeringen, Resultaat overige werkzaamheden (ROW) en Chronisch Zieken* onderzoeken we hoe we de compliance kunnen verbeteren en hoe we het nalevingstekort kunnen verlagen . Dit om betere ondersteuning te geven bij het doen van aangifte en ook om segmentering mogelijk te maken in risicogroepen.

*Internationale gegevensbronnen (IGU);*
In het kader van Internationale verdragen krijgt Nederland steeds meer bestanden van gegevens over buitenlands inkomen genoten door binnenlands belastingplichtigen. Te denken aan rente volgens de Europese Renterichtlijn, Belgische pensioenen, Duitse pensioenen, dividenden, andere spaarrekeningen.

*Internationale gegevensbronnen(IBR)*
De aangiften waarbij internationale aspecten worden geraakt (IBR), vragen naast de volledigheid vooral aandacht in het proces. Het gaat hier om aangifte technische aspecten en elementen om de aanslag correct vast te stellen. Binnenlands belastingplichtigen met inkomen uit het buitenland hebben recht op vermindering van belasting en premies volksverzekeringen.

## 5.5 Buitenlands vermogen

Tot het thema buitenlands vermogen behoren de projecten Bank zonder naam (1003), KB Lux (1008), 3e categorie (1126), Parijs (1128). Een aantal projecten loopt reeds langere tijd en de behandeling is daar vooral gericht op het afhandelen van de bezwaar- en beroepsschriften.

## 5.6 Zeer vermogende particulieren (1020)

De LTO heeft in opdracht van de segmenten PDB en MGO/ZGO een strategische verkenning uitgevoerd naar de problematiek van Zeer Vermogende Personen. De verkenning geeft antwoord op vragen die er over deze specifieke groep zijn. De aanbevelingen zien op integrale behandeling waarin de positie van de vermogende en zijn gerelateerde rechtspersonen tezamen in beschouwing worden genomen.
De strategische verkenning is voor advies voorgelegd aan de drie segmenten. Daarna wordt de verkenning voorgelegd aan het MTBR. Strategie en concrete vervolgstappen moeten nog bepaald worden. Het gaat in de uitvoering om hoog gekwalificeerd en segment overstijgende werkzaamheden



CONCEPT

## 5.7 Aangiftebehandeling

In de aangiftebehandeling behandelen we op verschillende manieren de aangiften die zijn uitgeworpen bij de weging op risico's. In 2014 wordt de uitworp gesplitst in harde en overige uitworp. De harde uitworp wordt in het reguliere proces (1152), of met Massaal Automatische corrigeren (MAC) behandeld. De overige uitworp wordt in het reguliere proces (1075).

## 5.8 Handhavingsregie (3012)

Op de vier concentratielocaties zal tijd en ruimte worden ingepland voor het toepassen nvan handhavingsregie. In dat kader wordt de doorontwikkeling van een aantal handhavingsinstrumenten ter hand genomen. In het najaar van 2013 zijn we gestart met 3 pilots betreffende Lijfrente, Dividendbelasting en Box3. We doen dit samen met de teams van Amsterdam (lijfrente), Den Haag (dividendbelasting) en Arnhem (box 3).
Onderzoek scholingsuitgaven n.a.v. evaluatie VIA gegevens.

## 5.9 Overige werkstromen

Naast bovenstaande werkzaamheden zijn er nog diverse andere werstromen die in de reguliere teams worden gedaan. Dit heeft betrekking op de volgende werkzaamheden:
Ambtshalve regeling (1067), bezwaar- en beroepszaken, niet- winst uitworp MKB (1088), vooroverleg, telefonische informatie, administratie, HUBA, ANPR, etc.

## 5.10 Specials

Een aantal werkstromen wordt in het LHP als special betiteld. Dit betekent dat de capaciteit voor deze werkstromen apart wordt benoemd. Dit betreffen de volgende werkstromen:

- **ANBI's** (Algemeen Nut Beogende Instellingen)
- **NSW's** (de aangewezen landgoederen in het kader van de natuurschoonwet)
- **Erf- en Schenkbelasting**
- **Buitenland**
- **BBM** (Belastingdienst Bureau Monumentenpanden)

CONCEPT

# 6 Cijfermatige doelstellingen

## 6.1 Capaciteit

In onderstaande tabel staan de uren die nodig zijn voor de diverse werkzaamheden.

| code | Onderwerp | activiteit | subtotaal | in FTE | totaal | A'dam | Arnhem | Den Haag | Eind-hoven | Specials |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1043 | Fraude | Systeemfraude IH (V | 100.000 | 75 | 100.000 | 25.000 | 25.000 | 25.000 | 25.000 | |
| 1314 | Steekproef | Steekproef Particuli | 33.750 | 25 | 33.750 | | 11.250 | 11.250 | 11.250 | |
| | doelgroepgericht | | 12.500 | 9 | | | | | | |
| 1315 | doelgroepgericht | Echtscheiding | | | 2.500 | | | | 2.500 | |
| 1318 | doelgroepgericht | Mijders | | | 2.500 | | | 2.500 | | |
| 1317 | doelgroepgericht | Jongeren | | | 2.500 | | 2.500 | | | |
| 1316 | doelgroepgericht | Nabestaanden | | | 2.500 | | | | 2.500 | |
| | doelgroepgericht | profiling | | | 2.500 | 2.500 | | | | |
| | rubriekgericht | | 85.000 | 64 | | | | | | |
| 1159 | rubriekgericht | Eigen woning | | | 20.000 | | 20.000 | | | |
| 1154 | rubriekgericht | Specifieke zorgkosten/chronisch zieken | | | 15.000 | 15.000 | | | | |
| 1156 | rubriekgericht | ROW | | | 5.000 | | 5.000 | | | |
| 1157 | rubriekgericht | Verzekeringsproducten | | | 10.000 | | | 10.000 | | |
| 1158 | rubriekgericht | IBR | | | 15.000 | | | | 15.000 | |
| 1055 | rubriekgericht | Internationale Gegevens Uitwisseling (I | | | 20.000 | | | | 20.000 | |
| | buitenlands vermogen | | 56.000 | 42 | | | | | | |
| 1003 | buitenlands vermogen | Bank zonder Naam | | | 6.000 | 1.500 | 1.500 | 1.500 | 1.500 | |
| 1008 | buitenlands vermogen | Rekeningen project (KB Lux) | | | 36.000 | 9.000 | 9.000 | 9.000 | 9.000 | |
| 1020 | buitenlands vermogen | Afgezonderd Particulier Vermogen (APV | | | 8.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | |
| 1126 | buitenlands vermogen | Derde categorie | | | 3.200 | 800 | 800 | 800 | 800 | |
| 1128 | buitenlands vermogen | Parijs | | | 400 | | | | 400 | |
| 1129 | buitenlands vermogen | Vierde categorie | | | 400 | | | | 400 | |
| 1130 | buitenlands vermogen | Pilot onderzoek NIG-rentebase | | | 2.000 | 500 | 500 | 500 | 500 | |
| | harde uitworp | cf Business Case | 350.000 | 262 | | | | | | |
| 1152 | harde uitworp | loon en kortingen en contra informatie | | | 200.000 | | | 200.000 | | |
| 1152 | harde uitworp | harde uitworp; regulier | | | 150.000 | 37.500 | 37.500 | 37.500 | 37.500 | |
| | overige uitworp | cf Business Case | 545.000 | 408 | | | | | | |
| 1075 | overige uitworp | box 3 | | | 10.000 | | 10.000 | | | |
| 1075 | overige uitworp | giften | | | 10.000 | | | | 10.000 | |
| 1075 | overige uitworp | monumentenpanden | | | 10.000 | | | 10.000 | | |
| 1075 | overige uitworp | overige uitworp regulier | | | 295.000 | 73.750 | 73.750 | 73.750 | 73.750 | |
| 1075 | overige uitworp | overige uitworp versnellen | | | 220.000 | 55.000 | 55.000 | 55.000 | 55.000 | |
| | | | | | | | | | | |
| 3012 | doorontwikkeling HHR | | 3.000 | 2 | | | | | | |
| 3012 | lijfrente | | | | 750 | 750 | | | | |
| 3012 | dividendbelasting | | | | 750 | | | 750 | | |
| 3012 | box 3 | | | | 750 | | 750 | | | |
| 3012 | HHR | | | | 750 | | | | 750 | |
| | overige werkstromen | | 214.000 | 160 | | | | | | |
| | AH | | | | 40.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | |
| | niet winst MKB | | | | 20.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | |
| | bezwaar en beroep | | | | 80.000 | 20.000 | 20.000 | 20.000 | 20.000 | |
| | vooroverleg | | | | 40.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | |
| | telefonische informatie | | | | 10.000 | 2.500 | 2.500 | 2.500 | 2.500 | |
| | administratie | | | | 24.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 | |
| | Specials | | 369.600 | 277 | | | | | | |
| | ANBI | | | | 43.600 | | | | | 43.600 |
| | NSW | | | | 8.500 | | | | | 8.500 |
| | erfbelasting | | | | 122.750 | | | | | 122.750 |
| | schenkbelasting | | | | 91.750 | | | | | 91.750 |
| | Buitenland | | | | 100.000 | | | | | 100.000 |
| | BBM | | | | 3.000 | | | | | 3.000 |
| | | | | | | | | | | |
| | | | 1.768.850 | 1325 | 1.768.850 | 276.800 | 308.050 | 493.050 | 321.350 | 369.600 |

## 6.2 Produkten en voorraaddoelstellingen

CONCEPT

# 7 BIJLAGE; uitwerking van de diverse activiteiten

## 7.1 Bestrijding van Fraude

Totaal aantal: 100.000 uren.
Onze aandacht is gericht op twee aandachtsgebieden:
a. de individuele fraudegevallen
b. de georganiseerde fraudegevallen. Deze hebben prioriteit!
Binnen de georganiseerde fraudegevallen hebben we ook weer twee aparte aandachtsgebieden:
1. De aanpak van de hoofddader die voor derden valse aangiften indient.
2. De aanpak van de mededaders die hun aangiften hebben laten indienen door de hoofddader.

Kernkwaliteit van het project systeemfraude IH is dat bij alle posten, behalve de LIP Nieuwe en Oud, door tijdige blokkades wordt voorkomen dat geld worden uitbetaald.

Op deze manier ontstaan er ook geen schulden voor de invordering. Er wordt aan de poort ongeveer € 200 mln tegengehouden.
Voor de LIP posten is het de bedoeling dat zo snel mogelijk spiegelaanslagen worden opgelegd en de betaling wordt gestopt.

Met deze aanpak beogen we een vermindering van 5% op de beinvloedbare fraudegevallen.
**Verdere tekst nog aan te leveren door** **en**

## 7.2 Steekproef

De steekproef Particulieren is in principe de basis voor alle in het LHP (Particulieren) genoemde activiteiten er op gericht om dit nalevingstekort terug te dringen of terug te halen.
Aan de steekproef Particulieren zal in 2014 33.750 uren besteed worden in de maanden...nog verder in te vullen in overleg met het segment

## 7.3 Doelgroepgerichte aanpak. Klantsegmentatie, profiling

Tekst nog aanleveren door ?? en

## 7.4 Rubriekgerichte aanpak (voorheen thema's)

### *7.4.1 Eigen woning (1159)*

| | |
|---|---|
| Totaal aantal aangiften | 3.511.000 |
| Totaal belang | 15.673 mln. |
| Aantal juiste aangiften | 3.279.000 |
| Aantal onjuiste aangiften | 232.000 |
| Aantal te behandelen | 15.000 |
| Nalevingstekort | 654 mln. |

Doelen:
Terugdringen nalevingstekort met x% in periode .....
Terughalen Nalevingstekort met 15%"
Doelstelling 1 0,6% van de uitworp behandelen in periode



CONCEPT

Doelstelling 2 Verminderen nalevingstekort met 15% in periode 2013
Doelstelling 3 x% meer van de burgers maakt gebruik van de VIA EW
Doelstelling 4 Op x% meer van de burgers is een klantbeeld beschikbaar
Doelstelling 5 x% meer van de burgers doet juist aangifte
Doelstelling 6 Op x% meer van de burgers worden meerdere handhavingsinstrumenten uit het handhavingspalet toegepast.

Acties
Doelstelling 1 Behandelen van 15.000 aangiften in de periode 2013
Doelstelling 2 HHC-actie hypotheekverhogers 2013/ Aantal brieven: 56.000
Wijzingsvoorstellen voor aangifteprogramma
Doelstelling 3 Uitbreiden beschikbare hypotheekgegevens in VIA
Doelstelling 4 Steekproef op uitworp EW-starters voor meer zicht op oorzaken en risico's
Doelstelling 5 Toepassen handhavingsmix.

Benodigde capaciteit (uren) 20.000
Benodigde capaciteit (FTE) 16
Inzet uren 2013 20.000

### 7.4.2 *inkomsten uit vermogen in levensverzekeringen (1157)*

| | |
|---|---|
| Totaal aantal aangiften | 568.000 |
| Totaal belang | 609 mln. |
| Aantal juiste aangiften | 486.000 |
| Aantal onjuiste aangiften | 82.000 |
| Aantal te behandelen | 12.000 |
| Nalevingstekort | 72 mln. |

Doelen:
Terugdringen nalevingstekort met x% in periode .....
Terughalen Nalevingstekort met 27%
Doelstelling 1 15% van de uitworp behandelen in periode 2013
Doelstelling 2 Verminderen nalevingstekort met 27% in periode 2013
Doelstelling 3 Verminderen aantal te behandelen met 12.000 in periode 2014 door overheveling naar ITI

Acties
Doelstelling 1 Behandelen van 12.000 aangiften in de periode 2013
Doelstelling 2 HHC-actie Lijfrente 2013 Aantal brieven: 15.000"
Doelstelling 3 Toets op kwaliteit derden info en houdbaarheid van voorgenomen correcties.
Doelstelling 4 Verbeteren inwinning contra-informatie

Benodigde capaciteit (uren) 10.000
Benodigde capaciteit (FTE) 8
Inzet uren 2013 15.000

### 7.4.3 *resultaat uit overige werkzaamheid (ROW,1156)*

| | |
|---|---|
| Totaal aantal aangiften | 29.000 |
| Totaal belang | 63 mln. Neg. |



CONCEPT

| | |
|---|---|
| Aantal juiste aangiften | 17.000 |
| Aantal onjuiste aangiften | 12.000 |
| Aantal te behandelen | 4.000 |
| Nalevingstekort | 28 mln. |

Doelen:
Terugdringen nalevingstekort met x% in periode 2013
Terughalen Nalevingstekort met 20%"
Doelstelling 1 Ontwikkelen HHR
Doelstelling 2 Verbeteren nalevingsgedrag
Doelstelling 3 Kennisverhoging over bronnentheorie bij ??????

Acties
Doelstelling 1 Behandelen van x aangiften in de periode .....
Doelstelling 2 HHC-actie ROW 2013 Aantal brieven: 1.200"

Benodigde capaciteit (uren) 5.000
Benodigde capaciteit (FTE) 4
Inzet uren 2013 5.000

*7.4.4 Internationale gegevensbronnen (IGU,1055);*

| | |
|---|---|
| Totaal aantal aangiften | 90.000 |
| Totaal belang | 1.500 mln. |
| Aantal juiste aangiften | 60.000 |
| Aantal onjuiste aangiften | 30.000 |
| Aantal te behandelen | 20.000 |
| Nalevingstekort | 120 mln. |

Doelen:
Terugdringen nalevingstekort met x% in periode .....
Terughalen Nalevingstekort met 65 %"
Doelstelling 1 x% van de uitworp behandelen in periode
Doelstelling 2 Verminderen nalevingstekort met x% in periode ..
Doelstelling 3 Verhogen van het aantal juiste aangiften met 5% in de periode 2014-2015
Doelstelling 4 Verminderen aantal te behandelen met x in periode 2014 door overheveling naar ITI en mogelijk in 2015 naar MAC

Acties
Doelstelling 1 Behandelen van 20.000 aangiften in de periode 2013
Doelstelling 2 IGU: HHC-actie Duitse rente 2012. Aantal brieven: 55.000
Doelstelling 3 IGU: Uitbreiden en volledig maken van gegevensstroom,
IGU: Uitbreiden beschikbare gegevens in VIA
Doelstelling 4 IGU: Toets op kwaliteit derden info en houdbaarheid van voorgenomen correcties.

Benodigde capaciteit (uren) 70000
Benodigde capaciteit (FTE) 55
Inzet uren 2014 35000

CONCEPT

*7.4.5* *Internationaal Belastingrecht (IBR,1158)*
Zie 7.1.4.4

*7.4.6* *Chronisch Zieken (1154)*

| | |
|---|---|
| Totaal aantal aangiften | 948.000 |
| Totaal belang | 1.074 mln. |
| Aantal juiste aangiften | 636.000 |
| Aantal onjuiste aangiften | 312.000 |
| Aantal te behandelen | 10.000 |
| Nalevingstekort | 347 mln. |

Doelen:
Terugdringen nalevingstekort met x% in periode .....
Terughalen Nalevingstekort met 11,5%"
Doelstelling 1 3 % van de uitworp behandelen in periode
Doelstelling 2 Verminderen aantal aangiften IH 2012 met aftrek voor gezinshulp met 10%
Doelstelling 3 Verhogen van het aantal juiste aangiften met 5% in de periode 2013-2014

Acties
Doelstelling 1 Behandelen van 10.000 aangiften in de periode 2013
Doelstelling 2 HHC-actie Gezinshulp 2013, Aantal brieven: 33.000
Doelstelling 3 Samenwerking met (ouderen)bonden, waaronder Unie KBO, ANBO en FNV, versterken in de vorm van :
- onderlinge info uitwisseling (o.a. i.v.m. info op hun website);
- training invulhulpen
- oplossen knelpunten
- EP/ lezingen Voorbeeld dieetbevestiging plaatsen op website www. Belastingdienst.nl
- Voorstel voor andere systematiek van uitvragen van gegevens in aangifteprogramma
- Pick-up functie (automatische berekening van forfaitaire dieetbedragen) in aangifteprogramma's
- Gesprek met landelijke huisartsen en dietisten vereningingen over juiste procedure rond verstrekken dieetverklaring.

Benodigde capaciteit (uren) 15.000
Benodigde capaciteit (FTE) 12
Inzet uren 2014

**7.5 Buitenlands vermogen**
Tekst nog aanleveren door ?? en

**7.6 Zeer vermogende particulieren**
Tekst nog aanleveren door ?? en

**7.7 Aangiftebehandeling1052 en 1075**

| Conform business case | code | planning | totaal |
|---|---|---|---|
| Harde uitworp 'regulier' | 1152 | 150.000 | |



CONCEPT

| | | | |
|---|---|---|---|
| Harde uitworp ITI/ intensivering | 1152 | 200.000 | |
| Harde uitworp MAC | | 200.000 | |
| Totaal harde uitworp | | | 550.000 |
| Overige uitworp 'regulier' | 1075 | 325.000 | |
| Overige uitworp versnellen | 1075 | 220.000 | |
| Totaal overige uitworp | | | 545.000 |
| Totaal | | | 1.095.000 |

1075 Overige uitworp 545.000 uur te besteden in 2014
Nog nader onder te verdelen zoals hiervóór bij een aantal anderen onderwerpen voor:
Box 3
Giften
Monumentenpanden
Overige uitworp regulier
Overige uitworp versnellen

## 7.8 Handhavingsregie/ Pilots innovatie

Totaal te besteden 3.000 uur

Doel: Verschuiving van soort aandacht
Een deel van de activiteiten is er op gericht om de soort behandeling te beïnvloeden. Dit gebeurt vooral door gedragsbeïnvloeding en beter gebruik van derdeninformatie.
1.naar zoveel mogelijk gerechtvaardigd conform.
2.van ITI naar massaal (automatisch) gecorrigeerd brengen.
3.Van massaal (automatisch) gecorrigeerd naar gerechtvaardigd conform brengen (via gedragsbeïnvloeding).
4.Vanuit thema's, weer de groep ITI's aanvullen.
5.verminderen ten onrechte gerechtvaardigd conform
Nog verder uitwerken?

## 7.9 Overige werkstromen

| | | |
|---|---|---|
| 1067 | Ambtshalve | 40.000 uur |
| 1088 | Niet winst MKB | 20.000 uur |
| ?? | Bezwaar en beroep | 80.000 uur |
| ?? | Vooroverleg | 40.000 uur |
| ?? | Telefonische informatie | 10.000 uur |
| ?? | Administratie | 24.000 uur |

Nog verder uitwerken in overleg met segment

## 7.10 Specials

Een aantal werkstromen wordt in het LHP als special betiteld. Dit betekent dat de capaciteit voor deze werkstromen apart wordt benoemd. Dit betreffen de volgende werkstromen:

- **ANBI's** (Algemeen Nut Beogende Instellingen)
- **NSW's** (de aangewezen landgoederen in het kader van de natuurschoonwet)
- **Erf- en Schenkbelasting**
- **Buitenland**
- **BBM** (Belastingdienst Bureau Monumentenpanden)

CONCEPT

*7.10.1* *ANBI (algemeen nut beogende instellingen)*

'In Nederland werd in 2011 in totaal bijna € 4,3 miljard gegeven aan goede doelen. Het totaalbedrag is de optelsom van de geschatte giften van huishoudens, van nalatenschappen, van fondsen (zowel geldwervende fondsen als vermogensfondsen), van bedrijfsleven en van opbrengsten uit kansspelen'. Voorgaande quote - uit het in 2013 door de VU van Amsterdam uitgevoerde onderzoek "Geven in Nederland 2013" - geeft enigszins inzicht in de belangen die omgaan in de wereld van de filantropie. Dit gegeven samengevoegd met de wetenschap dat ongeveer 60.000 'goede doelen' de ANBI-status bezitten en de wetenschap dat zij aan vermogens een veelvoud van het hiervoor genoemde bedrag beheren, verklaart in samenhang met recente fraudesignalen, de maatschappelijke roep om meer transparantie. Ook het frequent intrekken van de ANBI status (bij 26 % van de uitgevoerde materiële toetsingen) pleit voor een intensievere subjectgerichte handhaving. Momenteel kent het toezicht op ANBI's globaal 3 toetsingsmomenten. 1. Bij oprichting, 2. Tijdens het bestaan en 3. Bij beëindiging van de ANBI-status. De eerste (formele) toetsing vindt plaats op alle organisaties die de ANBI-status aanvragen, de tweede (materiële) toetsing vindt jaarlijks plaats bij ongeveer 3 % van de individuele ANBI's en de derde toets op het materieel juist afwikkelen van het vermogen bij beëindiging van de ANBI status vindt niet of nauwelijks plaats.

Voorgaande roep om meer transparantie en een intensievere handhaving, vormen samen met de aanscherping van wet- en regelgeving voor ex-ANBI's de items die de richting van het toezicht voor 2014 in belangrijke mate bepalen. Het leidend thema daarbij is 'good governance'. De focus ligt op de bestuurders. Waarbij meer en meer gebruikt gemaakt wordt van klantbeelden en waarbij een aanzet gegeven wordt tot de ontwikkeling en het gebruik van klantprofielen.

*7.10.2* *NSW (Natuurschoonwet)*

In de tweede kamer is in de eerste helft van 2013 besloten om een brede evaluatie te doen plaatsvinden op de toepassing van de faciliteiten in het kader van de natuurschoonwet.

De uitkomst van deze evaluatie zal bepalend zijn voor het toezicht in 2014. Naar het zich laat aanzien zal de focus binnen de handhaving in 2014 vooral komen te liggen op de politieke thema's (her)waardering van intensief gebruik en de (her)waardering van nieuw ingerichte landgoederen. Ontwikkeling van klantbeelden en klantprofielen gaat daarbij ondersteuning bieden, evenals de mogelijke samenwerking met belangengroeperingen.

*7.10.3* *Erfbelasting*

Het toezicht op de erfbelasting wordt momenteel vormgegeven vanuit de aangiften erfbelasting, die jaarlijks naar aanleiding van ongeveer 140.000 overlijdens worden uitgereikt.
Binnen de erfbelasting zijn een tweetal ontwikkelingen te signaleren die de handhaving in het heden en de nabije toekomst direct beïnvloeden:

1.) Belangen worden groter
   - het vermogen in de nalatenschappen groeit structureel

2.) Aangiften erfbelasting worden steeds complexer
   - vererving via testament neem een steeds grotere vlucht
   - vererving heeft de aandacht van de burger in de vorm van gestructureerde estate- en vererfingsplanningen

De handhaving binnen de erfbelasting is gebaseerd op dienstverlening met een sociaal gezicht. De uitdaging voor 2014 is het ontwikkelen van een multidiciplinaire benadering (in



CONCEPT

samenwerking met IH particulieren, Dienstverlening en Toeslagen), waarbij nabestaanden worden begeleidt bij het fiscaal juist en volledig afwikkelen van de nalatenschap.

Voorgaande ontwikkelingen en uitganspunten gaan samen met, en zijn aanleiding om, op de korte termijn in het proces en in de handhaving de navolgende activiteiten te ontwikkelen;
1.) digitalisering van het aangifteproces en in het verlengde daarvan digitalisering van het selectieproces;
2.) intensivering van het gebruik van de beschikbare informatie, zoals gestructureerd gebruik van de renseignering op verzekeringsproducten en gestructureerd gebruik van de beschikbare informatie met betrekking tot ervenrekeningen;
3.) eventgerichte handhaving op het thema 'nabestaanden'.

*7.10.4* *Schenkbelasting*

Schenken staat maatschappelijk enorm in de belangstelling. Enerzijds omdat de overheid op allerlei gebieden terugtreedt en anderzijds omdat estateplanning en het gefacilieerd overdragen van vermogen op kinderen een steeds grotere vlucht neemt.
Uitgangspunt voor de handhaving binnen de schenkbelasting is goed fiscaal burgerschap.
Een analyse van de volumes en belangen leert dat de schenkbelasting op jaarbasis ongeveer € 372.000.000 aan belastingopbrengsten genereerd en dat per jaar ongeveer 40.000 tot 45.000 aangiften schenkbelasting worden gedaan. Uit een nadere verkenning binnen het thema 'de onbekende schenker' is gebleken dat de schatkist jaarlijks ongeveer € 10.000.000 aan opbrengsten misloopt, omdat schenkingen niet of niet tijdig worden aangegeven.

Het maximaal terugdringen van dit nalevingstekort wordt, onder de naam 'de onbekende schenker', een specifieke handhavingsactiviteit die in het derde triaal 2013 van start gaat. De mogelijkheden tot digitale ontsluiting van de beschikbare informatie is daarbij mogelijk een extra thema.
Daarnaast zijn procesoptimalisatie, intensievere inzet van handhavingscommunicatie en een actieve signaalbehandeling thema's waaraan in 2014 extra aandacht gegeven zal worden.

*7.10.5* *Buitenland*

Belastingdienst/Limburg/Buitenland is competent voor in het buitenland wonende burgers, die buitenlands belastingplichtige zijn, maar binnenlands inkomen genieten (o.a. behandeling C- en M-biljetten).

*7.10.6* *Bureau Monumentenpanden*

Het Bureau Monumentenpanden (BBM) is op dit moment gevestigd op kantoor Amersfoort. Het BBM behandelt verzoeken voorafgaande aan een restauratie of verzoeken achteraf om de aftrek van uitgaven voor monumentenpanden vast te stellen.

Voor de Rijksdienst voor de Monumentenzorg dient voorafgaand aan het verlenen van een subsidie bekend te zijn of de Belastingdienst fiscale aftrek van onderhoudskosten verleent. Bij fiscale aftrek wordt een lage subsidie verstrekt, bij geen fiscale aftrek een hogere subsidie.
Daarnaast heeft deze vaststelling niet-fiscale gevolgen. Bij het Nationaal Restauratiefonds kan de eigenaar met een beroep op het Brim een laagrentende lening krijgen. Die lening is gekoppeld aan het bedrag van de fiscale onderhoudskosten dat is vastgesteld door het Bureau Monumentenpanden.
Achterafverzoeken zijn adviezen aan de inspecteur. Bij de behandeling van de aangifte of een bezwaarschrift kan de inspecteur de geclaimde onderhoudskosten aan het BBM voorleggen. Het BBM geeft dan een niet bindend advies.



CONCEPT

| **Specials** | **concentratielocatie** | **kantoor** |
|---|---|---|
| ANBI's | Eindhoven | Den Bosch |
| NSW | Eindhoven | Den Bosch |
| Erfbelasting | Eindhoven | Zwolle, Rotterdam, Den Bosch |
| Schenkbelasting | Eindhoven | Den Bosch |
| Buitenland | Eindhoven | Heerlen |
| BBM | Amsterdam | Amersfoort |

CONCEPT

Belastingdienst

**Naam dienstonderdeel**
Directie PDB

Kingsfordweg 1
1043 GN Amsterdam
www.belastingdienst.nl

**Contactpersoon**
[redacted]

# memo

Vermogen in het buitenland
Gesprek met [redacted] d.d. 26-9-13

**Datum**
**26 september 2013**

L.S.,

Donderdag 26 september 2013 hebben [redacted] en [redacted] een gesprek gehad over de positionering van de werkstromen die betrekking hebben op vermogen in het buitenland.

Directe aanleiding voor het gesprek was het tekort aan beschikbare verweercapaciteit in de projecten met buitenlandse bankrekeningnummers zoals KB-Lux en "Bank Zonder Naam" (BZN). Voor het tekort aan verweercapaciteit is de memo "Knelpunt verweercapaciteit Buitenlands Vermogen" d.d. 19 augustus 2013 toegevoegd.

Op het gebied van Buitenlands Vermogen is een aantal vragen aan de orde, die we in de Portefeuille Toezicht verkennend dienen te behandelen:

***Op korte termijn:***

- Hoe wordt de verweercapaciteit op Buitenlands Vermogen op peil gebracht? Is het vanuit PDB doenlijk om hier op lokaal niveau met MKB uit te komen of heeft dit besluitvorming in MTB nodig?
- 'Buitenlands Vermogen' is bestuurlijk gepositioneerd bij Directie PDB. Bij de behandeling gaat het vooral om bezwaar/beroep. Tegelijkertijd heeft het veel media-aandacht en is het onderwerp sterk gerelateerd aan handhavingsregie. Wie van de [redacted] PDB zal aanspreekpunt zijn voor de [redacted]

***Langere termijn:***

- Hoe positioneren we de werkstromen die te maken hebben met onttrekking van het zicht op vermogen door vermogensverplaatsing naar het buitenland?
  De behandeling vereist kennis op minimaal het niveau gf. E, maar vaak op niveau gf. F en soms gf. I; met de verwachting dat het de komende jaren om ca. 35 fte gaat. Het gaat om specifieke kennis (vermogensberekeningen over belastingjaren heen / kennis van belastingverdragen) en goed ontwikkelde sociale vaardigheden (tegenspel door advocaten / fiscaal dienstverleners). Soms komt de 'bronvraag' aan



1874397 00740

de orde, maar vaak is dit slechts zijdelings het geval. Ook bij MKB-entiteiten is vaak beperkte kennis van Winst-aspecten nodig.
Gelet op het feit dat werkstromen in elkaars verlengde liggen en splitsing in MKB-entiteiten en Particulieren niet tot verschillende behandelingswijzen leidt, lijkt het bestuurlijk opportuun om de bestuurlijke verantwoordelijkheid in één segment te beleggen.

- Stel dat segment PDB bestuurlijk verantwoordelijk wordt voor "Vermogen Buitenland" (het geel van APV, inkeer, bankrekeningprojecten) is het dan handig met het oog op expertise-opbouw om deze werkstromen (op de langere termijn) te concentreren? Zijn er argumenten voor of tegen concentratie op één locatie?

**Memo** Knelpunt verweercapaciteit Buitenlands Vermogen

Aan

Van

Datum 19 augustus 2013

## Inleiding

In eerdere notities is het knelpunt inzake de capaciteit voor de projecten Buitenlands Vermogen onder de aandacht gebracht. Aangezien dit o.a. politieke en publicitaire aandacht heeft heb ik dit op 24 juli j.l. met besproken. Imagoschade voor de Belastingdienst is een reëel risico.

heeft aangegeven dat continuïteit bij alle veranderingen die er plaatsvinden prioriteit heeft en dat hij dit ook zodanig met heeft besproken.
Om dit zo gericht mogelijk aan te kunnen pakken heeft gevraagd om een inventarisatie te maken van de hoeveelheid verweerwerk dat komende periode is te verwachten. Vervolgens is de vraag om de huidige beschikbare capaciteit daar tegen af te zetten. Dit gebeurt in onderstaande uiteenzetting.

Naast de kwantitatieve gegevens is ook het volgende van belang.
De laatste maanden is in een aantal 'regio's' het knelpunt in de capaciteit voor het verweren in de projecten KB-Lux en BZN steeds urgenter aan het worden. Recent komen daarbij signalen dat enkele prominenten in dit werkveld nieuwe kansen voorbij zien komen die zij willen grijpen. Daarnaast staan enkele verweerders op het punt om met pensioen te gaan. Hun kennis is in jaren opgebouwd waardoor dit niet op korte termijn door onervaren collega's overgenomen kan worden. De ervaring ziet op kennis en kunde wat betreft procederen en (in mindere mate) op kennis van Buitenlands Vermogen problematiek.

## Inventarisatie

De inventarisatie is nog uitgevoerd vanuit de oude regio-indeling.
Dit levert het volgende overzicht op:

| **Regio** | **Aantal openstaande bezwaarposten BZN+KB-lux** | **Aantal bezwaar en beroep Infobeschikkingen** | **Totaal aantal lopende en te verwachten beroepen BZN+KB-Lux** | vereiste verweercapaciteit | stel dat dit in 1,5 jaar moet gebeuren dan is dit per jaar | vereiste cap in FTE obv 1250 uur per jaar | beschikbare capaciteit in FTE | verschil in beschikbare en vereiste FTE verweer |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Amsterdam | 42 | 38 | 38 | 2912 | 1941 | 1,6 | 0,8 | -0,8 |
| Haaglanden | 37 | 33 | 43 | 3163 | 2109 | 1,7 | 1,5 | -0,2 |
| Holland Midden | 63 | 57 | 56 | 4352 | 2902 | 2,3 | 1,2 | -1,1 |
| Holland Noord | 37 | 33 | 33 | 2563 | 1709 | 1,4 | 1,2 | -0,2 |
| Limburg | 64 | 58 | 67 | 4998 | 3332 | 2,7 | 2,1 | -0,6 |
| Noord | 16 | 14 | 16 | 1212 | 808 | 0,6 | 1,7 | 1,1 |
| Oost | 10 | 9 | 6 | 518 | 345 | 0,3 | 0,3 | 0,0 |
| Oost Brabant | 85 | 77 | 96 | 7069 | 4713 | 3,8 | 2,6 | -1,2 |
| Randmeren | 14 | 13 | 13 | 1001 | 667 | 0,5 | 0,4 | -0,1 |
| Rijnmond | 44 | 40 | 49 | 3603 | 2402 | 1,9 | 1,2 | -0,7 |
| Rivierenland | 12 | 11 | 21 | 1419 | 946 | 0,8 | 1,1 | 0,3 |
| Utrecht-Gooi | 71 | 64 | 83 | 6098 | 4066 | 3,3 | 1,0 | -2,3 |
| Zuid-West | 28 | 25 | 29 | 2181 | 1454 | 1,2 | 0,6 | -0,6 |
| **totaal** | **523** | **471** | **548** | **41087** | **27392** | **21,9** | **15,7** | **-6,2** |

Uitleg tabel:
In deze tabel staan in de eerste kolom het aantal bel.pl. met bezwaar in KB-Lux en BZN. De capaciteit voor het behandelen van de bezwaren heb ik in dit overzicht niet verder opgenomen (staat wel in het onderliggende excelbestand). De tweede kolom bevat het aantal te verwachten bezwaar- en beroepschriften tegen de info-beschikkingen die n.a.v. de bezwaarbehandeling afgegeven moeten worden. De derde kolom bevat het aantal lopende en nog te verwachten beroepen. Om de benodigde verweercapaciteit in te schatten is in de vierde kolom op basis van ervaringscijfers het aantal benodigde uren berekend. Dat aantal uren is vervolgens omgerekend naar jaarbasis en naar aantal benodigde FTE. In de voorlaatste kolom is de beschikbare capaciteit opgenomen waarmee in de laatste kolom per 'regio' het verschil tussen benodigd en beschikbaar is bepaald.

Analyse inventarisatie
Er moet nog veel verweerwerk verricht worden in deze projecten. Als ik uit ga van een inschatting dat dit werk de komende 1,5 jaar gedaan moet worden dan levert dit landelijk een tekort van ruim 6 FTE (ongeveer 40%). Aanstaande uitstroom zal dit tekort vergroten. Temporisering van het werk kan dit probleem ten dele oplossen maar voor een deel is met name beroep niet te temporiseren.
In bijgaande excelbestand is de beschikbare en benodigde capaciteit meer gedetailleerd te vinden. Daaruit blijkt dat de huidige capaciteit voor 2/3 komt uit het PDB- en voor 1/3 uit het MKB-segment (zeer klein deel GO, 4%).

De meeste regio's laten een tekort zien. Dit geldt het sterkst voor Utrecht-'t Gooi, Oost Brabant en Holland Noord. Regio Noord lijkt een overschot te hebben.

## Mogelijke oplossingen

- Bespreek dit op Directieniveau, met name tussen PDB en MKB, zodat urgentie duidelijk is. Ondersteuning vanuit het hoogste management maakt de keuzes op met name M2-niveau makkelijker.
- Maak afspraken voor het geval huidige verweerders gaan vertrekken. Zorg dat onderhanden werk zorgvuldig wordt overgedragen aan andere verweerders die daarvoor ruimte krijgen óf dat onderhanden werk door betreffende medewerkers wordt meegenomen.
- Maak regio-overstijgend afspraken om grootste knelpunten op te vangen.
- Bij de regio's met de grootste hoeveelheid werk en de grootste tekorten in verweercapaciteit lijkt nieuwe capaciteit noodzakelijk. Daarbij dient bedacht te worden dat verweren niet in korte tijd te leren is en dat bij deze projecten de weerstand van de advocaten groot is. Kortom, het zoeken van extra capaciteit (buiten het netwerk buitenlands vermogen) zou bij voorkeur bij ervaren verweerders moeten gebeuren. De kennis over Buitenlands Vermogen kan via overdracht op redelijk korte termijn plaatsvinden.
- Concentratie van het werk en de capaciteit kan efficiency ten goede komen. Dit lijkt een proces dat op langere termijn, en met name bij nieuwe activiteiten, kan bijdragen aan een oplossing.

Belastingdienst

# De visie op de dienstverlening van de Belastingdienst

Versie 0.68
Domein Dienstverlening

| | |
|---|---|
| Datum | 20 september 2013 |
| Status | Concept |

Inhoud

**1 Samenvatting—3**

**2 Inleiding—4**

**3 Ontwikkelingen—5**

**4 Huidige situatie—8**

**5 Dienstverlening Belastingdienst anno 2017—9**

**6 Hoe geven we deze dienstverlening vorm?—15**



1874397 00740

# 1 Samenvatting

***Dienstverlening*** richt zich op het maximaliseren van ***compliance*** met zo efficiënt mogelijk gebruik van kanalen en hulpmiddelen; dit binnen de afspraken die in de politiek en overheid zijn gemaakt.

De komende jaren zullen, conform de politieke kaders, sterk in het teken staan van het ***digitaliseren*** van ons dienstverleningsaanbod. Wanneer we de maatschappelijke en politieke ontwikkelingen in ogenschouw nemen, kiezen we voor strategische ontwikkeling van onze dienstverlening langs de volgende lijnen:

- In onze informatievoorziening stellen we de vraag en het vraagmoment van onze klant centraal – wat hij moet *weten*. We geven de klant meer inzicht in wat hij hoe wanneer moet doen (relevante van klant-tot-klantprocessen). We communiceren in begrijpelijke taal en ***we doseren onze informatie***. Onze ambitie is dat burgers en (kleine) bedrijven geen fiscale kennis en kennis van Belastingdienstprocessen nodig hebben om aan hun verplichtingen te voldoen en hun rechten te verkrijgen.
- Met het ***digitaliseren van transacties, interactie en informatie*** wordt het voor de klant eenvoudiger te *willen* voldoen aan de verplichtingen en zijn rechten te verkrijgen. Bij het digitaliseren (her)ontwerpen we onze processen zo dat we gebruik maken van de mogelijkheden tot procesverbetering en – vernieuwing, waarbij we ook rekening houden met de verwachtingen en wensen die de burger heeft bij de interactie. Hierbij zetten we ook ***co-creatie*** actief in. We realiseren ons dat niet alle burgers mee kunnen komen in met de digitalisering. Daarom onderhouden we een ***vangnet*** voor niet digivaardigen.
- We *maken* onze toezeggingen aan onze doelgroepen *waar* en leren van onze klanten en hun klachten: ***we luisteren, constateren, lossen op en we nemen structurele maatregelen*** om de kwaliteit te verbeteren van onze klantinteractie.

De interactie met burgers en bedrijven plannen en realiseren we in samenhang binnen de Belastingdienst, maar ook binnen de overheid. ***De burger ervaart één Belastingdienst***, of hij deze nu belt over een vraag over de status van zijn dossier, of een vragenbrief in het kader van toezicht krijgt. Het met de klant interacteren vanuit een op compliance gericht perspectief, maakt dat we ***gedifferentieerde dienstverlening*** (w.o. opschalen naar toezicht indien nodig) toepassen, maar ook dat we niet doorschieten naar toezicht wanneer dienstverlening passender is.



1874397 00740

# 2 Inleiding

Dé burger en hét bedrijf bestaan niet. Iedereen heeft eigen kennis en vaardigheden, intenties en persoonlijke omstandigheden die bepalen hoe compliant hij zich op een bepaald moment gedraagt. Voor burgers en bedrijven kleurt elke interactie die ze met de Belastingdienst hebben hun beeld van ons – of het nu een terugbelafspraak is die we wel of niet nakomen, de toon en helderheid van een vragenbrief of een gecorrigeerde aanslag. Dit beeld bepaalt mede hoe compliant ze handelen. Het is dus essentieel dat we oog hebben voor het effect dat ons eigen gedrag heeft op het gedrag van onze burgers en bedrijven en hun vertegenwoordigers. En dat we dan ook dát gedrag – die boodschap, via dat kanaal, met die instructies - laten zien, dat bij hen tot de meeste compliantie leidt.

Deze visie gaat in op het gedrag dat we willen bewerkstelligen bij de rechten en plichten rondom belastingen, toeslagen en de douane, waarom we dit willen en hoe we dit de komende jaren willen doen, waarbij we een evenwicht vinden tussen klantgericht en efficiënt opereren. We kijken daarbij naar de sleutelbegrippen willen, weten en waarmaken. *Weten* houdt voor ons in dat burgers en bedrijven weten wat ze moeten doen en hoe ze het moeten doen. Daarnaast maken we hen het zaken doen met de Belastingdienst zo gemakkelijk mogelijk, zodat ze het ook *willen* doen. Bij weten en willen kijken we van buiten naar binnen. *Waarmaken* richt de blik van binnen naar buiten. We maken waar wat we als organisatie en als dienstverlening toezeggen.

Hoofdstuk drie schetst de ontwikkelingen waarbinnen we de dienstverlening van de Belastingdienst de komende jaren vorm gaan geven. Hoofdstuk vier geeft de huidige situatie van ons dienstverleningsaanbod aan. Wat onze ambities zijn voor onze dienstverlening anno 2017, zetten we uiteen in hoofdstuk vijf. Hoe we dit realiseren, vormt het onderwerp van hoofdstuk zes.



1874397 00740

# 3 Ontwikkelingen

De Belastingdienst opereert niet in een vacuüm. We bevinden ons in een maatschappij waarbinnen we ontwikkelingen (voor)zien, waarop we met ons dienstverleningsaanbod willen en in bepaalde gevallen ook moeten inspelen. Dit hoofdstuk schetst kort deze context en ontwikkelingen.

*Digitalisering*
Steeds meer burgers en bedrijven maken dagelijks gebruik van internet. Om sociale netwerksites te bezoeken, informatie te zoeken, te e-mailen en online zaken te doen (bijvoorbeeld internetbankieren). Social media (Twitter, Facebook, YouTube etc) en het delen van data (waaronder het benutten van open data) geven een push aan burgerparticipatie en co-creatie. In de interactie tussen overheid en bedrijven wordt steeds vaker gebruik gemaakt van clouds om gegevens uit een administratie te delen.

Beeld, filmpjes en games voeren op het internet steeds meer de boventoon. Persoonlijk contact wordt ook steeds meer digitaal ondersteund, dan wel gestimuleerd door ontwikkelingen als V-persons. Er komen steeds meer zoekmachines waarmee een klant kan zoeken door in natuurlijke taal zoekopdrachten te geven. QR-codes, augmented reality, location based services (LBS) en near field communication (NFC) maken hun opmars op mobile devices.

Gebruikten burgers voorheen vaak een pc voor internettoegang, tegenwoordig wordt steeds meer gebruik gemaakt van smartphones, tablets etc met bijbehorende verschillen in schermgrootte en functionaliteiten (bijvoorbeeld lokalisatie).

De burger verwacht steeds meer digitaal overzicht, zoals ook bij banken, verzekeringen gebeurt, een integraal overzicht van afgenomen producten en diensten en statussen ervan. En daarbij de mogelijkheid deze gegevens te corrigeren en te delen.

*Overheid*
Ook in de politiek is een sterke focus op digitalisering te zien. De volgende doelstelling is in het regeerakkoord van Rutte II geformuleerd. *De dienstverlening door overheden moet beter. Bedrijven en burgers kunnen uiterlijk in 2017 zaken die ze met de overheid doen - zoals het aanvragen van een vergunning - digitaal afhandelen.*

Deze doelstelling is nog nader bekrachtigd door de visiebrief van het ministerie van BZK, de Digitale overheid 2017.

Is er voor burgers sprake van een recht in 2017 op digitaal zaken doen, voor bedrijven is het digitaal aangifte doen inmiddels een plicht.

De opmars van de informatiesamenleving wordt door verschillende segmenten in de bevolking heel anders ervaren. Het is belangrijk dat de overheid zich realiseert dat burgers op verschillende wijzen in het leven staan en anders aankijken tegen de overheid. Dat geldt ook voor de omschakeling naar een iOverheid [(1)]. De alomtegenwoordige inzet van ICT door de overheid heeft ervoor gezorgd dat deze niet langer meer als een eOverheid, gericht op dienstverlening en gebruikmakend van techniek, kan worden gekarakteriseerd. In de dagelijkse praktijk is veeleer een iOverheid ontstaan, gekenmerkt door informatiestromen en -netwerken en gericht op niet alleen dienstverlening, maar ook controle en zorg. Deze iOverheid brengt vergaande veranderingen in de relatie tussen burgers en overheden met zich mee. En dat geldt natuurlijk ook voor de Belastingdienst, oftewel de iBelastingdienst. Hoe gaan we als Belastingdienst om met de informatiestromen en netwerken en welke rol spelen burgers, bedrijven en intermediaire partijen daar in? Deze vraagstukken zijn volop in ontwikkeling en vragen de komende jaren dan ook onze aandacht.
Nauw hieraan gerelateerd is het begrip privacy. Privacy is voor de meeste burgers erg belangrijk. De helft maakt zich zorgen over wat er over hen te vinden is op het internet.

De komende jaren worden basisregistraties doorontwikkeld waardoor overheden steeds meer en beter gebruik kunnen maken van elkaars gegevens en beter kunnen anticiperen. Aandachtspunt hierbij is dat burgers van ene kant prettig vinden als de overheid ze werk uit handen neemt maar van de andere kant ook controle wil houden over wat met zijn gegevens gebeurt en aan wie ze worden gegeven.

Er wordt gewerkt aan een steeds uitgebreide eIDstelsel om veilig zaken te doen met de overheid. Het machtigen van anderen om je daarbij te helpen, kan binnen dit stelsel eenvoudig en gedifferentieerd.

*Zelfredzaamheid*
Hoewel het merendeel van de burgers naar eigen zeggen zijn weg goed kan vinden op het internet, geldt dat niet voor iedereen.
Een deel van de bevolking heeft niet de vaardigheden om een digitale interactie met de overheid aan te gaan, ongeveer 6% van de Nederlanders in 2012 is digibeet. Een aanzienlijk deel van de burgers is niet op de hoogte van het bestaan van diverse digitale diensten van de overheid. Recent onderzoek van de Belastingdienst geeft aan dat 37% van de burgers zelfredzaam is, 46% is hulpvragend – het zij incidenteel, hetzij structureel. 17% van de burgers is niet net-redzaam.

De afgelopen jaren hebben met name in het teken van individualisering gestaan. Onze maatschappij groeit nu naar een nieuw publiek moraal, met daarin het uitgangspunt dat het stellen van eisen aan de samenleving ook eisen aan jezelf inhouden. Het zelfredzaam zijn van

1 Hoe beleven burgers de iSamenleving?
Een onderzoek naar kennis, bewustzijn en gedrag ten aanzien van de iSamenleving
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties



1874397 00740

burgers hangt daar mee samen. De overheid trekt zich terug en de burger heeft de verantwoordelijkheid zelf zijn zaken goed af te wikkelen, of daar zelf hulp bij te zoeken[2].

Dat zelfredzaamheid ook een thema is dat ook bij bedrijven speelt, laat het onderzoek van de Belastingdienst naar de zelfredzaamheid van zpp-ers zien. Nederland kende in 2012 760.000 zzp-ers. In het onderzoek (3) is uitgegaan dat een zzp-er zelfredzaam is als hij het goed zelf kan, of zelf op goede wijze keuzen kan maken over aan wie en hoe het uit te besteden. Deze wijze van kijken laat zien dat van de uitbesteders 21% niet in control is. Van de zelfdoeners is 10% als ondeskundig te typeren. Het groeiende aantal zzp-ers brengt mogelijkerwijs dus ook een groeiend aantal niet-zelfredzame zzp-ers met zich mee.

2 'Onder het mom van zelfredzaamheid. Een journalistieke analyse van de nieuwe mantra in zorg en welzijn. Piet-Hei Peetrs en Cindy Cloïn, januari 2012.
3 Bron: Dienstverleningsadvies ZZP-ers door Onderzoek en Marketing Belastingdienst mei 2011

# 4 Huidige situatie

Kijkend naar ons huidige dienstverleningsaanbod, zien we veel kansen voor verbetering.

*Weten*
We sluiten niet voldoende aan op het zoekgedrag van onze klanten, zijn kennisniveau en de informatiebehoefte die hij heeft. We verwarren burgers en bedrijven door via verschillende kanalen verschillende en te veel informatie te geven. We bieden vooral veel fiscaal-inhoudelijke informatie, terwijl veel vragen van de klant juist betrekking hebben op de van klant-tot-klantprocessen, instructie en statusinformatie. Burgers en bedrijven kunnen moeilijk hun weg vinden. Deze zaken betekenen dat er een onevenredig groot aanbod wordt gedaan op onze telefonische persoonlijke service.

*Willen*
We spelen nog te weinig in op wat burger als gemak ervaart. We bieden nog niet ons hele aanbod digitaal aan. We maken nog niet optimaal gebruik van basisregistraties en vragen nog gegevens dubbel uit. We sluiten nog niet volledig aan op overheidsvoorzieningen, zoals bij de userid/wachtwoord voorziening van het persoonlijk domein voor bedrijven.

*Waarmaken*
We houden ons niet altijd aan onze afspraken en monitoren niet gestructureerd waar we ons niet aan onze afspraken houden. We weten niet op welke punten de klanttevredenheid hoog of laag is. We leggen onze klantkennis onvoldoende vast en benutten deze nog niet genoeg.

Ook wordt duidelijk dat we met het aanbod binnen onze dienstverleningskanalen onze ambities nog niet verwezenlijken. Zo versturen we jaarlijks nog 160 miljoen brieven centraal via de fysieke post. Decentraal verzenden we 10 miljoen poststukken.
Ons digitale aanbod staat deels nog in de kinderschoenen: al hebben we al een aantal jaren een toeslagenportal en een portal voor bedrijven, we werken nog hard aan de realisatie van MijnBelastingdienst.nl.

Het geheel aan contacten dat we als Belastingdienst met onze doelgroepen hebben - van de uitnodiging tot het doen van aangifte tot een vragenbrief over die aangifte tot een betalingsregeling – is onvoldoende op elkaar afgestemd. De klant ervaart een versnipperde, onsamenhangende en bureaucratische Belastingdienst.
We zijn erg gericht op afhandelen/sturen op 'losse' klantcontacten in plaats van te kijken naar de effecten op de klantinteractie in de hele handhavingsketen.



1874397 00740

# 5 Dienstverlening Belastingdienst anno 2017

Onze dienstverlening richten we op het maximaliseren van compliance met zo efficiënt mogelijk gebruik van kanalen en hulpmiddelen; dit binnen de afspraken die in de politiek en overheid zijn gemaakt.

**Willen, weten en waarmaken**
We realiseren een dergelijke dienstverlening door in te zetten op het optimaliseren van willen, weten en waarmaken.

Weten: we richten ons op het verlagen van de hoeveelheid kennis die burgers en bedrijven nodig hebben. Onze ambitie hierbij is dat burgers en (kleine) bedrijven geen diepgaande fiscale kennis en kennis van Belastingdienstprocessen nodig hebben om aan hun verplichtingen te voldoen en hun rechten te verkrijgen. Hierbij zetten we tevens in op het delen van de informatie in de netwerken die onze doelgroepen ondersteunen, zodat burgers en bedrijven met die hulp makkelijk en snel aan hun verplichtingen kunnen voldoen en hun rechten kunnen verkrijgen.

Willen: onze ambitie is dat alle transacties digitaal lopen. Bij het digitaliseren (her)ontwerpen we onze processen zo dat we gebruik maken van de mogelijkheden tot procesverbetering en – vernieuwing, waarbij we ook rekening houden met de verwachtingen en wensen die de burger heeft bij de digitale interactie. Hierbij zetten we ook co-creatie actief in. We realiseren een vangnet voor niet digivaardigen. We streven naar het vanuit één overheid bieden van een samenhangend en handelingsgericht antwoord bij vragen rondom (met name) levensmomenten.

Waarmaken: de klant ervaart dat niet alleen hij, maar iedereen belasting betaalt - rechtsgelijkheid en rechtmatigheid. En dat geld niet gemakkelijk onrechtmatig wordt uitgekeerd. De welwillende klant heeft er dan ook begrip voor dat bepaalde dienstverleningsvoorzieningen soms pas beschikbaar worden gesteld na een extra controle, zoals bij gedifferentieerde dienstverlening wordt gedaan. Maar hij mag er ook op vertrouwen dat we niet doorschieten naar toezicht wanneer dienstverlening passender is. We komen onze afspraken na, waarbij we onze klantkennis benutten en de klanttevredenheid als leidraad nemen. Waarmaken betekent voor ons ook dat we er naar streven dat alle medewerkers van de Belastingdienst weten wat we extern beloven en hier ook naar handelen. Organisatie-brede afstemming en inzet is daarbij dan ook essentieel. We reageren binnen 24 uur en werken actueel, zonder werkvoorraden, op dagverwerking.

**Zaken doen met één Belastingdienst**
Het is zaak in te spelen op burgers en bedrijven met een bewust gekozen en op elkaar afgestemde mix van instrumenten om hen te beïnvloeden. Het aanbod aan onze burgers en bedrijven kent instrumenten met een meer dienstverleningsaccent en een meer

toezichthoudend karakter. Om te borgen dat we onze instrumenten op een effectieve en consistente manier inzetten, is één integrale aanpak - vanuit zowel toezicht als dienstverlening - richting burgers en bedrijven essentieel; handhavingsregie genaamd. Hierbij richten we ons ook op subgroepen burgers en bedrijven die een significant nalevingstekort vertonen. Werken vanuit één perspectief op de klant vraagt ook om een integraal (digitaal) beeld van de klant voor de medewerker, met daarin een integraal inzicht in transacties van de klant, de aan hem verstrekte informatie en het gedrag (w.o. compliance) van de klant. Dat stelt hen in staat beter te handelen.

Door burgers en bedrijven vooraf vanuit dienstverlening optimaal te informeren en te helpen aan hun verplichtingen te voldoen en hun rechten te verkrijgen, voorkomen we nalevingstekorten bij welwillende burgers en bedrijven. Zo wordt toezicht (achteraf) voorkomen. Dit biedt de volgende voordelen:

#1 We ondersteunen burgers en bedrijven beter in het in één keer goed voor elkaar krijgen van hun zaken met de Belastingdienst. Dit leidt tot tevredener burgers en bedrijven dan wanneer ze niet weten wat ze moeten doen, het verkeerd doen en in de toezichtsfase op hun vingers getikt worden.
#2 Het (massale) dienstverleningsaanbod is goedkoper dan het (individuele) toezichts-instrumentarium.
#3 Toezicht kan gerichter worden ingezet op burgers en bedrijven die daadwerkelijk niet willen.

**De serviceconcepten van dienstverlening**
Dienstverlening draagt bij aan het compliante gedrag van onze doelgroepen. Om dit te realiseren, geven we onze dienstverlening vorm aan de hand van de drie serviceconcepten van dienstverlening. Dit borgen we al vanaf het begin van ontwerptrajecten, bijvoorbeeld naar aanleiding van nieuwe wet- en regelgeving, een goede dienstverlening borgen.

Met deze serviceconcepten kunnen we burgers en bedrijven bedienen op de manier die hen en ons het beste past.

- we richten onze dienstverlening proactief in,
- we bieden zelfservice waar mogelijk,
- we bieden persoonlijke service waar nodig.

*Pro-actief*
We maken gebruik van wat we weten van de klant of van andere (overheids)partijen (basisregistraties) en nemen de klant zo werk uit handen. Het zonder meer één op één omzetten van papier naar PDF brengt ons niet de winst in de dienstverlening waar we naar streven. Bij het digitaliseren van ons dienstverleningsaanbod (her)ontwerpen we onze processen zo dat we gebruik maken van de mogelijkheden tot procesverbetering en – vernieuwing, waarbij we ook rekening houden met de verwachtingen en wensen die de burger heeft bij de interactie. We kijken waar we processtappen kunnen combineren of overslaan en



1874397 00740

hoe we het uitvragen kunnen verbeteren en terugbrengen tot alleen die gegevens waar we nog niet over beschikken.

*Zelfservice*
Met onze zelfservice-voorzieningen kunnen burgers en bedrijven zelf (zeven dagen in de week, 24 uur per dag) zonder tussenkomst van een medewerker van de Belastingdienst digitaal al hun zaken met ons regelen – met een computer, maar ook via mobiele devices. Met dit aanbod bepalen burgers en bedrijven op een eenvoudige manier wat op hen van toepassing is, wat zij moeten of willen doen en hoe zij dit doen.

Onze zelfservicevoorzieningen zijn gekoppeld aan MijnOverheid.nl, het centrale loket naar alle digitale informatiediensten van de overheid. De dienstverlening van de uitvoeringsorganisaties wordt in MijnOverheid.nl in samenhang gepresenteerd aan de burger, per levensgebeurtenis. Via de Berichtenbox van MijnOverheid attenderen we burgers en bedrijven dat er zaken voor hen klaar staan, of dat we een verzoek of vraag aan hen hebben. Voor het uitvoeren van handelingen als het aanvragen van een toeslag, of het wijzigen van organisatie specifieke gegevens, wordt de burger naar het transactie-deel van de betreffende uitvoeringsorganisatie geleid.

*Passende informatie bieden*
Onze zelfservice-voorzieningen ontsluiten we op een online serviceplatform, dat een geïntegreerd aanbod van samenwerk- en co-creatiemiddelen biedt, gericht op het informeren, interacteren en zorgverlenen. Niet alles in deze interface-omgeving is dan ook van de Belastingdienst zelf. Vanuit dit platform wordt verbinding gelegd, content gedeeld en geïnteracteerd met relevante derde partijen, zodat informatie zoveel mogelijk wordt aangeboden daar waar de vraag ontstaat. En we onze klanten en hun helpers al zo vroeg mogelijk ondersteunen.

Dit zelfservice-aanbod vormt ook basisbron van informatie voor onze eigen dienstverleningsmedewerkers bij de telefoon en aan de balie. Vanzelfsprekend kunnen op deze digitale omgeving de zelfredzame klanten hun zaken op een makkelijke manier regelen. Maar ook voor de 'hulpvragend zelfredzamen' zijn meerdere (meer visuele en interactieve) hulpmiddelen aanwezig die aansluiten op hun soms specifieke behoefte.

Persoonsgebonden en niet-persoonsgebonden informatie grijpen – onder ander met behulp van profiling (passend bij de privacywetgeving en bij de uitgangspunten van de overheid) - in de online omgeving steeds meer in elkaar in en worden vraag- en actiegericht aangeboden. Bezoekers van dit platform kunnen hier de zoek- en dialoogfunctie op meerdere wijzen inzetten: met behulp van bijvoorbeeld avatartechnologie, social media, 'ouderwets navigeren' en de inzet van verschillende presentatievormen.

Onze informatie en ondersteuning bieden we gericht op de afzonderlijke toeslagen-, douane en belastingmiddelen. Deze middelen kennen elk

een eigen ritme waarop onze klanten bij ons aan hun verplichtingen voldoen of hun rechten verkrijgen. Daarnaast bieden we onze informatie en ondersteuning ook vanuit het perspectief van de levensgebeurtenissen van bedrijven en burgers. Dit sluit aan bij de belevingswereld van burgers en bedrijven en vormt een logisch criterium voor bundeling van handelingen. Bovendien bevordert een indeling naar levensgebeurtenissen de samenwerking tussen organisaties.

*Zelf of met hulp*
Burgers en bedrijven kunnen er voor kiezen geheel zelfstandig hun zaken via onze zelfservicevoorzieningen te regelen, of zich daarbij te laten vertegenwoordigen door een derde partij – uit gemak, of omdat zij zelf de kennis of vaardigheden missen.
We helpen de helper. We ondersteunen de netwerk-omgeving die onze primaire klant helpt, ook om zo doelgroepen te kunnen bereiken die we zelf als Belastingdienst minder goed kunnen benaderen. We stellen vertegenwoordigende partijen dan ook op een gemakkelijke en veilige manier in staat hun klanten te helpen om zaken met de Belastingdienst te doen.

We onderscheiden verschillende typen vertegenwoordigende instanties:

*Fiscaal dienstverleners*
De hoge uitbestedingsgraad onder burgers en (vooral) bedrijven aan een relatief kleine groep commerciële fiscaal dienstverleners leidt tot grote aantallen aangiften via fiscaal dienstverleners. Fiscaal dienstverleners spelen daarmee een belangrijke rol in de realisatie van Belastingdienstdoelen, zoals het verhogen van de compliance en (daarmee) de aangiftekwaliteit.
De Belastingdienst blijft inzetten op het onderhouden en vormgeven van deze relatie door aan te sluiten op hun voorzieningen (software) en ze pro-actief te betrekken bij nieuwe ontwikkelingen.

We zetten ook in op onze relatie met bedrijfsvertegenwoordigende organisaties. Dit zijn branche- en koepelorganisaties, maar ook uitvoeringsorganisaties van de overheid zoals de Kamers van Koophandel en het UWV, die een laagdrempelige dienstverlening bieden in de relevante netwerkomgeving van bedrijven. Door samenwerkingsverbanden aan te gaan met deze vertegenwoordigende organisaties kunnen o.a. sommige bedrijfssegmenten (zoals afzijdigen) adequater met dienstverlening worden bereikt, dan door de Belastingdienst alleen

*Maatschappelijke dienstverleners*
Burgers kunnen zich tot verschillende typen maatschappelijk dienstverleners wenden: vak- en ouderenbonden, maatschappelijke intermediairs, verhuurders of kinderopvanginstellingen en gemeentelijk gelieerde organisaties. Waar burgers naar toe stappen is afhankelijk van het middel waarvoor ze ondersteuning vragen. Sommige instanties stellen

eisen aan het al dan niet verlenen van hulp, zoals lidmaatschap, inkomen of hun eigen inschatting van de mate waarin de burger het zelf kan. Wij ondersteunen de hulpverlenende instanties met bijvoorbeeld voorlichting, apparatuur en toegangsvoorzieningen voor de website. Daartoe hebben we (gezien de aard van deze hulp) met een aantal dienstverleners de afspraken rondom hulp in een convenant neergelegd.

*Persoonlijke service*
Niet alle vragen of transacties zijn via zelfservice te beantwoorden – zaken kunnen daarvoor ook te complex of uitzonderlijk zijn. En het kan burgers zelf ook ontbreken aan de vaardigheden en kennis hun zaken goed af te handelen. Zij zullen, hetzij tijdelijk, hetzij structureel, hulp nodig hebben. Daarom bieden we persoonlijke service aan, als een aanvulling op zelfservice.

Bij persoonlijke service roepen burgers en bedrijven de hulp in van een medewerker van de Belastingdienst. Dat is in eerste instantie telefonisch. Voldoet het telefoniekanaal niet, dan is face to face hulp aan een van onze balies een optie. Of groepsgewijs door middel van voorlichtingsbijeenkomsten. Een bijzondere verschijningsvorm van de balie is de jaarlijkse hulp bij aangifte, waarbij de Belastingdienst groepen burgers die het zelf niet kunnen, helpt bij het doen van aangifte.

Binnen de persoonlijke service helpen we mensen ook op weg om te leren gebruik te maken van onze zelfservicevoorzieningen. Tevens kunnen we hen wijzen op de mogelijkheid zich te laten vertegenwoordigen door een derde partij.

We streven ernaar dat het overgrote deel van onze burgers en bedrijven zich voor het merendeel van hun transacties en vragen kan redden via zelfservice. En slechts voor het kleine aantal vragen waarbij dit niet lukt, doen ze een beroep op onze telefonische persoonlijke service.

*Aanbod en vraag*
De serviceconcepten geven ons handvatten om te sturen op efficiëntie en effectiviteit, door primair in te zetten op zelfservice en alleen persoonlijke service te bieden waar nodig. Zowel zelfservice als persoonlijke service kennen een vraag- en een aanbod kant. Met vraagkant bedoelen we dat we klaar staan voor de doelgroepen op het moment dat zij met een vraag komen, of iets willen regelen. Natuurlijk bieden we daarbij in onze zelfservice-omgeving een 24/7 service, en is de beschikbaarheid van persoonlijke service beperkter.

Met aanbod doelen we op de uitingen die we als Belastingdienst zélf richting doelgroepen communiceren om hen zo goed mogelijk te beïnvloeden richting compliant gedrag. Dat kan in de zelfservicecontext een attenderend bericht in de BerichtenBox zijn. Of een digitale voorlichting over hoe het aangiftebiljet in te vullen. Een voorbeeld van persoonlijke service op initiatief van de Belastingdienst is een

telefoontje met een hulp-aanbod naar een burger of bedrijf van wie we kunnen zien dat hij in een complexe situatie verzeild is geraakt. Maar dit kan ook communicatie met een meer toezichthoudend karakter zijn, zoals een brief of telefoontje naar een (sub)doelgroep om hen te wijzen op veelgemaakte fouten in de aangifte. Uiteraard bieden we hierover tegelijkertijd uitleg binnen onze zelfservice-omgeving en binnen de persoonlijke service.

**Leercirkel en co-creatie**

Van buiten naar binnen redeneren voldoet als streven steeds minder. De maatschappij wil een stap verder en wil meedenken over de invulling van de visie (waarheen) en de wijze waarop wij deze visie uitvoeren (hoe). Dat betekent dat we steeds meer in gesprek met onze doelgroepen ons perspectief en ons concrete aanbod vorm geven. Co-creatie dus. We bieden onder andere de markt de kans diensten te verlenen door informatie te ontsluiten via open data.

We zetten actief in op het verzamelen van klantsignalen vanuit de dagelijkse interacties die we in de verschillende kanalen met burgers, bedrijven en intermediaire partijen hebben. Hiertoe rekenen we zeker ook de klachten die we ontvangen. We maken het makkelijk om een klacht in te dienen als men ontevreden is over het handelen van de Belastingdienst. We analyseren de input en zetten vervolgens maatregelen in gang om een verbeterslag door te voeren. Zo brengen we de leercirkel op gang.

We schenken Belastingdienstbreed aandacht aan deze input en mogelijkheden om het beter te doen. Dit is niet alléén een kwestie van organiseren. Hiervoor is ook de juiste organisatiecultuur en (extrinsieke of intrinsieke) motivatie voor nodig. Ieder signaal van een klant moet worden gezien als een kadootje.



1874397 00740

# 6 Hoe geven we deze dienstverlening vorm?

Om deze visie te realiseren, brengen we verdieping en concretisering aan door de visie uit te werken in strategieën. Deze strategieën vinden hun uitwerking in het ontwerpproces van onze processen, producten en diensten. Zo ontstaat er per product of dienst een mix die de juiste boodschap voor de juiste doelgroep via het juiste kanaal ontsluit.

We ontwikkelen drie samenhangende strategieën
- Een klantcontactstrategie
- Een contentstrategie
- Een kanalenstrategie

*De klantcontactstrategie*
De klantcontactstrategie bepaalt de wijze waarop we de interactie tussen klant en organisatie laten verlopen, op welk moment via welke kanalen met welke content. Deze wordt opgesteld als gezamenlijk product met de verschillende businessonderdelen (Belastingen, Toeslagen en Douane), zodat een voor de klant coherente strategie wordt opgesteld. Hierbij richten we ons ook op subgroepen burgers en bedrijven die een significant nalevingstekort vertonen.

*De contentstrategie*
De contentstrategie geeft richting aan het planmatig creëren, structureren, produceren, publiceren, managen en beheren van alle vormen van content (tekst, beeld, video, infographics etc) via de verschillende kanalen en het bevorderen van de gewenste kanaalsturing (zie hieronder). Elementen van de contentstrategie:

- Hoe wordt aangesloten op de informatiebehoefte van de klant op het moment dat die zich voordoet? Via welk kanaal bieden we welke (samenhangende) content aan ook voor het bevorderen van de gewenste kanaalsturing?
- Hoe doen we met content recht aan de kenmerken, mogelijkheden en dynamiek van het digitale kanaal, voor de interactie met onze klant?
  Welke contenttypen zetten we wanneer in voor wie? Dus niet alleen tekst, maar ook beeld, interactieve video, avatars, rekenhulpen etc., om zoveel mogelijk burgers te bereiken.
- Hoe gaan we om met het steeds meer in elkaar grijpen van (persoonlijke) gegevens en content, waar dat nu nog vaak gescheiden werelden zijn? Zodat met content zo direct mogelijk wordt aangesloten op een gewijzigde persoonlijke situatie van de klant.

*De kanalenstrategie*
Hierin geven we aan welke kanalen worden ingezet om de juiste boodschap voor de juiste doelgroep te ontsluiten. En hoe de kanalen zich dan ook door ontwikkelen (elk afzonderlijk en in samenhang) om de visie op de dienstverlening in 2017, te realiseren.

Niet ieder kanaal leent zich om een specifieke product of dient aan te bieden. Hierbij vormen de serviceconcepten pro-actieve dienstverlening, zelfservice en persoonlijke service uitgangspunt.

*Kanaalsturing*
Om te realiseren dat onze doelgroep ook díe kanalen gaan gebruiken, waarvan wij willen dat ze ze gebruiken, doen we actief aan kanaalsturing. Dit geven we vorm door communicatie, maar ook door bepaalde producten en diensten in bepaalde kanalen niet meer aan te bieden. Een belangrijk aspect in onze kanaalsturing is de kennis en overtuigingskracht van de belastingdienstmedewerker om burgers en bedrijven naar het voor hen juiste kanaal te wijzen.

Belastingdienst

**Versienummer**
definitief

**Datum vaststelling**
Datum

**Auteur**

**Bijlagen**
Geen

# verslag Portefeuille Toezicht PDB

| | |
|---|---|
| Omschrijving | Verslag Portefeuille Toezicht |
| Vergaderdatum en –tijd | 17 september 2013 |
| Vergaderplaats | Utrecht, De Wereld, zaal India |
| Aanwezig | , , , , , en |
| Afwezig | , , |
| Kopie aan | |

## 1 Opening en vaststellen agenda

opent de vergadering en heet de aanwezigen van harte welkom.

## 2 Mededelingen

Er zijn geen mededelingen.

## 3 Vergaderstructuur en verantwoordelijkheidsverdeling

Afgesproken wordt in het vervolg de volgende vaste agendapunten aan de orde te stellen:

- Voortgang productie IHnw, SEAN, Buitenland
  *(verantwoordelijken zijn en )*
- Handhavingsontwikkeling
  *(verantwoordelijke is )*
- Programma Doelgroepgericht Toezicht
  *(verantwoordelijke is )*
- LEAN
  *(verantwoordelijke tot december is , daarna )*
  Afgesproken wordt ong. 1 keer per maand voor dit agendapunt uit te nodigen.

- Concentratie

Afgesproken wordt per agendaonderwerp de ondersteuningsgroep in kaart te brengen.
Tevens wordt afgesproken uiterlijk de donderdag voorafgaand aan het overleg de agendaonderwerpen en bijbehorende documenten aan te leveren aan de
Voor wat betreft het verslag wordt afgesproken een beknopt verslag te maken met een actiepuntenlijst.

## 4 Bijsturing ITI

Afgesproken is dat zorgt voor het op sterkte houden van de capaciteit in de ITI fabriek. De 4 locaties moeten zorgen voor een constante capaciteit van de 25 fte aan uitzendkrachten.

## 5 Concept advies doorontwikkeling LTO

De portefeuille heeft kennis genomen van het concept advies en wacht verdere besluitvorming af.

### 5.1 Proces- en productieregie Toezicht

Het voorstel is besproken en zal, na verwerking van een aantal aanpassingen, ter besluitvorming worden voorgelegd aan het Directie PDB overleg. *(actie*

## 6 Voortgang productie

Vastgesteld wordt dat de doelstelling overige uitworp dit jaar niet wordt gehaald. Besloten is dat elke concentratielocatie moet zorgen voor een constante capaciteit van de 25 fte aan uitzendkrachten. De vergadering spreekt af om de mogelijkheden te verkennen om de algehele behandelcapaciteit zo ver mogelijk op te rekken. Aandachtspunt is dat de huidige productiestromen in de uitzendkrachtenteams al aangemerkt kan worden als 'overige uitworp' vanwege de gebleken complexiteit. *(actie: en ).*

### 6.1 Scenario's productie- en voorraadbeheersing

De vergadering neemt kennis van het vierde scenario welke een aanvulling is op het memo "scenario's Productie- en voorraadbeheersing".
De portefeuille besluit het uitgangspunt dat per 1 september 2014 in de Actualiteit gewerkt moet worden, los te laten omdat het handhavingsniveau voor IH 2011 en IH 2012 niet gewaarborgd kan worden.
Op basis van een productieplanning met aandacht voor het handhavingsniveau

worden de IH jaren 2011 t/m 2014 ingepland. Uiterlijk 1 juli 2016 is dagverwerking van IH 2014 gerealiseerd. De productieplanning moet zodanig ingericht zijn dat er piketpalen zijn geslagen om tijdige afdoening van werkstromen te monitoren en zonodig geautomatiseerde verwerking in te zetten. De uitgangspunten worden vertaald in een presentatie voor de Directie PDB, waarin piketpalen en randvoorwaarden voor onze partners en voor IH niet winst uitdrukkelijk worden vermeld *(actie: en )*.

## 7 Opzet Stuurcontract 2014

Er wordt kennis genomen van de presentatie waarin de stappen en beelden vermeld staan die ondersteunend zijn bij de totstandkoming van het stuurcontract 2014. Afgesproken wordt vóór vrijdag 20 sept. a.s. 10.00 uur input aan te leveren aan de portefeuille BV. *(actie: en )*

## 8 Verslag vorig overleg

Het verslag van het overleg van 3 september jl. wordt onder dankzegging aan de notulist vastgesteld.

**Actiepuntenlijst**

| Nummer | Actie | Actor |
|---|---|---|
| 2013/1709/**1** | Aanpassing voorstel proces- en productieregie en agenderen voor Directie PDB overleg | |
| 2013/1709/**2** | Opzet maken v.w.b. mogelijkheden algehele behandelcapaciteit zo ver mogelijk op te rekken | en |
| 2013/1709/**3** | Uitgangspunten scenario's vertalen in een presentatie voor de Directie PDB, waarin piketpalen en randvoorwaarden voor onze partners en voor IH niet winst uitdrukkelijk in worden vermeld. | en |
| 2013/1709/**4** | Input stuurcontract 2014 aanleveren aan portefeuille BV | en |

Belastingdienst

**VERTROUWELIJK**

**Naam dienstonderdeel**
Belastingen/LTO

Particulieren

**Contactpersoon**

# memo

Effectmeting HHC uitgaven inkomensvoorzieningen

**Datum**
Datum

**Versienummer**
0

**Datum vaststelling**
Datum

**Vastgesteld door**
Naam Achternaam

**Opdrachtgever**
Naam Achternaam

**Auteur**
Naam Achternaam

**Behandeld door**
Naam Achternaam

**Kopie aan**
Naam Achternaam

**Bijlagen**
Geen

## Inleiding

In het thema verzekeringsproducten worden particulieren en MKB-ers met in hun aangifte uitgaven voor lijfrente met de diverse instrumenten uit het handhavingspalet behandeld.
In een onderzoek naar de juistheid van de aftrek uitgaven voor lijfrente bleek dat in 83% van de gevallen ten onrechte aftrek werd geclaimd. Het betreft hier de resultaten van de behandeling van aangiften met uitworpreden H0644. De Belastingdienst had in die gevallen geen (premie-) renseignement van een verzekeringsmaatschappij ontvangen.

In totaal gaat het om een populatie van ruim 60.000 klanten die door verschillende uitworpbeweringen met betrekking tot uitgaven lijfrente worden geraakt. Deze populatie is onder te verdelen in Particulieren en MKB-ers, waarbij een nadere verdeling gemaakt kan worden van klanten die wel of niet een belastingconsulent gebruiken. Daarnaast is de groep beperkt tot de groep die meer dan 500 euro in aftrek heeft gebracht.

Een deel van de klanten die lijfrentepremies in aftrek brengen zonder dat bij de Belastingdienst een premierenseignement aanwezig is, zijn in de aangifteperiode 2013 aangeschreven en is in deze brief uitgelegd wat de voorwaarden zijn voor aftrek uitgaven voor lijfrente in de aangifte IH 2012. In dit memo worden de effecten van deze handhavingscommunicatieactie besproken.

De verzending van de handhavingscomunicatie is beperkt tot de particulieren die géén gebruik maken van een fiscaal intermediair. Het betreft de groep particulieren die over eerdere jaren aftrek uitgaven voor lijfrente in de aangifte hebben opgenomen en vermoedelijk niet over een kwalificerende polis beschikken. In totaal betreft dit 15.267 particulieren.

Een analyse van de resultaten van deze actie is hierna opgenomen, maar de conclusie lijkt gerechtvaardigd dat handhavingscommunicatie een waardevol instrument is voor dit soort uitworpredenen.



1874397

00740

**Analyse**
In totaal hebben 15.267 particulieren, die meer dan 500 euro uitgaven lijfrente in aftrek brachten, een brief ontvangen. Hiervan hadden op 2 augustus 14.501 hun aangiften IH 2012 ingediend. Dit aantal betrekken we in de analyse.

In totaal hebben 433 klanten al een definitieve aanslag ontvangen. Hiervan hebben 229 klanten geen uitgaven in aftrek gebracht en hebben 204 klanten wel uitgaven in aftrek gebracht, maar is er een renseignement aanwezig, zodat de aftrek juist is.

| | |
|---|---|
| totaal klanten | 15.267 |
| ingeleverde aangifte | 14.501 |
| niet ingeleverde aangifte | 766 |
| aantal DA | 433 |

Van de 14.501 aangeschreven klanten hebben in 2012 in totaal 7.562 klanten alsnog premies lijfrente in hun aangifte opgenomen. Hiervan zijn 6.663 klanten die meer dan 500 euro opnemen bij de jaarruimte en/of de reserveringsruimte. Dit is 46%. Dit betekent dat 54% geen, of minder dan 500 euro uitgaven lijfrente aftrekken.

| | | |
|---|---|---|
| Aftrek >€ 500 | 6.663 | 46% |
| Aftrek 0 of < € 500 | 7.838 | 54% |
| Totaal | 14.501 | 100% |

Van 2.615 klanten hebben we een renseignement ontvangen en deze aangiften zullen niet in de uitworp worden opgenomen voor de H0644. Bij een aantal klanten is er een verschil met het ontvangen renseignement. Dit zal betekenen dat 157 aangiften zullen worden uitgeworpen met uitworpreden H0766.

| klanten met aftrek | aantal | lijfrente | Bank sparen | lijfrente en bank sparen | uitworp |
|---|---|---|---|---|---|
| Geen renseignement aanwezig | 4.048 | | | | H0644 |
| met renseignement verschil = 0 | 2.272 | 1011 | 1238 | 23 | nee |
| renseignement verschil tussen 0 en 500 | 186 | 63 | 120 | 3 | nee |
| renseignement verschil > 500 | 157 | 48 | 109 | 0 | H0766 |
| totaal | 6.663 | | | | |

Van 4.048 klanten hebben we geen renseignement ontvangen. Desondanks trekken deze klanten in 2012 wederom premies lijfrenten af. Deze klanten zijn voor de aangifte IH 2011 in behandeling bij het kantoor Amsterdam. Zodra de behandeling van deze uitworp afgerond is kan beoordeeld worden of de doelgroep particulieren zonder becon met uitworp H 0644 in aanmerking komt voor MAC.

**Voorlopige conclusie**
De handhavingscommunicatie blijkt een succesvol instrument. 46% van de aangeschreven Particulieren hebben in hun aangiften IH 2012 géén uitgaven lijfrente groter dan € 500 opgenomen. Of het niet opnemen van de premie veroorzaakt kan zijn door andere redenen dan de door ons verstuurde brief is niet bekend. De klant heeft misschien zijn polis stopgezet of afgekocht of heeft geen jaarruimte meer. Dat dit in alle of in veel gevallen aan de orde zal blijken te zijn is niet aannemelijk.

Van de 54% klanten die wel premies lijfrente in zijn aangifte heeft opgenomen hebben we van 35% een renseignement en zal de aangifte niet met de selectieregel H 0644 worden uitgeworpen. Hiervan zal 6% alsnog in behandeling worden genomen omdat de klant in de aangifte meer premies aftrekt dan de hoogte van het renseignement (selectieregel H0766).

Van 65% van de klanten die premies aftrekken hebben we geen renseignement in bezit. De aangiften IH 2011 van deze klanten zijn in behandeling voor deze uitworp. De uitkomst van de behandeling van deze aangiften zal de laatste controle zijn om te besluiten of de aangiften van particulieren die geen gebruik maken van een becon geschikt zijn om met MAC gecorrigeerd te worden.
Voordat dat besluit genomen kan worden, moet eerst nog de vraag, of wij terecht geen renseignement in ons bezit hebben beantwoord worden.
Het inzetten van MAC voor aangiften met uitworp H0644 zal op zijn vroegst voor de aangifte IH 2014 gerealiseerd kunnen worden.