Jaarplan 2021

Belastingdienst, Toeslagen, Douane

versie 20200826

20200807	1e reviewversie

Versiebeheer

Datum	Aanpassingen	Onderdelen	
20200811		H0, B1, T1, D	
202020820		H0, B1	
20200821		B1, T1	
20200825		B3	
20200826		H0, B1	

Inhoud

Over dit jaarplan 7
De Belastingdienst in 2021 9
Introductie, leeswijzer 9
Maatschappelijke context 11
COVID-19 11
Herstel van vertrouwen ..... 11~~12~~
Rekening houden met kwetsbare mensen 12
Werk aan uitvoering 12
Verkiezingen 13
Overige ontwikkelingen ..... 13~~14~~
Organisatorische ontwikkelingen 15
Ontvlechting ..... Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.~~15~~
Gebruik maken van de blik van buiten; extern toezicht 16
Inzicht vergroten en daardoor prestaties verbeteren 17
Uitvoering en toezicht 19
Introductie 19
Uitvoerings- en toezichtstrategie 19
Reguliere uitvoering en drie beleidsinstrumenten 21
Het keuzeproces 22
Wetgeving 23
Internationale regelgeving 24
Uitvoerbaarheid wetgeving 24
Burgers 27
Reguliere uitvoering 28
Voorkomen van fouten 29
Dienstverlening 30
Toezicht 33
Bedrijven 38
Reguliere uitvoering 40
Voorkomen van fouten 42
Dienstverlening 43
Toezicht 44
Invordering; schulden 46

FIOD 49
Werkzaamheden ten behoeve van de Belastingdienst 50
Werkzaamheden op andere beleidsterreinen. 52
Thema's 54
Impact COVID-19 54
E-commerce 55
Werken voor andere opdrachtgevers 56
Overige middelen ..... 58~~57~~
Wat hebben we er voor nodig? ..... 60~~59~~
Introductie ..... 60~~59~~
Personeel ..... 61~~60~~
Instroom van nieuwe medewerkers ..... 61~~60~~
Leren en ontwikkelen ..... 62~~60~~
ICT ..... 65~~62~~
ICT-verbeterprogramma ..... 65~~62~~
Portfoliomanagement ..... 66~~63~~
Wegwerken achterstallig onderhoud ..... 67~~64~~
Werken onder architectuur ..... 67~~64~~
Vernieuwingsprojecten ..... Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.~~65~~
Bedrijfsvoering op orde ..... 68~~65~~
Sturing en beheersing ..... 69~~66~~
Stuur- en managementinformatie; risicomanagement ..... 69~~66~~
Cultuur ..... 64~~70~~
Toeslagen in 2021 ..... 74~~71~~
Maatschappelijke context ..... 76~~73~~
Herstel van vertrouwen ..... 76~~73~~
Maatschappelijke verwachtingen: meer aandacht voor menselijke maat ..... 77~~73~~
Herziening toeslagenstelsel ..... 77~~74~~
Organisatorische ontwikkelingen ..... 79~~75~~
Herstellen van wat fout is gegaan ..... 80~~75~~
Vernieuwen van onze dienstverlening ..... 80~~75~~
Directoraat-generaal Toeslagen van start ..... Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.~~76~~

Gebruik maken van de blik van buiten; extern toezicht . Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.76
Uitvoering en toezicht ... 8278
Introductie; leeswijzer ... 8278
Missie, visie, strategie ... 8379
Onze aanpak ... 8379
Wetgeving ... 8480
Burgers en instellingen ... 8581
Reguliere uitvoering ... 8581
Voorkomen van fouten ... 8783
Dienstverlening ... 8985
Vernieuwing dienstverlening ... 9086
Toezicht ... 9389
Fraudebestrijding ... 9490
Uitbetalen, nabetalen en terugvorderen ... 9591
Thema's ... 9894
Hersteloperatie ... 9894
Bouwen aan de organisatie ... 10096
Wat hebben we er voor nodig? ... 10197
Introductie ... 10197
Personeel ... 10298
Instroom van nieuwe medewerkers ... 10298
Leren en ontwikkelen ... 10298
ICT ... 104100
Sturing en beheersing ... 105101
Cultuur ... 106102
Over dit Jaarplan ... 107103
Voorwoord Douane ... 108104
Douane in Beeld ... 109105
Wat we doen, en voor wie ... 109105
Hoe we het doen, en met wie ... 110106
Bedrijven en burgers ... 112108
Eén professionele en integere Douane ... 112108
Slimme handhaving, soepele logistiek ... 114110
Data-gedreven organisatie ... 115111

2027488 03872

Risicomanagement ..... 118~~114~~
Thema's ..... 119~~115~~
Leiderschap en Cultuur ..... 119~~115~~
ICT ..... 119~~115~~
Ontvlechting ..... 119~~115~~
Dienstverlening ..... 119~~115~~
Integriteit en screening ..... 119~~115~~
Personeel en werving ..... 119~~115~~
Brexit ..... 119~~115~~
KPI's ..... 120~~116~~
Kwantitatieve doelstellingen ..... 120~~116~~
Feiten en cijfers ..... 121~~117~~
RISICO'S EN MAATREGELEN ..... 122~~118~~

Over dit jaarplan

Met dit Jaarplan 2021 Belastingdienst, Toeslagen en Douane zetten we een nieuwe stap in de doorontwikkeling van het jaarplan. Voor het eerst is sprake van een jaarplan met daarin de activiteiten van Belastingdienst, Toeslagen én Douane. Bovendien zijn nu zowel de fiscale als niet-fiscale opsporingsactiviteiten van de FIOD opgenomen in het hoofdstuk Belastingdienst. In dat hoofdstuk zijn er nog meer uitbreidingen: zo is er aandacht voor alle belastingwetten en niet alleen voor de grote vier[1] en wordt de behandeling van zeer vermogende personen toegelicht.

In drie afzonderlijke hoofdstukken komen de activiteiten van respectievelijk Belastingdienst, Toeslagen en Douane aan bod. De opbouw van die hoofdstukken is zoveel mogelijk uniform, maar soms vraagt het specifieke karakter van een doelgroep of een activiteit om een eigen paragraaf.

Dit jaarplan geeft inzicht in de activiteiten van de Belastingdienst, Toeslagen en Douane voor 2021.We leggen uit welke keuzes we hebben gemaakt, waarom we die keuzes hebben gemaakt en wat burgers en ondernemers hier van merken.

De opbouw van dit jaarplan met drie afzonderlijke hoofdstukken voor Belastingdienst, Toeslagen en Douane is een voorbode van de splitsing van de huidige Belastingdienst in drie volwaardige, zelfstandige directoraten-generaal binnen het ministerie van Financiën: Belastingdienst, Toeslagen en Douane. Het kabinet heeft tot deze ontvlechting besloten om de huidige Belastingdienst minder omvangrijk en minder complex te maken, zodat goede dienstverlening aan en uitvoering voor burgers en bedrijven kan worden verzekerd. De afzonderlijke organisaties worden slagvaardiger en kunnen op deze manier doelgerichter aan de slag met de eigen uitvoeringsopgaven.

De drie organisaties zetten hierna de kern van hun plannen voor 2021 uiteen.

Belastingdienst

(alinea kern voor BD – te ontlenen aan zomerbrief en ambitiedocument)

Toeslagen

Voor Toeslagen staat het jaar 2021 in het teken van het werken aan herstel van het vertrouwen van de burgers. Hierbij gaat het natuurlijk in de eerste plaats om de gedupeerde ouders. Daarom zullen we de activiteiten om ouders tegemoet te komen zo zorgvuldig, snel en goed mogelijk uitvoeren.

Een hoge mate van zekerheid, goede dienstverlening en oog voor de menselijke maat vinden we zowel in ons reguliere proces als bij de hersteloperatie van groot belang. In 2021 en 2022 herstellen we wat in het verleden fout is gegaan. We hebben lering getrokken uit fouten die zijn

[1] Inkomstenbelasting, Loonbelasting, Omzetbelasting, Vennootschapsbelasting

Met opmerkingen [ ]: Heel hoofdstuk 0 te bezien in relatie tot de ontwikkelingen waaronder zomerbrief en WP – o.a. voorwoorden DG's die gele passages zouden vervangen

Met opmerkingen [ ]: Formulering later nog aansluiten bij zomerbrief

Met opmerkingen [ ]: Check bij Toeslagen

2027488 03872

gemaakt. Daarom brengen we in 2021 de basis van onze organisatie beter op orde. Dat doen we door achterstanden weg te werken, door de wettelijke behandeltermijnen strikter te bewaken en door daarnaast veel aandacht te hebben voor een rechtmatige verstrekking van toeslagen. Tegelijkertijd werken we aan de vernieuwing van onze dienstverlening. We hebben daarbij oog voor de menselijke maat, onder andere door de toekenningszekerheid te vergroten. Binnen de uitvoering van de toeslagregelingen brengen we onze dienstverlening op een zo hoog mogelijk niveau. Voor een aantal verbeteringen is wetgeving noodzakelijk. We doen voor de korte termijn voorstellen om binnen de kaders van de huidige regelgeving de complexiteit te verminderen en om meer rekening te houden met het doenvermogen[2] van burgers. En we doen mee aan verkenningen naar meer fundamentele veranderingen in de wet- en regelgeving van het toeslagenstelsel op de langere termijn, waarbij ook een eventuele afschaffing van het huidige stelsel en het nadenken over alternatieven worden meegenomen.

Douane

(alinea kern voor D – aan te leveren door D)

[2] Zie voor een nadere toelichting blz. x

De Belastingdienst in 2021

Leeswijzer

In de inmiddels driejarige traditie van dit jaarplan lichten we toe welke activiteiten we voor burgers en bedrijven in 2021 gaan ontwikkelen. We leggen uit welke keuzes we hebben gemaakt, waarom we die keuzes hebben gemaakt en wat burgers en ondernemers hier van merken. We lichten ook toe wat er voor nodig is om burgers en bedrijven centraal te stellen, tegelijkertijd efficiënt te werken én rekening te houden met burgers en bedrijven die maatwerk nodig hebben. Tegelijkertijd willen we ook een goede werkgever voor onze medewerkers zijn.

Met ingang van 2021 is het directoraat-generaal Belastingdienst verantwoordelijk voor de uitvoering van en het toezicht op de naleving van de fiscale wet- en regelgeving, Inclusief opsporing en strafrechtelijke vervolging. De Belastingdienst ~~voert nog wel~~ blijft ook nog activiteiten uitvoeren voor Toeslagen en Douane; welke dat zijn is op het moment van verschijnen van het jaarplan nog niet volledig uitgewerkt.

In het eerste hoofdstuk van dit jaarplan gaan we in op de maatschappelijke context waarbinnen de Belastingdienst opereert en op organisatorische ontwikkelingen. Vervolgens lichten we in hoofdstuk 2 toe welke keuzes we voor 2021 maken vanuit onze missie, visie en strategie. Als eerste beschrijven we in dat hoofdstuk onze activiteiten voor burgers. Daarna beschrijven we onze activiteiten voor MKB-ondernemingen en grote ondernemingen. Een uitbreiding ten opzichte van het vorige jaarplan is dat wij in een aparte paragraaf de activiteiten van de FIOD beschrijven. In hoofdstuk 2 bespreken we vervolgens een aantal specifieke thema's, die vanwege de actualiteit of vanwege hun belang extra worden toegelicht. We sluiten af met een overzicht in tabelvorm van de belastingwetten die wij uitvoeren. In hoofdstuk 3 beschrijven we wat we nodig hebben voor een goede uitvoering van de belastingwetgeving. Daarbij gaat het om mensen en middelen, dus om medewerkers en om ICT. Om het goede te doen en om te zien of we dat goede ook goed doen zijn sturing en beheersing essentieel. De

instrumenten die we daarvoor inzetten beschrijven we ook in hoofdstuk 3; dit onderdeel wordt gevolgd door een paragraaf over cultuur.

Maatschappelijke context

Onze activiteiten worden in eerste instantie bepaald door de politieke opdracht aan de dienst. Daarnaast zijn maatschappelijke ontwikkelingen en, soms zelfs in hoge mate, de actualiteit van invloed. Samen vormen deze factoren de context, de omgeving, waarbinnen we onze opdracht moeten uitvoeren en waarop wij zo goed mogelijk moeten inspelen. Enkele onderwerpen uit deze maatschappelijke context die voor 2021 relevant zijn, lichten wij hier uit.

Met opmerkingen [4]: Aansluiten bij tekst begroting

COVID-19

De impact van COVID-19 op het maatschappelijke leven is groot. Natuurlijk vanwege de ziekte zelf en de gevolgen ervan voor diegenen die ziek zijn geworden of een naaste hebben verloren maar ook vanwege de economische effecten. De (economische) effecten van het (intelligent) op slot gaan van ons land zullen ook in 2021 nog ingrijpend zijn. Het kabinet heeft in 2020 in hoog tempo wet- en regelgeving ingevoerd die er voor moest zorgen dat het voortbestaan van ondernemingen waar mogelijk kon worden verzekerd en werkgelegenheid kon worden behouden. De nasleep van die regelingen zal in 2021 werk van ons vragen, zowel waar het onze dienstverlening aan burgers en bedrijven betreft, bijvoorbeeld op het gebeid van de invordering, als waar het gaat om het corrigeren van onterecht gebruik van regelingen. Verderop in dit jaarplan is COVID-19 een van de thema's.

~~Herstel van vertrouwen~~Betrouwbare organisatie

Burgers en bedrijven moeten ons kunnen vertrouwen. Hun vertrouwen in ons is de afgelopen jaren stabiel geweest: xx% vond de afgelopen jaren de [illegible][3]

Diverse onderzoeken en de kritische blik van politiek en media hebben evenwel een aantal situaties aan het licht gebracht waarin burgers onbedoeld gedupeerd zijn door fouten van de Belastingdienst.
In de "zomerbrief" hebben we al aangegeven welke concrete activiteiten we oppakken om structureel beter te gaan presteren op terreinen waarop het

[3] Bron:

nu nog niet goed gaat. Meer oog voor de gevolgen van ons handelen voor burgers en bedrijven is onderdeel van onze aanpak. Deze focus is ook bedoeld om het vertrouwen bij burgers en bedrijven te vergroten. Zij moeten immers kunnen uitgaan van een betrouwbare en dienstverlenende organisatie, die passend handelt en hen respectvol bejegent.

Rekening houden met kwetsbare mensen

Er is een toenemend besef dat er mensen zijn voor wie het moeilijk is in deze maatschappij volwaardig mee te draaien. Daarbij gaat het vaak om meervoudige problematiek: laaggeletterd, anderstalig, niet thuis in de digitale wereld en een laag doenvermogen[4]. Overheidsorganisaties, waaronder de Belastingdienst, hebben de afgelopen jaren ingezet op digitalisering en op zoveel mogelijk massale processen. Standaardisering en uniformering zijn daarbij de leidende begrippen. Daarbij is de individuele benadering van de burger soms in het gedrang gekomen en is de menselijke maat deels 'weggeorganiseerd'. Daar willen we verandering in aanbrengen: meer oog voor de menselijke maat en waar nodig en mogelijk individuele behandeling, ook bij de uitvoering van onze massale, gedigitaliseerde processen.

Werk aan uitvoering

Bij alle grote uitvoeringsorganisaties staat de continuïteit van dienstverlening aan burgers en bedrijven onder druk. De oorzaken van de huidige problemen in de uitvoering zijn divers: verouderde ICT, personeelstekorten en complexe wetten, regels en beleid. Hierdoor is de uitvoering te ingewikkeld geworden. Medewerkers in de uitvoering staan dan soms voor een zeer moeilijke opgave en de dienstverlening kan daardoor in de knel komen.

Veel van de opgaven waar wij voor staan moeten in gezamenlijkheid overheidsbreed opgepakt worden. We hebben daarom meegewerkt aan de probleemanalyse in het rapport Werk aan Uitvoering dat in 2020 door het kabinet aan de Tweede Kamer is aangeboden. Op basis van de Werkagenda voor de Uitvoering werken we overheidsbreed samen aan onderwerpen als

[4] Zie voor een nadere toelichting blz. x

dienstverlening in de toekomst, versnellen van de digitale agenda, het vernieuwen van wet- en regelgeving en het opruimen van verouderde wetten. Dit alles moet leiden tot een betere dienstverlening aan burgers en bedrijven.

Verkiezingen

In 2021 vinden verkiezingen plaats waarbij de leden van de Tweede Kamer worden verkozen; die verkiezingen leiden tot het formeren en aantreden van een nieuw kabinet. Dat zal zijn Regeerakkoord presenteren, waarvan een deel van de maatregelen betrekking zal hebben op belastingen. Daarmee raken ze de Belastingdienst als uitvoerder van de belastingwetgeving.

We willen als uitvoeringsorganisatie onze kennis en ervaring inbrengen in wetgevingstrajecten en ook onder de aandacht brengen van de partijen die aan een Regeerakkoord gaan werken. Zo kunnen we samen zorgen voor wetten die na te leven en uit te voeren zijn. De formele uitvoeringstoets, die ook wordt meegestuurd met het wetsvoorstel naar de Tweede Kamer, is een belangrijk instrument om de gevolgen voor de uitvoering van te voren zichtbaar te maken. Een extra toets, de zogeheten doenvermogentoets, moet waarborgen dat burgers en bedrijven die nieuwe wettelijke regels kunnen begrijpen en er naar kunnen handelen.

Met enkele maatregelen uit het Belastingplan 2021 is een start gemaakt met de doenvermogentoets; daarbij is gekeken naar die maatregelen waarbij burgers zelf in actie moeten komen. Technische aanpassingen of zeer specialistische onderwerpen blijven bij de doenvermogentoets buiten beschouwing.

Overige ontwikkelingen

In ons werk moeten we inspelen op ontwikkelingen als verdergaande digitalisering, technologische vernieuwingen, het delen of hergebruiken van goederen waar burgers en vaak kleine bedrijven hun verdienmodel van hebben gemaakt en ondermijnende criminaliteit die de integriteit van het openbaar bestuur bedreigt. Het is belangrijk om dit soort ontwikkelingen zo

ver mogelijk van tevoren te signaleren omdat ze relevant kunnen zijn voor onze keuzes en prioritering.

Organisatorische ontwikkelingen

De Belastingdienst staat al geruime tijd in de schijnwerpers. Het nieuwe directoraat-generaal Belastingdienst moet weer uit die schijnwerpers. We moeten geruisloos en goed ons werk doen en er voor zorgen dat burgers en bedrijven zo gemakkelijk en zo goed mogelijk aan hun fiscale verplichtingen kunnen blijven of gaan voldoen. Dat vergt veranderingen op een aantal gebieden. Tegelijkertijd is het nodig om wat goed gaat te behouden.

We maken een moeilijke periode door. Het besef leeft dat er dingen in het verleden grondig mis zijn gegaan en dat er, om het vertrouwen zowel binnen als buiten de dienst te herstellen, hard moet worden gewerkt. Hoe dan ook kost herstel van vertrouwen tijd, want we liggen voortdurend onder het vergrootglas van media en politiek en we zijn onderwerp van een aantal externe onderzoeken, waaronder sommige zeer ingrijpend (aangifte bij het Openbaar Ministerie tegen de dienst vanwege knevelarij en discriminatie in het toeslagendossier, Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag).

Er gaat heel veel goed bij de Belastingdienst maar we vinden zelf ook dat het beter moet. Daarom gaan we eerst werken aan onze interne hygiëne, zodat de basis op orde is. Hoofdstuk 3 bevat daarvoor een aantal activiteiten, met name op het gebied van ICT en sturing en beheersing. Zo worden we de organisatie die we willen zijn: betrouwbaar, benaderbaar en behulpzaam.

Met opmerkingen [(5]: Uit BR-versie begroting; t.z.t. check op definitieve tekst

Medewerkers ervaren dat het vele dat goed gaat wordt overschaduwd door wat niet goed gaat; ze hebben daar last van omdat ze het gevoel hebben niet meer trots te kunnen zijn op het feit dat ze bij de Belastingdienst werken. We zoeken naar de oorzaken van wat fout is gegaan. Voor een deel liggen die in onze cultuur. Daarom gaan we daar mee aan de slag. De ontvlechting van Belastingdienst, Toeslagen en Douane moet ons helpen om ons meer te concentreren op onze eigen taken. Daardoor kunnen we onze aandacht beter richten op de gevolgen van ons handelen voor burgers en bedrijven. Waar nodig en mogelijk geven we ze een individuele behandeling, ook bij de uitvoering van onze massale, gedigitaliseerde processen.

Zelfstandige positionering

In de loop der jaren hebben we er veel nieuwe taken bij gekregen en is de complexiteit van onze organisatie flink toegenomen. Bovendien zijn veel ervaren medewerkers vertrokken, zijn hier en daar achterstanden ontstaan en zijn ICT-systemen verouderd. Om de complexiteit te verminderen heeft de minister van Financiën besloten om de onderdelen Belastingdienst, Douane en Toeslagen te ontvlechten. Deze drie organisaties worden als volwaardige, zelfstandige directoraten-generaal binnen het ministerie van Financiën gepositioneerd. Door te ontvlechten kan elke directeur-generaal (DG) voortvarend met zijn uitvoeringsopgave aan de slag gaan. De *span of control* van de DG wordt verkleind, waardoor de top dichter bij de werkvloer komt te staan. Dit heeft onder andere als doel nieuwe incidenten te voorkomen of deze sneller en tijdig te signaleren en waar nodig bij te sturen. Zo komt er ook meer focus op de uitvoering en versterken we de dienstverlening aan burgers en bedrijven. De veranderingen worden zorgvuldig en stap voor stap uitgevoerd, met veel aandacht voor de haalbaarheid en risico's en in nauw overleg met medewerkers, medezeggenschap en de vakbonden.

Gebruik maken van de blik van buiten; extern toezicht

Bij een aantal belangrijke onderwerpen (dienstverlening, cultuur, ICT, domeinarchitecturen, managementinformatie en risicomanagement) maken we gebruik van klankbordgroepen of van externe deskundigen. Zij kijken met de 'blik van buiten' naar onze organisatie en kunnen ons met hun specifieke expertise verder helpen. Met hun bevindingen en aanbevelingen kunnen we waar nodig beter worden.

De staatssecretaris Toeslagen en Douane en de staatssecretaris Fiscaliteit en Belastingdienst hebben medio 2020 aangekondigd een vorm van extern toezicht op de Belastingdienst te zullen inrichten. Zij vinden dat passend en aansluiten bij een maatschappelijke behoefte. Het kan bijdragen aan het versterken van het vertrouwen in de dienst. De staatssecretarissen willen

een organisatie in het leven roepen die breed toezicht houdt en die met een overkoepelende blik risico's aankaart, maar ook met gezag kan aangeven waar het wel goed gaat. Met een meer gestructureerde en geïnstitutionaliseerde vorm van toezicht kan er, zo is hun verwachting, effectiever en efficiënter onderzoek worden gedaan naar specifieke onderwerpen, kan er snel worden ingespeeld op risico's in de actualiteit en kunnen tegelijkertijd dwarsverbanden en bredere ontwikkelingen worden gesignaleerd. Extern toezicht zal niet alle problemen oplossen, maar kan, zo is de verwachting, wel bijdragen aan een continue beweging van leren en verbeteren.

Inzicht vergroten en daardoor prestaties verbeteren

Ons strategisch doel laat zich in één zin samenvatten: we streven er naar dat burgers en bedrijven uit zichzelf (fiscale) regels naleven, zonder dwingende en kostbare acties van de Belastingdienst. Dit doel is leidend bij het maken van keuzes omtrent de inzet van onze medewerkers in de uitvoering en het toezicht. Wij willen inzicht in het effect van onze strategie en we willen ons lerend vermogen vergroten. Dat is voor onszelf van groot belang, maar ook om verantwoording te kunnen afleggen aan onze omgeving. In 2021 gaan wij daarom werken met een nieuwe set kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) die beter aansluiten op ons strategische doel, het nastreven van structurele naleving van wettelijke verplichtingen ten aanzien van de Belastingdienst door burgers en bedrijven. Met de scores op deze KPI's kunnen we dan bepalen in welke mate we onze doelen realiseren. Dit inzicht moet ons helpen om ons prestatieniveau (verder) te verhogen, onze slagkracht te vergroten en de juiste keuzes te maken.

Ons werk bestaat uit uitvoering en uit toezicht. Hoe meer uitvoering wij doen, hoe minder ruimte er is voor toezicht. Om een goed evenwicht te bereiken, gaan we onderzoek doen naar het niveau van ons toezicht. Daarmee willen we inzicht krijgen in de ontwikkeling van dat niveau in de voorbije jaren en zoeken we een antwoord op de vraag of we een minimumniveau van toezicht achteraf (dus via controle op aangiften, boekenonderzoeken) kunnen bepalen. Daarbij gaan we op zoek naar het

minimumniveau van toezicht waarop de bereidheid tot naleving niet vermindert. Deze kennis moet ons helpen om ook bij veranderende prioriteiten te waarborgen dat we altijd voldoende aan toezicht achteraf doen en dat uitvoering en toezicht voldoende in evenwicht zijn.

Van ons wordt verwacht dat we transparant zijn en ons verantwoorden. Als organisatie willen we '*in control*' zijn en dat ook laten zien. Daarom werken we aan een zogeheten *in control framework* dat is gebaseerd op internationale standaarden om uiteindelijk een *in control statement* naar buiten te brengen. We hebben als doel om uiterlijk begin 2023 tot zo'n *in control statement* over 2022 te komen. In 2021 moeten we daarvoor op een aantal gebieden (risicomanagement, interne controle, managementinformatie) al forse stappen zetten. Dit alles is erop gericht om een samenhangend en uitgebalanceerd geheel te maken van al onze activiteiten, waardoor we beter in staat zijn om onze doelen te realiseren.

Uitvoering en toezicht

Introductie

2020 is het jaar waarin de ontvlechting van Belastingdienst, Toeslagen en Douane is gestart. Omdat deze organisaties in 2021 alle drie op eigen benen staan, zijn er ook drie aparte delen in dit jaarplan. In dit hoofdstuk beschrijven we de uitvoering en het toezicht van de Belastingdienst.

We beginnen het hoofdstuk met een beschrijving van onze strategie die inhoudt dat we zo vroeg mogelijk in het proces willen voorkomen dat burgers en bedrijven fouten maken; daarnaast willen we zoveel mogelijk in de actualiteit werken. Daarbij maken we keuzes over hoe we onze mensen en middelen inzetten, waar we onze activiteiten op richten en welke instrumenten we daarbij inzetten. Verderop in dit hoofdstuk werken we uit wat dit betekent. Wij richten ons op burgers en bedrijven, waarbij wij ons handelen differentiëren, rekening houdend met (gedrags)kenmerken die zich voordoen bij een bepaalde groep burgers of bedrijven.

Uitvoerings- en toezichtstrategie

De belastingmoraal en de bereidheid om aan de fiscale verplichtingen te voldoen (*compliance*[5]), zijn in Nederland hoog (volgens de Fiscale Monitor 2019 is deze gemiddeld 3,9 op een schaal van vijf) en door de jaren heen constant. Belastingontduiking wordt door een groot deel van de burgers en bedrijven onaanvaardbaar gevonden. Deze hoge belastingmoraal moeten we ook in 2021 ondersteunen door een goede uitvoering met oog voor burger en bedrijf en door het zichtbaar handhaven waar dat nodig is. Onze activiteiten zijn er op gericht de naleving *structureel* te verbeteren. Het merendeel van de activiteiten om naleving te bevorderen en borgen is meerjarig. Soms zal het effect ervan dus pas na een aantal jaren zichtbaar worden. Dit jaarplan bevat daarom niet alleen activiteiten die in 2021 beginnen en in dat jaar afgerond worden, maar ook activiteiten uit eerdere

[5] Het Engelse woord *compliance* kent niet een Nederlands equivalent dat exact hetzelfde uitdrukt. Het woord 'naleving' komt in de buurt en dat hanteren we hierna.

2027488 03872

jaren die nog in 2021 doorlopen en initiatieven die in 2021 worden gestart en pas in een later jaar kunnen worden afgerond.

Ons meerjarige strategische doel laat zich in één zin samenvatten: we streven er naar dat burgers en bedrijven bereid zijn uit zichzelf (fiscale) regels na te leven, zonder dat daarvoor dwingende en kostbare acties van ons nodig zijn (*compliance*). Om dat doel te realiseren zetten we een aantal instrumenten in:

- In onze reguliere uitvoering handelen we adequaat, dat wil o.a. zeggen tijdig, zorgvuldig, kwalitatief juist en op een passende manier;
- Door de inrichting van onze processen en door op de ontvanger afgestemde formulieren en brieven proberen we maximaal te voorkomen dat burgers en bedrijven fouten maken; anders gezegd: we maken het hen gemakkelijk om het goed te doen (met als voorbeelden de vooraf ingevulde aangifte voor particulieren en de automatische winstaangifte voor ondernemers);
- We bieden een goede, op maat gesneden dienstverlening en informeren belastingplichtigen tijdig en helder over hun rechten en verplichtingen;
- Met ons toezicht en onze fraudeaanpak treden we passen corrigerend op wanneer dat nodig is.

Deze strategie moet er voor zorgen dat het niveau van naleving, en daarmee het bedrag aan verschuldigde belasting dat binnenkomt, zo hoog mogelijk is en de continuïteit van belastingopbrengsten wordt geborgd. De behandeling die burgers en bedrijven krijgen stemmen we af op het gedrag dat zij laten zien. Deze strategie is niet in één jaar werkelijkheid; we lopen een ontwikkelpad waarbij we elk jaar verdere stappen zetten. Jaarlijks vertalen wij de strategie naar concrete activiteiten per doelgroep, dat wil zeggen per groep van burgers of bedrijven met samenhangende kenmerken.

Ons personeelsbeleid en onze ICT moeten het mogelijk maken onze strategie uit te voeren. Zo moeten we beschikken over voldoende vakbekwame

medewerkers en het ontwerp en de inrichting van onze processen moeten het voor burgers en bedrijven gemakkelijker maken om het goed te doen.

Reguliere uitvoering en drie beleidsinstrumenten

We zijn een uitvoerings- en toezichtorganisatie. We heffen en innen belastingen en premies en we behandelen bezwaren, beroepen en klachten. We doen dit vanuit onze basiswaarden (geloofwaardig, verantwoordelijk, zorgvuldig), onze deskundigheid en vanuit een open en op samenwerking gerichte instelling. We werken vanuit het besef dat naleving niet alleen wordt bereikt door repressief optreden, maar ook door dienstverlening, door het bieden van extra ondersteuning waar dat nodig is en door het leveren van maatwerk. Dit vertalen we naar het werk dat we hoe dan ook moeten uitvoeren. Dat noemen we in dit jaarplan de reguliere uitvoering. Daarbij is onze inzet om door middel van deze werkzaamheden de naleving direct of indirect te bevorderen door zelf geen fouten te maken en door het burgers en bedrijven gemakkelijker te maken het in één keer goed te doen.

Om naleving te bevorderen en niet-naleving tegen te gaan beschikken wij daarnaast over een diversiteit aan instrumenten. Die hebben we ondergebracht in drie beleidsinstrumenten: activiteiten gericht op het voorkomen van fouten, dienstverlening en toezicht en fraudeaanpak. Die rubricering betekent niet dat er een strikte scheiding is tussen de instrumenten; er zijn activiteiten, zoals bijvoorbeeld de individuele klantbehandeling bij grote ondernemingen, die elementen bevatten van alle beleidsinstrumenten.

Door efficiënt en effectief te werken bij het borgen van de naleving willen we garanderen dat de stroom belastingopbrengsten blijft vloeien. We werken zoveel mogelijk samen met partners binnen en buiten de overheid. Onze strategie is er op gericht fouten van onszelf en van burgers en bedrijven zoveel mogelijk te voorkomen. Dat geldt niet alleen bij de individuele behandeling, maar zeker ook in onze massale processen. Fouten voorkomen maakt de naleving voor burgers en bedrijven gemakkelijker en ons werk efficiënter.

Veel van ons werk betreft werk dat altijd gedaan moet worden. Zoals werk dat wordt opgeroepen door burgers en bedrijven: zij dienen een aangifte of een verzoekschrift in, stellen bezwaar of beroep in, sturen een klachtenbrief of bellen ons. Wanneer het administratief werk betreft proberen we dat zo efficiënt mogelijk te doen door het te automatiseren in een (semi-)massaal proces. Zo winnen we massaal gegevens in, verwerken die en gebruiken die om het voor burgers en bedrijven gemakkelijker te maken, bijvoorbeeld door ze beschikbaar te stellen in de vooraf ingevulde aangifte voor de inkomstenbelasting. Ook ons proces van innen en betalen is zo'n massaal proces. Dergelijke processen zijn onderdeel van de reguliere uitvoering. Taken in de reguliere uitvoering kunnen van invloed zijn op onze keuzemogelijkheden vooraf en soms ook tot herprioritering leiden: wanneer bijvoorbeeld het aantal ingediende aanvullingen en bezwaar- en verzoekschriften sterk toeneemt, moeten we deze toch nog steeds tijdig afdoen. Ook hier wordt geprioriteerd binnen de beschikbare capaciteit om aan deze verplichting te voldoen.

Het keuzeproces

We stellen onze acties in op basis van inzichten in het niveau van naleving, de mate van risico dat fouten worden gemaakt en in het gedrag van burgers en bedrijven, waarbij we rekening houden met de ons ter beschikking staande mensen en middelen. Keuzes maken wij waar mogelijk op basis van het te bereiken effect, rekening houdend met de beschikbare capaciteit en met een afweging van kosten en baten. Op basis van het beschikbare inzicht in het niveau van naleving en de oorzaken van niet-naleving kijken we welke mix van instrumenten het grootste effect op de naleving zal hebben. Het (meerjarig) inzicht in het niveau van naleving en de oorzaken van niet-naleving verkrijgen wij onder andere door middel van steekproeven. Door een representatief aantal aangiften intensief te controleren krijgen we inzicht in de mate waarin de verschillende rubrieken in de aangifte correct worden ingevuld; daardoor kunnen we gerichter actie ondernemen. De uitkomst van de steekproeven dient ook als een soort vangnet, om aan te kunnen geven waar, na inzet van alle middelen, onbekende risico's in onze aanpak zitten. Het aselecte karakter van steekproeven zorgt bovendien voor

2027488 03872

een zekere onvoorspelbaarheid in ons toezicht: iedereen kan in beginsel controle verwachten.
In dit jaarplan geven we waar mogelijk inzicht in het waarom van bepaalde keuzes, zoals bijvoorbeeld omdat er veel fouten voorkomen in een aangifterubriek of er misbruik wordt gemaakt van een voorziening.

Wetgeving

De roep om vereenvoudiging van het belastingstelsel klinkt steeds luider. In 2020 zijn bouwstenen voor een nieuw belastingstelsel aan de Tweede Kamer aangereikt. Deze –ambtelijke- bouwstenen kunnen worden gebruikt door politieke partijen in hun verkiezingsprogramma's, bij de kabinetsformatie en bij het opstellen van het Regeerakkoord.

Hoe een nieuw belastingstelsel er ook uit zal zien, een element wat altijd een rol zal spelen is de vraag of burgers en bedrijven in staat zullen zijn die wetgeving na te leven. Hun perspectief gaat zwaarder meetellen bij de beoordeling van nieuwe wetgeving doordat het zogeheten doenvermogen structureel een rol gaat spelen in het proces van wet- en regelgeving. Bijvoorbeeld bij internetconsultaties zal maatschappelijke organisaties worden gevraagd mee te denken; hun inbreng wordt vervolgens opgenomen in de Memorie van Toelichting bij het wetsvoorstel zodat iedereen kennis kan nemen van wat zijn namens hun cliënten hebben ingebracht.
Overigens is rekening houden met het doenvermogen niet beperkt tot het wetgevingsproces: onze strategie om de helpers te helpen is er op gericht hulp dichter bij burgers te organiseren, waardoor zij in hun eigen omgeving en rekening houdend met hun eigen situatie en mogelijkheden worden geholpen.

Doenvermogen

In een rapport uit 2017 van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) 'Weten is nog geen doen' worden de redenen om een toets op het doenvermogen in het wetgevingsproces te introduceren onderbouwd. De WRR constateert dat er een behoorlijk verschil bestaat tussen wat van burgers wordt verwacht en wat zij daadwerkelijk aankunnen.

De groep voor wie de eisen soms te hoog gegrepen zijn, is niet beperkt tot een kleine groep 'kwetsbaren' zoals mensen met een laag IQ. Ook mensen met een goede opleiding en een goede maatschappelijke positie kunnen in situaties verzeild raken waarin hun redzaamheid ontoereikend is, zeker op momenten dat het leven tegenzit. Dat is niet omdat hun intelligentie of kennis tekortschiet, maar omdat er een beroep wordt gedaan op allerlei andere mentale vermogens, zoals het vermogen om in actie te komen, om het hoofd voldoende koel te houden, en om vast te houden aan goede voornemens. Met het begrip doenvermogen wordt gedoeld op het vermogen om een doel te stellen en een plan te maken, om in actie te komen, vol te houden en om te kunnen gaan met verleidingen en tegenslag.

Internationale regelgeving

In toenemende mate beïnvloedt internationale regelgeving onze uitvoeringspraktijk. Met name in EU-verband zijn er veel regelingen die, vanuit een achtergrond van het tegengaan van misbruik van belastingwetgeving, diep kunnen ingrijpen in de manier waarop ondernemingen en hun adviseurs hun fiscale zaken regelen. Een voorbeeld van zo'n bepaling is de *mandatory disclosure* die vereist dat ondernemingen en hun adviseurs bepaalde potentieel fiscaal agressieve structuren voorleggen aan de belastingautoriteiten (check). Regulering van een steeds verder groeiende internationale handel leidt ook tot de noodzaak onze uitvoeringspraktijk aan te passen en onze processen anders in te richten. E-commerce is hiervan een recent voorbeeld.

Fiscale beleidsagenda (titel verandert)

(met [redacted] besproken op 22/7: komt met tekstsuggestie vanuit DGFZ uiterlijk 31/7)

Uitvoerbaarheid wetgeving

De uitvoering is gebaat bij eenvoudige, solide en misbruikbestendige wetgeving. Met uitvoeringstoetsen geven we integraal inzicht in de gevolgen voor de uitvoering van voorstellen voor nieuwe wet- en regelgeving.

Uitvoeringstoetsen komen tot stand in nauwe samenwerking tussen de verschillende onderdelen van de Belastingdienst, waarbij elk onderdeel vanuit zijn eigen werkterrein en deskundigheid een bijdrage levert. Vastgestelde uitvoeringstoetsen worden bij indiening van het wetsvoorstel meegestuurd naar de Tweede Kamer, als bijlage bij de memorie van toelichting. Of, bij lagere regelgeving, gepubliceerd in de Staatscourant.

We zijn niet alleen uitvoerder van belastingwetten, maar voeren ook wetten uit waarvoor het opdrachtgeverschap niet bij het ministerie van Financiën ligt, maar bij een ander ministerie. Ook daarvoor stellen we uitvoeringstoetsen op. In totaal kennen we een tiental opdrachtgevers, waarvoor we op jaarbasis meer dan 140 voorstellen voor wet- en regelgeving beoordelen met een uitvoeringstoets. Daarnaast stellen we jaarlijks voor 60 tot 80 amendementen verkorte uitvoeringstoetsen op; dat zijn in feite quick scans. Aan dit proces leveren circa 200 medewerkers – met specifieke expertise en al dan niet voltijds – een bijdrage. Het aantal uitvoeringstoetsen loopt gestaag op, waardoor tijdige afronding onder druk staat. Dit zet veel druk op het proces om uitvoeringstoetsen tijdig af te ronden. De toename is te verklaren door een steeds groter wordende vraag van de politiek om wet- en regelgeving te wijzigen, bijvoorbeeld vanwege spoedreparaties. Bij onze uitvoeringstoetsen gaat het dus soms om Europese regelgeving, soms om formele wetten en soms om lagere regelgeving.

Uitvoeringstoetsen

Ook andere opdrachtgevers maken gebruik van onze expertise op het gebied van uitvoeringstoetsen. Zo hebben we voor het ministerie van VWS de wetgeving op het gebied van het tabaksbeleid getoetst, voor het ministerie van BZK wetgeving op het gebied van de digitale overheid en voor het ministerie van SZW op het gebied van de schuldenproblematiek. Ook voor het toetsen van lagere regelgeving weet men ons steeds vaker te vinden.

De Belastingdienst ontvangt met enige regelmaat verzoeken om niet-fiscale taken of taken met een duaal karakter (fiscaal/niet-fiscaal) uit te voeren. Deze verzoeken zijn op zichzelf bezien vaak logisch en ook juridisch gezien is

er niets mee mis, maar het aanvaarden van dat soort extra taken is voor de Belastingdienst ongewenst, gelet op de stapeling van taken en de noodzaak om te focussen op de kerntaken van de Belastingdienst. Om die focus te behouden is een afwijkingskader opgesteld voor de beoordeling van nieuwe niet-fiscale of duale taken. Tot nu toe zijn drie voorstellen voor extra taken aan ons voorgelegd. Ondanks een afwijkend advies op een daarvan gaan wij de drie taken uitvoeren. We verwachten meer voorstellen te gaan toetsen.

Burgers

Burgers komen op veel verschillende manieren en op verschillende momenten in aanraking met de Belastingdienst. Ze doen jaarlijks aangifte inkomstenbelasting, krijgen een erfenis of een schenking of wonen in het buitenland en hebben financiële relaties met Nederland. Meestal handelen we aangiften, verzoeken en dergelijke gewoon in onze reguliere processen af en merken burgers pas iets van die verwerking als de aanslag op de mat valt. Wanneer er wel aanleiding is contact te hebben doen we dat, uitgaande van onze uitvoerings- en toezichtstrategie, op basis van drie beleidsinstrumenten: voorkomen van fouten, dienstverlening en toezicht en fraudeaanpak. En ook hier geldt: in de aanpak moeten keuzes gemaakt worden. We zetten meestal een mix van instrumenten in, waarbij de mix moet passen bij de behoefte en het gedrag van de burger en bij de beschikbare capaciteit. Er is ook geen strikte scheiding te maken tussen de instrumenten; zo zijn we bijvoorbeeld dienstverlenend in al onze processen. Met alle instrumenten streven we hetzelfde na: we willen dat het in één keer goed gaat. En als we niet-naleving tegenkomen, moeten we uiteraard corrigeren.
Dat we een groot deel van ons werk organiseren in massale processen is efficiënt; de menselijke maat verliezen we daarbij niet uit het oog. Het werk dat niet in massale processen kan worden verricht is vaak complex en vraagt meestal meer tijd en inzet.

Om een aanpak voor de doelgroep burgers te kunnen bepalen, moet er een beeld zijn over de mate van naleving, waar burgers fouten maken en wat de oorzaak van deze fouten is. Voor het toezicht op de particuliere aangiften voor de inkomstenbelasting van binnenlands belastingplichtige burgers is er een steekproef die elke twee jaar wordt uitgevoerd. De resultaten van de steekproef geven inzicht. Dat inzicht is input voor een meerjarenplan dat de basis vormt voor de keuze van de onderwerpen waarop we onze aandacht gaan richten en met welke handhavingsinstrumenten. Ook maatschappelijke ontwikkelingen, belangrijke gebeurtenissen in het leven of de behandeling van kwetsbare groepen kunnen aanleiding zijn om bepaalde keuzes te

maken. Voorbeelden zijn de HUBA-campagne (HUlp Bij Aangifte) waarin we groepen burgers ondersteunen, relatiebeheer waarin wij maatschappelijk dienstverleners ondersteunen in hun hulp aan specifieke groepen burgers of handhavingscommunicatie (versturen van brieven) bij situatiewijzigingen (bijvoorbeeld bij het bereiken van de 65-jarige leeftijd).

Met opmerkingen [ ]: Dit voorbeeld graag toelichten. Waarom is dit nodig, wat vertellen we de 65-jarigen?

Aanvulling graag in concrete tekstsuggestie.

Een evaluatie op de ingezette instrumenten is belangrijk. Waar we ons in het verleden beperkten tot kwantitatieve analyses, zoals procesevaluaties en resultaatmetingen, gaan we ons steeds meer richten op het uitvoeren van kwalitatieve effectmetingen. Bijvoorbeeld welk effect een bepaalde interventie heeft op het gedrag van de burger en of deze interventie de naleving heeft bevorderd? Effectmeting geeft niet alleen inzicht in de resultaten van het ingezette handhavingsinstrument, het geeft ook een indicatie van de benodigde capaciteitsinzet voor de noodzakelijke inzet van andere instrumenten. Bijvoorbeeld: als een brief van ons leidt tot actie bij 75% van de aangeschreven burgers moeten we ons realiseren dat we bij de resterende 25% een ander handhavingsinstrument moeten inzetten.
Het uitvoeren van effectmetingen kost capaciteit. Om de schaarse capaciteit zo efficiënt mogelijk in te zetten, doen we daarom in 2021 voor een beperkt aantal onderwerpen een effectmeting.

Reguliere uitvoering

We willen het burgers gemakkelijk maken aan hun verplichtingen te voldoen waarbij ze het ook in één keer goed doen. Tegelijkertijd willen we burgers graag snel zekerheid bieden over hun fiscale verplichtingen. Ruim xx miljoen burgers hebben te maken met de inkomstenbelasting niet-winst, zo'n xxx met de schenk- of erfbelasting. Sommige burgers verkeren in een bijzondere positie, als buitenlands belastingplichtige, als grensarbeider of als medewerker van een internationale organisatie. Dat maakt dat er hoge eisen gesteld worden aan de processen waar deze miljoenen burgers mee te maken krijgen. Om het doen van aangifte inkomstenbelasting niet-winst te vergemakkelijken vullen we zoveel mogelijk rubrieken uit de aangifte vooraf in. Om die gegevens voor de aangifte beschikbaar te kunnen stellen, moeten ze eerst worden verzameld en gecontroleerd. Diezelfde gegevens kunnen

vervolgens ook worden gebruikt in het toeslagenproces en bij het massaal automatisch corrigeren van onjuistheden in ingediende aangiften. Het massale proces van inwinnen en verstrekken van gegevens is een van de kernprocessen van de Belastingdienst.

Een ander massaal proces is het proces van inning en betalingsverkeer. We incasseren jaarlijks zo'n xx miljard euro aan belastingen, premies en te veel uitgekeerde toeslagen en keren x miljard uit aan toeslagen, voorlopige teruggaven en terugbetalingen van teveel ingehouden loonheffing. Dat betalingsverkeer moet in goede banen worden geleid. Als burgers achterblijven met hun (terug)betalingen, treffen we invorderingsmaatregelen. We kijken naar mogelijkheden om maatwerk toe te passen, bijvoorbeeld in situaties van acute problematiek, zoals een dreigende huisuitzetting vanwege (belasting)schulden.

Tot slot kunnen burgers ook zelf de aanleiding geven voor het opstarten van een proces in de reguliere uitvoering: wanneer zij een bezwaar- of verzoekschrift indienen of beroep instellen of wanneer ze een klacht indienen, moeten we binnen de wettelijke termijnen reageren.
We maken het indienen van bezwaar voor intermediairs en fiscale dienstverleners gemakkelijker door middel van een online bezwaarvoorziening; waar zij tot voor kort alleen bezwaren tegen de inkomensheffing konden indienen, wordt een breder gebruik van dit kanaal voor hen mogelijk. (middelen specifiek benoemen?)

Met opmerkingen [ ]: Graag aanvullen met de concrete uitbreiding. Met welk middel wordt dit uitgebreid.

Voorkomen van fouten

Vanaf 1 maart 2021 kunnen emigrerende en immigrerende belastingplichtigen via MijnBelastingdienst.nl digitaal aangifte inkomstenbelasting doen. In plaats van het huidige dikke pak papier ontvangt de migrerende burger alleen nog een uitnodiging tot het doen van aangifte (zowel op papier als in de berichtenbox) en kan hij op MijnBelastingdienst.nl inloggen en digitaal zijn aangifte doen.

Belastingplichtigen die in het aangiftejaar gescheiden zijn, worden door gerichte vragen in de aangifte en een uitgebreidere toelichting beter ondersteund bij het correct invullen van de waardering van het woongenot als 'Ontvangen partneralimentatie'. Dit doen we omdat uit ons onderzoek is gebleken dat burgers bij het doen van aangifte na een scheiding.....

Met opmerkingen [ ]: Voorbeeld aanvullen met de reden van onze aanpak.

Aanvulling graag d.m.v. concrete tekstsuggestie

Dienstverlening

Een van de instrumenten in onze uitvoerings- en toezichtstrategie is de dienstverlening. Een belangrijk onderdeel daarvan is interactie. Door op het juiste moment en op de juiste manier interactie aan te gaan met burgers en bedrijven willen we problemen voorkomen en onze dienstverlening verbeteren. Dat doen we door de interactie tussen burgers, bedrijven, dienstverleners en ons te vereenvoudigen. Door gebruik te maken van beschikbare gegevens kunnen we de interactie persoonlijker maken en meer gericht op de noodzakelijke handelingen die een burger of bedrijf moet verrichten; daarbij kunnen we hen dan specifieke en passende ondersteuning bieden. Natuurlijk monitoren we of onze verbeteringen werken en of ze aansluiten op de behoefte van burgers en bedrijven. Tekst aan te passen o.b.v. doorontwikkeling/onderzoek EY naar fundamentele transformatie dienstverlening (zomerbrief)

De COVID-19-crisis heeft ons laten zien dat pro-actieve dienstverlening werkt: het beeldbellen of gewoon bellen ter vervanging van de traditionele HUBA-campagne op locatie is positief gewaardeerd. We zetten deze werkwijze in 2021 voort.

Wij communiceren op verschillende manieren met burgers: via onze website, de Belastingtelefoon, (sociale) media en portalen en via berichten en formulieren. Onze dienstverlening richt zich eerst op de burger zelf, via de website, de Belastingtelefoon, de post en zo nodig via hulp aan de balie. In 2020 is voor burgers de mogelijkheid geïntroduceerd om voor een beperkt aantal thema's bij piekmomenten van de Belastingtelefoon hun nummer en een bericht achter te laten, zodat we ze op een rustiger moment kunnen terugbellen. In 2021 wordt deze voorziening verder uitgebouwd. De

Met opmerkingen [ ]: Relatie met KPI's moet in tekst nog sterker gelegd worden. Wordt nog bezien.

Concrete tekstsuggesties zijn welkom.

mogelijkheden van live-chat[6] zijn in 2020 in een pilot beproefd. In 2021 wordt dit eerst nog kleinschalig verder uitgewerkt. In de uitwerking worden ook de mogelijkheden van chatbot[7] meegenomen.

Chatten met de Belastingdienst

Het bieden van chatmogelijkheden draagt bij aan diverse doelen:

- ✓ *Efficiëntere verdeling van klantcontacten over de werkdag en over kanalen heen, en daarmee een positief effect op de bereikbaarheid.*
- ✓ *Het bereiken van een doelgroep die nu onvoldoende geholpen wordt, omdat de telefoon voor hen een te hoge drempel opwerpt. Denk hierbij bijvoorbeeld aan doven en slechthorenden.*
- ✓ *Het makkelijker maken van onze dienstverlening door (digitaal) drempels weg te nemen. De burger kan onderweg en op elk moment van de dag een vraag stellen.*
- ✓ *Chat biedt de mogelijkheid om digitale informatie te delen en op te slaan. Bijvoorbeeld door het toesturen van een hyperlink naar bepaalde informatie op de website en de mogelijkheid om de chatconversatie op te slaan als schermprint of zelfs als klantcontact. Dit kan een positief effect hebben op de ervaren kwaliteit van de contacten.*

Via de Belastingtelefoon benaderen we ook zelf actief burgers. In 2021 wordt dit geïntensiveerd. Dit doen we onder andere om ze te helpen tijdig hun verplichtingen na te komen. Wanneer wij zien dat iemand wel de online aangifte heeft gedownload of ingevuld, maar deze aangifte nog niet heeft ingestuurd, bellen we om diegene er aan te herinneren dat er tijdig aangifte moet worden gedaan. Voorwaarde is wel dat het telefoonnummer bij ons bekend is. Bij de Belastingtelefoon zijn voor de complexere vragen op het gebied van wet- en regelgeving voor diverse thema's specialistenteams ingericht.

Met opmerkingen[ ]: Graag aanvullen met concrete voorbeelden. De voorbeelden er na zijn ws. bestaande activiteiten. Waar bestaat de intensivering uit?

Graag aanvullen met concrete tekstsuggesties

[6] Live chat: het direct versturen van online getypte berichten tussen twee of meer personen
[7] Chatbot: een geautomatiseerde reactie, waarbij op basis van een script online wordt gereageerd op vragen

In 2021 gaan we brieven, berichten en formulieren begrijpelijker maken en waar mogelijk vereenvoudigen; hoeveel dat er worden hangt af van de omvang en de complexiteit van het te vereenvoudigen document. In 2021 wordt op basis van een in het najaar 2020 vastgestelde app-strategie de ontwikkeling van app's verder ter hand genomen.

Wanneer partners aangifte doen, kunnen zij bepaalde inkomsten en uitgaven tussen hen beiden verdelen om zo een optimale uitkomst qua te ontvangen of te betalen belasting te krijgen. Aan 80% van de burgers die gezamenlijk online aangifte doen met hun fiscaal partner kan voortaan de optimale verdeling worden getoond. Deze wordt hen getoond en zij kunnen er voor kiezen deze te volgen of een afwijkende verdeling te maken. We hebben deze voorziening ontwikkeld omdat uit onderzoek is gebleken dat partners die samen aangifte doen soms een onjuiste verdeling toepassen. Dit leidt dan tot correcties. Met deze voorziening beogen we correcties te voorkomen.

Een deel van de burgers laat zich ondersteunen bij contacten met de Belastingdienst. Voor sommigen is dat eenmalig en voor anderen structureel. Een groot deel van de ondersteunde burgers zoekt hiervoor hulp bij een maatschappelijk dienstverlener. Om deze dienstverleners op hun beurt te ondersteunen bouwen we aan een duurzame relatie met de hulpverleners door minimaal tweemaal per jaar contact op te nemen en door het organiseren van voor- en najaarsbijeenkomsten, door nieuwsbrieven te versturen en door ondersteuning via een kennisnetwerk (www.belastingdienst.nl/kennisnetwerk). In het kennisnetwerk is een omgeving Informeren, Leren en Samenwerking (Forum) ontwikkeld. Iedere binnenkomende vraag beantwoorden we binnen 48 uur. Ingewikkelde vragen worden voorgelegd aan een vakinhoudelijke specialist.

Met opmerkingen [ ] **1]:** Om hoeveel vragen gaat dit? Hebben we een beeld van de waardering van deze service/ondersteuning en of dit ook daadwerkelijk bijdraagt aan betere aangiften?

Graag aanvullingen d.m.v. concrete tekstsuggesties

We blijven op basis van een convenant dat loopt van 2019 tot 2022 inzetten op het samenwerken met de Bibliotheken om zo een landelijk dekkend netwerk van hulp bij belasting- en toeslagenzaken te vormen. De bibliotheek zoekt de samenwerking met maatschappelijke dienstverleners die burgers in

de bibliotheek willen helpen met belasting- en toeslagzaken. De Belastingdienst ondersteunt deze maatschappelijke dienstverleners bij hun rol van hulpbieder bij belasting- en toeslagzaken.

Bedrijven en burgers die in het buitenland gevestigd zijn of wonen én die in Nederland (incidenteel) activiteiten verrichten kunnen aanlopen tegen specifieke belastingvraagstukken. Datzelfde geldt voor personen die tijdelijk wonen in Nederland en werken als expat. Voor deze groepen hebben we een loket ingericht dat hen met kennis en expertise kan ondersteunen. Het loket werkt nauw samen met andere onderdelen van de Belastingdienst.

Toezicht

Voor het toezicht en de fraudeaanpak bij burgers hebben we een aantal uitvoeringsinstrumenten die wij al naar gelang de situatie in kunnen zetten. Zo is er bijvoorbeeld steekproefsgewijs toezicht, voeren we thematische acties uit en is er individuele handmatige behandeling.

Onze aanpak is er op gericht correcties te voorkomen en niet om zoveel mogelijk aangiften te corrigeren. We proberen burgers een goede aangifte te laten doen of zelf fouten in te laten zien en te laten verbeteren. Daarom sturen we soms een brief als iemand al aangifte inkomstenbelasting heeft gedaan en we vermoeden dat er een fout is gemaakt; we vragen de burger dan er nog eens goed naar te kijken en eventueel een verbeterde aangifte in te dienen.

Elk jaar in het voorjaar maken we een keuze welke risico's in de te behandelen aangiften we gaan selecteren. Die keuze wordt onder andere gebaseerd op informatie uit nalevingsbeelden en uit effectmetingen. Ook themagerichte aanpakken bepalen de keuze voor te behandelen aangiften. In de loop van het jaar wordt de selectie verfijnd aan de hand van pilots. Omdat 'verplicht werk' (bijvoorbeeld behandeling van bezwaren) voorgaat kan het zijn dat de selectie van te behandelen risico's gedurende het jaar moet worden verkleind.

Contante giften

Voorbeeld van zo'n te behandelen risico betreft de aftrekbaarheid van contante giften. De beoordeling daarvan is lastig en kost veel tijd. Bovendien is er een behoorlijke kans op misbruik. Er worden daardoor ook veel procedures over deze aftrek gevoerd. Vanwege deze uitvoeringsproblemen is besloten de mogelijkheid van aftrek voor deze giften met ingang van 2021 wettelijk uit te sluiten. We zullen burgers hier tijdig over inlichten. Ze kunnen er dan voor kiezen hun giften voortaan via de bank te doen. In 2021 zullen we extra aandacht aan dit onderwerp besteden.

Zeer vermogende personen

Wij onderscheiden ook een doelgroep Zeer Vermogende Personen (ZVP). Vanwege het financiële belang, de complexiteit en de mogelijke fiscale risico's krijgt deze groep een individuele behandeling. Tot de doelgroep ZVP behoren de families met de grootste vermogens. Onze aandacht gaat als eerste uit naar de families met de grootste financiële belangen en de grootste fiscale risico's (die veelal samenhangen met emigratie, overlijden of echtscheiding). Eind 2021 hebben tussen de 600 en 700 families met hun bijbehorende vennootschappen individuele aandacht gekregen. Eind 2024 zijn dat er maximaal 1500. Bij de behandeling is vaak sprake van complexe problematiek zoals de toepassing van de bedrijfsopvolgingsregeling en de bedrijfsopvolgingsfaciliteit, de fiscale afhandeling van overlijdens en woon- en vestigingsplaatsproblematiek.

Wanneer we naar een familie kijken, worden alle natuurlijke personen en rechtspersonen bezien, die juridisch en economisch met elkaar verweven zijn. Het gaat dan veelal om tientallen individuele belastingplichtigen. Bij de start van de behandeling wordt het hele plaatje in beeld gebracht. Op basis daarvan wordt een strategisch behandelplan opgesteld. Daarin wordt risicogericht gekozen wat wel en wat niet wordt opgepakt en op welke manier.

Met opmerkingen [ ]**:** Werkgroep inzicht/GO: hoe groot is de totale doelgroep?

Fraudebestrijding

Kopje handhaven gezien recente discussie? Tekst naar toezicht? Afhankelijk van input. Vraag staat uit bij P)

Invordering; schulden

Belastingen moeten niet alleen worden geheven maar ook worden geïnd. Het overgrote deel van burgers en bedrijven betaalt op tijd. Meer dan 98% van het belastingbedrag wordt op tijd betaald. Als er niet of te laat betaald wordt, kunnen we invorderingsmaatregelen treffen. Wie te laat betaalt, moet ook invorderingsrente betalen.

Een groot deel van de taken op invorderingsgebied moet altijd worden gedaan; daar hebben we geen keus in. Het gaat om werkzaamheden op initiatief van burgers en bedrijven, werkzaamheden die moeten op grond van de wet en werkzaamheden die we hebben toegezegd aan de Tweede Kamer en externe partijen. Deze werkzaamheden hebben de hoogste prioriteit. Wat aan capaciteit overblijft, zetten we in op dienstverlening en toezicht.

Uitstel van betaling en betalingsregelingen

Als iemand een aanslag niet op tijd kan betalen, kan er uitstel van betaling worden gevraagd of kan er een betalingsregeling worden getroffen. Dat kan niet voor de motorijtuigenbelasting of de BPM: wie een auto heeft of kan kopen, moet ook de belasting daarover kunnen betalen. Het is mogelijk om telefonisch vier maanden uitstel van betaling te krijgen. Dan moet wel aan een aantal voorwaarden zijn voldaan. Het is ook mogelijk om een betalingsregeling voor maximaal 12 maanden te treffen. Betalingsregelingen zijn afhankelijk van iemands inkomsten, uitgaven en bezittingen.

Kwijtschelding

Soms is het mogelijk om kwijtschelding te krijgen, maar in een aantal gevallen wordt geen kwijtschelding verleend. Als kwijtschelding wel mogelijk is, wordt nagegaan of er vermogen is (eigen woning, spaargeld of bijvoorbeeld een auto) om de schuld te kunnen betalen. Daarna wordt de betalingscapaciteit berekend. Dat is het netto-inkomen verminderd met een aantal uitgaven. Als de betalingscapaciteit niet voldoende is, kan vervolgens de schuld geheel of gedeeltelijk worden kwijtgescholden; daaraan kunnen wel nadere voorwaarden worden verbonden.

Met opmerkingen [redacted]: Hier verwacht ik ook nog een stukje over de impact van de steunmaatregelen, die met name bij CAP Inning en de invordering merkbaar zal zijn. Check bij CAP.

Met opmerkingen [redacted]: Werkgroep inzicht/DF&A: check

Betalingsherinnering en aanmaning

Als iemand niet op tijd betaalt en er geen uitstel of een betalingsregeling is verkregen, gaan we over tot het treffen van invorderingsmaatregelen. Bij sommige belastingaanslagen verzenden wij vóór de aanmaning een betalingsherinnering. Wij vragen daarin om alsnog op zeer korte termijn te betalen. Wordt er niet betaald, dan volgt een aanmaning. Daarvoor worden kosten in rekening gebracht. Na een aanmaning moet de aanslag binnen 14 dagen betaald zijn.

Verrekenen

Als iemand te laat is met betalen en nog een bedrag krijgt van de Belastingdienst, dan kan de Belastingdienst dat bedrag met de schuld verrekenen. Het is ook mogelijk om zelf aan de Belastingdienst te vragen om de schuld te verrekenen.

Dwangbevel en beslag

Als er niet betaald wordt, dan is de volgende stap dat een dwangbevel wordt opgesteld. De kosten lopen daarmee snel op. Als het dwangbevel betekend is, at wil zeggen als de schuldenaar het heeft ontvangen, gaan we verder met het innen van de schuld. Er kan bijvoorbeeld zonder toestemming geld van de bankrekening afgehaald worden of er kan een loonvordering worden gedaan. De werkgever of uitkeringsinstantie moet dan een deel van het loon of uitkering uitbetalen aan ons uitbetalen. Daarbij moet rekening worden gehouden met de zogeheten beslagvrije voet. Dat is het minimumbedrag waarop burgers recht hebben zodat ze in hun levensonderhoud kunen voorzien.

Ook kan er beslag worden gelegd op het inkomen en op eigendommen, zoals een huis, de inboedel of een auto.

Geregeld vindt er een zogeheten ANPR-actie plaats. Dat is een gezamenlijke actie met onder andere de politie, waarbij de politie op basis van nummerbordherkenning auto's van de weg af haalt die op naam staan van bestuurders met een invorderbare belastingschuld. Als de schuld dan niet betaald wordt, neemt de belastingdeurwaarder de auto in beslag.

Executieverkoop

Als dat alles geen resultaat heeft gehad, kan de belastingdeurwaarder de in beslag genomen eigendommen verkopen op een executieverkoop of openbare verkoop.

Schulden

Deze invorderingsmaatregelen grijpen diep in. Het is daarom belangrijk om zo vroeg mogelijk contact met ons op te nemen voor uitstel van betaling of een betalingsregeling. Dat voorkomt ergernis en onzekerheid en het maakt het minder moeilijk om de problemen op te lossen.

Met opmerkingen [ ]: Check bij CAP: doen wij nog iets pro-actief?

Zijn er eenmaal schulden dan werken we samen met andere overheidsorganisaties of wordt er verwezen naar schuldhulporganisaties. Ook hier geldt dat hoe eerder problemen worden herkend, hoe eerder er iets aan gedaan kan worden. Mogelijk bieden de WSNP (Wettelijke schuldsaneringsregeling natuurlijke personen) of de MSNP (Minnelijke schuldsaneringsregeling natuurlijke personen) een oplossing. De WSNP is een wettelijke regeling die het voor een schuldenaar mogelijk maakt om na 36 maanden weer schuldenvrij te zijn. In de MSNP spaart de belastingschuldige in drie jaar zoveel mogelijk voor zijn schuldeisers onder toezicht van een schuldhulpverlener. Als de regeling goed doorlopen is, volgt voor het nog openstaande bedrag kwijtschelding voor de belastingschuld en voor een eventuele toeslagschuld zal Toeslagen geen invorderingsmaatregelen meer nemen.

Bedrijven

Bedrijven doen periodiek aangiften omzetbelasting, jaarlijks moeten ze een aangifte inkomstenbelasting of vennootschapsbelasting doen en als ze personeel in dienst hebben doen ze maandelijks aangifte voor de loonheffing en de sociale premies. De meeste van onze activiteiten ten aanzien van bedrijven spelen zich af in de reguliere uitvoering. Ook bij bedrijven is onze strategie dat we inzetten op het efficiënt uitvoeren van onze reguliere processen en op de drie eerder beschreven beleidsinstrumenten: voorkomen van fouten, dienstverlening en toezicht en fraudeaanpak. En ook hier geldt: in de aanpak moeten keuzes gemaakt worden. De aanpak bestaat voor bedrijven meestal uit de inzet van een mix van instrumenten. Er is geen strikte scheiding tussen de instrumenten; er zijn activiteiten, die passen bij meer dan een beleidsinstrument. Bijvoorbeeld de individuele klantbehandeling die we toepassen bij de grote ondernemingen heeft al deze beleidsinstrumenten in zich; hierdoor vloeien het voorkomen van fouten, dienstverlening en toezicht en fraudeaanpak in elkaar over.

We onderscheiden MKB-ondernemingen en grote ondernemingen. De doelgroep MKB bestaat uit zo'n 2,2 miljoen entiteiten; daarnaast zijn er circa 300.000 stichtingen en verenigingen die voor geen enkel middel belastingaangifte doen maar mogelijk wel belastingplichtig zijn. Een entiteit kan een enkele onderneming zijn, maar ook een samenstel van verbonden ondernemingen en natuurlijke personen. De doelgroep grote ondernemingen bestaat uit zo'n 8.500 entiteiten; zij omvatten in totaal ongeveer 175.000 belastingplichtige (rechts)personen. Voor de grootste ondernemingen passen we individuele klantbehandeling toe. De doelgroep kenmerkt zich door een grote heterogeniteit: naast de grote multinationals maken bijvoorbeeld ook overheidsinstellingen en non-profitorganisaties er deel van uit. De (fiscale) problematiek is daardoor ook divers en vaak complex.
MKB-ondernemingen en grote ondernemingen zijn respectievelijk goed voor xx en xx miljard aan belastingopbrengsten. Uitgangspunt bij grote ondernemingen is individuele klantbehandeling, waarbij een geïntegreerde maatwerkbehandeling plaatsvindt voor alle relevante belastingen voor de

gehele entiteit. Bij MKB-ondernemingen richten we ons waar mogelijk op hun fiscaal dienstverleners; ongeveer 75% van de MKB-ondernemers maakt namelijk gebruik van een fiscaal dienstverlener.
Ten aanzien van MKB-ondernemingen is een begin gemaakt met de ontwikkeling van behandelstrategieën voor groepen van MKB-ondernemers met bepaalde gezamenlijke kenmerken. Uiteindelijk is het doel om het gehele MKB-segment daarmee af te dekken en zo in zijn totaliteit 'onder toezicht' te hebben. Door vanuit de klant(groep) – en de specifieke kenmerken daarvan - te redeneren is het namelijk mogelijk om de oorzaken van naleving/niet-naleving in beeld te krijgen. Zo'n beeld bestaat onder andere uit gegevens over de mate van compliance en de kasopbrengsten. Op basis daarvan bepalen we een integrale aanpak voor de groep, waarbij we, rekening houdend met de beschikbare capaciteit, alle instrumenten uit het handhavingspalet inzetten. Bij de keuzes voor de inzet van handhavingsinstrumenten zoeken we steeds naar de inzet van dat instrument dat gegeven de gewenste interventie "zo goedkoop" mogelijk is.

Bij grote ondernemingen kunnen we als gevolg van beperkte capaciteit niet alle toezichtactiviteiten uitvoeren die we zouden willen. Daarom worden de toezichtactiviteiten onder andere op basis van uitstralingseffect, hardheid signalen, fiscaal effect, risico en impact geprioriteerd en afgestemd op de capaciteit. Het keuzeproces leidt ertoe dat activiteiten met de hoogste prioriteit en waarvoor capaciteit van geschikt personeel beschikbaar is, worden uitgevoerd. Andere activiteiten worden in voorraad gehouden. Een deel van de activiteiten waar geen prioriteit aan gegeven wordt of waarvoor geen capaciteit beschikbaar is, wordt uiteindelijk niet uitgevoerd. Daarbij wordt de eenheid van beleid en uitvoering zowel bij het keuzeproces als bij het vervolgens uitvoeren van de gekozen toezichtactiviteiten bewaakt.

Individuele klantbehandeling

Bij de xx grootste ondernemingen kiezen we voor individuele klantbehandeling, waarbij we zoveel mogelijk in de actualiteit werken. We passen maatwerk toe op basis van het klantbeeld. Het klantbeeld vormt de

basis voor een behandelstrategie die specifiek op de desbetreffende onderneming (of groep van ondernemingen met dezelfde kenmerken) is gericht, met de bijbehorende keuzes die we in het toezicht maken.
De capaciteit voor de uitvoering van individuele klantbehandeling is beperkt en vraagt om keuzes.
We gaan een zakelijke werkrelatie aan met de onderneming en met de (fiscale) adviseurs en accountants. Individueel contact en bedrijfsgesprekken spelen daarbij een belangrijke rol. Die zakelijke werkrelatie zetten we in voor onze dienstverlening, door vragen te beantwoorden, om nalevingsgedrag te beïnvloeden en om fiscaal relevante onderwerpen te bespreken en zo mogelijk in de actualiteit op te lossen. We werken met multidisciplinaire teams, waarbij de klantcoördinator de spin in het web is. Hij onderhoudt de werkrelatie op professionele wijze en is het eerste aanspreekpunt voor de grote onderneming. Bij signalen van mogelijke onjuistheden streven we ernaar dat de onderneming zelf zijn verantwoordelijkheid neemt en onjuistheden zelf rechtzet. Wanneer de onderneming dat niet doet, pakken we het signaal in het toezicht op.

Reguliere uitvoering

Ook voor bedrijven willen we het gemakkelijk maken aan hun verplichtingen te voldoen, zodat zij het ook in één keer goed doen. De registratie als belastingplichtige is de eerste stap om ze op te nemen in onze massale processen. Vanuit de systemen van het bedrijf kunnen aangiften worden verstuurd en met behulp van onze systemen kunnen aanslagen worden opgelegd. We werken aan het digitaliseren van de huidige papieren startersaangifte voor de BTW. Daarin hebben we vertraging opgelopen omdat de ICT-capaciteit voor andere prioriteiten moest worden ingezet. De planning is nu dat de digitalisering van de startersaangifte in 2022 kan worden gerealiseerd.

Wanneer we digitaal contact hebben met bedrijven en hun adviseurs, doen we dat bij voorkeur via een system-to-system aanpak: hierbij werken we samen met softwareleveranciers aan een structurele verbinding tussen bijvoorbeeld de administratie van een onderneming en het doen van aangifte. Het wordt dan gemakkelijker omdat de aangifte waar mogelijk

wordt opgebouwd vanuit de administratie. Bedrijven krijgen ook te maken met een ander massaal proces: het proces van inning en betalingsverkeer.

We incasseren jaarlijks zo'n xx miljard euro aan belastingen en premies. Dat betalingsverkeer moet in goede banen worden geleid. En in het geval bedrijven achterblijven met hun (terug)betalingen, moeten er invorderingsmaatregelen worden genomen.

Ten slotte kunnen bedrijven ook zelf de aanleiding geven voor het opstarten van een proces in de reguliere uitvoering: wanneer zij een bezwaarschrift indienen of beroep instellen of wanneer ze een klacht indienen, moeten we binnen de wettelijke termijnen reageren. We maken het indienen van bezwaar voor ondernemers, intermediairs en fiscale dienstverleners gemakkelijker door middel van een online bezwaarvoorziening; waar zij tot voor kort alleen bezwaren tegen de inkomensheffing konden indienen, wordt een breder gebruik van dit kanaal voor hen mogelijk. (benoemen?)(2020 gemachtigdenregeling?/verbeteren bezwaarproces))

Met opmerkingen [16]: Uitbreiding naar welke middelen?
Stand van zaken gemachtigdenregeling?
Bezwaarproces? (zie vraag werkgroep JPL)

Registratie

De eerste stap bij de uitvoering van belastingwetten is het in beeld brengen wie belastingplichtig is. Daarvoor hebben we een registratieproces. In 2021 krijgt dat proces extra aandacht. Het gaat zowel om aandacht voor het tijdig en juist registreren als voor het tijdig uitschrijven. Een van de doelen daarbij is om onbekende buitenlandse rechtspersonen op te sporen die Nederlands onroerend goed bezitten. De aandacht zal zich ook richten op buitenlandse uitzendbureaus die internationaal arbeid beschikbaar stellen. En nu nog niet in de registratie opgenomen stichtingen en verenigingen worden alsnog ingeschreven; onze strategie is er op gericht hen te stimuleren zich tijdig te registreren voor die belastingen waarvoor de (mogelijk) belastingplichtig zijn. Misbruik van registratie, vooral in het kader van carrouselfraude, zal in dit verband ook worden aangepakt.
Ook het tijdig doen van aangifte krijgt extra aandacht, onder andere door te bellen wanneer een ondernemer te laat is met inleveren en door 'ondernemers' die niet reageren af te voeren.

Sluitstuk is de extra aandacht voor het tijdig uitschrijven. Dat geldt zowel ondernemers die een aantal zogeheten nihilaangiften voor de Omzetbelasting doen omdat ze helemaal geen omzet meer hebben als voor ondernemers die hun onderneming hebben gestaakt. Vermoedelijk zal het aantal stakende ondernemers als gevolg van de coronacrisis zal toenemen.

Voorkomen van fouten

Met ons programma 'Versterking Administratieve Ketens' willen we MKB-ondernemers ondersteunen in de gehele keten van 'administreren tot het doen van aangifte en betalen', zodat onnodige fouten bij het doen van aangifte (en betalingen) worden voorkomen. De ondernemer heeft hierdoor eerder duidelijkheid omtrent zijn financiële positie en komt hierdoor achteraf minder snel voor verrassingen te staan. We willen dit bereiken door een ononderbroken en gesloten keten te ontwikkelen waarin administratieve processen op elkaar zijn aangesloten en ongestoord, veilig en snel verlopen, zowel voor ondernemers, hun fiscaal dienstverleners en onszelf. Er ontstaat een veilige keten van gegevens waarbij fouten worden voorkomen en de ondernemer in één keer goed administreert.

Automatisch ingevulde winstaangifte ZZP-ers

Door ondernemers zoveel mogelijk vroegtijdig te ondersteunen bij het administreren worden fouten in de administratieve keten voorkomen en heeft de ondernemer eerder zekerheid. In de tweede helft van 2020 is samen met een groep softwareleveranciers een proef gedaan waarbij ondersteunende fiscale informatie tijdens het boekhouden wordt aangeboden aan de ondernemer. Deze vorm van ondersteuning wordt in 2021 doorontwikkeld en in overleg met de markt breder ter beschikking gesteld.

Het concept van de automatisch ingevulde winstaangifte, waarbij de aangifte zoveel mogelijk geautomatiseerd wordt gemaakt vanuit de boekhoudsoftware van de ondernemer, is op kleine schaal beproefd in 2019 en 2020. In 2021 wordt in samenwerking met de markt van softwareontwikkelaars onderzocht hoe dit concept breder in de markt is in te zetten voor de groep van ondernemers die zelf aangifte doen.

Ook bij grote ondernemingen is het voorkomen van fouten onderdeel van onze behandelstrategie; in het kader van de individuele klantbehandeling hoort het bij de rol van de klantcoördinator om hierover met de onderneming in gesprek te gaan.

Dienstverlening

Implementatie van nieuwe wetgeving ondersteunen we met informatie via de verschillende kanalen; daarnaast maken we gebruik van gerichte communicatie. Ook hier spelen fiscaal dienstverleners in onze strategie bij MKB-ondernemingen een belangrijke rol: we zetten fora in voor fiscaal dienstverleners, maar ook voor salarisadministrateurs, we organiseren zogeheten intermediairdagen en expertsessies. Informatieoverdracht en ondersteuning zijn de hoofddoelen van deze activiteit, waarbij het beoogde effect is dat zij weten wat ze moeten doen en weten waar ze terecht kunnen met hun vragen. Met behulp van deze kennis kunnen fiscaal dienstverleners vervolgens goede aangiften doen voor hun klanten.

Met opmerkingen [redacted]: Hebben we inzicht in het effect van deze ondersteuning?

Wij communiceren met bedrijven en hun fiscale dienstverleners via onze website, de Belastingtelefoon, sociale media en portalen en (digitale) berichten. Bij grote ondernemingen verloopt de communicatie daarnaast via een vast aanspreekpunt: de [redacted].
De Belastingtelefoon speelt een belangrijke rol bij onze dienstverlening aan MKB-ondernemers. Via het telefoonkanaal kunnen ondernemers en fiscaal dienstverleners inhoudelijke vragen stellen. Deze vorm van dienstverlening helpt om fouten te voorkomen. Jaarlijks beantwoordt de Belastingtelefoon 3,4 miljoen telefonische vragen van ondernemers en hun dienstverleners. We zetten de Belastingtelefoon ook in om zelf ondernemers en hun adviseurs te benaderen.

Er blijken regelmatig telefoontjes van grote ondernemingen binnen te komen bij de Belastingtelefoon. Deze vragen worden nu meestal doorverwezen naar de klantcoördinator van de desbetreffende grote onderneming. Door de ondernemingen meer te wijzen op de mogelijkheid

van rechtstreeks contact met de klantcoördinator, vergroten we het gemak voor hen en zorgen we er voor dat vragen via dit contact goed worden afgehandeld.

Toezicht

In 2021 zal nieuwe wetgeving een deel van onze aandacht opeisen. Dat geldt in de eerst plaats voor een aantal in 2020 getroffen coronamaatregelen die in aangiften worden gepresenteerd (bijvoorbeeld de coronareserve). Een andere maatregel die aandacht vraag is dat ondernemingen die een vergunning krijgen per 1 juli 2021 legaal internetkansspelen kunnen aanbieden in Nederland. Deze ondernemingen worden daarvoor vanaf dat moment ook belastingplichtig voor de kansspelbelasting. Ook buitenlands belastingplichtigen moeten dan geregistreerd worden. We werken aan een plan om het registratieproces en het toezicht voor deze nieuwe doelgroep in te richten.

In 2019 is de basis gelegd voor het nieuwe horizontaal toezicht. In 2020 zijn ideeën verder uitgewerkt en is gestart met de implementatie. Destijds is aangekondigd dat er een overgangsperiode zou zijn van drie jaar, lopend tot en met eind 2022, zodat organisaties de tijd krijgen om te voldoen aan de aangescherpte verplichtingen bij horizontaal toezicht.
De verbeteringen van het horizontaal toezicht via de fiscaal dienstverleners kenmerken zich door een beperking van de looptijd van het convenant tot vijf jaar, verbeteringen in het proces van vooroverleg en het differentiëren van het toezicht aan de hand van de verrichte werkzaamheden. In 2021 zullen nieuwe convenanten met fiscaal dienstverleners worden afgesloten met een looptijd van vijf jaar.

Er komt momenteel veel misbruik voor bij buitenlandse uitzendbureaus die in Nederland werkzaamheden verrichten. We gaan meer in de actualiteit werken, zodat we sneller grip krijgen op dit misbruik. Dat doen we door eerder een controle in te stellen bij nieuwe signalen en door branchegegevens te verzamelen en deze te vergelijken met gegevens van het te controleren bedrijf. Daarnaast maken we een betere en snellere

samenwerking en gegevensuitwisseling met buitenlandse instanties mogelijk, waardoor er contra-informatie voorhanden is.
Ook in dit kader gaan we onbekende inhoudingsplichtigen die internationaal arbeidskrachten ter beschikking stellen opsporen; dat doen we op basis van informatie die wij ontvangen uit controles op de naleving van de Wet arbeidsvoorwaarden gedetacheerde werknemers in de EU.

Een bijzondere categorie grote ondernemingen betreft houdstervennootschappen en dienstverleningslichamen. Zij krijgen geen individuele behandeling. Het toezicht dat op deze vennootschappen wordt uitgeoefend richt zich vooral op specifieke internationale risico's die samenhangen met bijvoorbeeld de verrekening van bronbelasting en de voorkoming van dubbele belastingheffing.
Van de grote vastgoedondernemingen gaan we het klantbeeld (nader) opbouwen en contact leggen of een al bestaand contact aanhalen. Doel daarvan is om deze vennootschappen correct in te beeld hebben en in de actualiteit te gaan werken.

Bestrijding van misbruik en oneigenlijk gebruik bij grote ondernemingen is een bijzondere vorm van het reguliere toezicht in de individuele klantbehandeling. In 2021 richten we ons zowel op bestrijding van misbruik bij de individuele behandeling van ondernemingen als op het in de vorm van pilots meer zicht krijgen op mogelijk misbruik bij zogeheten turboliquidaties; bij dat laatste werken we nauw samen met de FIOD. De turboliquidatie is een liquidatie van een vennootschap, waarbij er geen curator wordt aangesteld. Dit is een administratief proces waaraan een aantal voorwaarden verbonden zijn. Zo mogen er bijvoorbeeld geen baten zijn. Veelvuldig is vastgesteld dat niet voldaan is aan de eisen. De belangen zijn groot en er is weinig onderzoek gedaan. De fiscus is regelmatig een betrokken benadeelde partij.

In een breed samenwerkingsverband van overheden gaan we aan de slag met signalen over mogelijk misbruik van zorggelden. Aanleiding hiervoor zijn

onder andere Kamervragen over het wegsluizen van geld door een zorginstelling en over mogelijke terrorismefinanciering met zorggelden.

Fraudebestrijding

Wordt nog bezien of we dit bij het onderdeel toezicht opnemen.

Invordering; schulden

Belastingen moeten niet alleen worden geheven maar ook worden geïnd. Het overgrote deel van burgers en bedrijven betaalt op tijd. Meer dan 98% van het belastingbedrag wordt op tijd betaald. Als er niet betaald wordt of te laat, kunnen we invorderingsmaatregelen treffen. En wie te laat betaalt, moet ook invorderingsrente betalen.

Met opmerkingen [18]: check

Een groot deel van de taken op invorderingsgebied moet altijd worden gedaan; daar is geen sprake van te maken keuzes. Het betreft werkzaamheden op initiatief van burgers en bedrijven, werkzaamheden voortkomend uit wettelijke verplichtingen en werkzaamheden gebaseerd op afspraken met de Tweede Kamer en externe partijen. Deze werkzaamheden hebben de hoogste behandelprioriteit. Hierna resteert er capaciteit die ingezet wordt dienstverlening en toezicht.

Uitstel van betaling en betalingsregelingen

Als ondernemers een aanslag niet op tijd kunnen betalen, kan er uitstel van betaling worden gevraagd of er kan een betalingsregeling worden getroffen. Dat kan niet voor de motorijtuigenbelasting of de BPM: wie een auto heeft of kan kopen, moet ook de belasting daarover kunnen betalen. Het is mogelijk om telefonisch vier maanden uitstel van betaling te krijgen. Dan moet wel aan een aantal voorwaarden zijn voldaan. Het is ook mogelijk om een betalingsregeling voor maximaal 12 maanden te treffen. Voor zo'n regeling moeten ondernemers zorgen voor een zekerheidsstelling, zoals een bankgarantie, een hypotheekrecht of een verpanding. Betalingsregelingen zijn afhankelijk van de inkomsten, de uitgaven en de bezittingen van een ondernemer.

Kwijtschelding

Voor ondernemers is het moeilijk om kwijtschelding te krijgen. Kwijtschelding aan ondernemers wordt namelijk alleen verleend als er een akkoord is bereikt met alle schuldeisers; zo'n akkoord bevat dan afspraken over een gedeeltelijke betaling van de schuld in ruil voor het laten vervallen van de restschuld. Er moet ook nog aan een aantal andere voorwaarde worden voldaan. En ten slotte wordt gekeken of anderen aansprakelijk gesteld kunnen worden.

Betalingsherinnering en aanmaning

Als een onderneming niet op tijd betaalt en er geen uitstel of een betalingsregeling is verkregen, gaat de ontvanger over tot het treffen van invorderingsmaatregelen. Wordt er niet betaald, dan volgt een aanmaning. Daarvoor worden kosten in rekening gebracht. Na een aanmaning moet de aanslag binnen 14 dagen betaald zijn.

Verrekenen

Is iemand te laat is met betalen terwijl hij nog een bedrag van de Belastingdienst krijgt, dan kunnen die bedragen met elkaar worden verrekend. Het is voor een ondernemer ook mogelijk om zelf om verrekening te vragen.

Dwangbevel en beslag

Als er niet betaald wordt, dan is de volgende stap dat een dwangbevel wordt opgemaakt. De kosten lopen daarmee snel op. Als het dwangbevel betekend is, dat wil zeggen de schuldenaar er van in kennis is gesteld, kan de ontvanger verder gaan met het innen van de schuld. Zo kan er beslag worden gelegd op bijvoorbeeld de bedrijfsmiddelen, banktegoeden of debiteuren.

Daarnaast heeft de Belastingdienst een aantal mogelijkheden om anderen aansprakelijk te stellen voor de schulden. Zo kan de Belastingdienst bijvoorbeeld bestuurders van vooral NV's en BV's aansprakelijk stellen als het aannemelijk is dat hun onderneming de belastingen en premies niet kan betalen als gevolg van hun onbehoorlijk bestuur. Ook kan de aannemer van

een werk aansprakelijk gesteld worden voor de loonheffingen die zijn onderaannemer in verband met (een deel van) het werk moet afdragen.

Geregeld vindt er een zogeheten ANPR-actie plaats. Dat is een gezamenlijke actie met onder andere de politie, waarbij de politie op basis van nummerbordherkenning auto's van de weg af haalt die op naam staan van bestuurders met een openstaande belastingschuld. Als de schuld dan niet betaald wordt, neemt de belastingdeurwaarder de auto in beslag.

Executieverkoop en faillissementsaanvraag
Als dat alles geen resultaat heeft gehad, kan de belastingdeurwaarder de in beslag genomen eigendommen verkopen op een executieverkoop of openbare verkoop. Ook kunnen we het faillissement van de ondernemer aanvragen.

Schulden
Deze invorderingsmaatregelen grijpen diep in. Het is daarom belangrijk om zo vroeg mogelijk contact op te nemen met ons voor uitstel van betaling of een betalingsregeling. Dat voorkomt ergernis en onzekerheid en het maakt het minder moeilijk om de problemen op te lossen.
Zijn er eenmaal schulden dan werken we samen met andere overheidsorganisaties of wordt er verwezen naar schuldhulporganisaties. Ook hier geldt dat hoe eerder problemen worden herkend, hoe eerder er iets aan gedaan kan worden. Voor ondernemers (natuurlijke personen) biedt de WSNP (Wettelijke schuldsaneringsregeling natuurlijke personen) of de MSNP (Minnelijke schuldsaneringsregeling natuurlijke personen) misschien een oplossing. De WSNP is een wettelijke regeling die het voor een schuldenaar mogelijk maakt om na 36 maanden weer schuldenvrij te zijn. In de MSNP spaart de belastingschuldige in drie jaar zoveel mogelijk voor zijn schuldeisers onder toezicht van een schuldhulpverlener. Als de regeling goed doorlopen is, volgt voor het nog openstaande bedrag kwijtschelding voor de belastingschuld; voor een toeslagschuld zal Toeslagen geen invorderingsmaatregelen meer nemen.

FIOD

De Fiscale Inlichtingen en Opsporingsdienst (FIOD) is de opsporingsdienst van het ministerie van Financiën die organisatorisch onderdeel uitmaakt van de Belastingdienst. De FIOD heeft naast de verantwoordelijkheid voor de strafrechtelijke aanpak van fiscale fraude ook verantwoordelijkheid voor het opsporen en bestrijden van financieel-economische fraude. Dat is dus op een veel breder terrein dan alleen de Belastingdienst. De FIOD werkt daarbij nauw samen met andere overheidspartners, zoals toezichthouders, andere bijzondere opsporingsdiensten (onder andere in het platform van de zogeheten bijzondere opsporingsdiensten), politie en ook steeds vaker met de private sector. De FIOD en het Openbaar Ministerie zijn hierbij onlosmakelijk met elkaar verbonden.
Ten behoeve van de opsporing op het gebied van de fiscale en financieel-economische fraude is een handhavingsarrangement afgesloten dat leidend is voor de activiteiten van de FIOD en van het Functioneel Parket van het Openbaar Ministerie. Het handhavingsarrangement strekt zich uit over de periode (2020 – 2023); er staan afspraken in over de opsporing en de vervolging op alle gebieden waarvoor de FIOD verantwoordelijk is. Het arrangement komt tot stand in samenspraak met alle ketenpartners, met name ook met de toezichthouders, zodat de handhavingsactiviteiten zo goed mogelijk op elkaar aansluiten.

Wat de FIOD concreet binnen de gekozen thema's doet in een bepaald jaar, en dus gaat doen in 2021, is uiteindelijk afhankelijk van de signalen die op dat moment strafrechtelijk relevant zijn. De verwerving van de signalen is een continu proces van toezichtactiviteiten, meldingen, aangiftes en analysewerkzaamheden. Ook internationale contacten zijn regelmatig aanleiding om opsporingsactiviteiten op te starten.

Bij de keuzes die in het proces worden gemaakt zijn de volgende uitgangspunten leidend:

2027488 03872

- De landelijke doelstellingen per thema zoals opgenomen in het handhavingsarrangement vormen het uitgangspunt voor de intake van zaken.
- De inhoud van de zaak - en daarmee het realiseren van impact/effect - is en blijft leidend.

De FIOD werkt omgevingsgericht en streeft met partners naar een maximaal handhavingseffect. De FIOD participeert in vele samenwerkingsverbanden, zowel nationaal als internationaal. Informatieposities worden waar mogelijk gedeeld en versterkt en operationele samenwerking wordt verstevigd. Fraude is grensoverschrijdend. Globalisering en snelle technologische ontwikkelingen zorgen ervoor dat er steeds meer mogelijkheden ontstaan voor fraude. De FIOD heeft veelvuldige internationale contacten, zowel bilateraal als multilateraal. Ook in die context is de uitwisseling van informatie een belangrijk punt van aandacht. Initiatieven als de J5, operationele samenwerking tussen de fiscale opsporingsdiensten van Australië, Canada, het VK, de VS en Nederland om fiscale en financieel-economische fraude aan te pakken en het FCI netwerk (snelle en geautomatiseerde vergelijking van operationele informatie) zijn voorbeelden van de internationale aanpak door de FIOD.
Zeer relevant is de inrichting van het Europees Openbaar Ministerie (EOM), dat in 2021 zijn werk zal beginnen. Daardoor zal een deel van de FIOD capaciteit worden ingezet en aangestuurd onder leiding van dat EOM. Het betreft zaken die betrekking hebben op de eigen middelen van de Europese Unie.

Werkzaamheden ten behoeve van de Belastingdienst

De FIOD besteedt xx uren aan signalen ingebracht door de Belastingdienst. Dat zijn signalen van fraude op het werkterrein van de dienst zelf en ook door de dienst aangebrachte signalen op het terrein van andere wet- en regelgeving, zoals witwassen, faillissementsfraude en corruptie.

De fraudebestrijding op deze werkterreinen kent twee belangrijke doelgroepen: burgers en bedrijven. De FIOD heeft daarbij de focus op personen en bedrijven die het anderen mogelijk maken te frauderen (de zogenoemde facilitators).

Voor 2021 zijn enkele thema's vastgesteld, die in het kader van de bestrijding van fiscale fraude extra aandacht zullen krijgen; die extra aandacht werkt door in de opsporingsactiviteiten van de FIOD. De keuze voor deze onderwerpen is door een aantal factoren bepaald: enerzijds maatschappelijke en politieke belangstelling en/of toezeggingen aan de Kamer, anderzijds de noodzaak tot het verkrijgen van een voldoende informatiepositie van de Belastingdienst om een goede eigen risico-inschatting, analyse en validatie te kunnen maken. Met name dat laatste is van belang om adequaat te kunnen antwoorden op vragen vanuit de politiek en maatschappij. De thema's voor 2021 zijn: onverklaarbare uitgaven, turboliquidaties, onbekende Nederlandse belastingplichtigen, BTW-fraude en fraude met steunmaatregelen.

Onverklaarbare uitgaven

Het betreft natuurlijke personen die uitgaven doen voor bijvoorbeeld vastgoed, voertuigen, antiek, kunst, die op basis van de opgegeven inkomsten en vermogens onverklaarbaar zijn. Dit onderwerp raakt niet alleen de fiscaliteit maar ook de ondermijnende criminaliteit. Dit betreft natuurlijke personen zonder inkomen (windhappers) en personen met inkomen die meer uitgeven dan volgens de in de belastingaangiften opgenomen inkomens en vermogens mogelijk zou zijn.

BTW-fraude

De naam carrouselfraude wordt gebruikt voor vele vormen van grensoverschrijdende btw-fraude (vanaf 2021 valt dit in het mandaat van het Europees Openbaar Ministerie). Dit blijft vanwege de grote financiële belangen een belangrijk aandachtspunt. Met name de ontwikkelingen op het gebied van e-commerce en de daarmee gepaard gaande fraude en fraude met diensten vragen extra aandacht. Samenwerking met onder meer de

Douane en de Belastingdienst, maar ook met banken en andere private organisaties is van groot belang in de aanpak. De fraude lijkt per individuele aangifte gering maar door de massaliteit is het fenomeen groot. Met het delen van expertise kan fraude eerder worden gedetecteerd en gerichter worden aangepakt. Vooral de ambitie om de (internationale) criminele samenwerkingsverbanden die achter de fraude zitten aan te pakken, maakt nationale en internationale samenwerking (m.n. EU samenwerking) onontbeerlijk.

Fraudebestrijding gebeurt zowel in individuele gevallen als themagericht. Voorbeelden van de thematische benadering zijn de aanpak van beroepsfraudeurs en van carrouselfraude. Ook frauderende (belasting)adviseurs, advocaten en notarissen blijven de strafrechtelijke aandacht houden. Verder is er de blijvende aanpak van reguliere BTW-fraudes, zodat ondernemers zich voldoende realiseren dat fraude met de BTW-afdracht gevolgen heeft.

Werkzaamheden op andere beleidsterreinen.

Naast bovengenoemde werkzaamheden heeft de FIOD een belangrijke rol in het voorkomen en bestrijden van misbruik en oneigenlijk gebruik van wet- en regelgeving op de uitgaande financiële stromen in het publieke domein (bijvoorbeeld subsidies) en op het gebied van financiële en economische (ordenings)wetgeving. De FIOD draagt daarmee bij aan de financiële veiligheid van Nederland. De FIOD is verantwoordelijk voor de opsporing op het gebied van een brede schakering van beleidsterreinen.
De keuzes, die daarin worden gemaakt, zijn enerzijds bepaald door de relaties met andere opdrachtgevende ministeries (en het daarvoor ter beschikking gesteld budget) en anderzijds door maatschappelijke en politieke ontwikkelingen, die ook -in toenemende mate- leiden tot intensiveringsprogramma's (en extra middelen) van de regering op verschillende terreinen (bijvoorbeeld witwassen en, ondermijning).

Een aantal speerpunten:

Speerpunt	In samenwerking met	Aanpak
Witwassen	Banken	Witwassen vormt een bedreiging voo vrije beroepsbeoefenaren, het financ op de integriteit van onze gehele sam samenwerking met de banken wordt geïnvesteerd in publiek-private samen
Faillissementsfraude	Openbaar Ministerie, politie, curatoren, rechters-commissarissen, Belastingdienst	Faillissementsfraude vormt een serie integriteit van het bedrijfsleven en leidt tot ernstige economische schade. Het is één van de thema's waar verschillende instanties initiatieven ontwikkelen om tot een versterkte integrale aanpak te komen. Om een maximaal effect te bereiken is het belangrijk dat kracht en expertise uit verschillende disciplines worden gebundeld.
Corruptie		Corruptie is een verzamelnaam voor diverse vormen van bevoordeling, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen ambtelijk en niet-ambtelijke corruptie. De FIOD richt zich op niet-ambtelijke corruptie en corruptie in het buitenland. Corruptie gaat vaak samen met andere strafbare feiten zoals valsheid in geschrifte, witwassen en deelname aan een criminele organisatie. Binnen het thema corruptie richt de FIOD zich op het delict 'omkoping'.
Financieel	AFM/DNB	Opsporing en vervolging op het gebied van diverse wettelijke regelingen die betrekking hebben op de integriteit van het financiële stelsel. Denk aan de Wet op het financieel Toezicht, het Besluit uitvoering EU-verordeningen financiële markten, de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme, de Wet toezicht accountantsorganisaties, de Wet handhaving consumentenbescherming, de Pensioenwet, de Sanctiewet en de Wet Toezicht Trustkantoren.
Terrorismefinanciering		Aandacht voor de financiële stromen die met terroristische activiteiten samenhangen inclusief buitenlandse financieringen van in Nederland gevestigde instellingen die daarin een rol kunnen spelen. Doel van FIOD is het opsporen van verdachten die materieel (geld, goederen, diensten) bijdragen aan personen of organisaties met een terroristisch oogmerk. Tevens aandacht voor subjecten die op nationale en internationale sanctielijsten voorkomen.
Ondermijning	Externe overheidssamenwerkingsverbanden	Ondermijning is gerelateerd aan een verscheidenheid aan gronddelicten en is daardoor vrijwel altijd verbonden met een van de thema's binnen het takenpakket van de FIOD. Daarmee is ondermijning voor de FIOD niet een onderscheidend thema op zichzelf. De focus ligt op onderliggende financiële stromen, ongeacht de aard van de gronddelicten. Daar ligt ook de kracht van de FIOD. Ondermijning kent een grootschalige (inter)nationale aanpak, maar ook daar waar regionale en lokale behoeften bij de aanpak van ondermijning worden besproken, sluit de FIOD aan op de integrale samenwerking via de Regionale Informatie- en Expertise Centra (RIEC's). Daarin trekt de FIOD gezamenlijk op met de Belastingdienst en Douane. Verder maakt de FIOD deel uit van het door de minister van JenV geïnitieerde landelijk opererende multidisciplinaire interventieteam dat zich zal richten op het verstoren van criminele bedrijfsprocessen en het oppakken van criminele kopstukken (en hun netwerken), waaronder financiële en digitale facilitators.
Financiële cybercrime		De maatschappelijke trend van steeds verdergaande digitalisering heeft invloed op de criminaliteit en fraude, dus ook op de taakgebieden van FIOD. De FIOD heeft daarvoor een speciaal team ingericht dat fungeert als kenniscentrum

Met opmerkingen [ ]: Tekst moet waar mogelijk nog ingekort worden om het leesbaar te houden.

Graag concrete tekstsuggesties voor verkorte teksten. Ingevoegde tabel is een plaatje, dus de tekstsuggesties graag d.m.v. een opmerking toevoegen.

Thema's

Impact COVID-19

De COVID-19-crisis heeft grote (economische) gevolgen voor ondernemingen. De Belastingdienst wil inzicht krijgen in de effecten van de COVID-19-omstandigheden en van de getroffen maatregelen voor ondernemingen. Daarom laten we onderzoek doen naar de vraag wat de crisis betekent voor de onderneming en voor het kunnen voldoen aan fiscale verplichtingen (naleving). Het onderzoek levert inzicht op in de houding van ondernemingen ten aanzien van de (fiscale) steunmaatregelen en in de vraag of de mate waarin een onderneming getroffen is invloed heeft op het vertrouwen in de Belastingdienst, op de belastingmoraal en op de intentie om aan fiscale verplichtingen te voldoen. Deze inzichten kunnen ons helpen bij het bepalen van de (behandel)strategie en de keuze voor de inzet van (handhavings-)instrumenten.

De Belastingdienst richt zich op het waar mogelijk ondersteunen van ondernemingen die door de COVID-19-crisis in de problemen zijn gekomen. Tegelijkertijd moeten we rekening houden met het feit dat de regelgeving in een uiterst kort tijdsbestek tot stand is gekomen en dat deze daardoor extra gevoelig is voor misbruik en oneigenlijk gebruik. De FIOD is daarom extra alert op signalen van misbruik en opereert daarbij langs drie lijnen:

- Verwerven en opwerken van operationele signalen
- Organiseren van samenwerkingsfora (zowel binnen de organisatie als met de relevante omgeving) om trends en fenomenen te onderkennen
- Preventie en communicatie

Onzer focus ligt – nog meer dan normaal – op dienstverlening. Grote ondernemingen krijgen waar mogelijk ruimte om problemen op te lossen waar zij in het kader van COVID-19 tegen aan lopen. Door COVID-19 wijzigen hun vooruitzichten soms snel. Dat vraagt ook flexibiliteit van ons, want hierdoor zullen naar verwachting veel vraagstukken aan ons voorgelegd worden waarbij spoed geboden is. Dit vraagt om individueel maatwerk, waarbij onze strategie van individuele klantbehandeling behulpzaam is.

Met opmerkingen [redacted]: Checken: is de verwachting dat wij per of in 2021 al onze (buiten) activiteiten weer in volle omvang kunnen doen?

Met opmerkingen [redacted]21]: Zoals begin juli afgesproken met [redacted] Half augustus vindt door keten inning afstemming plaats met de staatssecretaris over een plan van aanpak voor 2020 en 2021 nav gevolgen Covid. Afgesproken dat we daarna een stukje tekst aanleveren voor het jaarplan. Benodigde info is nu nog niet beschikbaar. Het beleid staat op dit moment nog niet vast.

We verwachten in 2021 meer betalingsproblemen bij (grote) ondernemingen, direct door COVID-19 en indirect doordat uitstel van betaling in sommige gevallen leidt tot grotere betalingsachterstanden. Dit leidt tot meer werk in de invordering. We voorzien een toename van insolventie en sanering en ook een toename in het aantal beroepschriften bij afwijzende beschikkingen op verzoeken om uitstel of kwijtschelding.

It B1 verwijderd; hier bezien inclusief gemaakte opmerkingen:
In 2020 hebben we opdracht gegeven voor een extern onderzoek om inzicht te krijgen in hoe ondernemingen de coronacrisis hebben ervaren en wat het effect van de crisis en de (fiscale) steunmaatregelen is op de houding en het gedrag van ondernemingen ten aanzien van het voldoen aan fiscale verplichtingen. Op het moment van verschijnen van het jaarplan waren de resultaten van het onderzoek nog niet beschikbaar. Eventuele aanbevelingen die voortkomen uit het onderzoek kunnen leiden tot herprioritering van activiteiten of tot nieuwe activiteiten. Dit zal dan worden opgenomen in de voortgangsrapportage(s) over het jaarplan 2021.
Omdat het verloop van de pandemie onzeker is, kunnen we niet uitsluiten dat andere maatregelen moeten worden getroffen en dat de impact nog toeneemt. Dat doet een beroep op onze alertheid en op onze flexibiliteit.

E-commerce

De verkoop van goederen en (digitale) diensten via digitale kanalen, zoals platformen, kent al geruime jaren een gestage groei. In Europa groeit de omvang in 2020 naar verwachting met 10 tot 12%, mede als gevolg van COVID-19.

De aanpak die de Belastingdienst in 2020 is gestart om acute nalevingstekorten terug te dringen en tegelijkertijd kennis op te doen die ons in staat stelt voor de langere termijn een nieuwe, toekomstgerichte aanpak te ontwerpen, wordt in 2021 gecontinueerd. Onze aanpak is geleidelijk verschoven van repressief door middel van op zichzelf staande boekenonderzoeken naar een combinatie van bedrijfsbezoeken en

boekenonderzoeken. Die bedrijfsbezoeken zijn maatwerkgesprekken in een samenwerkingsverband met Douane; zij hebben tot doel de naleving door die bedrijven te bevorderen.

Tegelijkertijd zijn we bezig met de voorbereidingen voor de nieuwe EU wetgeving op e-commerce. De inwerkingtreding van deze regelgeving is op dit moment 1 januari 2021, maar de datum wordt mogelijk verschoven. Voor bedrijven betekent het bijvoorbeeld dat straks het doen van aangifte binnen de EU gemakkelijker wordt gemaakt. Zij kunnen de BTW voor alle EU-lidstaten straks bij één lidstaat aangeven en afdragen. Om dit mogelijk te maken werken we er hard aan om onze automatiseringssystemen hiervoor gereed te maken. Hiervoor wordt een tijdelijke organisatie neergezet zodat aan alle EU-verplichtingen wordt voldaan en worden er interne opleidingen ontwikkeld. We gaan burgers en bedrijven in 2021 informeren en gericht voorlichten over wat er voor hen verandert.

Werken voor andere opdrachtgevers

(tabel – de eerste regel vervalt, is al verwerkt doo

Daarnaast voeren we ook taken uit voor andere opdrachtgevers	
BZK, SZW, VWS	vaststellen, uitbetalen en terugvorderen van toeslagen
o.a. EZK	heffen en innen van heffingen voor andere overheden: provinciale opcenten, werkgeversbijdrage kinderopvang, heffing mijnbouwwet, voorraadheffing, ODE heffing, landinrichtingsrente, verontreinigingsheffing rijkswateren, verkeersbegeleidingstarief
	dwanginvordering (deurwaarderswerkzaamheden) voor andere overheden
VGEM, EZK, BuiZa, I&W, J&V, LNV, VWS, OCW	controle op het naleven van regels op het gebied van veiligheid, gezondheid, economie en milieu
EZK	verstrekken van vergunningen voor de in-en uitvoer van strategische goederen en diensten
o.a. Fin, VWS	opsporing van financiële en economische fraude
Fin	toezicht op makelaars en bepaalde handelaren van goederen in grote waarde, in het kader van de Wwft (Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme
VWS	toezicht in het kader van de Wet marktordening gezondheidszorg
BRI, BZK	gegevensuitwisselingen i.h.k.v. de Basisregistratie Inkomen
J&V	registratie van onderhandse akten waarvoor registratie een wettelijk vormvereiste is
Fin	toezicht op de uitvoering van de Registratiewet
BZK	verhuurderheffing
EZK	toezicht op het tijdig deponeren van jaarstukken bij de KvK

Overige middelen

Wij zijn belast met het heffen en innen van een aantal verschillende belastingen. Daarvan zijn er vier groot, vanwege het aantal belastingplichtigen en de belastingopbrengst. Dat zijn: Omzetbelasting, Inkomstenbelasting, Loonbelasting en Vennootschapsbelasting. De andere belastingmiddelen zijn kleiner, zowel in het aantal belastingplichtigen dat ermee te maken heeft als in de opbrengst. Toch is het belang ervan niet te onderschatten. We hebben ze samen met de vier grote opgenomen in een tabel. Bij de behandeling van de overige middelen hanteren we de uitvoerings- en toezichtstrategie die we ook bij de grote belastingmiddelen toepassen.

	Fiscaal belang in miljoenen (jaarplan 2020)	Type belastingplichtigen
Inkomsten- en Loonheffing	€ 155.400	Burgers en ondernemers
Omzetbelasting	€ 60.000	Ondernemers
Vennootschapsbelasting	€ 26.200	Ondernemers
Dividendbelasting	PM	Vennootschappen die dividend uitkeren
Schenk- en Erfbelasting	€ 1.700	De ontvanger van een erfenis of schenking
Vermogensrendementsheffing	PM	Burgers en bedrijven met vermogen dat onder box 3 valt.
	Fiscaal belang 2019 in miljoenen (Handhavings-plannen)	
Overige belastingmiddelen		
- Assurantiebelasting	€ 2.700	Verzekeraars
- Bankenbelasting	€ 450	Banken (balanstotaal >20,9 miljard)
- Milieubelasting	€ 7.500	Kolencentrales, waterleidingbedrijven, stortplaatsen en afvalverwerkers en energieleveranciers (indien leverancier niet is vast te stellen: de eindgebruiker)
- Teruggaaf(regelingen) Milieubelasting	€ 90	
- Kansspelbelasting	€ 500	Pokerspelers, exploitanten van kansspelautomaten en aanbieders van promotionele kansspelen
- Mijnbouwwet	€ 120	Mijnbouwbedrijven (vergunningshouders ogv de mijnbouwwet)
- Overdrachtsbelasting	€ 3.100	Verkrijgers onroerende zaken, heffing via notarissen
- Verhuurdersheffing	€ 1.800	Verhuurders
Autobelastingen	€ 7.100	
- Belasting Personenvoertuigen en Motorvoertuigen (BPM)	€ 2.500	Burgers die een kenteken personenauto's laten registreren.
- Belasting op Zware Motorvoertuigen (BZM)	€ 200	Eigenaren zware motorrijtuigen die gebruik maken van Nederlandse autosnelweg

Wat hebben we er voor nodig?

Introductie

Met opmerkingen[ ]2]: Update aan de hand van zomerbrief.

Hoofdstuk 2 gaat ove rde keuzes die we maken en wat deze betekenen voor burgers en bedrijven. Dit hoofdstuk gaat over wat we nodig hebben om onze plannen te verwezenlijken. Het gaat dan om ons personeelsbeleid, onze ICT en onze managementinformatie. Ook ons leiderschap en onze cultuur zijn van belang voor het realiseren van onze doelstellingen. Deze factoren maken onderdeel uit van het totale functioneren van de Belastingdienst en zijn voor de realisatie van onze missie, visie en strategie net zo onmisbaar als de activiteiten gericht op de doelgroepen. De basis moet immers op orde zijn om onze doelgroepen optimaal van dienst te kunnen zijn.
In dit hoofdstuk brengen we in beeld wat we voor onze gemaakte keuzes nodig hebben. Dit doen we in beeld gebracht aan de hand van concrete doelstellingen en activiteiten voor 2021.

(visual?)

Personeel

Om al onze taken zo doelmatig en doeltreffend mogelijk uit te kunnen voeren, is het van belang om onze medewerkers goede mogelijkheden te blijven bieden om te leren en zich te ontwikkelen. Dit is in 2021 een speerpunt, samen met instroom en begeleiding van nieuwe medewerkers. Voor medewerkers is het niet altijd gemakkelijk: COVID-19, media-aandacht voor de Belastingdienst, ontvlechting.

Daarnaast willen we natuurlijk een goede werkgever zijn, met aandacht voor het welbevinden van de medewerkers, met een divers personeelsbestand en met een werkomgeving die medewerkers stimuleert om zichzelf te kunnen zijn. Met een werkklimaat waarin medewerkers signalen afgeven over dingen die niet goed gaan of die beter kunnen. En waarin ze onderwerpen aankaarten die ongewenste effecten hebben, zowel voor burgers als bedrijven als voor hun eigen collega's. We willen burgers en bedrijven correct en respectvol behandelen en zo behandelen we ook onze eigen medewerkers en collega's. Daarom bieden we bijvoorbeeld ook zorg aan medewerkers die geraakt zijn door de strafrechtelijke aangifte tegen de Belastingdienst in 2020, aan medewerkers die privé in problemen zijn geraakt of die (langdurig) ziek zijn.

Activiteiten in 2021

Instroom van nieuwe medewerkers

Ook in een tijd waarin het belang van ICT steeds verder toeneemt, zijn medewerkers ons belangrijkste kapitaal. Zij zorgen ervoor dat we onze taken zo goed mogelijk uitvoeren en hun optreden is van invloed op het beeld dat burgers en bedrijven hebben van onze organisatie. Tot 2020 zijn veel medewerkers uitgestroomd, vooral als gevolg van de vertrekregeling maar ook vanwege normale uitstroom. Aan de uitstroom als gevolg van de vertrekregeling is in 2020 een einde gekomen, maar deze uitstroom wordt in de jaren 2021 en volgende gevolgd door uitstroom vanwege het bereiken van de (vervroegde) AOW-leeftijd naast de reguliere uitstroom.

Met opmerkingen [ ][23]: O&P – Tekst graag bezien in context van mailwisseling 24 en 27 juli. Omdat het instroomproces inmiddels going concern is streven we naar een bijdrage waarin ook opgenomen is informatie over bezetting, formatie etc.
De tekst graag aanvullen d.m.v. concrete tekstsuggesties.

In 2021 verwachten we een uitstroom van (1300) xxxx (bandbreedte opnemen) fte en gaan we (2950) (bandbreedte opnemen xxxx fte werven (infographic

Verder is de formatie voor 2020 opgehoogd (getal opnemen) waardoor ook extra instroom nodig is. Daardoor blijft werving ook in 2021 onverminderd van belang.

Dankzij het aangepaste instroomproces zijn we afgelopen jaren in staat geweest om jaarlijks grote aantallen nieuwe medewerkers te kunnen werven, selecteren en in te laten stromen. Ook bij ons geldt dat medewerkers die zijn uitgestroomd ervaring en vakkennis met zich meenemen. Die kennis en ervaring moeten weer worden opgebouwd bij de nieuwe medewerkers.

Leren en ontwikkelen

De grote instroom van nieuwe medewerkers vergt van onze organisatie grote inspanningen op het gebied van inwerken en begeleiding. We vinden het belangrijk dat nieuwe medewerkers zich voor langere tijd willen verbinden aan onze organisatie. Alleen zo kunnen we een personeelsbestand opbouwen dat op basis van vakkennis en opgebouwde ervaring het (vaak) complexe werk aan kan. We zorgen er voor dat nieuwe medewerkers goed landen in de Belastingdienst. Zo hebben zij een goede start.

Uiteraard besteden we aandacht aan het behoud van zittende medewerkers: Investeren in de ontwikkeling en in de doorgroeimogelijkheden van medewerkers is een belangrijk instrument om nieuwe medewerkers klaar voor de start te maken en zittende medewerkers vakbekwaam te houden, medewerkers voor te bereiden op een andere loopbaanstap en ongewenste uitstroom te voorkomen. We stimuleren medewerkers om zelf de regie te nemen om te leren en zich te ontwikkelen en we scheppen de voorwaarden om ze te ondersteunen. We sluiten daarbij zoveel mogelijk aan bij het niveau van de medewerker. Continu blijven leren vergroot de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, maakt onze organisatie wendbaarder en zorgt ervoor zorgen dat we de kennis hebben die nodig is om ons werk te verrichten.

Met opmerkingen [4]: O&P – De cijfers hebben nog betrekking op de huidige BD vóór de ontvlechting.

Vraag O&P: graag cijfers wijzigen in alleen Belastingdienst 2021.

Met opmerkingen [25]: idem

Met opmerkingen [26]: uit te drukken in % van het totale aantal medewerkers?

Met opmerkingen [27]: O&P - Kunnen we dit meetbaar maken?

Met opmerkingen [28]: O&P – hebben we een concrete doelstelling voor de Belastingdienst op leren of doorstroom ontwikkelen?

De klassieke manier van leren staat onder druk: leren en ontwikkelen op afstand en grootschalig digitaliseren zijn noodzaak geworden. De ervaringen van de COVID-19-periode worden benut om onze opleidingen te moderniseren en er een kwalitatieve verbeterslag in te maken. Het uitgangspunt wordt: online waar het kan, slimmer offline waar het moet. Zolang fysiek lesgeven niet of beperkt mogelijk is zijn we aangewezen op de digitale leeromgeving. De opgave om in de digitale wereld een gelijkwaardig opleidingsaanbod te bieden als in de fysieke wereld is enorm. Wanneer dat maar beperkt lukt, heeft dat onmiddellijk gevolgen voor nieuw ingestroomde en zittende medewerkers.
(visual)

Cultuur

Voor de Belastingdienst is niet alleen de uitvoering van onze processen voor burgers en bedrijven van belang, maar ook de cultuur van waaruit we burgers en bedrijven benaderen. De stappen die we in 2021 op dit gebied gaan zetten, worden hierna toegelicht.

PM – programma wordt herijkt. Advies O&P: nu niets over opnemen

Met opmerkingen[29]: O&P - De input voor deze paragraaf graag opstellen in samenhang met de informatie in de zomerbrief. In het jaarplan wordt een nadere concretisering van de activiteiten in de zomerbrief verwacht.

ICT

Voor de uitvoering van al onze processen hebben we betrouwbare en bij voorkeur wendbare ICT-voorzieningen nodig. Hierna beschrijven we met welke activiteiten we in 2021 onze doelen willen realiseren.

Met opmerkingen [ ]: IV&D – De tekst graag bekijken vanuit samenhang met de informatie in de zomerbrief. In het jaarplan wordt een nadere concretisering van de activiteiten in de zomerbrief verwacht.

De Belastingdienst wordt steeds meer een ICT-intensieve organisatie. Voor vrijwel al ons werk en al onze ambities is ICT nodig; niet als doel op zich, maar als middel om doelen te helpen bereiken. Dat geldt voor de communicatie met burgers en bedrijven (via portalen en system-to-system communicatie), voor de massale verwerking van gegevens (voorwaarde voor bijvoorbeeld de vooraf ingevulde aangifte) en voor alle andere massale processen. Daarom is het belangrijk in ICT te investeren. Structurele capaciteit is belangrijk om de continuïteit van de primaire processen te waarborgen en de mogelijkheden om vernieuwingen door te voeren te vergroten.

Activiteiten in 2021

ICT-verbeterprogramma

Met opmerkingen [ ]: IV&D – graag meetbare / concrete doelstellingen met betrekking tot het programma aangeven.

Een aantal externe onderzoeken heeft ons een veelheid aan adviezen en aanbevelingen opgeleverd om onze ICT beter en wendbaarder te maken. Om met al deze adviezen aan de slag te gaan is er een driejarig verbeterprogramma opgesteld dat tot doel heeft onze ICT-organisatie zodanig te verbeteren, dat deze doelmatiger en effectiever kan opereren. Dit draagt bij aan de realisatie van onze doelen en die van onze politieke en beleidsmatige opdrachtgevers. Het programma kent vijf sporen: doorontwikkeling van het portfolioproces, doorontwikkeling van onze ICT-uitvoeringsorganisatie, doorontwikkeling van de sturing, cultuurverandering

2027488 03872

binnen de ICT-uitvoeringsorganisatie en verbetering van lifecycle management8.
Deze vijf sporen richten zich weliswaar op onze interne organisatie, maar uiteindelijk worden burgers en bedrijven er beter van: we kunnen nieuwe wetgeving sneller invoeren, we maken minder fouten en we kunnen in onze dienstverlening aan burgers en bedrijven sneller inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen.
Het programma werkt met korte verbeterslagen, zodat we optimaal kunnen inspelen op actuele omstandigheden en mogelijkheden.
Concrete resultaten van dit programma in 2021 zijn:

- versterkte sturing op realisatie van waarde in het IV-portfolio
- verbetering effectiviteit en efficiëntie van de IV-uitvoeringsorganisatie
- IV-portfolio richten en besturen vanuit de strategie
- realisatie van een resultaatgerichte cultuur binnen de IV-uitvoeringsorganisatie
- verbeterd life cycle management

Portfoliomanagement

Ons IV-portfolio bestaat uit projecten op het gebied van continuïteit, implementeren wetgeving, modernisering IV (verkleinen technische schuld, vergroten wendbaarheid en verbeteren kostenverhouding onderhoud versus vernieuwing) en vernieuwing. De vraag naar ICT-capaciteit blijft onverminderd groot en laat ook voor 2021 door de stapeling van initiatieven en teruglopende budgetten een continu spanningsveld zien ten opzichte van de beschikbare capaciteit. Dit vraagt om voortdurende aandacht in de besturing van het ICT-portfolio en de inzet van ICT-capaciteit. Hierbij is het bij elkaar brengen van vraag en aanbod een randvoorwaarde.

Concrete activiteiten in 2021:

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

- regie en coördinatie op het besluitvormingsproces van het concernportfolio;
- monitoring en analyse van de voortgang van de uitvoering;
- ontwikkeling van beleidskaders, richtlijnen en methoden op het gebied van concernportfolio- en projectmanagement;
- inzicht in en overzicht over het integrale concernportfolio;
- kwaliteitsverbetering van portfolio- en projectmanagement.

Met opmerkingen [32]: Onderdeel portfolio niet opgenomen; mi. te gedetailleerd en veel te lang; bespreken

Wegwerken achterstallig onderhoud

Bij onze geautomatiseerde systemen is sprake van veel achterstallig onderhoud. Dat maakt onze ICT duur en weinig wendbaar. Daardoor is er nauwelijks ruimte voor vernieuwing. We zijn daarom hard bezig om dat achterstallig onderhoud stapsgewijs terug te dringen. We drukken het uit in een 'percentage technische schuld'. Dat percentage bedroeg in 2018 nog 52, in 2019 44 en het doel is het eind 2021 terug te hebben gebracht tot 27. Dat laatste percentage is voor organisaties als de onze gebruikelijk. We kijken hoe we bij het wegwerken van het achterstallig onderhoud voorrang kunnen geven aan die systemen waar onze acties het meeste rendement opleveren. (visual)

Werken onder architectuur

Met opmerkingen [33]: IV&D – graag concreet (en meetbaar) maken wat de verhouding onderhoud en beheer nu is en wat het streven (de standaard) is.

Bij onze automatisering stellen we vooraf zo goed mogelijk vast aan welke eisen nieuwe voorzieningen moeten voldoen en hoe we deze zo betrouwbaar en wendbaar mogelijk kunnen ontwerpen en realiseren. Bij dit werken onder architectuur horen domeinarchitecturen die jaarlijks worden bijgesteld aan de hand van de dan geldende inzichten. Daarnaast is het van belang om vooraf goed inzicht te hebben in het noodzakelijke onderhoud en beheer van alle voorzieningen, zodat de daarvoor benodigde capaciteit vooraf bekend is en het onderhoud tijdig uitgevoerd kan worden. Dit onderhoud en beheer leggen we vast in beheer- en onderhoudsplannen. In 2021 verbeteren we de beheer- en onderhoudsplannen; we zorgen voor een beter meerjarig inzicht in de ontwikkeling van dat beheer en onderhoud.

Uiterlijk in het derde kwartaal van 2021 hebben we een geactualiseerd overzicht van de vernieuwingen die we moeten realiseren en wat dat betekent voor de beheers- en onderhoudslast.

- **Data & Security**
- AVG/WPG
- Informatiebeveiliging BIO
- Datamanagement

(PM – zijn die er?)

Met opmerkingen [34]: Vraag om input staat uit bij IV&D

Bedrijfsvoering op orde

Met opmerkingen [35]: Bezien in relatie tot zomerbrief; afhankelijk daarvan wel of geen tekst opnemen

Sturing en beheersing

We hebben een goed inzicht nodig in de prestaties en risico's van onze uitvoeringsprocessen, zodat we daarop kunnen sturen, ze kunnen beheersen en hierover verantwoording kunnen afleggen. De stappen die we daarvoor in 2021 zetten worden hierna toegelicht.

We verbeteren onze sturing en beheersing. Parallel daaraan werken we aan het oplossen van alle door de Algemene Rekenkamer geconstateerde onvolkomenheden voor de organisatie. Daarbij geldt dat het nog langere tijd zal duren voordat de meeste onvolkomenheden en aandachtspunten zijn opgelost.

Met opmerkingen [redacted]6]: C&F – wat is het beoogde tijdpad hiervoor?

Activiteiten in 2021

Stuur- en managementinformatie; risicomanagement

In 2021 gaan we door met het verder professionaliseren van de sturing en de beheersing. Het programma Managementinformatie en Risicomanagement focust in 2021 op twee onderwerpen.

Het verbeteren van de sturing en de beheersing

In 2021 zetten we voort waar we in 2020 aan zijn begonnen:

- We kunnen ons baseren op de producten voor managementinformatie over de dienst als geheel
- *control risk self assessments* hebben een plek in onze gereedschapskist
- we gaan door met het scheppen van meer waarborgen voor strategisch risicomanagement. Een daarvoor ontwikkelde training bieden we ook in 2021 aan
- We hebben een instrument voor strategische risicoanalyse (SRA) gebruikt bij het opstellen van dit jaarplan. Dit instrument zetten we ook de komende jaren in
- We hebben kritische prestatie indicatoren opgesteld die beter aansluiten bij onze strategie (zie blz ...). We werken die nu verder uit.

De Belastingdienst is georganiseerd in directies; een aantal daarvan is verantwoordelijk voor een deel van het primaire proces van de dienst. Die directies behandelen een bepaalde doelgroep (burgers, MKB-ondernemers,

grote ondernemingen). Belastingheffing vindt evenwel plaats per afzonderlijke belastingwet. Zo kan het voorkomen dat twee directies bij hun doelgroep een zelfde wet moeten toepassen (de omzetbelasting bij een MKB-ondernemer en een grote onderneming).

Om samenwerking over de directies heen te bevorderen hebben we zogeheten ketens ingericht, waarin alle partijen die betrokken zijn bij het onderwerp van de keten samenwerken. Vaak gaan de ketens over een belastingmiddel (de omzetbelasting uit het voorbeeld), en soms over een onderwerp dat niet verbonden is aan een belastingwet maar dat een aspect betreft waar alle directies mee te maken hebben (Gegevens, Invordering). In 2020 zijn zes van dergelijke ketens ondersteund bij het op orde brengen van hun managementinformatie en risicomanagement. Voor deze ketens zijn de randvoorwaarden voor sturing en beheersing neergezet, zijn dashboards ontwikkeld en is het risicomanagement verder ontwikkeld. In 2021 zijn de volgende vier ketens (Inkomensheffing, Loonheffing, Omzetbelasting en Vennootschapsbelasting) aan de beurt. Daarnaast worden in 2021 ook de FIOD en de Douane ondersteund.

Professionalisering managementinformatie

Per keten wordt een impactbepaling gedaan om te zien wat de huidige stand van zaken is op het gebied van managementinformatie en risicomanagement. Daaruit volgt dan de veranderopgave. Vervolgens wordt er voor iedere keten een plan van aanpak op maat gemaakt met daarin de stappen die gezet moeten worden om de managementinformatie en het risicomanagement verder te brengen. Op basis van deze eerste twee stappen wordt een veranderstrategie bepaald waarbij er voorwaarden gecreëerd worden voor een duurzaam resultaat. Na deze planfase start de bouw van de daadwerkelijke nieuwe managementinformatie en van de risicomanagementproducten. Hoewel de plannen op maat zijn voor iedere keten, zijn er, om de ketens met elkaar te kunnen vergelijken, ook standaard producten, zoals het standaard ketendashboard waarin managementinformatie is opgenomen die voor alle ketens gelijk is. Aan het einde van het proces vindt een evaluatie plaats.

Vergroten kennis en stimuleren eigenaarschap

In de tweede plaats krijgen in 2021 bijzondere aandacht:

- het binnen de organisatie verder vergroten van de bewustwording over en kennis van managementinformatie en risicomanagement,
- het stimuleren van eigenaarschap bij diegenen die hiervoor verantwoordelijk zijn
- het borgen van dat eigenaarschap.

Er zijn inmiddels producten beschikbaar: het concern dashboard, het ketendashboard, risicomanagementbouwstenen en de handreiking ketendoelen. Het zijn geen losse producten. Het dagelijks gebruik van deze producten en diensten is een voorwaarde voor succesvol sturen en beheersen op de lange termijn. Daarom worden trainingen en workshops georganiseerd voor specialisten, teamleiders en managers. Deze hebben als doel het kennisniveau over de producten te vergroten zodat het denken over sturing en beheersing wordt geïntegreerd in de dagelijkse praktijk, onder andere in de reguliere planning- en control cyclus. Waar mogelijk sluiten we aan bij het cultuurprogramma.

Om te zorgen dat de producten en diensten ook echt dagelijks worden gebruikt, zijn trainingen en workshops alleen niet voldoende. Het vraagt ook om eigenaarschap van de top van de Belastingdienst. Het programma stimuleert dit door verschillende bijeenkomsten te organiseren op het hoogste bestuurlijke niveau.

'In control' zijn

Als organisatie willen we aantoonbaar *'in control'* [9]zijn. Daarom werken we verder aan het verbeteren van de interne beheersing. Op die manier moeten we op een meer gestructureerde manier inzicht krijgen in de stand van zaken

---

'In control' betekent dat de organisatie beschikt over een Internal Control Framework (ICF) dat haar in staat stelt om richting te geven aan de organisatie en haar processen en beheersmaatregelen om de doelstellingen te realiseren. 'In control' betekent ook dat de organisatie risico's en onzekerheden beheerst.

ten aanzien van de *control* op de vier typen doelstellingen die we hebben: strategisch, operationeel, financieel en voldoen aan wet- en regelgeving.

De

- instrumenten en maatregelen die we nu al inzetten om onze organisatie te sturen en om risico's te beheersen,
- ingezette verbeteractiviteiten op bijvoorbeeld het terrein van risicomanagement en managementinformatie,
- activiteiten ten aanzien van leiderschap en cultuur
- nog te ontwikkelen aanvullende vebetermaatregelen

moeten een samenhangend geheel worden.

We gaan daarom werken aan de verbinding van de sturings- en beheersingsactiviteiten in een zogeheten *in control framework* dat is gebaseerd op internationale standaarden.
We willen uiteindelijk een onderbouwd *in control statement* (ICS) kunnen afgeven, waarin we een verklaring afleggen over de kwaliteit van onze interne beheersing. Een ICS beschrijft welke stappen het management heeft genomen om in control' te zijn en te blijven, welke risico's er zijn, in hoeverre de risico's geaccepteerd worden en hoe die beheerst worden. Een ICS geeft antwoord op de vraag in hoeverre het management grip heeft op de processen ten behoeve van het realiseren van de organisatiedoelen.

Van organisaties als de onze wordt verwacht dat we transparant zijn en ons verantwoorden. Dat is niet van de ene op de andere dag gerealiseerd. We hebben als doel om uiterlijk begin 2023 tot zo'n *in control statement* (over 2022) te komen. In 2021 moeten we daarvoor op een aantal gebieden (risicomanagement, interne controle, managementinformatie) al forse stappen zetten. We brengen in 2021 verder in kaart waar verbeterpunten zitten en in welke stappen we die aanpakken. De reikwijdte van een ICS kan verschillen; begin 2021 bepalen we daarom wat een realistisch ambitieniveau is voor een ICS over 2022. Een ICS betekent overigens niet dat er niets meer mis gaat. Het stimuleert wel een gestructureerde aanpak om de interne beheersing op een hoger niveau te brengen, de bewustheid

daarover te vergroten en geïdentificeerde risico's bewust(er) al of niet te accepteren.

(visual)

Prestaties meten

Voor het begrotingsjaar 2021 hebben we nieuwe prestatie-indicatoren ontwikkeld. Deze prestatie-indicatoren geven inzicht in het effect van onze strategie en vergroten ons lerend vermogen. Onderdeel van de nieuwe prestatie-indicatoren zijn zogeheten subjectieve indicatoren, waarmee we de ervaringen van burgers en bedrijven structureel kunnen monitoren. Daarnaast maken we met objectieve indicatoren onze prestaties inzichtelijk. In 2021 worden de prestatie-indicatoren nog uitgebreid. De aanvullende prestatie-indicatoren worden opgenomen in de begroting IX 2022.

Toeslagen in 2021

In de voorgaande jaarplannen waren de activiteiten die we voor toeslaggerechtigden uitvoeren opgenomen in het onderdeel 'Burgers'. Toeslaggerechtigden vormen evenwel een te onderscheiden groep binnen de grote groep burgers. Daarom vragen ze ook om een eigen behandeling. Dat is bijvoorbeeld zo op het gebied van dienstverlening: die wijkt sterk af van de behandeling van burgers die aangifte voor de inkomstenbelasting doen.

Bij Toeslagen staat directe inkomensondersteuning aan de burger centraal. Deze ondersteuning is bedoeld voor vitale voorzieningen als zorg en wonen en biedt een tegemoetkoming in de kosten voor opvang van kinderen; de uitvoering van toeslagregelingen vergt daarom grote zorgvuldigheid. Belangrijke aspecten van onze uitvoering zijn het snel en goed berekenen van het toe te kennen voorschot, het snel verwerken van een doorgegeven mutatie en het snel definitief beschikken na afloop van het toeslagjaar. Zo zorgen we er voor dat toeslaggerechtigden snel weten waar zij aan toe zijn en dat ze krijgen waar zij recht op hebben. De doelgroep toeslaggerechtigden is omvangrijk en kenmerkt zich door een wisselende mate van redzaamheid. Dat vraagt om een uitvoeringsorganisatie die rekening houdt met en handelt naar persoonlijke omstandigheden. En die snel en accuraat toeslagaanvragen beoordeelt en vervolgens toeslagen toekent en uitbetaalt.

De belangrijkste opgave voor 2021 is werken aan herstel van vertrouwen. Dat doen we door de gedupeerde ouders zo snel mogelijk tegemoet te komen en door bij de hersteloperatie een hoog niveau van persoonlijke dienstverlening te bieden.

We zorgen er verder voor dat de basis van onze werkzaamheden op orde komt. Dat doen we door achterstanden weg te werken, de wettelijke behandeltermijnen na te leven en toeslaggerechtigden rechtmatig te behandelen. Kortom, we werken in 2021 aan een structurele verbetering van onze prestaties. De toeslaggerechtigde staat daarin centraal. Daarom vergroten we de zekerheid over het toegekende bedrag en hebben we oog voor de menselijke maat.

Met ingang van 2021 is het directoraat-generaal Toeslagen verantwoordelijk voor de uitvoering van en het toezicht op de naleving van de toeslagenregelgeving. Wij doen dit in opdracht van de ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Volksgezondheid, Welzijn en Sport, Binnenlandse Zaken en Financiën. De Belastingdienst zal nog een aantal activiteiten voor Toeslagen uitvoeren; welke dat zijn is op het moment van verschijnen van het jaarplan nog niet volledig uitgewerkt.
We zijn een zelfstandig directoraat-generaal in opbouw. De ontvlechting van de Belastingdienst moet er toe leiden dat we ons kunnen concentreren op de grote opgaven waarvoor we ons gesteld zien. We zijn daardoor in staat onze doelgroep die dienstverlening te bieden die aansluit op hun situatie. Door kortere lijnen tussen medewerkers en management biedt de ontvlechting ons ook de mogelijkheid te werken aan het gemeenschappelijk maken van de waarden die leidend zijn voor ons werk. Aandacht voor de medewerkers die een turbulente tijd hebben doorgemaakt is een speerpunt bij de opbouw van de nieuwe organisatie.

Vooruitlopend op het zelfstandige directoraat-generaal Toeslagen bevat dit jaarplan een apart onderdeel over Toeslagen. In het eerste hoofdstuk gaan we in op de maatschappelijke context van Toeslagen en op organisatorische ontwikkelingen. Vervolgens lichten we in hoofdstuk 2 toe welke keuzes we voor 2021 maken vanuit onze missie, visie en strategie. In hoofdstuk 3 komen personeel, ICT, sturing en beheersing en het cultuurprogramma aan bod.

2027488 03872

Maatschappelijke context

Onze activiteiten worden in eerste instantie bepaald door de politieke opdracht aan de dienst. Daarnaast zijn maatschappelijke ontwikkelingen en, soms zelfs in hoge mate, de actualiteit van invloed. Samen vormen deze factoren de context, de omgeving, waarbinnen we onze opdracht moeten uitvoeren en waarop wij zo goed mogelijk moeten inspelen. Enkele onderwerpen uit deze maatschappelijke context die voor 2021 relevant zijn, lichten wij hier uit.

Herstel van vertrouwen

In 2019 en 2020 zijn wij veelvuldig in het nieuws gekomen met situaties waarin toeslaggerechtigden niet correct zijn behandeld en door ons toedoen onbedoeld in het nauw zijn gekomen. Daardoor is het vertrouwen in onze organisatie ernstig geschaad. Onze belangrijkste opdracht is om hard te werken aan het herstel van vertrouwen. Dat kan alleen wanneer we beter presteren en meer oog hebben voor de gevolgen van ons handelen voor de toeslaggerechtigden.

Voor het herstellen van onze fouten hebben we een aparte organisatie in het leven geroepen. Deze werkt hard aan tegemoetkoming van gedupeerde ouders. En tegelijkertijd moeten we in het heden met onze reguliere uitvoering een omslag maken naar een meer dienstverlenende organisatie die waar nodig maatwerk levert. Om meer rekening te kunnen houden met individuele omstandigheden moeten er wijzigingen in de wetgeving worden doorgevoerd. Het Belastingplan 2021 bevat daarvoor een aantal maatregelen.

De basis op orde

Voor de toeslaggerechtigden is het van wezenlijk belang dat wij onze basis op orde krijgen. Het wegwerken van achterstanden is daar onderdeel van. Burgers moeten blijvend kunnen rekenen op een Toeslagenorganisatie die voor haar taak berekend is. Bereikbaarheid en benaderbaarheid voor burgers zijn kernbegrippen in onze aanpak .

Maatschappelijke verwachtingen: meer aandacht voor de menselijke maat

Ontwikkelingen in de maatschappij laten zien dat er een verscheidenheid is aan groepen burgers die om uiteenlopende redenen een behandeling vergen die beter aansluit bij hun persoonlijke situatie. Een standaard behandeling past hen niet en kan er toe leiden tot problematiek waar zij zonder hulp niet of nauwelijks uit kunnen komen. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om laaggeletterden of mensen die minder digivaardig zijn. Maar ook mensen die in ingrijpende of complexe situaties zitten, hebben een andere behandeling nodig. Naar verwachting zullen de gevolgen van COVID-19 ook leiden tot nieuwe kwetsbare groepen, bijvoorbeeld van mensen die door het virus in de schulden zijn gekomen. Deze mensen moeten vaak bij meer overheidsinstanties aankloppen om hun zaken weer op orde te krijgen. Dat lukt vaak niet zonder hulp. Samenwerking met publieke en private partijen, zoals met maatschappelijke dienstverleners als het om toeslagen gaat, kan helpen om structurele problemen te voorkomen. Ook in onze eigen processen gaan we deze kwetsbare groepen zo goed mogelijk ondersteunen als het gaat om het regelen van toeslagen.

Verstevigen van de relatie met onze opdrachtgevers

Met opmerkingen [ ](37): Tekst vanuit Toeslagen

Herziening toeslagenstelsel

In de samenleving is er een breed gedragen opvatting dat het huidige toeslagenstelsel grondig moet veranderen. Over wat er dan voor in de plaats moet komen lopen de meningen uiteen. Het nieuwe kabinet dat aantreedt na de verkiezingen in 2021 zal zich hierover buigen. De keuze die hierbij gemaakt zal worden, raakt ons als uitvoerder van de toeslagenregelingen. De ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Binnenlandse Zaken, Volksgezondheid, Welzijn en Sport en Financiën zijn verantwoordelijk voor de wetgeving. Vanuit onze kennis en ervaring op het gebied van uitvoering zullen we actief meedenken over mogelijke richtingen.

Bij een eventuele herziening van het toeslagenstelsel is het van belang dat er rekening gehouden wordt met het vermogen van burgers om regelingen goed te begrijpen zodat zij daardoor ook weten wat ze moeten doen.

Organisatorische ontwikkelingen

Het directoraat-generaal Toeslagen dat ontstaat na ontvlechting van de Belastingdienst voert de vier toeslagenregelingen en de hersteloperatie voor gedupeerde ouders uit. Toeslagen krijgt in de Rijksbegroting een eigen begrotingsartikel (hoofdstuk IX ministerie van Financiën, artikel 13). Voor 2021 omvat deze begroting nog niet alle uitgaven van Toeslagen. Diensten die worden afgenomen van onderdelen van de Belastingdienst, bijvoorbeeld op het gebied van huisvesting en ICT, staan nog op de begroting van de Belastingdienst. Er is sprake van een sterke vervlechting van Toeslagen in de verschillende onderdelen van de Belastingdienst. Bezien zal worden of en in welke mate het zinvol is dienstonderdelen van de Belastingdienst te ontvlechten en dus uiteindelijk, na afstemming met de medezeggenschap, voor een deel over te hevelen naar het directoraat-generaal Toeslagen. Ten aanzien van de begroting is er sprake van een groeitraject; aan het einde daarvan zullen alle uitgaven in de eigen begroting van Toeslagen zijn opgenomen.

De staatssecretaris van Toeslagen en Douane en de staatssecretaris van Fiscaliteit en Belastingdienst hebben medio 2020 aangekondigd een vorm van extern toezicht op de Belastingdienst, Toeslagen en Douane te zullen inrichten. Zij vinden dat passend en aansluiten bij een maatschappelijke behoefte. Het kan bijdragen aan het versterken van het vertrouwen in de diensten. De staatssecretarissen willen een organisatie in het leven roepen die breed toezicht houdt en die met een overkoepelende blik risico's aankaart, maar die ook met gezag kan aangeven waar het wel goed gaat. Met een meer gestructureerde en geïnstitutionaliseerde vorm van toezicht kan er, zo is hun verwachting, effectiever en efficiënter onderzoek worden gedaan naar specifieke onderwerpen, ken er snel worden ingespeeld op risico's in de actualiteit en kunnen er tegelijkertijd dwarsverbanden en bredere ontwikkelingen worden gesignaleerd. Extern toezicht zal niet alle problemen oplossen, maar kan, zo is de verwachting, wel bijdragen aan een continue beweging van leren en verbeteren.

Herstellen van wat fout is gegaan

Onze belangrijkste opdracht de komende jaren is om het vertrouwen in onze uitvoering en in onze organisatie te herstellen. Dit vertrouwen is geschaad door het niet correct handelen waardoor een groep toeslaggerechtigden onbedoeld gedupeerd is. Om voor alle gedupeerde ouders een zorgvuldig en snel herstel mogelijk te maken is begin 2020 een aparte herstelorganisatie opgericht, naast de reguliere uitvoeringsorganisatie Toeslagen.
De Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen(UHT) richt zich op het recht doen aan de getroffen ouders en doet dat op basis van een zorgvuldige communicatie en persoonlijke dienstverlening.

Vernieuwen van onze dienstverlening

Er is een toenemend besef dat er mensen zijn voor wie het moeilijk is in deze maatschappij volwaardig mee te draaien. Daarbij gaat het vaak om meervoudige problematiek: laaggeletterd, anderstalig, niet thuis in de digitale wereld. Daar moet een omslag in worden gemaakt: waar nodig individuele behandeling en oog voor de menselijke maat, ook bij de uitvoering van onze massale, gedigitaliseerde processen. Het uitvoeren van een toets op het zogeheten doenvermogen moet ervoor zorgen dat nieuwe wet- en regelgeving bijdraagt aan de genoemde omslag.
Hoewel miljoenen huishoudens maandelijks de toeslag krijgen waar ze recht op hebben, is duidelijk gebleken dat we er niet voldoende in slagen alle burgers goed te ondersteunen. Voor diegenen die het betreft zijn de gevolgen vaak ingrijpend. Een aantal problemen is inherent aan het wettelijke stelsel van toeslagen. Daarom worden via de wetgeving verbeteringen in het huidige stelsel aangebracht, maar wordt er ook meer fundamenteel gekeken naar de houdbaarheid van het stelsel. Hoe dan ook zal het stelsel ingrijpend worden herzien, maar dat gaat nog een aantal jaren duren. Toeslaggerechtigden merken daar nu nog niets van. Daarom is de urgentie voor verbeteringen in de uitvoering van het bestaande stelsel hoog. Want we willen het vertrouwen van de burger in onze organisatie herstellen en gehoor geven aan de roep om meer oog te hebben voor de individuele situatie van de toeslaggerechtigde. Daarom gaan we hard aan de slag met het vernieuwen van onze dienstverlening.

Uitvoering en toezicht

Introductie; leeswijzer

Toeslagen voert toeslagregelingen uit voor de ministeries van Binnenlandse Zaken (huurtoeslag), Sociale Zaken en Werkgelegenheid (kindgebonden budget en kinderopvangtoeslag) en Volksgezondheid, Welzijn en Sport (zorgtoeslag), die vallen onder de Algemene wet inkomensafhankelijke regelingen (Awir).

Het doel van de Awir is om inkomensafhankelijke regelingen op elkaar af te stemmen en om een correcte behandeling van toeslaggerechtigden te bevorderen. Voor een doelmatige uitvoering is gekozen voor één uitvoeringsloket, het directoraat-generaal Toeslagen. Door gebruik te maken van het actuele inkomen is het de bedoeling een betere aansluiting te krijgen tussen inkomensafhankelijke regelingen en de draagkracht van een burger. De uitvoering van toeslagenregelingen is gericht op de toekenningszekerheid en het toepassen van de menselijke maat daarbij. De benodigde inspanning van de kant van de burger om de toeslagen te verkrijgen moet zo beperkt mogelijk zijn en het toegekende voorschot moet zoveel mogelijk overeenkomen met de definitieve toeslag, waardoor terugbetalingen tot een minimum worden beperkt. Het toezicht richt zich op het voorkomen of snel herstellen van fouten. Het (risico van) misbruik wordt zorgvuldig en doortastend aangepakt.

In dit hoofdstuk beschrijven we onze activiteiten voor toeslaggerechtigden. Het hoofdstuk vervolgt met enkele specifieke thema's, die vanwege de actualiteit of vanwege hun belang extra worden toegelicht.

Missie, visie, strategie (visual)

Met opmerkingen [8]: Doel is om de visual zoals eerder besproken ook voor Toeslagen wordt opgenomen, waarin de missie, visie en strategie worden beschreven.

Graag informatie of de verwachting is dat MVS op tijd gereed zijn om op te nemen in het jaarplan.

Als dat niet het geval is, kunnen we een toelichting op het proces en ambities opnemen.

Onze aanpak

De doelgroep toeslaggerechtigden bestaat uit een zeer omvangrijke en diverse groep burgers die zich kenmerken door een wisselende mate van redzaamheid. Het merendeel van de burgers is bereid om het goed te doen. En zolang er geen of weinig aanpassingen nodig zijn voor hun toeslag, gaat het ook goed. Er is ook een kleine groep burgers die niet compliant is en bewust onjuiste gegevens gebruikt bij de aanvraag of mutatie. Voor hen maken we het juist moeilijk het fout te doen.
De doelgroep toeslaggerechtigden komt deels overeen met de doelgroep burgers van de Belastingdienst. Deze overlap maakt dat de samenwerking tussen beide diensten extra belangrijk is. Toeslagen en Belastingdienst proberen beide in de actualiteit te werken want hoe sneller de Belastingdienst de definitieve aanslag vaststelt, hoe sneller Toeslagen overgaat tot definitieve vaststelling van de toeslag.

Met onze aanpak richten we ons op het vergroten van de toekenningszekerheid én op het vergroten van het vermogen en de bereidheid van burgers tot naleving van regelgeving. Hiermee beogen we terugvorderingen en nabetalingen zowel in aantallen als in hoogte te beperken.

We werken samen met publieke en private partijen om niet alleen zelf maar ook door dienstverleners dichtbij de toeslaggerechtigden zo goed mogelijk te ondersteunen bij het regelen van toeslagenzaken.
Om toeslaggerechtigden optimaal te kunnen ondersteunen hebben we ook inzicht nodig in veelgemaakte fouten, de behoefte aan ondersteuning bij burgers zelf en ook in hoe zij ons handelen ervaren. Zo vergroten we ons lerend vermogen en worden we steeds beter in staat om behandeling op maat te bieden.

Wetgeving

Input

In het pakket Belastingplan zit een apart wetsvoorstel verbetering uitvoering toeslagen. Alleen krijgen wij niet alles in het portfolio van 2020 meer gepropt en daarover zijn gesprekken geweest deze week met stas T&D. De wettekst en invoeringsdata zijn nog niet uitgetrild op dit moment. Meer dan hoog over kunnen we het denk ik niet benoemen op dit moment dat er wetgeving aankomt (is volgens mij ook al in een debat benoemd), maar welke maatregelen wanneer in zullen gaan moet komende weken nog duidelijk worden.

Wetgeving andere departementen?

Met opmerkingen [9]: Graag aanvullen met concrete input over wetgeving die per 2021 of medio 2021 ingaat en merkbaar is voor toeslaggerechtigden.

Burgers en instellingen

Reguliere uitvoering

Het directoraat-generaal Toeslagen is verantwoordelijk voor de uitvoering van vier toeslagregelingen: de huurtoeslag, de zorgtoeslag, de kinderopvangtoeslag en het kindgebonden budget. De kerntaak van Toeslagen is de uitvoering van vier toeslagregelingen op basis van de Algemene wet inkomensafhankelijke regelingen (Awir) en andere van toepassing zijnde wet en regelgeving.
De huur- en zorgtoeslag en het kindgebonden budget zijn bedoeld als inkomensondersteuning. De kinderopvangtoeslag is bedoeld ter stimulering van de arbeidsparticipatie.

(deels in visual opgenomen, eventueel aanvullen met tekstblokje)
Jaarlijks wordt op basis van bijna xx miljoen voorlopige toekenningen aan ca. … mln. huishoudens in totaal ca. € ? mld. voorschot uitbetaald. Per jaar leidt dit tot zo'n ? bezoeken aan de Toeslagenportal, ? brieven en ? miljoen betalingen. Op jaarbasis worden ca. 2? miljoen terugvorderingen ingesteld, waarvan in ca. 200.000? gevallen invorderingsmaatregelen noodzakelijk zijn. Ieder jaar bellen burgers bijna 3? miljoen keer om een vraag te stellen over toeslagen. Dit aantal daalt structureel.

Omdat toeslagen bedoeld zijn als inkomensondersteuning, is het van belang dat we in ons reguliere proces zorgvuldig en snel handelen. In het reguliere proces worden nieuwe aanvragen en mutaties verwerkt en beschikt als voorlopige toekenning. Op basis van deze beschikkingen keren we het voorlopig toegekende toeslagbedrag maandelijks uit. Als er geen bijzonderheden zijn, keren we de eerste of gewijzigde toeslag uiterlijk 8 weken na binnenkomst van de aanvraag of mutatie uit. Na afloop van het toeslagjaar berekenen we het recht op de toeslag definitief. Als er sprake is van een nabetaling keren we die uit en bij een door toeslaggerechtigden terug te betalen bedrag, innen we deze bedragen. Het definitief toekennen doen we zoveel mogelijk in het jaar volgend op het toeslagjaar, zodat we burgers zo snel mogelijk zekerheid kunnen geven.

We streven er naar om xx% van de voorlopige toekenningen definitief te berekenen in het jaar volgend op het toeslagjaar.

Een eenmaal toegekende toeslag wordt voortgezet als er een nieuw toeslagjaar aanbreekt, tenzij de toeslaggerechtigde de toeslag zelf stopzet of er een wijziging in de situatie is ontstaan waardoor het recht op de toeslag vervalt. Het voortzetten van de toeslag doen wij, grotendeels geautomatiseerd. Om er in het aankomende toeslagjaar voor te zorgen dat de hoogte van de toeslag goed aansluit bij het actuele inkomen van het huishouden, herberekenen wij waar nodig de hoogte van de toeslag op basis van het bij de Belastingdienst bekende meest actuele inkomensgegeven. Als wij een wijziging willen aanbrengen, informeren we de toeslaggerechtigden hierover en vragen hem om akkoord op de wijziging. De toeslaggerechtigde is immers zelf het beste op de hoogte van zijn actuele of aankomende situatie.

Het behandelen van bezwaren, beroepen en klachten is ook onderdeel van ons reguliere proces.

Zowel in ons reguliere proces als bij onze dienstverlening en in ons toezicht maken we zo veel mogelijk gebruik van betrouwbare gegevens uit authentieke – of derdenregistraties. Door deze gegevens zo veel mogelijk geautomatiseerd te vergelijken met gegevens uit de aanvraag of mutatie kunnen we snel de hoogte van het recht vaststellen. Hiermee voorkomen we fouten en eventuele terugvorderingen en maken we het gemakkelijker voor burgers.

Voorkomen van fouten

Gemeenschappelijk kenmerk van de toeslagen is dat het recht op en de hoogte van de toeslagen (mede) afhankelijk zijn van het huishoudinkomen in het toeslagjaar. Onder meer doordat de exacte hoogte van het inkomen na afloop van het toeslagjaar vast komt te staan, vloeien uit de definitieve toekenning na afloop van het toeslagjaar terugvorderingen en nabetalingen voort. De toeslaggerechtigde is verantwoordelijk voor een correcte schatting van het jaarinkomen op basis waarvan maandelijks uitbetaling van het voorschot plaatsvindt. Bij de aanvraag wordt van de burger een schatting van het jaarinkomen gevraagd over het jaar waarop de aanvraag betrekking heeft. De burger heeft bij wijzigingen in zijn situatie, zoals in het inkomen of het beëindigen van kinderopvang, ook zelf de verplichting om deze zo snel mogelijk door te geven. Op basis daarvan kan een herberekening van het recht op de toeslag worden gemaakt. Deze systematiek is soms lastig voor burgers.

In de praktijk blijkt vooral het schatten van het inkomen moeilijk, met name voor burgers zonder vast inkomen, zoals ondernemers. Ook blijkt uit onderzoek dat burgers zich niet altijd bewust zijn van de noodzaak om (inkomens)wijzigingen tijdig door te geven. We proberen deze groep te helpen door bijvoorbeeld bij de jaarlijkse berekening voor het komende jaar gebruik te maken van het laatst bekende inkomen en dit te toetsen bij de toeslaggerechtigde. We streven ernaar de interactie met de burger zo vroeg mogelijk in het proces te laten plaats vinden.

Een van de belangrijkste knelpunten bij de uitvoering van toeslagregelingen zijn de terugbetalingen van ontvangen voorschotten. Daarom worden verdere verbetermaatregelen doorgevoerd in de uitvoering van de kinderopvangtoeslag. Deze maatregelen passen in onze aanpak om het maken van fouten zoveel mogelijk te voorkomen en om meer in de actualiteit te werken. Dankzij een wettelijke verplichting die in 2020 is gerealiseerd, gaan we in 2021 maandelijks gegevens ontvangen van kinderopvangorganisaties. Op basis van deze gegevens, over de duur en de kosten van de kinderopvang, gaan we degenen die een kinderopvangtoeslag

ontvangen vragen om de juistheid van hun toeslag te controleren. Wanneer de aanvraag afwijkt van de ontvangen gegevens vragen we eerst aan de aanvrager welke gegevens juist zijn, die door hem bij de aanvraag zijn aangeleverd of de gegevens die wij ter beschikking hebben. Eventueel kan de aanvrager dan nog zelf wijzigingen aanbrengen. In 2021 gaan we bij afwijkingen een wijzigingsvoorstel aan de aanvrager voorleggen, waar hij mee kan instemmen of van kan afwijken. Hiermee maken we het gemakkelijker voor aanvragers om een goede aanvraag in te dienen.

Om fouten te voorkomen richten we ons op het vooraf invullen van gegevens in de aanvraag, het contactloos verwerken van wijzigingen door de grondslagen voor de burger te wijzigen zodat de burger dit niet meer hoeft te doen, waarbij de burger de wijziging kan aanpassen of een akkoord geeft, en attenderen de burgers op de noodzaak om een gegeven te wijzigen wanneer wij dat niet voor hem kunnen doen.

Wanneer wij gegevens van derden ontvangen kunnen we voorkomen dat toeslaggerechtigden fouten maken. Voor de kinderopvangtoeslag is met ingang van 2021 bij wet geregeld dat wij gegevens van kinderopvanginstellingen ontvangen over het aantal uren opvang dat wordt afgenomen.
Voor het recht op zorgtoeslag maken wij gebruik van gegevens van zorgverzekeraars. Het afsluiten van een zorgverzekering is voorwaarde voor recht op zorgtoeslag. Toeslagen gaat de mogelijkheid onderzoeken om een rechtstreekse koppeling te maken in het burgerportaal zodat direct geverifieerd wordt of er sprake is van een zorgverzekering. Het resultaat van deze controle wordt meteen aan de burger teruggekoppeld. In het verleden duurde een dergelijke controle soms maanden, waardoor een fout in de aanvraag kon leiden tot terugvorderingen. Door deze controle te versnellen wordt toezicht in de actualiteit uitgevoerd en worden terugvorderingen voorkomen.

Dienstverlening

De toeslagregelingen zijn voor veel mensen die er voor het eerst mee in aanraking komen lastig. Bij het aanvragen moeten veel gegevens vooraf ingevuld worden, er moet een schatting gemaakt worden van het jaarinkomen en bijvoorbeeld van het aantal uren kinderopvang dat wordt afgenomen. Ook kennis van de grondslagen ontbreekt begrijpelijkerwijs bij veel mensen. Zij zijn onzeker en vragen hulp via de beschikbare kanalen van Toeslagen of in hun omgeving. Of ze maken gebruik van het netwerk van maatschappelijk dienstverleners waar we steeds nauwer mee samenwerken. Voor burgers is het van belang dat het proces van aanvraag tot uitkering van het voorschot goed en snel verloopt. Dit brengt voor ons een spanningsveld met zich mee tussen massaliteit, tijdigheid en rechtmatigheid.

In 2021 wordt de dienstverlening door Toeslagen op een aantal specifieke punten verbeterd. Het komt regelmatig voor dat we toeslagaanvragers moeten vragen om hun recht op een toeslag aan te tonen, bijvoorbeeld door de aanvraag te onderbouwen met bewijsstukken. We gaan het voor burgers gemakkelijker maken om op deze informatieverzoeken te reageren. Daarom worden aan het portaal een actieknop en een uploadfunctie toegevoegd. Met de uploadfunctie kunnen gescande bewijsstukken direct worden aangeleverd en hoeven ze niet meer per post opgestuurd te worden. Het uitvraagproces kan hierdoor sneller verlopen en het risico van zoekraken van stukken wordt geminimaliseerd. Met behulp van de actieknop kunnen we burgers snel naar de relevante onderdelen van het portaal leiden, bijvoorbeeld naar de uploadpagina als we een verzoek hebben gedaan om bewijsstukken in te sturen.

In 2021 wordt ook de kinderopvangapp verder ontwikkeld. Via deze app krijgen ouders de mededeling dat er een bericht voor hen is. Via de app kunnen ze ook wijzigingen doorgeven.

Aandachtspunt ook in 2021 zijn de problematische schulden. We blijven ons actief inzetten, onder andere door het voorkomen van hoge terugvorderingen en door matiging van de terugvordering zoals die

inmiddels in regelgeving is vastgelegd. Vaak is er bij de schuldenaar sprake van een veelheid van schulden bij talrijke instanties en bedrijven. Daarom werken we nauw samen met de Belastingdienst en zoeken we meer en meer samenwerking met anderen, zoals de gemeenten.

Met opmerkingen [10]: Graag het "meer en meer" concretiseren d.m.v. voorbeelden. Bij het opnemen van voorbeelden ook de reden waarom en de te bereiken doelgroep.

Vernieuwing dienstverlening

Met opmerkingen [11]: Graag de vernieuwing van dienstverlening concretiseren.

We willen het voor burgers zo gemakkelijk mogelijk maken om het goed te doen. Ook willen we hen zo snel mogelijk zekerheid bieden over waar ze (geen) recht op hebben, zodat zij niet in onzekerheid verkeren. En omdat in een stelsel waarbij een deel van de grondslagen schattingen bevat, het onvermijdelijk is dat er afwijkingen ontstaan tussen een voorlopige en definitieve toekenning willen we er voor zorgen dat we over betrouwbare en actuele gegevens beschikken die het mogelijk maken het recht zo goed mogelijk te berekenen.

De afgelopen periode is gebleken dat we daar niet geheel en niet altijd in slagen. Daarom is de urgentie voor verbeteringen in de uitvoering van het bestaande stelsel hoog. Omdat we het vertrouwen van de burger in onze organisatie willen herstellen en omdat we gehoor willen geven aan de roep om meer oog te hebben voor de individuele situatie van de toeslaggerechtigde. Daarom gaan we hard aan de slag met het vernieuwen van onze dienstverlening.

Daarbij staan drie elkaar versterkende opgaven centraal. Gezamenlijk bepalen ze de veranderkoers. Die opgaven zijn:

- Vergroten toekenningszekerheid: inherent aan een stelsel dat werkt met voorschotten is een definitieve vaststelling achteraf, die leidt tot nabetalingen en terugbetalingen. Met Toeslagen hebben we als eerste de opgave om de zekerheid over de juistheid van het voorschot te vergroten, zodat de eindafrekening tot zo klein mogelijke verschillen leidt. Immers, onverwachte en grote terugbetalingen zijn een bron van financiële onzekerheid en stress en leiden zelfs tot schuldenproblematiek. Dit te meer omdat juist bij de meest kwetsbare inkomensgroepen de grootste afhankelijkheid

van toeslagen is en terugvorderingen relatief hoog zijn en daarmee snel tot betalingsproblemen leiden.

- Meer menselijke maat: dit betekent dat meer ingezet wordt op persoonlijke begeleiding van mensen die dat nodig hebben en op het borgen van rechtsbescherming. Als feiten en omstandigheden er om vragen moeten burgers kunnen rekenen op meer persoonlijke dienstverlening en maatwerk. Daarom wordt de dagelijkse dienstverlening door Toeslagen aan de burgers uitgebreid. Dat geeft ruimte om met meer aandacht die burgers ten dienste te staan die persoonlijke begeleiding nodig hebben bij het aanvragen of wijzigen van hun toeslag. De menselijke maat houdt ook in dat we de beginselen van behoorlijk bestuur leidend laten zijn bij elke stap in de uitvoering van de toeslagregelingen.
- Adequate handhaving: rechtmatigheid, rechtsbescherming en naleving van plichten zijn kernbegrippen in onze strategie. En daar waar naleving niet vanzelfsprekend is, handelen we zorgvuldig. We vullen het toezicht op een effectieve en rechtmatige wijze in om te voorkomen dat burgers foutieve informatie aanleveren; daardoor borgen we een juiste uitbetaling van toeslagen.

Met opmerkingen [42]: Wat is dagelijkse dienstverlening?

De burger centraal

We gaan vernieuwen om binnen het huidige toeslagenstelsel betekenisvolle verbeteringen voor burgers te bereiken. De burger en diens behoeften staan hierbij centraal. Dat doen we door kennis op te bouwen over de verschillende doelgroepen en door zogeheten klantreizen te maken; die verschaffen ons inzicht over waar burgers in de verschillende processen moeilijkheden ondervinden. Op basis van deze informatie kunnen we onze aanpak van de dienstverlening beter richten op wat burgers nodig hebben.

Met opmerkingen [43]: Hoe verhouden burgers centraal, weten & meten en kiezen & doen zich tot de veranderopgaven?

Weten en meten: inzicht en monitoring

Om de dienstverlening aan burgers te verbeteren is het belangrijk inzicht te krijgen in knelpunten en de diepere oorzaken daarvan. Een combinatie van onderzoek onder burgers en analyse van onze eigen data moet duidelijk maken welke doelgroepen relevant zijn om te onderscheiden en welke

Met opmerkingen [44]: Kan hier een voorbeeld gegeven worden?

specifieke dienstverleningsbehoeften zij hebben. Daarbij kijken we ook naar gebeurtenissen in het leven (overlijden, echtscheiding, huwelijk, samenwonen) die specifieke vragen met zich meebrengen.

Kiezen & Doen

Een aantal verbeteringen kunnen we direct doorvoeren. Dat doen we dan ook. Voor andere verbeteringen hebben we meer tijd nodig en niet alles kan tegelijk. Daarom zullen we keuzes moeten maken in wat we als eerste aanpakken.

Toezicht

Aanvragen en mutaties die worden ingediend willen we zo snel en goed mogelijk verwerken, zodat we de (aangepaste) uitkering van de toeslag binnen de daarvoor gestelde termijn van 8 weken kunnen starten.
De combinatie van een veelheid aan grondslagen, het werken met schattingen en onbekendheid met eventuele plichten die het aanvragen en ontvangen van toeslagen met zich meebrengen is het nodig om toezicht uit te voeren.

Ons toezicht is er op gericht om onbewuste en bewuste fouten te detecteren en te beoordelen, zodat we de rechtmatigheid van toekenningen zo hoog mogelijk houden. We gebruiken verschillende methoden om inzicht te krijgen in veelgemaakte fouten en in het opsporen van mogelijk misbruik.

Afhankelijk van het type risico en de vermoedelijke oorzaak van een risico bepalen wij hoe we handelen. In ons toezicht beoordelen we of aan alle grondslagen wordt voldaan. Als dat niet het geval lijkt, vragen we aanvullende informatie op. Om toeslaggerechtigden zo min mogelijk te belasten met het opsturen van bewijsstukken, hebben we inzicht nodig in wat er aan de hand is.

Als uit onze analyses blijkt dat er bij bepaalde onderdelen vaak fouten worden gemaakt, voeren we thematisch toezicht uit. We benaderen dan de groep toeslaggerechtigden waar de kans op het maken van de desbetreffende fout het grootst is, attenderen hen hierop of vragen hen bepaalde bewijsstukken toe te sturen, zodat wij kunnen controleren of de fout ook daadwerkelijk is gemaakt.

In 2021 ontwikkelen we een behandelkeuzemodel, dat kijkt naar opvallende aanvragen voor een toeslag. De opzet is om te komen tot een model dat maatwerk biedt; dat kan gaan om hulp voor de aanvrager in de vorm van persoonlijke begeleiding, om een attentiebrief, om het gebruik van informatie van derden, maar ook om een toezichtactie zoals het aanbrengen van een correctie of het instellen van een terugvordering. Het model geeft

zowel de toeslaggerechtigde als de behandelaar meer mogelijkheden tot maatwerk doordat de actie (dienstverlening of toezicht) is afgestemd op het profiel van de aanvrager. Doordat het model preciezer werkt, wordt onnodige belasting van de burger en de medewerker voorkomen. Het eindelijke resultaat zal een verhoogde toekenningszekerheid zijn die dichter op de actualiteit zit.

Fraudebestrijding

Met opmerkingen [45]: Check op aansluiting bij de lijn/terminologie van de FSV-brief, de Zomerbrief en de (te verzenden?) kabinetsreactie op het AP-rapport

Fraude met Toeslagen kent drie hoofvormen:

- Misbruik, zowel individueel als in georganiseerd verband, van gegevens uit het Landelijk Register Kinderopvangcentra en Peuterspeelzalen (LRKP)
- Samenspanningsfraude
- Fraude die verband houdt met adressen

Met onze fraudeaanpak richten we ons op die gevallen waarbij in georganiseerd verband sprake is van samenspanning tussen de aanvragers en de zogeheten facilitators (degenen die de fraude door de aanvragers mogelijk maken) en bij het misbruik maken van LRKP-gegevens. Vaak gaat het om het verstrekken van valse stukken, waarbij de vervalsing kwalitatief zo goed is dat deze met het blote oog nauwelijks meer van echt is te onderscheiden. Hierdoor wordt letterlijk een papieren schijnwereld gecreëerd die niets van doen heeft met de werkelijkheid.
Kern van onze aanpak is om fraude zo vroeg mogelijk te onderkennen. Risicoanalyse, uiteraard binnen de wettelijke kaders, helpt ons daarbij; die analyse doen we op basis van (eigen) objectieve gegevens. We werken bij de bestrijding van misbruik en oneigenlijk gebruik zoveel mogelijk samen met anderen. Relevante gegevens van derden koppelen we aan onze eigen informatie. We maken gebruik van data-analyse en handelen op basis van signalen en fraudemeldingen die zowel van binnen als van buiten onze eigen organisatie komen. In de Landelijke Stuurgroep Interventieteams (LSI) en in het kader van de Landelijke Aanpak Adreskwaliteit (LAA) werken we intensief samen met andere overheidsinstanties,

De inzet van het strafrecht wordt steeds meer een onderdeel van ons totale handhavingspalet. Het strafrecht zetten we vooral in op de drie hoofdvormen van fraude waarop we ons in onze fraudeaanpak richten.
Om fouten zoals we die in het verleden gemaakt hebben te voorkomen, herijken we onze processen. We bouwen een aantal extra waarborgen in, waaronder een bredere toepassing van het vier-ogenprincipe. Daarnaast zetten we in op het verbeteren van het kennisniveau van de medewerkers, onder andere door het aanstellen van vaktechnische aanspreekpunten.

Uitbetalen, nabetalen en terugvorderen

Jaarlijks keren we per saldo xx mld uit aan toeslagen. Wanneer een aanvraag of mutatie beschikt is, en dus de hoogte van het recht is betaald, start de uitkering van het maandelijkse voorschoot. Maandelijks brengt dit xxxxx betalingen met zich mee.
Het is van belang dat deze betalingen op tijd bij de toeslaggerechtigden zijn, zij zijn immers deels afhankelijk van de toeslagen. Vooraf communiceren we wat de uitbetaaldata zijn voor de toeslagen. Zo weet iedereen vooraf wanneer zij de uitkering kunnen verwachten.

Bij het definitief vaststellen van de toeslag komt het in xx% van de gevallen voor dat we een nabetaling moeten doen. De toeslaggerechtigde heeft dan gedurende het toeslagjaar te weinig toeslag ontvangen, en krijgt het verschil achteraf alsnog toegekend en uitbetaald.
In xx% van de gevallen komt het - ondanks inspanningen om terugvorderingen te voor komen - echter voor dat de toeslaggerechtigde te veel heeft ontvangen en we een bedrag moeten terugvorderen.

Uitstel van betaling en betalingsregelingen
Als toeslaggerechtigden een toeslag niet in één keer kan terugbetalen, kan dat bedrag in maximaal 24 termijnen worden terugbetaald. De eerste termijn moet dan vóór de betaaldatum betaald zijn. Ook bestaat de mogelijkheid om de schuld te laten verrekenen. Het bedrag dat minimaal per maand betaald moet worden, wordt dan automatisch verrekend met de toeslag die men krijgt. Dat kan maximaal 24 maanden. Kan ook dat niet, dan

bestaat de mogelijkheid om een persoonlijke betalingsregeling te treffen. Zo'n betalingsregeling is afhankelijk van inkomsten, uitgaven en bezittingen.

Betalingsherinnering en aanmaning

Als iemand niet op tijd betaalt en er geen uitstel of een betalingsregeling is verkregen, gaan we over tot het treffen van invorderingsmaatregelen. Bij betalingsachterstanden op een betalingsregeling van 24 maanden verzenden wij vóór de aanmaning een betalingsherinnering. Wij vragen daarin om alsnog op zeer korte termijn te betalen. Wordt er niet betaald, dan volgt een aanmaning. Daarvoor worden kosten in rekening gebracht. Na een aanmaning moet de aanslag binnen 14 dagen betaald zijn.

Dwangbevel en beslag

Als er niet betaald wordt, dan is de volgende stap het betekenen van een dwangbevel. De kosten lopen daarmee snel op. Als het dwangbevel betekend is, kan de ontvanger verder gaan met het innen van de schuld. Er kan bijvoorbeeld zonder toestemming geld van de bankrekening afgehaald worden of er kan een loonvordering worden gedaan. De werkgever of uitkeringsinstantie moet dan een deel van het loon of uitkering aan ons uitbetalen. Daarbij moet rekening worden gehouden met de beslagvrije voet. Dat is het minimumbedrag waarop particulieren recht hebben om in het levensonderhoud te voorzien. Ook kan er beslag worden gelegd op het inkomen en op eigendommen, zoals een huis, de inboedel of een auto.

Geregeld vindt er een zogeheten ANPR-actie plaats. Dat is een gezamenlijke actie met onder andere de politie, waarbij de politie op basis van nummerbordherkenning auto's van de weg af haalt die op naam staan van bestuurders met een invorderbare toeslagenschuld. Als de schuld dan niet betaald wordt, neemt de belastingdeurwaarder de auto in beslag en voert deze eventueel af.

Executieverkoop

Als dat alles geen resultaat heeft gehad, kan de belastingdeurwaarder de in beslag genomen eigendommen verkopen op een executieverkoop of openbare verkoop.

Schulden

Deze invorderingsmaatregelen grijpen diep in. Het is daarom belangrijk om zo vroeg mogelijk contact met ons op te nemen voor uitstel van betaling of een betalingsregeling. Dat voorkomt ergernis en onzekerheid en het maakt het minder moeilijk om de problemen op te lossen.
Zijn er eenmaal schulden dan werken we samen met andere overheidsorganisaties of wordt er verwezen naar schuldhulporganisaties. Ook hier geldt dat hoe eerder problemen worden herkend, hoe eerder er iets aan gedaan kan worden. Misschien biedt de WSNP (Wettelijke schuldsaneringsregeling natuurlijke personen) of de MSNP (Minnelijke schuldsaneringsregeling natuurlijke personen) een oplossing. De WSNP is een wettelijke regeling die het voor een schuldenaar mogelijk maakt om na 36 maanden weer schuldenvrij te zijn. In de MSNP spaart de belastingschuldige in drie jaar zoveel mogelijk voor zijn schuldeisers onder toezicht van een schuldhulpverlener. Als de regeling goed doorlopen is, zal Toeslagen geen invorderingsmaatregelen meer nemen.

Thema's

Hersteloperatie

Met opmerkingen [6]: Visual met aanpak per doelgroep

In 2019 en 2020 zijn wij veelvuldig in het nieuws gekomen met situaties waarin toeslaggerechtigden niet correct zijn behandeld en door ons toedoen in het nauw zijn gekomen. Daardoor is het vertrouwen in onze organisatie ernstig geschaad. Onze belangrijkste opdracht is om hard te werken aan het herstel van vertrouwen. Om voor alle getroffen ouders een zorgvuldig en snel herstel mogelijk te maken is begin 2020 een aparte herstelorganisatie van start gegaan, naast de reguliere uitvoeringsorganisatie Toeslagen.
De Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen (UHT) richt zich op het recht doen aan de getroffen ouders en doet dat op basis van een zorgvuldige communicatie en persoonlijke dienstverlening naar de ouders.

De herstelorganisatie heeft de volgende taken:

- het opstellen van uitvoeringsregelingen en van beleid om te komen tot de compensatie of financiële vergoedingen aan getroffen ouders;
- het informeren van de ouders via bijeenkomsten en persoonlijke dienstverlening op een open en transparante wijze;
- het inrichten van een gericht loket (digitaal, telefonisch en fysiek) waar ouders zich kunnen melden en terecht kunnen met hun vragen;
- het zo snel mogelijk vaststellen en op de juiste manier uitkeren van de compensatie of financiële vergoedingen;
- het bevorderen van ondersteuning van ouders bij een mogelijke samenloop van problemen, bijvoorbeeld ten aanzien van de schuldsanering.

De herstelorganisatie doet dit op basis van vijf kernwaarden:

Met opmerkingen [7]: visual

- ons handelen is rechtmatig
- we hebben oog voor de menselijke maat
- we zijn toegankelijk
- kwaliteit staat voorop
- we houden ons aan afgesproken termijnen

Het eindresultaat van de herstelorganisatie is dat alle dossiers zijn afgehandeld. Het is daarbij logisch dat de meest schrijnende gevallen voorrang krijgen. Op basis van persoonlijk contact wordt de mate van urgentie vastgesteld. Het is de bedoeling om eind 2020 30% van de dossiers te hebben behandeld. De doelstelling voor 2021 is 50% van de dossiers te behandelen en de resterende 20% in 2022. We willen ook graag weten of we het in de ogen van de ouders goed doen; daarom zal de klanttevredenheid regelmatig worden gemeten.

De herstelorganisatie neemt zoveel mogelijk zelf het initiatief om getroffen ouders te benaderen en hun zaak in behandeling te nemen. Een cruciale rol is weggelegd voor de persoonlijke zaakbehandelaars van de ouders. Iedere ouder krijgt een eigen persoonlijke zaakbehandelaar die met de ouders in gesprek gaat, met de ouders gaat meedenken, samen met hen de informatie verzamelt die nodig is voor een goede beoordeling en erop toe zal zien dat ouders de voor hen optimale oplossing krijgen. Het gaat hier om een groep medewerkers die speciaal voor deze taak zijn toegerust.

Wanneer ouders nog geen zaakbehandelaar toegewezen hebben gekregen, kunnen ze terecht bij het serviceteam gedupeerden kinderopvangtoeslag. Dat geldt ook voor ouders die met vragen zitten.

Gedupeerde ouders hebben soms bredere hulp en ondersteuning nodig. Bijvoorbeeld op het gebied van werk, huisvesting, gezondheid of schuldhulpverlening. Gemeenten kunnen deze hulp vanuit hun expertise bieden, staan dichter bij de ouders en hebben vaak veel meer zicht op eventuele meervoudige problematiek. In samenwerking met de VNG en gemeenten wordt verder gewerkt aan een aanpak waarbij gedupeerde ouders worden geïnformeerd over het hulpaanbod van de gemeenten en - indien gewenst- worden zij direct in contact gebracht met hun gemeente. Daarnaast wordt brede communicatie ingezet om deze ouders te bereiken vanuit zowel Toeslagen als de gemeenten, VNG en andere betrokken partijen.

Om een zo goed mogelijk beeld te hebben van wat gedupeerde ouders en hun kinderen van ons verwachten hebben wij een ouderpanel en een kindpanel ingesteld. Het ouderpanel adviseert ons vanuit het ouderperspectief zowel gevraagd als ongevraagd over het uitvoeringsbeleid,

over de concrete uitvoering en over de communicatie in het kader van de hersteloperatie. Het kindpanel brengt het kindperspectief voor ons in beeld.

Bouwen aan de organisatie

De in 2020 ingezette ontvlechting van Belastingdienst, Toeslagen en Douane leidt tot het inrichten van een volwaardig directoraat-generaal Toeslagen. In 2021 worden de volgende stappen in de organisatieontwikkeling van dat directoraat-generaal (DG) gezet:

- De huidige reguliere Toeslagenorganisatie en de uitvoeringsorganisatie Herstel worden in hun geheel ongewijzigd ondergebracht in het DG Toeslagen;
- Een tijdelijke werkorganisatie wordt in het leven geroepen om te borgen dat het directoraat-generaal in de basis volwaardig kan starten;
- Van een aantal door Belastingdienstdirecties uitgevoerde generieke processen zal worden geanalyseerd wat de voor- en nadelen van ontvlechting zijn; op basis van deze analyses zal besluitvorming plaatsvinden;
- In nauwe afstemming met de medezeggenschap zullen de formele stappen worden gezet die nodig zijn om het DG formeel te verankeren;
- Met de Shared Service Organisaties van de Belastingdienst zullen dienstverleningsovereenkomsten worden opgesteld;
- Met de overige onderdelen van de Belastingdienst waar diensten/taken ook voor Toeslagen worden verricht zullen samenwerkingsafspraken worden gemaakt; het gaat dan bijvoorbeeld over het gebruik maken van gegevens en over activiteiten in de invordering;
- In overleg met de Belastingdienst zullen afspraken worden gemaakt over ontwikkeling en beheer van gezamenlijke kaders;
- En ten slotte zal in overleg met alle relevante partijen worden gewerkt aan een uitbreiding van het begrotingsartikel Toeslagen (artikel 13).

Wat hebben we er voor nodig?

Introductie

Hoofdstuk 2 gaat over wat onze keuzes betekenen voor toeslaggerechtigden. Dit hoofdstuk gaat over wat we nodig hebben om onze plannen te verwezenlijken. Het gaat dan om ons personeelsbeleid, de ICT en de managementinformatie. Ook ons leiderschap en onze cultuur zijn van belang voor het realiseren van onze doelstellingen. Deze factoren maken onderdeel uit van het totale functioneren van Toeslagen en zijn voor de realisatie van onze missie, visie en strategie net zo onmisbaar als de activiteiten gericht op de doelgroepen. De basis moet immers op orde zijn om onze doelgroepen optimaal te kunnen behandelen.
In dit hoofdstuk worden de gemaakte keuzes in beeld gebracht aan de hand van concrete doelstellingen en activiteiten voor 2021.

Personeel

We hebben goed en voldoende personeel nodig. Instroom van nieuwe medewerkers en het opleiden en ontwikkelen van alle medewerkers zijn onze speerpunten voor 2021. Ze worden hierna toegelicht.

Instroom van nieuwe medewerkers

Ook in een tijd waarin het belang van ICT steeds verder toeneemt, zijn medewerkers ons belangrijkste kapitaal. Zij zorgen ervoor dat we onze taken zo goed mogelijk uitvoeren en hun optreden is van invloed op het beeld dat burgers en bedrijven hebben van onze organisatie

In 2012 verwachten we een uitstroom van (1300) xxxx fte en gaan we (2950) xxxx fte werven (infographic). Werving blijft dan ook in 2021 onverminderd van belang.

Ook bij onze organisatie geldt dat medewerkers die uitstromen een schat aan ervaring en vakkennis met zich meenemen. Die kennis en ervaring moeten weer worden opgebouwd bij de nieuwe medewerkers. Dat vergt inspanning en tijd.

Met opmerkingen [8]: O&P – De cijfers betreffen het geheel van de huidige Belastingdienst. Graag aanpassen in cijfers specifiek voor Toeslagen.

Leren en ontwikkelen

De instroom van nieuwe medewerkers vergt van onze organisatie inspanningen op het gebied van inwerken en begeleiding. We vinden het belangrijk dat nieuwe medewerkers zich voor langere tijd willen verbinden aan onze organisatie. Alleen zo kunnen we een personeelsbestand opbouwen dat op basis van vakkennis en opgebouwde ervaring het (vaak) complexe werk aan kan. Nieuwe medewerkers behouden, hen binden en boeien wordt de grote opgave voor 2021 en latere jaren. Wanneer we ervoor zorgen dat nieuwe medewerkers goed 'landen' bij Toelsagen, maken ze een vliegende start. Zo voorkomen we teleurgestelde verwachtingen en afhaken.

Uiteraard besteden we aandacht aan het behoud van zittende medewerkers: we blijven investeren in hun ontwikkeling en we doen er veel aan om te zorgen dat ze plezier in hun werk hebben en houden. Investeren in de ontwikkeling en in de doorgroeimogelijkheden van medewerkers is een

Met opmerkingen [9]: O&P – graag bekijken of alle elementen van toepassing zijn voor Toeslagen.

Met opmerkingen [10]: O&P – Graag concrete voorbeelden toevoegen.

belangrijk instrument om nieuwe medewerkers klaar voor de start te maken en zittende medewerkers vakbekwaam te houden, medewerkers voor te bereiden op een andere functie en ongewenste uitstroom te voorkomen. We stimuleren medewerkers om zelf de regie te nemen om te leren en zich te ontwikkelen en we scheppen de voorwaarden om ze te ondersteunen. We sluiten daarbij zoveel mogelijk aan bij het niveau van de medewerker.
Continu blijven leren vergroot de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, maakt onze organisatie wendbaarder en zorgt ervoor zorgen dat we kennis hebben die nodig is om ons werk te verrichten.
Leidinggevenden gaan met hun medewerkers in gesprek over hun behoefte aan ontwikkeling en over hun individuele mogelijkheden. In dat gesprek komt ook aan de orde hoe de organisatie de ontwikkeling van de medewerker graag zou zien. Leidinggevende en medewerker geven samen inhoud aan het gesprek en leggen de afspraken vast.

De klassieke manier van leren staat onder druk: leren en ontwikkelen op afstand en grootschalig digitaliseren zijn noodzaak geworden. De ervaringen van de COVID-19-periode worden benut om onze opleidingen te moderniseren en er een kwalitatieve verbeterslag in te maken. Het uitgangspunt wordt: online waar het kan, slimmer offline waar het moet.
(visual)

Met opmerkingen [1]: O&P – Is er een concrete doelstelling voor Toeslagen op leren of doorstroom?

ICT

We hebben goed werkende ICT-voorzieningen nodig. Hierna beschrijven we welke activiteiten in 2021 onze bijzondere aandacht krijgen.

Toeslagen wordt steeds meer een ICT-intensieve organisatie. Voor vrijwel al onze ambities is ICT nodig; niet als doel op zich, maar als middel om doelen te helpen bereiken. Dat geldt voor de communicatie met burgers, voor de massale verwerking van gegevens en voor alle andere interne massale processen. Structurele capaciteit op Toeslagsystemen is belangrijk om de continuïteit van de primaire processen te waarborgen en de mogelijkheden om vernieuwingen door te voeren te vergroten.

Toeslagen neem de ICT af van de Belastingdienst PM

Sturing en beheersing

We hebben een goed inzicht nodig in de prestaties en risico's van onze uitvoeringsprocessen, zodat we daarop kunnen sturen, ze kunnen beheersen en er over kunnen verantwoorden. De stappen die we daarvoor in 2021 zetten worden hierna toegelicht.

Met opmerkingen [2]: – wanneer er vanuit het programma activiteiten ontplooid worden voor Toeslagen in 2021, graag input hiervoor aanleveren.

'In control' zijn

Als organisatie willen we *'in control'* zijn. Daarom werken we verder aan het verbeteren van de interne beheersing. Op die manier moeten we op een gestructureerde manier inzicht krijgen in de stand van zaken ten aanzien van de *control* op de vier typen doelstellingen die we hebben: strategisch, operationeel, financieel en voldoen aan wet- en regelgeving.
We gaan werken aan een zogeheten *in control framework* dat is gebaseerd op internationale standaarden om uiteindelijk een *in control statement* te kunnen afgeven. We willen laten zien dat we *in control* zijn. Van organisaties als de onze wordt verwacht dat we transparant zijn en ons verantwoorden. Dat is niet van de ene op de andere dag gerealiseerd. We hebben als doel om uiterlijk in 2022 tot zo'n *in control statement* te komen. In 2021 moeten we daarvoor op een aantal gebieden (risicomanagement, interne controle, managementinformatie) al forse stappen zetten.

Met opmerkingen [3]: C&F – op aangeven van is ICS/ICF ook opgenomen bij Toeslagen. Graag bekijken of alle elementen ook van toepassing zijn voor Toeslagen.

Cultuur

Bij de uitvoering van de Toeslagprocessen moet de burger, de toeslaggerechtigde, centraal staan. Bij een overheidsdienst die massale processen uitvoert is dat niet vanzelfsprekend: massale processen vragen om uniformiteit, om snelheid vanwege de grote volumes, om efficiency. Individueel maatwerk is kostbaar en verstoort het proces. Toch is het van groot belang dat er maatwerk geleverd wordt, zeker in een situatie, zoals bij Toeslagen, waarin het vertrouwen van de burger in de organisatie ernstig is geschaad. We moeten dus op zoek naar herstel van vertrouwen in een context van bijzondere politieke en brede maatschappelijke aandacht. Daarvoor is nodig dat we naar onszelf kijken, naar onze medewerkers, onze processen, onze dienstverlening enz. We gaan daarom investeren in leiderschap en cultuur.

We willen een open en veilig klimaat waar medewerkers zich veilig voelen, waar dilemma's worden besproken en waar wordt gereflecteerd op wat beter kan. Een klimaat waarin fouten mogen worden gemaakt, waarin die fouten op het juiste niveau worden gemeld, en waar nadrukkelijk van fouten wordt geleerd.

Vanuit de opdracht aan Toeslagen worden strategische doelen geformuleerd: toekenningszekerheid, menselijke maat en adequate handhaving. Vanuit deze doelen bepalen we welke kernwaarden hierbij behulpzaam zijn en hoe deze zich vertalen in het werk, in de omgang met toeslaggerechtigden en met elkaar.

Een cultuur laat zich echter niet in een periode van circa een jaar veranderen en bestendigen; dat is een proces van lange adem. En het is nooit echt klaar. Daarom zullen we er in gesprekken tussen medewerkers en leidinggevenden op blijven terugkomen, zodat er ook op de langere termijn sprake is een structurele borging van de gewenste cultuur binnen Toeslagen. Een toekomstbestendige organisatie, die ten dienste staat van de samenleving, bijdraagt aan een financieel gezond Nederland en bovenal betrouwbaar en betrokken is. Dat is waaraan we blijven bouwen.

Over dit Jaarplan

De ontvlechting van de Belastingdienst is ingezet. Belastingdienst, Douane en Toeslagen worden afzonderlijke, volwaardige directoraten-generaal binnen het ministerie van Financiën. Op die manier krijgen de diverse concernonderdelen de bestuurlijke aandacht en focus die past bij de omvang en het belang van hun taken. In lijn met deze beweging is besloten dat de Douane vanaf 2021 een eigen Jaarplan opstelt. Er is voor gekozen om de Jaarplannen van Belastingdienst, Douane en Toeslagen voor 2021 gebundeld aan te bieden aan de Kamer.

Ons Jaarplan bestaat uit drie delen:

- Douane in Beeld
- Bedrijven en Burgers
- Thema's

'Douane in Beeld' beschrijft de maatschappelijke opdracht van onze dienst: wat we doen en voor wie, en hoe we dit doen en met wie. Het tweede en derde deel gaan over de focus en ambitie van de Douane, en over voorziene ontwikkelingen in 2021. Ze laten zien hoe onze organisatie zich hierop wil ontwikkelen, en wat onze voornaamste stakeholders hiervan merken.

Douane in Beeld

De Douane is een handhavingsorganisatie, waarbij wij optreden als regisseur van het overheidstoezicht op het EU-grensoverschrijdende goederenverkeer. Onze dienst heeft primair drie opdrachten, die we wel samenvatten met de letters ABC: Afdracht bevorderen, Beschermen van de samenleving, en Concurrentiepositie van Nederland en de Europese Unie versterken. Dit is alles bij elkaar een stevige uitdaging. De Douane moet goederen controleren op fiscale en veiligheidsaspecten (en soms tegenhouden), maar tegelijkertijd de logistieke stroom zo min mogelijk vertragen. Daarbij komt dat de wereldwijde handel en logistiek steeds verder uitdijt en nieuwe vormen aanneemt – denk bijvoorbeeld aan de explosieve toename van e-commerce. Die volumegroei en differentiatie dwingen ons om almaar slimmer, efficiënter en effectiever te opereren.

De Douane maakt onderdeel uit van de Belastingdienst, die ressorteert onder het Ministerie van Financiën – maar de positie van onze dienst wijzigt. De politieke en ambtelijke besturing van Belastingdienst-concern en departement is recentelijk namelijk ingrijpend veranderd. Er is een staatssecretaris benoemd, belast met de portefeuille Toeslagen en Douane-aangelegenheden, en er is een [redacted] Douane aangesteld. Daarmee is de zogenoemde ontvlechting van de Belastingdienst ingezet; de Douane wordt een afzonderlijk directoraat-generaal onder het Ministerie van Financiën. Inclusief het Ministerie van Financiën, heeft onze dienst van doen met acht beleidsdepartementen – deze departementen maken deel uit van het Opdrachtgevers Opdrachtnemerberaad Douane (OOD). Binnen dit gremium wordt periodiek gesproken over de prioriteiten op de diverse handhavingsterreinen, en over de verdeling van de capaciteit van de Douane over die aandachtsgebieden. Een en ander wordt geïllustreerd door bijgaande infographic.

Met opmerkingen [redacted]4]: Indien algemene tekst over ontvlechting, dan kan dit deel weggelaten worden.

[Hier de 'opdrachtgevers' visual van OSAGE invoegen]

Wat we doen, en voor wie

Vraag een willekeurige Nederlander wat hij weet van de Douane en hij hij zal waarschijnlijk de bagagecontroles op vliegvelden noemen. De geüniformeerde ambtenaar op de luchthaven die vraagt: 'Heeft u nog iets aan te geven?' staat echter voor slechts een heel klein stukje van het douanewerk. Toch is dit in essentie de kerntaak van onze dienst: checken of goederen die het Europese grondgebied binnenkomen of verlaten voldoen aan allerlei fiscale en veiligheidseisen. De Douane voert deze taken uit op grond van Europese en nationale wetgeving (met name het Douanewetboek van de Unie (DWU)– en de accijnswetgeving is van belang), en in opdracht van de Europese Unie en acht verschillende beleidsdepartementen. Onze focus ligt daarbij op het goederen- en reizigersverkeer dat via onze havens en luchthavens de EU-buitengrens passeert.

Om te beginnen heft en int de Douane invoerrechten, btw en accijns – samen goed voor ongeveer 15 miljard euro. Hiervan vloeit circa 80% naar de Nederlandse staat; de invoerrechten worden afgedragen aan de EU. De Douane zet zich in om belasting betalen zo makkelijk mogelijk te maken. Onder meer door goede voorlichting, eenvoudige aangifteprocedures en zo toegankelijk en betrouwbaar mogelijke ICT-systemen. Tegelijkertijd controleren we of iedereen zijn fiscale verplichtingen nakomt. Dat doet de Douane niet steeds op dezelfde manier. Op basis van onze kennis van goederen, bedrijven en logistieke ketens schatten we risico's in en voeren we vervolgens gerichte goedereninspecties en administratieve onderzoeken uit. Enerzijds

treden we op tegen belastingfraude, anderzijds helpen we bedrijven en burgers die de regels willen naleven zo goed mogelijk.

Behalve dat we belastingen heffen en innen, beschermt de Douane de samenleving tegen allerhande risico's. We zorgen er voor dat goederen die schadelijk, gevaarlijk of anderszins ongewenst zijn niet via ons land de EU binnenkomen of uitgaan. Zo houden we verboden medicijnen, verdovende middelen en grondstoffen voor drugs en explosieven tegen. Maar ook beschermde plant- en diersoorten, die vaak illegaal worden verhandeld. Verder let de Douane op grote sommen contant geld en waardepapieren, want die kunnen wijzen op witwassen of terrorismefinanciering. We houden toezicht op de internationale handel in strategische goederen, en op naleving van sanctiemaatregelen tegen diverse landen en regimes. En we controleren bijna alle vracht die wordt binnengebracht in onze havens en op onze luchthavens op nucleaire straling.

Onze dienst heeft ook een belangrijke economische opdracht: het versterken van de concurrentiepositie van de Nederlandse en Europese handel en industrie. Onder meer door extreem laaggeprijsde producten en vervalste merkartikelen te weren van onze markt. Maar vooral ook door bonafide ondernemers zo goed mogelijk te faciliteren. Wij zijn een handhavingsorganisatie die bij het uitvoeren van onze taken, de logistieke processen zo min mogelijk wil verstoren en proberen eventuele knelpunten op dit vlak te verhinderen en te verhelpen. Daarom zoeken we voortdurend naar de balans tussen handhaving en handelsfacilitatie.

De inspanningen van de Douane werpen hun vruchten af. Dat blijkt wel uit verschillende internationale indexen die laten zien hoe het in de wereld is gesteld met logistiek en grensafhandeling. Nederland en onze dienst staan daarin steevast hoog genoteerd. Ook ons eigen bedrijfsleven geeft ons telkens goede beoordelingen in vergelijkende onderzoeken. Relevante signalen voor ons land, want mede op basis van dit soort ranglijsten bepalen multinationale bedrijven waar zij hun fabrieken en distributiecentra vestigen. Het optreden en de reputatie van de Douane zijn daarmee dus van invloed op onze economie, werkgelegenheid en welvaart.

Hoe we het doen, en met wie

Nederland speelt een sleutelrol in de mondiale handel en distributie. Ruim dertig procent van alle goederen bestemd voor de EU-lidstaten wordt afgehandeld in onze havens, op onze luchthavens en in logistieke centra op ons grondgebied. Massale volumes, die ons land met minder dan 4% van alle Europese douaneambtenaren verwerkt. Geen wonder dat samenwerking voor de Douane cruciaal is. We werken bijvoorbeeld nauw samen met andere overheidsorganisaties, waarbij we streven naar geïntegreerd grensmanagement. Dit betekent dat we met collega-handhavers (denk aan NVWA, ILT en KMar) gezamenlijke controles uitvoeren, ieder binnen de eigen bevoegdheden. Ladingcontroles doen we op logische rustmomenten in de logistiek, en als het kan op één locatie. Hierbij nemen wij nadrukkelijk de rol van ladingregisseur op ons, en als zodanig worden we ook door onze partners erkend. Alle betrokken instanties én het bedrijfsleven hebben baat bij de aanpak van geïntegreerd grensmanagement. Als samenwerkende autoriteiten opereren we vanuit één gezamenlijke planning, waarbij we controles beter op elkaar afstemmen en de controles daardoor efficiënter kunnen afhandelen. Bovendien werken we met gezamenlijke risicoprofielen, waardoor het toezicht in totaliteit aan kwaliteit wint. En marktpartijen

hebben nog maar met één controleloket te maken, waardoor ze minder administratieve lasten ervaren.

De Douane werkt intensief samen met het bedrijfsleven. Door gezamenlijk op te trekken creëren we begrip, draagvlak en respect voor elkaars taken en verantwoordelijkheden. Zo voeren we regelmatig overleg met belanghebbende brancheverenigingen in het Overleg Douane-Bedrijfsleven. We bespreken vraagstukken met betrekking tot het EU-buitengrensoverschrijdende goederenverkeer en stemmen verantwoordelijkheden, belangen en wensen waar mogelijk op elkaar af. Los daarvan hanteren we het principe van werken op basis van gerechtvaardigd vertrouwen, waarbij we deels leunen op beveiligingsmaatregelen die handel en logistiek zelf al hebben genomen. Begrijpelijkerwijs is dit voorbehouden aan bedrijven die de Douane kent en vertrouwt.

Als het aan de Douane ligt, blijft Nederland een distributieland bij uitstek. De komende jaren komen er veel uitdagingen op de Douane af. Om daar adequaat op te kunnen reageren, verbeteren wij voortdurend. Innovatie zit ons in het bloed, dus gaan we door met investeren in mensen en middelen. We passen steeds slimmere technologieën en werkmethoden toe, richten geavanceerde trainingscentra in en blijven inzetten op samenwerking met wetenschap en onderwijs. Zo beschikken we over de modernste scan- en detectiemiddelen, hebben we een eigen, *state of the art* laboratorium, en zijn opleidingen voor het douane-vak op hbo- en universitair niveau ontwikkeld. Niet voor niets wordt onze dienst beschouwd als een voorbeeld binnen de internationale douanegemeenschap. En die gemeenschap nemen we graag mee in de stappen die we zetten – zeker onze Europese collega's.

Bedrijven en burgers

De Douane is graag goed voorbereid op de toekomst. Daarom brengen we voortdurend mogelijke interne en externe ontwikkelingen in beeld, en anticiperen we daarop. Voor ons zijn bijvoorbeeld fluctuaties in de wereldwijde handelsstromen en de komst van nieuwe wetgeving van groot belang. Deze hebben namelijk direct impact op het aangiftevolume en de afhandeling daarvan. Voor de komende tijd verwachten we een forse stijging van het aantal douaneaangiften. Dit betekent een grote opgave voor onze informatievoorziening, en een groter beslag op de capaciteit van onze geautomatiseerde systemen. Ook van verstrekkende invloed is het aanstaande grote pensioengerelateerde personeelsverloop en de voorziene behoefte aan nieuwe kennis en vaardigheden van douaniers. Anderzijds bieden technologische ontwikkelingen weer mogelijkheden voor effectievere en efficiëntere inzet van medewerkers en hulpmiddelen.

Op basis van deze en andere toekomstbeelden hebben wij een ambitie voor 2025 geformuleerd: 'De Nederlandse Douane behoort tot de beste douanediensten ter wereld, die door slim te werken legale handel optimaal faciliteert, de samenleving adequaat beschermt, en douanerechten, accijnzen en andere belastingen volgens de wetgeving correct heft en int'. Hieraan heeft onze dienst drie concrete doelen (met elk een aantal subdoelen) verbonden, alle ten behoeve van onze voornaamste stakeholders – bedrijven en burgers. Deze doelen staan hieronder beschreven, met de initiatieven die we op de betreffende gebieden al in gang hebben gezet, of in 2021 in gang zullen zetten.

Eén professionele en integere Douane

De Douane wil een wendbare en integere organisatie zijn, met een evenwichtig personeelsbestand. Wendbaar wil zeggen dat de dienst ontwikkelingen in zijn omgeving tijdig onderkent, en in staat is hier op een slimme manier op te anticiperen om zo zijn doelen te realiseren. Integer houdt in dat douanepersoneel eerlijk en betrouwbaar is, en volledig ten dienste van de belangen van de Nederlandse en Europese samenleving opereert. Evenwichtig betekent dat het personeelsbestand een goede afspiegeling vormt van de maatschappij en daarmee ook een meer herkenbare overheid wordt. Ondanks de grote uitstroom van personeel, zijn kennis, expertise en vakmanschap gewaarborgd. Het profiel is verschoven naar een meer kennis- en data-gedreven organisatie.

Het uitgangspunt is één Douane, met landelijke, uniforme processen. Dit draagt ertoe bij dat de Douane voorspelbaar en betrouwbaar is voor het bedrijfsleven en voor zijn handhavingspartners. De Douane is door de vastlegging van processen en uniforme manier van werken aantoonbaar in control. Financiële verantwoording van de geïnde accijnzen en douanerechten is geborgd.

De klantbenadering is professioneel, en stoelt op eenvoud: bedrijven en burgers doen eenvoudig, digitaal zaken met de Douane, hebben eenvoudig inzicht in de relevante regelgeving en lopende transacties en kunnen aangiftes eenvoudig in één keer goed doen. De drempel voor klanten om compliant te zijn aan wet- en regelgeving wordt hierdoor verlaagd.

Initiatieven

De Douane werkt aan meerdere verbeteringen ten behoeve van bedrijven en burgers. Zo staat een kwaliteitsimpuls voor onze

dienstverlening op het programma, waarbij we de beleving van de klant meer centraal stellen. De Douane levert zijn klanten een veelheid aan producten en diensten, via verschillende kanalen (denk bijvoorbeeld aan telefoon, e-mail, portals, post, bedrijfsbezoeken, apps en social media). Vóór, tijdens en na levering is er contact met de klant, en wordt informatie uitgewisseld. Die informatie moet steeds consistent zijn, en afgestemd op de behoeften van de klant. Daarom is het van belang dat onze dienst een actueel en consistent klantbeeld heeft. Om die reden is in 2020 de telefonie van onze bedrijfscontactpunten (BCP's) gecentraliseerd. In 2021 wordt gestart met het realiseren van de geautomatiseerde ondersteuning van het klantbeeld. Zo wordt een proof of concept uitgevoerd voor het operationele klantbeeld, gericht op de koppeling van externe en interne data. Voorts staat voor 2021 de ontwikkeling van zogenoemde *customer journey maps* op de planning, ter ondersteuning van onder meer de informatievoorziening voor het bedrijfsleven (zoals de beantwoording van vragen). Daarnaast gaat de Douane verder met de ontwikkeling van gedigitaliseerde producten en diensten in lijn met de EU- en nationale wetgeving via MijnDouane.

Momenteel wordt ook het proces klantmanagement van de Douane vernieuwd. In 2020 hebben we de kaders hiervoor uitgewerkt, vanaf 2021 nemen we de realisatie ervan ter hand. Het gaat om het toepassen van cyclisch toezicht, met ondersteuning van risicoanalyse door geavanceerde technieken, geautomatiseerde risicoafweging, continu toezicht en dashboards. Voor 2021 en een deel van 2022 staat het ontwikkelen en beproeven van het risicoanalyse-traject op de rol, daarna gaan we verder met de geautomatiseerde risicoafweging. Deze vernieuwing van ons klantmanagement leidt tot een meer actueel en continu toezicht op bedrijven.

Onze dienst wil het risico op oninbare bedragen minimaliseren, en daarnaast intern en extern verantwoording kunnen afleggen op basis van een controleerbare *audit trail*. Daarom streven we naar werken in de actualiteit – zowel bij het vaststellen en innen van verschuldigde bedragen, als bij het uitbetalen van bedragen en het bepalen van de financiële ruimte van de klant. De Douane wil daarmee voorkomen dat bedragen ten onrechte niet worden geïnd of uitbetaald, en daardoor ten laste komen van de nationale begroting. Voortbouwend op wat in de afgelopen jaren al is neergezet, wordt in 2021 een gemoderniseerde administratie voor zekerheidstelling ontwikkeld.

Een ander belangrijk thema is leiderschap en cultuur. Professionaliteit en integriteit spelen hierin een belangrijke rol. Het gaat erom dat iedereen zich bewust is en blijft van zijn of haar integriteit en hier verantwoordelijkheid voor neemt. Andere onderdelen op het personeelsvlak zijn leren en ontwikkelen, en de strategische personeelsopgave. De Douane wil het aanwezige vakmanschap behouden, ondanks de grote uitstroom van pensioengerechtigde medewerkers. Daarnaast gaat het om het aantrekken van kennis en het ontwikkelen van vaardigheden en competenties voor nieuwe technologieën die de Douane ontwikkelt en inbedt in zijn werkprocessen.

Bij permanent leren en professionaliseren hoort ook het meegaan in de mogelijkheden die ICT biedt. Een intern programma dat zich hierop richt, is Digitale werkruimte voor medewerkers. Het ondersteunt het zaakgericht werken, en draagt bij aan standaardisatie van werkprocessen. Hiermee wordt de medewerker beter bediend, komt beter bruikbare operationele stuurinformatie, en wordt de uitvoering wendbaarder.

Slimme handhaving, soepele logistiek

De Douane wil kunnen toezichthouden op een steeds grotere hoeveelheid aangiftes en goederen, door mensen en middelen op een slimme en innovatieve manier in te zetten. Daarom maakt onze dienst een omslag: onze handhaving wordt meer en meer gestuurd door geavanceerd data-gedreven risicobeheer, met behulp van hoogstaande autodetectie. Controles op aangiftes, correcties, vergunningen (o.a. AEO: Authorised Economic Operator en andere DWU-vergunningen) en verzoeken zijn gedreven door automatische risicoanalyses op basis van informatie over actoren en goederen. De Douane is in staat om (geautomatiseerd) onderscheid te maken tussen de gele, groene en blauwe goederenstromen.

Op elk van deze stromen is een andere controledruk, handhavingsmethodiek en bijpassend instrumentarium van toepassing. Kort gezegd komt het erop neer, dat minder ingrijpende en op compliance gerichte interventies buiten de logistiek worden uitgevoerd bij bewezen betrouwbare bedrijven (groene stroom) en veilige ketens (gele stroom), en meer ingrijpende controles in de logistiek bij onbekende en overige bedrijven (blauwe stroom).

Mede door deze aanpak wordt de Douane effectiever in onder meer de bestrijding van ondermijning, die een prominente plek heeft in het strategische meerjarenplan van de organisatie. De aansturing en uitvoering van het beleid op het gebied van ondermijnende drugscriminaliteit wordt versterkt. De samenwerking met andere overheidsdiensten binnen bijvoorbeeld HARC-teams (Hit And Run Cargo-teams), RIEC (Regionaal Informatie en Expertise Centrum) en TBB-teams (Teams Bijzondere Bijstand) wordt uitgebreid met het MIT (multidisciplinair interventie team). Datzelfde geldt voor de onderlinge uitwisseling van gegevens en informatie tussen Douane en andere handhavers zoals de politie.

Daarnaast doet de Douane al het mogelijke om wet- en regelgeving optimaal te beïnvloeden, ten behoeve van de uitvoering van onze taken. Onder meer door een actieve rol te spelen in het internationale regelgevende speelveld. Wij hanteren een gerichte interventiestrategie in EU-verband (en andere internationale verbanden), om daar aandacht te vragen voor de specifieke uitdagingen waar onze dienst en Nederland voor staan.

Met al deze inspanningen dienen wij ook (en vooral) de maatschappelijke belangen van Nederland. Onnodig oponthoud in de bonafide goederenstroom als gevolg van interventies van de Douane worden zo zoveel mogelijk voorkomen.

Initiatieven

Gedifferentieerde handhaving leidt tot een effectievere en efficiëntere inzet van mensen en middelen. In 2021 gaat de Douane verder met het beproeven en implementeren hiervan, in vervolg op de in 2020 uitgewerkte kaders, toezichtscenario's en compliance-gerichte interventies.

Verder wordt in 2021 gestart met de autodetectie van data. Hierbij wordt (her)gebruik gemaakt van data afkomstig uit zowel interne als externe bronnen, om door middel van algoritmen aangiftedata te verrijken. Op die manier kan onderscheid worden gemaakt in de verschillende (blauwe, groene en gele) goederenstromen, en kunnen risicobeheer en gedifferentieerde handhaving worden verbeterd.

Daarnaast gaat de Douane door met het ontwikkelen van technologie voor autodetectie in het scanproces van goederen. In 2021 worden vervolgstappen gezet voor het valideren van beproefde algoritmen, en het ontwikkelen en implementeren van algoritmen voor diverse scanapparatuur.

De Douane wil effectiever handhaven. In hoeverre de Douane de ABC-opdracht op een slimme en effectieve manier vervult, wordt gemeten aan de hand van prestatie-indicatoren zoals opgenomen in 'Artikel 9 Douane' in de Rijksbegroting IX, 2020. Deze indicatoren zijn 'Juiste aangiften' (A), 'Uitvoering afspraken niet-fiscale taken' (B) en 'Waardering bedrijfsleven' (C), en zijn opgenomen onder paragraaf 4.

Effectievere handhaving betekent onder meer dat de Douane beter zicht wil krijgen op risico's. Dit krijgen we bijvoorbeeld door statistisch onderbouwde validatiesteekproeven uit te voeren en de uitkomsten daarvan te gebruiken voor het aanscherpen van onze risicoprofielen. Dit moet vervolgens leiden tot een reductie van het aantal risicogerichte controles waarbij niets wordt bevonden (vals positieven) en van het aantal steekproefcontroles waarbij wel wat wordt bevonden (vals negatieven). Hierdoor wordt de handhaving gerichter. Voor bedrijven met ontheffing, vergunning of wettelijke status (AEO) betekent effectievere handhaving dat het douanetoezicht is gericht op controle van compliance (het nakomen van de eisen verbonden aan die ontheffing, vergunning of wettelijke status). Ook hier doet onze dienst aan risicobeheer, maar dan gericht op validatie van de condities waaronder ontheffing, vergunning of wettelijke status wordt verleend.

Data-gedreven organisatie

De Douane wil zich in de uitvoering van zijn werkprocessen in hoge mate laten leiden door data, en de kennis/informatie die daaruit kan worden afgeleid. We zijn dan ook druk bezig met onder meer data-management en data-analyse. Zo brengen we steeds goed in kaart welke data wij als organisatie nodig hebben, zodat we ons daartoe kunnen beperken en daarop kunnen focussen. Ook bezien we voortdurend waar we die benodigde data kunnen verkrijgen, oftewel: met welke partijen wij deze kunnen uitwisselen. En uiteraard kijken we continu welke inzichten deze data onze dienst na veredeling kunnen brengen.

Het primaire doel is dat het management van de Douane permanent de beschikking heeft over actuele, betrouwbare en samenhangende sturingsinformatie voor voortgaande verbetering. Data worden eenduidig en consistent vastgelegd, vertaald in bruikbare inzichten, en ter beschikking gesteld aan alle medewerkers binnen onze organisatie.

De Douane heeft een krachtige informatiepositie opgebouwd rond grensoverschrijdende goederenstromen en actoren in de wereldwijde handel en logistiek. Data komen uit eigen bronnen (bijvoorbeeld uit Klantmanagement en Aangiftebehandeling), uit die van andere overheidsdiensten en het bedrijfsleven, en uit publieke bronnen. Er wordt een platform ontwikkeld waarop overheidspartijen en bedrijfsleven data eenduidig en veilig kunnen uitwisselen. Daarmee kan onze dienst zijn informatiepositie nog verder versterken, en andersom eigen data delen met derden.

In het kader van data-analyse werkt de Douane aan algoritmes, die grote hoeveelheden informatie kunnen verwerken en op basis daarvan bijvoorbeeld kunnen leiden tot beleidsaanpassingen. Omdat we leren

van eerdere ervaringen, worden deze algoritmes steeds verfijnder. Dit proces willen we meer structureel en op grotere schaal uitvoeren, en de resultaten ervan breder in de organisatie gebruiken.

Om alle beschreven doelstellingen te kunnen verwezenlijken, is het van belang dat de Douane kan vertrouwen op schaalbare en robuuste IT-voorzieningen. Deze moeten elke afzonderlijke activiteit op het gebied van datacollectie, -verrijking en –analyse optimaal ondersteunen.

Initiatieven
Om de Douane verder te ontwikkelen tot een data-gedreven organisatie, is in de eerste plaats gedegen datamanagement nodig. Hiertoe gaan wij binnen onze dienst een aantal functies (her-)inrichten. Zo starten we in 2021 met de opzet van een Datawerkorganisatie. Dit omdat de activiteiten, kennis en competenties rondom datagebruik binnen de Douane nu nog in hoge mate versnipperd zijn. Door uitvoerende rollen in dit werkveld onder centrale aansturing te brengen, denken we slagvaardiger en doeltreffender te kunnen worden.
Daarnaast zullen we een zogenoemde Data maturity-meting uitvoeren. Hiermee stellen we vast in hoeverre het gegevensmanagement van de Douane 'volgroeid' is, aan de hand van een door de Concerndirectie IV en Databeheersing aangereikt model.
Deze toets kan input leveren voor de vervolgstappen in het traject richting een data-gedreven Douane. Zoals voor de inrichting van Data governance: de tactische, strategische én functionele besturing van onze dienst op de beschikbaarheid van kwalitatief hoogstaande gegevens.
Daarnaast moeten we Informatiebeleid implementeren. De wettelijke eisen waaraan de informatiehuishouding van de Douane dient te voldoen worden geïnventariseerd – evenals de beleidswensen die leven binnen de organisatie ten aanzien van gegevensmanagement. Dit leidt tot een roadmap voor beleidsimplementatie onder besturing van de hiervoor genoemde Data governance.
Verder starten we in 2021 met de realisatie van een Douane Datafundament, dat het huidige Enterprise Datawarehouse op termijn gaat vervangen. En er komt een eerste uitwerking van onze datamodellering (datamodellen, datacatalogus met definities en gegevenselementen, eisen die aan gegevens gesteld worden, inrichten beheer datamodellen).

De Douane werkt niet alleen aan de structuur en de kwaliteit van data, maar heeft ook aandacht voor de groeiende hoeveelheid gegevens. Als gevolg van wetswijzigingen, vanuit onder meer het Douane Wetboek van de Unie (hierna DWU), wordt voor de komende jaren een enorme toename van het aantal te verwerken aangiftes verwacht – misschien wel een vertienvoudiging van het huidige volume. Om deze stijging aan te kunnen is als basis een robuuste en schaalbare technische infrastructuur nodig: de Digitale Snelweg Douane. Dit initiatief omvat ook het optimaliseren van de transactiesystemen en het uitvoeren van performance-tests. Binnen de Digitale Snelweg Douane nemen we alle voorziene wetswijzigingen mee, voor zowel infrastructuur als applicaties. Met onze geïntegreerde aanpak voorkomen we dat per deelontwikkeling keuzes worden gemaakt die niet werkbaar zijn voor het geheel.

Als eerste stap op de Digitale Snelweg richt de Douane in 2021 een performance-testomgeving in. Daar kunnen we met behulp van metingen en analyses inzicht krijgen in knelpunten, mogelijke verbetermaatregelen en kosten. Vervolgens gaan we stapsgewijs aan de slag met de Infrastructuur en de verschillende applicaties (inclusief het

beheer daarop). De volgorde wordt bepaald door de wettelijke deadlines die voor de bijbehorende transactiesystemen gelden. De eerste applicaties die in 2021 aan de beurt komen, zijn DECO voor Douane e-Commerce (Lage waarde zendingen en import One stop shop (i-OSS)) en het nieuwe aangiftesysteem (DMS).

Een andere ontwikkeling is *Cloudcomputing*, een vorm van technologie waarbij diensten op aanvraag worden afgenomen. Voor het gebruik van die diensten wordt betaald, niet voor de aanschaf van hard- of software. De onderliggende technologie kan dynamisch worden op- en afgeschaald, al naar gelang de capaciteitsbehoefte. De Douane gaat in 2021 verder onderzoek doen naar de mogelijkheden van Cloudcomputing, bijvoorbeeld ten aanzien van een schaalbare infrastructuur als onderdeel van de Digitale snelweg en het verbeteren van de basis voor het delen van diensten met andere organisaties. Duidelijk is al wel dat de overgang van het huidige IV-landschap naar een cloud in stappen zal gaan, en meerdere jaren zal vergen. Ook zal Cloudcomputing niet voor alles kunnen worden toegepast.

Sinds enkele jaren is de Douane samen met andere overheidsorganisaties en het bedrijfsleven betrokken bij de ontwikkeling van een platform voor eenduidige en veilige data-uitwisseling tussen overheid en bedrijven. Ons doel is om op basis van externe en interne data een betere informatiepositie op te bouwen, ten behoeve van onze risicobeheersing en onze analytische en primaire processen. Andersom kan de Douane met behulp van dit platform eigen data delen met andere partijen. Dit ontwikkeltraject is nauw verbonden met de Basis Data Infrastructuur (BDI) van de Digitale Transport Strategie van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. De wijze waarop het wordt vormgegeven (en de rol die de Douane er in gaat spelen), is onderwerp van onderzoek. De [redacted] en de [redacted] spraken op 30 juni 2020 hun commitment uit voor de BDI. De vervolgactiviteiten in dit kader zijn gericht op:

- uitwerking van een globale oplossingsrichting (architectuur) en wat daarvoor nodig is (denk bijvoorbeeld aan afspraken, begrippen en definities, koppelvlakken, voorzieningen voor autorisatie en authenticatie, en rijkere diensten voor regie op het toezicht);
- onderzoek naar de haalbaarheid van deze oplossing (zoals financiering, tijdsplanning, risico's en uitvoeringstoets);
- uitwerking van de kaders voor het delen van data (onder meer data-afbakening, juridisch raamwerk en cloud-beleid);
- onderzoek naar de wijze waarop deze oplossing kan worden gerealiseerd (binnen de Douane, vormen van publiek-private samenwerking, de rol van de mainports hierin, et cetera).

Pas als deze stappen zijn afgerond, kan nader worden bepaald welke activiteiten de Douane gaat oppakken in 2021 en de jaren daarna. Hierbij kan worden gedacht aan onder meer het onderzoek naar aanpassingen in processen en systemen die nodig zijn om optimaal gebruik te kunnen maken van gedeelde data. En aan de mogelijke implementatie van de European Maritime Single Window (EMSW) in de bovengenoemde BDI.

Het bedrijfsleven zal in 2021 nog slechts indirect iets merken van al deze ontwikkelingen. Door het vernieuwde technische landschap blijft het voor ondernemers mogelijk om digitaal aangiften te doen. De beschikbaarheid van applicaties voor het doen van aangiften blijft op het afgesproken serviceniveau.

Risicomanagement

De Douane onderschrijft de toegevoegde waarde van expliciet risicomanagement en schenkt structureel aandacht aan de inhoud en de kwaliteit van het risicomanagement. Het risicobewustzijn ontwikkelt zich in kleine stapjes en op alle niveaus naar een volgende fase van (risico)volwassenheid. Doel blijft om steeds beter en op een effectieve wijze om te gaan met onzekerheden in de snel veranderende omgeving en de hieraan gerelateerde risico's en kansen.

15/8 PM input na vaststelling

Thema's

[De Staatssecretaris heeft de toezegging aan de Kamer gedaan dat Belastingdienst, Douane en Toeslagen een toelichting geven op een aantal belangrijke thema's. Hiervoor wordt in september 2020 een brief aan de Kamer verzonden en daarnaast in het Jaarplan opgenomen.]

[PM De onderwerpen hieronder laten aansluiten op de AO brief september, indien mogelijk concept 10/8, daarna worden de toezeggingen aan de Kamer hier opgenomen]

Leiderschap en Cultuur

[PM aansluiten op AO brief september, indien mogelijk concept 10/8]

ICT

[PM aansluiten op AO brief september, indien mogelijk concept 10/8]

Ontvlechting

[PM aansluiten op AO brief september, indien mogelijk concept 10/8]

Dienstverlening

[PM aansluiten op AO brief september, indien mogelijk concept 10/8]

Integriteit en screening

[PM aansluiten op AO brief september, indien mogelijk concept 10/8]

Personeel en werving

[PM aansluiten op AO brief september, indien mogelijk concept 10/8]

Brexit

[PM aansluiten op AO brief september, indien mogelijk concept 10/8]

KPI's

Kwantitatieve doelstellingen

De algemene doelstelling van de Douane komt, langs de lijnen van de ABC-doelen, tot uiting in onderstaande meetbare gegevens. Daarnaast zijn de prestatie-indicatoren op bezwaar en klachten van artikel 1 vanaf dit begrotingsjaar onder artikel 9 opgenomen.

Prestatie-indicator	Waarde 2018	Waarde 2019	Streefwaarde 2020	Streefwaarde 2021
Juiste invoeraangiften	91	97	≥100	≥100
Uitvoering afspraken niet-fiscale taken	n.v.t.	n.v.t.	≥95%	≥95%
Waardering bedrijfsleven	107,2	105,8	≥100	≥100
Afgehandelde bezwaren binnen de Awb-termijn	78%	89%	90-95%	≥90%
Afgehandelde klachten binnen de Awb-termijn	98%	98%	90-95%	≥95%

n.v.t. Waarde 2018 en 2019 niet van toepassing omdat de indicator vanaf 2020 in werking is getreden.

Deze prestatie indicatoren kunnen - net zoals in 2020 - beïnvloed worden door wijzigingen in de aantallen aangiften en bijstellingen in het toezicht van de Douane als gevolg van mogelijke effecten van de coronacrisis. Ook kan de waardering van het bedrijfsleven anders uitvallen door de (tijdelijke) wijzigingen in de uitvoering vanwege het vooropstellen van de gezondheid van medewerkers.

Juiste invoeraangiften
De juistheid van de invoer aangifte is de belangrijkste graadmeter voor het vaststellen van de fiscale compliance. Een juiste invoeraangifte betekent dat de juiste afdracht van de bij invoer verschuldigde belastingen kan worden vastgesteld. Door nalevings-, toezichts- en handhavingsinterventies beïnvloed de Douane de compliance, met als doel deze jaarlijks op een hoger peil te brengen. De prestatie-indicator 'Juiste invoeraangiften' geeft weer hoe groot het aandeel juiste invoeraangiften is in het totaal aantal invoeraangiften.
Meer specifiek gaat het om de invoeraangiften die voldoen aan de wettelijke eisen voor een juiste aangifte en zijn ingediend in het aangiftesysteem van de Douane.

Uitvoering afspraken niet-fiscale taken
De B-doelstelling van de Douane, beschermen van de samenleving, betreft de uitvoering van de niet-fiscale taken die de Douane in opdracht van beleidsdepartementen kent. Deze opdrachtgevende beleidsdepartementen zijn de Ministeries van Financiën, Buitenlandse Zaken, Economische Zaken en Klimaat, Infrastructuur en Waterstaat, Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Justitie en Veiligheid en Volksgezondheid, Welzijn en Sport.
De realisatie van de jaarlijkse afspraken over de uitvoering van de douanetaken is onderwerp van gesprek in het eerder genoemde 'Opdrachtgevers-Opdrachtnemerberaad Douane' (OOD). De prestatie-indicator 'Uitvoering afspraken niet-fiscale taken' is via dit beraad in overleg met betrokken partijen ontwikkeld en richt zich op de mate waarin de Douane de (periodieke) afspraken over deze douanetaken uitvoert. Deze indicator is over het jaar 2020 voor het eerst in werking getreden.

Waardering bedrijfsleven
De waardering bedrijfsleven is een indicator voor de doelstelling versterken van de concurrentiepositie (C-doelstelling). Voor het meten en verbeteren van de dienstverlening van de Douane aan het bedrijfsleven wordt het instrument Bewijs van Goede Dienst[10] ingezet. Hierin zijn doelstellingen opgenomen die in samenspraak met het bedrijfsleven tot stand zijn gekomen en waaraan zowel de Douane als het bedrijfsleven grote waarde hecht. Met het bedrijfsleven worden ook afspraken gemaakt over verbeteracties rondom dienstverlening en toezichtslasten.

Feiten en cijfers
15/8 PM input

10 https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/themaoverstijgend/brochures_en_publicaties/bewijs_van_goede_dienst

heeft opmaak toegepast: Nederlands (standaard)
heeft opmaak toegepast: Engels (Verenigde Staten)
heeft opmaak toegepast: Nederlands (standaard)

RISICO'S EN MAATREGELEN

15/8 PM input

Met opmerkingen [ ] 5]: [PM tekst concept in afwachting van vaststelling in MT 28 juli]

CONCEPT