



Belastingdienst

# Jaarplan 2023



# Voorwoord

De Belastingdienst werkt voor iedereen en heeft de belangrijke taak om eerlijk en zorgvuldig belastingen te heffen en premies te innen. Voor de MKB'er die elk kwartaal de omzetbelasting moet betalen. Voor de gepensioneerde die geld aan de kinderen wil schenken. En voor het grote innovatieve bedrijf dat producten verkoopt via vestigingen over de hele wereld. Dat doen we niet voor niets, want dit geld is van ons allemaal. We betalen er onze scholen, onze snelwegen en onze zorg van. Allemaal zaken die we samen belangrijk vinden. Dat maakt het werk van de Belastingdienst van groot maatschappelijk belang.

Als Belastingdienst zijn we trots op onze 25.000 collega's die voor ons allemaal werken. Betrokkenheid en deskundigheid staat bij onze mensen altijd voorop. Ze helpen met oplossingen waar het kan, maar zijn ook strikt en handhaven waar het moet. Wij vinden het van groot belang dat onze collega's hun werk in een veilige werkomgeving kunnen doen.

Samen werken we elke dag aan een Belastingdienst waar burgers en bedrijven centraal staan. Zo maken we het voor burgers en bedrijven steeds makkelijker om belastingzaken snel en eenvoudig te regelen. Met ondersteuning dichtbij voor wie dat nodig heeft. Bijvoorbeeld bij de inmiddels 31 balies en steunpunten verspreid over heel Nederland, waar burgers terecht kunnen met vragen. Dit kan vanzelfsprekend ook via de BelastingTelefoon en sociale media. We blijven ons inzetten voor de verbetering van onze dienstverlening. Onder andere door onze brieven beter en duidelijker te maken, zodat elke burger en ondernemer begrijpt wat we uitleggen, vragen of verwachten. Zo is er ook de verkorte aangifte waardoor één miljoen burgers makkelijker en beter hun aangifte kunnen doen. Ook zorgen we voor ondersteuning bij belangrijke gebeurtenissen in het leven, zoals een huwelijk of een sterfgeval, en bij de start of beëindiging van een bedrijf.

Wij blijven alert op mensen die in de knel raken door (vaak complexe) wet- en regelgeving en bieden aan hen individuele ondersteuning door een team van specialisten, onze Stellateams. We pakken signalen op van burgers, bedrijven en collega's als er knelpunten ontstaan in de uitvoering. We dragen bij aan de wens om complexe wet- en regelgeving te vereenvoudigen. Via het Belastingplan 2023 zijn de eerste stappen gezet. En als de actualiteit het vraagt lossen we nieuwe vraagstukken op. Bijvoorbeeld door in korte tijd te zorgen voor rechtsherstel box 3 voor ongeveer 60.000 burgers. Een ander voorbeeld is onze rol bij de coronasteunmaatregelen.

In de afgelopen jaren is geïnvesteerd om de basis op orde te krijgen. Bijvoorbeeld door het verbeteren van onze managementinformatie en het actualiseren van onze procesbeschrijvingen. Dit werk is nog niet allemaal af en zetten we voort in 2023. Onze ambities zijn hoog. Verbeteringen en vernieuwingen doorvoeren lukt alleen niet van vandaag op morgen. Dat doen we stap voor stap. We investeren in de vakbekwaamheid van onze medewerkers, het moderniseren van de ICT-systeem en een cultuur waarin kritisch denken en integer werken vanzelfsprekend zijn. Zo bouwen we elke dag aan een diverse en inclusieve Belastingdienst waar burgers en bedrijven op kunnen vertrouwen en waar medewerkers trots op zijn.

Wij kijken met al onze collega's uit naar 2023. Een jaar waarin we graag samenwerken met onze stakeholders. De wereld om ons heen blijft veranderen en wij veranderen mee. Onveranderd, ook in 2023, is dat burgers en bedrijven centraal staan.

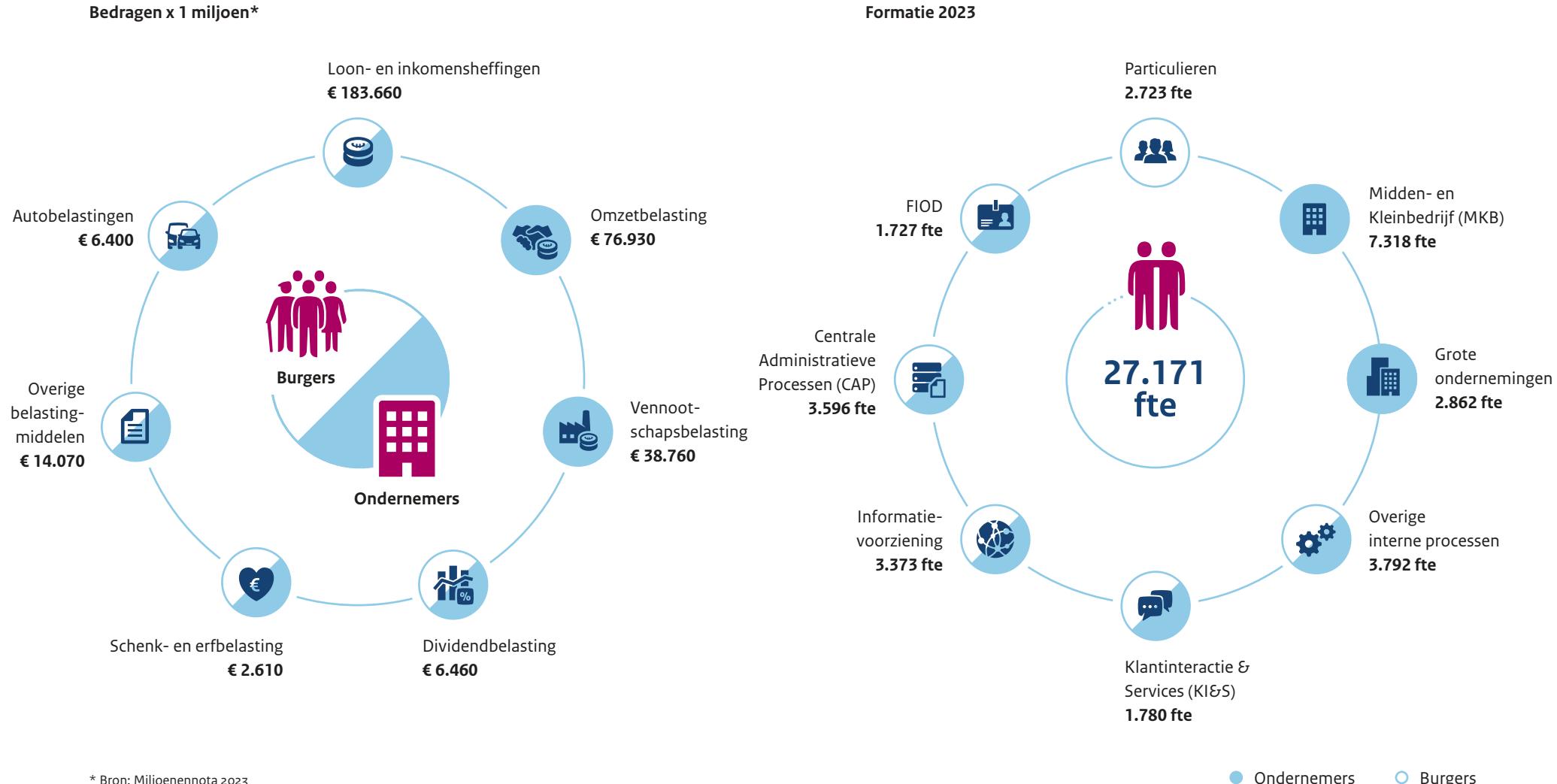
**Peter Smink**, Directeur-generaal Belastingdienst

**Janet Helder**, Plv. directeur-generaal Belastingdienst

# Inhoudsopgave

<b>1 De Belastingdienst in 2023</b>	<b>5</b>	<b>3 Wendbare en toekomstbestendige organisatie</b>	<b>47</b>
<b>Missie, Visie en Strategie</b>	<b>6</b>	<b>Veranderende behoeften</b>	<b>48</b>
Burgers en bedrijven centraal	8	Lerend vermogen	49
Wendbare en toekomstbestendige organisatie	9	Uitvoerbare wet- en regelgeving	51
Herstellen	9	Ontvlechting	54
Het maken van keuzes	9	Personnel	55
<b>2 Voor burgers en bedrijven</b>	<b>11</b>	Leiderschap en cultuur	61
<b>Burgers</b>	<b>12</b>	Informatievoorziening	63
Prioriteit 1: snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling	12	Gegevens en analytics	67
Prioriteit 2: deskundige en persoonlijke ondersteuning	14	Sturing en beheersing	70
Prioriteit 3: effectief toezicht en fraudebestrijding	22	Risico's en risicobeheersing	73
<b>Midden- en Kleinbedrijf</b>	<b>27</b>	<b>Bijlagen</b>	<b>75</b>
Prioriteit 1: snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling	27	Prestatie-indicatoren 2023	76
Prioriteit 2: deskundige en persoonlijke ondersteuning	29	Tussendoelen	77
Prioriteit 3: effectief toezicht en fraudebestrijding	32	Overzicht belastingmiddelen	78
<b>Grote organisaties</b>	<b>38</b>	Begrippenlijst en afkortingen	79
Prioriteit 1: snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling	39		
Prioriteit 2: deskundige en persoonlijke ondersteuning	39		
Prioriteit 3: effectief toezicht en fraudebestrijding	40		
<b>Opsporing</b>	<b>44</b>		

# Verwachte belastingmiddelen en formatie Belastingdienst



1

# De Belastingdienst in 2023

De Belastingdienst verbetert de dienstverlening aan burgers en bedrijven, maakt de organisatie wendbaarder en herstelt wat is misgegaan.

Niet alles kan tegelijk, we maken heldere keuzes.



# Missie, Visie en Strategie

## Missie

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

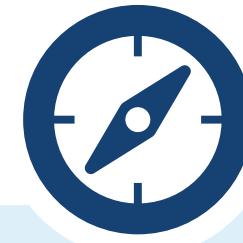
## Visie

De visie is gebaseerd op vier kernbegrippen:

- burgers en bedrijven centraal
- proactief
- samen
- deskundig

## Strategie

We streven er naar dat zoveel mogelijk burgers en bedrijven uit zichzelf (fiscale) regels naleven, zonder dwingende en kostbare acties van de zijde van de Belastingdienst.



### De strategie is erop gericht om

- Een omgeving te creëren waarin het maken van fouten zoveel mogelijk wordt voorkomen
- De mate en intensiteit van ons toezicht af te stemmen op het gedrag van burgers en bedrijven

- Het burgers en bedrijven gemakkelijk te maken goede aangiften te doen
- Naleving af te dwingen als burgers en bedrijven regels bewust niet willen naleven of frauderen

### Dit doen we



In samenwerking met publieke en private partners



In de actualiteit

De maatschappelijke taak van de Belastingdienst is het eerlijk en zorgvuldig heffen en innen van rijksbelastingen en premies. Hiermee zorgen we ervoor dat er in Nederland geld is voor onder meer zorg, onderwijs en openbaar vervoer. Solide, eenvoudige en fraudebestendige fiscale wet- en regelgeving is hiervoor de basis. Doeltreffende en doelmatige uitvoering door de Belastingdienst van die wet- en regelgeving draagt bij aan de bereidheid van burgers en bedrijven om hun wettelijke verplichtingen ten aanzien van de Belastingdienst na te komen (compliance). Tegelijkertijd ondersteunen wij burgers en bedrijven om aan hun verplichtingen te voldoen en hun rechten uit te oefenen. Daarnaast neemt de Belastingdienst zijn verantwoordelijkheid bij de bestrijding van fiscale en financiële criminaliteit en bij de door het kabinet afgekondigde sanctiemaatregelen. Ook voeren we nog tal van niet-fiscale taken uit voor andere opdrachtgevers, bijvoorbeeld de registratie van onderhandse akten, het aanwijzen van algemeen nut beoogde instellingen en de fiscale toets van voorgenomen bestuurders.

De afgelopen jaren heeft de Belastingdienst minder positief in de maatschappelijke en politieke belangstelling gestaan. In 2022 lijkt het tij te keren, waarbij wij de weg naar boven vinden. De meeste van onze werkzaamheden verlopen namelijk gewoon goed, zoals het in 2023 innen van – naar verwachting - 328,9 miljard euro<sup>1</sup> aan rijksbelastingen en premies. Ook de gevolgen van het arrest van de Hoge Raad over box 3 hebben we conform onze afspraken grotendeels hersteld.

De basis voor ons werk is onze Uitvoerings- en Handhavingsstrategie.<sup>2</sup> Deze strategie biedt het kader voor hoe wij burgers, bedrijven en intermediairs behandelen. Met de strategische prioriteiten uit onze Meerjarenvisie 2020-2025<sup>3</sup> brengen we focus aan om dat ook – steeds beter – te doen.

De ambities en activiteiten in ons jaarplan sluiten aan bij de budgettaire kaders zoals opgenomen in artikel 1 van Begroting IX (Financiën en Nationale Schuld).<sup>4</sup> Deze staan uitgewerkt in hoofdstuk 2 (onze activiteiten voor burgers, MKB en grote organisaties) en hoofdstuk 3 (interne organisatie van de Belastingdienst). Vanzelfsprekend kunnen onze ambities gedurende het jaar bijgesteld worden, indien actuele gebeurtenissen daarom vragen.

### Strategie: regel naleving bevorderen bij burgers en bedrijven

We streven ernaar dat zo veel mogelijk burgers en bedrijven uit zichzelf (fiscale) regels naleven, zonder dwingende en kostbare acties van de zijde van de Belastingdienst. Solide, eenvoudige en fraudebestendige wet- en regelgeving is hiervoor belangrijk. De Belastingdienst (inclusief de FIOD) voert zijn strategie uit in de actualiteit, om burgers en bedrijven zo snel mogelijk uitsluitsel te geven over hun fiscale positie.

De Meerjarenvisie 2020-2025 beschrijft hoe de Belastingdienst zich de komende jaren wil ontwikkelen. De visie bevat vier strategische prioriteiten: snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling; deskundige en persoonlijke ondersteuning; effectief toezicht en fraudebestrijding; en een wendbare en toekomstbestendige organisatie. Dit jaarplan behandelt deze ambities voor 2023 langs de lijnen: 1) burgers en bedrijven centraal en 2) een wendbare en toekomstbestendige organisatie.

1 Kamerstukken II, 2022/23, 36 200, nr. 1.

2 Bijlage bij Kamerstukken II, 2021/22, 31 066, nr. 958.

3 Bijlage bij Kamerstukken II, 2022/23, 36 200, nr. 1.

4 Kamerstukken II, 2022/23, 36 200, nr. 1.



## Burgers en bedrijven centraal

Onze activiteiten zijn gericht op handelen vanuit dienstbaarheid en op écht luisteren naar de samenleving. In hoofdstuk 2 beschrijven we onze activiteiten voor burgers en bedrijven.

## Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling

Dit doen we in 2023 bijvoorbeeld door een groep burgers een verkorte aangifte aan te bieden, na een succesvolle pilot hiermee te hebben doorlopen in 2022. Verder gaan we door met het verduidelijken van onze brieven en met de behandeling van bezwaren.

## Deskundige en persoonlijke ondersteuning

In 2023 betrekken we burgers, bedrijven en intermediairs nog meer bij de ontwikkeling van onze dienstverlening, verlenen we meer service via onze dienstverleningskanalen, en bieden we maatwerk met onder meer de Stella-aanpak en vroegsignalering. Ook in 2023 zetten we voor nabestaanden en mensen in echtscheiding specialistenteams in bij de BelastingTelefoon en organiseren we webinars.

In 2023 breiden we de bestaande vier ondernemersloketten uit naar alle MKB-kantoren, openen we een nieuwe website voor starters, bieden we hulp bij betalingsproblemen als gevolg van corona en hulp bij btw-afdracht aan andere EU-landen

## Effectief toezicht en fraudebestrijding

We gaan na hoe mogelijke fouten in de aangifte nog beter en eerder gesigneerd, voorkomen of hersteld kunnen worden. Hiervoor zetten we bijvoorbeeld de voorิงevulde aangifte in. Daarnaast hebben we ook een themagerichte toezichtaanpak voor onderwerpen zoals eigen woning en studiekosten en bestrijden we fraude.

## Wendbare en toekomstbestendige organisatie

Om onze opgaven goed te kunnen uitvoeren investeren we in de kwaliteit van onze organisatie. We willen beter en sneller kunnen inspelen op veranderende behoeften van burgers, bedrijven en intermediairs en op maatschappelijke ontwikkelingen. Ook willen we veranderingen in wet- en regelgeving sneller kunnen implementeren. Een toekomstbestendige organisatie is cruciaal voor een succesvolle implementatie van nieuw beleid en voor de uitvoering van het geldende beleid.

In hoofdstuk 3 beschrijven we wat we doen om hier te komen, door in te gaan op lerend vermogen, uitvoerbare wet- en regelgeving, ontvlechting, leiderschap en cultuur, sturing en beheersing, gegevens en analytics. Deze activiteiten dragen ook bij aan het steeds beter denken en handelen vanuit het perspectief van zowel onze doelgroepen als onze medewerkers.

## Herstellen

Naast onze reguliere taken voeren we in 2023 ook nog herstelwerkzaamheden uit. Rechtsstatelijkheid is een belangrijke basis in alles wat de Belastingdienst doet. Daarom willen we dan ook snel en daadkrachtig herstellen wat in het verleden niet goed is gegaan, zoals bij de Fraudesignaleringsvoorziening (FSV), Minnelijke Schuldsanering Natuurlijke Personen (MSNP) en rechtsherstel voor de box 3-heffing. In hoofdstuk 2 beschrijven we deze activiteiten concreter.

Tot slot willen we voorkomen dat we in de toekomst opnieuw zaken moeten herstellen. Daarom gaan we tijdig in op signalen van de samenleving en van onze medewerkers. Gelijktijdig met dit jaarplan verschijnt de tweede Stand van de uitvoering. De Stand bevat een analyse van de gemelde signalen en biedt een basis om het gesprek hierover aan te gaan met beleid en politiek. Een aantal signalen wordt in 2023 opgepakt, voorbeelden daarvan staan in hoofdstuk 2. Daarnaast beschrijven we in hoofdstuk 3 activiteiten die onze informatiehuishouding verder op orde brengen, de vaktechnische structuur versterken en bevorderen dat we zorgvuldig omgaan met gegevens.

## Zicht op vertrouwen

Om zicht te houden op de ontwikkeling van het vertrouwen vragen wij aan burgers (particuliere belastingplichtigen), ondernemers in het MKB en aan grote ondernemingen naar het imago van de Belastingdienst. Van de acht voorgelegde imagokennenmerken vinden ze ‘deskundig’ en ‘strenghet’ het meest bij ons passen; ‘transparant’ gemiddeld het minst. Deze uitkomst onderschrijft de noodzaak van een transparante en volledige informatievoorziening aan de samenleving. Hoofdstuk 3 beschrijft hoe we daaraan werken.

## Het maken van keuzes

### Personeel

De Belastingdienst merkt de gevolgen van de krapte op de arbeidsmarkt. Het streven is om komend jaar 2.500-3.000 fte te werven, zodat de onderbezetting eind 2023 voor een groot deel is ingelopen. De ambities uit de Meerjarenvisie doen net als de beleidsambities en de herstelopgaven een groot beroep op de beschikbare personele capaciteit. Capaciteit moet in de juiste verhouding ingezet worden op de reguliere werkzaamheden, vernieuwing en herstel van wat is misgegaan. Ook voor de korte termijn moeten we keuzes maken: de hersteldossiers krijgen prioriteit. Dit raakt de uitvoering van de reguliere taken, waaronder toezicht, de afhandeling van bezwaren, de bereikbaarheid van de BelastingTelefoon en de inning van belastingschulden. Daarnaast maakt ook de implementatie van nieuwe (onvoorziene) wetgeving en opdrachten die de Belastingdienst uitvoert voor derden zoals Toeslagen, Douane en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, het noodzakelijk om geplande activiteiten voortdurend te monitoren.

We willen transparant zijn over de gevolgen van deze keuzes. Zo hebben we in hoofdstuk 2 van dit jaarplan bijvoorbeeld de beschikbare toezichtcapaciteit inzichtelijk gemaakt.

## Informatievoorziening

Met de extra financiële middelen die beschikbaar zijn gekomen uit het coalitieakkoord, is een basis gelegd voor een stabiele IV-capaciteit. Dit biedt ruimte voor structurele oplossingen en draagt op termijn bij aan een hogere productiviteit. In 2022 hebben we gewerkt aan de opzet van een meerjarenportfolio. Dit gaan we in 2023 door ontwikkelen. Hierdoor kunnen we beter inschatten of werk inpasbaar is de komende jaren. Ook versterken we, zoals toegelicht in de stand-van-zakenbrief,<sup>5</sup> de sturing op alle IV-projecten, waardoor we de capaciteit effectiever kunnen inzetten. Voor 2023 geven we prioriteit aan het moderniseren van IV-voorzieningen waarvan de continuïteit in het geding is, aan het voldoen aan wettelijke vereisten, aan het vergroten van de wendbaarheid van ICT- systemen en het digitaliseren of verbeteren van massale processen.

## Uitvoerbaarheid nieuwe wetgeving

De staatssecretaris van Financiën – Fiscaliteit en Belastingdienst heeft, toen hij het Belastingplanpakket 2023<sup>6</sup> aanbood, gemeld dat het pakket uitvoerbaar is, maar het een flinke inspanning van de Belastingdienst vergt om onder andere 30 voorstellen voor (nieuwe) wet- en regelgeving te implementeren. Ook de Raad van State signaleert dit in het advies op het Belastingplan 2023 en vraagt aandacht voor de samenloop van alle maatregelen in de uitvoering. Wet- en regelgeving komt bovendien in toenemende mate in internationaal verband tot stand. Het is belangrijk om beleidsmakers (c.q. opdrachtgevende departementen) en politici goed inzicht te geven in de uitvoerbaarheid van nieuwe beleidsmaatregelen. Daarom is afgelopen jaar bij het pakket Belastingplan 2023 voor het eerst ook een bijlage ‘Uitvoerbaarheid’ aangeboden aan de Tweede Kamer die inzicht geeft in prioriteringsvraagstukken binnen de Belastingdienst.<sup>7</sup> Dit is onderdeel van een meerjarig proces waarin beleid en uitvoering samenwerken om het inzicht in de uitvoerbaarheid verder te vergroten.

De opdracht voor 2023 is de juiste balans te vinden tussen wat we moeten, willen en kunnen doen. Daarbij staan we voor uitdagingen zoals de genoemde werving van gekwalificeerd personeel, de modernisering van onze ICT en de uitvoering van herstelacties. Uitdagingen waarbij we samen met onze partners optrekken om te komen tot effectieve en betrouwbare dienstverlening waar burgers en bedrijven vertrouwen in hebben. Ons jaarplan biedt naar onze overtuiging deze balans.

<sup>5</sup> Kamerstukken II, 2022/23, 31 066, nr. 1100.

<sup>6</sup> Kamerstukken II, 2022/23, 36 202, nr. 1.

<sup>7</sup> Bijlage bij Kamerstukken II, 2022/23, 36 202, nr. 6.

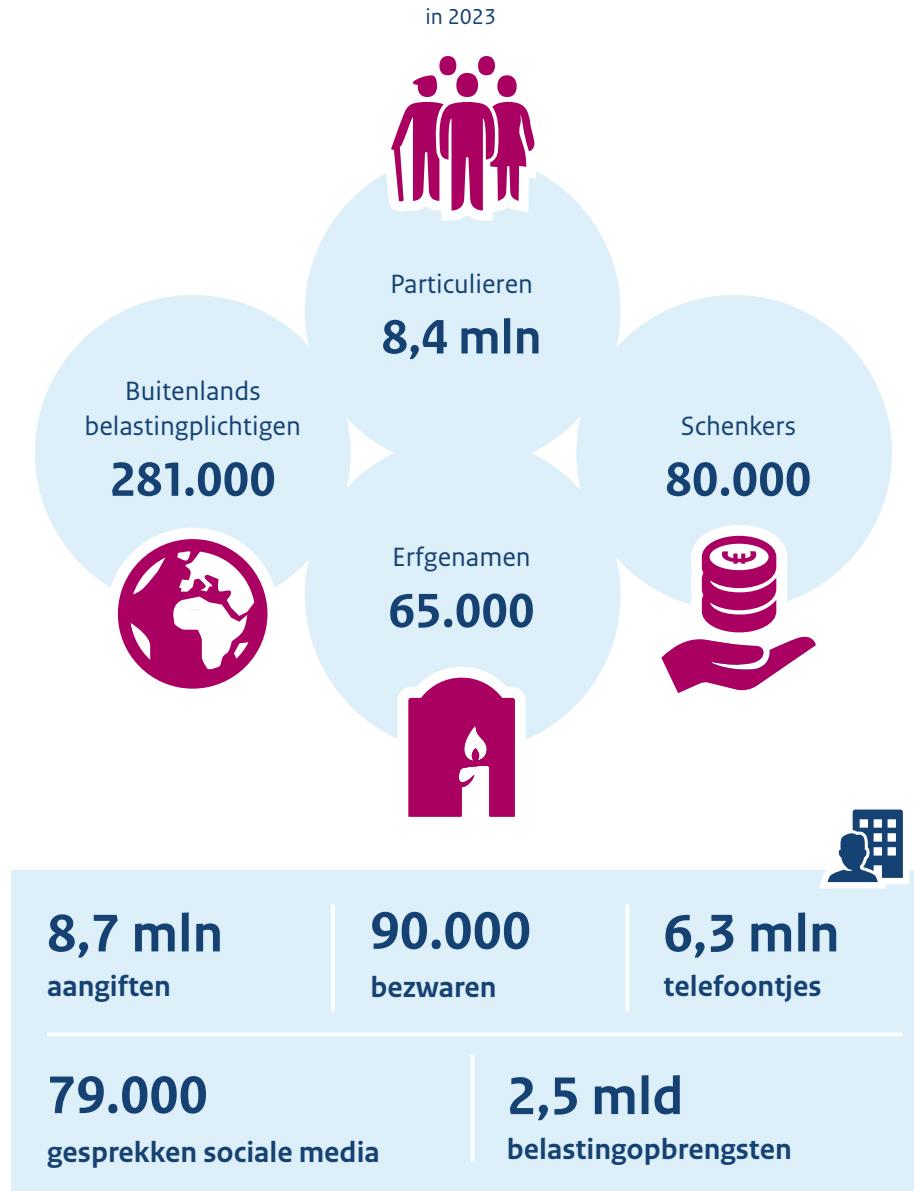
2

# Voor burgers en bedrijven

De Belastingdienst stelt burgers en bedrijven centraal, zowel in dienstverlening, toezicht als in communicatie. We helpen ze aan hun verplichtingen te voldoen en bieden maatwerk waar nodig.



## Burgers



Burgers komen op verschillende manieren en momenten in contact met de Belastingdienst. Bijvoorbeeld omdat ze jaarlijks aangifte inkomstenbelasting doen, een auto bezitten waarover ze motorrijtuigenbelasting moeten betalen, of een erfenis of schenking krijgen. We willen het burgers steeds gemakkelijker maken om in één keer aan hun verplichtingen te voldoen en hun rechten uit te oefenen. Daarbij willen we burgers graag snel zekerheid bieden over hun belastingzaken en streven we ernaar dat zoveel mogelijk burgers uit zichzelf fiscale regels naleven, zonder dwingende en kostbare acties van de zijde van de Belastingdienst. Hierna volgen per prioriteit onze activiteiten voor 2023.

### Prioriteit 1: snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling

Om het burgers zo gemakkelijk mogelijk te maken, blijven we werken aan een snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling. Dit doen we in 2023 onder meer door een groep burgers een verkorte aangifte aan te bieden, na een pilot hiermee te hebben doorlopen in 2022. Verder gaan we door met het verduidelijken van onze brieven en met de behandeling van bezwaren.

#### Verkorte aangifte aanbieden

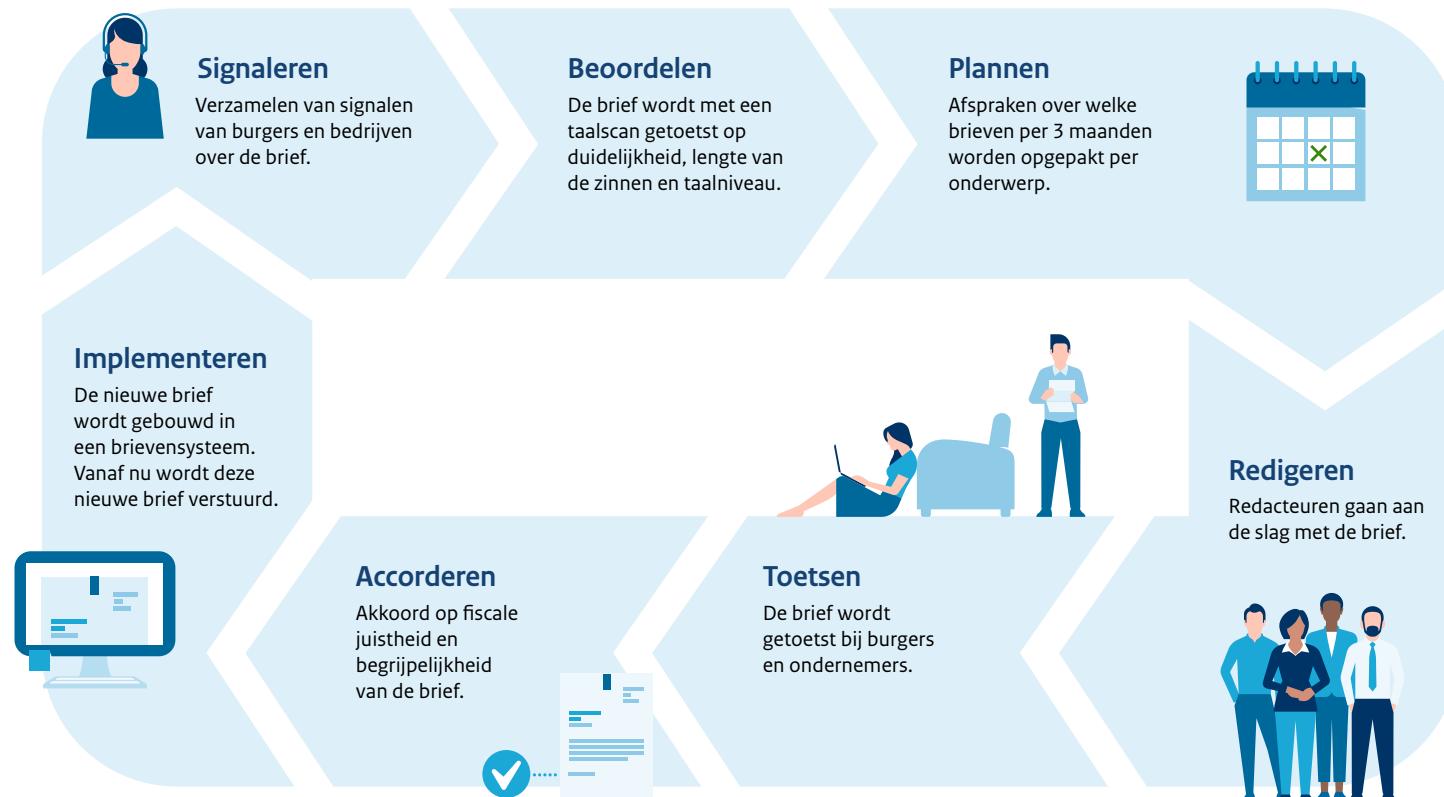
Voor circa 1 miljoen burgers wordt het in 2023 nog gemakkelijker om aangifte inkomstenbelasting te doen. Zij kunnen aangifte over belastingjaar 2022 doen

met de verkorte aangifte. Het gaat om mensen zonder fiscaal partner met een eenvoudige fiscale situatie: met inkomsten uit dienstbetrekking, eigen woning en hypotheek en een vermogen onder de grens van de vermogenstoets toeslagen. Deze aangifte is volledig vooraf ingevuld. De burger hoeft die alleen te controleren en in te sturen. Als burgers gegevens willen wijzigen of aanvullen, kunnen ze soepel overstappen naar de reguliere aangifte.

## Begrijpelijke brieven

We maken onze brieven beter begrijpelijk, zodat burgers en ondernemers weten wat ze moeten doen. De verwachting is dat de ontvangers daardoor minder fouten maken en sneller in actie komen als dat nodig is. De Belastingdienst heeft ongeveer 5.000 verschillende brieven. In 2023 willen we ruim 2.000 daarvan hebben getoetst en waar nodig hebben verbeterd.

### Begrijpelijke brieven maken we samen



## Geldteruggavebrieven

Een specifiek type brief is de ‘geldteruggavebrief’. Daarvan versturen we er jaarlijks ongeveer 540.000 aan burgers die mogelijk recht hebben op een belastingteruggave. De respons op deze brieven ligt te laag: rond de 29% van de burgers reageert erop. In 2022 hebben we onderzocht waarom een reactie uitblijft. Uit de resultaten blijkt dat de brief niet wordt begrepen door angst en wantrouwen ten aanzien van de Belastingdienst, door gebrek aan kennis van het Nederlandse belastingstelsel en doordat de brief te moeilijk is. Het onderzoek biedt concrete aanknopingspunten om de geldteruggavebrief te verbeteren. Het is bijvoorbeeld onduidelijk dat het om een mogelijke teruggave gaat van loonheffing die is ingehouden op het eigen loon of de eigen uitkering van de burger. We gaan deze brief in 2023 verduidelijken in het programma Begrijpelijke Brieven.

## Bezwaren behandelen

We hebben de streefwaarde van 90% tijdige behandeling van bezwaarschriften conform de Awb het afgelopen jaar niet gehaald. Dat komt door de inzet op onder andere de box 3-heffing. Door de box 3-herstelwerkzaamheden is de verwachting dat we onze streefwaarden van 2023 nog niet gaan halen.

Het is voor burgers niet altijd duidelijk hoe het bezwaarproces eruitziet, wat zij kunnen verwachten, wanneer zij wat moeten doen, hoe zij de voortgang kunnen volgen en of ze kunnen vertrouwen op een rechtvaardige procedurele behandeling met een duidelijke uitkomst. Dat blijkt uit signalen uit klachten, bezwaar- en beroepschriften die we hebben onderzocht. We gaan daarom in 2023 de informatie op de website en in onze brieven verbeteren. Burgers kunnen al documenten uploaden via de Online Bezwaar Voorziening op de site van de Belastingdienst. In 2023 wordt gestart met de architectuur waardoor het mogelijk wordt om correspondentie over hun specifieke zaak online te tonen. Daarmee is de voortgang te volgen.

## Prioriteit 2: deskundige en persoonlijke ondersteuning

We willen alle burgers die dat nodig hebben, deskundige en persoonlijke hulp bieden bij het zaken doen met de Belastingdienst.<sup>8</sup> In 2023 betrekken we burgers nog meer bij de ontwikkeling van onze dienstverlening, verlenen we meer service via onze dienstverleningskanalen, bieden we maatwerk met onder meer de Stella-aanpak en vroegsignalering en ondersteunen we burgers bij de aangifte van schenk- en erfbelasting. Verder voeren we diverse hersteloperaties uit: box 3-heffing, Fraudesignalering voorziening, het programma ‘Herstellen, Verbeteren, Borgen’, de Minnelijke Schuldsanering Natuurlijke Personen en de invorderingsrente.

## Burgers betrekken bij de ontwikkeling van onze dienstverlening

We krijgen op meerdere manieren signalen van burgers binnen die we kunnen gebruiken om onze dienstverlening te verbeteren. Via de BelastingTelefoon en andere kanalen, vanuit klachten, Stellateams (zie hierna) en via maatschappelijk dienstverleners. We geven prioriteit aan die signalen die – als we ze opvolgen – het aantal vragen van burgers (en ook bedrijven en intermediairs) verminderen. Dit is ook van belang gezien de bereikbaarheid van de BelastingTelefoon.

<sup>8</sup> Hierbij sluiten we bovendien aan bij de visie op gezamenlijke dienstverlening uit het overheidsbrede programma Werk aan Uitvoering, waarin de burger op eenvoudige wijze persoonlijk contact kan leggen met de overheid. Deze visie is te vinden via [werkaanuitvoering.nl/dienstverlening](http://werkaanuitvoering.nl/dienstverlening).

## Voorbeelden van signalen

- Burgers zeggen vaak verrast te worden door nog te betalen bedragen waar ze geen rekening mee hebben gehouden. Dit probleem hebben we opgelost met een overzicht ‘betalen en ontvangen’: degenen die kunnen inloggen met DigiD, zien welke bedragen ze nog moeten betalen voor de inkomstenbelasting en de Zorgverzekeringswet, of welke (maandelijkse) terugval nog volgt. We werken nog aan het toevoegen van terug te betalen toeslagen op verzoek van Toeslagen
- Mensen bellen als ze een betalingsherinnering krijgen, terwijl ze net betaald hebben. Door in de herinnering een toelichting daarover op te nemen, verwachten we dat minder telefoontjes nodig zijn
- Het is niet mogelijk om de voorlopige aanslag stop te zetten als inkomensgegevens en aftrekposten, waarop de voorlopige aanslag is gebaseerd, zijn gewijzigd. We onderzoeken de mogelijkheid om het formulier in te trekken via de MijnBelastingdienst-omgeving
- De Belastingdienst controleert of naam en bankrekeningnummer bij elkaar horen. Zo niet, dan wordt een betaling afgewezen. Mensen vinden de brief hierover onduidelijk. Deze communicatie passen we daarom aan
- De Belastingdienst heeft belastingrente in rekening gebracht over een periode waarin al betaald is, terwijl dat in sommige gevallen onredelijk is. We gaan hiervoor een maatregel opnemen in de Fiscale verzamelwet 2023. Op basis van een nieuwe bepaling kan de inspecteur de belastingrente in bepaalde situaties op verzoek verminderen
- Zorgbonus: op de bonus voor zorgmedewerkers voor hun inzet voor corona hoort de Belastingdienst geen loonbeslag te leggen. Waar dit wel is gebeurd, hebben we de bonus terugbetaald.

## Uitbreiding en verbetering mogelijkheden dienstverleningskanalen

In 2023 breiden we onze dienstverleningskanalen uit, onder meer om bereikbaarder te zijn via de BelastingTelefoon, via sociale media en via de balies. Ook ondersteunen we de hulp vanuit maatschappelijk dienstverleners. Hierna lichten we dit toe.



## **BelastingTelefoon: bereikbaarheid en kwaliteit**

In 2023 blijven we nieuwe medewerkers werven om de bereikbaarheid van de BelastingTelefoon te verbeteren. Naar verwachting handelt de BelastingTelefoon komend jaar 9 miljoen telefoongesprekken af van burgers en bedrijven. Onze ambitie ligt op een bereikbaarheid van 90%. Uitgaande van de vermoedelijke bezetting en het aantal gesprekken, denken we in 2023 uit te komen op 75-80% bereikbaarheid. Om een bereikbaarheid van 90% te halen sturen we bij door het werven van nieuwe medewerkers en op het voorkomen dat mensen zich genoodzaakt voelen om de BelastingTelefoon te bellen, onder meer door het verbeteren van de website, duidelijker brieven en verbeteren van de communicatie via de sociale media. Verder helpt op langere termijn ook de vereenvoudiging van wet- en regelgeving (zie hoofdstuk 3).

### **Burgers kunnen een terugbelverzoek indienen**

- Via het menu van de BelastingTelefoon als de wachtijd oploopt. Deze optie is sinds 2022 beschikbaar voor alle lijnen (dus voor burgers, bedrijven en intermediairs)
- Via belastingdienst.nl als ze nog vragen hebben en de informatie niet via de website kunnen vinden. In 2022 wordt de mogelijkheid om terugbelafspraken te plannen al breed aangeboden (call me back web). In 2023 wordt dat aanbod op de site verder uitgebreid.

### **Extra aandacht voor nabestaanden, mensen in echtscheiding en laaggeletterden**

Ook in 2023 zetten we voor nabestaanden en mensen in echtscheiding specialistenteams in bij de BelastingTelefoon en organiseren we webinars. Daarin informeren we hen wat de fiscale gevolgen zijn van een levensgebeurtenis zoals een scheiding of het overlijden van een naaste. In de webinars geven we ook aan waar mensen hulp kunnen krijgen. Daarnaast maken we onze brieven beter toegankelijk voor laaggeletterden.

## **Website en sociale media: relevantie en selfservice**

Via sociale media en de website informeren we belastingplichtigen over bijvoorbeeld nieuwe wetgeving en over hun verplichtingen. In 2022 zijn we gestart met een nieuw concept voor de site, die per jaar een kleine 100 miljoen bezoeken telt. We bieden informatie zodanig aan, dat die aansluit op de handelingen die belastingplichtigen moeten verrichten, bijvoorbeeld als ze een aangifte invullen. Zo zijn we steeds beter in staat om voor bezoekers relevante content aan te bieden. Deze ontwikkeling werken we in 2023 verder uit.

De mogelijkheden voor selfservice breiden we in 2023 uit. Er is zoals gezegd al een online overzicht waarop burgers, die inloggen op MijnBelastingdienst, kunnen zien hoeveel ze nog moeten betalen en/of ontvangen voor de inkomstenbelasting en de bijdrage Zorgverzekeringswet. Daaraan voegen we vanaf 2023 stap voor stap meer belastingmiddelen toe, bijvoorbeeld die voor motorrijtuigen, en toeslagen op verzoek van Toeslagen. Het wordt in 2023 mogelijk om de bedragen direct online te betalen via iDEAL of om een machtiging af te geven tot automatische incasso.

### **Balies en steunpunten: uitbreiding, integrale hulp, digitale balie**

We hebben een netwerk van 21 balies en tien steunpunten 'in huis' bij andere overheidsorganisaties. Hiermee brengen we hulp bij belastingzaken dichterbij. Ook leveren deze balies en steunpunten hulp bij toeslagenzaken. Afhankelijk van de vraag naar hulp breiden we de capaciteit van balies in 2023 uit om rond de 170.000 mensen persoonlijk te kunnen helpen. Uiteindelijk doel is uit te komen op 250.000 bezoekers in 2024. Dat is vijf keer meer dan voorheen (gemeten voor corona). Ook worden de balies toegankelijker doordat mensen een afspraak kunnen maken via de BelastingTelefoon of de website. Bovendien wordt de dienstverlening breder en beter:

- We onderzoeken hoe we aan de balie nog beter complexe vragen kunnen behandelen, bijvoorbeeld vragen die zowel de inkomensheffing als toeslagen betreffen. De afspraaktijd voor een bezoek wordt indien nodig verlengd, om burgers in één keer goed te kunnen helpen en alvast eventuele gevolgen of vervolgvragen te ondervangen

- Burgers kunnen sinds 2021 tijdens de Hulp bij Aangifte (Huba) kiezen tussen een fysiek bezoek of telefonische of digitale dienstverlening (videobellen met baliemedewerkers). Op 31 maart 2023 is de digitale balie online beschikbaar voor videobellen als generieke dienst. We zijn hiervoor veranderd van technisch platform en we gaan bellen met een herkenbaar uitgaand nummer, zodat burgers ons ook kunnen terugbellen.

#### **Help de helper: ondersteuning van maatschappelijk dienstverleners**

We werken waar mogelijk samen met publieke en private partijen die dichter bij burgers staan dan wij. We ondersteunen maatschappelijk dienstverleners en anderen die burgers helpen bij het regelen van hun belasting- en toeslagzaken. Deze aanpak staat bekend als ‘help de helper’. De ondersteuning bestaat uit:

- **Een digitaal te raadplegen Kennisnetwerk**, [www.belastingdienst.nl/kennisnetwerk](http://www.belastingdienst.nl/kennisnetwerk), met onder meer een forum. In 2023 gaan we nog meer informatie bieden over betalen en invorderen, informatie voor nabestaanden en voor burgers die bijvoorbeeld in het buitenland wonen, maar in Nederland belasting betalen
- **Live (digitale) bijeenkomsten** waarvoor we maatschappelijk dienstverleners uitnodigen. We bespreken daarin ontwikkelingen die de belastingen voor burgers raken. Behalve twee informatiebijeenkomsten per jaar bieden we ook in 2023 webinars aan, over specifieke doelgroepen en onderwerpen
- **Samenwerking**. In 2023 gaat extra aandacht uit naar organisaties die zich inzetten voor mensen met een beperking. Zo overleggen we met bijvoorbeeld vereniging leder(in) en Stichting Lezen en Schrijven in het kader van het programma Begrijpelijke Brieven. Burgers die niet digitaal vaardig zijn, moeten eenvoudig iemand kunnen machtigen via DigiD
- **Hulp via bibliotheken**. De Belastingdienst heeft een convenant met de Koninklijke Bibliotheek voor ondersteuning van mensen die aangifte doen voor de inkomensheffing of die toeslagen aanvragen of wijzigen. Deze samenwerking wordt in 2023 voortgezet. Daarnaast participeren we met andere overheidsorganisaties in de Informatiepunten Digitale Overheid (IDO) bij bibliotheken.

We voeren ook gesprekken met bestuurders van maatschappelijk dienstverleners, in het Maatschappelijk Netwerk Belastingdienst. We bespreken daarin signalen, wensen en ontwikkelingen die het maatschappelijk veld raken als het gaat om de belastingen voor burgers.

#### **Meer maatwerk: Stella-aanpak en vroegsignalering**

##### **Stella-aanpak versterken**

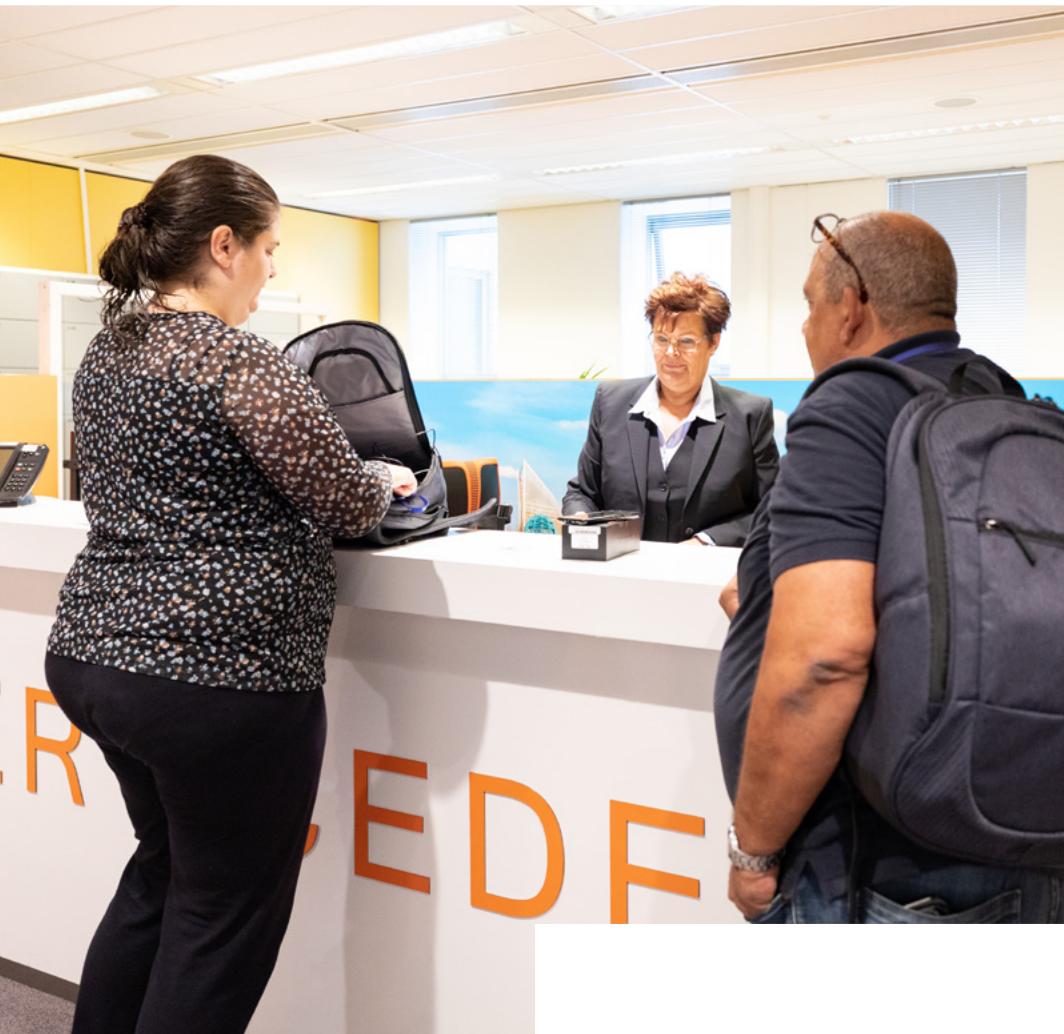
Voor burgers die met meerdere problemen te maken hebben of dreigen te krijgen, hebben we de Stellateams. Het gaat dan bijvoorbeeld om mensen die van het kastje naar de muur gestuurd worden en om schrijnende gevallen. De medewerkers van de Stellateams kunnen maatwerk leveren voor deze burgers. Hierbij horen ook zelfstandigen zonder personeel. In geval van complexe problematiek waar meer overheidsorganisaties bij betrokken zijn, werken we samen met die andere organisaties. Doel is burgers zo goed mogelijk te helpen bij het juiste loket en daarvoor breiden we het aantal Stella-behandelaars in 2023 uit.

Verder vergroten we intern en extern de bekendheid van Stella. Daarvoor gaat vanaf eind 2022 een communicatiecampagne lopen. Alle medewerkers van de Belastingdienst moeten bekend zijn met vroegsignalering en de Stella-aanpak en weten hoe ze ervoor kunnen zorgen dat deze burgers bij het Stellateam terechtkomen. De communicatiecampagne richt zich ook op maatschappelijk dienstverleners die een belangrijke rol spelen bij het signaleren van burgers die minder redzaam zijn.

##### **Vroegtijdig signalen herkennen om probleemsituaties te voorkomen**

We willen al vroeg onderkennen welke burgers extra hulp nodig hebben bij het regelen van hun belastingzaken. Zo willen we voorkomen dat ze ernstig in de knel raken en bij een Stellateam moeten aankloppen. Dit doen we via vroegsignalering:

- We gaan na hoe we vanuit onze systemen kunnen zien welke burgers in de problemen dreigen te raken, bijvoorbeeld als ze schulden hebben of niet tijdig aangifte doen. In 2023 gaan we experimenteren met een actievere benadering van deze groepen



- We ontwikkelen een extra ‘antenne’: in 2023 leiden we circa 800 medewerkers op die klantcontact hebben, zodat ze signalen beter kunnen herkennen en weten welk hulpaanbod er beschikbaar is. Deze opleiding zijn we in 2022 gestart. Hiermee leiden we uiteindelijk ruim 4.300 medewerkers van Belastingdienst en ook van Toeslagen op
- We onderzoeken de bereikbaarheid van burgers die je niet bereikt via telefoon of brief. Nu komen we met grote groepen kwetsbare burgers niet in contact. Voor hen gaan we andere manieren bedenken, ontwikkelen en testen om zo toch onze ondersteuning aan te kunnen bieden. Het onderzoek is in december 2022 afgelond. Op basis van de uitkomsten starten we in 2023 met pilots.

### Onafhankelijke fiscale rechtshulp

Het kabinet hecht grote waarde aan de rechtsbescherming van burgers. In het coalitieakkoord is aangekondigd dat er een laagdrempelige, onafhankelijke fiscale rechtshulp komt naar voorbeeld van de Verenigde Staten van Amerika. De staatssecretaris van Financiën – Fiscaliteit en Belastingdienst heeft in oktober 2022, mede namens de minister voor Rechtsbescherming, de Tweede Kamer geïnformeerd over de mogelijke vormgeving van deze rechtshulp.<sup>9</sup> In november 2022 is een bijeenkomst georganiseerd met belanghebbenden uit het veld. Op basis daarvan kan een variant gekozen worden voor de fiscale rechtshulp. Voorjaar 2023 informeert de staatssecretaris de Tweede Kamer over de gekozen variant en het vervolgproces.

### Ondersteunen bij aangifte schenk- en erfbelasting

Het moet voor erfgenamen, schenkers en begiftigden gemakkelijker worden om aan hun fiscale verplichtingen te voldoen. Doorlopend zetten we in op goede voorlichting, onder andere via de website, zodat het minder ingewikkeld wordt om

<sup>9</sup> Kamerstukken II, 2022/23, 31 066, nr. 1126.

de aangiften voor schenk- en erfbelasting in te vullen. In 2024 wordt de verhoging van de schenkingsvrijstelling eigen woning in de schenkbelasting afgeschaft – de zogeheten ‘jubelton’. Op verzoek van de Tweede Kamer wordt de regeling in 2023 alvast versoerd: het bedrag wordt verlaagd. Hieraan besteden we extra aandacht op de webpagina Schenken en in de aangifte.

Om mensen uit te nodigen aangifte te doen voor de schenkbelasting, gaan we gerichter gebruik maken van gegevens die derden aanleveren, zoals verzekeraarsmaatschappijen. We blijven inzetten op het vooroverleg met de fiscaal dienstverleners (zie onder MKB). In 2022 zijn we het forum Notarispraktijk gestart met een beperkte groep notarissen, zodat ze gerichte informatie krijgen en met specifieke vragen sneller terecht kunnen bij een specialist. In 2023 bouwen we dit verder uit naar alle notarissen.

### **Rechtsherstel box 3-heffing**

Het arrest van de Hoge Raad van 24 december 2021 heeft voor de Belastingdienst in 2022 geleid tot extra werkzaamheden. Ten eerste moest het herstel van de massaalbezuarmakers uit het verleden (2017-2020) en de aanslagen van 2021 en 2022 plaatsvinden. Ten tweede is wetgeving gemaakt om de periode tot een nieuw stelsel te overbruggen. Nu duidelijk is dat niet-bezuarmakers geen compensatie zullen ontvangen, komen er reacties binnen van burgers: telefoontjes, bezwaren en verzoeken om ambtshalve vermindering. Hiermee is ook rekening gehouden in de uitvoeringstoets voor het rechtsherstel en de overbruggingswetgeving die zal gelden tot de invoering van het nieuwe stelsel. Om procedures zo min mogelijk belastend te laten zijn voor belastingplichtigen, de rechtspraak en de Belastingdienst is besloten tot de ‘massaal bezwaar plus’-procedure, voor niet-bezuarmakers.

Ten derde zal per 2026 belasting in box 3 worden geheven op basis van het daadwerkelijk behaalde vermogensrendement. 2023 zal in het teken staan van het afronden van de wetgeving en het uitvoeren van een uitvoeringstoets. Bovendien starten we in 2023 met de voorbereidingen in de IV-systemen om deze stelselwijziging te implementeren. Met het arrest over box 3 is achterstand

ontstaan in de uitfasering van een oude programmeertaal waarop het systeem van de inkomensheffing draait. Met extra teams sturen we bij om dit in te lopen. De planning voor het implementatietraject wordt na afronding van de uitvoeringstoets opgesteld. Met deze voorbereidingen voor de stelselwijziging wordt gestreefd om het wetsvoorstel voor het toekomstig stelsel in het eerste kwartaal van 2024 aan de Kamer aan te bieden voor behandeling.

### **Herstellen gevvolgen Fraudesignaleringsvoorziening**

Burgers moeten een zo volledig mogelijk beeld krijgen van hun registratie in de Fraudesignaleringsvoorziening (FSV) en aan wie welke gegevens zijn verstrekt. We hebben onze verontschuldigingen aangeboden voor het feit dat ze in de FSV zijn opgenomen. We communiceren met degenen die mogelijk onterecht nadelige gevolgen hebben ondervonden van de registratie. Dit zijn we gestart in 2022 en ronden we af in 2023. De staatssecretaris van Financiën – Fiscaliteit en Belastingdienst gaat vier groepen tegemoetkomen.<sup>10</sup> In overleg met de Tweede Kamer is bepaald welke tegemoetkoming past bij welk opgetreden effect: de financiële vergoeding voor geleden schade. Per geregistreerde bepalen we welke tegemoetkoming van toepassing is en vervolgens gaan we over tot die vergoeding. Betrokkenen krijgen vanzelfsprekend de kans hierover met ons in gesprek te gaan. Ook aan degenen die geen nadelige gevolgen hebben gehad van hun registratie (naar schatting 220.000 mensen), bieden we excusus aan.

De FSV heeft de noodzaak duidelijk gemaakt van een waarborgenkader, om te bepalen welke aangiften we selecteren voor beoordeling en op welke wettelijke grondslag (zie kader).

---

10 Kamerstukken II, 2022/23, 31 066, nr. 1131.

## Waarborgen voor selectie

Wij maken gebruik van systemen om te bepalen welke aangiften, aanvragen en verzoeken nader beoordeeld worden door een medewerker. Hierdoor kunnen we onze begrenste capaciteit effectief inzetten, daar waar de kans op niet-naleving vermoedelijk het grootst is. Deze systemen mogen enkel rechtmatige gronden gebruiken en de selectie moet transparant zijn. In 2022 hebben we daarom een nieuw waarborgenkader vastgesteld voor selectie-instrumenten voor de hele Belastingdienst.

Dit kader moet ervoor zorgen dat altijd duidelijk is welke wettelijke grondslag er is voor het selecteren van aangiften, aanvragen en verzoeken. Bovendien willen we bewerkstelligen dat keuzes over de ontwikkeling en het gebruik van deze systemen goed worden vastgelegd en dat goed onderbouwd wordt of dit gebruik evenredig en noodzakelijk is. Tot slot is geregeld welke medewerkers betrokken moeten worden bij de inzet en het gebruik van de systemen en hoe en wanneer dergelijke systemen geëvalueerd moeten worden. Verschillende onderdelen van de Belastingdienst hebben al waarborgen geïmplementeerd.

Het implementatietraject is gestart. In de eerste fase, in 2023, houden we een pilot met betrokken organisatieonderdelen. Daarin doen we op kleine schaal ervaring op met het kader. Een ander onderdeel van deze initiatiefase is een impactbepaling. De impactbepaling en de pilot zijn in het derde kwartaal afgerond. De resultaten hiervan worden gebruikt om in het vierde kwartaal van 2023 een implementatieplan inclusief tijdpad op te stellen voor de volgende fase: een Belastingdienstbrede implementatie van het waarborgenkader voor selectie-instrumenten.

## Van FSV naar TSV

Toen de FSV werd stopgezet hebben we gewerkt aan de verbetering van het (risico)signalenproces en de invoering van een nieuw systeem, de Tijdelijke Signalerings Voorziening (TSV). De Belastingdienst besloot om bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) advies in te winnen over de verwerking van signalen met de TSV. Op 22 maart 2022 is de gegevensbeschermingeffectsbeoordeling voor het nieuwe signalenproces aan de AP voorgelegd. De AP heeft hierover op 21 juli 2022 geadviseerd.

Eén van de bevindingen van de AP is dat niet voor alle gegevensverwerkingen de wettelijke grondslag voldoende duidelijk of nauwkeurig is. Het gaat om zowel het ontvangen en gebruiken van signalen, als het verstrekken ervan aan andere overheidsorganisaties. Het advies van de AP gaat niet over de strafrechtelijk signalen die de FIOD ontvangt en verwerkt, omdat de FIOD-activiteiten niet afhankelijk zijn van de TSV. Hoe lang de implementatie van het nieuwe signalenproces met de TSV wordt uitgesteld, is nog niet bekend. De Belastingdienst brengt het signalenproces in kaart aan de hand van het advies, waarbij twee belangen centraal staan: die van de zorgvuldige behandeling van gegevens van burgers en ondernemers én van onze toezichtstaak.

## Programma Herstellen, Verbeteren, Borgen uitvoeren

Met het programma Herstellen, Verbeteren, Borgen (HVB)<sup>11</sup> lossen we de problemen op die zijn geconstateerd in de manier waarop wij zijn omgegaan met (persoons)registraties, risicomodellen en het gebruik van persoonsgegevens. Wat doen we in dit programma?

- **Herstellen:** we bekijken of burgers mogelijk nadelige gevolgen hebben ondervonden van registratie van persoonsgegevens. Een belangrijk onderdeel hierin is het tegemoetkomingsbeleid FSV, zoals hiervoor beschreven
- **Verbeteren:** we toetsen onze processen aan de eisen van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) en de Archiefwet (zie Gegevens in hoofdstuk 3). We verbeteren het proces voor de behandeling van (risico)signalen

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

- **Borgen:** om te borgen dat we op een juiste manier omgaan met de gegevens van burgers, bevorderen we ook in 2023 het AVG-bewustzijn. Dit doen we onder meer met een ‘security game’ om medewerkers te trainen. Daarnaast wordt een Adviescommissie Analytics ingesteld die adviseert over het gebruik van algoritmen en data-analyse (zie Analytics in hoofdstuk 3). Tot slot implementeren we het genoemde waarborgenkader voor risicoselectie.

De werkzaamheden van het programma Herstellen, Verbeteren en Borgen zullen in 2023 in de reguliere uitvoering worden belegd.

### **Herstellen onterechte afwijzing voor minnelijke schuldsanering**

Als aan burgers ontrecht de deelname ontzegd is aan de Minnelijke Schuldsanering Natuurlijke Personen (MSNP), komen zij mogelijk in aanmerking voor een tegemoetkoming. In 2022 hebben we hierover een voorstel naar de Kamer gestuurd.<sup>12</sup> In 2023 gaan we door met in kaart brengen wat per individuele burger de gevolgen zijn geweest. Een deel van de burgers is later alsnog toegelaten tot een vorm van schuldsanering – of dat nu MSNP is of de Wettelijke Schuldsanering Natuurlijke Personen (WSNP). Anderen zijn niet alsnog toegelaten. Zij zijn terecht gekomen in een dwanginvordering of in een persoonlijk faillissement. We bieden een tegemoetkomingsregeling aan voor 4.400 burgers (peildatum 4-11-2022). Die geeft financiële vergoeding voor geleden schade.

### **Herstellen invorderingsrente**

Als een belastingschuldige een aanslag betaalt na de betalingstermijn of als dan verrekening plaatsvindt, is invorderingsrente verschuldigd. Het is gebleken dat onze systemen de berekende invorderingsrente niet herrekenen als de inspecteur de aanslag vermindert, nadat de aanslag (gedeeltelijk) is betaald of verrekend. In het project Invorderingsrente gaan we de gemaakte fouten herstellen. Bovendien passen we de processen en systemen zo aan dat dergelijke fouten niet meer kunnen optreden. Nadat we de aanslagen in het vierde kwartaal van 2022 hebben geanalyseerd, bepalen we de manier van afhandelen. In 2023 vindt dan volledig herstel plaats voor naar schatting 150.000 belanghebbenden.

---

12 Kamerstukken II, 2021/22, 31 066, nr. 1065.



### Prioriteit 3: effectief toezicht en fraudebestrijding

De Belastingdienst bevordert de naleving, zodat het wettelijk verschuldigde belastinggeld in de staatskas belandt. We gaan primair na hoe mogelijke fouten in de aangifte nog beter gesignaleerd, voorkomen of hersteld kunnen worden. Hiervoor zetten we verschillende instrumenten in, bijvoorbeeld de Vooringevulde Aangifte (VIA). Behalve dat we individuele aangiften behandelen, hebben we ook een themagerichte toezichtaanpak voor onderwerpen zoals eigen woning en studiekosten, houden we toezicht achteraf en bestrijden we fraude.

#### Themagerichte toezichtaanpak

Elk behandeljaar kiezen we welke risico's we in de aangiften gaan behandelen. Die keuze baseren we op verkregen inzicht uit onderzoek, zoals steekproeven, de compliance map (zie begrippenlijst) en effectmetingen van eerder ingezet toezicht. De steekproeven laten zien dat het nalevingstekort afneemt. We slagen er steeds beter in om voor een aantal rubrieken fouten te voorkomen in de aangiften van burgers. Naar aanleiding van de tweejaarlijkse steekproef Inkomensheffing 2020 nemen we in 2023 de volgende vier risico's in behandeling:

- vangnet scholingsuitgaven
- eerste jaar kosten voor eigen woning
- hypotheekverhoging
- zorgkosten.

#### Oorzaak van nalevingtekort

Van het nalevingstekort blijkt 85% voort te komen uit de volgende vijf rubrieken: specifieke zorgkosten, eigen woning, studiekosten, pensioenen en uitkeringen, en loon en inkomsten uit overige werkzaamheden. Een belangrijke oorzaak zijn fouten in de aangifte wanneer belastingplichtingen voor het eerst met complexe wet- en regelgeving rondom een thema te maken krijgen. Een voorbeeld is de aankoop van de eerste eigen woning waarbij een deel van de kosten – maar niet alle – fiscaal aftrekbaar zijn.

## Toezicht vooraf en achteraf

De Belastingdienst voert toezicht uit volgens onze Uitvoerings- en Handhavingsstrategie. De mate en intensiteit daarvan worden gebaseerd op de relevante informatie over (oorzaken van) het nalevingsgedrag van burgers en medewerkers van bedrijven en de onderliggende drijfveren. Daar waar de kwaliteit van de belastingaangifte vooraf is geborgd, kunnen we volstaan met minder toezicht achteraf. Om dit te bereiken is de informatiestroom uit de VIA de afgelopen jaren steeds verder verbeterd, zowel kwantitatief als kwalitatief. Toezicht achteraf is niet alleen van belang vanwege de rechtmatigheid, maar ook vanwege preventie: het kan het nalevingsgedrag van een bredere groep beïnvloeden. Communicatie over deze activiteiten en de behaalde resultaten bevestigt het rechtsgevoel van burgers en bedrijven en verhoogt het draagvlak voor het betalen van belastingen.

In de afwegingen rondom inzet van capaciteit staat het verbeteren van het nalevingsgedrag altijd voorop. Het financieel belang van het nalevingstekort is daarbij een onderdeel, maar niet leidend. Op basis van de huidige inzichten zetten we naar verwachting 830 tot 1.020 fte van de primaire capaciteit van directie Particulieren in op toezicht vooraf en toezicht achteraf. Met deze capaciteit kunnen we in 2023 onder meer:

- de VIA verder verbeteren (zie kader Aandachtspunten voor 2023)
- dienstverleners ondersteunen die belastingplichtigen helpen bij hun aangifte
- belastingplichtigen attenderen op vergissingen en fouten
- 100.000 tot 125.000 aangiften Inkomensheffing handmatig controleren
- 125.000 tot 150.000 aangiften van burgers massaal corrigeren.

## Aandachtspunten voor 2023

De compliance map helpt ons bij keuzes in de handhaving. Hieruit zijn de volgende aandachtspunten naar voren gekomen voor 2023:

- Duidelijke en zoveel mogelijk op de doelgroep gerichte (massa) communicatie voor burgers en het optimaliseren van het contact met fiscale dienstverleners. De massamediale campagne in 2023 is gericht op: de optimale verdeling van de gemeenschappelijke inkomsten en aftrekposten, de aftrek van studiekosten, de uitwerking van het box 3-arrest en de registratie van verhuurders, gebruikers en verkopers via online platformen (zie onder Grote organisaties)
- Individuele handhavingscommunicatie inzetten voor de volgende onderwerpen: samen aangifte doen, afkoop van lijfrente, echtscheiding en eigen woning, en in aftrek gebrachte premies arbeidsongeschiktheidsverzekering
- De complexiteit van wetgeving reduceren, zoals over aftrekposten en heffingskortingen. Dit is een continue vraag aan de politiek om te vereenvoudigen. In het wetsvoorstel Belastingplan 2023<sup>13</sup> wordt voorgesteld vijf regelingen af te schaffen, zoals de inkomensafhankelijke combinatiekorting en de fiscale oudedagsreserve
- Proactief wijzen op heffingskortingen voor (niet-)aangevers. Dit is onderdeel van de geldteruggavebrief (zie eerder)
- Verder uitbreiden van de VIA. Met ingang van de Inkomensheffing 2022 kunnen mensen die samen met hun partner aangifte doen, gebruikmaken van een optimale verdeling van gemeenschappelijke aftrekposten in de berekening van de voorlopige aanslag. Het systeem voor online aangifte berekent dit voor hen. De verdeling is zo gunstig mogelijk, zodat burgers zo min mogelijk belasting betalen of juist meer terugkrijgen. Mensen kunnen er altijd voor kiezen om zelf de bedragen alsnog anders te verdelen.

<sup>13</sup> Kamerstukken II, 2022/23, 36 202, nr. 6.

## Fraudebestrijding: onder meer verhuld vermogen en onverklaarbare uitgaven

Wij doen veel op het gebied van fraudebestrijding; in specifieke gevallen kunnen burgers die bewust belasting ontduiken of frauderen, ook te maken krijgen met de FIOD, de opsporingsinstantie van de Belastingdienst. Fraudebestrijding en opsporing dragen bij aan het vertrouwen in het belastingsysteem.

### Aanpak van verhuld vermogen

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

De aanpak van verhuld vermogen heeft in 2022 vertraging opgelopen.<sup>14</sup> Omdat deze aanpak een belangrijke pijler is van het toezicht en de fraudebestrijding, sturen we bij door te investeren in een consistente personele bezetting. De capaciteitsinzet voor verhuld vermogen wordt ten opzichte van de verwachte gerealiseerde inzet in 2022 van 140.000 uur uitgebreid tot 150.000 uur. De ambitie is om de capaciteit verder te verhogen in de loop van 2023 naar 160.000 uur. We zetten deze capaciteit onder andere in op onderzoek naar fenomenen en trends in verhuld vermogen.

### Aanpak van onverklaarbare uitgaven

In 2023 voeren we een pilot uit rond de aanschaf van auto's. In de aanpak van onverklaarbare uitgaven kijken we naar natuurlijke personen die uitgaven doen voor bijvoorbeeld voertuigen, maar ook vastgoed, antiek en kunst, die op basis van de opgegeven inkomsten en vermogens niet te verklaren zijn. Dat is het geval bij personen zonder inkomen en personen met inkomen die meer uitgeven dan volgens de gegevens uit hun aangifte mogelijk zou zijn. Dit onderwerp raakt niet alleen de belastingheffing, maar ook de ondermijnende criminaliteit.

---

14 Kamerstukken II, 2021/22, 31 066, nr. 1100.



## Burgers

### Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling

Aanbieden verkorte aangifte



**1 maart 2023**

Programma Begrijpelijke Brieven



Op **31 december 2023** verwachten we ruim 2.000 brieven te hebben getoetst en waar nodig te hebben aangepast, ook in onze systemen en processen

Bezwaren behandelen



De informatie over het bezwaarproces op de website en in onze brieven is **uiterlijk op 31 december 2023** verbeterd

### Deskundige en persoonlijke ondersteuning

Bereikbaarheid BelastingTelefoon



De BelastingTelefoon handelt naar verwachting 9 miljoen telefoonjes van burgers en bedrijven af **in 2023**

Uitbreidung mogelijkheden dienstverleningskanalen (onder meer selfservice, terugbelverzoeken, digitale balie, help-de-helper)



Op **31 maart 2023** is de digitale balie online beschikbaar voor videobellen. Verder wordt het in 2023 mogelijk om bedragen direct online te betalen via iDEAL of om een machtiging af te geven tot automatische incasso

Meer maatwerk in de dienstverlening, zoals via Stellateams en vroegsignalering



**Van begin tot eind 2023** volgen circa 800 medewerkers van Belastingdienst en Toeslagen de opleiding Vroegsignalering

Hersteloperaties uitvoeren: rechtsherstel box 3-heffing, HVB, FSV, MSNP, invorderingsrente



Rechtsherstel box 3-heffing: **in 2023** wetgeving gereed inclusief behandeling Ministerraad en advies Raad van State

HVB-werkzaamheden worden **in 2023** opgenomen in de reguliere uitvoering. Het volledige herstel m.b.t. de invorderingsrente zal **in 2023** gereed zijn.

De juridische basis tegemoetkoming MSNP: gereed in het **vierde kwartaal van 2023. Begin 2024** start de betaling tegemoetkoming

Waarborgenkader implementeren voor selectie-instrumenten



Pilot en impactbepaling naar verwachting gereed **1 oktober 2023**. Implementatieplan **vierde kwartaal 2023**

Nieuw: nieuwe activiteit die start in 2023

In proces: al gestarte (verbeter)actie, die doorloopt in 2023 en een beoogde einddatum heeft

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



## Burgers

### Effectief toezicht en fraudebestrijding

Themagerichte toezichtaanpak

### Mijlpaal/einddatum



De volgende risico's zijn **medio 2023 in behandeling genomen**: vangnet scholingsuitgaven, eerste jaar kosten voor eigen woning, hypotheekverhoging en zorgkosten.



Op basis van de huidige inzichten zetten we naar verwachting 830-1.020 fte van de primaire capaciteit van directie Particulieren in op toezicht ten behoeve van:

- het nog verder verbeteren van de VIA
- het ondersteunen van dienstverleners die belastingplichtigen helpen bij het doen van aangifte
- het attenderen van belastingplichtigen op vergissingen en fouten
- het handmatig controleren van 100.000 tot 125.000 aangiften Inkomensheffing Particulieren
- het massaal corrigeren van 125.000 tot 150.000 aangiften van burgers



De capaciteitsinzet voor verhuld vermogen **in 2023**: 150.000-160.000 uur

**In 2023** voeren we vanuit de aanpak onverklaarbare uitgaven een pilot uit rond de aanschaf van auto's

Fraudebestrijding: aanpak verhuld vermogen, onverklaarbare uitgaven

↗ Nieuw: nieuwe activiteit die start in 2023

→ In proces: al gestarte (verbeter)actie, die doorloopt in 2023 en een beoogde einddatum heeft

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



## Midden- en Kleinbedrijf

De doelgroep MKB blijft groeien en bestaat in 2023 naar verwachting uit circa 3,4 miljoen entiteiten.

Voor MKB werken we volgens de Uitvoerings- en Handhavingsstrategie zoals die voor de hele Belastingdienst is ontwikkeld. Onze aanpak gaat uit van vertrouwen in ondernemers en hun fiscaal dienstverleners. Hierna volgen onze MKB-activiteiten voor 2023 per prioriteit.

### Prioriteit 1: snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling

MKB'ers doorlopen een keten van activiteiten als ze belastingzaken regelen: van ondernemersactiviteiten uitvoeren, administratie bijhouden en aangifte doen tot betalen aan de Belastingdienst. We werken er voortdurend aan om deze processen, samen met andere betrokken partijen, zo efficiënt en effectief mogelijk te organiseren. Belangrijke activiteiten voor 2023 zijn: het versterken van de administratieve ketens die nodig zijn voor de belastingheffing, het tijdig behandelen van bezwaren en verduidelijken van onze communicatie, bijvoorbeeld door brieven begrijpelijker te maken (zie bij Burgers).

### Administratieve keten versterken

De administratieve ketens die nodig zijn voor de belastingheffing, lopen vanuit de organisatie van de MKB-onderneemer tot in de organisatie van de Belastingdienst. Onder meer door standaarden toe te passen, en door hulpmiddelen te ontwikkelen zoals de automatische winstaangifte, kunnen ondernemers en hun fiscaal dienstverleners efficiënter en effectiever aan hun fiscale verplichtingen voldoen. Uiteindelijk werken we toe naar een situatie waarin kwaliteitskenmerken van

ondernemingen, fiscaal dienstverleners en softwareproducten inzicht geven in de betrouwbaarheid van de uitgewisselde informatie. Het is een voorbeeld van onze handhavingsaanpak om de kwaliteit van de aangifte zoveel mogelijk vooraf te borgen.

We zetten hiervoor de volgende stappen:

■ **Standaardisering van de gegevens**

Ondernemingen leggen steeds meer gegevens die van belang zijn voor de belastingheffing, volgens een standaard vast. Om standaardisering te bevorderen continueren we in 2023 onze samenwerking met partijen als MKB-Nederland, VNO-NCW, brancheorganisaties, banken, CBS, fiscaal dienstverleners en softwareleveranciers en de Douane. Via de OECD wisselen we kennis en ervaring uit met andere landen. Uiteindelijk doel: in internationaal verband de administratieve ketens voor de belastingheffing naadloos laten verlopen

■ **Digitale hulpmiddelen voor gegevensoverdracht**

Ook in 2023 ontwikkelen we samen met softwareleveranciers nieuwe digitale hulpmiddelen voor efficiënte gegevensoverdracht. Deze hulpmiddelen kunnen worden ingebouwd in commerciële software. Denk aan rekenhulpjes voor representatiekosten, zakelijk gebruik van een privévervoermiddel en werkruimte in de woning. We constateren dat steeds meer ondernemers via commerciële software betalen met iDEAL voor de aangiften omzetbelasting en loonheffing. Vanaf november 2022 is het ook via ons eigen portaal, MijnBelastingdienstZakelijk, mogelijk om omzetbelasting via iDEAL te betalen. We onderzoeken wat er aan IV-capaciteit nodig is om deze functionaliteit in 2023 ook voor de loonheffingen beschikbaar te stellen

■ **Transparantie van authenticiteit van overgedragen gegevens**

Door kwaliteitskenmerken toe te voegen in de administratieve keten, krijgen we inzicht in de betrouwbaarheid van informatie. Eén kenmerk is waarborging van de authenticiteit van de gegevens en de gegevensleverancier. In 2023 voeren we pilots uit rond een afsprakenstelsel dat die authenticiteit borgt.

**Bezwaren binnen de wettelijke termijn behandelen**

Ons streven is om minimaal 90% van de bezwaren van MKB-ondernemingen binnen de wettelijke termijn te behandelen en de doorlooptijd te minimaliseren. Daarvoor is bijsturing noodzakelijk. Om achterstanden in de bezwaarbehandeling in te lopen, zijn we intensiever gaan sturen op het bezwaarproces. Hier gaan we in 2023 mee door.

Bovendien ontwikkelen we samen met bedrijven en fiscaal dienstverleners een digitaal bezwaarproces, met bijvoorbeeld een online overzicht van alle documenten over een bezwaar, een track-and-trace-voorziening en een machtigingenvoorziening. Dit is een uitkomst van een ‘klantreis’ die we gehouden hebben met bedrijven en fiscaal dienstverleners over het bezwaarproces in de zakelijke markt.

Verder willen we conflicten over belastingzaken voorkomen of in een vroeg stadium oplossen door misverstanden tijdig uit de weg te ruimen. Dat doen we door in gesprek te gaan met de MKB’ers of hun fiscale adviseurs.

## Prioriteit 2: deskundige en persoonlijke ondersteuning

We bieden deskundige en persoonlijke ondersteuning via fora, ondernemerspleinen, (video)bellen, en waar wenselijk persoonlijk contact. In 2023 breiden we de bestaande vier ondernemersloketten uit naar alle negentien MKB-kantoren, openen we een nieuwe website voor starters, betrekken we MKB'ers en fiscaal dienstverleners bij de verdere ontwikkeling van onze dienstverlening, bieden we hulp bij betalingsproblemen als gevolg van corona en hulp bij btw-afdracht aan andere EU-landen.

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

#### Inzet dienstverleningskanalen

We willen op tijd signaleren als ondernemers vastlopen met hun fiscale verplichtingen. De informatiekanalen die we tijdens de pandemie hebben opgebouwd voor bedrijven en fiscaal dienstverleners blijven in stand en worden verder uitgebreid. We voeren bovendien verbeteringen door in deze kanalen: een nieuw concept voor de website en selfservice. Zo is in 2023 online in te zien welke vorderingen nog openstaan, zoals voor de omzetbelasting. Ondernemers kunnen dan direct betalen via iDEAL. Ook in de bereikbaarheid van de BelastingTelefoon wordt geïnvesteerd. Zie bij Burgers voor een beschrijving.

#### Loketten voor ondernemers

In 2022 zijn er vier loketten voor ondernemers geopend en in 2023 openen we op alle negentien MKB-kantoren loketten waar ondernemers terecht kunnen met vragen over aangiften of betalingen, bijvoorbeeld over belastingachterstand die ze tijdens corona hebben opgelopen. Ondernemers kunnen bij deze loketten kiezen voor een persoonlijk telefonisch gesprek, een videobeliefspraak of een fysieke afspraak voor als ze met hun vragen niet terecht kunnen bij de website of BelastingTelefoon. Zo'n fysiek of digitaal persoonlijk gesprek geeft kansen om diepgaander de persoonlijke situatie te bespreken en te zoeken naar een oplossing.

Als mensen desondanks vastlopen in de processen en er geen passende oplossing gevonden wordt via de gebruikelijke kanalen, is er de Stella-aanpak, zoals die er ook voor burgers is. De behoefte aan deze aanpak groeit. We zullen die in 2023 dan ook uitbreiden. Ook zorgen we voor een goede externe doorverwijzing voor passende hulp zoals coaching, om vast te stellen of de onderneming levensvatbaar is of voor schuldhulpverlening.

#### Vooroverleg

Soms is onduidelijk hoe fiscale regelgeving moet worden toegepast. In die gevallen kunnen MKB'ers of hun fiscaal dienstverleners onder voorwaarden verzoeken om vooroverleg met de Belastingdienst. Dit overleg voeren we voordat de aangifte wordt ingediend, zodat de ondernemer snel zekerheid krijgt over de wijze waarop de regels worden toegepast en fouten in de aangifte kunnen worden voorkomen. Hier gaan we in 2023 mee door.

#### Servicebezoek over bevindingen

We willen transparanter zijn over onze toezichtactiviteiten en de uitkomsten daarvan. Om die reden voeren we in 2023 een pilot uit waarin we een aantal grote MKB-ondernemingen via een servicebezoek informeren over onze bevindingen over hun onderneming. In de pilot gaan we, anders dan nu nog gebruikelijk is, ook op bezoek bij bedrijven die de fiscale regels goed naleven. Voor het behoud van naleving is aandacht voor positieve bevindingen immers relevant.

#### Nieuwe website en webinars voor startende ondernemers

Wie een onderneming start, krijgt te maken met nieuwe administratieve en fiscale verplichtingen. Niet alle starters zijn zich ervan bewust dat die verplichtingen aanmerkelijk zwaarder zijn dan voor burgers zonder onderneming. Het overgrote deel is bereid om aan de verplichtingen te voldoen als ze ervan weten. Sommigen zijn er bij aanvang van de onderneming alleen niet toe in staat. Vanuit die gedachte organiseren we starterswebinars, ongeveer eens per maand. Daaraan nemen per keer zo'n 500 starters deel.

Ook verstrekken we informatie die meer op de persoon is toegesneden. Dit doen we in 2023 onder meer via de nieuwe site goedestartbelastingdienst.nl, een



vervolg op het forum voor startende ondernemers. Deze site biedt naast generieke informatie ook persoonlijke ondersteuning, onder meer via een live-chat of de mogelijkheid om een videobeliefspraak te maken.

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

We organiseren een klankbordgroep voor ondernemersorganisaties en voeren gebruikerstests uit voor onze digitale dienstverleningsproducten, zoals de automatische winstaangifte. Hiermee gaan we in 2023 door. In het tweede kwartaal van 2023 wordt het effect van deze acties gemeten.

#### **Hulp bij betalingsproblemen naar aanleiding van corona**

De afwikkeling van het betalingsuitstel voor ondernemers die tijdens de coronapandemie in de problemen zijn gekomen, gaat in 2023 veel van de Belastingdienst vragen. Sinds 1 april 2022 moeten deze ondernemers weer aan hun nieuw opkomende verplichtingen voldoen. In oktober 2022 is de betalingsregeling gestart, die in de zomer versoepeld is (zie kader).

We monitoren en bewaken de betalingsverplichtingen. Wanneer ondernemers er onverhoop niet aan kunnen voldoen, nemen we zo vroeg mogelijk contact met hen. Of we dat per brief of telefoon doen of met een bedrijfsbezoek, hangt mede af van de beschikbare capaciteit. We verwijzen actief naar schuldhulp door bijvoorbeeld gemeenten en Kamers van Koophandel. Ook onderzoeken we hoe we samen met Geldfit-zakelijk (Nederlandse SchuldhulpRoute) de informatievoorziening aan ondernemers met betalingsproblemen kunnen verbeteren.

## Versoepeling betalingsregeling

De ondernemer mag:

- onder voorwaarden verzoeken om per kwartaal te betalen in plaats van per maand
- onder voorwaarden eenmalig vragen om een betaalpauze van maximaal 6 aaneengesloten maanden
- onder strikte voorwaarden verzoeken om in 84 maanden af te lossen in plaats van in 60 maanden. Alleen bedrijven die er financieel slecht voorstaan, naar verwachting wel levensvatbaar zijn en een schuld hebben hoger dan 10.000 euro, kunnen deze verlenging aanvragen.

Bij de voorwaarden wordt er rekening mee gehouden dat de administratieve lasten voor de ondernemers proportioneel zijn.<sup>15</sup>

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

Er zijn ondernemers die lange tijd aan hun fiscale verplichtingen voldoen, maar dat op enig moment niet meer doen.<sup>16</sup> In die gevallen nemen we contact op met de ondernemer om te achterhalen waarom de belasting niet wordt betaald. We gaan daarbij uit van een bereidwillige houding van de ondernemer en maken vanuit vertrouwen afspraken om tot een oplossing te komen. Uit de evaluatie van het programma bleek dat zowel MKB'ers als Belastingdienstmedewerkers de persoonlijke benadering beter terugzagen in deze aanpak. In het eerste kwartaal van 2023 wordt het effect van inlevend invorderen gemeten. Op basis van de meting zal de aanpak indien nodig verbeterd worden.

15 Kamerstukken, 2021/22, 31 066 en 35 420, nr. 1102.

16 Dit staat los van de betalingsregelingen naar aanleiding van corona.

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

In 2021 zijn de EU-regels over verkopen aan consumenten in andere EU-landen gewijzigd. Ondernemers moesten zich tot 1 juli 2021 vaak registreren in die andere EU-landen en omzetbelasting betalen naar het regime van die landen. Om het voor hen eenvoudiger te maken, hebben ondernemers de mogelijkheid gekregen om zich in hun eigen land te registreren en bij hun eigen belastingdienst een melding te doen van de btw die is verschuldigd in andere lidstaten. Die belastingdienst zorgt er dan voor dat de relevante delen van die btw-melding plus de betalingen bij de juiste EU-landen terechtkomen. Deze One Stop Shop-regeling geldt ook voor ondernemers van buiten de EU.

Ondernemers die verkopen in een ander land, moeten zich dus registreren en daarvoor aangifte doen. De Europees voorgeschreven IT-voorziening is in ontwikkeling. In de tussentijd hebben we een tijdelijke voorziening, om ondernemers uit Nederland te helpen bij de registratie en aangifte, inclusief ondernemers uit EU-landen die in Nederland aangifte moeten doen voor verkopen aan Nederlandse consumenten. We overleggen periodiek met het bedrijfsleven om knelpunten en oplossingen te bespreken. Uiterlijk op 31 december 2023 wordt deze tijdelijke voorziening vervangen door een structurele voorziening die meer (geautomatiseerde) ondersteuning biedt en die voldoet aan de Europees voorgeschreven wet- en regelgeving en gestelde eisen aan de IT-voorzieningen.

## Herstelacties uitvoeren

Het box 3-herstel naar aanleiding van het arrest van de Hoge Raad, waarin werd geoordeeld dat de nationale wetgeving in strijd is met EU-wetgeving, loopt ook voor MKB in 2023 door. Daarnaast zijn de afgelopen periode zaken misgegaan die ook noodzakelijk waren voor herstelacties. In 2023 voeren we de volgende herstelacties uit die ook MKB'ers raken: hersteloperatie Fraudesignalering (FSV), hersteloperatie Minnelijke Schuldsanering Natuurlijke Personen (MSNP) en de hersteloperatie invorderingsrente. Deze herstelacties staan toegelicht bij het onderdeel Burgers.

### Prioriteit 3: effectief toezicht en fraudebestrijding

In 2023 bouwen we in lijn met onze strategie de aanpak voor toezicht en fraudebestrijding verder uit door nog sterker in te zetten op toezicht in samenwerking met fiscaal dienstverleners. Verder bevorderen we de naleving van de bedrijfsopvolgingsregeling, gaan schijnzelfstandigheid tegen en voeren we herstelacties uit. Ook zetten we in op fraudebestrijding in samenwerking met andere overheidsorganisaties (bijvoorbeeld op het gebied van ontduiking van btw).

#### Keuzes in het toezicht op basis van betrouwbaar inzicht

Nalevingsrisico's doen zich niet bij alle belastingplichtigen op dezelfde manier voor. Het overgrote deel is zelfstandig bereid hun fiscale verplichtingen na te komen, en is daar ook toe in staat. Een veel kleinere groep maakt bewust of onbewust fouten. Bij MKB-ondernehmers doet 69%<sup>17</sup> een juiste en volledige aangifte. De overige 31% maakt vooral fouten die te wijten zijn aan een gebrek aan kennis, slordigheid of gemakzucht. Onder andere dit inzicht gebruiken we in ons keuzeproces door handhavingsinstrumenten in te zetten die toezien op voorlichting en hulp. Voordat we keuzes maken, kijken we naar meer aspecten in het gedrag van ondernemers, bijvoorbeeld of zij wel of niet (op tijd) aangifte doen. Uit ons onderzoek blijkt dat ondernemers die te laat aangifte doen of hun belasting te laat betalen, ook vaker een onjuiste en/of onvolledige aangifte doen. Aan de hand van dit inzicht bepalen we op welke wijze we deze ondernemers het beste kunnen ondersteunen of aanzetten tot verandering.

#### Toezicht vooraf en achteraf

Meer dan 75% van de MKB-ondernehmers laat zich bij de aangifte ondersteunen door een fiscaal dienstverlener. De kwaliteit van die aangiften kan verder omhoog door samen te werken met deze dienstverleners, want zij kunnen het gedrag van de ondernemer positief beïnvloeden. We steunen hierin op de vooraf afgesproken kwaliteit van de dienstverlener. Deze manier van vooraf toezichtthouden is vastgelegd in de Leidraad Horizontaal Toezicht 2021<sup>18</sup> en in 2022 geïmplementeerd.

In 2023 breiden we het bereik van horizontaal toezicht uit. Dit doen we door het aantal convenanten uit te bouwen en door samen met de organisaties van fiscaal dienstverleners de deelnamegraad te verhogen. Zo proberen we de kwaliteit van de aangifte vooraf te waarborgen. Dat betekent dat onze aanpak verschuift van toezicht achteraf naar samenwerking vooraf. Dat past in onze centrale doelstelling dat zoveel mogelijk bedrijven uit eigen beweging bereid en in staat zijn de fiscale regels na te leven, zonder dwingende en kostbare acties van de Belastingdienst.

Als we twijfels hebben over de juistheid van de ingediende aangiften, voeren we toezicht achteraf uit. Dat is belangrijk, omdat alle belastingplichtigen die op de juiste wijze aan hun fiscale verplichtingen voldoen, dat van ons verwachten. Zo houden we de compliance op peil bij belastingplichtigen waar het goed gaat en bevorderen we de compliance van belastingplichtigen waar het mogelijk fout gaat. Voor toezicht achteraf voor MKB-ondernehmers zetten we verschillende middelen in: van een relatief licht middel als de administratieve kantoortoetsen, via oriënterend onderzoek zoals waarneming ter plaatse, bedrijfsgesprekken en startersbezoeken, tot aan boekenonderzoeken en onderzoek door de FIOD. Bij de uitvoering van toezicht achteraf handelen we steeds op een respectvolle manier met aandacht voor de situatie van belastingplichtigen.

17 Resultaat Steekproef Ondernemingen over belastingjaar 2019 (meest recente resultaat, mede vanwege corona).

18 Belastingdienst, Leidraad Horizontaal Toezicht – Fiscaal Dienstverleners 2021, september 2021. Te vinden op [belastingdienst.nl](https://belastingdienst.nl) met de zoekterm ‘Leidraad Horizontaal Toezicht MKB’.

### **Toezicht vooraf en achteraf**

We zetten ons toezicht op verschillende momenten in de (fiscale) processen in. Toezicht vooraf zetten we in om de tijdigheid, juistheid en volledigheid van aangiften te borgen. Hier zetten we meer op in, omdat dat onderdeel is van onze Uitvoerings- en Handhavingsstrategie. Toezicht achteraf zetten we in na ontvangst van de aangifte. De capaciteit voor het toezicht achteraf is gedaald tussen 2016 en 2019.<sup>19</sup> Inmiddels zien we dat deze daling is doorgedragen in 2020 en 2021. Ook de komende jaren wordt de Belastingdienst geconfronteerd met een forse uitstroom van onder andere ervaren fiscalisten en accountants. Dit heeft impact op het werk dat we kunnen verzetten. Van nieuw personeel kunnen we op korte termijn niet dezelfde productiviteit verwachten als van ervaren krachten en bovendien vraagt ook het opleiden en inwerken tijd en capaciteit. Mede als gevolg van deze ontwikkelingen zetten we nog meer in op toezicht vooraf om de tijdigheid, juistheid en volledigheid van aangiften te borgen in plaats van het achteraf herstellen van fouten in aangiften.

Op basis van de huidige inzichten zetten we in 2023 naar verwachting 38-43% van de primaire capaciteit voor het MKB in op toezicht, fraudebestrijding en externe overheidssamenwerking. Met een deel van deze capaciteit kunnen we dan het volgende toezicht op MKB uitvoeren:

- horizontaal toezicht: het aantal registraties waarmee MKB-ondernemers participeren in convenanten, bedraagt eind 2023 meer dan 188.000
- 48.000-60.000 aangiften Inkomenstheffing Winst
- 13.000-16.000 aangiften Vennootschapsbelasting
- 9.000-12.000 boekenonderzoeken.

<sup>19</sup> Bijlage bij Kamerstukken II, 2021/22, 31 066, nr. 958.



Op het moment dat we dit jaarplan opstellen, is de planning nog in voorbereiding en zijn de inschattingen mede gebaseerd op de prestaties tot en met november 2022. Pas begin 2023 is daar meer zekerheid over te geven. Dan nemen we ook de effecten mee van onvoorzien gebeurtenissen. De hierboven genoemde aantallen aangiften en boekenonderzoeken liggen onder het niveau van toezicht in de periode 2016 tot en met 2019.

### Naleving bevorderen van de bedrijfsopvolgingsregeling

In 2023 implementeren we het handhavingsplan over de bedrijfsopvolgings-regeling (BOR). Dat plan hebben we in 2022 opgesteld op basis van onderzoek naar de omvang en ernst van risico's van niet-naleving, en onderzoek onder de (familie) bedrijven die gebruikmaken van die regeling. De BOR faciliteert de overdracht van een (familie)onderneming aan de volgende generatie met een (gedeeltelijke) vrijstelling van schenk- en erfbelasting indien aan de voorwaarden is voldaan. Eén voorwaarde is dat de opvolger de onderneming ten minste vijf jaar na verkrijging voortzet. Dit is het voortzettingsvereiste.

De nadruk in het handhavingsplan gaat liggen op betere voorlichting en goede informatie op de website over dit voortzettingsvereiste. Voor het herstel van gemaakte fouten zetten we toezicht achteraf in. Belastingplichtigen die gebruik willen maken van de regeling, realiseren zich vaak niet dat als ze niet voldoen aan het vereiste, ze ook de (gedeeltelijke) vrijstelling niet krijgen. Verder maken we in 2023 de eerste afspraken met een aantal grote landelijke belastingadvieskantoren om het onderwerp Bedrijfsopvolging in de Landbouw onder de bestaande convenanten Horizontaal Toezicht te brengen.

### Handhaving DBA

De uitvoering van de handhaving op het thema DBA vindt op dit moment plaats binnen de kaders van het handhavingsmoratorium dat het kabinet heeft ingesteld. Er kan alleen gehandhaafd worden bij kwaadwillendheid of wanneer aanwijzingen niet binnen redelijke termijn worden opgevolgd. Hierbij geeft de Belastingdienst invulling aan de handhaving op het thema DBA in de vorm van bedrijfsbezoeken, boekenonderzoeken, het geven van aanwijzingen, het afgeven van beschikkingen

verzekeringsplicht en het beoordelen van verzoeken (model)overeenkomsten. Daarnaast geeft de Belastingdienst informatie, uitleg of voorlichting/toelichting met als doel de betrokken opdrachtgever(s) te ondersteunen bij het juist kwalificeren van de arbeidsrelatie(s) door het goed toepassen van de fiscale regels. Het kabinet heeft, in reactie op de rapporten van de Algemene Rekenkamer en de Auditdienst Rijk over de handhaving op arbeidsrelaties, aangekondigd de ambitie te hebben om de komende tijd maatregelen te nemen langs drie sporen om (de regels rondom) het werken met en als zelfstandige(n) meer toekomstbestendig te krijgen. Het verbeteren van toezicht en handhaving op schijnzelfstandigheid door de Belastingdienst is één van die drie sporen. Ook bij de andere twee sporen is de Belastingdienst betrokken: de inzet op een gelijker speelveld en meer duidelijkheid in de regelgeving.

Voor spoor drie is de ambitie om de handhaving door de Belastingdienst op korte termijn te verbeteren en versterken en het handhavingsmoratorium volledig op te heffen uiterlijk 1 januari 2025. Het handhavingsmoratorium opheffen is een forse stap die het nodige zal vergen van zowel marktpartijen als de Belastingdienst. Het kabinet streeft ernaar dat de handhaving door de Belastingdienst op de kwalificatie van de arbeidsrelaties voor de loonheffingen genormaliseerd wordt conform de Uitvoerings- en Handhavingsstrategie van de Belastingdienst. De wijze waarop het kabinet dit vormgeeft, wordt in de 'Voortgangsbrief' werken met en als zelfstandige(n)' van december 2022 nader uiteengezet.

### Fraudebestrijding en samenwerking met overheidspartners

Om fiscale fraude te bestrijden zetten we speciale teams in. Deze teams richten zich in 2023 op het bestrijden van bijvoorbeeld btw-carrouselfraude, van misbruik van wet- en regelgeving door Risicovolle Netwerken (dit zijn samenwerkingsverbanden van burgers en/of bedrijven die gericht kunnen zijn op frauduleuze financiële transacties) en het bestrijden van ondermijnende criminaliteit. In deze vormen van fraude worden omzetbelasting, inkomstenbelasting of vennootschapsbelasting ontdukt door, al dan niet samen met anderen, gekunstelde constructies op te zetten. De Fiscale Inlichtingen- en Opsporingsdienst (FIOD), onderdeel van de Belastingdienst, bestrijdt dergelijke fiscale fraude (zie bij Opsporing). Het

kabinet heeft extra middelen beschikbaar gesteld voor intensivering van de ondermijningsaanpak in de periode 2022-2025. Deze aanpak wordt gecoördineerd door de minister van Justitie en Veiligheid. De Belastingdienst draagt eraan bij door onder meer fiscale expertise en informatie te leveren.

#### Btw-fraude

Een ander voorbeeld van fraudebestrijding is de aanpak van ontduiking van btw (ook internationaal). Aan deze vorm van fraude besteden we al een aantal jaren aandacht, nadat we signalen kregen dat ondernemers te lage waardes opgaven in hun aangifte. Het doel van onze aanpak is om geconstateerde nalevingstekorten direct terug te dringen, en tegelijkertijd kennis op te doen over de onderliggende oorzaken van de fraude. Die kennis stelt ons in staat om toekomstige fraude te helpen voorkomen.

#### Samenwerking in RIEC's, LSI en NSOC

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

We werken binnen de Regionale Expertise- en Informatiecentra (RIEC's) samen aan de aanpak van onder meer belasting- en premiefraude, fraude met toeslagen en uitkeringen, overtredingen van arbeidswetgeving, georganiseerde hennepoelt en vastgoedfraude. Arbeidsgerelateerde fraude wordt aangepakt binnen de Landelijke Stuurgroep Interventieteams (LSI). Tot slot nemen we deel aan de Nationale Samenwerking tegen Ondermijnende Criminaliteit (NSOC) – de opvolger van het

Multidisciplinair Interventie Team – met onder andere de politie, het Openbaar Ministerie en de Koninklijke Marechaussee. De NSOC is per 1 september 2022 gestart voor in ieder geval een periode van anderhalf jaar, om werk te maken van de uitvoering. In 2023 richt de NSOC zich op het ontvlechten van de (financiële) verwevenheid van onder- en bovenwereld. Dat gebeurt met interventies om te belemmeren dat de maatschappelijke infrastructuur wordt misbruikt voor criminelle doeleinden.

#### Belastingdienst neemt niet deel aan nieuwe LSI-projecten vanwege risico's

De Functionaris Gegevensbescherming (FG) van het ministerie van Financiën heeft aangegeven risico's te zien in de manier waarop de informatie-uitwisseling nu staat beschreven in het LSI-convenant. Daarom nemen we momenteel niet deel aan nieuwe LSI-projecten. Om te komen tot een meer solide juridische basis en om te voldoen aan de vereisten van de AVG, werken de juristen van de afzonderlijke partners aan een procesbeschrijving, een privacyprotocol en een gegevensbeschermingseffectbeoordeling (DPIA). Ook wordt, in opdracht van de stuurgroep LSI, het LSI-convenant geëvalueerd. Dit leidt mogelijk tot aanpassing van het convenant. Zodra de DPIA, na een positief advies van de FG, bestuurlijk is geacordieerd, gaan we weer deelnemen aan LSI-projecten.



MKB

#### **Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling**

Administratieve keten versterken: onderzoek naar benodigde IV-capaciteit voor gebruik van iDEAL voor loonheffing in MijnBelastingdienstZakelijk

#### **Mijlpaal/einddatum**

→ **30 juni 2023**

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

○ **31 december 2023**

#### **Deskundige en persoonlijke ondersteuning**

Fiscale informatie bieden, waar en wanneer het ondernemers past

→ **In 2023** openen we op alle negentien MKB-kantoren loketten waar ondernemers terecht kunnen met vragen over aangiften of betalingen

Afhandeling invordering belastingen coronasteun

○ **30 juni 2023:** effectmeting op de verschillende acties om de dienstverlening voor verschillende typen ondernemers aan te scherpen

Inlevend invorderen

→ **Uiterlijk 31 december 2023** is voor ondernemers online in te zien welke vorderingen nog openstaan, zoals voor de omzetbelasting

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

→ **Tot 2029**

○ **31 maart 2023** effectmeting inlevend invorderen

→ **Uiterlijk 31 december 2023** wordt de tijdelijke IT-voorziening vervangen door een structurele voorziening

👉 Nieuw: nieuwe activiteit die start in 2023

👉 In proces: al gestarte (verbeter)actie, die doorloopt in 2023 en een beoogde einddatum heeft

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



MKB

### Effectief toezicht en fraudebestrijding

Toezicht vooraf en achteraf

#### Mijlpaal/einddatum



Op basis van de huidige inzichten zetten we in 2023 naar verwachting 38-43% van de primaire capaciteit in op toezicht, fraudebestrijding en externe overheidssamenwerking. Met deze capaciteit kunnen we het volgende uitvoeren voor MKB:

- horizontaal toezicht: het aantal registraties waarmee MKB-ondernemers participeren in FD-convenanten bedraagt eind 2023 meer dan 188.000
- 48.000-60.000 aangiften IH Winst
- 13.000-16.000 aangiften Vpb
- 9.000-12.000 boekenonderzoeken
- Aanpak btw-fraude
- Samenwerking in RIEC's, LSI en NSOC



Implementatie handhavingsplan uiterlijk **1 juli 2023**

Naleving bevorderen van de bedrijfsopvolgingsregeling: implementatie handhavingsplan



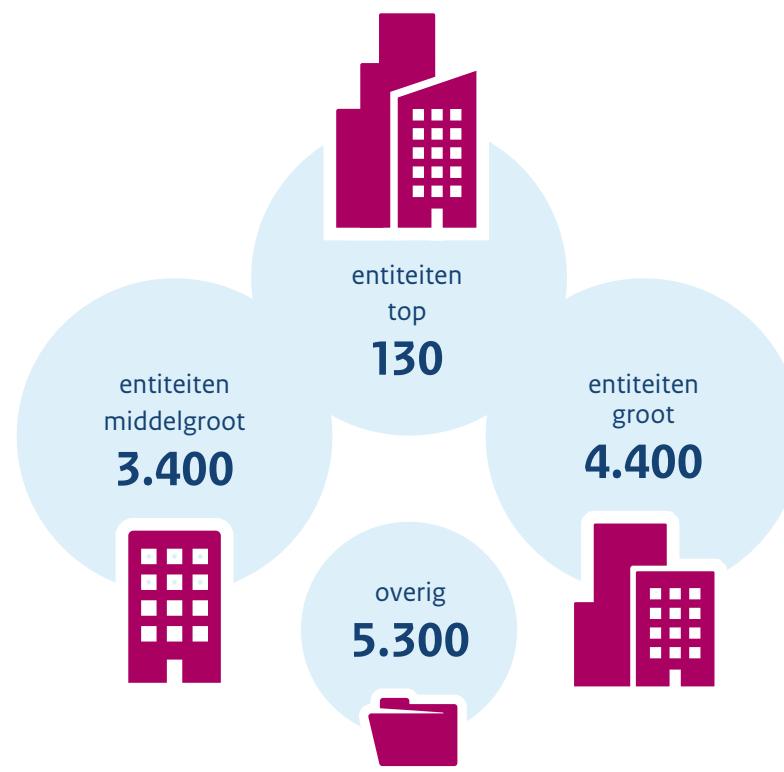
**1<sup>e</sup> kwartaal 2023** herijking handhaving en op **1 januari 2025** of zoveel eerder als mogelijk opheffing van het handhavingsmoratorium

Nieuw: nieuwe activiteit die start in 2023

In proces: al gestarte (verbeter)actie, die doorloopt in 2023 en een beoogde einddatum heeft

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

in 2023



#### Individuele klantbehandeling voor grote organisaties

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

**217 mld** belastingopbrengsten

## Grote organisaties

Onder grote organisaties vallen grote ondernemingen en publieke organisaties zoals gemeenten en zorginstellingen. Het gaat in 2023 naar verwachting om 13.230 organisaties. Voor de grote organisaties, zowel profit als not-for-profit, kiezen we voor individuele klantbehandeling. We onderhouden een individuele werkrelatie met de leiding van de organisaties en met de fiscaal dienstverleners en accountants die zij hebben ingeschakeld. En we passen maatwerk toe: op basis van het beeld van de klant bepalen we een behandelstrategie. Die geldt voor de organisatie, of voor een groep organisaties met dezelfde kenmerken (denk aan omzet of specifieke branches zoals energie-, olie- en gasbedrijven).

Grote organisaties zijn ingedeeld in drie categorieën:

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

Daarnaast vallen 5.300 entiteiten onder de categorie Overig. Zij voldoen niet aan de groottecriteria hierboven (afkomstig van art. 396 Titel 9 van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek). Het gaat bijvoorbeeld om zeer vermogende personen, enkele beursgenoteerde ondernemingen en zogeheten houdsters en dienstverleningslichamen.

We streven ernaar dat grote organisaties uit zichzelf fiscale regels naleven, zonder dwingende en kostbare acties van de zijde van de Belastingdienst. Daarvoor hebben we drie strategische prioriteiten geformuleerd (zie hoofdstuk 1). De drie prioriteiten hebben voor grote organisaties vorm gekregen in de individuele klantbehandeling, die is gebaseerd op kennis, ervaring en veronderstellingen over hoe we onze strategie doelmatig en doeltreffend kunnen realiseren bij een specifieke klant of groep. Hierna werken we deze klantbehandeling voor 2023 uit per prioriteit.

## Prioriteit 1: snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling

Onderdeel van de individuele klantbehandeling is dat we aanslagen opleggen en innen bij de grote organisaties.

Bij het opleggen van aanslagen en bij het innen passen wij maatwerk toe bij de individuele grote organisaties. Bij de klantbehandeling is de ervaren procedurele rechtvaardigheid van belang. Hoe een organisatie zich behandeld en geïnformeerd voelt door ons, is van invloed op de bereidheid om besluiten van ons te aanvaarden en de compliance in stand te houden. Het gaat hierbij om een accurate communicatie en een respectvolle behandeling, maar ook om een eenduidige benadering door onze medewerkers.

De activiteiten die wij uitvoeren voor grote organisaties, liggen voor een groot deel vast in de wet en in beleid. Bijvoorbeeld het opleggen en innen van aanslagen, het behandelen van klachten en van bezwaar- en beroepschriften. Dit geldt ook voor 2023.

## Prioriteit 2: deskundige en persoonlijke ondersteuning

Grote organisaties hebben rechtstreeks contact met een klantcoördinator. We voeren bedrijfsgesprekken en de organisaties kunnen vooroverleg aanvragen bij onduidelijkheid over de toepassing van wet- en regelgeving. Ook monitoren we in 2023 de betalingsregelingen die zijn getroffen in coronatijd.

### Individueel aanspreekpunt: de klantcoördinator

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

### Bedrijfsgesprekken en vooroverleggen

We gaan een zakelijke werkrelatie aan met de organisatie en met de (fiscale) adviseurs en accountants die de organisatie heeft ingeschakeld. Het draait daarin om individueel contact, onder meer in de vorm van bedrijfsgesprekken. In zo'n gesprek gaan we in op lopende zaken en actuele ontwikkelingen die mogelijk fiscaal van belang zijn. We beïnvloeden daarbij nalevingsgedrag, beantwoorden vragen en bespreken fiscaal relevante onderwerpen. We werken zoveel mogelijk 'in de actualiteit': we handelen fiscale kwesties waar mogelijk af op het moment dat ze zich voordoen, in plaats van dat we achteraf de feiten moeten onderzoeken. Waar fiscale gevolgen onduidelijk zijn, kunnen organisaties verzoeken om vooroverleg. Zo kunnen ze vooraf zekerheid krijgen over de toepassing van wet- en regelgeving. Het voorkomt discussies en correcties achteraf. Bij signalen van mogelijke onjuistheden, streven we ernaar dat organisaties zelf hun verantwoordelijkheid nemen en de onjuistheden rechtzetten. Als ze dat niet doen, pakken we dit signaal in het toezicht op.

## Invordering belastingen coronasteun afhandelen

Om organisaties te ondersteunen om de economische gevolgen van corona op te vangen, heeft het kabinet de afgelopen periode verschillende maatregelen getroffen. Deze maatregelen en de activiteiten van de Belastingdienst worden toegelicht bij MKB.

## Prioriteit 3: effectief toezicht en fraudebestrijding

Ook de toezichtkeuzes zijn maatwerk. In 2023 behandelen we dossiers van zeer vermogende personen, ronden we de implementatie af van het doorontwikkelde horizontaal toezicht en gaan we door met internationale activiteiten en onze fraudeaanpak.

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

Operationele keuzes maken we continu op basis van de beschikbare personele capaciteit. De toegenomen complexiteit van de belastingwetgeving en ook de juridisering van de verhouding tussen belastingplichtige en Belastingdienst, leiden ertoe dat uitvoering en toezicht per zaak veel meer tijd vragen. Daarom kunnen wij minder zaken afhandelen met de beschikbare capaciteit.

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

Voor iedere organisatie uit de categorie Top en Groot is een strategisch behandelplan beschikbaar. Deze plannen bevatten een aantal verplichte elementen, waaronder de beoordeling van enkele fiscale risico's die specifiek zijn voor de organisatie. Ook staat de manier beschreven waarop deze risico's worden teruggedrongen, zowel door de organisatie zelf als door de Belastingdienst (via handhaving). Het toezicht op de categorie Middelgroot is meer groepsgericht, reactief en signaalgericht.

### Dossiers van zeer vermogende personen behandelen

Een specifieke groep in de individuele klantbehandeling zijn de zeer vermogende personen. Tot deze groep behoren families met de grootste vermogens die verbonden zijn aan (grote) bedrijven, in Nederland, maar ook in andere landen, met vaak tientallen individuele belastingplichtigen. Onze aandacht gaat als eerste uit naar de families met de grootste financiële belangen en de grootste fiscale risico's. Die risico's hangen vaak samen met emigratie, overlijden, echtscheiding of bedrijfsopvolging. Vanaf 2019 hebben we structureel extra capaciteit gekregen om meer dossiers te kunnen behandelen. In 2022 zijn dat er 750. In 2023 breiden we uit tot 850 dossiers.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Een ZVP-dossier is/zijn de meest vermogende families bestaande uit één of een groep belastingplichtige(n).



## Doorontwikkeld horizontaal toezicht implementeren

Horizontaal toezicht is toezicht gebaseerd op vertrouwen tussen de Belastingdienst en een organisatie en op vastgelegde afspraken over hoe we met elkaar omgaan. Belangrijk uitgangspunt is dat alle partijen hun verantwoordelijkheid nemen om te komen tot een efficiënte en effectieve belastingheffing en -afdracht. Horizontaal toezicht is beschreven in de Leidraad Toezicht Grote Ondernemingen.<sup>21</sup>

Het toezicht is per klantcategorie anders:

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

In 2020 zijn we gestart met de implementatie van doorontwikkeld horizontaal toezicht. We voeren gesprekken met grote organisaties over wat de veranderingen in het toezicht voor hen betekenen en welke voorwaarden er gelden voor een individueel convenant. Deze implementatie ronden we in 2023 af.

---

<sup>21</sup> Belastingdienst, Leidraad Toezicht Grote Ondernemingen, februari 2021. Te vinden op [belastingdienst.nl](https://belastingdienst.nl) met de zoekterm 'Leidraad Toezicht Grote Ondernemingen'.

## Internationale activiteiten

De manier waarop we toezicht houden op grote organisaties, wordt in toenemende mate beïnvloed door mondiale en Europese wet- en regelgeving en door de samenwerking met andere belastingdiensten. Zo stellen we met andere belastingdiensten vast of de belastingafdracht van internationaal opererende bedrijven (en van burgers met bezittingen in meerdere landen) juist is. Hierbij maken we ook in toenemende mate gebruik van automatische uitwisseling van gegevens. Drie specifieke internationale activiteiten lichten we hier uit voor 2023:

- **Minimumwinstbelasting**

Binnen de OESO is een akkoord bereikt over de herziening van het internationale belastingstelsel. Daarmee is een belangrijke stap gezet richting een internationaal belastingsysteem en een wereldwijde minimumbelasting. Aanleiding hiervoor zijn de uitdagingen die de globaliserende en digitaliserende economie met zich meebrengt voor de belastingheffing van multinationals. Het akkoord wordt door 137 staten gesteund. Daarmee wordt bereikt dat multinationale groepen en omvangrijke binnenlandse groepen met een omzet van 750 miljoen euro of meer, effectief altijd minimaal 15% belasting betalen over hun winst. Om ervoor te zorgen dat de regels binnen de EU worden omgezet, wordt gewerkt aan richtlijnvoorstellen. Vanaf 24 oktober 2022 is Nederland als eerste in de EU gestart met de internetconsultatie zodat het wetsvoorstel snel kan worden ingevoerd zodra er een akkoord is op Europees niveau. De maatregelen gaan naar verwachting op 1 januari 2024 in. In 2023 zullen wij hierover communiceren met verschillende interne en externe betrokkenen. Ook richten we processen in om de bijbehorende internationale gegevensuitwisseling en het toezicht mogelijk te maken

- **Uitwisseling informatie online platformen (EU-richtlijn DAC7)**

Digitale platformen worden verplicht om vanaf 2024 fiscale informatie over hun gebruikers te verstrekken aan de Belastingdienst. Die gebruikers zijn de verkopers die via die platformen goederen en diensten aanbieden. Het gaat bijvoorbeeld om informatie over het online verkopen van consumentengoederen en de verhuur van onroerend goed of van

transportmiddelen. Het eerste rapportagejaar is 2023. De Belastingdienst gaat in 2023 door met de detectie van relevante digitale platformen om deze goed te kunnen informeren. Tegelijkertijd zetten we de voorbereidingen voort om de betreffende gegevens van de platformen vanaf 2024 te kunnen verwerken in onze geautomatiseerde systemen. Informatie die relevant is voor de andere EU-lidstaten wordt vanaf 2024 geautomatiseerd uitgewisseld met de belastingdiensten van die lidstaten. Ook de OESO heeft modelvoorschriften ontwikkeld om digitale platformen te verplichten fiscaal relevante gegevens door te geven aan belastingautoriteiten van de OESO-lidstaten

- **Ruling-uitwisseling**

Vooraf gemaakte fiscale afspraken worden sinds 2016 uitgewisseld met andere belastingdiensten via een Europese database en in OESO-verband. Net als in vorige jaren voeren we in 2023 analyses uit op informatie die betrekking heeft op Nederlandse entiteiten, stellen we vragen aan buitenlandse belastingdiensten en ontplooien we toezichtactiviteiten. Geanonimiseerde samenvattingen van de afspraken maken wij openbaar. Bovendien brengen wij jaarlijks verslag uit van de ontwikkelingen van de rulingpraktijk in Nederland.

## Fraudeaanpak

De fraudeaanpak heeft tot doel niet-compliant of frauduleus handelen te voorkomen, te stoppen en te bestrijden. Het valt ook onder de individuele klantbehandeling. Zodra wij een redelijk vermoeden van een strafbaar feit hebben, dragen wij de zaak over aan de FIOD, de opsporingsdienst van financiële en fiscale criminaliteit. Daarnaast hebben we verschillende activiteiten die in 2023 doorlopen, waaronder de aanpak van verhuld vermogen (zie beschrijving bij Burgers).



## Grote organisaties

### Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling

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

### Mijlpaal/einddatum

Streefwaarde van 3,5 op adequate behandeling (waarde 2021: 3,5), zie bijlagen  
**Eind 2023:** minimaal 90% van de bezwaren afgehandeld conform Awb

### Deskundige en persoonlijke ondersteuning

Bedrijfsgesprekken

Streefwaarde van 3,3 op gemak (waarde 2021: 3,3)

Vooroverleg

Streefwaarde van 3,3 op gemak (waarde 2021: 3,3)

Afhandeling invordering belastingen coronasteun

**Tot 2029**

### Effectief toezicht en fraudebestrijding

Boekenonderzoeken, aangiften Vpb en IH

Streefwaarde van 3,3 op corrigerend optreden

Dossiers van zeer vermogende personen behandelen

**Tot eind 2023** breiden we uit tot 850 dossiers in onze individuele klantbehandeling (2022: 750 dossiers)

Implementeren doorontwikkeld horizontaal toezicht

Volledig naar nieuwe convenanten, **eindigt eind 2023**

Minimumwinstbelasting, DAC7 en DAC7rulings

We treffen voorbereidingen om de fiscaal relevante gegevens van digitale platformen vanaf 2024 te verwerken en in behandeling te nemen. Verder jaarverslag Ruling uitbrengen

Aanpak van verhuld vermogen

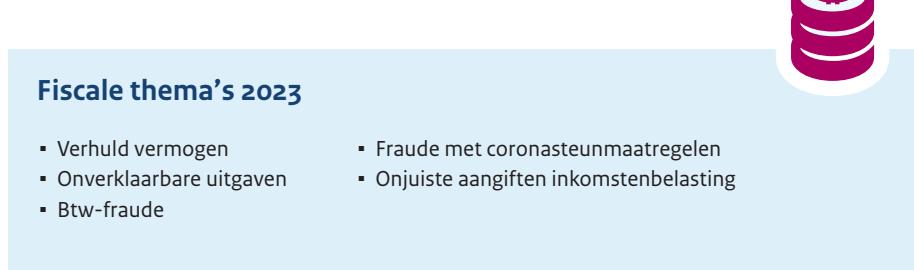
De capaciteitsinzet voor verhuld vermogen in 2023: 150.000-160.000 uur.  
Zie activiteitentabel van hoofdstuk Burgers

Nieuw: nieuwe activiteit die start in 2023

In proces: al gestarte (verbeter)actie, die doorloopt in 2023 en een beoogde einddatum heeft

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

# Opsporing



De Fiscale Inlichtingen- en Opsporingsdienst (FIOD) sluit in zijn opsporingsactiviteiten voor 2023 aan bij de toezichtthema's waarop de Belastingdienst focust. In de voorgaande paragrafen zijn deze thema's beschreven bij de doelgroepen: burgers, MKB en grote organisaties.

## Fraudeaanpak maakt deel uit van Uitvoerings- en Handhavingsstrategie

Opsporing is een wezenlijk onderdeel van de fraudebestrijding door de Belastingdienst, want het bevordert de bereidheid van burgers en bedrijven tot naleving van de fiscale verplichtingen. Als het vermoeden bestaat dat burgers en bedrijven willens en wetens de regels overtreden of anderen daartoe aanzetten dan wel faciliteren, dan komt de opsporing in beeld. Dit is het terrein van de Fiscale Inlichtingen- en Opsporingsdienst, de FIOD.

## Opsporingsdienst FIOD werkt voor veel opdrachtgevers

De FIOD is de opsporingsdienst van de Belastingdienst. De FIOD werkt onder het gezag van het Openbaar Ministerie en voert opsporingsonderzoeken uit voor de directoraten-generaal Belastingdienst, Douane en Toeslagen. Verder is de FIOD verantwoordelijk voor opsporing op het gebied van financiële onderwerpen van andere ministeries zoals Justitie en Veiligheid, Economische Zaken en VWS. De taken voor de andere departementen blijven in dit jaarplan buiten beschouwing.

Een beperkt deel van de FIOD-capaciteit wordt besteed aan opsporing voor het Europees Openbaar Ministerie (EOM) dat in 2021 gestart is met zijn werkzaamheden. Als fraude raakt aan de eigen middelen van de Europese Unie (zoals fraude met in- en uitvoerheffingen, fraude met EU-subsidies en omzetbelastingfraude van meer dan 10 miljoen euro), dan kan een verdachte te maken krijgen met het EOM. De samenwerking tussen de opsporingsdiensten en het EOM bevordert daarnaast informatie-uitwisseling tussen lidstaten in onderzoeken die onder leiding van het EOM worden verricht. Het aantal zaken

neemt toe en zal naar verwachting ook in 2023 toenemen. Na een evaluatie eind 2022 is daar meer over bekend.

### Kaders bij de keuzes voor activiteiten

De keuzes die de FIOD maakt bij de opsporing van (fiscale) fraude worden medebepaald door:

- **Het handhavingsarrangement** voor de opsporing van financiële en fiscale criminaliteit. Dit handhavingsarrangement is afgesloten tussen de directeur-generaal van de Belastingdienst en het College van procureurs-generaal van het Openbaar Ministerie (OM). Het bevat doelstellingen en concrete afspraken voor de periode 2020-2023. Het komt tot stand in samenspraak met de ketenpartners (toezicht, opsporing en vervolging), zodat de handhavingsactiviteiten zo goed mogelijk op elkaar aansluiten. De opsporing door de FIOD vindt plaats onder het gezag van het Functioneel Parket van het OM.
- **De toezichtthema's waarop de Belastingdienst focust.** Opsoeling sluit aan bij die thema's. De thema's worden zoveel mogelijk in overleg vastgesteld (zie voor de thema's voor 2023 'Opsoeling van fiscale fraude').
- **De inschatting van het effect.** Bij de keuzes voor de inzet van de opsporingscapaciteit beoogt de FIOD een optimaal effect op de samenleving en de criminale milieus die onze samenleving ondermijnen, bijvoorbeeld de mogelijkheden om criminell verworven vermogen af te pakken. Mede gelet op de gewenste impact richt de FIOD zich op personen en bedrijven die het anderen mogelijk maken te frauderen (de zogenoemde facilitators). We pakken individuele gevallen aan, maar werken ook themagericht, bijvoorbeeld bij de aanpak van beroepsfraudeurs en van btw-carrouselfraude.

- **Efficiency van het toezicht.** De manier waarop de Belastingdienst toezicht houdt, heeft gevolgen voor de effectiviteit van de opsporing door de FIOD. Hierbij spelen meerdere ontwikkelingen. Goed inzicht en overzicht in fraudefenomenen zijn van belang voor de juiste keuzes in toezicht en opsporing. Verder kan toenemende fiscale complexiteit in de uitgevoerde boekenonderzoeken leiden tot complexere opsporingsonderzoeken.

### Opsoeling van fiscale fraude

De opsporingsactiviteiten van de FIOD hangen nauw samen met het toezicht en de fraudeaanpak door de andere onderdelen van de Belastingdienst. Belangrijke onderwerpen die een meerjarige aanpak vergen in de samenwerking tussen de Belastingdienst en de FIOD voor 2023 zijn:

- **Grenoverschrijdende btw-fraude:** via een constructie waarbij een ondernemer in het buitenland is betrokken, draagt een in Nederland belastingplichtige ondernemer geen btw af die wel bij de klant in rekening is gebracht
- **Verhuld vermogen:** belastingplichtigen houden inkomen en vermogen buiten het zicht van de Belastingdienst
- **Onverklaarbare uitgaven:** belastingplichtigen doen aankopen die niet in verhouding staan tot hun aangegeven vermogen en/of inkomen
- **Onjuiste aangiften:** voor de inkomstenbelasting en/of onterechte verzoeken om voorlopige teruggaven
- **Fiscale aspecten van de coronasteunmaatregelen:** de meeste lopende onderzoeken zijn eind 2022 afgerond. Hoogstwaarschijnlijk is hiervoor minder FIOD-capaciteit nodig voor 2023, omdat de steunmaatregelen beëindigd zijn.

Deze onderwerpen zijn eerder in dit hoofdstuk toegelicht, namelijk in de passages over toezicht- en fraudeactiviteiten voor burgers, MKB en grote organisaties.

## Cryptovaluta

Naast de genoemde onderwerpen zal de FIOD zich bezighouden met cryptovaluta. Cryptovaluta en andere vormen van digitaal vermogen spelen een steeds prominentere rol in het financiële verkeer, zowel nationaal als internationaal en zowel in legale als in illegale transacties. Belastingplichtigen moeten zelf aangeven of ze digitale valuta bezitten. De FIOD heeft een speciaal team – het Financial Advanced Cyber Team (FACT) – opgezet dat zich bezighoudt met financiële criminaliteit met cryptovaluta. De Belastingdienst kan zelf het cryptovermogen immers lastig controleren en verifiëren.

## Aanpak van ondermijnende criminaliteit

De Belastingdienst en specifiek de directie FIOD hebben een belangrijke taak in de aanpak van de (georganiseerde) ondermijnende criminaliteit. De FIOD doet onderzoek naar strafbare feiten en neemt crimineel vermogen af. Deze activiteit blijft belangrijk in 2023. De dienst werkt hiervoor samen met regionale en landelijke informatie- en expertisecentra (RIEC en LIEC) en neemt deel aan de Nationale Samenwerking tegen Ondermijnende Criminaliteit (NSOC, voorheen het Multidisciplinair Interventie Team). Samen met de politie heeft de FIOD een aantal gecombineerde teams ingericht die zich speciaal bezighouden met ondermijning: zowel op landelijk niveau als in de regio.

De FIOD geeft bij het selecteren van aanmeldingen voor strafrechtelijk onderzoek prioriteit aan zaken met impact en effect, door te streven naar processen-verbaal die leiden tot een veroordeling of transactie. De doelstelling voor deze bestaande indicator is een resultaat van het overleg tussen het Openbaar Ministerie, de toezichthouders en de FIOD, en is een indicator voor de kwaliteit van de door de FIOD aangeleverde zaken. Bij de aanpak van fraude wil de FIOD een duidelijk signaal afgeven en kiest hij voor aanpak van strafonderzoeken met maatschappelijk effect: van incident naar impact. De monitoring hierop vindt plaats met deze bestaande prestatie-indicator door te rapporteren hoeveel procent van de zaken omgevingsgericht is.

FIOD	Mijlpaal/einddatum
Percentage processen verbaal dat leidt tot veroordeling of transactie	C >82%
Percentage opsporingscapaciteit dat wordt ingezet op omgevingsgerichte strafonderzoeken	C >40%

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

## 3

# Wendbare en toekomst-bestendige organisatie

De Belastingdienst wil snel kunnen inspelen op veranderende omstandigheden, maatschappelijke en politieke wensen en nieuwe wetgeving. We stemmen beleid en uitvoering steeds beter op elkaar af.



## Veranderende behoeften



We willen tijdig kunnen inspelen op veranderende behoeften van burgers, bedrijven en intermediairs, op maatschappelijke en economische ontwikkelingen (zoals de energietransitie, inflatie, armoede) en op wensen vanuit de politiek. Bovendien moeten we in staat zijn om veranderingen in wet- en regelgeving sneller te implementeren. Een wendbare en toekomstbestendige organisatie is daarom één van de strategische prioriteiten uit onze Meerjarenvisie. De ambities uit de Meerjarenvisie doen net als de beleidsambities en de herstelopgaven een beroep op de beschikbare IV- en personele capaciteit, waarbij de vraag groter is dan het aanbod. Het maken van keuzes is dan ook noodzakelijk. Beleid en uitvoering werken aan een meerjarenontwikkeltraject om steeds beter inzicht te kunnen geven in de keuzevraagstukken binnen de Belastingdienst, zoals beschreven in de fiscale beleids- en uitvoeringsagenda.<sup>22</sup>

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe we door te investeren in onze mensen en middelen als organisatie meer wendbaar en toekomstbestendig worden.

---

<sup>22</sup> Kamerstukken II, 2021/22, 32 140, nr. 119.

## Lerend vermogen

Als we meer zicht krijgen op de buitenwereld en op de effecten van ons handelen op burgers en bedrijven, weten we beter hoe we hen kunnen ondersteunen. Hiermee kunnen we ons lerend vermogen verder ontwikkelen. We leren van de signalen die we binnenkrijgen. Verder beschikken we over verschillende instrumenten om te leren: onderzoeken vanuit klantperspectief, invoeringstoetsen en beleidsevaluaties.

### Klantperspectief

Het perspectief van burgers en bedrijven moet structureel onderdeel worden van evaluaties en verbeter- en ontwikkeltrajecten. Sinds begin 2022 voeren we daarom onderzoeken uit onder burgers, bedrijven, belangengroepen en fiscaal en maatschappelijk dienstverleners. Die onderzoeken kunnen langjarig zijn of ad hoc en actueel. Ze zijn de afgelopen tijd gegaan over uiteenlopende onderwerpen, zoals de onbelaste reiskostenvergoeding door werk nemers en werkgevers, box 3, en online betalingsverkeer tussen belastingplichtigen en de Belastingdienst. De verwachting is dat de vraag naar vergelijkbaar onderzoek in 2023 toeneemt.

### Invoeringstoetsen

Bij de implementatie van nieuwe wet- en regelgeving kunnen er zaken anders uitpakken dan beoogd. De Belastingdienst gaat met de invoeringstoets eerder, gestructureerder en beter kijken naar de werking van net ingevoerde regelgeving in de praktijk. Daarmee ontstaat de mogelijkheid om sneller in te grijpen als veranderingen in de praktijk anders uitpakken dan beoogd.

Tijdens de behandeling van het Belastingplan 2022 in de Kamer heeft de staatssecretaris van Financiën – Fiscaliteit en Belastingdienst toegezegd om enkele invoeringstoetsen te doen op belangrijke onderdelen uit het pakket 2022. We starten in 2023 met enkele onderwerpen. De uitkomsten van de invoeringstoetsen delen we met de Tweede Kamer.

## Beleidsevaluaties

Evaluieren is belangrijk om te verantwoorden en te sturen, maar ook om te leren en te reflecteren. In hoeverre (en hoe) draagt de inzet van mensen en middelen bij aan onze doelstellingen? Om deze vraag te beantwoorden, stelt het ministerie van Financiën de Strategische Evaluatie Agenda op. Daarin worden de uit te voeren beleidsevaluaties opgenomen. Zo ronden wij in 2023 een evaluatie af naar de doeltreffendheid en doelmatigheid van ons inningsproces. Op tactisch en operationeel niveau evalueren we onze activiteiten steeds meer en steeds systematischer. Hiervoor stellen de uitvoerende directies met ingang van 2023 elk jaar een evaluatieagenda op.

Lerend vermogen	Mijlpaal/einddatum
Klantperspectief inbedden in evaluaties en ontwikkeltrajecten	⌚
Invoeringstoetsen	🐦 Begin 2023 starten
Beleidsevaluaties, o.a. van ons inningsproces	➔ 2023

🐦 Nieuw: nieuwe activiteit die start in 2023

➔ In proces: al gestarte (verbeter)actie, die doorloopt in 2023 en een beoogde einddatum heeft

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

## Innovatie – experimenten voor een wendbare en toekomstbestendige Belastingdienst

In een tijdperk waarin technologische en maatschappelijke ontwikkelingen snel gaan, is het van belang dat we blijven innoveren. In 2023 investeren we in onder meer de volgende experimenten:

### Zelf-sovereine identiteit (self-sovereign identity of SSI)

Met SSI-toepassingen kunnen burgers en bedrijven de regie voeren over hun digitaal opgeslagen (persoons)gegevens. Ze verkrijgen een digitale (bron)identiteit die ze kunnen gebruiken voor digitale transacties. Dit concept past goed bij ontwikkelingen zoals realtime belasting heffen, bescherming van digitale identiteit, en regie op de eigen gegevens. We verkennen bijvoorbeeld, samen met andere publieke organisaties en met private partijen, of burgers volledig digitaal een bv kunnen oprichten met behulp van SSI en Blockchain (het ondernemingspaspoort).

### Samenwerkingsverbanden binnen en buiten de Belastingdienst

Om te kunnen innoveren, delen we kennis en werken we samen. Zo nemen we deel aan de interdepartementale werkgroep Technologieverkenningen van de Rijks Innovatie Community. Daarnaast werken we samen met kennisinstituten zoals TNO, universiteiten en hogescholen. Met belastingdiensten in het buitenland wisselen we kennis uit over digitale transformaties (zoals de effecten van realtime belasting heffen of van een digitale identiteit op onze werkzaamheden).

### 1-loketfunctie

Waar kunnen burgers terecht als ze er zelf even niet meer uitkomen? Het idee achter het programma 1 Loket is dat ze altijd en snel toegang moeten hebben tot de juiste dienstverlening van de overheid. Ook als er meerdere instanties bij betrokken zijn. Sinds najaar 2022 voeren we experimenten uit om te onderzoeken welke vormen van dienstverlening effectief zijn voor de burger en haalbaar voor de betrokken organisaties. De Belastingdienst draagt hieraan bij, onder andere via een experiment bij enkele van onze steunpunten (zie hoofdstuk 2 bij Burgers).



## Uitvoerbare wet- en regelgeving

Samen met onze opdrachtgevers werken we ook in 2023 aan uitvoerbaar beleid.<sup>23</sup> Is de wet- en regelgeving eenvoudig, solide en fraudebestendig? Kunnen burgers, bedrijven en wij als uitvoeringsorganisatie er in de praktijk mee uit de voeten? Om de uitvoerbaarheid te vergroten, werken we mee aan de vereenvoudiging van het belastingstelsel en toetsen we wet- en regelgeving. Dat laatste doen we met de doenvermogencans, uitvoeringstoetsen en de hiervoor genoemde invoeringstoetsen. Verder benutten we signalen van medewerkers en van onze omgeving. Daarvoor is onder meer het loket Rechtsstatelijkheid en Hardheden ingericht. Tot slot werken we onze relatie met de Inspectie Belastingen, Toeslagen en Douane nader uit.

### Vereenvoudigen belastingstelsel

In het coalitieakkoord is de ambitie uitgesproken om het belastingstelsel te vereenvoudigen: hoe eenvoudiger de regels, hoe beter ze te begrijpen en te volgen zijn voor burgers en bedrijven. Daartoe wordt een aantal activiteiten ondernomen. Allereerst zal de Belastingdienst samen met het directoraat-generaal Fiscale Zaken (DGFZ) van het ministerie van Financiën in 2023 de complexiteit van het belastingstelsel in kaart brengen en voorstellen voor vereenvoudiging aandragen voor de Tweede Kamer. Daarbij is het van groot belang dat de uitvoeringsaspecten zo vroeg mogelijk worden meegewogen bij de totstandkoming van nieuwe wet- en regelgeving.<sup>24</sup> Ook bekijken we samen met andere opdrachtgevers en departementen of ineffektieve wetgeving kan worden geschrapt of verbeterd.

<sup>23</sup> Het coalitieakkoord 2022-2026 besteedt veel aandacht aan de uitvoering. In de fiscale beleids- en uitvoeringsagenda en in een bijlage bij het Belastingplan 2023 is uitvoerbaarheid verder uitgewerkt. Onze activiteiten zijn hierop gebaseerd.

<sup>24</sup> Kamerstukken II 2020/21, 35 387, nr. 2.

## Doenvermogenscan: 'doenlijkheid' voor burgers en bedrijven

We versterken onze samenwerking met de opdrachtgevende ministeries bij nieuw beleid dat impact heeft op burgers en bedrijven. Zijn belastingplichtigen in staat om te doen wat er van hen wordt verwacht? En wanneer hier twijfels over zijn: wat kan er worden gedaan om dit te ondervangen? Voor deze vragen heeft DGFZ in 2021 de doenvermogenscan geïntroduceerd. Met deze scan is in te schatten wat er extra gevraagd wordt van burgers en bedrijven door wijzigingen in fiscale wet- en regelgeving, vergeleken met de bestaande situatie. Als een eerste scan van de doenlijkheid reden geeft tot zorg, volgt een uitvoerige doenvermogenscan. Het doel is om dit proces in 2023 zo vroeg mogelijk in de beleidscyclus te doorlopen, zodat de inzichten zoveel mogelijk bruikbaar zijn in het wetsontwerp.

Ook versterken wij de samenwerking binnen het ministerie van Financiën op het thema doenvermogen, onder andere door gedragsonderzoek uit te voeren in het zelfstandige wetstraject Betalen naar Gebruik, en door aandacht voor doenlijkheid bij de uitwerking van het nieuwe box 3-stelsel.

## Uitvoeringstoetsen vooraf

We stellen uitvoeringstoetsen op voor alle voorstellen voor nieuwe en gewijzigde wet- en regelgeving (Europees, nationaal en overig) die de Belastingdienst raken. Daarmee geven we inzicht in de gevolgen van die voorstellen voor de uitvoering. We brengen de haalbaarheid, handhaafbaarheid, impact en risico's vooraf in kaart en geven advies aan de makers van wet- en regelgeving. Onze opdrachtgever, vaak DGFZ, stuurt deze uitvoeringstoets met het wetsvoorstel mee naar de Tweede Kamer. Zo kan de politiek de consequenties meewegen in de besluitvorming over wetsvoorstellen.

Jaarlijks beoordelen we zo'n 160 voorstellen voor wet- en regelgeving. Het betreft ook wetten die de Belastingdienst uitvoert in opdracht van andere opdrachtgevers dan DGFZ. Daarnaast stellen we ieder jaar verkorte uitvoeringstoetsen op voor 60 tot 80 amendementen en (een toenemend aantal) EU-voorstellen. Deze quickscans zijn minder diepgaand. De uitspraken die we erin doen, kennen daarom meer onzekerheid.

## Vroegtijdige afstemming tussen beleid en uitvoering

Om de uitvoerbaarheid van wetgeving in de toekomst te vergroten, is het essentieel om het proces van beleidsinitiatief tot en met de uitvoeringstoets te verbeteren. Het is inmiddels een gezamenlijk uitgangspunt van de eigenaar van de Belastingdienst (de secretaris-generaal van het ministerie van Financiën), opdrachtgevers en opdrachtnemer (de Belastingdienst) om de uitvoering vroeg in het proces te betrekken. Hier toe gaan we op tijd in gesprek met de beleidsmakers/opdrachtgevers. Dat helpt zowel ons als uitvoerder, als ook de burgers en bedrijven waarop het beleid invloed heeft. Ook aandacht van de Tweede Kamer voor het volwaardig en in een vroeg stadium betrekken van de uitvoering, draagt bij aan beter beleid. Bij het aanbieden van het Belastingplan 2023 hebben we meer inzicht gegeven in de uitvoering door de Belastingdienst.

Daarnaast werken we samen met DGFZ aan meer inzicht in de eventuele samenloop van verschillende beleidsmaatregelen. Op termijn moet dit inzicht ertoe leiden dat we in elk stadium van de beleidsvoorbereiding het gesprek kunnen voeren over de mogelijkheden van de Belastingdienst en welke keuzes en dilemma's dit met zich meebrengt.

## Stand van de uitvoering en signaalprocessen

Gelijkzeitig met dit jaarplan bieden we de (tweede) Stand van de uitvoering aan de Tweede Kamer aan, en in 2023 werken we aan de derde Stand van de uitvoering. Met de Stand van de uitvoering wil de Belastingdienst transparant zijn over de knelpunten achter de signalen van burgers, bedrijven en medewerkers. De knelpunten laten zien welke ongewenste uitkomsten de uitvoering kan hebben voor belastingplichtigen. Deze inzichten gebruiken we om, waar nodig, de menselijke maat terug te brengen in de uitvoering. Voor een deel van de knelpunten kunnen we binnen de Belastingdienst een oplossing vinden. Voor een ander deel is het waarschijnlijk nodig wet- en regelgeving aan te passen. Het document biedt een basis om daarover in gesprek te gaan met de Tweede Kamer en onze opdrachtgevers.

In 2023 gaan we door met de opvolging van signalen die we hebben opgehaald voor de eerste<sup>25</sup> en tweede Stand van de uitvoering. Zo richten we bijvoorbeeld nieuwe processen in, passen we formulieren aan, of vragen we om nieuwe wet- of regelgeving (zie ‘Voorbeelden van signalen’ in hoofdstuk 2 onder Burgers). Verder kan het voorkomen dat we al een oplossing hebben, maar geen capaciteit om die uit te voeren. Dergelijke signalen blijven in beeld, en worden opgevolgd zodra het mogelijk is. Om knelpunten vanuit de eigen organisatie zo goed mogelijk in beeld te brengen, wordt gewerkt aan versterking van het signalenproces (zie tweede Stand van de uitvoering).

#### **Loket voor melding van knelpunten en ervaren hardheden**

Het Loket Rechtsstatelijkheid en Hardheden is een meldpunt waar medewerkers terechtkunnen met signalen over wetgeving die hardvochtig uitpakt voor burgers en bedrijven. Het loket monitort de afhandeling ervan. In 2023 vergroten we de bekendheid van het loket verder bij medewerkers, en geven we aan wat de Belastingdienst doet met hun signalen.

#### **Relatie met de Inspectie Belastingen, Toeslagen en Douane**

De Belastingdienst heeft positief gereageerd op het werkprogramma 2023 van de Inspectie Belastingen, Toeslagen en Douane (IBTD). De IBTD richt haar activiteiten in 2023 op thematisch toezicht en systeemgericht toezicht. In het thematische toezicht kijkt de IBTD naar actuele onderwerpen en verbeteringen voor burgers en bedrijven op de korte termijn. Voorbeelden daarvan zijn de hersteloperaties kinderopvangtoeslag en risicoselectie. Bij het systeemgericht toezicht kijkt de inspectie naar de langere termijn. Een kernpunt hierbij is wet- en regelgeving, omdat de observatie is dat het stelsel van belastingen en toeslagen erg complex is. Dit kan nadelige effecten hebben voor burgers en bedrijven. De toezichtactiviteiten van de IBTD moeten ertoe bijdragen dat wet- en regelgeving beter uitvoerbaar wordt. De Belastingdienst onderschrijft de ambitie van de IBTD om de onderlinge samenwerking uit te werken in een Relatiestatuut.

<sup>25</sup> Bijlage bij Kamerstukken II, 2021/22, 31 066, nr. 962.

<b>Uitvoerbare wet- en regelgeving</b>	<b>Mijlpaal/einddatum</b>
Bijdragen aan doenvermogenscan	C
Uitvoeringstoetsen en quickscans opstellen	Ca 160 toetsen en 60-80 quickscans
Stand van de uitvoering opstellen	C 2023
Opvolgen signalen Loket Rechtsstatelijkheid en Hardheden	C 2023

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

## Ontvlechting

De Belastingdienst, Toeslagen en Douane zijn sinds januari 2021 ‘bestuurlijk ontvlochten’ en nu aparte directoraten-generaal. Zij concentreren zich elk op de eigen specifieke taak voor de eigen doelgroepen. Een aantal onderdelen van de Belastingdienst voert in goede afstemming werkzaamheden uit voor Toeslagen en Douane. Dit wordt jaarlijks vastgelegd in samenwerkingsafspraken en ook steeds meer in reguliere dienstverleningsovereenkomsten.

Onderzocht is of, en zo ja bij welke van de geïntegreerde werkzaamheden op het gebied van klantinteractie, beheer van administratieve processen en informatievoorziening, verantwoord ontvlochten zou kunnen worden. Draagt ontvlechting bij, zoals de Tweede Kamer als uitgangspunt heeft aangegeven, aan betere dienstverlening voor burgers en bedrijven en wat is de impact van een mogelijke ontvlechting? Naar verwachting wordt begin 2023 het rapport gedeeld met de Tweede Kamer, waarna een besluit kan worden genomen.

Ontvlechting	Mijlpaal/einddatum
Besluit over ontvlechten werkzaamheden BD	→ Eerste kwartaal van <b>2023</b>

➔ In proces: al gestarte (verbeter)actie, die doorloopt in 2023 en een beoogde einddatum heeft



## Personeel

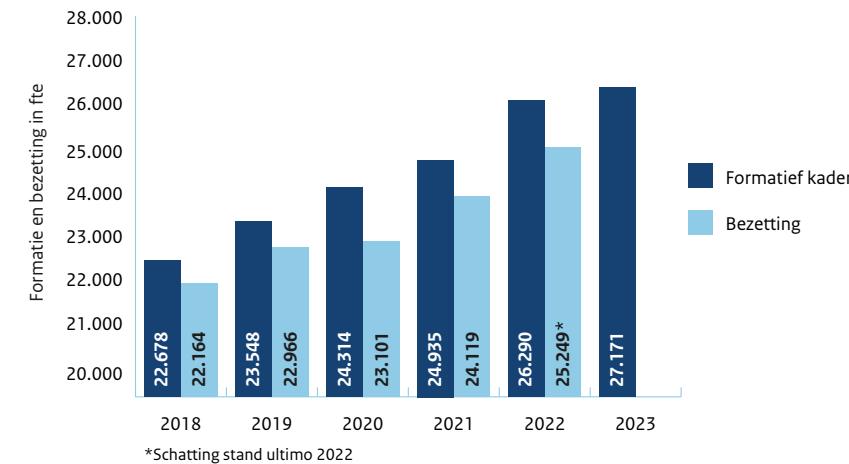
Onze medewerkers zijn van grote waarde, omdat zij ervoor zorgen dat we onze taken zo goed mogelijk uitvoeren. We ondersteunen onze medewerkers in hun werk: we investeren ook in 2023 in voldoende instroom, in een diverse, gelijkwaardige en inclusieve organisatie en in mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling en om door te groeien. Specifiek vergroten we het fiscaaltechnisch en juridisch vakmanschap.

### Personnelsbestand in balans met het werk

Naast het uitvoeren van de reguliere taken heeft de Belastingdienst doorlopend te maken met uitbreiding en intensivering van de werkzaamheden. Sinds 2018 neemt de formatie toe (zie figuur Omvang Belastingdienst). Er zijn in die jaren extra middelen beschikbaar gekomen voor stabiliteit in de uitvoering (Beheerst Vernieuwen), voor verbeteringen naar aanleiding van de Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag en – recent – voor versterking van de uitvoering in het kader van Werk aan Uitvoering (WaU).

De bezetting is eveneens toegenomen (met ruim 3.000 fte), maar blijft achter bij de formatie. Voor 2023 streven we naar een bezetting van 98-100% van de formatie: dit betekent een instroom van 2.500 tot 3.000 fte in 2023, wat hoger is dan de opgave in 2022 (2.200 tot 2.400 fte). Deze opgave voor 2023 vergt bijsturing op onderdelen van ons personeelsbeleid.

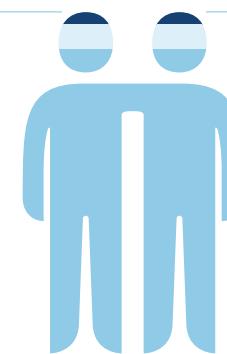
Omvang Belastingdienst 2018-2023



### Beoogde bezetting

#### ● Uitstroom in 2023

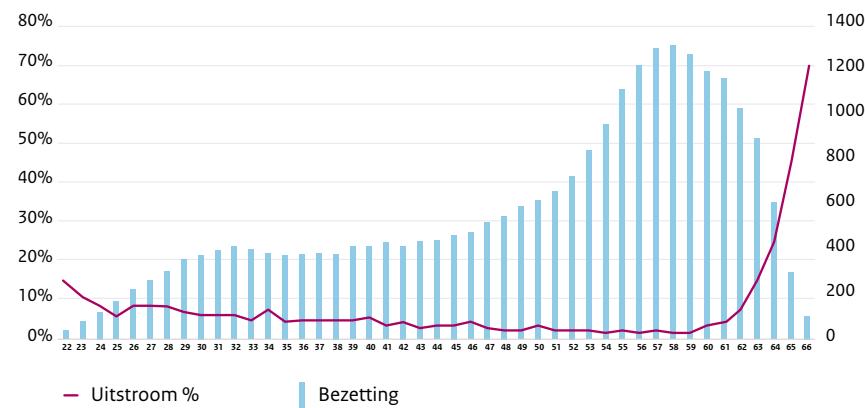
1.500 fte  
AOW, reguliere  
uitstroom



● Instroom in 2023  
minimaal 2500-3000 fte  
Continue werving van  
accountants, fiscalisten,  
IT'ers en data-analisten

**27.171 fte in 2023**

### Bezetting op leeftijd en uitstroom als % van bezetting per leeftijd



In de huidige krappe arbeidsmarkt is het niet altijd mogelijk om in korte tijd extra personeel te werven. Er is vooral een tekort aan ICT'ers, accountants, fiscalisten, dataspecialisten en medewerkers voor de BelastingTelefoon. Dit kan ertoe leiden dat niet alle toegezegde en/of voorgenomen activiteiten binnen de beoogde tijd worden gerealiseerd. Inwerken en opleiden van nieuw personeel vraagt de nodige tijd van ons huidige personeel. Op de korte termijn zetten we medewerkers vanuit toezicht, bezwaarafhandeling, de BelastingTelefoon en inning van belastingschulden, in op de prioritaire dossiers. Denk aan hersteloperaties zoals FSV, MSNP en box 3. Op langere termijn helpt ons meerjarige personeelsplan 2023-2026 om gericht te sturen op duurzame inzetbaarheid en wendbaarheid van medewerkers. Dit ook gelet op de gemiddeld hoge leeftijd van onze medewerkers (zie figuur Bezetting).

We zijn één van de favoriete werkgevers in Nederland.<sup>26</sup> Dat willen we zo houden. Daarvoor kijken we ook goed naar onze arbeidsvoorraad. Om nieuwe medewerkers aan te trekken, stellen we talent centraal – en niet zozeer opleiding. Mede hiermee anticiperen we op de pensioenuitstroom. We breiden uit met andere vormen van werven (zoals open hiring en talent matching) en willen daarmee meer dan 400 nieuwe medewerkers aantrekken. Om de nieuwe medewerkers vervolgens voor te bereiden op hun taak, is een structurele intensivering nodig van onze inwerk- en opleidingsinspanningen.

In de recent overeengekomen cao Rijk zijn afspraken gemaakt over een nieuwe Regeling Vervroegde Uittreding (RVU) met ingang van 1 januari 2023. De impact van deze regeling wordt in kaart gebracht en kan leiden tot een hogere uitstroom.

Om personeel te behouden bevragen we onze medewerkers (onder andere degenen die net 100 dagen in dienst zijn) actiever naar hun ervaringen. We nemen eventuele belemmeringen weg voor doorontwikkeling en doorstroom, door de driejaarstermijn (op de huidige functie) af te schaffen en door de mogelijkheden te vergroten van de belangstellingsregistratie (een laagdrempelige en snelle match van interne capaciteit en vacante werk). In dat kader kijken we ook actiever naar hoe we schaarse medewerkers een aantrekkelijker loopbaan kunnen bieden. Dat doen we op basis van een arbeidsvoorraadbenchmark met de markt, ruimte in het functiegebouw én individueel functioneren. Tot slot voeren we Belastingdienstbreed een exitmonitor in, zodat we meer inzicht krijgen in de vertrekredenen.

26 Favoriete werkgever 2021 ([intelligence-group.nl](http://intelligence-group.nl)).



### Diverse, gelijkwaardige en inclusieve organisatie

We streven ernaar dat onze medewerkers zich gezien, gehoord, gewaardeerd en gerespecteerd voelen. We hebben daarom een strategie ontwikkeld voor diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie voor de jaren 2023-2028. Voor 2023 ligt de nadruk op bewustwording: we zorgen dat onze medewerkers en leidinggevenden zich bewust worden van hun eigen (onbewuste) vooroordeelen en dat ze begrijpen hoe deze hun denken en handelen beïnvloeden. We bieden hiervoor dialoogsessies aan. Daarnaast gaan alle nieuwe leidinggevenden in hun 'onboarding' een dagdeel volgen over diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie. Ook lanceren we de opleiding Vooroordelen Voorbij (zie onder Leiderschap en cultuur).

Onze (divers samengestelde) selectieteams gebruiken gestandaardiseerde procedures en vragenlijsten, waardoor (onbewuste) vooroordeelen minder meespelen. We ontdoen onze vacatureteksten en beeldmateriaal van (onbewuste) vooroordeelen en stereotyperingen. Onze (nieuwe) selecteurs en directieleden volgen de Verdiepingsmodule selectiegesprekken biasfree selecteren.

Verder voeren we het rijksbrede doelgroepenbeleid uit. Dat beleid richt zich op: gender, mensen met een handicap (conform de Wet Banenafspraak), LHBTIQ+, leeftijd, migratieachtergrond en statushouders. Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen zich bij ons ontwikkelen. Voor groepsgewijze instroom is de succesvolle Switch-aanpak ontwikkeld, waarbij medewerkers opgeleid worden voor werkzaamheden onder begeleiding van werkbegeleiders en jobcoaches. In 2023 streven we ernaar het wettelijk quotum voor medewerkers Banenafspraak te halen (1.116 fta<sup>27</sup>).

---

<sup>27</sup> Fulltime arbeidsparticipant (fta): contracten van 25,5 uur per week voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

## Vitaliteit, leren en ontwikkelen

### Vitaliteit bevorderen

Wie wil kunnen blijven presteren in de dynamische context van de Belastingdienst, moet vitaal zijn. Vitaliteit voorkomt uitval door ziekteverzuim en vergroot de weerbaarheid van onze medewerkers.

Het verzuim bij de Belastingdienst was in oktober 2022 6,8%. Dit percentage ligt 1,3%-punt hoger dan onze norm voor 2023 (5,5%). Dit zien we ook terug in de landelijke trends. Uit analyse blijkt dat onze medewerkers niet snel verzuimen, maar dat kortdurend verzuim bij ons relatief vaak overgaat in langdurig verzuim. Dat willen we aanpakken met onder meer de volgende activiteiten:

- een directiespecifieke verzuim-/vitaliteitsaanpak
- sterkere verzuimsturing met een vitaliteitsgesprek in het personeelsgesprek
- ontwikkelen van een indicator (KPI) voor vitaliteit
- uitbreiding van interventies die medewerkers zelf kunnen inzetten, zoals de vitaliteitcheck, zelfhulpmaterialen mentale fitheid en coaching vitaal presteren
- een gerichte ondersteunende communicatiestrategie.

### Verbeteren werkomgeving van medewerkers

We gaan in 2023 door met het aanpassen van de fysieke werkomgeving, zowel op kantoor als op de thuiswerkplek, om hybride werken en samenwerken adequaat te ondersteunen. Voorbeelden daarvan: we rusten meer vergaderruimtes uit met faciliteiten voor beeldbellen, creëren extra ontmoetingsruimtes en concentratieplekken, en ondersteunen de aanschaf van thuiswerkfaciliteiten financieel. Het streven is om eind 2023 beeldbellen op nagenoeg alle laptops beschikbaar te hebben. We ondersteunen medewerkers en leidinggevenden bij hybride werken, bijvoorbeeld met gespreksleidraden en teambegeleiding.

### Opleidingen vernieuwen

We vernieuwen het opleidingsaanbod ook in 2023 in drie richtingen: leren en ontwikkelen meer in het werk, verdere digitalisering van het aanbod en meer eigen regie voor de medewerkers. Verder experimenteren we in 2023 met regionale campussen om leren en ontwikkelen mogelijk te maken dicht bij de werkplek. Om het aanbod van docenten te borgen zetten we in op de implementatie van de (verbeterde) arbeidsvooraarden en op ontwikkelmogelijkheden van medewerkers die als docent (kunnen) optreden. Daarnaast verkennen we andere mogelijkheden, zoals de inzet van externe capaciteit en de (tijdelijke en parttime) inzet van oud-medewerkers. Dit doen we binnen het programma Samen Vaardig.

### Investeren in ontwikkeling van medewerkers

De vraagstukken waar we voor staan (zoals menselijke maat of box 3) vragen om een continu lerende organisatie. We zien leren dan ook als een vast en natuurlijk onderdeel van ons werk. Daarom investeren we niet alleen in de opleiding van nieuwe medewerkers, maar ook in het verder professionaliseren van onze zittende medewerkers. Met financiering uit de WaU-middelen wordt in de periode 2023-2026 het vakmanschap van de medewerkers versterkt. Verdere professionalisering maakt de Belastingdienst als werkgever ook aantrekkelijker. We vinden het belangrijk dat medewerkers leren en zich ontwikkelen op een manier die bij hen en bij het werk past.

### Fiscaaltechnisch en juridisch vakmanschap

#### Vergroten fiscaal-juridische kennis in alle lagen van de Belastingdienst

Onze medewerkers moeten kennis hebben van de professionele handelingsruimte die het recht biedt en deze ruimte gebruiken vanuit hun vakmanschap en vakken. Op deze manier kunnen ze maatwerk bieden waar dat gepast en mogelijk is. Hiertoe vergroten we de juridische kennis in alle lagen van onze organisatie.

### **Versterken vaktechnische infrastructuur met handhaving en privacy**

Voor alle medewerkers die zich bezighouden met handhaving is er inmiddels een programma dat voorziet in ‘Permanente educatie’. Verder is inmiddels de Handhavingsaanpak Belastingdienst beschikbaar. Die aanpak is een uitwerking van de Uitvoerings- en Handhavingsstrategie. Ook privacy wordt in 2023 een vast, verplicht onderdeel van het opleidingsprogramma van onze medewerkers in de uitvoering. We vergroten hun kennis van het privacyrecht en de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). In 2023 ronden we de werving voor de vaktechnische infrastructuur op deze terreinen af en is het opleidingscurriculum gereed.

### **Menselijke maat, maatwerk en professionele handelingsruimte**

De menselijke maat is steeds ons uitgangspunt: we willen recht doen aan de belangen van burgers en bedrijven. Daarnaast is het onveranderd van belang dat onze medewerkers kennis hebben van de professionele handelingsruimte die het recht biedt. Zo kunnen ze maatwerk bieden waar dat gepast en mogelijk is, dat wil zeggen: met oog voor de eenheid van beleid en uitvoering. We zetten dialoogsessies in waarbij leidinggevenden en medewerkers casuïstiek met elkaar bespreken. In 2023 komt daarnaast het leerprogramma ‘Ruimte in het recht’ beschikbaar voor alle medewerkers. Het onderwerp krijgt bovendien een plaats in het inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers.

In 2023 ronden we diverse projecten af uit het programma Menselijke Maat. Het gaat bijvoorbeeld om meer persoonlijke dienstverlening aan de balies en bij onze steunpunten. Verder gebruiken we de ontwikkelde instrumenten, zoals *movie learning* (leren aan de hand van filmfragmenten) en casusdialogen. Zo kunnen alle medewerkers de menselijke maat hanteren in hun dagelijkse werk en waar nodig maatwerk bieden.

### **Hanteren van de menselijke maat**

Ons uitgangspunt is dat we burgers en ondernemers centraal stellen, conform de Uitvoerings- en Handhavingsstrategie. We gebruiken het begrip ‘menschelijke maat’ zoals gedefinieerd door de Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties<sup>28</sup> en ook gebruikt door het kabinet. Dat betekent dat we ‘recht doen aan de belangen van burgers en ondernemers bij de totstandkoming van beleid, wet- en regelgeving en de uitvoering hiervan’. We maken onderscheid tussen massale processen, persoonlijke dienstverlening en individuele behandeling. In omstandigheden die onvoldoende worden gefaciliteerd in deze processen, bieden we maatwerk aan burgers en ondernemers. Maatwerk is daarmee het sluitstuk van het hanteren van de menselijke maat in specifieke omstandigheden, zoals de wet het bedoelt.

28 Kamerstukken II 2020/21, 35 387, nr. 2.

## Personeel

### Personneelsbestand in balans met het werk

	Mijlpaal/einddatum
Realiseren instroom	→ 2500-3000 fte <b>eind 2023</b>
Inzet door andere vormen van werving	→ >400 personen <b>eind 2023</b>
Afnemen exitmonitor	→ 80% uitstroom vult monitor in <b>eind 2023</b>

### Diverse, gelijkwaardige en inclusieve organisatie

Instroom mensen met afstand tot de arbeidsmarkt	○ Realiseren quotum <b>eind 2023</b> (1.116 fta)
Deelname aan training Verdiepingsmodule selectiegesprekken <i>biasfree</i> selecteren	○ Alle (nieuwe) adviseurs werving en selectie en leden selectiecommissies volgen de training

### Vitaliteit, leren en ontwikkelen

Ziekteverzuim verlagen tot 5,5%	○ Onder meer voorlichtingscampagne, diverse opleidingen leidinggevenden
Realiseren beeldbellen op laptop voor alle medewerkers	→ <b>Eind 2023</b>
Investeren in ontwikkeling van medewerkers	○ Doelen formuleren voor opleidingen medewerkers

### Fiscaaltechnisch en juridisch vakmanschap

Versterking juridisch vakmanschap medewerkers	→ Plan van aanpak <b>tweede kwartaal 2023</b>
Bekendheid Handhavingsaanpak Belastingdienst vergroten	→ In- en externe publicaties
Werving voor en curriculum privacyrecht en AVG gereed	→ <b>Eind 2023</b>

↗ Nieuw: nieuwe activiteit die start in 2023

→ In proces: al gestarte (verbeter)actie, die doorloopt in 2023 en een beoogde einddatum heeft

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

## Leiderschap en cultuur

Met het programma Leiderschap en cultuur werken we aan een cultuur waarin burgers en bedrijven centraal staan, medewerkers worden gewaardeerd en samenwerking vanzelfsprekend is. Het programma is herijkt, mede naar aanleiding van de constatering van institutioneel racisme. De nadruk komt in 2023 en 2024 te liggen op een inclusieve organisatie, met een open gesprekscultuur.

### Scores op cultuur verhogen

We werken aan vijf cultuurthema's: open en veilig werkclimaat, burgers en bedrijven centraal, samenwerken, gaan voor resultaat, en verandering begint bij jezelf. In 2023 continueren we het thema open en veilig werkclimaat en een cultuur die burgers en bedrijven centraal stelt. Voor deze thema's maken we een ontwikkelaanpak met interventies, waarbij we aansluiten op de behoefte vanuit de directies, de medewerkerscommunity en op de actualiteit.

We zetten in op het verbeteren van de scores uit het medewerkersonderzoek 2021. In de tabel zijn de scores gekoppeld aan drie van de vijf cultuurthema's, aangevuld met leiderschap bezien vanuit de medewerker.

Medewerkersonderzoek 2021	Score Belastingdienst
<b>Open en veilig werkclimaat</b>	
Sociale veiligheid	7,7
Ongewenste omgangsvormen	8,3
<b>Samenwerken aan resultaat</b>	
Bevlogenheid	6,9
Samenwerking	7,4
<b>Resultaatgerichtheid</b>	
Leiderschap	7,1

Wat we gaan doen om hogere scores te behalen:

- We maken tijd voor reflectie en verbinding door dialoogsessies, themabijeenkomsten, webinars met directieleden en medewerkers. De eerste jaren van het programma hebben we vooral ingezet op bewustwording, vaardigheden en inspiratie. In 2023 gaan we meer systemisch op zoek naar onderliggende patronen en gaan we de ongewenste patronen waar mogelijk doorbreken.
- We blijven actief goede voorbeelden delen van de gewenste cultuur, bijvoorbeeld in de sleutelgesprekken op het intranet. De filosofie daarachter is dat het meeste effect wordt bereikt als we zichtbaar maken wat goed gaat in de organisatie in het dagelijks werk, en dat versterken en ondersteunen. Dat werkt motiverend en inspirerend.
- Elke directie koppelt de thema's aan het specifieke dagelijkse werk bij de directie.

## Open en veilig werkclimaat

Ook in 2023 blijft het onderwerp sociale veiligheid onze aandacht vragen. We starten activiteiten vanuit de strategie ‘Diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie’ (zie onder Personeel) gericht op gedrag, sturing en HR-instrumentarium. Denk aan competentiegerichte interviewvragen in het sollicitatiegesprek en bijeenkomsten inclusief leiderschap. Daarnaast organiseren we, naar aanleiding van de constatering van institutioneel racisme,<sup>29</sup> in de hele organisatie morele beraden en dialogen over waarden aan de hand van casuïstiek. Samen met het College voor de Rechten van de Mens hebben we het meerjarenprogramma Vooroordelen Voorbij opgesteld; dit wordt in 2023 over de hele organisatie uitgerold.

Wie vermoedens van integriteitsschendingen, misstanden of ongewenste omgangsvormen wil melden, kan op verschillende plekken terecht: van vertrouwenspersonen, het meldpunt integriteit Belastingdienst, de vaktechnische infrastructuur tot de externe Commissie Integriteit Financiëن.

## Het is soms niet gemakkelijk om voor de Belastingdienst te werken

Onze medewerkers ervaren in hun dagelijkse praktijk de impact van de grote maatschappelijke en politieke (herstel)opgaven en van de media-aandacht. In toenemende mate voelen medewerkers zich onveilig doordat ze bedreigingen ontvangen van burgers, ondernemers of intermediairs. Dat vinden wij ontoelaatbaar en daar hebben wij actie op ondernomen: alle medewerkers kunnen met ingang van 2022 externe bedreigingen en agressie melden bij het Centraal Meldpunt Agressie, dat samen met betrokkenen zorgt voor een passende reactie. Daarnaast ondersteunen wij medewerkers en leidinggevenden bij het versterken van hun weerbaarheid, onder meer door ontwikkeling van een werkwijzer.

## Leiderschap

In 2023 bieden we leidinggevenden een divers aanbod van opleidingen en trainingen, zodat ze hun leiderschapskwaliteiten blijvend kunnen ontwikkelen (zie bij Personeel). Specifiek krijgen ze extra ondersteuning op inclusie, weerbaarheid en sociale veiligheid. Verder oefenen we in spelvorm gewenst gedrag.

Leiderschap en cultuur	Mijlpaal/einddatum
Verbeteren scores medewerkersonderzoek 2021	→ Eind 2023
Uitrol programma Vooroordelen Voorbij	→ 2023
Oefenen in spelvorm gewenst gedrag	→ Deelname door 500 van de 1350 BD leidinggevenden en door zeven directies eind 2023

↗ Nieuw: nieuwe activiteit die start in 2023

→ In proces: al gestarte (verbeter)actie, die doorloopt in 2023 en een beoogde einddatum heeft

<sup>29</sup> Kamerstukken II, 2021/22, 31 066, nr. 1030.



## Informatievoorziening

Belastingdienst is een ICT-intensieve organisatie. We investeren daarom continu in het onderhoud en de vernieuwing van de Informatievoorziening (IV). Niet alles kan tegelijk, er zijn keuzes nodig. Eind 2022 zijn wij overgestapt van een eenjarig portfolioproces op een meerjarig proces om te helpen die keuzes te maken. Met de extra financiële middelen die beschikbaar zijn gekomen uit het coalitieakkoord, is de basis gelegd voor een stabiele IV-capaciteit. Verder kijken we of en hoe we kunnen bijsturen om de mogelijkheden om IV-wensen te realiseren te vergroten. In 2023 werken we ook aan implementatie van nieuwe wet- en regelgeving. We verbeteren onze informatiehuishouding en gaan door met de vervanging van verouderde voorzieningen, technologie en applicaties. Verder werken we in kleinere projecten en voeren we een transformatieprogramma uit voor de IV-voortbrenging.

## Informatieplan

In ons Informatieplan Belastingdienst maken we onze IV-ambities en keuzes inzichtelijk voor de komende vijf jaar om de primaire processen van de Belastingdienst te kunnen ondersteunen. Het Informatieplan 2022-2026 is eind oktober 2022 naar de Kamer gestuurd.<sup>30</sup> Het plan actualiseren we jaarlijks; zo ook in 2023. Het plan rust op vijf pijlers:

### Aanpassingen als gevolg van wet- en regelgeving

Wijzigingen van wet- en regelgeving vereisen veel aanpassingen in onze systemen. In 2023 werken we aan de IV-aanpassingen als gevolg van het Belastingplan. Daarnaast implementeren we Europese regelgeving op het gebied van gegevensuitwisseling, de kleine ondernemersregeling, de regelgeving voor verliesverrekening bij de vennootschapsbelasting en diverse wetswijzigingen bij de inkomstenbelasting. Ook treffen we voorbereidingen voor toekomstige IV-

<sup>30</sup> Kamerstukken II, 2022/23, 31 066, nr. 1130.

wijzigingen rond het werkelijk rendement box 3 en voor het ‘betalen naar gebruik’ bij de autobelastingen.

#### **Digitalisering en optimaliseren van het contact met burgers en bedrijven**

Het verbeteren van dienstverlening doet een groot beroep op de IV-capaciteit. In 2023 werken we aan nieuwe voorzieningen voor digitale communicatie met burgers en bedrijven. We vernieuwen de ICT-systeem die berichten van en naar burgers en bedrijven ondersteunen en verbeteren de voorzieningen voor digitale authenticatie. De dienstverlening op de website breiden we uit met een mogelijkheid om live te chatten met een Belastingdienstmedewerker en om teruggebeld te worden door een medewerker (zie hoofdstuk 2 onder Burgers).

#### **Informatiegestuurd toezicht, handhaving en opsporing**

Toezicht- en opsporingsmedewerkers moeten kunnen beschikken over IV-voorzieningen die hen in staat stellen hun werk efficiënt en effectief te doen. In 2023 werken we onder andere aan ICT-systeem die informatie overzichtelijk bij elkaar brengen, toegesneden op specifieke taken. Zo ontwikkelen we bijvoorbeeld een IV-voorziening die de bezwaarafhandeling beter ondersteunt.

#### **Gegevenshuishouding op orde**

Een onderdeel van de gegevenshuishouding, de informatiehuishouding, moet, in navolging van het rapport Ongekend onrecht van de Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag,<sup>31</sup> worden verbeterd. Daarvoor hebben we een actieplan opgesteld. In 2023 beginnen we met de modernisering van de ICT-systeem voor document- en archiefbeheer, zodat we stukken binnen de hele Belastingdienst snel terug kunnen vinden en kunnen leveren als daar om wordt gevraagd. Op deze ICT-systeem moeten we alle andere systemen aansluiten, die documenten of te archiveren stukken aanleveren of gebruiken. Dit is een omvangrijk traject dat doorloopt tot en met 2026.

#### **Modernisering/oplossen van technische schuld**

We hebben de afgelopen jaren het achterstallig onderhoud in het IV-landschap verminderd. Daarmee ontstaat er meer ruimte voor vernieuwing en verbetering van de dienstverlening. We drukken het achterstallig onderhoud uit in een ‘percentage technische schuld’ van alle applicaties. De Belastingdienst begon met een technische schuld van 52% in 2018. Eind 2022 is dit teruggebracht tot onder de 30%. Daarmee zijn we er nog niet:

- Het systeem voor inkomensheffing is gebaseerd op verouderde technologie (Cool:Gen), waarvoor de benodigde expertise steeds schaarser wordt. Modernisering is nodig om wijzigingen in wetgeving goed te kunnen blijven verwerken. Als het systeem niet tijdig vervangen wordt, bestaat het risico dat storingen niet goed meer opgelost kunnen worden. Ditzelfde geldt voor de vennootschapsbelasting, die ook deze technologie gebruikt
- Voor de omzetbelasting moet het grootste deel van de systemen vervangen worden. Beleidswijzigingen zijn daardoor in ieder geval tot en met 2025 nauwelijks mogelijk. In september 2022 is ervoor gekozen een aanbesteding te starten voor een pakketoplossing uit de markt. Een *proof of concept* maakt deel uit van het inkooptraject
- Voor autoheffingen hebben we de afgelopen jaren de technische schuld al teruggedrongen. In lijn met het advies van het Adviescollege ICT-toetsing is bepaald welke onderdelen van de modernisering op dit moment nog zinvol zijn. Dit ook met het oog op de ontwikkeling om ‘betalen naar gebruik’ mogelijk te maken.

#### **Portfoliomanagement**

Het managen van de IV-projectenportfolio is belangrijk om te bepalen waar wij onze beschikbare verandercapaciteit op inzetten. Ook helpt het om de samenhang en knelpunten tussen initiatieven te overzien en hierop te sturen. Ons doel is dat we in 2023 620.000 IV-dagen<sup>32</sup> kunnen leveren. Het portfolio bestaat uit o.a. beheer en onderhoud, datacenter en projecten op het gebied van continuïteit, herstel, wet- en regelgeving, modernisering en vernieuwing van de dienstverlening

<sup>31</sup> Kamerstukken II, 2020/21, 35 510, nr. 2.

<sup>32</sup> Inclusief Douane en Toeslagen

(zie onderstaande tabel). We stellen prioriteiten in samenspraak met Toeslagen en Douane, omdat we daar ook IV-dienstverlening voor verzorgen.

Binnen het Belastingdienstdeel van het IV-portfolio geven we prioriteit aan initiatieven die bijdragen aan het volgende:

- Processen digitaliseren of verbeteren, met focus op massale processen en toegevoegde waarde voor burgers, bedrijven en intermediairs
- Wendbaarder maken van ICT-systemen die nu onvoldoende aan te passen zijn aan nieuwe eisen, met name vanuit wetgeving
- Waarborgen dat de basis op orde is. Onze processen en IV-voorzieningen moeten voldoen aan wettelijke vereisten, zoals uit de AVG, BIO en Archiefwet. De administratieve organisatie en interne controle moeten op orde zijn en we moeten beheerst omgaan met de gegevens die we verwerken. We focussen op het terugdringen van de belangrijkste risico's
- Moderniseren van ICT-voorzieningen waarvan de continuïteit in het geding is door veroudering van technologie of de uitstroom van kennis. We beginnen daar waar de risico's voor onze dienstverlening het grootst zijn.

Overige initiatieven krijgen een lagere prioriteit en nemen we later in de planning op. Dit leidt tot onderstaande verdeling van het aantal IV-dagen.

IV-dagen 2023	
Douane en Toeslagen:	70.000
Beheer en Onderhoud inclusief Datacenter*:	300.000
Jaaraanpassingen:	30.000
Projecten Belastingdienst:	220.000
<b>Totaal</b>	<b>620.000</b>

\* Deze categorie wordt in 2023 nader uitgesplitst.

Tot nu toe is gewerkt met een éénjarig portfolio. Vanaf 2023 werken we voor het eerst met een meerjarenportfolio, waarbij we vijf jaar vooruitkijken en we de prognose drie keer per jaar actualiseren. Het meerjarenportfolio is gebaseerd op onze Meerjarenvisie en sluit aan bij het afwegingskader dat op 3 juni 2022 met de Tweede Kamer is gedeeld.<sup>33</sup>

### Sturing van IV-projecten

In 2022 hebben we de sturing op de grote IV-projecten geïntensiveerd door te borgen dat projecten pas kunnen starten als zij voldoen aan gedefinieerde startvooraarden. Denk aan een business case, een architectuur en richtlijnen voor doorlooptijd en omvang. In 2022 zijn veel projecten herijkt op basis van deze voorwaarden, zodat we in 2023 kunnen werken met projecten die in kleinere stukken opgedeeld zijn. Dat is beter beheersbaar en maakt dat we sneller kunnen opleveren.

### Werken onder architectuur

We werken in onze automatisering onder architectuur, dat wil zeggen dat we inzicht geven in de huidige staat van het IV-landschap, de beoogde situatie over vijf jaar en de stappen walangs we van de huidige naar de gewenste situatie komen. Jaarlijks actualiseren we de architectuur aan de hand van nieuwe inzichten. Dat gebeurt ook in 2023. We bewaken dat al onze IV-projecten voldoen aan de vastgestelde architectuurkaders. Als het tijdelijk nodig is daarvan af te wijken, nemen we daarover bewust een besluit en spreken we direct af wanneer de doelsituatie alsnog bereikt zal worden.

Verder actualiseren we in 2023 onze beheer- en onderhoudsplannen. Deze geven meerjarig inzicht in het noodzakelijke onderhoud en beheer van alle IV, zodat de benodigde capaciteit vooraf bekend is en het onderhoud tijdig uitgevoerd kan worden.

33 Kamerstukken II, 2021/22, 32 140, nr. 119.

## IV-organisatie

Eind 2022 is het IV-verbeterprogramma afgerond, dat in 2020 was gestart.<sup>34</sup> Nu de basis beter op orde is, gaat de Belastingdienst over naar een volgende fase: de werking van de initiatieven uit het programma te waarborgen in de hele organisatie. Het gaat om resultaten uit de vijf deelprogramma's:

- doorontwikkeling IV-portfolioopproces
- doorontwikkeling IV-uitvoeringsorganisatie
- verbetering van de lijn- respectievelijk ketensturing
- resultaatgerichte cultuur IV-uitvoeringsorganisatie
- life-cyclemangement.

Een deel van de resultaten wordt al breed toegepast. Andere resultaten zijn beproefd, maar nog niet breed geïmplementeerd. Om de resultaten vanuit alle vijf deelprogramma's in samenhang werkend te krijgen in de hele Belastingdienst, start in 2023 het Integraal Transformatieprogramma. Doel daarvan is dat we in 2025 nieuwe wensen vanuit burgers, bedrijven en de politiek snel op kunnen pakken en snel nieuwe wetgeving kunnen uitvoeren. De wendbaarheid en productiviteit worden groter en de capaciteit is op het gewenste niveau.

In het transformatieprogramma werken we aan de verdere implementatie van verbeteringen op gebieden zoals portfoliomanagement, sturing van IV-projecten, de processen, methoden en technieken binnen de uitvoering van projecten en waar mogelijk automatisering van delen hiervan. Hierbij sturen we op kleinere projecten die snelle en concrete resultaten opleveren.

Kern van de transformatie is een cultuurromslag waarbij we beter gaan samenwerken. Ketens met gemengde teams – met daarin onder andere ook de dienstonderdelen die een nieuw ICT-product wensen – gaan de vernieuwing

aansturen. Deze wendbare teams dragen de volledige verantwoordelijkheid voor een ICT-product gedurende de hele levensfase (ontwikkeling, beheer en onderhoud). Met deze maatregelen verbeteren we de productiviteit. Voor een aantal ketens, zoals Generiek Kantoor & Toezicht, Inning en Betalingsverkeer en Schenk & Erf, is de transformatie in 2022 al gestart.

Informatievoorziening	Mijlpaal/einddatum
Informatieplan Belastingdienst	Jaarlijkse update
Modernisering/oplossen van technische schuld: verouderde processen, applicaties en technologie	
Informatiehuishouding op orde	→ 2026
Managen IV-portfolio met Meerjarenportfolio	Viermaandelijkse update Meerjarenportfolio
Werk onder architectuur	Jaarlijkse update architectuur en beheer- en onderhoudsplannen
Uitvoering Integraal Transformatieprogramma	→ 2025

↗ Nieuw: nieuwe activiteit die start in 2023

→ In proces: al gestarte (verbeter)actie, die doorloopt in 2023 en een beoogde einddatum heeft

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

<sup>34</sup> Kamerstukken II, 2019/20, 31 066, nr. 700. Dit IV-verbeterprogramma is opgesteld na aanbevelingen van EY en KPMG. Ook hebben we gebruik gemaakt van de adviezen van het Adviescollege ICT-toetsing, van de Auditdienst Rijk en de Algemene Rekenkamer.



## Gegevens en analytics

Onze organisatie beschikt over veel gegevens van burgers en bedrijven, die noodzakelijk zijn om onze taken te kunnen doen. In 2023 verstevigen we onze sturing op het gebruik van gegevens via de Chief Data Officer (CDO). We gaan verder met het vernieuwen van onze gegevenshuishouding. Ook werken we aan de doorontwikkeling van onze extra beveiligde data-analyseomgeving, en aan transparantie, uitlegbaarheid, ethiek en compliantie bij de toepassing van analytics. Burgers, bedrijven en intermediairs hebben er recht op dat de Belastingdienst binnen de kaders van de regelgeving opereert bij informatieverwerking en datagebruik en ook medewerkers hebben recht op de zekerheid dat ze dat doen.

## Gegevens

### Vernieuwing gegevenshuishouding

Gegevens worden binnen de Belastingdienst vastgelegd in verschillende bronadministraties. Om goed overzicht te houden van welke gegevens in welke administraties zijn opgeslagen, gebruiken we gegevensmodellen. We gaan op een nieuwe manier modelleren: gegevens moeten altijd herleidbaar zijn naar de wet- en regelgeving, in één bronadministratie beheerd worden en we bewaken de kwaliteit ervan bij de bron. Zo voorkomen we bijvoorbeeld een verkeerde tenaamstelling als we brieven versturen. Ook kunnen we hierdoor wijzigingen in wet- en regelgeving sneller verwerken. Het duurt meerdere jaren om alle gegevens op de nieuwe manier te modelleren. In 2023 gebruiken alle architectuur de in 2022 vastgestelde methoden, technieken, voorschriften en handleidingen als ze hun modellen opstellen.

We vervangen de vijftig applicaties die gegevensleveringen ondersteunen door één gegevensplatform. Daarmee worden we niet alleen goedkoper en efficiënter, maar borgen we ook de actualiteit en de juistheid van gegevens. Alle bestaande

gegevensstromen moeten worden omgezet naar het nieuwe platform. Dat is in 2022 gerealiseerd met één gegevensstroom. In 2023 starten we met de andere gegevensstromen. Dit traject duurt, gezien het grote aantal gegevensstromen, naar verwachting vier tot zes jaar. Het platform vormt de centrale plek waar gegevens beschikbaar worden gehouden. Gegevens worden niet langer fysiek verspreid in de organisatie. Hiermee dringen we het aantal kopieën terug net als de bijbehorende foutgevoeligheid van gegevensbronnen.

#### **Datagovernance: sturen op gebruik van gegevens**

In 2023 wordt de sturing op gegevens verstevigd. Dit doen we vanuit de rol van de CDO, zoals het CIO-stelsel van het Rijk die onderscheidt. We maken een heldere taakomschrijving van de verschillende rollen, overleg- en besluitvormingsorganen die gaan over de omgang met gegevens.

In 2022 is een netwerk opgebouwd van specialisten voor het veilig omgaan met gegevens, de zogeheten data stewards. Dit netwerk breiden we in 2023 verder uit. Dit leidt bijvoorbeeld tot een betere datakwaliteit en tot meer grip op de verwerking van gegevens bij alle dienstonderdelen.

Het ministerie van BZK zet momenteel een landelijk algoritmeregister op, om burgers en bedrijven inzicht te geven in het gebruik van algoritmen door de rijksoverheid. De Belastingdienst levert een bijdrage aan dit register: de eerste drie algoritmen worden in 2023 gepubliceerd.

#### **Integrale beveiliging, inclusief informatiebeveiliging en privacy**

We richten in 2023 de planning&controlcyclus voor integrale beveiliging opnieuw in, om beter zicht te krijgen op de voortgang van de bescherming van medewerkers, materieel, informatiesystemen, gebouwen en overige objecten. De focus ligt op het afronden van de maatregelen voor opzet en bestaan voor de BIO, om vervolgens te gaan sturen op de werking. Voor de fysieke veiligheid en beveiliging van gebouwen en personen verhogen we het beveiligingsbewustzijn onder medewerkers. Ook werken we bestaande wet- en regelgeving uit in praktisch toepasbare kaders voor de Belastingdienst.

#### **Zorgvuldig omgaan met gegevens**

De Autoriteit Persoonsgegevens (AP) heeft de Belastingdienst een boete opgelegd ter hoogte van 3,7 miljoen voor het niet AVG conform verwerken van persoonsgegevens in de FSV. We zien dit besluit als bevestiging van de noodzaak om de waarborgen rondom het gebruik van persoonsgegevens binnen de Belastingdienst te verbeteren.

Onder regie van het beleidsdepartement is een actieplan ‘Privacy op orde’ opgesteld voor het beleidsdepartement, Belastingdienst, Douane en Toeslagen. Het actieplan heeft als doel de privacyorganisatie te versterken. Onderdeel daarvan is het opzetten van een vaktechnische structuur voor privacyrecht (zie onder Personeel).

We toetsen processen, waarmee geautomatiseerd persoonsgegevens worden vernietigd of gearchiveerd, aan de AVG, BIO en Archiefwet: dit is geprioriteerd in het meerjarenportfolio 2023-2027. Ook wordt een dashboard gemaakt om in 2023 een overzicht van de voortgang van de AVG-compliantie te hebben en dit te kunnen monitoren.

Daarnaast lopen er verschillende activiteiten om te voldoen aan de AVG en de Wet Politiegegevens. Het gaat onder andere om het opstellen en kwalitatief verbeteren van departementale data protection impact assessments (gegevensbeschermingseffectbeoordelingen: DPIA) en het actualiseren van het register van verwerkingen. Om het bewustzijn van onze medewerkers voor het zorgvuldig omgaan met gegevens te vergroten, moeten zij een online security awareness game volgen.

## Analytics

De Belastingdienst is één van de grootste gegevensverwerkers van Nederland; gegevens worden vastgelegd in honderden verschillende systemen. Met data-analyse zijn aangiften in reguliere situaties sneller en beter te controleren en daarmee sneller te verwerken. Ook kunnen we met analytics bijvoorbeeld burgers herkennen die in de knel dreigen te raken, om daar onze dienstverlening op aan te passen. Deze vroegsignalering staat beschreven in hoofdstuk 2 bij Burgers.

### **Veilige analyticsomgeving**

Om veilig en verantwoord data te kunnen analyseren, zorgen we dat de data op een centrale plek blijven en de analyticsomgeving niet zomaar verlaten. De datatoegang is gecontroleerd en beperkt tot de data die nodig zijn voor analyticsonderzoek. Het programma hiervoor wordt in 2025 afgerond. Tot die tijd treffen we – volgens dezelfde standaarden – maatregelen voor onder meer dataminimalisatie en gecontroleerde in- en uitgangen.

### **Investeren in rechtvaardige analytics**

We investeren in onderzoek en samenwerking op het gebied van transparantie, uitlegbaarheid en ethiek:

- Er is een Adviescommissie Analytics in oprichting, die gevraagd en ongevraagd advies gaat geven op vraagstukken waar bestaande kaders (nog) onvoldoende richting geven voor bijvoorbeeld ethisch verantwoorde toepassing van analytics. Dat gaat de commissie niet alleen doen voor de Belastingdienst, maar ook voor de andere onderdelen van het ministerie van Financiën
- In het traject Rechtvaardige Analytics borgen we non-discriminatie en uitlegbaarheid en bieden we meer transparantie over analyticsproducten. Er is bijvoorbeeld een methodiek ontwikkeld om op basis van de output van risicomodellen te onderzoeken of er een onrechtvaardige bias in de modeluitkomsten zit. In 2023 toetsen we deze methodiek in de praktijk. Daarnaast werken we aan de ethische standaarden van de risicomodellen. Dit doen we in 2023 door werkprocessen af te stemmen op het normenkader van de Auditdienst Rijk voor de ethiek rondom analytics, en op het Impact Assessment voor Mensenrechten bij de inzet van Algoritmes (IAMA).

## Datagedreven werken

We creëren bewustwording bij onze medewerkers over de kansen en valkuilen van data: hoe kunnen we op een verantwoorde wijze meerwaarde uit de data halen? Dit doen we door middel van workshops en praktische ondersteuning.

Gegevens en analytics	Mijlpaal/einddatum
<b>Gegevens</b>	
Vernieuwing gegevenshuishouding: migreren gegevensstromen naar nieuwe gegevensplatform	→ 2027-2029
Datagovernance: steviger sturen op gebruik van gegevens met Chief Data Officer	→ Eind 2023
Ontwikkelen dashboard AVG-compliantie	↗ 31 maart 2023
<b>Analytics</b>	
Verder ontwikkelen van veilige analyticsomgeving	→ Eind 2025
Verbeteren transparantie, non- discriminatie en uitlegbaarheid van analytics in traject Rechtvaardige Analytics	⌚
Stimuleren meer datagedreven werken via workshops en praktische ondersteuning	⌚

↗ Nieuw: nieuwe activiteit die start in 2023

→ In proces: al gestarte (verbeter)actie, die doorloopt in 2023 en een beoogde einddatum heeft

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

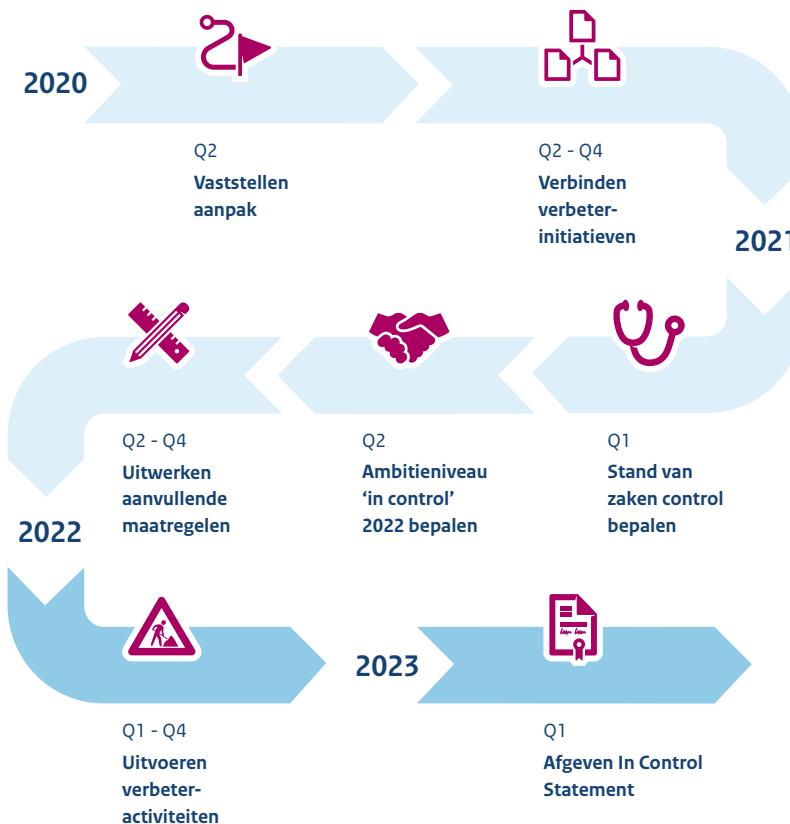


## Sturing en beheersing

Goede sturing en beheersing zijn onontbeerlijk om onze ambities voor burgers en bedrijven waar te kunnen maken. Onze planning&controlcyclus is er voor de ondersteuning daarvan. We zijn nog meerdere jaren bezig om het gewenste niveau van interne beheersing te bereiken. De speerpunten voor 2023 zijn: ‘in control statement’ afgeven over 2022, managementinformatie versterken, risicomagement doorontwikkelen, en achterstanden inhalen in de administratieve organisatie en interne controle (AO/IC). Tot slot werken we de onvolkomenheden weg die de Algemene Rekenkamer heeft geconstateerd.

### In Control Statement afgeven

Begin 2023 geven we ons eerste In Control Statement (ICS) af aan de Tweede Kamer. In dit document spreken we ons uit over de kwaliteit van de financiële beheersing van de Belastingdienst, en over de benodigde verbeteringen. Het ICS heeft zowel betrekking op de beheersing van de risico’s rond de volledigheid en juistheid van de verantwoorde belastingopbrengsten en toeslagen, als op de beheersing van de risico’s rond onze apparaat- en programma-uitgaven. Hierbij gaan we ook in op de betrouwbaarheid van de financiële administratie en de naleving van de financiële spelregels. In een zogeheten Financieel Control Framework hebben we alle eisen samengebracht waaraan de financiële processen moeten voldoen. In het ICS geven wij vervolgens aan hoe de processen zich in 2022 in werkelijkheid hebben verhouden tot die eisen. Zo ontstaat een beeld van de beheersmaatregelen die we de afgelopen jaren hebben beoordeeld, verbeterd, aangevuld, geïntegreerd, gedocumenteerd en getoetst en daarmee ‘aantoonbaar’ hebben gemaakt.



## Managementinformatie versterken en risicomanagement doorontwikkelen

Het programma Managementinformatie/Risicomanagement (MI/RM) heeft in de afgelopen jaren een stevige impuls gegeven aan onze managementinformatie.

Nu het programma eind 2022 is afgerond, is het zaak om in 2023 de behaalde resultaten vast te houden en de managementinformatie steeds te laten aansluiten bij de actuele behoeften. We verankeren daarom in 2023 de MI-functie in de lijn. De voorbereidingen daarvoor zijn in 2022 al gestart.

Risicomanagement heeft de afgelopen jaren eveneens een forse impuls gekregen met het programma MI/RM, op zowel strategisch als tactisch niveau. In 2023 werken we verder aan de versterking van risicomanagement in de lijn bij de ketens en dienstonderdelen.

### Inhalen achterstand AO/IC

De laatste jaren zijn achterstanden ontstaan in het maken en actualiseren van onze procesbeschrijvingen en de daarin opgenomen interne controlemaatregelen. Het achterstallig onderhoud is omvangrijk. We gaan daarom risicogericht te werk: we actualiseren in 2023 de meest risicotvolle processen. In de jaren daarna pakken we ook processen aan met een lagere risico-inschatting.

### Opplossen van onvolkomenheden

De Algemene Rekenkamer heeft onvolkomenheden en aandachtspunten geconstateerd voor onze organisatie. We zijn bezig deze tekortkomingen weg te werken. De oplossing van een aantal tekortkomingen heeft meerdere jaren nodig. Als de Algemene Rekenkamer haar Verantwoordingsonderzoek Ministerie van Financiën en Nationale Schuld 2022 heeft uitgebracht in mei 2023, actualiseren we onze aanpak.

De aanpak bestaat uit drie fasen:

- **Opzet:** probleemanalyse en definiëren van beheersingsmaatregelen
- **Bestaan:** implementeren van deze beheersingsmaatregelen
- **Werking:** aantonen dat deze beheersingsmaatregelen afdoende functioneren over een langere periode.

<b>Nummer</b>	<b>Onvolkomenheid</b>	<b>Toelichting</b>
<b>1</b>	Managementinformatie	De resultaten van het programma zijn eind 2022 overgedragen aan de staande organisatie. Die zal in 2023 en volgende jaren zorgen voor continue verbetering.
<b>2</b>	Verplichtingenbeheer	De maatregelen zijn erop gericht om over 2022 de goede werking van de beheersingsmaatregelen aan te tonen. In 2023 en volgende jaren zorgen we met maandelijkse monitoring ervoor dat de werking voldoende blijft.
<b>3</b>	Prestatieverklaringen inkoop	De maatregelen zijn erop gericht om over 2022 de goede werking van de beheersingsmaatregelen aan te tonen. In 2023 en volgende jaren zorgen we met maandelijkse monitoring ervoor dat de werking voldoende blijft.
<b>4</b>	M&O-beleid	We hebben een Strategische ontwikkelagenda Handhaving Belastingdienst opgesteld. Deze heeft een doorlooptijd van drie jaar. In 2023 en 2024 voeren directies de handhavingsplannen uit conform de opgestelde kaders. Beoogde afronding werking: 2024.
<b>5</b>	Wijzigingsbeheer IT-systemen	We hebben in 2022 de procedures voor wijzigingsbeheer aangescherpt en geïmplementeerd (opzet en bestaan). In 2023 wordt de goede werking van deze procedures vastgesteld. Beoogde afronding werking: eind 2023.
<b>6</b>	Inkoopbeheer (nieuw)	De maatregelen zijn erop gericht om in 2022 de procedures aan te passen (opzet, bestaan) en in 2023 aan te kunnen tonen dat de procedures worden nageleefd. Beoogde afronding werking: eind 2023.
<b>Nummer</b>	<b>Aandachtspunt</b>	<b>Toelichting</b>
<b>1</b>	Interne fiscale beheersing	Over 2022 wordt de werking van de interne fiscale beheersing van enkele resterende punten aangetoond. Beoogde afronding werking: eind 2022.
<b>2</b>	Logische toegangsbeveiliging	De procedures voor logische toegangsbeveiliging zijn in 2022 aangescherpt (opzet, bestaan) en we beogen de werking aan te tonen. In 2023 zorgen we ervoor dat de beheersing op orde blijft.

<b>Sturing en beheersing</b>	<b>Mijlpaal/einddatum</b>
Afgeven eerste 'in control statement' over het Financial Control Framework	➔ Mei 2023 publicatie statement
Inhalen achterstand AO/IC	➔ Afronding beschrijving meest risicotvolle processen in 2023 en oppakken processen met lager risicoprofiel in later jaren
Oplossen van onvolkomenheden die de Algemene Rekenkamer constateerde	➔ Zie bovenstaande tabel

➔ In proces: al gestarte (verbeter)actie, die doorloopt in 2023 en een beoogde einddatum heeft

## Risico's en risicobeheersing

We hebben voor het Jaarplan 2023 grotendeels de strategische risicoanalyse van 2022 gehouden. De risico's zijn nog actueel. Op basis hiervan gaan we risicomanagement verder ontwikkelen en implementeren binnen de hele Belastingdienst.

Sinds 2019 werken we aan het verbeteren van ons risicomanagement. Het hiervoor ingerichte programma Managementinformatie/Risicomanagement is eind 2022 afgerond (zie Sturing en beheersing). Er is een verbeterde werkwijze geïntroduceerd en risicomanagement heeft een vaste plek gekregen in de organisatie. Risicomanagement is een continu en expliciet proces dat de risico's die spelen bij te behalen doelen, inzichtelijk en beheersbaar moet maken. Bewust omgaan met risico's moet uiteindelijk onderdeel worden van het dagelijks handelen van onze medewerkers.

### De strategische risico's bepalen

In de dagelijkse sturing binnen dienstonderdelen en ketens moeten dus de risico's uit de uitvoeringspraktijk worden gezien, gewogen en beheerst. Het is echter ook belangrijk om de blik te richten op trends, signalen of andere analyses voor de hele organisatie. Zo kunnen we ontwikkelingen die zich nog niet hebben gemanifesteerd, tijdig opmerken en erop acteren. Het centrale programma heeft de afgelopen jaren zo'n strategische risicoanalyse (SRA) uitgevoerd. Uit de SRA zijn risico's naar voren gekomen die van invloed kunnen zijn op het behalen van onze doelen, ook gelet op de stapeling van werkzaamheden bij de Belastingdienst (zie hoofdstuk 1 over de noodzaak om te prioriteren). De risico's zijn onder meer ontleend aan meerjarige strategische trendanalyses en aan interne en externe onderzoeken. Om de risico's te volgen en structureel tegen te gaan, zijn ze uitgebreid gedocumenteerd en vastgelegd in een risicoregister.

### Zeven toprisico's

De strategische risico's zijn gewogen op kans en impact. We zien daarbij zeven toprisico's. Ze staan in alfabetische volgorde in de tabel, inclusief een (niet-uitputtende) opsomming van de maatregelen om de risico's te beheersen. We verwachten dat de beheersmaatregelen leiden tot aanvaardbare restrisico's. Gezien de onzekere tijden is het omgevingsrisico voor ons het minst zelfstandig te beheersen, terwijl dit omgevingsrisico de afgelopen jaren wel heel bepalend is gebleken voor de Belastingdienst.

# Zeven toprisico's

## Besturingsrisico

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

Om tot een effectieve besturing van de Belastingdienst te komen treffen we enkele beheersmaatregelen. Komend jaar richten we ons vooral op knelpunten in de governance van de Belastingdienst, zoals de samenwerking tussen lijn- en ketensturing, en knelpunten in de ketensturing zelf.

## Continuïteitsrisico

**Doordat ICT-middelen niet beschikbaar zijn, is geautomatiseerde ondersteuning van de Belasting-dienstprocessen kortere of langere tijd niet mogelijk**

Om dit risico te beheersen hebben we zowel voor IV als voor de verschillende dienstonderdelen maatregelen genomen en voorbereid. Voor de IV-organisatie ligt de nadruk op maatregelen om uitval te voorkomen. Voor de dienstonderdelen is het van belang dat noodprocedures, crisiscommunicatie en uitwijk-/herstelplannen van applicaties en processen aanwezig en getest zijn. Na een calamiteit moet de geautomatiseerde ondersteuning zo snel mogelijk weer beschikbaar zijn.

## Informatiebeveiligingsrisico

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

Het informatiebeveiligingsrisico staat hoog op de agenda van de Belastingdienst. Om het risico terug te dringen zijn maatregelen genomen zoals een uniform informatiebeveiligingsbeleid, professionaliseren van de eerstelijnsfunctie informatiebeveiliging en control, het verhogen van de bewustwording, logische toegangsbeveiliging, technische infrastructuurmaatregelen en incidentbeheer.

## Omgevingsrisico

**Niet tijdig inzicht in de ontwikkelingen in de omgeving en in het effect van die ontwikkelingen op de naleving, waardoor de Belastingdienst niet adequaat handelt**

Veranderende omgevingsfactoren kunnen invloed hebben op de mate waarin burgers en bedrijven (fiscale) wet- en regelgeving na kunnen of willen leven. Wij werken aan een betere inzet van instrumenten om signalen tijdig te identificeren, waaronder een signaleringsproces, signalenloket voor medewerkers, klantsignalensysteem en klant- en adviseursoverleg voor grote ondernemingen.

## Personelelsrisico

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

Om het personeelsrisico te beheersen nemen we de volgende beheersmaatregelen: de meerjarige personeelsplanning, de arbeidsmarktstrategie, inzet alternatieve manieren van werven, het actief binden en boeien van medewerkers, verlagen van verzuim, investeren in vakmanschap en opleiden en ontwikkelen van nieuwe en zittende medewerkers.

## Projectmanagementrisico

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

Om dit risico te beheersen nemen we maatregelen op het gebied van verwachtingsmanagement, portfoliomanagement en het versterken van processen en vaardigheden voor projectmanagement. Deze worden uitgevoerd binnen het IV-verbetertraject (de borging van de uitkomsten van dit traject in de organisatie), de afdeling Concern Portfolio- en Projectmanagement, en het programmakantoor binnen de directie Bestuurlijke en Politieke Zaken.

## Reputatierrisico

**Algemeen vertrouwen in de Belastingdienst neemt af of valt weg**

Om het reputatierrisico te beheersen zetten we in op een geïntegreerde aanpak die bestaat uit mediabeleid, speciale campagnes, interne communicatie en proactief reputatiemanagement (daaronder vallen monitoring, stakeholdermanagement, issuemanagement, reputatiemeting en PR/organiseren van werkbezoeken). Belangrijk aandachtspunt voor komend jaar is de combinatie van een goede bedrijfsvoering met meer menselijke maat in de interactie en communicatie met burgers en bedrijven.

# Bijlagen



# Prestatie-indicatoren 2023

## Strategisch doel Belastingdienst

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

### Kengetallen Algemene doelstelling: Compliance

#### Belastingmoraal\*

P  
4,1

MKB  
4,4

GO  
4,4

FD  
4,4



#### Vertrouwen in de Belastingdienst\*

P  
3,2

MKB  
3,3

GO  
3,4

FD  
3,3



#### Tijdige registratie



Juiste registratie



#### Tijdige aangifte



##### Percentage tijdige aangiften

Vpb	86,5%
IH	92,6%
OB	95,1%
LH	99,0%
Erfbelasting	57,5%

#### Juiste en volledige aangifte



##### Structureel terugdringen van het nalevingstekort\*\*

Particulieren n.n.b

MKB 4,3%

##### Percentage van het nalevingstekort dat de Belastingdienst corrigeert bij

Burgers (IH) 57,6%

MKB (IH, Vpb, OB en LH) 38,5%



#### Tijdige betaling

##### Percentage tijdige betaling van

Belastingen en premies 99,3%

\* Cijfers betreffen schaal 1 t/m 5

\*\* De percentages betreffen het nalevingstekort (de gemiste belastingontvangsten door onvolledige of onjuiste aangifte) en zijn gebaseerd op de laatst gemeten waarden.

Nieuw

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

Vervolg zie volgende pagina ▾

# Tussendoelen

1. Adequate behandeling	2. Effectief informeren	3. Gemak bieden en fouten voorkomen	4. Corrigerend optreden
<b>Oordeel burgers en bedrijven (subjectieve indicatoren)*</b>			
Burgers en bedrijven geven aan dat ze adequate behandeling hebben gekregen	Burgers en bedrijven geven aan dat de Belastingdienst hen voldoende informeert	Burgers en bedrijven geven aan dat zij gemak ervaren	Burgers en bedrijven geven aan dat zij corrigerend optreden ervaren
P 2,9	MKB 3,3	GO 3,5	FD 3,3
P 3,4	MKB 3,4	GO 3,5	FD 3,5
P 3,5	MKB 3,4	GO 3,3	FD 3,5
<b>Objectieve indicatoren</b>			
Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn ≥90%	Antwoorden op vragen via de BelastingTelefoon zijn kwalitatief juist ≥95%	Percentage aangiften IH-NW waarbij de belastingplichtige niet hoeft aan te vullen ≥35%	Percentage processen-verbaal dat leidt tot veroordeling of transactie >82%
Afgehandelde klachten binnen Awb-termijn ≥93%	Bereikbaarheid BelastingTelefoon ≥90%		Percentage opsporingscapaciteit dat wordt ingezet op omgevingsgerichte strafonderzoeken >40%
Percentage burgers en bedrijven dat op afspraak tijdig wordt teruggebeld door een Belastingdienstmedewerker ≥90%	Bereikbaarheid Webcare ≥80%		Betalingsachterstand ≤3,5%
Percentage tijdig afgehandelde verzoeken tot registratie ≥95%	Klanttevredenheid Website ≥83%		Percentage binnengekomen aangiften IH, en Vpb na herinnering of aanmaning n.n.b.
Kwaliteit volgens interne fiscale kwaliteitscontrole ≥87%	Klanttevredenheid Balie ≥80%		Inning invorderingsposten binnen één jaar ≥55%
Percentage definitieve aanslagen IH dat binnen een jaar na aangifte is opgelegd ≥85%	Klanttevredenheid BelastingTelefoon ≥82%		Percentage oninbaarheid <0,6%
	Klantontevredenheid Website <6%		
	Klantontevredenheid Balie <6%	* Cijfers betreffen schaal 1 t/m 5	
	Klantontevredenheid Belasting Telefoon <9%		
	Aantal registraties waarmee MKB-ondernehmers participeren in FD-convenanten >188.000	Deze subjectieve indicatoren zijn voor het eerst opgenomen in de ontwerpbegroting IX 2021. In het jaarverslag IX 2021 wordt hierop voor het eerst gerapporteerd.	

# Overzicht belastingmiddelen

	Fiscaal belang 2023 in miljoenen	Type belastingplichtigen
<b>Belastingen</b>	<b>€ 308.420</b>	
Inkomsten- en Loonheffing	€ 183.660	Burgers en ondernemers
Omzetbelasting	€ 76.930	Ondernemers
Venootschapsbelasting	€ 38.760	Ondernemers
Dividendbelasting	€ 6.460	Venootschappen die dividend uitkeren
Schenk- en Erfbelasting	€ 2.610	De ontvanger van een erfenis of schenking
<b>Overige belastingmiddelen</b>	<b>€ 14.070</b>	
Assurantiebelasting	€ 3.520	Verzekeraars
Bankenbelasting	€ 470	Banken (balanstotaal >PM miljard)
Milieobelasting	€ 2.720	Kolencentrales, waterleidingbedrijven, stortplaatsen en afvalverwerkers en energieleveranciers (indien leverancier niet is vast te stellen: de eindgebruiker)
Kansspelbelasting	€ 850	Pokerspelers, exploitanten van kansspelautomaten en aanbieders van promotionele kansspelen
Overdrachtsbelasting	€ 5.670	Verkrijgers onroerende zaken, heffing via notarissen
Verhuurdersheffing	€ -	Verhuurders
Overige belastingontvangsten	€ 290	Met name burgers en bedrijven Caribisch Nederland
Verbruiksbelasting van alcoholvrije dranken en andere producten	€ 550	
<b>Autobelastingen</b>	<b>€ 6.400</b>	
Belasting Personenvoertuigen en Motorvoertuigen (BPM)	€ 1.670	Burgers die een kenteken personenauto's laten registreren
Belasting op Zware Motorvoertuigen (BZM)	€ 220	Eigenaren zware motorrijtuigen die gebruik maken van Nederlandse autosnelweg
Motorrijtuigenbelasting (MRB)	€ 4.510	Houders van motorrijtuigen

# Begrippenlijst en afkortingen

AO/IC – Administratieve organisatie en interne controle

AP – Autoriteit Persoonsgegevens

*Architectuur* – geeft inzicht in de huidige inrichting van het processen- en ICT-landschap, de gevraagde veranderingen, de gewenste inrichting over vijf jaar en het pad waarlangs de transitie van de huidige naar de gewenste inrichting loopt

AVG – Algemene Verordening Gegevensbescherming

Awb – Algemene wet bestuursrecht

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

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

*Belastingrente* – de rente die de Belastingdienst onder voorwaarden in rekening brengt of vergoedt bij het opleggen van een belastingaanslag

BIO – Baseline Informatiebeveiliging Overheid

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

*Btw-carrouselfraude* – fraude waarbij ondernemers geen btw afdragen aan de Belastingdienst, terwijl ze die btw wel in rekening brengen bij hun afnemers. Er zijn altijd meer bedrijven bij betrokken (minstens drie) en minimaal één bedrijf draagt de ontvangen btw niet af.

CDO – Chief Data Officer

CIO – Chief Information Officer

*Compliance* – de bereidheid van burgers en bedrijven om uit zichzelf fiscale verplichtingen na te komen, zonder (dwingende en kostbare) acties van de Belastingdienst

*Compliance map* – monitort de belastingopbrengsten van de totale populatie belastingplichtigen en geeft daarmee globaal inzicht in de samenhang tussen uitvoering, handhaving en wetgeving en de risico's voor de belastingopbrengsten.

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

*Doenvermogen* – een begrip dat de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) heeft geïntroduceerd voor het vermogen om goed gebruik te maken van alle dienstverlening van overheden of aan alle plichten te voldoen. Denk aan een plan kunnen maken, in actie komen en volhouden (ook bij emoties en tegenslag).

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

FIOD – Fiscale Inlichtingen- en OpsporingsDienst

*Fraude* – situatie waarin een burger of een bedrijf grofschuldig of opzettelijk geen aangifte of een onjuiste of onvolledige aangifte doet of de verschuldigde belasting niet, niet geheel, of niet tijdig betaalt. Het gaat om mensen die veelal bewust een misleidende voorstelling van zaken geven of anderszins onrechtmatig handelen om daar een fiscaal voordeel mee te behalen.<sup>35</sup>

---

35 Kamerstukken II, 2020/21, 31 066, nr. 851.

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

Fte – fulltime equivalent

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

*Horizontaal toezicht* – toezicht dat gebaseerd is op transparantie, begrip en vertrouwen tussen de Belastingdienst en grote organisaties of (vertegenwoordigers van) fiscaal dienstverleners. Afspraken over de manier waarop de partijen met elkaar omgaan, worden vastgelegd in convenanten.

HVB – Herstellen, Verbeteren, Borgen, een programma om problemen op te lossen in de manier waarop de Belastingdienst is omgegaan met (persoons)registraties, risicomodellen en het gebruik van persoonsgegevens zoals nationaliteit

IH – inkomensheffing, betreft de heffing van inkomstenbelasting en premies

IH-NW – Inkomensheffing niet-winst

*Informatievoorziening* – informatieverwerkende processen en systemen

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

LH – loonheffing

*Massaal corrigeren* – toezicht op aangiften met maximaal één risico op een fout. Het gaat vooral om aangiften waarvan de ingevulde gegevens niet overeenkomen met de contra-informatie die de Belastingdienst heeft ontvangen van onder andere werkgevers, uitkeringsinstanties of pensioenfondsen. Belastingplichtigen

waarvan de aangiften betrokken zijn in ‘massaal corrigeren’, krijgen automatisch een vooraankondiging tot correctie. Als ze daarop reageren, worden ze betrokken in het reguliere toezichtproces. De andere aangiften worden automatisch gecorrigeerd.

MSNP – Minnelijke Schuldsanering Natuurlijke Personen

*Nalevingstekort* – de gemiste belastingontvangsten door onvolledige of onjuiste aangifte

OB – omzetbelasting

OECD/OESO – Organisation for Economic Co-operation and Development/ Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling

*Opsporing* – het doen van onderzoek in verband met strafbare feiten onder gezag van de officier van justitie om strafvorderlijke beslissingen te kunnen nemen

*Steekproeven* – tweearlijks onderzoek naar de naleving door burgers en bedrijven. Er wordt een aselecte steekproef getrokken uit de aangiften inkomensheffing van particulieren of aangiften van ondernemingen (IH, Vpb, OB en LH). Correcties die hieruit voortkomen, worden geëxtrapoleerd naar de volledige populatie om het nalevingstekort te kunnen bepalen.

*Stellateams* – bieden hulp en ondersteuning bij stapeling van problemen van burgers, waarbij vaak meer onderdelen van de Belastingdienst en Toeslagen betrokken zijn (inkomstenbelasting, toeslagen, inning)

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

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

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

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

*Vpb* – Venootschapsbelasting

*WaU* – Werk aan Uitvoering, overheidsbreed programma ter verbetering van de publieke dienstverlening

### **Toelichting cijfers**

Zowel in de tekst als in het beeldmateriaal zijn cijfers (aantallen, bedragen) opgenomen. Deze cijfers hebben betrekking op het kalenderjaar 2023, tenzij anders vermeld. Onder elk opgenomen cijfer ligt een bronvermelding en definitie.

De prestatie-indicatoren in de bijlage hebben betrekking op begrotingsjaar 2023 en zijn afkomstig uit de Ontwerpbegroting IX (Financiën en Nationale Schuld). De belastingmiddelen zijn afkomstig uit de Miljoenennota 2023.

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

Dit is een uitgave van:

**De Belastingdienst**

[www.belastingdienst.nl](http://www.belastingdienst.nl)

December 2022