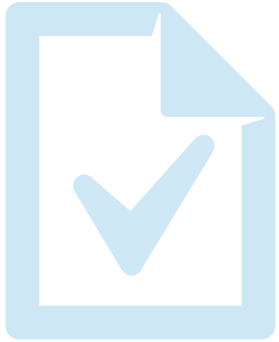




Belastingdienst



Voortgangsrapportage Jaarplan 2021

Belastingdienst (periode januari – augustus 2021)

Inhoud

1	Inleiding	03
2	Oog en oor voor burgers en bedrijven	06
2.1	Dienstverlening	06
2.2	Risicosignalen; gegevensbescherming	10
3	Fiscale taken, toezicht en opsporing	12
3.1	Uitvoerings- en toezichtstrategie	12
3.2	Uitvoeringstoetsen	12
3.3	Burgers	14
3.4	Midden- en Kleinbedrijf	16
3.5	Grote ondernemingen	18
3.6	Opsporing	20
4	Thema's	23
4.1	Corona	23
4.2	E-commerce	24
4.3	Brexit	25
5	Wat hebben we er voor nodig?	26
5.1	Personeel	26
5.2	Cultuur	29
5.3	ICT	30
5.4	Sturing en beheersing	32
6	Risicoparaagraaf	34
	Bijlage: realisatie prestatie-indicatoren Begroting Financiën IX 2021 (januari – augustus 2021)	36



1 Inleiding

Algemeen

In het Jaarplan 2021 Belastingdienst, Toeslagen en Douane hebben we de voorgenomen activiteiten beschreven voor burgers en bedrijven op het gebied van dienstverlening en toezicht alsmede de ondersteunende activiteiten die we uitvoeren op het gebied van personeel, cultuur, ICT en sturing en beheersing. In de voorliggende rapportage blikken we terug op de eerste acht maanden van het jaar, de periode januari tot en met augustus. Deze rapportage betreft alleen de activiteiten van de Belastingdienst. Per 1 januari 2021 zijn Toeslagen en Douane volwaardige zelfstandige directoraten-generaal geworden. Zij rapporteren dan ook zelfstandig aan de Tweede Kamer over de voortgang van hun activiteiten uit het Jaarplan.

Het doel van de voortgangsrapportages is over de hele breedte van de Belastingdienst inzicht te geven in onze activiteiten. Daarbij hebben we nadrukkelijk aandacht voor de volgbaarheid van de voortgang van de uitvoering van het Jaarplan. Dat betekent dat als we plannen maken voor een bepaald jaar, we in de voortgangsrapportages daarvan de status weergeven, totdat de plannen zijn afgerond. We rapporteren ook over nieuwe thema's, die gaandeweg het jaar er bijgekomen zijn en de activiteiten van het Jaarplan raken.

Ambitie Belastingdienst

Op 14 september 2020 hebben de staatssecretarissen van Financiën (Fiscaliteit & Belastingdienst en Toeslagen & Douane) een brief met als titel 'Op weg naar de beste Belastingdienst voor Nederland'¹ naar de Tweede Kamer gestuurd met daarin de stand van zaken van de verbeteringen bij de Belastingdienst en de plannen voor de komende periode. Deze plannen liggen op het gebied van klantgerichte dienstverlening, effectief toezicht en fraudebestrijding, ICT-organisatie, personeel en cultuur. Onze ambitie is om de beste Belastingdienst voor Nederland te worden. Om die ambitie waar te maken is het cruciaal dat wij oog en oor hebben voor burgers en bedrijven,

¹ Kamerstukken II 2019/2020, 31 066, nr. 700



en werken aan vakmanschap, de juiste cultuur en goede ICT-voorzieningen. Hiervoor lopen verschillende programma's, te weten het programma Menselijke maat, het programma Leiderschap & Cultuur, het programma Managementinformatie/Risicomanagement en het ICT-verbeterprogramma. Dit zijn meerjarige trajecten. Elk jaar worden concrete tussenstappen geformuleerd in het Jaarplan Belastingdienst, waarover de Tweede Kamer door middel van voortgangsrapportages wordt geïnformeerd.

Verbetering van de dienstverlening Belastingdienst

Naar aanleiding van het rapport 'Ongekend onrecht' van de parlementaire Ondervragingscommissie (POK) zijn voor zowel de Belastingdienst als Toeslagen en Douane aanvullende middelen vrijgemaakt bedoeld voor de verbetering van de dienstverlening. Deze middelen worden uitgetrokken voor de uitbreiding en intensivering van de Stella-teams², de uitbreiding van het aantal fysieke loketten (balies en klantenservicepunten) en het kwalitatief en kwantitatief versterken van de Belastingtelefoon. Op 26 november 2020 is de Tweede Kamer geïnformeerd over het rapport 'Handelingsperspectieven voor de fundamentele transformatie dienstverlening van de Belastingdienst'³ en onze beleidsvoornemens. In hoofdstuk 2 van de rapportage gaan we op deze activiteiten en de inmiddels gerealiseerde verbeteringen in de dienstverlening voor burgers en bedrijven.

E-commerce

Verder is er gewerkt aan de voorbereidingen van de implementatie van de nieuwe EU-wetgeving voor btw bij e-commerce. Vanaf dit jaar zijn de e-commerce regelingen gewijzigd voor btw-ondernemers die internationaal online verkopen aan consumenten in andere EU-landen. Om deze wetgeving tijdig te kunnen

implementeren is een zogenaamd noodspoor ingericht. De Kamer is hierover geïnformeerd bij brief van 25 juni 2021⁴. In paragraaf 4.2 van deze rapportage wordt ingegaan op de stand van zaken.

Corona

Het coronavirus heeft een grote impact gehad op huishoudens en ondernemers, en heeft dat nog steeds. De Belastingdienst heeft een aantal fiscale maatregelen uitgevoerd om ondernemers en andere belastingplichtigen bij te staan in deze financieel moeilijke tijden. Inmiddels treffen we voorbereidingen voor de situatie na corona. De inning van corona-gerelateerde belastingsschulden zal hierbij veel inzet vanuit de Belastingdienst vergen. Vanwege de coronacrisis hebben wij de invordering van openstaande belastingaanslagen tijdelijk stilgelegd. Nu starten wij die stapsgewijs weer op. Op verschillende plekken in deze rapportage staan we stil bij de beperkende effecten op de uitvoering van de coronamaatregelen.

Werving

Ondanks onze wervingsinspanningen zijn we er nog niet in geslaagd de onderbezetting in 2021 volledig in te lopen. Op dit moment is er een bezetting van circa 96%. Dat betekent dat we een onderbezetting hebben van ca. 4% (1.103 fte). We hebben tot en met augustus 1.421 fte geworven. Na aftrek van de uitstroom, resulteert dit in de eerste acht maanden in een stijging van de bezetting van de Belastingdienst met 659 fte. De beschikbare capaciteit is dus uitgebreid. Omdat de formatie met 558 fte is opgehoogd, onder andere door de aanvullende POK-middelen, blijft er niettemin sprake van onderbezetting. Het blijft in deze arbeidsmarkt niet makkelijk alle vacatures snel te vervullen. De grote instroom trekt daarnaast een wissel op de opleidingscapaciteit en het absorptievermogen van de organisatie. De lagere bezetting wordt zoveel mogelijk opgevangen met inzet van extern personeel (uitzendkrachten en externe inhuur).

² De Stellateams van de Belastingdienst zijn er voor complexe casussen. Het team komt in actie wanneer er sprake is van multi-problematiek en het probleem te groot is om aan de balie opgelost te worden.

³ Kamerstukken II 2020/21, 31 066, nr. 745

⁴ Kamerstukken II 2020/21, 35 527, nr. 15



Cultuur

We werken naar een cultuur waarin medewerkers worden gewaardeerd, dilemma's bespreekbaar zijn en signalen vanaf de werkvloer en medezeggenschap tijdig naar boven komen en worden opgepakt. Om aan onze cultuur te werken loopt een meerjarig programma. Het programma heeft in het eerste half jaar van 2021 de focus gehad op een veilige werkomgeving. In het tweede deel van 2021 is de focus verlegd naar Burgers en Bedrijven centraal.

Opzet voortgangsrapportage

In hoofdstuk 2 *Oog en oor voor burgers en bedrijven* gaan we uitgebreid in op de activiteiten die worden ontplooid op het vlak van dienstverlening, in het bijzonder de inmiddels gerealiseerde verbeteringen voor burgers en bedrijven.

In hoofdstuk 3 *Fiscale taken, toezicht en opsporing* behandelen we de algemene uitvoerings- en toezichtstrategie en de specifieke activiteiten voor burgers, mkb-ondernemers, grote ondernemingen en fraudebestrijding.

In hoofdstuk 4 *Thema's* wordt een drietal thema's uitgelicht, te weten corona, e-commerce en de rol van de Belastingdienst bij Brexit.

Hoofdstuk 5 *Wat hebben we hiervoor nodig?* bevat de voortgang van de activiteiten op het gebied van de ondersteunende processen, te weten Personeel, Cultuur, ICT en Sturing en beheersing.

Hoofdstuk 6 van deze rapportage vormt de risicoparagraaf. Hierin wordt de stand van zaken ter zake van de belangrijkste risico's toegelicht, zoals die zijn opgenomen in het jaarplan.

De bijlage bevat de tabel met de realisatie van de streefwaarden van de prestatie-indicatoren uit de begroting Financiën IX 2021. Ingeval de streefwaarden niet zijn gehaald, lichten we dit toe.



2 Oog en oor voor burgers en bedrijven

2.1 Dienstverlening

Onze opgave voor de komende jaren is dat we burgers en ondernemers meer centraal gaan stellen in de dienstverlening van de Belastingdienst en dat we veel meer denken en handelen vanuit hun perspectief. Intussen hebben we een aangescherpte visie en ambitie op dienstverlening Belastingdienst uitgewerkt in lijn met de principes voor overheidsdienstverlening. De ambitie wordt vertaald naar indicatoren en streefwaarden die de ambitie voor onze dienstverlening over vijf jaar weergeven. Inmiddels lopen de nodige initiatieven. In het Jaarplan 2021 zijn onderstaande activiteiten opgenomen, de voortgang op deze activiteiten wordt uiteengezet in twee verschillende tabellen. Hierbij is een onderverdeling gemaakt tussen activiteiten in het kader van de dienstverlening voor burgers en die voor bedrijven. Naast de activiteiten uit het jaarplan wordt onder de tabellen ook gerapporteerd over aanvullende activiteiten voor burgers en bedrijven.



Dienstverlening voor burgers

Activiteit	Status
Verbeteren online aangiftevoorziening en vooraf ingevulde aangifte	→
Inzetten gerichte handhavingscommunicatie	→
Verbeteren online informatie en elektronisch berichtenverkeer	→
Digitalisering M-biljet	✓
Beantwoorden (telefonische) vragen en gerichte belacties en (digitale) berichtgeving	→
Voeren vooroverleg	→
Inzetten specialistenteams nabestaanden, scheiden en eigen woning bij Belastingtelefoon	→
Samenwerken maatschappelijk dienstverleners, o.a. Kennisnetwerk	→
Hulp verlenen bij aangifte	→
Doorontwikkelen interactieve Hulp bij aangifte	→
Ontwikkelen (live)chat functionaliteit	→
Doorontwikkelen call back bij telefonische vragen door Belastingtelefoon	→

✓ = afgerond; → = loopt; → = loopt minder

Concreet kunnen we volgende verbeteringen met direct effect voor burgers noemen.

- Meer burgers kunnen persoonlijk worden geholpen door de inzet van 40 extra balie medewerkers die burgers hulp bieden op het terrein van belastingen en toeslagen. Sinds medio juni zijn de fysieke balies voor hulp bij aangifte weer open, en vanaf medio juli voor alle reguliere afspraken. De afspraaktijd van een baliebezoek wordt indien nodig verlengd als er een meer integrale behandeling van vragen van mensen aan de balie nodig is, waarbij ook nazorg wordt verleend.
- Burgers in gebieden zonder Belastingdienstkantoor krijgen de mogelijkheid om dichterbij huis persoonlijke hulp te ontvangen. Om de fysieke dienstverlening toegankelijker en beter bereikbaar te maken, openen we – naast de 21 balies – dit jaar en deels doorlopend volgend jaar minimaal tien extra steunpunten in de regio's waar we op dit moment niet zijn gehuisvest (witte vlekken). We onderzoeken ook de mogelijkheden om de fiscale hulp naar de burger toe te laten komen, bijvoorbeeld via locatiebezoeken aan GGZ's en verzorgingstehuizen.
- Ook andere mogelijkheden van persoonlijk contact zijn uitgebreid (zoals bellen, digitaal contact of contact via een intermediair):
 - Het is nu mogelijk om een terugbelverzoek aan te maken als de wachttijden bij de Belastingtelefoon oplopen.
 - We hebben een pilot afgerond waarin we burgers via videobellen helpen – als aanvulling op de mogelijkheid van bezoek aan de fysieke balies – bij het invullen van de aangifte.
 - Begin 2021 is een pilot gestart waarin het mogelijk is via de website van de Belastingdienst een terugbelafpraak te maken op de thema's erven & schenken, scheiden en de aangifte inkomstenbelasting 2020. Inmiddels is dit in totaal via 26 van onze webpagina's mogelijk en we werken aan verdere verbetering hiervan - en uitbreiding naar andere webpagina's.
- Belastingplichtigen kunnen nu eenvoudig zien welk bedrag men nog verschuldigd is aan de Belastingdienst voor Inkomstenbelasting (IB) en Zorgverzekeringswet (Zvw). Met deze actie hebben we een begin gemaakt met de introductie van een vorderingenoverzicht op 'MijnBelastingdienst' om burgers inzicht te bieden in wat ze nog verschuldigd zijn aan de Belastingdienst. De volgende stap is om de verschuldigde terug te betalen toeslagen toe te voegen aan het vorderingenoverzicht, vanwege de samenloop van de verschillende schulden rondom belastingen en toeslagen.
- Burgers, in de praktijk zijn dat vooral jongeren, kunnen voor contact met de Belastingdienst gebruik maken van Instagram. Na een pilotfase vorig jaar hebben we Instagram nu definitief als social mediakanaal in gebruik genomen; uit de pilot is gebleken dat hiermee meer jongeren worden bereikt.



- Vanaf 1 juni 2021 is het M-biljet⁵ digitaal beschikbaar voor belastingplichtigen die naar of uit Nederland migreren.
- Maatschappelijk dienstverleners kunnen het forum van het Kennisnetwerk gebruiken om kennis te delen ten behoeve van het helpen van kwetsbare burgers met hun aangifte. Begin 2021 hebben we dit forum dienstverleners online 'gelanceerd', waardoor burgers door hun maatschappelijk dienstverleners beter kunnen worden ondersteund.
- Maatschappelijk dienstverleners maken bij het helpen van burgers met hun belasting- en toeslagzaken namelijk gebruik van eHerkenning, in combinatie met DigiD Machtigen, om te borgen dat deze hulp veilig gegeven wordt. Wanneer maatschappelijk dienstverleners burgers kosteloze hulp aanbieden, zal de Belastingdienst aan hen de aanschafkosten van eHerkenning vergoeden. Om zo te voorkomen dat zij zich genoodzaakt zien om de aanschafkosten door te berekenen aan kwetsbare burgers.
- We hebben recent een pilot afgerond waarin we vroegtijdig telefonisch contact zochten met verzuimende belastingplichtigen. In totaal hebben we 3.315 burgers bereikt van wie ruim 80% alsnog aangifte zou gaan doen of daar hulp bij wilde krijgen. Hiermee is een begin gemaakt met het opvolgen van de aanbevelingen van de Adviescommissie praktische rechtsbescherming in belastingzaken om pas een tweede ambtshalve aanslag op te leggen nadat er persoonlijk contact heeft plaatsgevonden met de burger.⁶

Dienstverleningsmissies en specifieke dossiers

Ook de besturing van de dienstverlening binnen de Belastingdienst is versterkt. Hiermee wordt de slagkracht van de Belastingdienst vergroot zodat alle goede initiatieven ook daadwerkelijk tot uitvoering worden gebracht. Het gaat om de volgende initiatieven:

⁵ Een M-biljet is het type belastingaangifte waarmee aangifte inkomstenbelasting kan worden gedaan over het jaar waarin er sprake is van immigratie naar Nederland of emigratie naar het buitenland.

⁶ Kamerstukken II 2020/21, 31 066, nr. 820

- Via zogeheten *dienstverleningsmissies* wordt per groep belastingplichtigen onderzocht wat hun behoeftes zijn en hoe onze dienstverlening hierop in kan spelen. De eerste missie is gestart en heeft tot doel de ondersteuning van nabestaanden bij het doen van hun belastingzaken te verbeteren. Daarbij gaat het erom nabestaanden zoveel mogelijk zorgen uit handen te nemen.
- Verder hebben we specifieke dossiers geselecteerd waarmee betekenisvolle verbeteringen worden gerealiseerd in de dienstverlening aan burgers en ondernemers. Zo maken we voor ondernemers het doen van aangiften en het betalen van belasting gemakkelijker door het aanbieden van iDeal en door gegevens vooraf in te vullen.
- Onder deze dossiers valt ook het professionaliseren en uitbreiden van de Stella-teams en het huidige Stella-proces en het toevoegen van 'Stella-light'. Stella-teams komen in actie wanneer er sprake is van multi-problematiek en het probleem te groot is om aan de balie opgelost te worden. Bij Stella is er sprake van escalatie en urgentie, met Stella-light beogen we dit te voorkomen door eerder te signaleren dat passende dienstverlening op maat nodig is.

Beantwoording vragen (telefonisch en online)

Onze telefonische dienstverlening was de eerste maanden van dit jaar goed op orde. Tot en met augustus is de bereikbaarheid van de Belastingtelefoon met 91,1% boven de streefwaarde (90%) uitgekomen. Dat komt zowel door uitbreiding van de capaciteit als door het aantal vragen dat lager was dan we hadden voorzien. Dit laatste kwam onder andere doordat we minder vragen kregen op het gebied van inning, die immers vanwege corona was uitgesteld. Bij de klanttevredenheid hebben we onze streefwaarden bij de Belastingtelefoon en de website ruim gerealiseerd. We zijn ook beter bereikbaar voor vragen aan onze Webcare dan vorig jaar, door bij 78,9% van de vragen tijdig (dat wil zeggen binnen 2 uur) de burger van een antwoord te voorzien (t.o.v. 64,3% in 2020). Wel ligt dit nog lager dan ons streven (80%), maar gezien de stijgende lijn verwachten we voor 2021 dat we de 80% (binnen 2 uur reageren) bereikbaarheid voor vragen via de Webcare gaan halen.



Hulp verlenen bij aangifte

Vooraf merken we op dat de aangiftecampagne Inkomensheffing (IH) 2020 - na een moeizame start als gevolg van beperkte ICT-capaciteit in de eerste paar dagen – goed is verlopen. In verband met de moeizame start hebben we burgers een week extra de tijd gegeven (van 1 mei naar 8 mei) hun aangifte over belastingjaar 2020 in te dienen. Het opleggen van aanslagen heeft hierdoor geen negatieve impact ondervonden.

Dit neemt niet weg dat er een groep burgers is die onze specifieke aandacht behoeven. Er is jaarlijks een groep burgers die hulp krijgt aan de balies van de Belastingdienst bij het invullen van hun jaarlijkse aangifte inkomstenbelasting (НУВА). Omdat deze hulp aan de balie door corona niet door kon gaan, is de hulp bij de aangifte waar mogelijk telefonisch geboden of via de pilot videobellen. In totaal hebben we 31.423 telefonische invulhulp-afspraken met burgers gemaakt. De 538 videoafspraken die eveneens hebben plaatsgevonden, worden gemiddeld met een 9,6 door de burger beoordeeld. We zijn nu bezig de pilot videobellen uit te breiden. We voeren daarvoor momenteel een gegevensbeschermingseffectbeoordeling (GEB) uit.

Voor burgers bij wie telefonische hulp geen oplossing bood en nog niet op een andere manier geholpen zijn – en voor burgers die een machtigingscode hebben aangevraagd –, is de inlevertermijn (voor de aangifte IH 2019 en IH 2020) verschoven naar 1 januari 2022. Deze burgers zijn gebeld voor een afspraak. Inmiddels zijn de balies per 14 juni weer open voor de fysieke hulp bij het invullen van de aangifte inkomstenbelasting 2019 en 2020 en zijn de kantoren per 19 juli weer geopend voor alle reguliere afspraken.

Dienstverlening voor bedrijven

Activiteit	Status
Afsluiten convenanten	→
Inzetten gerichte communicatie voor starters	→
Samenwerken met publieke en private partijen, zoals KvK, FD's en softwareontwikkelaars	→
Voorlichting geven via klantcoördinatoren	→
Beantwoorden (telefonische) vragen en gerichte belacties en (digitale) berichtgeving	→
Samenwerken dienstverleners	→
Voeren vooroverleg	→
Voeren bedrijfsgesprekken	→
Klantcoördinatie door vast aanspreekpunt	→
Behandelen verzoeken Advance Tax Rulings en Advance Pricing Agreements	→
Implementeren doorontwikkeld horizontaal toezicht	→
Ontwikkelen (live)chat functionaliteit	→
Doorontwikkelen call back bij telefonische vragen door Belastingtelefoon	→

✓ = afgerond; → = loopt; → = loopt minder



Ook voor bedrijven is onze strategie erop gericht hen in staat te stellen hun belastingzaken zo goed mogelijk te regelen door een omgeving te creëren waarin het maken van fouten zoveel mogelijk wordt voorkomen. We willen het hen gemakkelijk maken goede aangiften te doen, aanspraak te maken op hun rechten en aan hun verplichtingen te voldoen. De volgende resultaten kunnen worden vermeld:

- Er is meer interactiemogelijkheid in de webinars die elke 5-6 weken worden gehouden voor startende ondernemers.
- Fiscale en financiële dienstverleners moeten per 1 januari 2021 grensoverschrijdende constructies melden. Er is interactief met alle belanghebbende partijen gecommuniceerd via webinars, presentaties en op sociale media (met name het Mandatory Disclosure Rules (MDR-) LinkedIn account).
- We hebben het initiatief genomen om een klant- en adviseursoverleg voor grote ondernemingen in te richten met als doel de behoeften van grote ondernemingen en adviseurs inzichtelijk te maken en beter te begrijpen. Met deze inzichten wordt de uitvoeringspraktijk en de dienstverlening van de Belastingdienst verbeterd.

2.2 Risicosignalen; gegevensbescherming

Risicosignalen

In het najaar 2020 is een omvangrijk programma genaamd *Herstellen, Verbeteren en Borgen* (HVB) van start gegaan. Doel van het programma is de problemen op te lossen in de wijze waarop we in het verleden zijn omgegaan met (persoons) registraties, risicomodellen en het gebruik van persoonsgegevens zoals nationaliteit. We nemen de geconstateerde onrechtmatigheden weg en verbeteren en borgen de processen van gegevensverwerkingen en data-analyses. Met HVB pakken we de problemen met gegevensbeheer en risicoselectie grondig aan, niet alleen om fouten uit het verleden recht te zetten, maar ook om een organisatie op te bouwen waarin een zorgvuldige omgang met mensen en hun gegevens

is ingebakken. Met de kwartaalrapportage *Herstellen, Verbeteren, Borgen* van 25 november 2021 is uw Kamer geïnformeerd over de laatste stand van zaken op de verschillende trajecten.⁷

Gegevensbescherming

Activiteit	Status
Opzetten control framework voor de verschillende aspecten van gegevensgebruik (datagovernance)	→
Afronden assessments datamanagement	→
Implementeren data-stewardschap	→
Realiseren van een nieuwe voorziening waar gegevens op één plek worden verkregen en beheerd	→
Starten met het omzetten van bestaande gegevensstromen naar de nieuwe voorziening	→
Verbeteren van zicht op (kwaliteit van) gegevens door gegevens eenduidig te modelleren	→

✓ = afgerond; → = loopt; → = loopt minder

Zoals in de Kamerbrief van 27 januari 2021⁸ is aangegeven, worden de bedrijfsprocessen en de daarbij behorende informatievoorziening van de Belastingdienst getoetst en waar nodig aangepast aan de eisen van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) en Archiefwet. Hiervoor is een controlelijst ontwikkeld. De controlelijst vormt de basis voor het control framework waarmee de aantoonbaarheid van de naleving aan de AVG, BIO en Archiefwet mogelijk wordt gemaakt. Zodra de gevraagde validatie door de ADR is afgerond, kan de controlelijst worden gehanteerd. Het toetsen van

⁷ Kamerstukken II, 2021/2022, 31 066, nr. 920

⁸ Kamerstukken II 2020/21, 31 066, nr. 807



de bedrijfsprocessen aan de hand van de controlelijst zal een meerjarig traject zijn door het grote aantal processen – het gaat om meer dan 700 bedrijfsprocessen met een veelvoud aan onderliggende werkprocessen – en de complexiteit van de processen waarin de applicaties worden gebruikt.

Om de mate van volwassenheid van datamanagement te meten hebben alle onderdelen van de Belastingdienst inmiddels een assessment uitgevoerd op basis van het zogeheten Data Management Maturity-model (DMM-model). We vullen de taken en verantwoordelijkheden die de directies op het gebied van datamanagement hebben concreet in. Dit gebeurt door het bundelen van kennis en expertise in speciale teams binnen de directies, waar kennis van gegevens, privacy, Archiefwet en beveiliging bij elkaar komt. Een nieuwe rol daarbij is de data-steward, die bewaakt dat er een goed beeld is van welke gegevens er door de directie gebruikt worden en welke kwaliteit die gegevens hebben.

Waar gegevens nu nog op verschillende wijzen onze organisatie binnen komen en worden gedeeld, willen we toe naar een situatie waarin gegevens zoveel mogelijk op één manier worden verkregen en op één plaats worden beheerd. Dit is een langer lopende wens, laatstelijk verwoord bij brief van 14 september 2020 aan de Tweede Kamer.⁹ Bij beoogd hergebruik van deze gegevens (binnen de bestaande wet- en regelgeving) is er één centrale voorziening waar een gekende dataset met gekende kwaliteit en herkomst beschikbaar wordt gesteld. Dit wordt ontwikkeld binnen het programma Vernieuwing op Gegevens. De aanbestedingsprocedure van deze voorziening is afgerond en de software is per 1 oktober beschikbaar gekomen voor installatie. De planning is dat de voorziening in het voorjaar 2022 is gerealiseerd, waarna begonnen kan worden met het omzetten van bestaande gegevensstromen naar de nieuwe voorziening.

⁹ Kamerstukken II 2019/20, 31 066, nr. 700, paragraaf 4.5



3 Fiscale taken, toezicht en opsporing

3.1 Uitvoerings- en toezichtstrategie

Beleidsdoorlichting toezicht

De voorbereidingen van de *Beleidsdoorlichting Toezicht, opsporing en massale processen* zijn gestart. De laatste beleidsdoorlichting Toezicht, opsporing en massale processen betrof de periode 2010-2016. De nieuwe beleidsdoorlichting zal op deze periode aansluiten en zich richten op doeltreffendheid en doelmatigheid van (de ontwikkelingen in) het (massale) toezicht in het fiscale domein in de periode 2017-2023. Die te onderzoeken periode zal langer zijn dan gebruikelijk. Dit betekent dat de oorspronkelijke oplevering die was voorzien in 2022 opschuift naar 2024. Deze verlengde periode maakt het mogelijk om de lange termijnbeweging van de Belastingdienst, van toezicht achteraf naar betere borging van de kwaliteit van de aangifte vooraf, te kunnen volgen.

3.2 Uitvoeringstoetsen

Zowel in Kamerdebatten als in rapporten zoals *Werk aan uitvoering* of *Klem tussen balie en beleid* van de Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties is er in toenemende mate aandacht voor uitvoeringstoetsen en uitvoerbaarheid van wetgeving. In de eerste acht maanden van dit jaar hebben we bijna 100 uitvoeringstoetsen opgeleverd. Deze hebben betrekking op zowel het terrein van de Belastingdienst als dat van Toeslagen en Douane. In driekwart van de dossiers betrof dat wetgeving van het ministerie van Financiën zelf. In het najaar zijn ook de nodige toetsen afgerond in het kader van het pakket Belastingplan 2022 en de Fiscale Verzamelwet 2023. Ook zal, waar mogelijk en gevraagd, uitvoerbaarheid van formatievoorstellen op de hand worden gewogen. Het aantal uitvoeringstoetsen loopt reeds enige jaren op. Dit zet druk op de doorlooptijden van de toetsen en de kwaliteit van het proces. Om zowel de doorlooptijd als



de kwaliteit naar de toekomst te verbeteren is er onderzoek gedaan door Andersson Elffers Felix (AEF) naar het hele traject van beleidsinitiatief tot en met de uitvoeringstoets. In het AEF-rapport wordt geconcludeerd dat het beleidsproces zoals deze nu is vormgegeven in de kern goed is, maar er wel ruimte is om het proces en de samenwerking verder te optimaliseren. Er zijn 13 aanbevelingen gedaan, waarbij het eerder betrekken van de uitvoering als een rode daad door het rapport loopt. Met de concrete bevindingen van AEF gaan wij verder aan de slag. Het rapport is bijgevoegd bij deze Voortgangsrapportage.

АВДТОРconsult adviseerde in het rapport *Back to basics* het uitgangspunt ‘nee, tenzij’ te hanteren als het gaat over nieuwe, niet-fiscale taken. In de Kamerbrief van 27 februari 2020 hebben de staatssecretarissen van Financiën aangegeven strenger te gaan toezien op het toevoegen van taken die niet tot de kerntaak van de Belastingdienst, Toeslagen of Douane horen¹⁰. De Belastingdienst ontvangt met enige regelmaat verzoeken tot het uitvoeren van niet-fiscale of duale taken. Deze verzoeken zijn op zichzelf bezien onderbouwd en juridisch gezien mogelijk, maar ongewenst voor de Belastingdienst gelet op de stapeling van taken en de gewenste focus op de kerntaken. Daarom worden deze verzoeken getoetst aan het kader niet-fiscale taken. Getoetst wordt of er wordt voldaan aan één of meer van de drie afwijkingsgronden op basis waarvan binnen Financiën de zogeheten driehoek (de SG als eigenaar, DG Fiscale Zaken als opdrachtgever en de Belastingdienst als opdrachtnemer) besluit of de Belastingdienst de niet-fiscale taak wel of niet in uitvoering zal nemen. Deze drie limitatieve afwijkingsgronden betreffen: (1) het beschikken over exclusieve data, (2) het beschikken over unieke kennis of (3) het beschikken over unieke (ICT-)infrastructuur. De uitkomst van deze toetsing wordt teruggelegd bij de verzoekende partij. Indien blijkt dat er sprake is van een afwijkingsgrond, zal daarna het uitvoeringstoets-proces worden opgestart. In de eerste acht maanden van 2021 betrof het acht verzoeken.

Tevens is aangekondigd nieuwe wet- en regelgeving een jaar na start van de uitvoering te beoordelen met een invoeringstoets. Met de invoeringstoets wordt getoetst hoe nieuwe wet- en regelgeving in de praktijk uitwerkt, vanuit het perspectief van burgers en bedrijven. Momenteel wordt de vormgeving van die toets nader uitgewerkt. Daarbij kijken we ook bij welke wetgeving een invoeringstoets het meest opportuun is en welke vragen centraal moeten staan in de invoeringstoets. Op dit moment worden aan de hand van een lerende aanpak verschillende methodieken onderzocht voor een invoeringstoets. De vormgeving van de invoeringstoets is de komende periode ook onderwerp van gesprek tussen politiek, uitvoering en beleid. Bij de uitwerking is nauw contact met andere ministeries en uitvoerders om van hen te leren en kennis en ervaring uit te wisselen over de invoeringstoets. In het najaar wordt geëxperimenteerd met verschillende varianten.

¹⁰ Kamerstukken II 2019/20, 31066, nr. 607



3.3 Burgers

De tabel hieronder bevat een overzicht van alle activiteiten uit het jaarplan waar men ten aanzien van burgers op stuurt en geeft de huidige status weer. Wanneer een activiteit naar behoren verloopt over de eerste periode van dit jaar, dan wordt er in principe geen aanvullende toelichting gegeven. Wanneer er sprake is van een noemenswaardige afwijking, dan wordt daar in dit tekst op in gegaan.

Activiteit	Status
Regulier proces	
Opleggen aanslagen - Inkomensheffing	➔
- Erf & schenk	➔
Innen aanslagen	➔
Inwinnen en verstrekken van gegevens	➔
Behandelen klachten, bezwaar- en beroepschriften	➔
Toezicht	
Massaal en individueel behandelen van aangiften	➔
Uitvoeren thematisch toezicht, o.a. e-commerce, verhuld vermogen, premieheffing, 30% regeling	➔
Uitvoeren intensief toezicht	➔
Uitvoeren steekproeven onder particulieren om juistheid en volledigheid van de belastingaangiften inzichtelijk te maken	➔
Detecteren verhuld vermogen	➔

✓ = afgerond; ➔ = loopt; ➔ = loopt minder

Opleggen aanslagen

De start van het opleggen van definitieve aanslagen schenkbelasting over het belastingjaar 2020 is verschoven van april naar juli, waardoor in de eerste periode van 2021 een achterstand was ontstaan. Deze achterstand is in augustus ingelopen. We hebben inmiddels tot en met augustus meer aanslagen schenkbelasting opgelegd dan gepland (64.566 t.o.v. planning 62.779). Verwacht wordt dat er in 2021 in totaal 75.000 definitieve aanslagen schenkbelasting worden opgelegd. We lopen hiermee dus inmiddels op schema om dit te halen.

Voor de erfbelasting halen we onze doelstelling om binnen drie maanden aanslagen op te leggen (norm: >70%; realisatie: 78,7%). De doelstelling om binnen 6 maanden definitieve aanslagen op te leggen, wordt bijna gehaald (norm: >90%; realisatie: 89,7%). Niettemin zal een deel van de reeds ingediende aangiften later worden opgelegd dan de streeftermijn van 3 tot 6 maanden zoals die op belastingdienst.nl wordt gecommuniceerd. Dit komt omdat de iv-functionaliteiten om aanslagen erfbelasting over het belastingjaar 2021 te kunnen opleggen niet tijdig beschikbaar waren. Sinds eind oktober zijn deze volledig beschikbaar en hebben we het opleggen van aanslagen erfbelasting over 2021 inmiddels opgestart. Dit is vier maanden later dan gepland. Voor deze groep belastingplichtigen betekent dit dat het langer duurt voordat zij weten waar zij financieel aan toe zijn m.b.t. de erfenis die zij hebben ontvangen. De wettelijke termijn van 3 jaar voor het opleggen van aanslagen is niet in gevaar. De betalingen op aanslagen erfbelasting over het belastingjaar 2021 zullen later dan gepland binnen komen. Het gaat om een verschuiving van de inkomsten in de tijd en ondanks de latere start zal een belangrijk deel van de aanslagen erfbelasting 2021 nog dit jaar opgelegd worden.

De hoge voorraad aangiften erfbelasting wordt mede veroorzaakt door de inhaalslag die we hebben gemaakt in verstuurde herinneringen en aanmaningen, de nog hoger dan verwachte aanwas van aangiften als gevolg van oversterfte door corona, onderbezetting en een traag verlopende werving. We hebben maatregelen genomen door (tijdelijk) extra capaciteit in te zetten en is er in mei een pilot gestart



om versnelling aan te brengen in de processen door een efficiëntere behandeling van de aangiften, waarbij het maken van beargumenteerde keuzes in het toezicht centraal staat.

Er heeft zich in de verslagperiode een productieverstoring – ook wel damage genoemd – voorgedaan bij schenkbelasting. Door een menselijke fout is een bestand van ongeveer 1.000 aangiften schenkbelasting over 2018 en 2019 niet tijdig verwerkt, zo bleek in maart. Bij ongeveer 900 aangiften hebben we verjaring weten te voorkomen, maar voor 112 aangiften schenkbelasting hebben we niet meer tijdig een definitieve aanslag kunnen opleggen en heeft zodoende verjaring plaatsgevonden. Het bedrag aan gemiste belastingopbrengsten als gevolg hiervan is afgerond € 700.000. De betrokkenen zijn hierover geïnformeerd en er zijn structurele maatregelen getroffen om dit soort fouten in de toekomst te voorkomen.

Behandelen bezwaar- en beroepschriften

Van de bezwaren die we in de eerste acht maanden van dit jaar hebben ontvangen, hebben we 97,1% binnen de Awb-termijn behandeld en daarmee handelen we deze nieuwe bezwaren ruimschoots conform de afgesproken KPI uit de Rijksbegroting af. Wel zijn er in coronatijd minder bezwaren (geweest) dan normaal, wat mede te verklaren valt omdat we lange tijd geen betalingsherinneringen, aanmaningen of dwangbevelen verstuurd. Wanneer we het wegwerken van de oude voorraden wel meetellen - die de tijdigheidscijfers verlagen – hebben we 81,4% Awb-conform behandeld. Het streven is 90%. Het resultaat van 81,4% is echter aanzienlijk hoger dan in voorgaande jaren (over de jaren 2019 en 2020 respectievelijk 42% en 69,5%).

Het is nog niet bekend wanneer de Hoge Raad uitspraak doet over de vermogensrendementsheffing (box 3 IN), waar ca. 199.000 bezwaarschriften tegen zijn ingediend. Dit kan – gezien de grote aantallen – een grote impact kan gaan hebben op onze uitvoering.

De behandeling van beroepszaken is in 2020 weer op gang gekomen. Naast behandeling via video-verbinding vindt weer behandeling op de rechtbanken plaats. Op dit moment is het effect van corona op de voortgang van het proces bij de Belastingdienst gering. Vanwege corona is er een protocol opgesteld voor het horen op kantoor indien de indiener dit absoluut wenst. We gaan hier zeer terughoudend mee om.

Massaal en individueel behandelen van aangiften en thematisch toezicht

We hebben tot en met augustus handmatig ongeveer 100.000 aangiften Inkomensheffing (inclusief thematische posten) behandeld in plaats van de geplande 133.000. Dit hield verband met de beschikbare capaciteit, door het werk dat we verzetten om achterstanden bij bezwaren weg te werken en doordat we gemiddeld meer tijd nodig hebben de aangiften te behandelen dan voorzien. Dit komt vooral doordat veel medewerkers nog moeten worden ingewerkt en de ervaren medewerkers veelal ook op ander werk worden ingezet, zoals begeleiding van deze nieuwe medewerkers.

Uitvoeren intensief toezicht

Door RSV en 1043 is dit toezicht tijdelijk stop gezet. Vanaf eind maart zijn we weer begonnen met de 'analyse aan de poort' van ontvangen aangiften IN. Het eerste doel is het herstellen van fouten en vergissingen in aangiften van belastingplichtigen die in hun nadeel kunnen uitpakken. Onbewuste fouten en vergissingen worden daarom gecorrigeerd. Het tweede doel is om bewuste fouten of risicosignalen op te sporen en te corrigeren. Aangiften met een mogelijk verhoogd risico op onjuistheden krijgen daarom voor één jaar een AKI-code 1043. Het intensief toezicht op de aangiften met AKI-code 1043 is nog niet hervat. Het besluit hierover wordt genomen als uit de Gegevensbeschermingseffectbeoordeling (GEB) op het proces 'analyse aan de poort' blijkt dat de privacy voldoende gewaarborgd is. We hebben deze GEB inmiddels opgeleverd, die momenteel wordt beoordeeld door de Functionaris



Gegevensbescherming. Voordat de aangiften met AKI-code 1043 daarna door Intensief Toezicht behandeld worden, zal de toekenning van de AKI-code aan het vier-ogen-principe onderworpen worden.

3.4 Midden- en Kleinbedrijf

De tabel hieronder bevat een overzicht van alle activiteiten uit het jaarplan waar men ten aanzien van ondernemingen in het Midden- en Kleinbedrijf op stuurt en geeft de huidige status weer. Wanneer een activiteit naar behoren verloopt over de eerste periode van dit jaar, dan wordt er in principe geen aanvullende toelichting gegeven. Wanneer er sprake is van een noemenswaardige afwijking, dan wordt daar in dit tekst op in gegaan.

Activiteit	Status
Regulier proces	
Registreren van belastingplichtigen	→
Opleggen aanslagen	→
Innen aanslagen	→
Behandelen klachten, bezwaar- en beroepschriften	→
Toezicht	
Behandelen individuele aangiften	→
Uitvoeren toezicht, o.a. landbouw en autobelastingen	→
Uitvoeren thematisch toezicht, o.a. DBA, deel- en kluseconomie, e-commerce en uitzendbranche	→
Uitvoeren steekproeven	→
Uitvoeren intensief toezicht, samen met andere overheidsorganisaties	→
Beoordelen niet-beschreven stichtingen en verenigingen	→
Bestrijden van constructies	→
Detecteren verhuuld vermogen	→

✓ = afgerond; → = loopt; → = loopt minder

Innen aanslagen

We lopen als gevolg van de impact van corona achter op schema. Dit komt voort uit het beleid van het ruimhartig toekennen en verlengen van bijzonder uitstel van betalingen voor ondernemers. Met deze maatregel heeft de Rijksoverheid proberen te voorkomen dat ondernemers als gevolg van de coronamaatregelen in de financiële problemen geraken. Inmiddels is voorzichtig gestart met de inning. De totale belastingschuld van MKB ondernemingen bedroeg eind augustus van dit jaar € 11,8 miljard.

Behandelen klachten, bezwaar- en beroepschriften

Onze geïntensiveerde aanpak ten aanzien van de behandeling van bezwaarschriften werpt zijn vruchten af. De stijgende lijn van afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn die in 2020 is ingezet zet zich door naar dit jaar. Het huidige percentage van 87% (tegenover 79% in 2020) voldoet echter nog niet aan de in de begroting genoemde norm van 90%. De voornaamste reden hiervoor is dat niet afgedane bezwaren uit eerdere jaren doorwerken in het lopende jaar. In toenemende mate wordt de voorraad oude bezwaren echter wel weggewerkt, waardoor het percentage de afgelopen perioden al is gestegen.

Behandelen individuele aangiften

We hebben in de eerste acht maanden van 2021 ruim 68.000 aangiften inkomensheffing (IH) en ruim 11.000 aangiften vennootschapsbelasting traditioneel behandeld. Deze aantallen liggen in lijn met de aantallen in dezelfde periode van 2020.

Uitvoeren toezicht, o.a. landbouw en autobelastingen

Binnen het algemeen toezicht hebben we aandacht voor specifieke sectoren en branches. Deze onderverdeling is onder andere gemaakt omdat het toezichts- en handhavingswerk sectorspecifieke kennis vereist en capaciteit daarmee effectiever kan worden ingezet.



Landbouw

Als gevolg van de coronamaatregelen zijn ook in de eerste acht maanden van 2021 geen kwaliteitsgesprekken met de Fiscaal Dienstverleners (FD's) gevoerd. Ondernemers in de landbouwsector worden in hun aangiften voor het overgrote deel ondersteund door fiscaal dienstverleners. Om die reden vormen de kwaliteitsgesprekken en het werk van FD's een belangrijke schakel in het uitvoeren van toezicht op landbouwbedrijven. We hebben met FD's afspraken gemaakt over de te voeren kwaliteitsgesprekken zodra dit weer mogelijk is voor het belastingjaar 2019 en, indien mogelijk, 2020.

Horeca

Ook in de horecabranche is toezicht op locatie niet mogelijk geweest. Vrijwel alle activiteiten binnen deze branche stonden stil.

Autohandel

Er is een verkenning op de autobranche uitgevoerd. Op deze wijze is inzicht gekomen in de branche-informatie (cijfers), alsmede mogelijke risico's en nalevingstekorten. Op basis van deze gegevens wordt een plan van aanpak gemaakt ten behoeve van een betere inzet van het handavingsinstrumentarium en een gerichtere vorm van toezicht.

Uitvoeren thematisch toezicht, o.a. DBA, deel- en kluseconomie, e-commerce en uitzendbranche

DBA (Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties)

Als gevolg van de coronamaatregelen en daarmee het opschorten van het toezicht op locatie zijn de mogelijkheden voor het toezicht op de kwalificatie van de arbeidsrelaties voor de loonheffingen ook in de eerste helft van 2021 beperkt. Vanaf juli 2021 kan er wel weer toezicht op locatie plaatsvinden. In de separate voortgangsrapportage over het toezicht op arbeidsrelaties aan de Tweede Kamer van september 2021 is uitgebreider ingegaan op toezicht door de Belastingdiensten en de Inspectie szw.¹¹

¹¹ Kamerstukken II 2020/21, 31 066 en 29 544, nr. 885

Deel- en kluseconomie

De deel- en kluseconomie vindt vooral plaats via digitale platformen, voorbeelden van inkomsten behaald via digitale platformen zijn inkomsten uit (kamer)verhuur van een woning, het aanbieden van diensten zoals schoonmaak, vervoer en de bezorging van maaltijden. Voor het bepalen van de wijze waarop toezicht gehouden wordt op deze sector zijn we begonnen met het uitwerken van het onderdeel Kluseconomie. Het doel is de kluswerkers zodanig te informeren zodat ze aan hun verplichtingen kunnen voldoen. Daarbij besteden we extra aandacht aan het aansluiten op hun doenvermogen. Momenteel ligt onze focus op informatievoorziening.

E-commerce

In samenwerking met de Douane wordt gewerkt met maatwerk-handhaving per actor/bedrijf. Hierdoor krijgt elk bedrijf de aandacht die het toezichtmatig verdient. Door de vertragingen veroorzaakt door corona is de pilot verlengd tot het 3^e kwartaal 2021. In paragraaf 4.2 wordt nader ingegaan op de stand van zaken rond e-commerce in breder verband.

Uitzendbranche

Het gerichte toezicht op de uitzendbranche door het instellen van boekenonderzoeken en de samenwerking met Inspectie szw kon door corona slechts zeer beperkt worden uitgevoerd. Er is in de afgelopen tijd veel geïnvesteerd in de regulering van de uitzendbranche, met name de voorgestelde verplichte certificering. We hebben de voorbereidingen gedaan om bij de heropstart van het toezicht direct van start te kunnen.

Uitvoeren steekproeven

De impact van de coronamaatregelen is ook zichtbaar in de uitgevoerde boekenonderzoeken in het kader van de steekproef ondernemingen 2020. Door het niet kunnen uitvoeren van toezicht op locatie, hebben we nog niet alle boekenonderzoeken in het kader van deze steekproef kunnen doen. Als corona het toelaat, hopen we het onderhanden werk van de steekproef 2020 (en oudere jaren) dit jaar af te ronden.



Uitvoeren intensief toezicht, samen met andere overheidsorganisaties

Van intensief toezicht is onder meer sprake als er onderzoek wordt gedaan naar het mogelijk verwijtbaar doen van een onjuiste aangifte. Een deel van de thema's kent een specifieke politieke en/of internationale opdracht, zoals btw-carrouselfraude en de Aanpak Risicovolle Netwerken (voorheen Veelplegersaanpak). Daarnaast heeft intensief toezicht ook een plaats in thema's zoals 'Zorgverleners met inkomsten uit pgb/omzet' en risicovolle bedrijfsbeëindigingen (o.m. turboliquidaties). Intensief toezicht kent een sterke overlap met de integrale aanpak binnen de externe overheidssamenwerking door middel van de Regionale Informatie- en Expertise Centra (RIEC), Landelijke Stuurgroep Interventieteams (LSI) en het Multidisciplinair Interventie team (MIT). Het uitschakelen van de Fraude Signaleringsvoorziening (FSV) heeft een negatieve invloed gehad op de mate waarin intensief toezicht heeft kunnen plaatsvinden. Daardoor was er o.a. minder contra-informatie beschikbaar, waardoor de informatiepositie voor toezicht is verminderd en we minder signalen hebben opgepakt.

Beoordelen niet-beschreven stichtingen en verenigingen

Tot ons klantenbestand behoren ruim 300.000 Stichtingen en verenigingen (Stivers) die voor geen enkel belastingmiddel belastingaangifte doen, maar mogelijk wel aangifteplichtig zijn. De niet-beschreven Stivers worden beoordeeld op mogelijke aangifteplicht voor één of meerdere belastingmiddelen. Onze behandelstrategie is erop gericht om zoveel mogelijk Stivers zich uit eigen beweging laten registreren voor de belastingmiddelen waarvoor zij aangifteplichtig zijn. Bij de beoordeling van de niet-beschreven Stivers leggen we de focus op Stivers waarbij de grootste financiële belangen en risico's (o.a. toe- en afname vermogen) worden onderkend.

3.5 Grote ondernemingen

De tabel hieronder bevat een overzicht van alle activiteiten uit het jaarplan waar men ten aanzien van grote ondernemingen op stuurt en geeft de huidige status weer. Wanneer een activiteit naar behoren verloopt over de eerste periode van dit jaar, dan wordt er in principe geen aanvullende toelichting gegeven. Wanneer er sprake is van een noemenswaardige afwijking, dan wordt daar in dit tekst op in gegaan.

Activiteit	Status
Regulier proces	
Opleggen aanslagen	➔
Innen aanslagen	➔
Inwinnen en verstrekken van gegevens	➔
Behandelen klachten, bezwaar- en beroepschriften	➔
Toezicht	
Behandelen individuele aangiften	➔
Beoordelen landenrapporten	➔
Uitvoeren multilateraal toezicht op verrekenprijzen	➔
Uitvoeren thematisch toezicht, o.a. DBA, e-commerce	➔
Beoordelen en aan de EU melden van potentieel fiscaal agressieve structuren	➔
Uitvoeren steekproef in het kader van vervolgonderzoek	➔
Uitvoeren intensief toezicht	➔
Bestrijden van constructies	➔
Detecteren verhuuld vermogen	➔

✓ = afgerond; ➔ = loopt; ➔ = loopt minder



Innen aanslagen

We hebben vanwege corona uitstel van betaling verleend. Inmiddels is voorzichtig gestart met de inning. De totale belastingschuld van grote ondernemingen bedroeg ultimo augustus 2021 ruim € 19,4 miljard. Doordat dwanginvordering nagenoeg stil lag, liep ook de schuldomvang bij klanten op.

Behandelen klachten, bezwaar- en beroepschriften

In deze eerste acht maanden hebben we 90% van de bezwaren binnen de Awb-termijn afgedaan. Hiermee voldoen we aan de doelstelling in de begroting (90%).

Behandelen individuele aangiften

De behandeling van de individuele aangiften Vennootschapsbelasting (Vpb) verloopt trager dan verwacht. Verklaringen zijn dat is gestuurd op de kwaliteit van de geregelde (controle en behandeling na uitworp) aangiften Vpb in plaats van op kwantiteit, dat medewerkers zijn ingezet op andere taken, zoals bezwaarschriften en vooroverleg en er veel scholing in het kader van vakmanschap heeft plaatsgevonden.

Uitvoeren thematisch toezicht, o.a. DBA, e-commerce

Als gevolg van de coronamaatregelen en daarmee het opschorten van het toezicht op locatie zijn de mogelijkheden voor het toezicht op de kwalificatie van de arbeidsrelaties voor de loonheffingen ook in de eerste helft van 2021 beperkt. Vanaf juli 2021 kan er wel weer toezicht op locatie plaatsvinden. In de separate voortgangsrapportage over het toezicht op arbeidsrelaties aan de Tweede Kamer van september 2021 is uitgebreider ingegaan op toezicht door de Belastingdiensten en de Inspectie szw.¹²

¹² Kamerstukken II 2020/21, 31 066 en 29 544, nr. 885

Beoordelen en aan de EU melden van potentieel fiscaal agressieve structuren

Op 1 januari 2021 is de meldingsplicht voor grensoverschrijdende meldingsplichtige constructies van kracht geworden. We hebben het portaal op 1 januari 2021 geopend zodat de meldingen kunnen worden gedaan. Vanaf 1 januari tot en met 31 augustus 2021 hebben we 5.095 meldingen ontvangen. Verreweg de meeste meldingen die in deze periode zijn binnengekomen, zien op constructies uit het verleden (4.372) omdat de meldingsplicht een terugwerkende kracht kent die teruggaat tot 25 juni 2018. Een kleiner aantal gemelde constructies (722) heeft betrekking op de periode na 1 januari 2021. De meldingen worden uitgewisseld aan de belastingautoriteiten van de andere Europese lidstaten via een centrale database. Alle meldingen die bij de Belastingdienst zijn binnengekomen zijn binnen de Europees gestelde deadlines uitgewisseld. We hebben veel aandacht besteed aan externe en interne communicatie over de werking van de meldingsplicht. De aandacht voor de vervolgstappen richt zich nu op dienstverlening richting melders inzake de juistheid en tijdigheid van meldingen. Zo is het in augustus mogelijk gemaakt dat melders onjuist of onvolledige meldingen kunnen corrigeren via het gegevensportaal van de Belastingdienst. De eerste stappen om te komen tot risicogericht toezicht op de fiscale aanvaardbaarheid en de volledigheid van de meldingen worden genomen. De IT voor dit risicogericht toezicht is in ontwikkeling.

Uitvoeren steekproef in het kader van vervolgonderzoek

We proberen op geaggregeerd niveau (ontwikkelingen in) de naleving van fiscale wet- en regelgeving door organisaties in het segment middelgrote ondernemingen te volgen, alsmede de factoren waarmee deze naleving samenhangt. Dit gebeurt door middel van een steekproef. De boekenonderzoeken voor deze steekproef lopen nog. Als gevolg van corona heeft dit langer geduurd. Dit onderzoek wordt begin 2022 afgerond.



Uitvoeren intensief toezicht

Van intensief toezicht is sprake als er onderzoek wordt gedaan naar het mogelijk verwijtbaar doen van een onjuiste aangifte. Ook in de eerste acht maanden van 2021 heeft intensief toezicht bij grote ondernemingen plaatsgevonden, zij het dat dit mede door de coronamaatregelen beperkter dan in 2019. Intensief toezicht wordt voor een groot deel ingezet op basis van voorafgaande bevindingen uit regulier toezicht. Dat betekent dat pas enige tijd nadat het reguliere toezicht op niveau komt ook het intensieve toezichtniveau volgt.

Detecteren verhuuld vermogen

Het programma Verhuuld Vermogen richt zich op het beïnvloeden van het gedrag van burgers en bedrijven: we willen voorkomen dat zij in de verleiding komen om inkomen en vermogen buiten het zicht van de Belastingdienst te houden. We hebben voor het programma Verhuuld Vermogen in 2021 140.000 uren beschikbaar. De reguliere werkzaamheden van het programma Verhuuld Vermogen kunnen, ondanks de coronabeperkingen, voor het grootste deel worden uitgevoerd. Het programma is in toenemende mate afhankelijk van dataverwerking waar, conform de AVG-regelgeving, GEB's (Gegevensbescherming Effect Beoordeling) voor moeten worden uitgevoerd. Dit leidt tot een langer durende opstart en tot langere doorlooptijden bij sommige toezichtprojecten. In de laatste VGR van dit jaar wordt uitgebreid gerapporteerd wat de resultaten zijn op deze activiteit.

3.6 Opsporing

De FIOD heeft een belangrijke rol in het voorkomen en bestrijden van fiscale en financiële fraude. De FIOD draagt daarmee bij aan de financiële veiligheid van Nederland.

Witwassen

Witwassen is een delictsvorm die nagenoeg altijd voorkomt in opsporingsonderzoeken naar (georganiseerde) misdaad waarbij crimineel vermogen verdiend wordt. De FIOD zet in op een integrale en effectieve aanpak van witwassen via het Anti Money Laundering Centre (AMLC). Het AMLC is een samenwerkingsverband van relevante partijen in de witwasbestrijding dat wordt gefaciliteerd door de FIOD met behulp van de extra financiële middelen die de FIOD heeft verkregen bij de versterking van de nationale aanpak van witwassen. De focus ligt op het stimuleren van publiek-private samenwerking, o.a. met poortwachters waaronder de banken; het combineren van data met intelligence; kennisontwikkeling en –bevordering en intensieve internationale samenwerking. In de afgelopen periode zijn periodieke analyserapporten opgesteld van verdachte transacties verkregen via de Financial Intelligence Unit (FIU), waarvan de meest in het oog springende worden beoordeeld op kansen voor witwasonderzoeken. Deze worden gedeeld met de FIOD en/of andere ketenpartners.

Samen met PwC heeft het AMLC de zogeheten *Pressure Cooker witwassen* ontwikkeld. Doel is non-financials via deze 'game' alert te maken hoe criminelen hun bedrijven kunnen gebruiken voor witwasconstructies.

Ondanks goede samenwerking met private partners kan – indien daarvoor aanleiding is – ook strafrechtelijk onderzoek worden verricht bij diezelfde partners. In april van dit jaar heeft ABN AMRO Bank NV een door het Openbaar Ministerie aangeboden transactie van € 480 miljoen geaccepteerd. Aan de transactie lag een opsporingsonderzoek van de FIOD ten grondslag, dat werd ingesteld na intelligence-onderzoek van het AMLC dat wees op concrete signalen en aanwijzingen dat de bank mogelijk tekortschoot in de uitoefening van haar poortwachtersfunctie.



Faillissementsfraude

Het Centraal Meldpunt Faillissementsfraude heeft een stevig fundament neergezet om verder te groeien tot een Kenniscentrum Faillissementsfraude dat meer analysemogelijkheden krijgt, waardoor meer grotere zaken met impact en effect in de maatschappij gegenereerd kunnen worden. Niet alleen het genereren van zaken maar ook het te verwachten grotere aantal faillissementen maakt de doorontwikkeling van het meldpunt wenselijk. De FIOD heeft vanuit het meldpunt extra aandacht voor misbruik van faillissementen en turboliquidaties waarbij corona-steunmaatregelen zijn betrokken.

Corruptie

In de evaluatie van de oeso *Working Group on Bribery*¹³ is Nederland aangemoedigd om handvatten te bieden aan bedrijven die misstanden zelf willen melden en aan verdachte bedrijven die medewerking willen verlenen aan een opsporingsonderzoek. Een goed voorbeeld in lijn met deze aanbeveling van de oeso is de transactie die in april 2021 met diverse dochterondernemingen van SHV Holdings N.V. (SHV) heeft plaatsgevonden naar aanleiding van de uitkomsten van de door het Anti-Corruptie Centrum (ACC) van de FIOD uitgevoerde strafrechtelijke onderzoeken. Het transactiebedrag bedraagt in totaal € 41,6 miljoen, opgebouwd uit een boetebedrag en een ontnemingsvordering. Bij de vaststelling van de hoogte van het boetedeel is rekening gehouden met de omstandigheid dat het bedrijf zelf feiten heeft gemeld bij het om en volledig heeft meegewerkt aan het opsporingsonderzoek. Als gevolg van dit corruptieonderzoek is door het om ten aanzien van tien natuurlijke personen besloten om deze te dagvaarden en is het accountantskantoor dat vermoedelijk betrokken is geweest bij de strafbare feiten als verdachte aangemerkt. Dit is belangrijk om corruptie een serieus onderwerp te laten worden binnen de directiekamers van de Nederlandse ondernemers. Dit soort onderzoeken heeft ook een preventief effect op bestuurders van andere bedrijven en poortwachters zoals accountants.

¹³ Brief aan de Tweede Kamer d.d. 9 november 2020, Kamerstukken 112020/21, 29 911, nr. 294

Terrorismedfinanciering

Het team terrorismefinanciering heeft de afgelopen maanden diverse onderzoeken uitgevoerd naar personen die actief waren in het financieren en faciliteren van de ontsnapping en de illegale terugkeer van IS vrouwen vanuit kampen in Noord-Syrië naar Nederland en West Europa.

Ondermijning

De FIOD heeft bij Voorjaarsnota 2019 extra financiële middelen gekregen, onder andere ter versterking van de aanpak van ondermijning. Daarmee zijn 3 x 9 fte ingezet ten behoeve van samenwerkingsverbanden met de Politie (combiteams) in drie regio's (Amsterdam, Rotterdam en Brabant). Alle teams zijn thans operationeel. De FIOD neemt tevens deel aan het Multidisciplinair Interventie Team (MIT) dat staat opgesteld voor een vernieuwende en integrale aanpak van de ondermijning¹⁴. Voor die deelname wordt door de FIOD de benodigde kennis en expertise zowel intern als extern geworven. De wervingsopgave voor de FIOD in 2021 is 67 fte, waarvan er nu ruim 40 fte zijn gerealiseerd. Het MIT is inmiddels gestart met zes operationele (field lab) trajecten, om een vliegende start te kunnen maken. De FIOD neemt met acht medewerkers (parttime) deel aan deze operationele projecten. Het gaat hier om opsporingsmedewerkers met specifieke (opsporings-)kennis over de in de projecten aan te pakken problematiek.

Financiële cybercrime

De FIOD heeft een cybercrime team voor de aanpak van financiële cybercrime. Het team maakt een voortdurende analyse van het criminele speelveld ter zake. Op dit moment focust de aanpak zich op *bulletproof hosters*, grote witwas-facilitators en de inbeslagname van criminele cryptovaluta. Dit doet het team in nauwe samenwerking met buitenlandse collega's en private partners zoals verschillende Nederlandse banken.

¹⁴ Naast FIOD nemen het Openbaar Ministerie, de politie, de Belastingdienst, de Koninklijke Marechaussee en de Douane deel aan het MIT.



Coronafraude

De FIOD voert vanaf maart 2020 ook onderzoeken uit naar coronafraude. Het gaat om fraude met beschermingsmiddelen zoals mondkapjes en coronatesten.

Fraude met de Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging voor Werkgelegenheid (NOW) wordt aangepakt in nauwe samenwerking met uwv, Inspectie szw en de Belastingdienst. Verder is er intensief contact geweest met de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) om de frauderisico's bij de snelle uitbetaling van de Tegemoetkoming Vaste Lasten (TVL) goed in beeld te brengen en de RVO in staat te stellen de risico's aan de voorkant in te dammen.

De FIOD focust in de strafrechtelijke onderzoeken ter zake op de zogeheten criminele Samenwerkingsverbanden. De FIOD doet dit in nauwe samenwerking met banken, de Financial Intelligence Unit (FIU), het openbaar ministerie en het ministerie van EZK. Samenwerking wordt ook gezocht met de Belastingdienst, gezien de fiscale risico's die gelopen worden doordat deze criminele samenwerkingsverbanden gebruik hebben gemaakt van onjuiste suppletie aangiften omzetbelasting.



4 Thema's

4.1 Corona

Corona heeft ook in de eerste acht maanden van 2021 grote impact op ons werk gehad. Het toezicht buiten, zoals het afleggen van bedrijfsbezoeken en het uitvoeren van boekenonderzoeken op locatie, heeft grotendeels niet kunnen plaatsvinden. Van deze lijn is alleen afgeweken in specifieke gevallen, zoals bij ondermijning en bij vrees voor verduistering. Vanaf 1 juli is het buitentoezicht weer hervat. Veel (reguliere) werkzaamheden konden we – veelal vanuit huis – goed uitvoeren. We waren in de afgelopen acht maanden bijvoorbeeld goed telefonisch bereikbaar voor vragen van burgers en bedrijven, hoewel dit er minder waren dan vorige jaren. Dit komt mede omdat we lange tijd geen betalingsherinneringen, aanmaningen of dwangbevelen verstuurd.

De Belastingdienst heeft een aantal fiscale maatregelen uitgevoerd om ondernemers en andere belastingplichtigen bij te staan in deze financieel moeilijke tijden. Deze maatregelen zijn in een uiterst kort tijdsbestek tot stand gekomen om ondernemers snel hulp te bieden. Daardoor bestaat een risico op oneigenlijk gebruik en misbruik van de maatregelen (zie 'coronafraude' onder de paragraaf 3.6 Opsporing). De belangrijkste – en meest in het oog springende – fiscale maatregel is het ruimhartige beleid voor uitstel van belastingbetaling voor ondernemers die zijn getroffen door de gevolgen van de coronacrisis: ondernemers hadden sinds het begin van de coronacrisis de mogelijkheid om uitstel van betaling te krijgen. De regeling zou op 1 oktober 2021 aflopen, maar om de liquiditeitsproblemen van ondernemers – met het oog op de recente aanvullende beperkende maatregelen – te verlichten, verlengt het kabinet het uitstel van betaling van belastingen over het vierde kwartaal van 2021 voor de ondernemers die nog openstaande belastingschulden hebben onder het bijzonder uitstel van betaling vanwege de coronacrisis. Deze belastingschuld wordt opgeteld bij de belastingschuld die vanaf 1 oktober 2022 in 60 maanden moet worden afgelost. In de kabinetsbrief van 26 november 2021 over aanvullende aanpassingen in het



steunpakket in het vierde kwartaal wordt hier nader op ingegaan.¹⁵ De afbouw van de belastingschulden vergt de nodige extra capaciteit van de Belastingdienst. Vorig jaar hebben we ook besloten tot het opschorten van de (dwang)invordering; vanaf half maart 2020 zijn de verzendingen van herinneringen, aanmaningen en dwangbevelen nagenoeg gestopt. We zijn in september 2021 weer begonnen met het versturen van brieven naar particulieren en ondernemers die te maken hebben met een betalingsachterstand, met uitzondering van debiteuren met achterstallige toeslagenvorderingen en debiteuren die corona-uitstel hebben. We sturen daarbij eerst een vooraankondiging over de betreffende belasting waarvoor een achterstand is opgelopen en dat die binnenkort moet worden betaald. Dat kan bijvoorbeeld gaan om wegebelaasting of belastingen voor ondernemers die geen uitstel hebben aangevraagd. We benaderen mensen telefonisch die drie of meer brieven tegelijk krijgen om de mogelijkheden te bespreken. We houden daarbij rekening met de persoonlijke situatie, waarbij uitstel van betaling of kwijtschelding in sommige gevallen een optie is. We versturen na de vooraankondigingen later dit jaar indien nodig betalingsherinneringen en aanmaningen. Als particulieren en ondernemers dan nog niet betalen, versturen we vanaf begin 2022 dwangbevelen en starten we daarna de dwanginvordering geleidelijk weer op.

De Belastingdienst vraagt via een enquête aan ondernemers wat de crisis voor hen betekent. Dit levert inzichten op in de houding van ondernemingen ten aanzien van de (fiscale) steunmaatregelen en in de vraag of de mate waarin een onderneming getroffen is, invloed heeft op het vertrouwen in de Belastingdienst, op de belastingmoraal en op de intentie om aan fiscale verplichtingen te voldoen.

We hebben een specifieke pagina op de website met alle actuele informatie over de coronamaatregelen. Burgers en bedrijven kunnen zo gemakkelijk vinden wat de Belastingdienst doet om hen te ondersteunen in deze crisistijd.

¹⁵ Kamerbrief over aanvullende aanpassingen in het steunpakket in het vierde kwartaal | Kamerstuk | Rijksoverheid.nl

4.2 E-commerce

We zijn in de verslagperiode bezig geweest met de implementatie van de nieuwe EU-wetgeving voor btw en e-commerce. We hebben bij wijze van noodspoor alle voor bedrijven en andere lidstaten noodzakelijke basisprocessen rond de registratie van bedrijven, het doen van meldingen en betaling gerealiseerd. Dat is gezien de uiterst korte realisatietijd een goede prestatie te noemen. De tijdelijke organisatie voor de uitvoering van de nieuwe processen is operationeel. We werken door aan de realisatie van de ontbrekende IV-functionaliteit zoals bijvoorbeeld het geautomatiseerd melding kunnen doen van verschuldigde btw (system 2 system) en het kunnen opleggen van naheffingsaanslagen. Voorkomende problemen en verstoringen met de nieuwe systemen en de uitwisseling van data met andere EU-lidstaten worden vroegtijdig gesignaleerd en worden (voor zover mogelijk) snel opgelost. De opstartfase loopt af aan het einde van 2021. Dan zijn voor het eerst alle processen doorlopen. Ook is dan het functioneel beheer van de systemen voldoende ingeregeld zodat we de processen goed kunnen volgen en kunnen zien als er iets fout gaat.

Naarmate het aantal geregistreerde ondernemers meer wordt dan 30.000 wordt het risico op fouten en verstoring in de verwerking in het noodspoor groter. Intensieve monitoring van de processen vindt dan plaats om dat zo mogelijk te voorkomen. Tot nu toe zijn ruim 9.000 ondernemers geregistreerd dus lijken de risico's beheersbaar. Tegelijk werken we verder aan de realisatie van de structurele IV-voorzieningen ter vervanging van tijdelijke IV-voorzieningen binnen het noodspoor inclusief de nodige Europese testen. De huidige verwachting is dat deze voorzieningen vanaf medio 2022 tot en met medio 2023 (inclusief de migratie van data van het noodspoor naar het hoofdspoor) in gebruik worden genomen.

Er is intensieve communicatie via verschillende kanalen naar en met het bedrijfsleven en particulieren door Belastingdienst en Douane uitgevoerd om hen actief te informeren over de nieuwe regels. Het aantal registraties bedraagt in de EU 60.574. In Nederland zijn per 24 september 2021 9.377 ondernemers succesvol geregistreerd waarvan ruim 1.000 voor de invoerregeling. De eerste meldingen en



betalingen bestemd voor andere EU-lidstaten zijn ontvangen en worden aan de lidstaten doorgegeven. Ook heeft Nederland als lidstaat van consumptie de eerste meldingen en bedragen van andere lidstaten ontvangen.

Wij hebben de misbruikgevoeligheid van het nummer dat belastingplichtigen krijgen bij deelname aan de invoerregeling vanaf 26 juli 2021 iets verkleind door het nummer zoveel mogelijk te randomiseren. Bedrijven/tussenpersonen die daarvoor een nummer hebben gekregen benaderen wij individueel om hen te informeren en in de gelegenheid te stellen ook een nieuw nummer te ontvangen dat iets minder misbruikgevoelig is. Misbruik van deze nummers door malafide partijen blijft echter mogelijk. In overleg met het georganiseerde overleg Douane en bedrijfsleven worden verdere mogelijkheden om dit eventuele misbruik te voorkomen en tegen te gaan nader verkend en besproken.

Het Adviescollege ICT-toetsing (ACIT) heeft een BIT-toets uitgevoerd op de IV-aspecten van het btw e-commerce programma. Het definitieve advies is 22 november 2021 aan de Minister uitgebracht. Binnen de geldende termijn van vier weken wordt het advies voorzien van de reactie van de Staatssecretaris aan de Kamer gezonden.

4.3 Brexit

Het Verenigd Koninkrijk (VK) heeft de Europese Unie (EU) op 31 januari 2020 verlaten. De VK en de EU hebben op 24 december 2020 een akkoord bereikt over een Handels- en Samenwerkingsovereenkomst over hun nieuwe partnerschap. In het akkoord staan afspraken en regels die sinds 1 januari 2021 gelden. Het bereikte akkoord kende geen gevolgen voor de voorbereidingen van de Belastingdienst. De Belastingdienst is tijdens het weekend van het inwerkingtreden van deze nieuwe regels in de eerste week van januari bereikbaar geweest via het Brexit-loket voor vragen van bedrijven. Ook hebben we de informatie op de website van de Belastingdienst aangepast naar aanleiding van de afspraken in het Brexit-akkoord.

In het kader van het Brexit-akkoord hebben we in drie systemen succesvol en tijdig wijzigingen doorgevoerd. Het eerste is het systeem voor de uitwisseling van data over intracommunautaire prestaties. Sinds het Verenigd Koninkrijk per 2021 geen onderdeel meer is van de EU, geldt dat er geen intracommunautaire diensten of leveringen aan het VK worden gerealiseerd. Het tweede systeem betrof de Mini One Stop Shop, het digitale één loketsysteem voor het voldoen van btw over digitale diensten in je eigen lidstaat voor de hele EU-omzet. Een derde systeem betreft het terugvragen van de btw in je eigen land voor btw-kosten elders in de EU (VAT Refund). Het VK moest uit dit systeem worden gehaald en Noord-Ierland moest erin worden geplaatst.



5 Wat hebben we er voor nodig?

5.1 Personeel

Vakmanschap

De herwaardering van het vakmanschap binnen onze organisatie is voor ons van groot belang. Dat is méér dan alleen opleiding, begeleiding en doorgroei-mogelijkheden. Minstens even belangrijk zijn organisatorische aspecten en de cultuur van onze organisatie. Concrete activiteiten voor 2021 zijn:

Versterking van de vaktechnische infrastructuur

Binnen de Belastingdienst speelt de Corporate dienst Vaktechniek op dit gebied een essentiële rol. Zij ziet toe op het waarborgen van eenheid van beleid en uitvoering en ondersteunt en adviseert de uitvoeringsdirecties in hun rechtshandhaving. Bij de start van de vaktechnische infrastructuur lag de nadruk op de directies MKB en Grote ondernemingen, inmiddels kennen ook de directies Centrale administratieve processen (CAP) en Particulieren een eigen vaktechnische lijn met eigen adviseurs. Daarnaast willen we ook voor handhaving komen tot een vaktechnische structuur; een structuur die uiteraard in verbinding staat met de reeds lange tijd staande vaktechnische infrastructuur voor de fiscale middelen en de processen controle en invordering, maar ook met de nog in te richten structuur voor AVG/privacyvraagstukken. Een eerste stap daarin is komen tot een landelijk vaktechnisch overleg voor handhaving (LVO HH). Doel van het LVO HH is de samenwerking met andere onderdelen van de organisatie op het gebied van handhaving en de uitvoerings- en toezichtsstrategie te intensiveren. Het beeld is nog dit najaar met dit overleg te starten en het na één tot anderhalf jaar te evalueren. Verder hebben we het initiatief genomen te komen tot een



Kenniscommissie Analytics; het gaat hier om een pilot. Binnen de kenniscommissie worden huidige of toekomstige thema's op het terrein van analytics van vaktechnisch advies voorzien.

Nader uitwerken van de menselijke maat voor het werk

Het onderwerp 'menselijke maat' maakt onderdeel uit van een programma dat zowel ziet op de relatie met de burger als op de interne organisatie. Voor beide onderdelen geldt dat de vakkennis over de eigen professionele ruimte van onze medewerkers voldoende op peil is. We voeren hierover met onze medewerkers de interne dialoog zodat onze fiscale professionals met zelfvertrouwen en vanuit eigen vakkennis de menselijke maat kunnen toepassen binnen de wettelijke kaders. Daar waar het leidt tot dilemma's in de uitvoering kunnen deze via de vaktechnische lijn of het speciaal voor deze situaties binnen de dienst opgerichte loket onder de aandacht worden gebracht in de organisatie. We ontwikkelen een leerprogramma. Daarin komen vragen aan de orde als: 'Kan, mag en moet de uitvoerder afwijken van de wet in formele zin als de menselijke maat in het gedrang is? 'Welke ruimte biedt bestuurs- en belastingrecht om in concrete gevallen aandacht te besteden aan de menselijke maat'? De komende maanden zal het programma verder inhoudelijk worden uitgewerkt met als doel om in het najaar te starten.

Het opzetten van een vaktechnische opleiding

We zijn bezig met het uitbreiden van een vaktechnische opleiding (met onderdelen fiscaal, juridisch en handhaving) voor alle lagen van de organisatie, managers inbegrepen. Op dit moment wordt in een reeks van bijeenkomsten door fiscale professionals kennis gedeeld met managers op strategisch niveau - zonder fiscale achtergrond - op zowel de fiscale inhoud als nieuwe ontwikkelingen. Deze seminars voor strategische managers staan model voor de komende initiatieven om de kennis van fiscaal-juridische onderwerpen in alle lagen van de organisatie te vergroten. Een van deze initiatieven is dat alle leidinggevenden een eigen programma aangeboden krijgen dat is toegesneden op de voor hen benodigde vakinhoudelijke fiscaal-juridische kennis, inclusief hun rol bij de toepassing van de professionele ruimte en menselijke maat. Dit idee is door hen

met veel enthousiasme ontvangen. De doelgroep betreft alle leidinggevenden bij de Belastingdienst op tactisch en operationeel niveau; dat zijn er circa 1500. Een eerste groep is eind september gestart.

Het opzetten van een databank handhavingskunde

De kennisbank brengt alle kennis over instrumenten, methoden en technieken, die gebruikt worden binnen de handhaving, onder op één centrale plek.

Activiteit	status
Instroom	
Instroom minimaal 2.500 fte	→
Instroom medewerkers banenafpraak 225 fta	niet bekend
Structureel inbedden nieuw instroomproces	→
Continue werving	
• Fiscalisten	
• Accountants	→
• Data-analisten	
• IT-ers	
Positionering arbeidsmarkt	
Actief benaderen en zichtbaar blijven op de arbeidsmarkt	→
Inzetten recruitmentbureaus en aansluiten wervingscampagnes Rijk	→
Opleiden en ontwikkelen medewerkers	
Verwelkomen en onboarden nieuwe medewerkers	→
Ontwikkelen opleidings- en ontwikkelplannen voor alle onderdelen	→
Omzetten van 275-300 van de 1.500 fysieke opleidingsdagen naar online opleidingsdagen	→
Uitvoeren meerjarige personeelsplanning (MPP)	→

✓ = afgerond; → = loopt; → = loopt minder



Instroom: minimaal 2.500 fte

Deze doelstelling heeft betrekking op zowel de Belastingdienst als Toeslagen en Douane. Specifiek voor de Belastingdienst is de instroomdoelstelling 1600-2000 fte. Tot en met augustus is in totaal (Belastingdienst, Douane en Toeslagen) ca. 1.960 fte ingestroomd (inclusief uitbreiding arbeidstijd), voor de Belastingdienst betrof dat 1.421fte.

Zowel in 2020 als 2021 hebben we formatieve ruimte gekregen om extra mensen aan te nemen. Om nieuwe medewerkers goed te kunnen laten landen in de organisatie, hebben we de wervingsopgave gespreid over 2020 en 2021 en ook nog 2022. Ondanks dat er hard gewerkt wordt om de bezetting met de formatie in overeenstemming te brengen, lukt het nog niet de volledige onderbezetting in 2021 in te lopen. Eind augustus was er een bezetting van ca. 96%. Dit als gevolg van de extra toegekende formatie en de uitstroom van medewerkers. Dat vangen we – naast het verder intensiveren van de wervingsinspanningen – (deels) op met de inzet van externe inhuur en uitzendkrachten. We verwachten dat minder inzet van externe inhuur en uitzendkrachten op korte termijn nog niet mogelijk is.

De Belastingdienst ervaart dat er sprake is van een toenemende krapte op de arbeidsmarkt bij de invulling van vacatures, en specifiek voor data- en ICT-vacatures. Deze staan langer en herhaaldelijk open. Er wordt daarom meer wordt ingezet op meer continue werving en searching.

Instroom medewerkers Banenafsprak 225 fta¹⁶

Per saldo streven we naar een toename van het aantal arbeidsparticipanten in ons medewerkersbestand van 225 fta (dit is inclusief Douane en Toeslagen). Omdat administratieve verwerking van het BSN wettelijk niet is toegestaan, kunnen we hierover geen specifieke realisatiecijfers genereren. Samen met de betrokken departementen BZK en SZW onderzoeken we welke oplossing hiervoor mogelijk is.

¹⁶ 1 fta (fte van een arbeidsbeperkte) staat gelijk aan een baan van 25,5 uur per week.

Actief benaderen en zichtbaar blijven op de arbeidsmarkt

De Belastingdienst levert doorlopend inspanningen om zichtbaar te blijven op de arbeidsmarkt. De eerste *employer branding* arbeidsmarktcampagne liep van eind 2020 tot begin 2021. Na evaluatie is deze geconcludeerd dat deze succesvol was voor de zichtbaarheid. Daarom loopt de campagne opnieuw van juni 2021 tot het einde van het jaar. Daarnaast zijn er doelgroep-campagnes en directe marketing van concrete vacatures. Voor met name IV-functies worden kandidaten actief benaderd doormiddel van 'sourcing'. De doorlopende zichtbaarheid op de arbeidsmarkt en maatschappelijke relevantie van onze organisatie heeft er mede aan bijgedragen dat de Belastingdienst op Intermediairs' favoriete werkgevers-overzicht 2021 een negende plek overall inneemt.

Structureel inbedden nieuw instroomproces

Het instroomproces zoals dat is neergezet tijdens het Programma Instroom is nu structureel ingebed in de staande organisatie. Onderdeel hiervan zijn de wervingsplannen per directie, de viermaandelijke vacature-uitvraag en de reguliere instroomrapportages. Hiermee is beter inzicht ontstaan in de wervings-behoefte en realisatie ervan.

De ADR heeft aanbevelingen gedaan voor verbetering van het instroomproces. Deze worden nu uitgewerkt.

Continue werving (Fiscalisten, accountants, Data-analisten en IT-ers) | Inzetten recruitment bureaus en aansluiting wervingscampagnes Rijk

Realisatie van de searchaanvragen door externe bureaus lukt in geringe mate, vanwege o.a. specifieke doelgroepen, geboden arbeidsvoorwaarden en krapte op de arbeidsmarkt. Mede daarom is een eigen sourcing-team opgezet voor het headhunting van schaarse (IV)profielen.



Ontwikkelen Werken met opleidings- en ontwikkelplannen voor alle onderdelen

Van de 21 directies hebben 16 directies de opleidingsplannen 2021 eind 2020 aangeleverd. Alle uitvoeringsdirecties hebben eind 2020 een opleidingsplan aangeleverd. Daarnaast is het kader voor de opleidingsplannen 2022 herijkt.

5.2 Cultuur

Activiteit	Status
Activiteiten BD breed	
Implementeren 360 graden feedback tool	✓
Uitvoeren ontwikkelassessments	➔
Identificeren en communiceren goede voorbeelden	➔
Communiceren veranderverhaal en storytelling BD	➔
Uitvoeren communicatiecampagne	➔
Implementeren mandaatbesluit	➔
Directie-specifiek	
Faciliteren directies in directie specifieke aanpak	➔

✓ = afgerond; ➔ = loopt; ➔ = loopt minder

Activiteiten belastingdienstbreed

Alle directies hebben activiteiten ondernomen in het kader van leiderschap en cultuur, hebben inspirerende webinars georganiseerd en zijn in gesprek gegaan met medewerkers. Belastingdienstbreed is in het eerste half jaar van 2021 de nadruk gelegd op het thema Open en veilig werkklimaat. Dit heeft prioriteit gekregen op basis van het onderzoek van Deloitte en het Medewerkersonderzoek 2019. Een open en veilig werkklimaat is een basisvoorwaarde voor het verbeteren en veranderen in een organisatie. Er zijn interventies uitgevoerd gericht op het tonen van voorbeeldgedrag, het inspireren door het veranderverhaal,

het versterken van systemen en structuren en trainen van vaardigheden die ondersteunend zijn voor een gedragsverandering. Denk daarbij aan interviews op het intranet met medewerkers over veiligheid binnen de organisatie, blogs van leidinggevendenden, het veranderverhaal dat is verstuurd aan alle medewerkers, een tijdelijk medewerkerspanel om verbinding te houden met medewerkers, een procesvoorstel voor follow-up van de ontwikkelassessments en 360 graden feedback, aansluiting onboardingprogramma op de cultuurthema's. De onderliggende communicatiestrategie bereikt veel medewerkers en leidinggevendenden en brengt de discussies op gang. Vanaf september 2021 komt hier het tweede thema 'Burgers en bedrijven centraal' bij. We versterken een cultuur die het centraal zetten van burgers en bedrijven in het dagelijks werk ondersteunt. Centraal hierbij is het versterken van de dialoog, en het (h)erkennen van dilemma's in het werk. De top van de Belastingdienst heeft met elkaar de aftrap verzorgd waarbij de nadruk lag op het dilemma 'hoe de menselijke maat een plaats te geven in de uitvoering'.

Uitvoeren ontwikkelassessments

Nadat de assessments voor de top 90 leidinggevendenden bij de Belastingdienst eind 2020 waren afgerond, zijn vanaf begin 2021 de overige leidinggevendenden gestart met het ontwikkelassessment. Het ontwikkelassessment is daarbij input voor het reguliere personeelsgesprek dat jaarlijks wordt gevoerd. De leidinggevendenden wordt daarnaast een divers opleidings- en trainingsaanbod gedaan, gekoppeld aan het leiderschapsprofiel.

Implementeren mandaatbesluit

Het nieuwe organisatie-mandaat besluit is inmiddels gepubliceerd in de Staatscourant en bekend gemaakt bij alle leidinggevendenden van de Belastingdienst. Vanwege de ontvlechting en de drie nieuwe directoraten-generaal was een aanpassing nodig. Dit moment is aangegrepen om beslissingsbevoegdheden op het gebied van financiën, inkoop en personeel lager in de organisatie te beleggen. Hiermee worden mandaat en verantwoordelijkheid dichter bij elkaar gebracht.



5.3 ICT

Activiteit	Status
ICT Verbeterprogramma	
Versterken sturing op realisatie van waarde in het ICT-portfolio	➔
Verbeteren effectiviteit en efficiëntie van de ICT-uitvoeringsorganisatie	➔
ICT-portfolio richten en besturen vanuit de strategie	➔
Realiseren resultaatgerichte cultuur binnen de ICT-uitvoeringsorganisatie	➔
Verbeteren life cycle management	➔
Portfoliomanagement	
Bij elkaar brengen van vraag en aanbod	➔
Wegwerken achterstallig onderhoud	➔
Verkleinen technische schuld naar maximaal 34% eind 2021	➔
Werken onder architectuur	
Verbeteren beheer- en onderhoudsplannen	➔
Verbeteren meerjarig inzicht in de ontwikkeling van beheer en onderhoud	➔
Werken aan onze werkomgeving	
Vernieuwen kantoorautomatisering	➔
Marktconform en gestandaardiseerd inrichten infrastructuur	
Herijken beleid	➔
Informatiehuishouding	
Opstellen actieplan voor verbeteren informatiehuishouding Belastingdienst <i>Nieuwe Activiteit tov Jaarplan 2021</i>	➔

✓ = afgerond; ➔ = loopt; ➔ = loopt minder

ICT-verbeterprogramma

In 2020 is het ICT-verbeterprogramma van start gegaan, een omvangrijk programma dat de doelmatigheid en effectiviteit van de ICT-uitvoeringsorganisatie en de sturing op de uitvoering van de ICT-projecten binnen de Belastingdienst beoogt te verbeteren. Het programma heeft twee hoofdlijnen. De eerste is verdere optimalisering van het ICT-portfolioproces. De tweede is de verbetering van de kwaliteit van de ICT-uitvoeringsorganisatie. Alle initiatieven zijn gestart of gepland. De beoogde effecten zijn gedefinieerd en meetbaar gemaakt. Er is een effectmeting ontwikkeld om de beoogde effecten te volgen en te bezien waar aanvullende interventies nodig zijn. De eerste metingen hebben plaatsgevonden in juni 2021. Een tweede meting volgt later in 2021, waarmee begin 2022 gerapporteerd kan worden over de resultaten van de effectmeting. De toezeggingen die zijn gedaan in de brief van 14 september 2020¹⁷ voor het ICT-verbetertraject zijn in 2020 grotendeels behaald. De toezeggingen die zijn doorgeschoven naar het eerste kwartaal van 2021 zijn ook opgeleverd. De enige uitzondering hierop is de toegezegde effectievere voortbrenging met kortere doorlooptijden en hogere productiviteit. Hoewel het ICT-verbeterprogramma grotendeels conform planning verloopt zal het merendeel van de beoogde effecten van het programma niet binnen de duur van het programma (voor eind 2022) volledig gerealiseerd worden. Het kost tijd om de werking te bestendigen. Meer grip op het ICT-portfolio, een effectiever voortbrengingsproces, een hogere productiviteit en een resultaatgerichte cultuur zijn voorbeelden van effecten die pas over enige tijd echt zichtbaar zullen zijn.

Portfoliomanagement

Begin 2021 heeft de Belastingdienst een prioriteringskader opgesteld voor het ICT-portfolio. We verwachten dat hierdoor het besluitvormingsproces over de financiële consequenties van het portfolio van de Belastingdienst wordt verbeterd. De Belastingdienst werkt in 2021 en 2022 aan een verbeterde rapportage voor alle betrokkenen binnen het ministerie om een betere sturing op en verantwoording

¹⁷ Kamerstukken II 2019/20, 31 066, nr. 700



van het portfolio mogelijk te maken. Bij voorgenomen nieuwe wetgeving doet de Belastingdienst een uitvoeringstoets. Een van de elementen is een beoordeling op de inpasbaarheid van de voorgenomen maatregel in de geautomatiseerde systemen. De maatregelen die het portfolioproses verbeteren dragen eraan bij dat de integrale afweging tussen verschillende opdrachten tijdig en rekening houdend met alle prioriteiten plaats kan gaan vinden.

In april 2021 hebben we aan de Tweede Kamer gerapporteerd¹⁸ dat drie grote ICT-projecten (van meer dan € 5 miljoen) het budget overschrijden en/of de planning niet halen ten opzichte van de prognose die zij per eind 2019 hadden afgegeven. Het betreft de projecten Autoheffingen Motorrijtuigenbelasting (Auto MRB), Belasting voor Personenauto's en Motorrijwielen (Auto BPM) en Uitsfaseren Enterprise Tax Management (ETM). Het ICT-verbeterprogramma bevat maatregelen om de projectbeheersing te verbeteren. Verder gaan we bij het beoordelen van ICT-projecten gebruikmaken van interne en externe audits.

Wegwerken technische schuld/achterstallig onderhoud | Verkleinen technische schuld naar max. 34%

Het Programma Regie Modernisering IV-landschap (MIV) heeft tot doel het verminderen van de technische schuld (achterstallig onderhoud van systemen), het verhogen van de wendbaarheid van het ICT-landschap en het besparen op onderhouds- en beheerslasten. Het wegwerken van de technische schuld binnen het ICT-landschap ligt goed op koers.

Aan het einde van de tweede viermaandsperiode 2021 bedraagt de technische schuld 29%. De doelstelling van maximaal 30% technische schuld eind 2022 wordt daarmee gehaald. Een gemiddelde technische schuld van 30% voor het totaal van alle applicaties betekent echter dat er ook domeinen zijn (zoals loonheffing,

omzetbelasting) waar de technische schuld de komende jaren nog hoger zal zijn dan de gewenste 30%. Voor deze domeinen zijn aparte plannen gemaakt om de technische schuld beheersbaar te maken.

Een nevendoelstelling naast de afbouw van de technische schuld is de afbouw van enkele verouderde platformen in 2021.

Informatiehuishouding

Het kabinet heeft in de Kamerbrief in reactie op het rapport 'Ongekend onrecht' van de Parlementaire Onderzoekingscommissie Kinderopvangtoeslag aangegeven dat de informatiehuishouding van het Rijk onvoldoende op orde is en verbetering behoeft. Dit met als doel dat de Rijksoverheid handelingen voor, tijdens en na afloop van het maken van beleid en wetgeving altijd onderbouwd kan verantwoorden aan onder meer burgers, bedrijven, externe stakeholders en het parlement. Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) heeft een generiek actieplan "Open op orde" opgesteld, dat kaders stelt voor de informatiehuishouding voor het hele Rijk. Daarnaast stellen alle departementen in 2021 een eigen actieplan op, waarin staat hoe de informatiehuishouding van de eigen organisatie er nu uitziet en welke acties de komende jaren genomen zullen worden om dat naar het vereiste niveau te tillen.

Medio mei 2021 heeft de Belastingdienst het meerjarig regieprogramma Informatiehuishouding op orde Belastingdienst gestart. Twee programmamanagers inventariseren, valideren en prioriteren momenteel alle projecten die zien op verbetering van de informatiehuishouding. Het meerjarig regieprogramma Informatiehuishouding op orde Belastingdienst maakt deel uit van het programma Informatie op orde van het beleidsdepartement Financiën. Er wordt nauw samengewerkt met de programmadirectie Informatie op orde van het beleidsdepartement Financiën. Het actieplan voor de Belastingdienst wordt in het laatste kwartaal van 2021 afgerond. In dit actieplan (dat aansluit op het departementale actieplan) wordt aangegeven hoe de programmastructuur functioneert en welke activiteiten in 2022 worden ondernomen (met doelen, mijlpalen en budget). Daarnaast wordt een doorkijk geboden naar de periode 2023- 2026. Het actieplan wordt jaarlijks herzien.

¹⁸ Brief van 21 april 2021, Kamerstukken II 2020/21, 31 066, nr. 814



5.4 Sturing en beheersing

Activiteit	Status
Programma Managementinformatie en Risicomanagement	
Ontwikkelen dashboards en risicomanagement voor:	
• Keten Inkomensheffing	→
• Keten Loonheffing	→
• Omzetbelasting	→
• Vennootschapsbelasting	→
Implementeren van standaard producten, o.a. het standaard ketendashboard met managementinformatie	→
Ondersteunen FIOD en Douane	→
Vergroten bewustwording en kennis van managementinformatie en risicomanagement	→
Borgen van het gebruik van producten en diensten en het vergroten van kennisniveau	→
Integreren van strategische risico analyse risicoanalyseproducten en diensten op bestuurlijk niveau	→
Ondersteunen dienstonderdelen op risicomanagement	→
In control zijn	
In kaart brengen van verbeterpunten	→
Bepalen realistisch ambitieniveau	→
Prestaties meten	
Ontwikkelen aanvullende prestatie-indicatoren voor artikel 1 Rijksbegroting ix 2022	✓
✓ = afgerond; → = loopt; → = loopt minder	

Ontwikkelen dashboards en risicomanagement voor ketens | Borgen van het gebruik van producten en diensten en het vergroten van het kennisniveau

De Belastingdienst constateerde in 2018 dat er een impuls nodig was op Managementinformatie (MI) en Risicomanagement (RM). Daarom is het programma MI/RM in 2019 in het leven geroepen om MI en RM op concernniveau en binnen de ketens in te richten en te verbeteren. Inmiddels zijn MI en RM voor zes ketens en op concernniveau afgerond. In de resterende looptijd van het programma, tot eind 2022, ronden we de overgebleven zeven ketens af. In 2021 ondersteunt het programma de ketens en dienstonderdelen inkomensheffing, vennootschapsbelasting, loonheffing, omzetbelasting, FIOD en Douane. Eind 2021/begin 2022 start de ondersteuning van de laatste drie ketens: gegevens, interactie en generiek kantoor en toezicht (GKT).

Bij het afronden van de ketens zijn doelen bepaald en uitgewerkt, KPI's opgesteld en in een dashboard verwerkt. De risicoanalyse is uitgevoerd, het risicoregister ingericht en de keten is uitgerust om hiermee verder te ontwikkelen.

De basis is gelegd voor meer inzicht in de prestaties en risico's op concern- en ketenniveau. Het is na het beëindigen van het programma echter een blijvende taak voor de Belastingdienst om MI en RM te onderhouden en te verbeteren. Om dit te bewerkstelligen biedt het programma tot eind 2022 ondersteuning. Integrale ondersteuning op het gebied van managementinformatie en risicomanagement aan de ketens wordt geboden, en er wordt geïnvesteerd in het blijvend werkend krijgen van de opgeleverde producten. Dit gebeurt onder andere door het aanbieden van trainingen en workshops en opleidingen Risicomanagement.



Vergroten bewustwording en kennis van managementinformatie en risicomanagement | Integreer van strategische risicoanalyseproducten en diensten op bestuurlijk niveau

Het programma heeft begin 2021 de strategische risicoanalyse (SRA) met het management van de Belastingdienst herijkt om de concernrisico's voor 2022 te bepalen. Het besturingsrisico (een van de toprisico's) is in april 2021 besproken. Zie ook hoofdstuk 6 'Risicoparagraaf'. De risicomanagementopleiding voor managers is - na een lange stop door coronamaatregelen - weer herstart.

In control zijn

De Belastingdienst stelt zich ten doel aantoonbaar in control zijn en daarop te gaan sturen. We zijn daartoe een belastingdienstbreed traject gestart om de interne beheersing te verbeteren. Hiermee beogen we op een meer gestructureerde manier inzicht krijgen in de realisatie van strategische, operationele en financiële doelstellingen van de Belastingdienst en het voldoen aan wet- en regelgeving.

In het jaarplan 2021 is het voornemen opgenomen om begin 2023 voor het eerst een In control statement (ICS) over de beheersing einde 2022 af te geven, onderbouwd door een op internationale standaarden gebaseerd Internal control framework. Het is een omvangrijk traject dat de komende jaren het nodige van de organisatie vraagt. Het ambitieniveau is daarop afgestemd. We hanteren een groeipad waarbij we de eerste keer over een beperkte set doelstellingen rapporteren en dit in de jaren daarna stapsgewijs uitbreiden. Om deze eerste mijlpaal begin 2023 te bereiken is in maart een overall projectplan goedgekeurd, met een groeipad waarbij scope en ambitie per jaar worden vastgesteld. In de eerste acht maanden van 2021 hebben alle dienstonderdelen een eigen plan van aanpak ICS opgeleverd, is het project 'Ao/IC op orde' gestart om de dienstonderdelen te helpen hun achterstand in het actualiseren van de procesbeschrijvingen, is de vacature projectmanager ICS ingevuld en is het projectteam uitgebreid. Geconstateerd moet worden dat de plannen van aanpak

van dienstonderdelen nog niet allemaal het vereiste kwaliteitsniveau hebben, de te maken inhaalslag nog zeer groot is en scherpe prioriteiten moeten worden gesteld in het licht van de schaarse capaciteit.

Ontwikkelen aanvullende prestatie-indicatoren artikel 1 Rijksbegroting IX 2022

Het project groei-indicatoren heeft tot doel de set van prestatie-indicatoren in de Begroting Financiën aan te vullen en te verbeteren. In juli is het project groei-indicatoren afgerond, waarmee een nieuwe set van indicatoren voor begroting IX 2022 is opgeleverd. Het resultaat is verwerking in de begroting 2022.



6 Risicoparagraaf

Voor het jaarplan 2022 is voor de tweede keer de strategische risicoanalyse (SRA) uitgevoerd. We hebben zeven toprisico's vastgesteld. De zeven toprisico's zijn:

1. Besturingsrisico: ontoereikende sturing in en op de organisatie (strategie, beleid, structuur en/of communicatie);
2. Informatiebeveiligingsrisico: systemen van de Belastingdienst worden gehackt of anderszins gecompromitteerd;
3. Personeelsrisico: tekort aan gekwalificeerde medewerkers, specialisten en managers;
4. Projectmanagementrisico: onvoldoende of niet tijdige resultaten van programma's en projecten;
5. Reputatierisico: afnemend of vervallen algemeen vertrouwen in de Belastingdienst;
6. Nalevingsrisico: belastingplichtigen leven de regels minder na (door factoren als corona, dalend vertrouwen in de overheid, afnemend toezicht) en bij handhaving wordt onvoldoende ingespeeld op belastingplichtigen die hulp nodig hebben om aan hun verplichtingen te voldoen (bijvoorbeeld door een verminderd doenvermogen).
7. Continuïteitsrisico: de geautomatiseerde ondersteuning van de uitvoering van de processen is gedurende een korte of langere tijd niet mogelijk.

Als onderdeel van deze herijking van de strategische risico's is het risicoregister op de volgende punten aangepast: het ICT-beveiligingsrisico is hernoemd naar het informatiebeveiligingsrisico, de beschrijving van het nalevingsrisico is aangepast en het uitbestedingsrisico is toegevoegd. Daarmee is het risicoregister aangevuld tot 22 concernrisico's.



Stand van zaken

Voor de zeven toprisico's zijn binnen het directieteam een verantwoordelijke directeur als risico-coördinator en sparringpartner benoemd. Per risico zijn vorig jaar werkgroepen gestart met het inventariseren van de beheersmaatregelen en het beoordelen van de effectiviteit van de risicobeheersing. De eerste vier SRA-werkgroep rapportages, voor het besturings-, personeels-, informatie-beveiligings- en reputatierisico, zijn inmiddels opgeleverd. Bij het besturingsrisico, informatiebeveiligingsrisico en reputatierisico wordt een achteruitgang in de mate van beheersing gerapporteerd. De beheersing van het personeelsrisico is niet verslechterd, maar hier geldt wel dat er nog steeds sprake is van onderbezetting. Uit de SRA-resultaten blijkt dat ten opzichte van 2020 de omvang, van de risico's hoger wordt ingeschat en de mate van beheersing lager. Momenteel wordt er door de Chief Risk Officer (CRO) gesprekken gevoerd met de risicocoördinatoren voor de verdere concrete opvolging van de toprisico's. Hierbij is ook een procesvoorstel uitgewerkt, waarbij de opvolging van de toprisico's meer belegd zal worden bij de dienstonderdelen.

Key risk indicators

Om de ontwikkeling van de risico's beter te kunnen volgen en niet meer afhankelijk te zijn van (subjectieve) inschattingen worden key risk indicators (KRI's) ontwikkeld. Een voorbeeld is de bezettingsgraad als KRI voor het personeelsrisico. Deze KRI's gaan minimaal één keer per viermaandsperiode gemeten worden en sommige maandelijks, afhankelijk van de bevindingen. Voor de toprisico's zijn concept KRI's vastgesteld.

Corona

De coronacrisis wordt als zodanig niet als een apart toprisico gezien.

De effecten daarvan zijn wel van invloed op veel van de bestaande risico's, zoals het personeelsrisico, het continuïteitsrisico, de risico's op het gebied van ICT-beveiliging, projectmanagement, naleving (compliance belastingplichtigen) en niet in de laatste plaats het invorderingsrisico. In zijn algemeenheid kan worden gesteld dat de coronacrisis risico-verhogend werkt, ook door de druk die ontstaat op de effectiviteit van bepaalde beheersmaatregelen zoals de tijds werving en opleiding van nieuwe medewerkers. Tegelijkertijd kan ook voorzichtig worden gesteld dat de coronasituatie in sommige opzichten een positief effect heeft, zoals op het verzuim en het aantal sollicitanten.



Bijlage: realisatie prestatie-indicatoren Begroting Financiën IX 2021 (januari – augustus 2021)

Algemene doelstelling ‘Compliance’

	kengetal	realisatie
Compliance – naleving		
Belastingmoraal		(jaarindicator)
Vertrouwen in de Belastingdienst		(jaarindicator)
Aangifte – tijdig		
Aangiften Venootschapsbelasting tijdig ontvangen	80,1%	
Aangiften Inkomstenbelasting tijdig ontvangen	92,4%	
Aangiften Omzetbelasting tijdig ontvangen	94,5%	
Aangiften Loonheffing tijdig ontvangen	98,9%	
Aangifte – juist		
Nalevingstekort Particulieren		(tweejaarlijks)
Nalevingstekort MKB		(tweejaarlijks)
Betaling – tijdig		
Tijdige betaling van belastingen en premies	99,2%	

Adequate behandeling

	kengetal	realisatie	
Tevredenheid			
Adequate (correct en passende) behandeling geven		(jaarindicator)	
Tijdige behandeling			
Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn	≥ 90%	84,8%	●
Afgehandelde klachten binnen Awb-termijn	≥ 93%	95,8%	
Tijdig terugbellen (sBA en FroBo)	≥ 90%	95,8%	
Tijdig afgehandelde verzoeken tot registratie	≥ 95%	92,4%	●*
Kwaliteit behandeling			
Fiscale kwaliteits index (FIX) - % voldoende of goed	≥ 87%	(jaarindicator)	
Gemeenten, provincies; beoordeling klantbehandeling in de actualiteit	> 95%	98,4%	

* cijfer maart; wegens migratie bronsysteem geen recente informatie beschikbaar.



Effectief informeren

	norm	realisatie	
Tevredenheid			
Burgens en bedrijven voelen zich voldoende geïnformeerd		(jaarindicator)	
Kwaliteit - informatie			
Kwaliteit beantwoorden fiscale vragen	> 90%	95,6%**	
Bereikbaarheid BelTel	> 90%	91,1%	
Bereikbaarheid Webcare	> 80%	78,9%	●
Tevredenheid - kanalen			
Minimaal 70% van de bellers, website- en baliebezoekers is neutraal tot zeer tevreden over de ervaren dienstverlening	> 70%	82,9% - 85,7%***	
Maximaal 10% van de bellers, website- en baliebezoekers scoort op de gehanteerde 5-puntsschaal een 1,5 of lager	< 10%	2,6% - 7,8%***	
Intermediairs			
Aantal registraties MKB ondernemingen in FD convenanten	>191.000	179.842	●

** cijfer juni. Wegens overstap op een nieuw kwaliteitsmetingssysteem is geen actuele beleidsinformatie beschikbaar.

*** cijfers incl. Toeslagen

Gemak

	norm	realisatie
Tevredenheid		
Burgens en bedrijven geven aan gemak te ervaren		(jaarindicator)
Kwaliteit - VIA		
Voorinvulling van gegevens IH (VIA)	> 65%	71,5%

Corrigerend optreden

	norm	realisatie	
Toezicht ervaren			
Burgens en bedrijven ervaren toezicht		(jaarindicator)	
Toezicht - nalevingstekort			
Gecorrigeerd aandeel nalevingstekort burgers		26,3%	
Gecorrigeerd aandeel nalevingstekort MKB-bedrijven		16,9%	
Toezicht - repressief			
Processen-verbaal dat leidt tot veroordeling/transactie	> 82%	77,2%	●
Opsporingscapaciteit omgevingsgerichte strafonderzoeken	> 40%	46,2%	
Invoering			
Percentage betalingsachterstand invoering	≤ 3,5%	2,8%	
Inning invorderingsposten binnen een jaar (55-65%)	≥ 55%	44,9%	●
Percentage oninbaarlijdingen (twaalfmaands)	< 0,6%	0,2%	



Toelichting op de bijlage realisatie prestatie-indicatoren Begroting IX 2021

De prestatie-indicatoren in de Begroting Financiën artikel 1 geven inzicht in het presteren van de Belastingdienst. Hieronder worden de indicatoren toegelicht waarvan de streefwaarde in de eerste acht maanden van 2021 niet is gehaald.

Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn

De tijdige afhandeling van bezwaren laat een stijging zien ten opzichte van 2020, cumulatief 84,8% over de eerste acht maanden 2021 vergeleken met de jaarrealisatie over 2020 van 79%, maar voldoet nog niet aan de norm van minimaal 90%. Dit wordt vooral veroorzaakt door de bezwaren bij de Inkomstenheffing. Oorzaken hiervan zijn oude voorraden en het feit dat de bezetting nog niet op niveau is. Een extra knelpunt betrof het hoor- en wederhoorproces: door corona werd het fysiek horen op kantoor ernstig bemoeilijkt. Een deel van de niet-tijdige voorraad is niet beïnvloedbaar vanwege een lopende procedure, zoals de bezwaren tegen box 3. Verder is er in februari door een technisch storing de tijdigheid van afhandeling van bezwaren bij de Omzetbelasting sterk gedaald. Vanaf juni zijn de prestaties boven de norm van 90% en ontwikkelt de cumulatieve indicator zich weer positief.

Tijdig afgehandelde verzoeken tot registratie

Door de migratie van de applicatie Registratie Nieuwe Ondernemers (RNO) naar de applicatie Informeren Ondernemers (ION) is deze prestatie-indicator tijdelijk niet meetbaar. Tot en met maart stond de indicator met 92,4% onder de norm van minimaal 95%. Vanaf oktober zijn de data weer beschikbaar. Analyse en opbouwen van de indicator is naar verwachting medio oktober gereed, waarna met terugwerkende kracht de realisatie vanaf april kan worden bepaald. In de 3^e voortgangsrapportage zal hierover worden gerapporteerd.

Bereikbaarheid Webcare

De bereikbaarheid van Webcare benadert met 78,9% de norm van minimaal 80%. In de eerste maanden van het jaar liep de realisatie nog behoorlijk achter op de norm. Dit had er mee te maken dat de start van de pilot Instagram in 2020 een groter bereik had dan verwacht, de bezetting was hierop nog niet afgestemd wat een langere reactietijd tot gevolg had. Vanaf april ligt de realisatie op koers (>85%). Als het huidige prestatieniveau wordt gehandhaafd, zal eind van het jaar de norm worden gehaald.

Aantal registraties MKB-ondernemingen in FD convenanten

Het aantal registraties van MKB-ondernemingen die participeren in horizontaal toezicht via de fiscaal dienstverlener is met 179.842 lager dan de streefwaarde van minimaal 191.000. Dit is het gevolg van een schoningsactie van de convenanten-administratie. Het aan- en afmelden van deelnemende ondernemingen is een handmatig proces wat fouten in de hand werkt. Bij de opschoning van de convenantenadministratie bleek dat er minder dan de oorspronkelijke gedachte 191.000 registraties zijn. De uiteindelijke keuze om deel te nemen aan een convenant ligt overigens bij ondernemers en fiscaal dienstverleners. Als onderdeel van de uitvoerings- en toezichtstrategie stimuleert de Belastingdienst ondernemers en fiscaal dienstverleners tot deelname aan een convenant in het kader van horizontaal toezicht.



Processen-verbaal dat leidt tot veroordeling/ transactie

De norm van minimaal 82% van de processen-verbaal die leiden tot een veroordeling of een transactie wordt met 77% niet gehaald. Dit hield verband met twee grote onderzoeken waarin het Openbaar Ministerie heeft besloten een dertiental zaken te seponeren. Dit heeft tot gevolg dat het afdoeningsresultaat in de maand augustus met 11% is gedaald ten opzichte van de maand daarvoor.

Inning invorderingsposten binnen een jaar

Als gevolg van het vanaf medio maart 2020 vrijwel geheel stilleggen van de (dwang)invordering is met bijna 50% de norm van minimaal 55% niet gerealiseerd. De dalende trend past bij de beleidsmatige ingreep en zal pas weer verbeteren als de (dwang)invordering weer geheel is hervat. Inmiddels is besloten de invordering gefaseerd te hervatten.