



Belastingdienst

Jaarrapportage 2022



Voorwoord

De Belastingdienst staat voor de burgers en ondernemers van Nederland. We werken dagelijks hard om hen zo goed mogelijk te ondersteunen om te voldoen aan de fiscale regelgeving door hun vele vragen te beantwoorden, door aangiftes te versimpelen en door hulp op maat te bieden waar dat nodig is. Zo willen we een open en toegankelijke dienst zijn, voor iedereen. Voor particulieren en ondernemers, van klein tot groot. Allemaal dankzij onze medewerkers. Zij zijn ons gezicht en leveren fantastisch werk.

Tegelijkertijd is de Belastingdienst een constructief (gespreks-)partner richting politiek en beleid. We denken mee en helpen duidelijk te maken wat uitvoerbaar is en wat niet. Op die manier laten we steeds meer ons werk zien. En zijn we vroegtijdig betrokken om mee te denken over hoe wetten en regels uitwerken voor de burgers en ondernemers van Nederland. Dat is ook nodig.

Het zal u niet ontgaan zijn: de Belastingdienst heeft behoefte aan meer balans. We willen alle Nederlanders helpen bij hun belastingen en zorgen dat ze aan de wetten en regels kunnen voldoen. Maar om dat goed te kunnen doen hebben we iets nodig: stabiliteit, aandacht voor de uitvoering en voor de benodigde randvoorwaarden. Aandacht voor ons personeel en de IT en systemen waarmee zij werken. Het is belangrijk dat we de modernisering van onze systemen en IT-infrastructuur goed kunnen afronden.

Ik ben trots op wat we afgelopen jaar hebben gedaan. Vooral op de ruim 25.000 collega's die ervoor zorgen dat er vele honderden miljoenen transacties per jaar mogelijk zijn, waardoor er dagelijks bijna 1 miljard euro aan belastinginkomsten binnenkomt. De Belastingdienst inde in 2022 een recordbedrag van 307 miljard euro aan rijksbelastingen en premies. Daarmee staat de Belastingdienst voor de continuïteit van de zorg, het onderwijs, de infrastructuur en de veiligheid in Nederland. U leest meer over ons werk in 2022 in deze jaarrapportage.

Naast dit dagelijks werk hebben we in 2022 gewerkt aan een aantal belangrijke hersteloperaties. Denk daarbij aan het rechtsherstel box 3 en het herstel voor mensen die schade hebben ondervonden door de Fraude Signalering Voorziening (FSV). Zo hebben we de eerste fase van het box 3-herstel afgerond: we hebben 225.000 brieven en 130.000 beschikkingen verstuurd en de aanslagen over het belastingjaar 2021 aangepast. We hebben in 2022 90.000 burgers geïnformeerd dat zij geen – of een verklaarbaar – effect hebben gehad van een FSV-registratie.

In 2022 hebben we de basis van onze organisatie verder op orde gebracht. Bijvoorbeeld door onze informatievoorziening te moderniseren. De systemen zijn 99,9 procent van de tijd zonder problemen beschikbaar en we lopen op schema bij het moderniseren van de infrastructuur. Zo staan de schenk- en erfbelasting en de autobelastingen er nu beter voor. En er is hard gewerkt aan het aantrekken, behouden en opleiden van deskundig en gemotiveerd personeel.

De Belastingdienst is een organisatie midden in transitie. Daar hebben we lang geen kans voor gekregen, maar die krijgen we nu wel. We werken hard om de basis op orde te brengen voor de toekomst. Dat doen we terwijl 'de winkel' openblijft. Dat betekent dat we nu even geduld moeten hebben, maar het is mijn overtuiging dat het tot iets moois gaat leiden. De Belastingdienst wordt vroegtijdig betrokken bij beleidsontwikkeling, zodat eerder duidelijk wordt wat haalbaar en effectief is. Dit voorkomt dat er verwachtingen worden gecreëerd bij burgers en ondernemers die niet waar te maken zijn. Ik sta voor die opdracht, maar vooral voor de mensen met wie we dat samen doen.

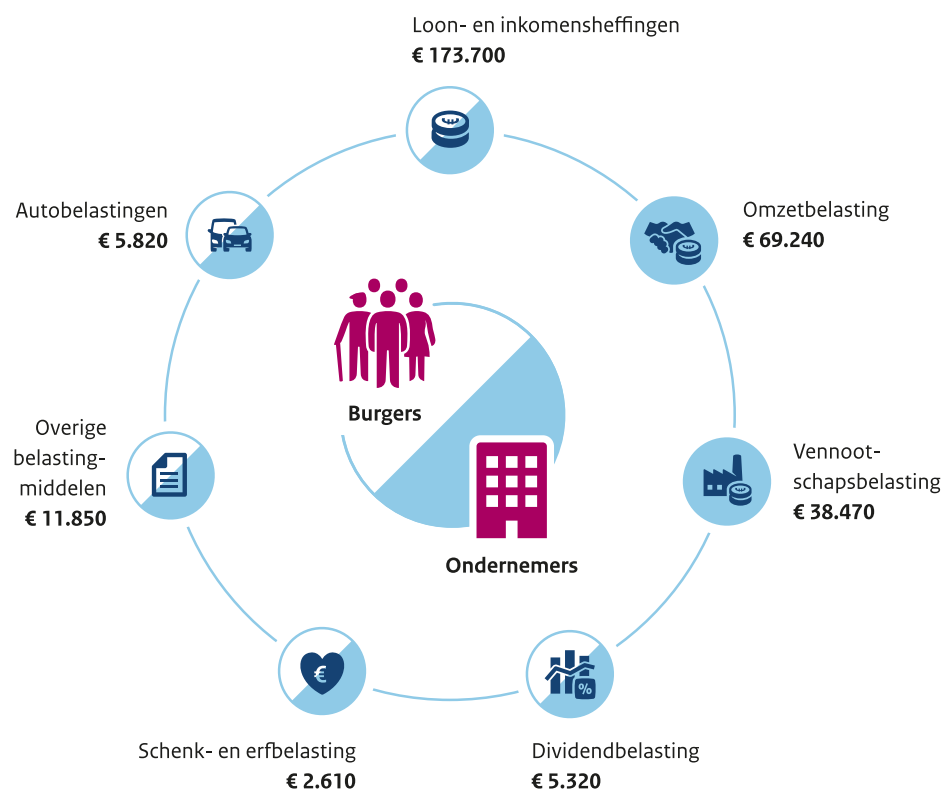
Ook in 2023 gaan we samen met beleid verder met die opdracht en blijven hierover het gesprek voeren met de politiek. Op die manier worden we een betere Belastingdienst voor Nederland.

Peter Smink
Directeur-generaal Belastingdienst

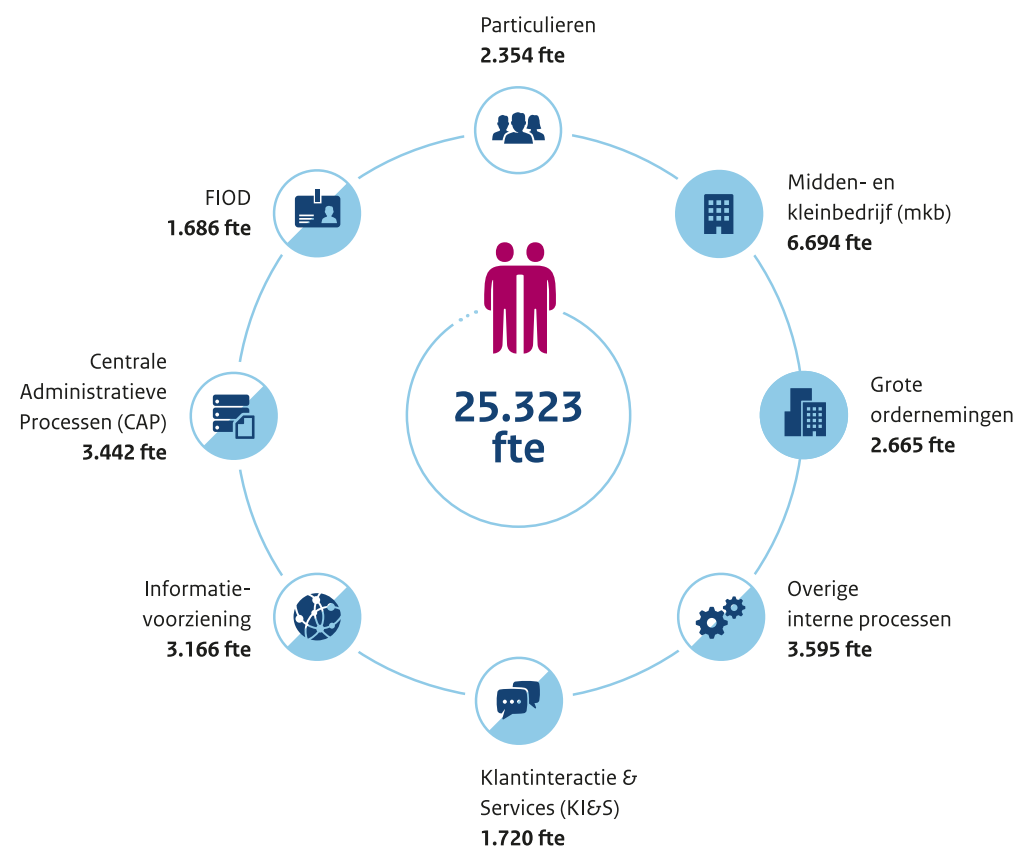
Inhoudsopgave

Voorwoord	2	3	Wendbare en toekomst- bestendige organisatie	25
1 De Belastingdienst in 2022	6			
Resultaten uit reguliere taken	6		Uitvoerbare wet- en regelgeving	26
Veel capaciteit voor hersteloperaties	6		Ontvlechting	27
Dienstverlening verbeterd met extra middelen	7		Personeel	28
Toezicht en fraudebestrijding inzichtelijker gemaakt	7		Leiderschap en cultuur	30
Organisatie wendbaarder en toekomstbestendiger	7		ICT	31
			Gegevens en analytics	33
			Sturing en beheersing	35
			Risico's en risicobeheersing	37
2 Voor burgers en bedrijven	10			
2.1 Burgers	10		Bijlagen	38
Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling	12		Bijlage 1: Prestatie-indicatoren	39
Deskundige en persoonlijke ondersteuning	12		Bijlage 2: Begrippenlijst en afkortingen	42
Effectief toezicht en fraudebestrijding	14			
2.2 Bedrijven: midden- en kleinbedrijf	15			
Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling	15			
Deskundige en persoonlijke ondersteuning	17			
Effectief toezicht en fraudebestrijding	18			
2.3 Bedrijven: grote organisaties	19			
Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling	19			
Deskundige en persoonlijke ondersteuning	21			
Effectief toezicht en fraudebestrijding	21			
2.4 Opsporing	22			

Gerealiseerde belastingmiddelen en bezetting Belastingdienst



Bedragen x 1 miljoen



Bezetting eind 2022



1 De Belastingdienst in 2022

1 De Belastingdienst in 2022

In deze jaarrapportage rapporteren wij over onze resultaten in 2022, afgezet tegen de ambities in het jaarplan 2022. Onze ambities waren in 2022 om onze dienstverlening aan burgers en bedrijven structureel te verbeteren, ons toezicht effectief toe te passen en fouten waar mogelijk te voorkomen, onze organisatie wendbaarder en toekomstbestendig te maken en zaken die in het verleden niet goed zijn gegaan te herstellen.

Resultaten uit reguliere taken

Begin 2022 was het effect van de coronacrisis op de reguliere processen van de Belastingdienst nog goed merkbaar. Desondanks hebben we een recordbedrag van 307 miljard euro aan rijksbelastingen en premies geïnd¹ en laten de meeste van onze prestatie-indicatoren een positief beeld zien (zie bijlage 1). Zo is de belastingmoraal, zoals gemeten in de fiscale monitor, vergelijkbaar met 2021 en is het grootste deel van de aangiften tijdig en juist.²

Daarentegen was de bereikbaarheid van de Belastingtelefoon niet op niveau en hebben we op te veel bezwaarschriften de Awb-termijn overschreden. De Belastingtelefoon kreeg in 2022 veel telefoontjes te verwerken, terwijl er ook een groot deel van het jaar onderbezetting was. We zijn erin geslaagd dat tekort aan personeel tegen het eind van het jaar voldoende aan te vullen. De langere behandeltijd van de bezwaarschriften kwam hoofdzakelijk door het grote aantal bezwaarschriften dat is ingediend voor de box 3-heffing. In 2022 bedroeg de

¹ De uitsplitsing naar opbrengsten per belastingmiddel is opgenomen in bijlage 3 van het Financieel Jaarverslag van het Rijk 2022 (Kamerstukken II, 2022/23, 36 360, nr.2).

² Kamerstukken II, 2022/23, 31066, nr. 1145.

instroom 258.000 box 3-bezwaren, tegenover 70.000 bezwaren in 2021.

Ook konden we de reguliere invordering vanaf april 2022 herstarten, omdat de coronamaatregelen en de beperkingen in contact niet meer van kracht waren. Vanaf oktober 2022 gold dat ook voor de inning van coronaschulden. Toch is de inning van niet tijdig betaalde vorderingen, die binnen een jaar alsnog worden geïnd, nog steeds relatief laag.

Veel capaciteit voor hersteloperaties

Naast het reguliere werk hebben we veel capaciteit ingezet om een aantal zaken uit het verleden te herstellen. We hebben de eerste herstelfase van de box 3-heffing voor het einde van 2022 afgerond. Alle mensen die meededen aan de massaalbezwaarprocedure tegen de box 3-heffing hebben hierbij een brief van de Belastingdienst ontvangen. Er zijn circa 225.000 brieven en 130.000 beschikkingen verstuurd. Verder zijn de aanslagen met inkomen in box 3 over het belastingjaar 2021 aangepast. Wat betreft de Fraude Signalering Voorziening (FSV) hebben we eind 2022 225.000 burgers geïnformeerd waarom zij geregistreerd stonden in FSV conform motie Marijnissen 2.³ Tegelijkertijd hebben we 90.000 burgers geïnformeerd dat zij geen – of een verklaarbaar – effect hebben gehad van een FSV-registratie. De laatste grote hersteloperatie ging om de ten onrechte niet verminderde vervolgingskosten; tot en met eind 2022 zijn 1,4 miljoen aanslagen hersteld en in de eerste helft van 2023 wordt deze operatie volledig afgerond. Het jaarverslag 2022 van het Ministerie van Financiën bevat een uitgebreidere toelichting op de hersteloperaties in 2022.

³ In het jaarverslag 2022 is abusievelijk vermeld dat tot en met eind 2022 240.000 burgers zijn geïnformeerd over waarom zij geregistreerd stonden in FSV conform motie Marijnissen 2. Dit getal heeft echter betrekking op een recentere peildatum. Uiteindelijk zijn de laatste brieven in het kader van Motie Marijnissen 2 eind maart 2023 verstuurd en zijn circa 260.000 burgers geïnformeerd over waarom zij geregistreerd stonden in FSV.

Dienstverlening verbeterd met extra middelen

De Belastingdienst heeft in 2022 extra budget (circa 55 miljoen euro) gekregen om de dienstverlening te verbeteren.

Dat extra budget is toegekend als reactie op het onderzoek van de Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag. Dat geld hebben we besteed aan onder meer de volgende verbeteringen:

- De Stella-teams hebben 2.261 casussen binnengekregen en in behandeling genomen. Dat is 50 procent meer zaken dan in 2021. Daarnaast hebben ongeveer 200 medewerkers de opleiding vroegsignalering in 2022 afgerond. De opleiding heeft tot doel dat medewerkers eerder in het proces contact leggen met burgers bij wie mogelijk sprake is van een schrijnende situatie of van complexe problematiek.
- In 2022 zijn vier loketten geopend waar ondernemers voor persoonlijke ondersteuning terecht kunnen, bijvoorbeeld met vragen over betalingsachterstand die ze tijdens corona hebben opgelopen.
- Bij de Belastingtelefoon hebben we verbeteringen doorgevoerd. Bellers kunnen nu aangeven teruggebeld te willen worden, zodat zij niet in de wachtrij hoeven. Ook geeft de website steeds actuele informatie over de meest gestelde vragen en de meest recente wachttijden.
- We hebben nieuwe digitale functionaliteiten ontwikkeld, zoals het Overzicht Betalen en Ontvangen voor burgers en de mogelijkheid om met iDEAL te betalen op MijnBelastingdienst Zakelijk.
- We hebben de Stand van de uitvoering gepubliceerd. Hierin rapporteren we aan de Tweede Kamer over signalen die duiden op mogelijke problemen bij of kansen voor verbetering in de uitvoering. Naar aanleiding van deze signalen hebben we al verschillende acties ingezet. Zo hebben burgers beter inzicht in de behandeling van hun bezwaar via een statusbalk op MijnBelastingdienst en kunnen digitale formulieren op verzoek op papier thuis worden gestuurd.

Toezicht en fraudebestrijding inzichtelijker gemaakt

Voor de Belastingdienst is het belangrijk goede, onderbouwde keuzes te maken bij de inzet van ons handhavingsinstrumentarium. Met het actieplan Toezicht en de Strategische Ontwikkelagenda Handhaving Belastingdienst werken we daaraan. De Tweede Kamer is geïnformeerd over het niveau van het toezicht, de ontwikkeling van de mix van het handhavingsinstrumentarium in 2022, en welke effecten dit heeft op de compliance en nalevingstekorten – voor zover we dat kunnen duiden. Overeenkomstig de motie Idsinga bieden we inzicht in de gegevens over boekonderzoeken en fraudebestrijdingsactiviteiten in 2022 en de resultaten hiervan (zie de bijlage bij de aanbiedingsbrief van deze jaarrapportage).

Organisatie wendbaarder en toekomstbestendiger

Personeel en cultuur

Wij zijn erin geslaagd om in 2022 2.712 fte te werven. Dit is meer dan we ons ten doel hadden gesteld. Daarmee ligt de bezettingsgraad van eigen personeel eind 2022 op 96 procent. Het bezettingstekort is zo veel mogelijk opgevangen met de inzet van extern ingehuurd krachten en uitzendkrachten. Tegelijkertijd hebben we onze werkzaamheden duidelijker in volgorde van prioriteit gezet, zoals aangegeven in de fiscale beleids- en uitvoeringsagenda.⁴

Met het programma Leiderschap en cultuur werken we aan een organisatiecultuur waarin burgers en bedrijven centraal staan, een open en veilig werkklimaat belangrijk is, en diversiteit en inclusie gemeengoed zijn. Het programma is herijkt, mede omdat we meer willen doen tegen institutioneel racisme. We hebben onder meer casusdialogen, morele beraden en webinars georganiseerd.

⁴ Kamerstukken II, 2021/22, 32 140, nr. 119.

Informatievoorziening (ICT)

Het ICT-landschap is de basis voor al ons werk. We moeten zorgen dat de systemen stabiel zijn, geen verstoringen hebben en tijdig worden aangepast aan nieuwe wetgeving. Gelijktijdig ligt er een grote opgave om ons ICT-landschap de komende jaren te moderniseren. Het achterstallige onderhoud in de applicaties, de zogeheten technische schuld, hebben we in 2022 teruggebracht tot 26 procent, wat beter is dan onze doelstelling van 2022 van 30 procent. Tegelijk moet de modernisering van grote systemen nog worden afgemaakt. Dit geldt met name voor de omzetbelasting (OB), de vennootschapsbelasting (Vpb) en de inkomensheffing (IH). Deze grote moderniseringsslag moet naast ons gewone werk gebeuren. Voor een goede planning werken we daarom sinds 2022 met een meerjarenportfolio (MJP) waarmee we vijf jaar vooruitkijken en alle initiatieven met een ICT-component prioriteren en plannen. Het is belangrijk dat de ruimte die we nu meerjarig voor modernisering reserveren ook daarvoor gereserveerd blijft. We hebben uit ons ICT-verbeterprogramma maatregelen geïmplementeerd om efficiënter en voorspelbaarder te worden in onze ICT-projecten. Ook hebben we afgelopen jaar onze projecten herijkt en eind 2022 het Rijks ICT-dashboard geactualiseerd.

Rechtsstatelijkheid

We verzamelen structureel signalen van burgers en bedrijven, waaronder informatie over hardheden in wet- en regelgeving. De signalen komen uit verschillende bronnen. Om deze signalen op de juiste plek in de organisatie terecht te laten komen, hebben we in 2022 ons interne klantsignalenproces verder ontwikkeld. In 2022 hebben we via de Stand van de uitvoering 2021 en 2022 gerapporteerd over knelpunten in de uitvoering. Hierbij geven we ook aan waar we, samen met beleid en politiek, werken aan oplossingen. Zo was in november 2022 van circa de helft van de signalen opgehaald in 2021, de opvolging afgerond. Sinds april 2022 hebben medewerkers van de Belastingdienst de mogelijkheid rechtstreeks signalen te melden via het Loket Rechtsstatelijkheid en Hardheden. Van de in 2022 daar gemelde signalen (45) zijn er inmiddels 18 afgewikkeld.

In Control Statement

Eind 2020 heeft de Belastingdienst aangegeven over 2022 een In Control Statement (ICS) op te leveren. Het ICS over 2022 is inmiddels opgesteld (zie bijlage bij de aanbiedingsbrief van deze jaarrapportage). Afgelopen jaren zijn veel stappen gezet om de interne beheersing binnen de Belastingdienst te verbeteren. Het eerste ICS van de Belastingdienst is daarvan een tastbaar resultaat. In het ICS verklaren we hoe het eind 2022 gesteld is met de kwaliteit van beheersing van de financiële processen en controles. Met het ICS laten we zien dat we blijven werken aan 'De basis op orde'.

Werken aan 'De basis op orde' hebben we ook gedaan via het meerjarenprogramma Managementinformatie en Risicomanagement (MI/RM) dat eind 2022 is afgerond. Via dit programma hebben we dashboards en risicobeheersingsproducten gemaakt voor onze ketens en het concern Belastingdienst. De producten – die bijdragen aan de verbetering van de sturing en verantwoording van de Belastingdienst – zijn op tijd geleverd, binnen de daarvoor gestelde begroting. Ook werkten we aan het oplossen van de onvolkomenheden en aandachtspunten, zoals geconstateerd door de Algemene Rekenkamer (AR) in haar verantwoordingsonderzoek over 2021.

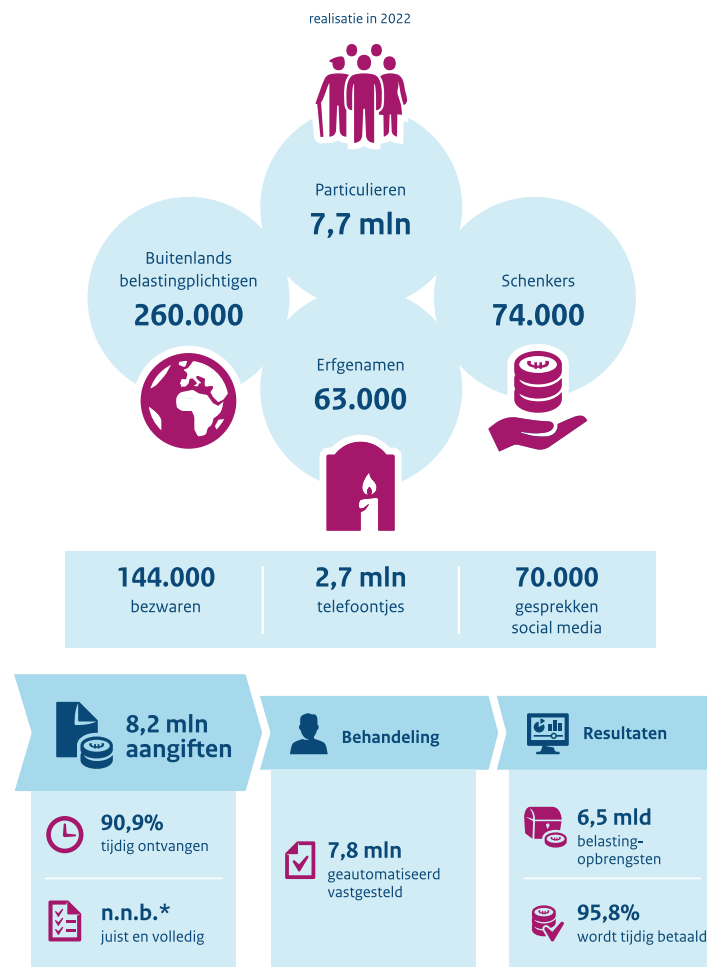


2 Voor burgers en bedrijven

2 Voor burgers en bedrijven

In 2022 hebben we onze dienstverlening aan burgers en bedrijven structureel verbeterd. Zo zijn onze dienstverleningskanalen en mogelijkheden voor selfservice uitgebreid. We kunnen ook, waar nodig, meer hulp bieden, door uitbreiding van onze Stella-teams. Verder sluit onze informatievoorziening beter aan bij de (levens)gebeurtenissen van ondernemers en bieden we verschillende (interactieve) mogelijkheden aan om contact met ons op te nemen. Tot slot hebben we makkelijker, tijdig en juist aangifte doen en tijdig betalen verder verbeterd; ondernemers kunnen nu OB betalen via iDEAL, burgers die nog aangifte moeten doen worden daarop geattendeerd, en belastingplichtigen die een verbeterde aangifte moeten indienen, ontvangen daarover een brief.

2.1 Burgers



* tweejaarlijkse steekproef, cijfer nog niet beschikbaar

Burgers	Opmerking*
Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling	
Starten met verkorte aangifte	Gerealiseerd
Optimale verdeling van aftrek aanbieden	Functie ontwikkeld maar nog niet volledig actief
Acceptgiro vervangen door de standaard betaal instructie	Zo goed als gerealiseerd
Duidelijker brieven en formulieren	Circa 1.100 brieven verbeterd
Bezwaren behandelen binnen wettelijke termijn (minimaal 90%)	87%
Deskundige en persoonlijke ondersteuning	
Burgers betrekken bij ontwikkeling dienstverlening/ klantsignaalmanagement versterken	Burger krijgt integrale behandeling bij onze balies
Dienstverleningskanalen uitbreiden	Circa 8.000 online afspraken voor baliebezoek; ruim miljoen gesprekken n.a.v. terugbelverzoek. Videobellen in pilot.
Meer dienstverlening op (menselijke) maat	Stella-teams uitgebreid
Respons geldteruggaafbrieven verhogen	Respons van 40%-45% procent willen we verhogen
Ondersteunen bij aangifte schenk- en erfbelasting	80 van de 700 notariskantoren aangesloten bij samenwerkingsforum
Belastingplichtigen ondersteunen die niet in Nederland wonen	Aangiften via éénloketsysteem
Effectief toezicht en fraudebestrijding	
Aangiften individueel behandelen	Norm deels gerealiseerd
Premiekapitaalverzekering corrigeren met contra-informatie	Functie ontwikkeld en voor belastingjaar 2022 beschikbaar
Fraudebestrijding: ▪ aanpak verhuuld vermogen ▪ onverklaarbare uitgaven	▪ zie paragraaf grote organisaties ▪ vertraagd, start medio 2023

* We lichten de opmerkingen toe in de hoofdttekst.

Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling

Starten met verkorte aangifte

Sinds juni 2022 bieden we de ‘verkorte aangifte’ aan. Daarmee maken we het voor mensen met een eenvoudige fiscale situatie makkelijker om aangifte te doen. De aangifte is toegespitst op de vragen en rubrieken die voor de burger in zijn of haar situatie relevant zijn en is volledig vooraf ingevuld. We hebben in 2022 circa 48.000 verkorte aangiften ontvangen.

Optimale verdeling van aftrek aanbieden

De in de aangifte inkomstenbelasting 2022 opgenomen functie om een gezamenlijke belastingaanslag zo gunstig mogelijk te laten uitpakken, bleek na de start van de aangifteperiode begin 2023 niet geheel te werken. We hebben toen besloten de functie deze aangifteperiode uit te zetten. De automatische optimale verdeling blijft wel beschikbaar voor huishoudens die aangifte kunnen doen via de aangifteapp. We gaan alle belastingplichtigen die in de aangifte gebruik hebben gemaakt van de optimale verdeling, informeren over eventuele gevolgen. Sinds 9 mei 2023 is de optimale verdeling van de aftrek weer beschikbaar (voor de burgers die uitstel hebben aangevraagd). In de voorlopige aangifte inkomstenbelasting 2024 en de definitieve aanslag 2023 bieden we de functie opnieuw aan.

Acceptgiro vervangen door de standaard betaalinstructie

De acceptgiro houdt per 1 juni 2023 op te bestaan. In 2022 hebben we burgers en bedrijven regelmatig laten weten dat de acceptgiro gaat verdwijnen én hen geïnformeerd over de nieuwe betaalinformatie. We hebben alle acceptgiro’s vervangen door de ‘Betaalinformatie’ die alle informatie bevat die nodig is om te betalen. Op 5 april 2023 hebben we onze laatste acceptgiro verstuurd.

Duidelijker brieven en formulieren

De Belastingdienst is in 2022 gestart met het programma Begrijpelijke Brieven Belastingdienst. Inmiddels zijn circa 1.100 van de bijna 5.900 brieven getoetst, samengevoegd met andere brieven, vervallen, en waar nodig redactioneel verbeterd (stand per eind 2022). Toetsen vindt plaats door het gebruik van een door de

Belastingdienst ontwikkelde taalscan, een medewerkerspanel of onafhankelijke klantpanels. De aangepaste brieven bevatten eenvoudiger taalgebruik en in de brieven is duidelijker aangegeven wat we van burgers en bedrijven verwachten. De aangepaste brieven worden gefaseerd in gebruik genomen, bijvoorbeeld omdat bepaalde brieven één keer per jaar worden verzonden.

Bezwaren behandelen binnen de wettelijke termijn

We streven ernaar minimaal 90 procent van de bezwaarschriften binnen de Awb-termijn af te doen. In 2022 is dat met 87 procent niet gelukt, tegen 85 procent in 2021. De belangrijkste oorzaak daarvan is de stijging van het aantal bezwaarschriften naar aanleiding van het arrest van de Hoge Raad over de box 3-heffing.⁵ Na de aankondiging van rechtsherstel namen bezwaren en verzoeken om ambtshalve verminderingen toe. Bij de schenk- en erfbelasting hadden we in het begin van het jaar nog een voorraad bezwaren uit voorgaande jaren. We hebben onze processen gedurende het jaar verbeterd, waardoor we bezwaren in 2022 efficiënter hebben kunnen afhandelen. Desondanks handelden we zowel bij de erfbelasting (88%) als de schenkbelasting (65%) de bezwaren nog niet af binnen de gestelde norm (90% binnen de wettelijke termijn).

Deskundige en persoonlijke ondersteuning

Burgers betrekken bij ontwikkeling dienstverlening/klantsignaalmanagement versterken

De Belastingdienst ondernam in 2022 meerdere zogeheten ‘klantreis-activiteiten’. We volgen welke stappen burgers en bedrijven maken in onze processen om die processen beter te laten aansluiten bij wat de klant op welk moment nodig heeft. Dit doen we rondom belangrijke gebeurtenissen in het leven van burgers, bijvoorbeeld bij nabestaanden, bij inkomensterugval en (het ontstaan van) schulden. De inzichten uit de klantreizen hebben onder andere geleid tot ‘integraal behandelen’: als iemand zich bij een van onze balies meldt, behandelen we de vragen in samenhang, zodat de burger beter geholpen wordt. We gebruiken de

⁵ Uitspraak Hoge Raad van 24 december 2021, ECLI:NL:HR:2021:1963.

inzichten ook om onze brieven beter leesbaar te maken. We zetten daarnaast de nodige stappen om ervoor te zorgen dat klantsignalen op een eenduidige, snelle en eenvoudige manier worden vastgelegd, opgelost en uiteraard worden teruggekoppeld aan burgers en bedrijven (zie ook de paragraaf over uitvoerbare wet- en regelgeving).

Dienstverleningskanalen uitbreiden

We hebben in 2022 onze dienstverleningskanalen uitgebreid. Zo is het sinds september mogelijk om naast telefonisch ook online een afspraak bij de balie te maken. Daar is in 2022 circa 8.000 keer gebruik van gemaakt. Ook hebben we 1,26 miljoen gesprekken gevoerd met mensen die via een terugbelverzoek lieten weten graag met een Belastingdienstmedewerker te spreken. Het is essentieel om onze dienstverlening te verbeteren door verschillende kanalen open te stellen, om de Belastingtelefoon te ontlasten. Hoewel we sinds december 2022 nagenoeg op de gewenste bezetting zitten, blijft onze telefonische bereikbaarheid (72%, bij een norm van 90%), onder andere door langere afhandeltijden, een aandachtspunt.

Ook breiden we de mogelijkheden van selfservice uit. Burgers (en ook bedrijven) hebben inmiddels online inzicht in hun openstaande bedragen voor de IH, zorgverzekeringswet en de te betalen toeslagen. De iDEAL-functie hiervoor is medio 2023 beschikbaar. Eind 2023 wordt het ook mogelijk om voor deze middelen online een incassomachtiging af te geven. In de loop van 2023 en in 2024 wordt het geleidelijk ook voor de andere middelen online mogelijk om openstaande bedragen in te zien en te betalen. In 2022 zijn er daarnaast pilots uitgevoerd om videobellen te introduceren. Dit wordt verder uitgebreid in 2023.

Meer dienstverlening op (menselijke) maat

We hebben de Stella-teams uitgebreid om burgers met complexe problematiek en in een schrijnende situatie te helpen. In 2022 zijn 50 procent meer casussen in behandeling genomen dan in 2021.

We zijn actief personeel aan het werven om – ook in de toekomst – het aantal Stella-casussen met gepaste zorg te behandelen. Om te voorkomen dat mensen in complexe (financiële) situaties terechtkomen, hebben we in 2022 circa 29.000

mensen gebeld of ge-sms't en hen erop geattendeerd dat zij nog aangifte IH 2021 moesten doen (vroegsignalerings). Daardoor zijn circa 16.500 aangiften alsnog ingediend. Ten slotte hebben 200 baliemedewerkers voor de doelgroep particuliere belastingplichtigen de opleiding vroegsignalerings gevolgd.

Respons geldteruggaafbrieven verhogen

Burgers die mogelijk recht hebben op belastingteruggave krijgen daarover een brief: de geldteruggaafbrief. De respons op deze brieven is zes maanden na verzending gemiddeld 40 à 45 procent. Dat vinden we te laag. Daarom zijn we aan het kijken hoe we die respons kunnen verhogen. In 2022 hebben we een (extern) onderzoek laten uitvoeren. Uit dit onderzoek kwamen twee aanbevelingen: de brief herschrijven en de inspanningen intensiveren om belastingplichtigen te wijzen op hun vermoedelijke teruggaaf. Deze aanbevelingen pakken we in 2023 verder op.

Ondersteunen bij aangifte schenk- en erfbelasting

We willen burgers beter ondersteunen bij hun aangifte schenk- en erfbelasting. Daarom hebben we in 2022 een forum ingesteld voor informatie-uitwisseling en samenwerking met notarissen en fiscaal dienstverleners (FD's). We zijn het forum gestart met 25 kantoren en inmiddels zijn 80 van de 700 notariskantoren aangesloten. Daarnaast hebben we de procedure voor de uitnodiging tot het betalen van de schenkbelasting verbeterd en zijn we begonnen die procedure volledig digitaal te maken.

Belastingplichtigen ondersteunen die niet in Nederland wonen

We hebben het ook voor buitenlandse burgers en bedrijven eenvoudiger gemaakt om juist, tijdig en volledig aangifte te doen en te betalen. In 2022 hebben we bijvoorbeeld gezorgd dat bedrijven gebruik kunnen blijven maken van het éénloketsysteem voor afstandsverkopen zoals e-commerce: bedrijven hoeven voor hun buitenlandse btw-aangiften maar eenmaal aangifte te doen en verrekening met andere EU-landen vindt automatisch plaats.

Effectief toezicht en fraudebestrijding

Aangiften individueel behandelen

We hebben in 2022 een deel van onze medewerkers ingezet voor FSV-herstel en het afhandelen van bezwaren box 3. Daardoor hebben we circa 127.000 aangiften IH handmatig (individueel) behandeld, waar de oorspronkelijke planning 165.000 was. De impact van de daling van toezichtsactiviteiten op de algehele compliance is, in 2022 vooralsnog niet zichtbaar.⁶ In de in 2022 gehouden steekproef bij particulieren (over het transactiejaar 2020) was juist het nalevingstekort met 0,4 procent lager dan in eerdere jaren. Naast een handmatige behandeling hebben we bijna 21.000 brieven aan particuliere belastingplichtigen verzonden, met het verzoek een verbeterde aangifte in te dienen. Daarop hebben meer dan 13.000 mensen in 2022 een verbeterde aangifte ingestuurd.

Aangiften erfbelasting worden nog handmatig behandeld. De aangiften schenkbelasting behandelden we in 2022 deels handmatig en deels gebruikmakend van geautomatiseerde contra-informatie.

Premiekapitaalverzekering corrigeren met contra-informatie

Vanaf belastingjaar 2022 kunnen we op basis van contra-informatie corrigeren op premiekapitaalverzekeringen. Dat betekent: we kunnen informatie over burgers van andere bronnen, zoals banken en werkgevers, gebruiken in het toezicht om deze aangiften te wegen op het risico dat ze onjuistheden bevatten. Dit kan bijvoorbeeld gaan om lijfrenten die ten onrechte als premiekapitaalverzekeringen worden opgevoerd.

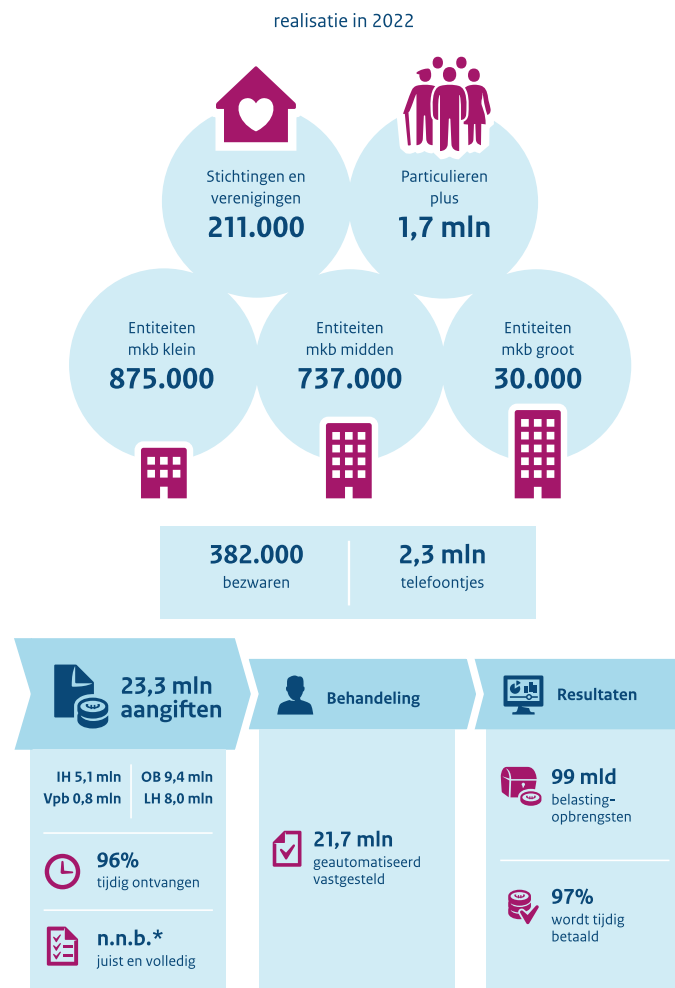
Fraudebestrijding: aanpak verhuld vermogen en onverklaarbare uitgaven

Voor de aanpak van verhuld vermogen verwijzen we naar de paragraaf over grote organisaties.

Bij het project rond onverklaarbare uitgaven gaat het om burgers die uitgaven doen voor bijvoorbeeld vastgoed, voertuigen, antiek en kunst die op basis van de opgegeven inkomsten en vermogens niet te verklaren zijn. De aanpak van onverklaarbare uitgaven die in het jaarplan voor 2022 was aangekondigd, heeft in 2022 nog geen vervolg gekregen. Dat komt hoofdzakelijk doordat personele capaciteit voor toezicht is ingezet op niet voorziene (herstel)werkzaamheden. De start is voorzien in de tweede helft van 2023.

⁶ Kamerstukken II, 2022/23, 31 066, nr. 1145.

2.2 Bedrijven: midden- en kleinbedrijf



* Tweejaarlijkse steekproef, cijfer nog niet beschikbaar.

Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling

Administratieve keten versterken

We maken het ondernemers makkelijker om te voldoen aan hun fiscale verplichtingen. In de eerste plaats kunnen ondernemers sinds november 2022 ook hun OB betalen met iDEAL. Gebruikers waarderen deze functionaliteit met het cijfer 9,2. Het bedrag dat in totaal via iDEAL werd betaald, nam toe van 570 miljoen euro in 2021 naar 1,7 miljard euro in 2022. Een andere door ons ontwikkelde functionaliteit is de Automatische Winst Aangifte (AWA) die ondernemers helpt hun administratieve taken terug te dringen. In 2022 hebben drie softwareontwikkelaars deze functionaliteit in hun boekhoudpakket aangeboden aan hun klanten.

Bezwaren behandelen binnen de wettelijke termijn

In 2022 is 85 procent van de bezwaren ingediend door mkb'ers (inclusief particulieren-plus) binnen de wettelijke termijn behandeld. Hiermee hebben we onze norm van minimaal 90 procent niet gerealiseerd. Daarvoor zijn twee verklaringen: het arrest van de Hoge Raad over de box 3-heffing leidde tot een grote hoeveelheid bezwaren en er is een toename, door verschillende oorzaken, van de bezwaren tegen aanslagen die geautomatiseerd zijn opgelegd aan belastingplichtigen die niet tijdig aangifte hebben gedaan.

Duidelijker brieven en formulieren

Zie de toelichting onder het gelijknamige kopje in de paragraaf burgers (p. 12).

Midden- en kleinbedrijf (mkb)	Opmerking*
Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling	
Administratieve keten versterken	Belasting betalen via iDeal verruimd
Bezwaren behandelen binnen wettelijke termijn (minimaal 90%)	85%
Duidelijker brieven en formulieren	Zie paragraaf burgers
Deskundige en persoonlijke ondersteuning	
Mkb'ers betrekken bij ontwikkeling dienstverlening	In pilot telefonische bereikbaarheid verbeterd
Fiscale informatie gericht aanbieden	Website voor starters (waardering klanten: 8)
Persoonlijk contact met mkb'ers	Vier loketten geopend
Hulp bij betalingsproblemen door corona	Betalingsachterstanden
Bedrijven wijzen op aftrek waar ze recht op hebben	Blijft achter
E-commerce: hulp aan ondernemers bij registratie voor btw-afdracht in EU-verband	196.000 aangiftes (MSCON)
Effectief toezicht en fraudebestrijding	
Systematische aanpak voor toezicht per onderscheiden groep van belastingplichtigen	Keuzeprocess nader onderbouwd
Naleving bedrijfsopvolgingsregeling (BOR) bevorderen	Handhavingsplan opgesteld
Programma Inlevend invorderen	Afgerond
Samenwerking fiscaal dienstverleners via horizontaal toezicht	20.000 nieuwe registraties
Evaluatie toezicht op arbeidsrelaties	Afgerond
Fraudebestrijding en externe overheidssamenwerking	Stand van zaken weergegeven in bijlage bij de aanbiedingsbrief

* We lichten de opmerkingen toe in de hoofdttekst.

Deskundige en persoonlijke ondersteuning

Mkb'ers betrekken bij ontwikkeling dienstverlening

Financieel dienstverleners – die vaak aangifte doen voor mkb'ers – blijken behoefte te hebben aan een track-and-tracefunctionaliteit bij ingediende bezwaarschriften. Deze wens kwam naar voren uit een van onze communicatieonderzoeken en die nemen we in de toekomst mee bij de verbetering van onze dienstverlening. Daarnaast is in 2022 een traject doorlopen om de bereikbaarheid van medewerkers te vergroten. Na afloop van dat traject hebben we de financieel dienstverleners gevraagd naar hun ervaring. De financieel dienstverleners vinden dat de telefonische bereikbaarheid en het delen van actuele contactinformatie verbeterd is.

Fiscale informatie gericht aanbieden

Met de informatie die we ondernemers aanbieden, sluiten we zo veel mogelijk aan bij logische gebeurtenissen bij ondernemers. Via de website goedestartbelastingdienst.nl krijgen starters fiscale informatie vanuit hun perspectief aangeboden. Aanvullend kan de starter via deze site chatten met medewerkers van de Belastingdienst, een videobelgesprek of een gesprek op kantoor aanvragen of een webinar volgen. Het waarderingscijfer van klanten is gemiddeld een 8.

Persoonlijk contact met mkb'ers

Om ondernemers beter te ondersteunen bieden we aan hen de mogelijkheid om een fysieke afspraak te maken op een mkb-kantoor. In 2022 zijn vier loketten ingericht als pilot in vier mkb-regio's (Rotterdam, Almelo/Enschede, Almere en Maastricht), waar ondernemers voor persoonlijke ondersteuning terecht kunnen. Deze pilots zijn positief ervaren. Belt een ondernemer met een verzoek om een afspraak naar de Belastingtelefoon, dan wordt de ondernemer doorverbonden met één van de kantoren om een afspraak te maken. Vanwege de (tijdelijke) verminderde bereikbaarheid van de Belastingtelefoon konden ondernemers, bij alle mkb-kantoren, ook zonder afspraak terecht voor persoonlijke ondersteuning.

Hulp bij betalingsproblemen door corona

Vanaf 1 april 2022 moeten ondernemers weer aan hun nieuw opkomende verplichtingen voldoen en vanaf 1 oktober 2022 moeten ondernemers de

opgebouwde belastingschuld via een betalingsregeling in 60 maanden aflossen. Ondernemers kunnen om een aantal versoepelingen van deze betalingsregeling vragen (betaalpauze, kwartaalbetaling en verlenging van uitstel). Op deze manier blijven we ondernemers ondersteunen die door corona in de problemen zijn gekomen. Als eerder bij Kamerbrief gemeld, hadden op peildatum 27 februari 2023 circa 103.000 mkb'ers een betalingsachterstand (40% van de mkb'ers met coronaschuld op 1 oktober 2022). De totale openstaande coronaschuld voor mkb'ers bedroeg op die peildatum 11 miljard euro. De redenen van betalingsachterstanden bij de aflossing van coronaschulden zijn divers: onbekendheid met de verplichting tot aflossing, betalingsonmacht, een bewuste keuze of een afwachtende houding.⁷ We zullen periodiek de Kamer informeren over de ontwikkeling van de coronabelastingschuld.

Bedrijven wijzen op aftrek waar ze recht op hebben

Ondernemers moeten goed op de hoogte zijn van hun rechten en plichten. Daarom wijzen wij ze op de aftrek waar zij recht op hebben. Als zij niet reageren op ons verzoek tot het doen van aangifte, wordt ambtshalve een vermindering aangebracht. Het voorkomen van ambtshalve aanslagen en het vaststellen van een redelijke schatting van het inkomen heeft onze prioriteit, maar stond in 2022 onder druk door de herstelwerkzaamheden naar aanleiding van het arrest van de Hoge Raad over de box 3-heffing.

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

We hebben in 2022 gewerkt aan een structurele voorziening om ondernemers te ondersteunen bij hun btw-afdracht in EU-verband. De ontwikkeling van de structurele voorziening verloopt volgens plan. Ongeveer 62.000 ondernemers deden in de periode 1 juli t/m 31 december 2022 aangifte voor afname van digitale diensten en afstandsverkoop in Nederland (MSCON). Zij hebben ruim 196.000 aangiften gedaan ter waarde van 1,02 miljard euro. Ongeveer 17.000 deelnemers hebben Nederland gekozen als land van registratie (MSID). In totaal zijn er ruim 130.000 bedrijven geregistreerd in de EU. Alleen Duitsland heeft als loketland meer bedrijven geregistreerd.

⁷ Kamerstukken II, 2022/23, 31 066 en 35 420, nr.1197.

Effectief toezicht en fraudebestrijding

Systematische aanpak toezicht per onderscheiden groep van belastingplichtigen

In 2022 heeft de focus gelegen op de realisatie van een systematische aanpak bij het toezicht, om te zorgen dat de handhavingsplannen en -instrumenten op elkaar aan blijven sluiten. Ook hebben we ons keuzeproces nader onderbouwd, zodat duidelijk is welke taken we met hoeveel mensen en middelen als eerste op ons nemen.

Naleving bedrijfsopvolgingsregeling (BOR) bevorderen

Belastingplichtigen blijken niet altijd voldoende kennis te hebben van de BOR. In de tweede helft van 2022 is het handhavingsplan Voortzettingsvereiste BOR opgesteld. In dit handhavingsplan beschrijven we de huidige stand van zaken en verkennen we de mogelijkheden om de compliance op dit gebied te verhogen door bijvoorbeeld informatie voor belastingplichtigen en hun (fiscaal) adviseurs te verbeteren. Het plan wordt sinds 1 januari 2023 uitgevoerd. Het kabinet heeft in de Voorjaarsnota 2023 de ambitie uitgesproken de BOR aan te passen.⁸ Hiermee wordt bij de uitvoering van het handhavingsplan rekening gehouden.

Programma Inlevend invorderen

Het programma Inlevend invorderen is in 2022 afgerond. Het programma heeft een behandeladvies opgesteld, waarmee medewerkers na het volgen van een opleiding, aan de slag kunnen. De doelgroep is de mkb-ondernemer die steeds aan zijn fiscale verplichtingen heeft voldaan, maar dat op enig moment niet doet en daardoor een aanmaning ontvangt. De invorderaar neemt dan, voordat een dwangbevel wordt verzonden, telefonisch contact op met de ondernemer en biedt hem alternatieven aan. De effecten van deze nieuwe handelwijze worden gemonitord.

⁸ Kamerstukken II, 2022/23, 36 350, nr. 1

Samenwerking fiscaal dienstverleners via horizontaal toezicht

Het versterken van het horizontale toezicht (HT) is voor de Belastingdienst een speerpunt. Dit heeft in 2022 mede geleid tot circa 20.000 nieuwe registraties voor deelname aan het HT. Het totaal aantal registraties van mkb-ondernemers die participeren in FD-convenanten nadert de 200.000. Ook krijgt een FD nu na een melding van een knelpunt binnen korte tijd contact met een medewerker.

Evaluatie toezicht op arbeidsrelaties

De Belastingdienst houdt toezicht op de kwalificatie van de arbeidsrelatie voor de loonheffingen. De uitvoering van het Toezichtsplan arbeidsrelaties 2019-2021 is in de eerste helft van 2022 door de Auditdienst Rijk (ADR) geëvalueerd. Ook verscheen in april 2022 het onderzoek van de AR Focus op handhaving Belastingdienst bij schijnzelfstandigheid, waarin ingegaan wordt op de complexiteit in de uitvoeringspraktijk van het maken van een onderscheid tussen werknemers en zelfstandigen. Het kabinet heeft op de onderzoeken een kabinetsreactie gegeven.⁹ In haar reactie stelt het kabinet voor hoe het werken met en als zelfstandige(n) meer toekomstbestendig te krijgen. De reactie is nader uitgewerkt in de Voortgangsbrieven Werken met en als zelfstandige(n).¹⁰

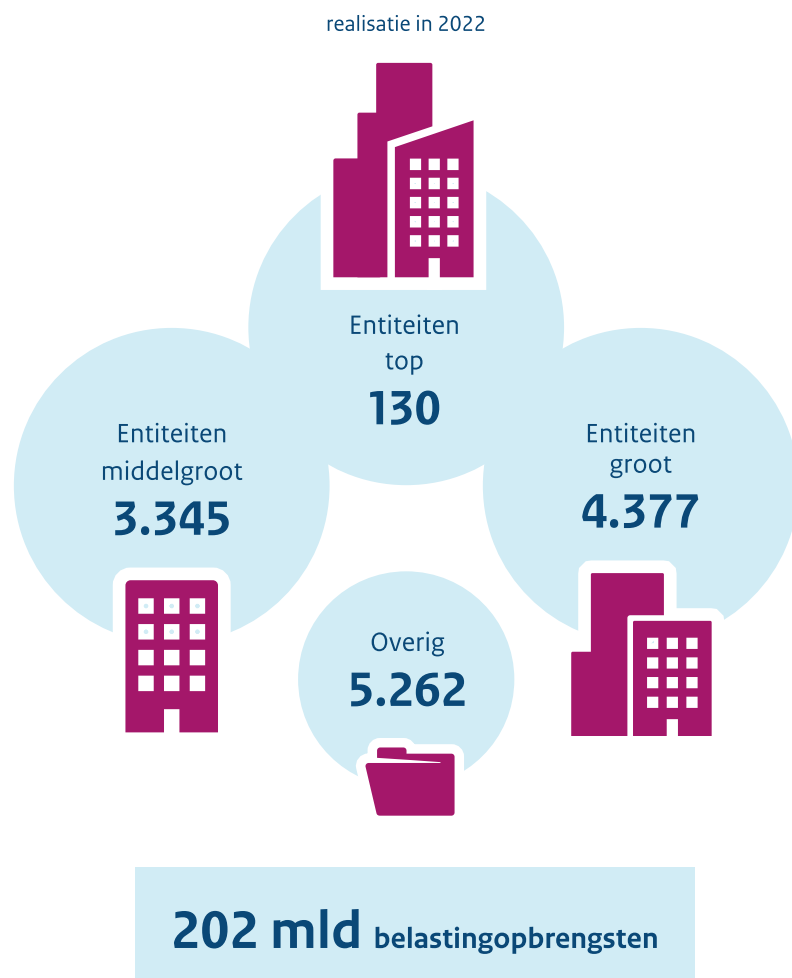
Fraudebestrijding en externe overheidssamenwerking

Informatie over boekenonderzoeken en initiatieven voor bestrijding van fraude staat in de bijlage bij de aanbiedingsbrief van deze jaarrapportage. Hierbij gaan wij onder meer in op de aanpak van misbruik van turboliquidaties, de aanpak van btw-fraude en de samenwerking met andere overheidsorganisaties als het Regionaal Informatie- en Expertise Centrum en het Landelijk Informatie- en Expertise Centrum (RIEC- LIEC), de Nationale Samenwerking tegen Ondermijnende Criminaliteit (NSOC, voorheen MIT) en de Samenwerkingsovereenkomst voor Interventieteams (LSI).

⁹ Kamerstukken II, 2021/22, 31 066, nr. 1094.

¹⁰ Kamerstukken II, 2022/23, 31 311, nr. 246.

2.3 Bedrijven: grote organisaties



Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling

De uitvoerings- en handhavingsactiviteiten voor grote organisaties verliepen in 2022 als verwacht. Het gaat dan om aanslagen opleggen, innen en behandelen van bezwaar- en beroepschriften. Voor het behandelen van bezwaar- en beroepschriften hebben we de norm niet helemaal gerealiseerd. We hebben 87 procent van de bezwaren binnen de Awb-termijn afgedaan, net onder de doelstelling in de begroting (90%). Dit wordt nagenoeg geheel veroorzaakt door de IH, waar veel box 3-bezwaren zijn.

Grote organisaties (GO)	Opmerking*
Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling	
Individuele klantbehandeling	Norm afhandeling bezwaren (90%) net niet gerealiseerd: 87%
Deskundige en persoonlijke ondersteuning	
Vooroverleg	Conform verwachting
Bedrijfs gesprekken	Conform verwachting
Effectief toezicht en fraudebestrijding	
Boekenonderzoeken, aangiften Vpb en IH	Tijdelijke vertraging opleggen aanslagen IH
Dossiers van zeer vermogende personen	674 dossier in behandeling, capaciteit wordt uitgebreid
Betalingsregelingen coronasteun	751 grote ondernemingen hebben betalingsachterstanden (peildatum 27 februari 2023)
Horizontaal toezicht implementeren	Conform verwachtingen
Internationale activiteiten	Conform verwachtingen
Aanpak van verhuuld vermogen	Minder dossiers behandeld

* We lichten de opmerkingen toe in de hoofdttekst.

Deskundige en persoonlijke ondersteuning

Net als voorgaande jaren voerden we vooroverleggen en bedrijfsgesprekken met grote organisaties. Met deze gesprekken beïnvloeden we op een positieve manier het nalevingsgedrag van de organisaties, beantwoorden we vragen en bespreken we actuele fiscaal relevante onderwerpen. Deze activiteiten zijn conform verwachting uitgevoerd.

Effectief toezicht en fraudebestrijding

Boekenonderzoeken, aangiften Vpb en IH

We hebben onze toezichtactiviteiten in 2022 op dezelfde manier als in eerdere jaren voortgezet. We hebben bijna 6.500 aangiften Vpb verwerkt. Dit is een vergelijkbaar aantal als in voorgaande jaren. In de afgelopen jaren is gemiddeld per jaar ongeveer 10 procent van alle Vpb-aangiften van de doelgroep Grote Organisatie (GO) behandeld. Bij de aangiften IH hebben we tijdelijk vertraging opgelopen vergeleken met eerdere jaren, omdat we geen aanslagen konden opleggen vanwege de box 3-herstelactie en omdat aanslagen zijn aangehouden naar aanleiding van het arrest van de Hoge Raad over de box 3-heffing. In 2022 hebben we 554 controleactiviteiten afgerond. Dat is beduidend meer dan de 454 in het coronajaar 2021.

Dossiers van zeer vermogende personen

We hadden in 2022 674 dossiers in behandeling bij het landelijke team zeer vermogende personen. We bouwen de capaciteit voor de individuele klantbehandeling van zeer vermogende personen in 2023 en daarna uit, zodat we meer dossiers kunnen behandelen. We kiezen ervoor om de dossiers van zeer vermogende personen met de grootste financiële belangen zo snel mogelijk onder de individuele klantbehandeling te brengen.

Betalingsregelingen coronasteun

In oktober 2022 is de periode van aflossing van de schulden op de ontvangen coronasteun gestart. Als eerder bij Kamerbrief gemeld, hadden op peildatum 27 februari 2023 751 grote ondernemingen een betalingsachterstand (12% van de grote ondernemingen met een coronaschuld op 1 oktober 2022).¹¹

De totale openstaande coronaschuld voor grote ondernemingen bedroeg op die peildatum 6,3 miljard euro. Eind 2022 hebben we alle grote ondernemingen met een betalingsachterstand in combinatie met een corona-uitstel gebeld om een oplossing te zoeken. Monitoring van de naleving van de betalingsregeling brengt naar verwachting ook in 2023 (en verder) extra werkzaamheden met zich mee: hiervoor is in 2021 en 2022 personeel geworven en opgeleid. We zullen periodiek de Kamer informeren over de ontwikkeling van de coronabelastingschuld.

Horizontaal toezicht implementeren

In het kader van de doorontwikkeling van het HT voerden we onder andere gesprekken met klanten, zetten we convenanten om in een convenant 'nieuwe stijl' (met scherpere toelatingscriteria en een looptijd van drie jaar) of zegden we convenanten op. We hebben deze werkzaamheden in 2022 nagenoeg afgerond. Een beperkt deel voeren we nog in 2023 uit.

Internationale activiteiten

Mandatory disclosure (DAC6)

Via de Europese database (DAC6) delen wij meldingen over fiscale, agressieve grensoverschrijdende constructies met andere belastingdiensten binnen de Europese Unie. In 2022 ging het voor Nederland om in totaal 7.000 meldingen. In 2021 waren dat 5.500 meldingen. Daarnaast hebben wij 3.500 meldingen die van belang zijn voor Nederland geïdentificeerd en opgehaald uit de Europese database. Voor het verwerken en analyseren van deze meldingen werken wij nog aan een ICT-oplossing. Een deel van de meldingen hebben we al wel in ons toezicht opgepakt. Verder hebben we diverse gesprekken gevoerd met intermediairs (de grootste melder) over hun ervaringen met

¹¹ Kamerstukken II, 2022/23, 31 066 en 35 420, nr.1197.

DAC6. Ook is gewerkt aan een herziene aanvullende leidraad voor de intermediairs die in 2023 verschijnt, wat helpt om aan de fiscale verplichting te voldoen.

Country-by-Country Reporting

Bij Country-by-Country Reporting geven multinationals in een landenrapport aan hoe ze internationaal georganiseerd zijn en waar ze belasting betalen. In 2022 hebben we 3.843 landenrapporten uit het buitenland ontvangen en zijn 241 rapporten van Nederland opgevraagd. We nemen de landenrapporten mee in de risicoanalyses van individuele klanten.

Rulingspraktijk (internationaal)

In 2022 zijn er geen belangrijke wijzigingen geweest in de internationale rulingspraktijk. Bedrijven, adviseurs en de Belastingdienst raken steeds meer gewend aan de aangescherpte regels om rulings met een internationaal karakter af te geven. Er zijn ook geen substantiële wijzigingen in het aantal ontvangen (559) en afgedane (544) verzoeken ten opzichte van 2021 (respectievelijk 594 en 650). De onafhankelijke onderzoekscommissie heeft de rapportage¹² over het onderzoeksjaar 2020 eind 2022 afgerond. De conclusie van de commissie was dat de onderzochte rulings met een internationaal karakter binnen de wet, het beleid of de jurisprudentie zijn afgegeven. In het jaarverslag 2022 Rulings met een internationaal karakter, dat als bijlage bij de aanbiedingsbrief van deze jaarrapportage is gevoegd, gaan we in op de aanbevelingen van de onderzoekscommissie.

Aanpak Verhuld Vermogen

We hebben in 2022 minder capaciteit ingezet op de aanpak van verhuld vermogen dan gepland, waardoor minder posten zijn afgerond: 1.280. In 2021 waren dat 2.248 posten. Dit lagere aantal hangt onder meer samen met het urgente werk aan herstelacties box 3. Ook is in 2022 het opleggen van IH-aanslagen aangehouden in verband met box 3. Het voorbereidende werk voor

die aanslagen is wel zo veel mogelijk in 2022 gedaan. De totale gerealiseerde opbrengst van bijna 114 miljoen euro (belastingbedragen, rente en boeten) in 2022 is dan ook lager dan in voorgaande jaren. Voor een nadere toelichting op de aanpak van verhuld vermogen verwijzen we naar de bijlage bij de aanbiedingsbrief van deze jaarrapportage met gegevens over boekenonderzoeken en fraudebestrijdingsinitiatieven.

2.4 Opsporing

De Fiscale inlichtingen- en opsporingsdienst (FIOD) sluit bij haar opsporingsactiviteiten waar mogelijk aan bij de toezichtthema's van de Belastingdienst. Die thema's waren in 2022 onder andere: verhuld vermogen, btw-fraude, misbruik van turboliquidaties en fraude met coronasteunmaatregelen. In het overleg tussen de FIOD, de andere onderdelen van de Belastingdienst en het Openbaar Ministerie (OM) zijn ook in 2022 fiscale signalen besproken en gewogen, waarna besloten is tot een bestuursrechtelijke of strafrechtelijke aanpak. In 2022 waren er bij de FIOD 1.157.000 directe opsporingsuren beschikbaar, waarvan circa 231.000 uren voor de Belastingdienst zijn ingezet. De andere uren zijn ingezet voor Toeslagen, Douane en voor externe opdrachtgevers (zoals de ministeries van J&V, EZK en VWS). In 2022 hebben we de norm van 40 procent inzet van de opsporingscapaciteit op omgevingsgerichte strafonderzoeken precies gehaald, 127 processen-verbaal ingeleverd bij het OM en is het OM in 72 gevallen overgegaan tot vervolging.

Opsporing van fiscale fraude in 2022

In een bijlage bij de aanbiedingsbrief van deze jaarrapportage gaan we nader in op de aanpak van fiscale fraude in 2022 en de rol van de FIOD hierin. We lichten hier twee thema's uit.

Btw-carrouselfraude

In 2022 is verder geïnvesteerd in de samenwerking tussen de FIOD, andere onderdelen van de Belastingdienst en andere lidstaten van de EU. Zo heeft de FIOD bijgedragen aan een *best practice-guide* voor de lidstaten. De komst van

¹² Bijlage bij Kamerstukken II, 2022/23, 31 066, nr. 1145.

het Europees Openbaar Ministerie (EOM) heeft in 2022 voor extra aandacht en onderzoeken naar de aanpak van btw-carrouselfraude geleid. Daarbij is maximaal beroep gedaan op de extra capaciteit die aan de FIOD beschikbaar was gesteld; in 2022 hebben we circa 15.000 uur aan directe opsporingsuren ingezet op btw-carrouselfraude.

Verhuld Vermogen

Voor het programma Verhuld Vermogen is in 2022 ruim 8.000 uur aan directe opsporingsuren ingezet. Op dit thema is in 2022 intensief samengewerkt met andere onderdelen van de Belastingdienst voor bestuursrechtelijke afdoening van geconstateerde verhulling.

Aanpak van ondermijnende criminaliteit

De FIOD droeg in 2022 met 48 fte bij aan de uitvoering van het actieplan Nationale Samenwerking tegen Ondermijnende Criminaliteit (NSOC), sinds juli 2022 de opvolger van het Multidisciplinaire Interventieteam (MIT). Daarnaast zijn er vanuit het Ministerie van Justitie en Veiligheid extra gelden vrijgekomen voor het team Financial Advanced Cybercrime (FACT), het Anti Money Laundering Centre (AMLC), de aanpak van ondermijnende criminaliteit in de mainports en de internationale aanpak. De Hit and Run Cargo (HARC)-teams van de FIOD in Rotterdam en Amsterdam worden hiermee versterkt.

Effectiviteit van de opsporing

Fraudefenomenen

De FIOD is met de Belastingdienst in 2022 gestart met het programma 'fundering fraudeaanpak Belastingdienst'. Het betreft een gezamenlijke aanpak die toezicht en strafrechtelijke handhaving verbindt, waarbij expliciet aandacht is voor het in beeld brengen van relevante fraudefenomenen.

Het Functioneel Parket van het Openbaar Ministerie heeft in het handhavingsarrangement met de FIOD onder meer afspraken gemaakt over de inzet van opsporing op de verschillende fraudefenomenen. Het handhavingsarrangement is nauw verbonden met de jaarplancycclus van de Belastingdienst.

Digitalisering en data-gedreven opsporing

In 2022 heeft de FIOD gewerkt aan innovatie van de opsporing, met data-gedreven intelligence en gedigitaliseerde opsporingsinformatie. Het Crypto Analyse team (CAT) FIOD, dat is voortgekomen uit een nauwe samenwerking met de politie, heeft zich in 2022 verder verdiept in crimineel misbruik van digitale geldstromen, technische en tactische kennis over cryptovaluta en het misbruik ervan door georganiseerde criminaliteit.

Sanctieaanpak en Rusland

De sancties die in internationaal verband zijn afgesproken naar aanleiding van de oorlog tussen Rusland en Oekraïne, heeft het nodige aan inzet van onder meer de FIOD gevraagd. Zo spoort de FIOD personen op die proberen de sancties te omzeilen.

Publiciteit

Publiciteit draagt bij aan de maatschappelijke impact van strafrechtelijke handhaving. Ook in 2022 heeft de FIOD enkele onderzoeken opgepakt die media-aandacht hebben getrokken, onder meer rond een mondkapjesdeal vanuit de rijksoverheid¹³ en een onderzoek met betrokkenheid van een topman van een grote supermarkt.¹⁴

¹³ Artikel in de Volkskrant, dd.14 april 2023.

¹⁴ Artikel in het NRC, dd. 2 november 2022.



3 Wendbare en toekomstbestendige organisatie

3 Wendbare en toekomstbestendige organisatie

In 2022 hebben we veel gedaan om onze organisatie wendbaarder en toekomstbestendiger te maken. Zo hebben we uitvoeringstoetsen opgesteld, het loket Rechtsstatelijkheid en Hardheden geopend en onze klantsignaalprocessen verbeterd. Verder hebben we veel nieuwe collega's verwelkomd en de vitaliteit van onze medewerkers bevorderd. We zijn overgestapt van een éénjarig ICT-portfolio naar een Meerjarenportfolio (MJP), hebben onze ICT-projecten herijkt, ons achterstallig ICT-onderhoud verminderd en onze informatiehuishouding verder op orde gebracht. Tot slot is een bijdrage geleverd aan de ontwikkeling en professionalisering van de management-informatie en het risicomanagement, is een eerste In Control Statement van de Belastingdienst opgesteld, hebben we een deel van onze procesbeschrijvingen geactualiseerd en hebben we gewerkt aan het oplossen van de onvolkomenheden en aandachtspunten van de Algemene Rekenkamer (AR).

Innovatie – experimenten voor een wendbare Belastingdienst

Technologische en maatschappelijke ontwikkelingen gaan snel en dus moeten we als Belastingdienst blijven innoveren. We investeren in experimenten om te komen tot nieuwe oplossingen. Op deze manier kunnen we zien wat werkt en wat niet. Twee voorbeelden:

Starters op de Woningmarkt

Een deel van de belastingaangiften van starters op de woningmarkt wordt onjuist ingevuld. In het derde kwartaal van 2022 heeft een creatieve sessie met starters plaatsgevonden, wat een aantal potentiële oplossingen heeft opgeleverd, zoals de VIA aanvullen en de aangifte versimpelen. De voorgestelde oplossingen onderzoeken we in 2023.

Ondernemingspaspoort

In samenwerking met de Kamer van Koophandel, banken en het notariaat willen we ervoor zorgen dat ondernemers in één dag (volledig digitaal) een bv op kunnen richten. Daarvoor willen we voor ondernemingen een ondernemingspaspoort maken. In 2022 hebben we een eerste prototype gemaakt, dat zo goed werkt dat we het ondernemingspaspoort in 2023 verder realiseren.

Uitvoerbare wet- en regelgeving

Uitvoerbare wet- en regelgeving	Opmerking*
Uitvoeringstoetsen (140) en quickscans (60-80) opstellen	Gerealiseerd
Bijdragen aan doenvermogenscan	Gerealiseerd
Invoeringstoets ontwikkelen	Gerealiseerd
Loket Rechtsstatelijkheid en Hardheden inrichten	Gerealiseerd
Feedbackloops versterken	Gerealiseerd
Stand van de uitvoering opstellen	Gerealiseerd
Verbeteringen toezicht achteraf	Inzicht in toezicht vergroot

* We lichten de opmerkingen toe in de hoofdttekst.

Uitvoeringstoetsen vooraf

Met uitvoeringstoetsen geven we inzicht in de gevolgen van (voorgenomen) wijzigingen in wet- en regelgeving. In 2022 hebben we 154 uitvoeringstoetsen en circa 70 quickscans opgesteld. Met onze opdrachtgevers werken we verder aan een goede aansluiting tussen beleidsontwikkeling en het toetsen van de uitvoeringsgevolgen.

Doenvermogenscan: doenlijkheid voor burgers en bedrijven

Het Ministerie van Financiën maakt met een doenvermogenscan bij voorgenomen beleid en regelgeving vooraf de inschatting in hoeverre de regeling doenlijk is voor belastingplichtigen. In 2022 heeft het ministerie voor alle maatregelen uit het Belastingplan 2023, samen met de Belastingdienst, een quickscan uitgevoerd. Uit de quickscan kwam naar voren dat de meeste maatregelen geen of weinig extra beroep zullen doen op het doenvermogen.¹⁵

Invoeringstoetsen

Met de invoeringstoets willen we na invoering van nieuwe wet- en regelgeving op een zo vroeg mogelijk moment kijken naar de gevolgen voor de doelgroep en de uitvoering in de praktijk. In 2022 hebben we het proces om invoeringstoetsen op te stellen vormgegeven en vastgesteld. Ook is een afwegingskader ontwikkeld, waarmee we de onderwerpen selecteren waarop we een invoeringstoets doen. Eind 2022 zijn we met de eerste invoeringstoetsen begonnen.

Loket Rechtsstatelijkheid en Hardheden

In april 2022 is een loket Rechtsstatelijkheid en Hardheden geopend. Bij het loket kunnen medewerkers signalen geven over situaties, waarbij de uitvoering van wet- en regelgeving ongewenste gevolgen kan hebben voor burgers en bedrijven. In 2022 zijn 45 meldingen gedaan, waarvan er inmiddels 18 zijn afgewikkeld (bijvoorbeeld door aanpassing van wet- en regelgeving).

Stand van de uitvoering en feedbackloops

Begin 2022 hebben we voor het eerst een Stand van de uitvoering over 2021 uitgebracht. In de Stand 2021¹⁶ zijn signalen van burgers, bedrijven en medewerkers over mogelijke problemen in de uitvoering gedeeld met de Tweede Kamer. In december 2022 hebben we de Stand 2022 gepubliceerd.¹⁷ De Stand

¹⁵ Memorie van toelichting Belastingplan 2023 | Kamerstuk | Rijksoverheid.nl

¹⁶ Bijlage bij Kamerstukken II, 2021/22, 31 066, nr. 962.

¹⁷ Kamerstukken II, 2022/23, 31 066, nr. 1145.

2022 is thematisch, met voorbeelden van knelpunten die uitnodigen tot een gesprek over de uitvoering met beleid en politiek.

Veel knelpunten lossen we zelf op: zo hebben burgers nu beter inzicht in de behandeling van hun bezwaar via een statusbalk op MijnBelastingdienst, en digitale formulieren kunnen op verzoek in papieren vorm thuis worden gestuurd. Andere knelpunten vragen om samenwerking tussen politiek, beleid en uitvoering. Hiervoor zijn wij het gesprek aangegaan. De feedbackloops maken inmiddels onderdeel uit van ons klantsignaalmanagement, waarmee we signalen van burgers en bedrijven registreren, opvolgen en terug melden, zodat beleidsmakers hiermee rekening houden en aanpassingen kunnen doen.

Verbeteringen toezicht achteraf

Naar aanleiding van het onderzoek naar het niveau van toezicht achteraf, hebben we in 2022 een actieplan Toezicht opgesteld.¹⁸ Doel van het actieplan is hoe om te gaan met de risico's van het dalende niveau van toezicht achteraf. We willen dat bereiken door onder andere het inzicht te vergroten in de in te zetten capaciteit voor toezicht en in de effectiviteit van het toezicht. We zijn inmiddels aan de slag met het actieplan, waaronder het jaarlijks inzicht geven in de toezichtactiviteiten (al in het jaarplan Belastingdienst 2023) en het ontwikkelen van managementinformatie en prestatie-indicatoren (gereed in 2024). Ook brengen we in kaart welke bestaande wet- en regelgeving ons toezicht complex en tijdrovend maakt door een vroegtijdige globale toets op het effect van het Belastingplan 2024 en een onderzoek naar de standaardisering van de administratieve mkb-keten (afronding eind 2024).

¹⁸ Kamerstukken II, 2022/23, 31 066, nr. 1145.

Ontvlechting

Ontvlechting	Opmerking*
Resultaten van onderzoek ondersteunende processen delen met Tweede Kamer (begin 2022)	Delen we in deze rapportage
Rapportage haalbaarheidstoetsen delen met Tweede Kamer (medio 2022)	Maart 2023 gedeeld

* We lichten de opmerkingen toe in de hoofdttekst.

Begin 2020 heeft het kabinet besloten Douane en Toeslagen als zelfstandige directoraten-generaal te positioneren naast het directoraat-generaal Belastingdienst. In navolging van dit besluit is destijds het programma continuïteit en ontvlechting gestart. Het programma is in januari 2022 afgerond met als concreet resultaat dat Douane en Toeslagen nu zelfstandige directoraten-generaal zijn van het Ministerie van Financiën. Op verzoek van de Tweede Kamer¹⁹ is in de periode september-december 2022 een haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd naar ontvlechting van processen. De Tweede Kamer is over het haalbaarheidsonderzoek geïnformeerd.²⁰

Het onderzoek spitte zich toe op negen processen waarbij Douane en Toeslagen hun afzonderlijke doelgroepen minder goed kunnen bedienen. Deze processen zijn onderzocht en getoetst of verdere ontvlechting dan wel versterking van de besturing het meest passend is. De adviezen van de onderzoekers zijn richtinggevend bij de uitwerking van de verdere ontvlechting. Hier worden in 2023 transitieplannen voor opgesteld.

¹⁹ Motie Bruins c.s. (debat 21 januari 2020).

²⁰ Kamerstukken II, 2022/23, 31 066, nr. 1204.

Het versterken van de besturing is een vraagstuk dat breder speelt. Drie Shared Service Organisaties (SSO's) zijn onderdeel van de Belastingdienst en leveren ook diensten aan Douane en Toeslagen. De dienstverlening door de SSO's is veelal gebaseerd op rijksbrede kaders en wordt niet ontvlochten. Wel is in 2022 in opdracht van de drie uitvoerende directeurs-generaal een traject gestart om de aansturing te professionaliseren. Als resultaat zijn kwaliteitsplannen per SSO opgeleverd en overlegstructuren vastgesteld. Hiermee krijgen de drie directoraten een gelijkwaardige positie in het besturingsmodel, wordt zo goed als mogelijk voorzien in ieders behoefte, wordt de benodigde kwaliteit van de dienstverlening geborgd en is er ruimte voor maatwerk per directoraat.

Personeel

Personeel	Opmerking*
Inclusieve organisatie	
Workshops inclusieve werkcultuur en inclusief leiderschap	Gerealiseerd
Pilots Koffiekar, traineeprogramma en Banenafpraak	Deels gerealiseerd
Bezetting op sterkte	
Formatieve kader: instroom van 2.200 tot 2.400 fte	Gerealiseerd
Actieve benadering arbeidsmarkt	42 vacatures met sourcing en 330 vacatures met referral recruitment gevuld
Leren en ontwikkelen	
Opleidingen vernieuwen	Programma loopt door tot en met 2025
3 pilots uitvoeren	1 van de 3 pilots uitgevoerd
Vakmanschap	
Vaktechnische kennis versterken via verschillende programma's	Gerealiseerd
Onderzoek naar innovatieve manieren om vaktechnische informatie aan te bieden	Vertraagd
Leerprogramma Menselijke Maat uitvoeren	Gerealiseerd
Kennisbank Handhaving doorontwikkelen	Gerealiseerd

* We lichten de opmerkingen toe in de hoofdttekst.

Inclusieve organisatie

Het programma Leiderschap en cultuur (zie ook de volgende paragraaf) heeft het afgelopen jaar webinars over inclusiviteit georganiseerd, waaraan 638 medewerkers en leidinggevendenden hebben deelgenomen. Het programma ontwikkelt een leerlijn ‘inzicht in eigen (voor)oordeel’ waarin het College voor de Rechten van de Mens de e-learning Vooroordelen Voorbij aanbiedt. De leerlijn richt zich erop diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie te bespreken (dialoog voeren). Daarnaast zijn binnen de Belastingdienst moreel beraadssessies georganiseerd.

Een inclusieve organisatie zijn betekent ook dat we mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werk bieden: eind 2022 werkten 873 fulltime arbeidsparticipanten (fta) bij de Belastingdienst, wat minder is dan het wettelijk te behalen quotum van 992 fta. In juli²¹ en oktober 2022²² is de Tweede Kamer geïnformeerd over de rijksbrede aanpak om het aanbod te verhogen – de Belastingdienst sluit hierbij aan. De pilot ‘Koffiekar’ – waarin mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt koffie schenken in Belastingdienstkantoren – bleek in 2022 een succes en wordt in de toekomst uitgebreid.

Bezetting op sterkte

Ook in 2022 verwelkomden we veel nieuwe medewerkers. Er stroomden in 2022 voor 2.712 fte aan personeel in: een mooie prestatie in een krappe arbeidsmarkt en meer dan de doelstelling van 2.200-2.400 fte.

De bezetting nam toe, maar is door het gestegen formatief kader (26.282 fte eind 2022) en de uitstroom (1.491 fte in 2022) nog niet op het gewenste niveau. Eind 2022 bedroeg de bezetting 25.323 fte en was er nog ruimte voor 959 fte om de bezetting verder op sterkte te krijgen. Het personeelstekort hebben we deels opgevangen met inzet van externe inhuur.

In 2022 is een arbeidsmarktmonitor opgeleverd die huidige en toekomstige arbeidsmarkt- en wervingsvragen inzichtelijk maakt. De monitor laat zien dat de komende jaren steeds meer personeel met pensioen gaat en er minder specifiek personeel beschikbaar is op de arbeidsmarkt. Hier anticiperen we op met het programma Talentgericht Werven, Werken en Ontwikkelen. Ook benaderen we de arbeidsmarkt actief: met sourcing (actieve benadering op de arbeidsmarkt) zijn in 2022 42 moeilijk te vervullen vacatures ingevuld en met referral-recruitment 330 vacatures. Medewerkers werden in de eerste 100 dagen van hun dienstverband actief gevolgd: 95 procent gaf aan tevreden en gemotiveerd te zijn.

Vitaliteit, leren en ontwikkelen

Wij blijven investeren in de ontwikkeling van onze medewerkers. Hiertoe hebben we het programma ‘Vernieuwing ontwikkelen en opleiden’ ingericht met als doel het bestaande opleidingsaanbod te moderniseren en ook het nieuwe aanbod toekomstbestendig te maken. Opleidingen digitaliseren is een onderdeel hiervan. De uitvoering van het programma loopt volgens planning en wordt naar verwachting eind 2025 afgerond. In 2022 hebben pilots voor Performance Support (Digitale coaches) plaatsgevonden, die medewerkers bij hun werkzaamheden ondersteunen.

Het ziekteverzuim is in 2022 gestegen tot 6,9 procent, dit is hoger dan onze norm van 5,8 procent. Dit sluit aan bij de landelijke trend in ziekteverzuim. Om het ziekteverzuim terug te dringen is onder andere het aanbod van vitaliteitsinterventies uitgebreid en laagdrempelig beschikbaar gesteld voor medewerkers door middel van de landingspagina ‘werk maken van jouw vitaliteit’. Hiermee is het aanbod om te werken aan vitaliteit gemakkelijk inzichtelijk gemaakt voor de medewerkers.

²¹ Kamerstukken II, 2021/22, 34 352, nr. 255.

²² Kamerstukken II, 2022/23, 34 352, nr. 258.

Vakmanschap

Het leerprogramma vaktechnische kennis voor managers is afgerond: met (meer) kennis over de fiscaliteit zijn onze managers nu beter in staat om keuzes en afwegingen te maken in hun werk. Het programma komt in 2023 beschikbaar voor onze medewerkers.

Voor de (verdere) ontsluiting van vaktechnische kennis is het van belang dat de inrichting rondom deze inhoud goed is geregeld. Het inrichtingsdocument, dat we hiervoor moeten opstellen, is vertraagd, omdat we onze beschikbare capaciteit anders moesten inzetten. We verwachten het inrichtingsdocument in het tweede kwartaal 2023 alsnog te realiseren.

Bij onze leerprogramma's gaat het niet alleen om vakkennis, maar ook om aspecten die opkomen bij vraagstukken over de menselijke maat en privacy. In 2022 is daarvoor het leerprogramma 'Ruimte in het recht' ontwikkeld, dat in 2023 beschikbaar komt voor onze medewerkers. Via het programma doen medewerkers kennis op hoe de menselijke maat en maatwerk kunnen worden toegepast en welke grenzen er zijn. Daarnaast zijn er middelen vrijgemaakt om de vaktechnische infrastructuur Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) in te richten in onze uitvoering. De Kennisbank Handhaving is gereed en in 2022 live gegaan. Kennisbank Handhaving is onze centrale plek voor kennis over instrumenten, methoden en technieken bij de handhaving.

Leiderschap en cultuur

Leiderschap en cultuur	Opmerking*
Dialogsessies, themabijeenkomsten en thematische webinars	Gerealiseerd
Goede voorbeelden identificeren en delen	Gerealiseerd
Communicatiecampagne uitvoeren	Gerealiseerd
Instrument gamification ontwikkelen	Vertraagd, halverwege 2023 beschikbaar
Directiespecifieke aanpak van de thema's	Gerealiseerd
Effecten monitoren via onderzoek en community	Gerealiseerd, eind 2023 aanvullend medewerkersonderzoek
Opleiding en training leidinggevend op basis van ontwikkelassessments	Gerealiseerd

* We lichten de opmerkingen toe in de hoofdttekst.

Bij de start van het programma Leiderschap en cultuur (L&C) hebben we vijf cultuurthema's benoemd: open en veilig werkklimaat, burgers en bedrijven centraal, samenwerken, gaan voor resultaat, en verandering begint bij jezelf. In 2022 lag de nadruk op de thema's open en veilig werkklimaat en een cultuur die burgers en bedrijven centraal stelt.

In 2022 zijn voor vrijwel alle managementteams van de Belastingdienst directies moreelberaadsessies gehouden. Ruim 1.000 medewerkers en leidinggevend hebben deelgenomen aan een casusdialoog, vraagstukdialoog, moreel beraad of zijn opgeleid tot begeleider. De sessies zijn goed gewaardeerd door de deelnemers.

We hebben de casusdialogen, het leerprogramma Ruimte in het recht en de moreel beraden uitgebreid onder de aandacht gebracht van onze medewerkers via onder meer animaties en podcasts. We hebben ook goede voorbeelden van de gewenste cultuur actief gedeeld: in 2022 zijn 30 sleutelgesprekken gepubliceerd op het intranet. In sleutelgesprekken vertellen medewerkers wat zij zien als de sleutel om de gewenste cultuur te creëren. We zijn ook bezig om gamification – een methode om in spelvorm nieuw gedrag te oefenen en te leren – in te zetten als ondersteunend instrument bij activiteiten in het kader van Leiderschap en cultuur. Het instrument zal halverwege 2023 beschikbaar zijn. Elke directie heeft daarnaast een eigen L&C-plan gemaakt met daarin de activiteiten die bijdragen aan L&C binnen de directie.

De opzet van de leerlijn ‘inzicht in eigen (voor)oordeel’ hebben we bij de medewerkers getoetst. Hieruit kwam de wens naar voren om met de casuïstiek zo dicht mogelijk bij het dagelijks werk te blijven: dit is verwerkt in de leerlijn. Voor alle interventies, zoals de casusdialoog, hebben de deelnemers evaluaties ingevuld, die worden gebruikt bij het verbeteren van de methodiek. Aanvullend meten we de effecten bij het medewerkersonderzoek eind 2023.

In 2022 is het project ontwikkelassessments afgerond. 70 procent van de doelgroep leidinggevenden heeft het vrijwillige assessment gedaan. Er is een specifiek leeraanbod voor leidinggevenden beschikbaar gesteld, gebaseerd op leiderschapskwaliteiten en gekoppeld aan het cultuurthema ‘burgers en bedrijven centraal’. Daarnaast hebben ruim 500 leidinggevenden deelgenomen aan een webinar-reeks waarin leiderschapskwaliteiten zijn besproken. Tot slot is het programma Leiderschap en cultuur herijkt. De nadruk komt in 2023 en 2024 te liggen op een inclusieve organisatie met een open gesprekscultuur.

ICT

Informatievoorziening	Opmerking*
ICT-Verbeterprogramma	Afgerond, implementatie via nieuw programma
ICT-portfolio management	Eerste meerjarenportfolio opgeleverd
Projectcontrol versterken	9 projecten geactualiseerd op het Rijks ICT-dashboard
Achterstallig onderhoud uitvoeren	Gerealiseerd
Kantoorautomatisering vernieuwen	Digitale werkomgeving wordt vernieuwd
Kwaliteitsverbetering domein-architecturen en onderhoudsplannen	Vrijwel alle plannen geactualiseerd
Informatiehuishouding verbeteren	18 projecten van start

* We lichten de opmerkingen toe in de hoofdstekst.

ICT-Verbeterprogramma

In 2020 is het ICT-Verbeterprogramma van start gegaan.²³ Dit traject van drie jaar had als doel de ICT-uitvoeringsorganisatie en de sturing op de uitvoering van de ICT-projecten binnen de Belastingdienst zodanig te verbeteren dat deze efficiënter en effectiever wordt. Het programma is eind 2022 afgerond. Ongeveer de helft van de maatregelen uit het programma zijn nu in de organisatie geïmplementeerd. De overige maatregelen worden komende jaren geïmplementeerd met het nieuwe Integraal Transformatieprogramma.

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

ICT-portfolio management

Het is belangrijk om de schaarse ICT-capaciteit in te zetten op de ICT-projecten die er het meest toe doen, dat doen we in het ICT-portfolio. In 2022 hebben we de overstap gemaakt van een éénjarig ICT-portfolio naar een meerjarenportfolio (MJP), omdat we op die manier het werk verder vooruit kunnen plannen en besturen. Dit portfolio wordt opgesteld als voortschrijdende prognose (rolling forecast) en drie keer per jaar geactualiseerd. Het portfolio bestaat uit projecten om wetgeving te implementeren en ICT te moderniseren en te vernieuwen. De onderstaande tabel laat zien hoe de ICT-dagen zijn besteed, verdeeld over de verschillende categorieën in het MJP.

Tabel Bestede ICT-dagen per categorie per jaar (2019-2022)

Gerealiseerde ICT-dagen		2019	2020	2021	2022
Beheer en onderhoud	Data Center Services	163.400	152.400	155.700	152.700
	Beheer en Onderhoud	162.200	185.200	186.200	206.200
	Subtotaal	325.600	337.600	341.900	358.900
Projecten	Wetgeving	33.900	31.600	47.000	45.500
	Modernisering	61.800	64.600	80.400	74.800
	Vernieuwing	57.300	72.100	93.300	81.500
	Subtotaal	153.000	168.300	220.700	201.800
Jaaraanpassingen		55.500	41.400	32.600	29.700
Totaal		534.100	547.300	595.200	590.400

Al een paar jaar proberen wij het aantal ICT-dagen, waarmee onder andere het MJP gerealiseerd moet worden, te verhogen. In 2020 zaten we nog op 547.000 gerealiseerde dagen. In 2022 zijn extra middelen vrijgemaakt voor groei. Uiteindelijk zijn er in 2022 590.400 dagen daadwerkelijk gerealiseerd, minder dan beoogd, omdat het moeizaam bleek om de kwantitatief en kwalitatief benodigde capaciteit aan te trekken.

Projectcontrol versterken

Afgelopen jaar hebben we de sturing op de projecten met een ICT-component versterkt. We hebben vastgelegd dat projecten pas kunnen starten als zij voldoen aan gedefinieerde startvoorwaarden, zoals een goedgekeurde business case, een architectuur, richtlijnen voor doorlooptijd en omvang. Veel projecten zijn op basis van deze projecten herijkt. Op het Rijks ICT-dashboard (RID) staan alle projecten van de rijksoverheid met een ICT-component van ten minste 5 miljoen euro over de gehele looptijd van het project. Na de herijking heeft de Belastingdienst in december 2022 zijn projecten op het RID geactualiseerd zodat er een goed beeld is van alle lopende grote ICT-projecten.²⁴

Achterstallig onderhoud uitvoeren

Het achterstallige onderhoud in de applicaties, de zogeheten technische schuld, hebben we in 2022 teruggebracht tot 26 procent. Daarmee is onze doelstelling (terugbrengen naar minder dan 30%) eind 2022 gerealiseerd. Er draaien sinds eind december 2022 geen Belastingdienst-applicaties meer op het oude platform PowerBuilder/Sybase. Het overgrote deel van de applicaties die gebruik maakten van het oude platform Groupware is uitgefaseerd. Bij de nog resterende Groupware-applicaties wordt de uitfasering in 2023 afgerond. We zetten de reductie van de technische schuld voort, onder andere door modernisering van de ICT voor de OB en IH/LH en uitfasering van het platform Cool:gen.

²⁴ <https://www.rijksictdashboard.nl/?ministerie-id=200443>.

Kantoorautomatisering vernieuwen

De digitale werkomgeving wordt vernieuwd en gaat beter aansluiten op de vereisten die voor hybride werken gelden. Dit gebeurt in kleine stappen, waarbij wordt gestart met toepassing voor kleine groepen medewerkers waardoor op basis van de ervaringen verbeteringen kunnen worden aangebracht.

Kwaliteitsverbetering domeinarchitectuur en onderhoudsplannen

Bij onze automatisering stellen we vooraf zo goed mogelijk vast aan welke eisen nieuwe voorzieningen en applicaties moeten voldoen en hoe we deze zo betrouwbaar en wendbaar mogelijk kunnen ontwerpen en realiseren. Bij dit werken onder architectuur horen domeinarchitecturen die jaarlijks worden bijgesteld aan de hand van de inzichten die dan gelden. In 2022 is voor dertien van de vijftien domeinen binnen de architectuur van de Belastingdienst een geactualiseerde domeinarchitectuur opgeleverd. Elf van de dertien domeinen geven voldoende inzicht in de voorgenomen ontwikkeling van het ICT-landschap. De domeinarchitecturen voor Vennootschapsbelasting en Generiek Kantoor&Toezicht behoeven nog aanvulling. Die aanvulling vindt in 2023 plaats. Voor Interactie en Bedrijfsvoering is geen geactualiseerde domeinarchitectuur opgeleverd: de oplevering voor deze twee domeinen is nu gepland voor 2023. Alle domeinen hebben in 2022 een actueel onderhoudsplan opgeleverd.

Informatiehuishouding verbeteren

In 2022 hebben we onze informatiehuishouding verbeterd aan de hand van het actieplan 'Informatiehuishouding op orde', dat aansluit op het actieplan van het Ministerie van Financiën. Inmiddels lopen er achttien projecten met verschillende aandachtsgebieden, die erop zijn gericht in 2026 de informatiehuishouding op orde te hebben. Zo is de regeling over archiefbeheerregels geactualiseerd, zijn informatiehuishoudingsspecialisten in dienst genomen, wordt de Wet open overheid geïmplementeerd en worden onze bedrijfsprocessen getoetst aan regelgeving (zie paragraaf sturing en beheersing).

Gegevens en analytics

Gegevens en analytics	Opmerking*
Gegevens	
Datagovernance verbeteren	Datastewards aangesteld
Gegevenshuishouding vernieuwen	Software gereed en technische omgeving ingericht
Migratiestrategie	Gerealiseerd
Analytics	
Analyseomgeving doorontwikkelen	Gerealiseerd
Start meerjarig onderzoek	Gerealiseerd

* We lichten de opmerkingen toe in de hoofdtekst

Gegevens

De Belastingdienst moet zorgvuldig omgaan met gegevens. Om het bewustzijn daarover te vergroten hebben 25.000 interne en externe medewerkers afgelopen jaar deelgenomen aan een security game, waarin onder andere wordt ingegaan op hoe om te gaan met de AVG.

Datagovernance verbeteren

In de loop van 2022 hebben alle dienstonderdelen een datasteward aangesteld. Deze datastewards werken samen in een organisatiebreed netwerk aan de ontwikkeling van datagovernance en gegevenskwaliteit. Dit netwerk ontwikkelt ook het raamwerk voor gegevenskwaliteit door toepassing in de praktijk. Daarnaast is er een opleidingscurriculum voor deze datastewards ontwikkeld.

Gegevenshuishouding vernieuwen en migratiestrategie

De diverse applicaties die gegevensleveringen ondersteunen, vervangen we door één gegevensplatform. In 2022 is de aangekochte software gereed gemaakt voor gebruik binnen de Belastingdienst en zijn de benodigde technische omgevingen ingericht. Vanaf 2023 gaan we de gegevensstromen uit de oude applicaties naar dit platform omzetten; een omvangrijk traject dat naar verwachting drie tot vier jaar zal duren. Dit traject vereist een zorgvuldige migratiestrategie die de continuïteit van de uitvoering moet waarborgen. Deze migratiestrategie is in het vierde kwartaal van 2022 opgeleverd.

Analytics

In 2022 is de extra beveiligde analyseomgeving gerealiseerd. In deze omgeving kunnen we data veilig analyseren. Inmiddels is deze omgeving beschikbaar voor alle medewerkers die gebruik mogen maken van analytics.

We zijn in samenwerking met de Universiteit van Amsterdam een meerjarig onderzoek gestart naar het verbeteren van de uitlegbaarheid van algoritmen en verantwoorde toepassing van kunstmatige intelligentie. We monitoren continu de werking van algoritmen in risicomodellen. Daarbij onderzoeken we onder andere de onzekerheidsmarges, de praktische consequenties en het risico op discriminatoire neveneffecten.

In 2022 zijn we ook gestart met het ontwikkelen van een algoritmeregister. Daarmee willen we burgers en bedrijven zicht geven op het gebruik van algoritmen in de organisatie. In het tweede kwartaal van 2023 zullen we een eerste register publiceren op de website.

Afgelopen jaar zijn de voorzitter en leden geworven voor een onafhankelijke Adviescommissie Analytics voor het Ministerie van Financiën. Het instellingsbesluit is begin 2023 vastgesteld en op 19 april in de Staatscourant gepubliceerd. De Adviescommissie kan gevraagd en ongevraagd advies geven op actuele analytics-vraagstukken.

Waarborgenkader voor selectie-instrumenten

In juni 2022 is het waarborgenkader voor selectie-instrumenten vastgesteld. Het waarborgenkader heeft als doel de rechtmatigheid en de transparantie van de risicoselectie (beter) te kunnen garanderen. De waarborgen zien onder andere op rechtsbeginselen als proportionaliteit en doelbinding, maar ook op vastlegging, transparantie en uitlegbaarheid. We zijn in 2022 gestart met een traject om tot een gedegen implementatie te komen. De resultaten uit de pilots worden vervolgens gebruikt om de volgende twee stappen te zetten: het opstellen van een impactbepaling en een breed gedragen implementatieplan inclusief tijdspad. Gedurende de implementatie wordt ook gezien of het kader nog verduidelijkingen of aanpassingen vergt. Een eerste bijstelling heeft in januari 2023 plaatsgevonden.

Sturing en beheersing

Sturing en beheersing	Opmerking*
Programma Managementinformatie en Risicomanagement	
Integrale ondersteuning van 3 ketens	Gerealiseerd
Ontwikkelde producten en diensten borgen	Gerealiseerd
Programma afronden, overdragen en evalueren	Gerealiseerd
In control zijn	
Internal Control Framework stapsgewijs ontwikkelen	Gerealiseerd
Eerste In Control Statement over 2022 opstellen	Gerealiseerd
Financial Control Framework implementeren	Gerealiseerd
Processen op orde	
Procesbeschrijvingen op orde brengen	85% meest risicovolle processen beschreven
Onvolkomenheden oplossen die de Algemene Rekenkamer constateerde	Oordeel AR volgt

*We lichten de opmerkingen toe in de hoofdttekst.

Programma Managementinformatie en Risicomanagement in slotfase

Het programma Managementinformatie en Risicomanagement heeft in 2022 alle geplande producten op tijd en binnen het budget opgeleverd. Het ging bij dit programma in de eerste plaats om het realiseren van stuur- en verantwoordingsinformatie binnen onze ketens. Het programma heeft ook een aantal Belastingdienstbrede producten opgeleverd, zoals een nieuwe set prestatie-indicatoren, een Belastingdienstdashboard en de compliance map. De ADR heeft in 2022 op verzoek van de Belastingdienst een evaluatie uitgevoerd. De belangrijkste conclusie uit dit onderzoek is dat het programma een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan de ontwikkeling en professionalisering van de managementinformatie en het risicomanagement op concern- en ketenniveau. Daarmee geeft het een goede basis om de sturing en verantwoording bij de Belastingdienst te verbeteren, waarbij belangrijk is dat ontwikkelde producten ook daadwerkelijk worden gebruikt. Het programma is eind 2022 afgerond en er zijn afspraken gemaakt wie in de organisatie verantwoordelijk is voor de managementinformatie en wie voor het risicomanagement, om zo de resultaten van het programma structureel te borgen.

In control zijn

De Belastingdienst heeft een aanzienlijke (meerjarige) opgave om de interne beheersing te verbeteren; dit gebeurt stapsgewijs. Over 2022 geven we een zogenoemde In Control Statement (ICS) af voor zowel de belastingontvangsten (de grote geldstroom) als de apparaats- en programma-uitgaven van de Belastingdienst (de kleine geldstroom). Het is de eerste keer dat we een dergelijke verklaring opstellen.

Het ICS houdt in dat wij de financiële processen in kaart hebben gebracht, de risico's in die processen hebben beoordeeld en daar waar nodig beheersmaatregelen hebben bedacht en ook uitgevoerd. Dat maakt dat we kunnen stellen dat we in control zijn op de financiële stroom die door de Belastingdienst wordt verwerkt, waaronder ruim 300 miljard euro aan belasting- en premieontvangsten.

De algehele conclusie in het ICS is dat de risico's worden beheerst, maar dat er wel een aantal aandachtspunten is op het gebied van onder meer governance en IT-beheersing op financiële systemen. Het ICS – waarop ook een interne audit is uitgevoerd – is opgenomen als bijlage bij de aanbiedingsbrief van deze jaarrapportage.

In 2022 zijn meerdere internal control frameworks ontwikkeld en geïmplementeerd, voorbeelden hiervan zijn ons financial control framework (FCF) en tax control framework (TCF). Het FCF omvat zowel de belastingontvangsten (grote geldstroom) als de apparaatsuitgaven (kleine geldstroom). Het TCF omvat de interne beheersing van onze eigen fiscale verplichtingen als werkgever en organisatie. Door opzet, bestaan en werking van het FCF te toetsen, hebben we een solide basis gelegd onder ons ICS.

Processen op orde

Voor de interne beheersing van de organisatie is het belangrijk dat de procesbeschrijvingen en daarbij behorende risicoanalyses en beheersmaatregelen op orde zijn. Van de ruim 700 processen met het meeste risico hebben we 85 procent eind 2022 opnieuw geanalyseerd en beschreven. We hebben in 2022 meer AO/IC-experts aangenomen en in 2023 actualiseren we de resterende procesbeschrijvingen. Terwijl we de procesbeschrijvingen actualiseren, kijken we ook hoe we kunnen voldoen aan de AVG, de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) en de Archiefwet. Naast de AVG moeten onderdelen van de Belastingdienst voldoen aan de Wet politiegegevens (Wpg). Op 30 januari 2023 is de Tweede Kamer geïnformeerd over de Wpg-audit bij Bureau Economische Handhaving en het deels nog niet voldoen aan de Wpg-auditverplichting bij andere onderdelen van de Belastingdienst.²⁵

²⁵ Kamerstukken II, 2022/23, 31 066, nr. 1162.

Om het gebruik van persoonsgegevens te verbeteren doen we mee aan het actieplan 'Privacy op orde' van het Ministerie van Financiën, toetsen we processen waarmee geautomatiseerd persoonsgegevens worden vernietigd of gearchiveerd aan de AVG, de BIO en de Archiefwet, en stellen we data protection impact assessments (gegevensbeschermingseffectbeoordelingen) op. Om het risico te beperken dat zich beveiligingsincidenten voordoen hebben we het Programma BIO-implementatie ingesteld. In twee verbeterlagen (2022 en 2023) wordt in 2024 toegewerkt naar een volledig geïmplementeerde BIO 2.0.

Onvolkomenheden

In 2022 werkte de Belastingdienst aan het oplossen van de onvolkomenheden en aandachtspunten zoals geconstateerd door de AR in haar verantwoordingsonderzoek over 2021. De stand van zaken van deze punten is beschreven in de stand-van-zakenbrief van 16 maart 2023.²⁶ In het Verantwoordingsonderzoek over 2022 staat of, en zo ja welke, van deze onvolkomenheden en aandachtspunten naar het oordeel van de AR zijn opgelost.

²⁶ Kamerstukken II, 2022/23, 31 066, nr. 1205.

Risico's en risicobeheersing

Beheersing toprisiko's

In 2022 zijn aanvankelijk dezelfde risico's als toprisiko aangemerkt als in 2021 (zie figuur). Eind 2022 is het invorderingsrisico als toprisiko toegevoegd, vanwege het grote aantal uitgestelde betalingsverplichtingen en de veranderde economische omstandigheden en vooruitzichten.

In 2022 is wederom aandacht besteed aan de verdere beheersing van de toprisiko's. Voor de vele acties, bijvoorbeeld op het gebied van personeel, projectmanagement, naleving en continuïteit, verwijzen we naar de betreffende onderdelen elders in deze jaarrapportage.

Het programma MI/RM heeft in 2022 de werking van het proces strategische risicoanalyse (SRA) geëvalueerd. De belangrijkste aanbevelingen zijn: het concreter sturen op realisatie van beheersmaatregelen en de coördinatie van risico's samen laten lopen met de functionele verantwoordelijkheden van directieleden, zodat sturen op beheersmaatregelen in de lijn plaatsvindt en niet in een programma. Deze aanbevelingen volgen die van de ADR en we geven hier in 2023 navolging aan.

Acht toprisiko's



Besturingsrisico

De besturing van de organisatie (strategie, beleid, structuur, cultuur en/of communicatie) is ontoereikend



Continuïteitsrisico

De geautomatiseerde ondersteuning van de uitvoering van de processen is gedurende een korte of langere tijd niet mogelijk



Informatiebeveiligingsrisico

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



Invorderingsrisico

Belastingvorderingen kunnen, bijvoorbeeld vanwege financiële redenen, niet worden ingevorderd



Nalevingsrisico²⁷

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)



Personeelsrisico

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



Projectmanagementrisico

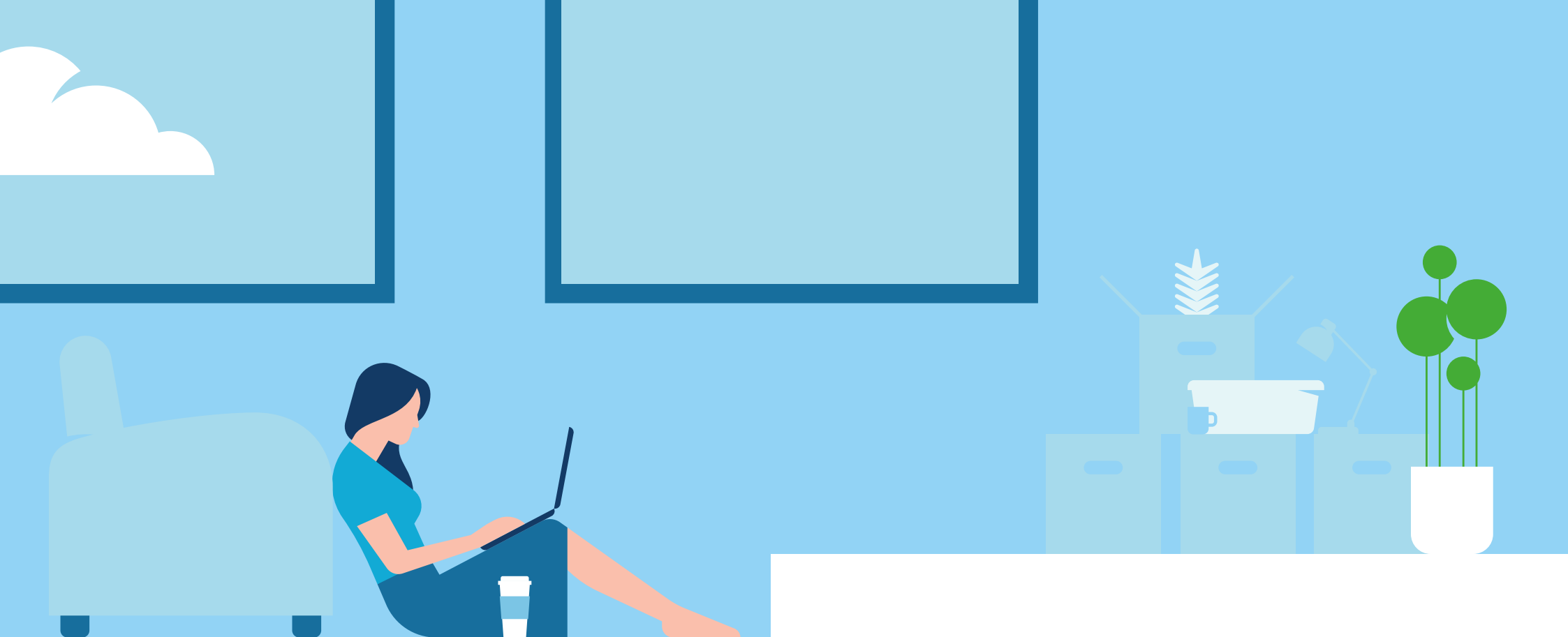
Programma's en projecten leveren onvoldoende of niet tijdig de gewenste resultaten



Reputatierisico

Algemeen vertrouwen in de Belastingdienst neemt af of valt weg

²⁷ In het jaarplan 2023: omgevingsrisico



Bijlage 1: Prestatie-indicatoren

Prestatie-indicatoren realisatie 2022

Strategisch doel Belastingdienst

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

Kengetallen Algemene doelstelling: Compliance

Belastingmoraal

P	Mkb	GO	FD
4,0	4,3	4,4	4,4

Vertrouwen in de Belastingdienst

P	Mkb	GO	FD
3,1	3,2	3,4	3,2

Juiste registratie

Percentage juiste registratie	96,7%
-------------------------------	-------

Tijdige aangifte

Percentage tijdige aangiften

Vpb	86,6%
IH	90,9%
OB	95,0%
LH	98,9%
Erfbelasting	66,4%

Juiste en volledige aangifte

Structureel terugdringen van het nalevingstekort*

Particulieren	0,4%
Mkb	n.v.t. **

Percentage van het nalevingstekort dat de Belastingdienst corrigeert bij

Burgers (IH)	54,5%
Mkb (IH, Vpb, OB en LH)	44,7%

Tijdige betaling

Percentage tijdige betaling van

Belastingen en premies	98,5%
------------------------	-------

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

** Tweejaarlijkse meting

 Subjectieve indicatoren

Vervolg zie volgende pagina 

Tussendoelen

1. Adequate behandeling

2. Effectief informeren

3. Gemak bieden en fouten voorkomen

4. Corrigerend optreden

Oordeel burgers en bedrijven (subjectieve indicatoren)

Burgers en bedrijven geven aan dat ze adequate behandeling hebben gekregen

P	Mkb	GO	FD
3,0	3,3	3,5	3,3

Burgers en bedrijven geven aan dat de Belastingdienst hen voldoende informeert

P	Mkb	GO	FD
3,5	3,4	3,5	3,5

Burgers en bedrijven geven aan dat zij gemak ervaren

P	Mkb	GO	FD
3,5	3,4	3,4	3,5

Burgers en bedrijven geven aan dat zij corrigerend optreden ervaren

P	Mkb	GO	FD
3,4	3,3	3,3	3,2

Objectieve indicatoren Norm

Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn	86,0%	≥ 90%
--	-------	-------

Afgehandelde klachten binnen Awb-termijn	96,9%	≥ 93%
--	-------	-------

Percentage burgers en bedrijven dat op afspraak tijdig wordt teruggebeld door een Belastingdienstmedewerker	89,8%	≥ 90%
---	-------	-------

Percentage tijdig afgehandelde verzoeken tot registratie	98,6%	≥ 95%
--	-------	-------

Kwaliteit volgens interne fiscale kwaliteitscontrole	89,9%	≥ 87%
--	-------	-------

Percentage definitieve aanslagen IH dat binnen een jaar na aangifte is opgelegd	94,1%	> 85%
---	-------	-------

Norm

Antwoorden op vragen via de BelastingTelefoon zijn kwalitatief juist	93,7%	> 95%
--	-------	-------

Bereikbaarheid BelastingTelefoon	72,1%	> 90%
----------------------------------	-------	-------

Bereikbaarheid Webcare	54,8%	> 80%
------------------------	-------	-------

Klanttevredenheid Website	80,6%	> 80%
---------------------------	-------	-------

Klanttevredenheid Balie	82,4%	> 75%
-------------------------	-------	-------

Klanttevredenheid BelastingTelefoon	68,8%	> 80%
-------------------------------------	-------	-------

Klantontevredenheid Website	4,2%	< 7%
-----------------------------	------	------

Klantontevredenheid Balie	4,8%	< 8%
---------------------------	------	------

Klantontevredenheid BelastingTelefoon	12,9%	< 10%
---------------------------------------	-------	-------

Aantal registraties waarmee mkb-ondernemers participeren in FD-convenanten	198.733	>178.000
--	---------	----------

Norm

Percentage aangiften IH-NW waarbij de belastingplichtige niet hoeft aan te vullen	37,9%	≥ 35%
---	-------	-------

Norm

Percentage processen-verbaal dat leidt tot veroordeling of transactie	72,9%	> 82%
---	-------	-------

Percentage opsporingscapaciteit dat wordt ingezet op omgevingsgerichte strafonderzoeken	40,1%	> 40%
---	-------	-------

Betalingsachterstand	3,4%	≤ 3,5%
----------------------	------	--------

Percentage binnengekomen aangiften na herinnering of aanmaning:		
IH	80,8%	-
Vpb	73,0%	-

Inning invorderingsposten binnen één jaar	38,1%	≥ 55%
---	-------	-------

Percentage oninbaarheid	0,2%	< 0,6%
-------------------------	------	--------



Bijlage 2:

Begrippenlijst en afkortingen

Bijlage 2: Begrippenlijst en afkortingen

ADR – Auditdienst Rijk

Ambtshalve aanslag – een aanslag die de inspecteur vaststelt zonder dat de belastingplichtige een aangifte heeft ingediend

AR – Algemene Rekenkamer

AVG – Algemene verordening gegevensbescherming

Awb – Algemene wet bestuursrecht

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

BIO – Baseline Informatiebeveiliging Overheid

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

Btw – belasting toegevoegde waarde. Dit is de belasting over de omzet

Compliance – de bereidheid van burgers en bedrijven om de fiscale verplichtingen na te komen

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

Domeinarchitectuur – een domeinarchitectuur geeft inzicht in de huidige inrichting van de processen- en ICT-voorzieningen, de gevraagde veranderingen, de gewenste inrichting over vijf jaar en het pad waarlangs de transitie van de huidige naar de gewenste inrichting wordt vormgegeven

FD – financieel dienstverlener

FIOD – Fiscale inlichtingen- en opsporingsdienst

Fraude – deze term is niet gedefinieerd in de belastingwetgeving, maar wordt gebruikt als sprake is van een fiscaal vergrijp (of een fiscaal misdrijf)²⁸

FSV – Fraude Signalering Voorziening. Dit was een (risico)signaleringssysteem. Inmiddels is dit systeem uitgezet

Fta – fulltime equivalent voor een arbeidsparticipant (25,5 uur per week)

Fte – fulltime equivalent

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

IH – inkomensheffing, betreft de heffing van inkomstenbelasting en premies

Individuele klantbehandeling – kenmerkend daarvoor is een vast aanspreekpunt bij de directie Grote Ondernemingen (GO) voor organisaties: de klantcoördinator

²⁸ Zie: Kamerstukken II, 2020/21, 31 066, nr. 851.

Informatiehuishouding – het totaal aan regels, voorzieningen, activiteiten en processen gericht op de informatiestromen en op het beheer van informatie

Mandatory Disclosure – Mandatory Disclosure Rules (MDR) of DAC6 betreft de Richtlijn (EU) 2018/822 om verplicht informatie uit te wisselen over meldingsplichtige grensoverschrijdende constructies. Deze richtlijn is in Nederland geïmplementeerd in de Wet op de internationale bijstandsverlening bij de heffing van belastingen

MJP – meerjarenportfolio

Mkb – midden- en kleinbedrijf

Nalevingstekort – de gemiste belastingontvangsten door onvolledige of onjuiste aangifte

OB – omzetbelasting

Opsporing – het doen van onderzoek in verband met strafbare feiten onder gezag van de officier van justitie met als doel het nemen van strafvorderlijke beslissingen

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

Ruling – een afspraak tussen de Belastingdienst en een onderneming of persoon waarbij er zekerheid wordt bereikt over de toepassing van wet- en regelgeving op het gebied van belastingen, en duidelijkheid over de te betalen belasting

Stella-teams – richten zich op het bieden van hulp en ondersteuning bij stapeling van problemen van burgers, waarbij vaak meer onderdelen van de Belastingdienst en Toeslagen betrokken zijn (inkomstenbelasting, toeslagen, inning)

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

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

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

VIA – vooraf ingevulde aangifte

Vpb – vennootschapsbelasting

Vooroverleggen – overleggen met de Belastingdienst om vooraf zekerheid te krijgen over de toepassing van wet- en regelgeving

Dit is een uitgave van:

De Belastingdienst

www.belastingdienst.nl

Mei 2023