

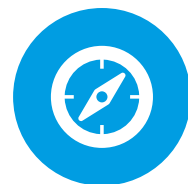


Belastingdienst



# Voortgangsrapportage

Belastingdienst 2019



**1 Inleiding 03**

**2 Uitvoering en toezicht 05**

Status activiteiten jaarplan 2019	07
Particulieren	08
MKB-ondernemers	09
Toeslaggerechtigden	10
Specifieke thema's	11



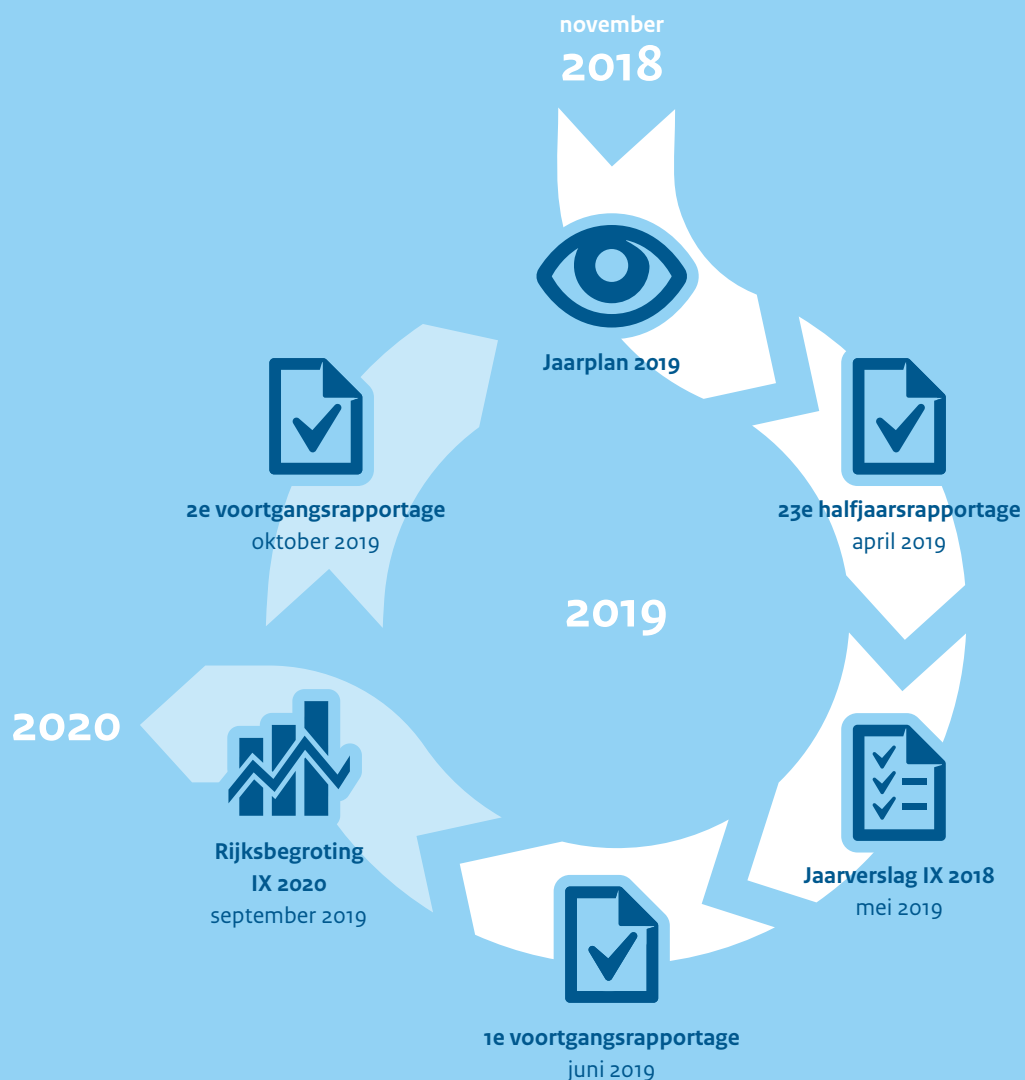
**3 Beheerst vernieuwen 13**

Status activiteiten jaarplan 2019	13
Personeel	14
ICT	15
Sturing en beheersing	16
Vernieuwingsprojecten	17



**Bijlagen 19**

Realisatie KPI's	19
MKB in beeld	22



# 1 Inleiding

In het Jaarplan 2019 Belastingdienst hebben we de plannen van de Belastingdienst voor het jaar 2019 in beeld gebracht. In deze voortgangsrapportage blikken we terug op de eerste vier maanden van 2019. In deze periode zijn enerzijds goede resultaten behaald. We kijken terug op een goed verlopen aangiftecampagne. In april en mei hebben we een recordaantal van 9,5 miljoen aangiften ontvangen. Ondertussen hebben we in de eerste vier maanden goede resultaten behaald in het toezicht met boekenonderzoeken bij het mkb en de aangiftebehandeling inkomensheffing en vennootschapsbelasting. De correctieopbrengsten liggen op schema voor het halen van de streefwaarden van de betreffende prestatie-indicatoren. De reorganisaties als gevolg van de topstructuur zijn bijna afgerond; dat is goed voor de medewerkers en voor de organisatie. Verder begonnen we het jaar met een grote wervingsopgave. In de eerste vier maanden is de werving goed verlopen en hebben we een groot aantal nieuwe medewerkers mogen verwelkomen.

Aan de andere kant staat de Belastingdienst nog voor grote uitdagingen. Er blijven onderwerpen die onze bijzondere aandacht blijven vragen. Het lukt nog niet om voldoende bezwaren op tijd te behandelen en daar zijn aanvullende maatregelen genomen om de achterstanden in te lopen. Het doel is dat we vanaf volgend jaar weer aan onze streefwaarden van de prestatie-indicatoren voldoen. We werken hard aan het leiderschap en de cultuur binnen de Belastingdienst. Dat is onderdeel van de fundamentele aanpak om de Belastingdienst te verbeteren en vereist langdurige en consequente aandacht voor dit thema. We zijn blij met de komst van nieuwe medewerkers, maar tegelijkertijd vraagt de hoge instroom veel van het absorptievermogen van de Belastingdienst. Daardoor komt op sommige plekken het toezicht onder druk te staan. Om de taken van de Belastingdienst effectief uit te voeren, zijn ICT-systemen van groot belang. In de afgelopen periode hebben we een scherper beeld gekregen van de IV-portfolio. Dat beeld laat zien dat de hoge mate van achterstallig onderhoud (technische schuld) in de ICT-applicaties van de Belastingdienst tot gevolg heeft dat een steeds groter deel van de beschikbare ICT-capaciteit wordt besteed aan beheer en onderhoud; dat gaat ten koste van de capaciteit beschikbaar voor wetgeving, vernieuwing en modernisering informatievoorziening (IV).

We zetten voorzichtige stappen omhoog. Onze veranderopgave blijft echter onverminderd groot en we hebben nog een lange weg te gaan. Om de opgaande lijn vast te houden is het belangrijk om vast te houden aan de ingezette koers. Fouten die worden gemaakt raken burgers en bedrijven en tasten niet alleen het vertrouwen in de Belastingdienst aan, maar ook het vertrouwen in de overheid in het geheel. Het is daarom belangrijk om naast de onvermijdelijke massaliteit van de processen ook oog te hebben voor de individuele burgers en bedrijven en het handelen in het specifieke geval. Juist daarom is het ook belangrijk te werken aan leiderschap en cultuur, omdat het niet om systemen en structuren gaat, maar over mensen in de context van hun concrete probleem en het individueel handelen van de ambtenaar. De Belastingdienst staat ook op dat gebied voor een uitdaging.

## Opzet rapportage

Met het Jaarplan 2019 Belastingdienst hebben we onze uitvoerings- en handhavingsstrategie en de bijbehorende activiteiten op een nieuwe en overzichtelijke manier gepresenteerd. In de voortgangsrapportage laten we zien hoe het staat met het realiseren van het jaarplan. We houden in deze voortgangsrapportage vast aan de uitgangspunten van het jaarplan: we vertellen ons verhaal beeldend en schrijven zoveel mogelijk in begrijpelijke taal.

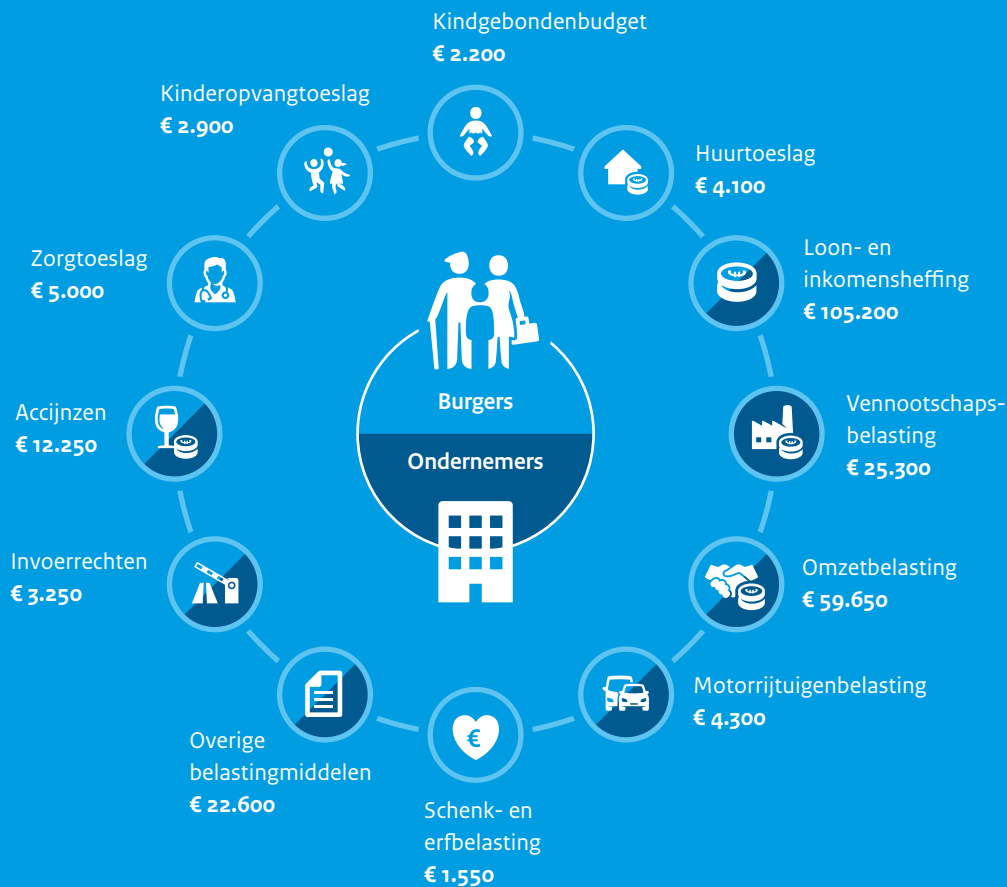
In het jaarplan hebben we aandacht besteed aan drie doelgroepen: particulieren, mkb-ondernemers en toeslaggerechtigden. Daarnaast zijn we ingegaan op de veranderingen die nodig zijn om onze strategie uit te kunnen voeren (Beheerst vernieuwen) en op een aantal specifieke thema's. De doelstellingen voor het jaar 2019 hebben we overzichtelijk in beeld gebracht. In deze voortgangsrapportage laten we zien wat de voortgang in de eerste vier maanden is van de activiteiten die in het jaarplan zijn beschreven.

Het jaarplan 2019 omvat nog niet alle doelgroepen van de Belastingdienst. Daarom gaat deze voortgangsrapportage ook nog niet over alle activiteiten van de Belastingdienst. In de komende jaren zullen we het jaarplan en de voortgangsrapportages steeds verder ontwikkelen.

In deze voortgangsrapportage bieden we allereerst schematisch inzicht in de voortgang op de activiteiten voor de doelgroepen particulieren, mkb-ondernemers en toeslaggerechtigden. Hier geven we in één overzicht aan of de activiteiten die in het jaarplan zijn beschreven een doorlopende activiteit betreffen, gestart zijn (lopend) of nog moeten starten (in de planning) of zijn afgerond (afgerond). Vervolgens zullen we de thema's uitlichten die bijzondere aandacht verdienen, omdat deze goed zijn verlopen of juist omdat we ons daar zorgen over maken. Daarna bespreken we de ontwikkelingen ten aanzien van de specifieke thema's uit het Jaarplan. Vervolgens geven we inzicht in de prestaties van de Belastingdienst door een overzicht van de prestatie-indicatoren en bieden we door middel van een visueel overzichtelijk beeld van de inspanningen ten aanzien van mkb-ondernemers. De voortgang voor Beheerst vernieuwen lichten we op dezelfde manier toe als voor de doelgroepen.

# 2 Uitvoering en toezicht

## Belastingdienst in beeld 2019



Bedragen x 1 miljoen

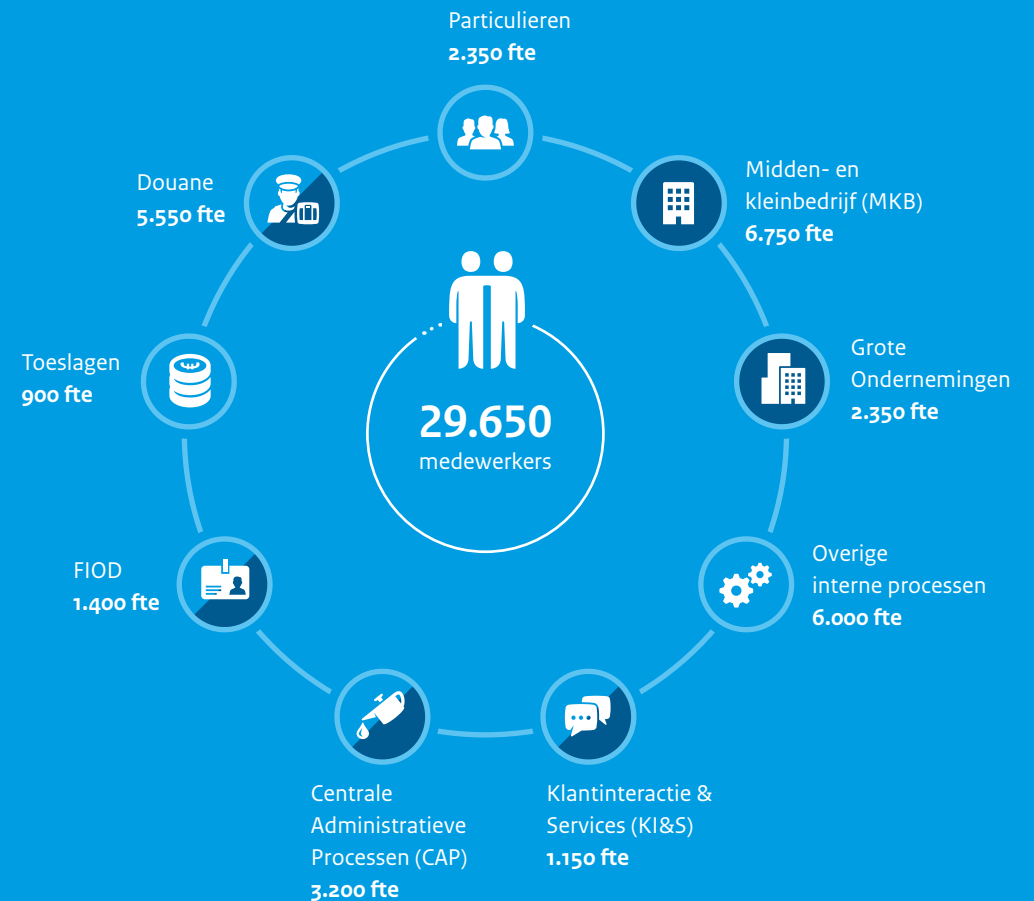
### Massale werkzaamheden

- 87 miljoen online contactmomenten
- 177 miljoen brieven en berichten
- 11 miljoen telefoontjes
- 40 miljoen aangiften
- 261 miljoen financiële transacties



### Medewerkers fiscale en toeslagen processen

- 13% Interactie
- 50% Toezicht
- 13% Inning
- 12% Bezwaar
- 12% Administratieve processen



## Missie

De Belastingdienst draagt bij aan een financieel gezond Nederland. Dat doen we door eerlijk en zorgvuldig belasting te heffen en te innen en toeslagen uit te keren. Daarnaast draagt de Belastingdienst bij aan een financieel gezonde, concurrerende en veilige Europese Unie.

## Visie

De visie is gebaseerd op vier kernbegrippen:

- burgers en bedrijven centraal
- proactief
- samen
- deskundig

## Strategie

We streven er naar dat burgers en bedrijven bereid zijn uit zichzelf (fiscale) regels na te leven, zonder dwingende en kostbare acties van de Belastingdienst.



## De strategie is er op gericht om



een omgeving te creëren waarin het maken van fouten zoveel mogelijk wordt voorkomen



het burgers en bedrijven gemakkelijk te maken goede aangiften en aanvragen te doen



de mate en intensiteit van ons toezicht af te stemmen op het gedrag van burgers en bedrijven



naleving af te dwingen als burgers en bedrijven regels bewust niet willen naleven of frauderen

## Dit doen we



in samenwerking met publieke en private partners



in de actualiteit

# Status activiteiten jaarplan 2019



→ In proces

✓ Afgerond

★ Uitgelicht/Aandachtspunt

⊕ Continu, verloopt goed

⊖ Continu, verloopt minder



## Particulieren

### Voorkomen van fouten

- Verbeteren online aangifte →
- Communicatie gericht inzetten →

### Dienstverlening

- Antwoord geven op telefonische vragen ★ ⊕
- Hulp verlenen bij aangifte ★ ✓
- Ondersteunen maatschappelijke dienstverleners ★ →
- Beslissen op bezwaren ★ →

### Toezicht en fraudeaanpak

- Steekproeven uitvoeren →
- Aangiften behandelen o.a. rubriek eigen woning uitvoeren →
- Systeemfraude bestrijden →

### Vernieuwing

- Bezwaarprocedure vereenvoudigen →
- Online bezwaarvoorziening maken →
- Het middelingsproces automatiseren ★ ✓



## MKB-ondernemer

### Voorkomen van fouten

- Convenanten afsluiten ★ →
- Samenwerken met softwareontwikkelaars ★ →
- Gericht communiceren naar starters ★ →

### Dienstverlening

- Antwoord geven op telefonische vragen ⊕
- Beslissen op bezwaren ★ →

### Toezicht en fraudeaanpak

- Individuele aangiften behandelen ★ →
- Startende ondernemers monitoren ⊕
- Toezichtacties uitvoeren bij o.a. landbouw, horeca, autohandel ★ ⊕
- Fraude bestrijden samen met andere overheden ★ ⊕

### Vernieuwing

- Pilot automatisch ingevulde btw- en winstaangifte voor zzp'ers uitvoeren ★ →
- 1e handmatige btw-aangifte afschaffen →
- Online bezwaarvoorziening maken →



## Toeslag-gerechtigden

### Voorkomen van fouten

- Proactief gegevens wijzigen ★ →
- Mensen in veranderende situaties proactief bevragen ★ →

### Dienstverlening

- Antwoord geven op telefonische vragen ⊕
- Samenwerken met maatschappelijk dienstverleners ⊕
- Het inkomen voor het volgende toeslagjaar berekenen →
- Beslissen op bezwaren ⊕

### Toezicht en fraudeaanpak

- Steekproeven uitvoeren ★ →
- Individuele aanvragen controleren →
- Toezichtacties uitvoeren ★ →
- Fraude bestrijden door data-analyse en behandelen signalen ★ ⊕

### Vernieuwing

- Beter informatie uitwisselen met kinderopvanginstellingen →
- Ouders helpen bij het schatten van opvanguren →



# Particulieren

## Uitgelicht

De aangiftecampagne Inkomensheffing 2018 is goed en zonder noemenswaardige verstoringen verlopen. Tot 1 mei hebben bijna 9,5 miljoen burgers aangifte gedaan, 300.000 meer dan vorig jaar. We hebben op verschillende manieren hulp bij aangifte geboden zoals via nieuwsbrieven en onze website. De Hulp bij Aangifte (HUBA)-campagne is succesvol verlopen. We hebben met behulp van studenten 53.000 HUBA-afspraken gehad op 29 verschillende locaties door heel Nederland. Ook is ondersteuning verleend via het Kennisnetwerk en hebben maatschappelijk dienstverleners belastingspreekuren gehouden in bibliotheken.

De bereikbaarheid van de BelastingTelefoon is in de eerste maanden van 2019 verbeterd. Onze bereikbaarheid, waarbij rekening wordt gehouden met de bellers die geautomatiseerd worden geholpen, was in de periode van maart tot en met april voor alle telefonie 89 procent. We streven naar een bereikbaarheid van 90 procent. Tijdens de aangifteperiode is onze bereikbaarheid daarmee vrijwel op het niveau van onze doelstelling voor 2019 geweest. Dat neemt niet weg dat er momenten zijn geweest waarop burgers en bedrijven niet direct geholpen konden worden. We beantwoorden vooral vragen over de aangifte en over inning en betalingen. We meten ook de kwaliteit van de antwoorden van de BelastingTelefoon in de zin van juist en volledig beantwoord. De resultaten uit die metingen over de periode januari tot en met mei liggen boven de 90 procent voor zowel de status- en procesvragen als bij vragen over de wet- en regelgeving. Dit is boven de gestelde normen.

Een mooi resultaat is de succesvolle automatisering van een groot deel van het handmatige proces van middeling.

## Aandachtspunt

Burgers moeten op dit moment langer wachten op de afhandeling van hun bezwaar over het belastingmiddel Inkomensheffing. Door een achterstand in de behandeling kunnen we niet voldoen aan de doelstelling om 90 tot 95 procent van de bezwaarschriften te behandelen binnen de zes-weeken-termijn die de wet stelt. De achterstand is in 2018 ontstaan door problemen in de beschikbare capaciteit, de vertraagde oplevering van nieuwe automatiseringsoplossingen en gebrekkige managementinformatie. De staatssecretaris heeft de Tweede Kamer hier nader over geïnformeerd in november 2018.<sup>1</sup> We zetten meer personeel in om de voorraad terug te brengen, waaronder de inzet van vaste capaciteit, uitzendkrachten en de inhuur van een externe partij. De afname van de voorraad bezwaarschriften verloopt de eerste maanden van 2019 volgens plan. We sturen erop de achterstanden in de voorraad dit jaar weg te werken. Dat vraagt om onze voortdurende aandacht.

---

<sup>1</sup> Kamerstukken II 2018/19, 31066, nr. 441.





# MKB-ondernemers

## Uitgelicht

Met onze samenwerking met fiscale dienstverleners proberen we ervoor te zorgen dat aangiften in één keer goed zijn. In de eerste vier maanden hebben we zes nieuwe convenanten gesloten met fiscaal dienstverleners. De samenwerking met fiscaal dienstverleners en andere betrokken instanties hebben we geïntensiveerd. Met de Kamer van Koophandel bereiden we – in aanvulling op lokale ‘Goede Start’-bijeenkomsten - de drie startersdagen voor die dit jaar plaatsvinden. Afgelopen jaar zijn de fysieke en online startersdagen door 20.630 aspirant-ondernemers bezocht en door bezoekers positief beoordeeld. We starten daarnaast medio juni een campagne om startende ondernemers te helpen om te voldoen aan hun fiscale verplichtingen.

In de eerste vier maanden hebben we onze activiteiten met betrekking tot het toezicht en het bestrijden van fraude uitgevoerd conform onze planning.

We hebben de automatisch ingevulde btw-aangifte voor zzp'ers getest en de pilot uitgebreid met nieuwe functionaliteiten, zoals de suppletieaangifte. De eerste resultaten van de pilot zijn positief, zowel vanuit de Belastingdienst als vanuit de gebruikers. Ook zetten we stappen met de automatisch ingevulde winstaangifte voor zzp'ers. In juni 2019 wordt het concept van de automatisch ingevulde winstaangifte beproefd met een beperkt aantal zzp'ers. Vanuit de online boekhoudsoftware van de ondernemer wordt dan automatisch een groot gedeelte van de aangifte IH ingevuld. Hiermee willen we nagaan of dit het gemak voor de ondernemer vergroot en fouten in de aangifte reduceert.

## Aandachtspunten

### Bezwaarbehandeling

We werken aan structurele verbetering van het bezwaarproces, maar behalen daarmee nog niet de gewenste resultaten. Te veel bedrijven wachten te lang op een reactie op hun bezwaar. De verbeteringen in het proces zullen in de loop van het jaar vruchten gaan afwerpen, maar het zal nog tot het begin van volgend jaar duren voordat bezwaren weer voldoende tijdig worden behandeld.

### Beschikbare capaciteit

De werving voor MKB verloopt goed. De nieuwe medewerkers zijn niet direct inzetbaar: we moeten hen opleiden en begeleiden in hun nieuwe functie. Het inwerken vergt tijd van de zittende medewerkers, tijd die zij niet aan het primaire proces kunnen besteden. Dit is een investering waarbij de kost voor de baat uitgaat. De afgelopen periode kostte het meer tijd dan gedacht om nieuwe medewerkers volledig zelfstandig inzetbaar te maken voor het uitvoeren van toezichtwerkzaamheden. Daarom moeten we keuzes maken ten koste van het toezicht van mkb-ondernemers binnen de kaders van de uitvoerings- en toezichtstrategie. We verwachten dat deze keuzes geen effect hebben op het halen van de streefwaarden van de prestatie-indicatoren met betrekking tot de correctieopbrengsten.



# Toeslaggerechtigden

## Uitgelicht

De hoogte van het inkomen is een belangrijke grondslag voor het berekenen van de toeslag. Omdat we willen dat burgers minder én lagere terugvorderingen en nabetalingen krijgen, werken we aan het actualiseren van inkomensgegevens voor het toeslagjaar 2019.

We hebben twee inkomensacties uitgevoerd voor het toeslagjaar 2019. In maart hebben we voor ruim 60.000 burgers het inkomen aangepast. Als gevolg hiervan zijn ongeveer 46.000 toekenningen naar beneden bijgesteld en ongeveer 13.000 omhoog. Vanuit de aangiftecampagne 2019 hebben we in april voor een eerste groep aanvragers de gebruikte inkomens aangepast, 58.000 inkomens zijn omhoog bijgesteld en 30.000 inkomens naar beneden. We voeren deze actie in delen uit.

We attenderen daarnaast burgers proactief op mogelijk gewenste wijzigingen. Als we over een actueel inkomensgegeven beschikken, maar niet zeker zijn dat het nieuwe gegeven tot aanpassing van de toeslag moet leiden, hebben we aanvragers zogenoemde attentiebrieven gestuurd, met het verzoek het inkomen eventueel aan te passen. De steekproef huurtoeslag is voor 325 posten afgerond.

We hebben de gegevens van kinderopvanginstellingen over genoten opvanguren en betaalde tarieven van hun klanten getoetst. In gevallen van vermoede georganiseerde fraude proberen we een mogelijke facilitator in beeld te krijgen en te bestrijden. We zijn onder meer aan de hand van de verbetermaatregelen aan de slag gegaan met de lessen uit de CAF 11-zaak. In de eerste vier maanden van 2019 hebben we 48 vergrijpboetes opgelegd. Het totaalbedrag van deze boetes bedraagt € 322.000. We hebben vier zaken overgedragen aan het strafrecht voor verder strafrechtelijk onderzoek, waarvan bij twee zaken sprake is van mogelijk georganiseerd verband.

De Belastingdienst en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid werken nauw samen om verbetermaatregelen voor de kinderopvangtoeslag uit te werken. We hebben het verbeterprogramma ingericht en bemenst. In het kader van dit verbeterprogramma hebben we verbeteringen doorgevoerd in *Mijn toeslagen* op [www.belastingdienst.nl](http://www.belastingdienst.nl). We hebben het voor ouders eenvoudiger gemaakt om op dit portaal de doelgroep te wijzigen. De ontwikkeling van een kinderopvangtoeslag-app is conform planning van start gegaan. Met deze app willen we ouders kunnen attenderen om op het juiste moment de juiste actie te ondernemen en wijzigingen eenvoudig door te geven.

## Aandachtspunt

Sommige toeslaggerechtigden moeten door oplopende werkvoorraden langer wachten op bericht van ons. Dit wordt veroorzaakt door personele krapte, ontstaan als gevolg van doorstroom in het verlengde van de massale werving. We treffen maatregelen om de productie op peil te houden. We hebben bijvoorbeeld een zomertaskforce opgericht waarin we medewerkers die zijn vertrokken naar andere plekken binnen Toeslagen of elders in de Belastingdienst vragen tijdelijk bij te dragen aan het behandelen van beroepszaken. Bij personele krapte moeten we keuzes maken. We zoeken ruimte in het beperken of temporiseren van toezicht.

# Specifieke thema's



## Doorontwikkeling horizontaal toezicht

We hebben de afgelopen periode conform de planning gesproken met in- en externe partijen (medewerkers, bedrijfsleven, wetenschap, beroeps- en koepelorganisaties (van fiscaal dienstverleners)) over hun ideeën over horizontaal toezicht. Mede op basis van de verkregen inzichten werken we de komende maanden verder aan het concept van de doorontwikkeling van het horizontaal toezicht. Het doel is om het horizontaal toezicht zo aan te passen dat meer duidelijkheid ontstaat voor ondernemingen, adviseurs en medewerkers van de Belastingdienst over de plaats van horizontaal toezicht binnen onze uitvoerings- en toezichtstrategie en de manier waarop - en mate waarin - horizontaal toezicht een bijdrage levert aan structurele naleving. Verder willen we de manier van werken transparanter maken en inzicht krijgen in het effect van het horizontaal toezicht. We ronden het project volgens planning medio 2019 af. De Tweede Kamer zal vervolgens over de uitkomsten worden geïnformeerd.



## Uitvoerbaarheid van wetgeving

Met uitvoeringstoetsen geven we inzicht in de gevolgen voor de uitvoering van voorstellen voor nieuwe wet- en regelgeving (gevolgen voor de processen van dienstverlening, toezicht, inning en fraudebestrijding). We hebben de afgelopen periode 23 voorstellen voor wet- en regelgeving beoordeeld met een uitvoeringstoets. De komende maanden werken we met name aan de uitvoeringstoetsen voor het pakket Belastingplan 2020. We hebben acht ex-post toetsen uitgevoerd waarbij we de gerealiseerde impact afzetten tegen de geschatte impact in de ex-ante toets. Met de inzichten van ex-post toetsen passen we zo nodig kaders aan om onze leercirkel voor het maken van schattingen te verbeteren.



## Herijking rullingpraktijk

In de eerste vier maanden van het jaar hebben we voorbereidingen getroffen voor het herijken van de internationale rullingpraktijk. De staatssecretaris van Financiën heeft hierover in april een brief, conceptbesluit, voorbeelden en anonieme samenvattingen gepubliceerd. De samenvattingen zijn gebaseerd op van de huidige rullingpraktijk. We hebben deze periode verder stappen gezet met het vormen van een college Internationale Fiscale Zekerheid en de technische infrastructuur om de samenvattingen te kunnen publiceren. Het College Internationale Fiscale Zekerheid is per 12 juni 2019 ingesteld en start zijn werkzaamheden met ingang van 1 juli 2019. Onze voorbereidingen liggen op schema.



## Tijdige betaling: procesvernieuwingen

In de eerste vier maanden van het jaar hebben we gewerkt aan de realisatie van wensen van burgers uit gebruikersonderzoeken. Daarnaast is het debiteurenoverzicht op kleine schaal beproefd bij onze medewerkers om te controleren of de gegevens correct worden weergegeven. Naar verwachting zal in het derde kwartaal van 2019 een test van het vorderingenoverzicht met 700 burgers plaatsvinden.

We hebben het signaalmodel Betalingsregeling Burger geïmplementeerd. Hierdoor kunnen we een burger die aanvraag doet voor een betalingsregeling sneller zekerheid bieden over de uitkomst van zijn verzoek.

In de afgelopen periode hebben we een pilot met de Behandelbundel debiteuren uitgevoerd. Met deze behandelbundel kunnen burgers meerdere vorderingen bundelen in één betalingsregeling en bewaken we deze betalingsregelingen volledig geautomatiseerd. In de pilot is vastgesteld dat voordat we deze Behandelbundel breder kunnen toepassen, eerst een aantal verbeteringen noodzakelijk zijn.



## Fraude

### Ondermijnende criminaliteit

De Belastingdienst is een belangrijke partner in de aanpak van ondermijnende criminaliteit. Vanuit het regeerakkoord hebben we voor 2019 € 1 miljoen en voor de jaren 2020 en verder € 0,85 miljoen gekregen om de analysecapaciteit van de Belastingdienst en de FIOD te versterken. We hebben extra analisten aangenomen die onder meer een bijdrage leveren aan de totstandkoming van (landelijk en regionale) ondermijningsbeelden. Bij Voorjaarsnota is besloten om meer middelen beschikbaar te stellen voor de integrale aanpak van fraude, witwassen en ondermijnende criminaliteit door de Belastingdienst. Wij werken aan een uitwerking en concrete toedeling van capaciteit.

### Witwassen

De FIOD heeft in de afgelopen vier maanden met onder andere de Nederlandse Vereniging van Banken het initiatief genomen om binnen het Financieel Expertise Centrum (FEC) de samenwerking tussen publieke en private partners te verstevigen. Hiermee wordt de aanpak van het voorkomen, detecteren en bestrijden van witwassen geïntensiveerd. Dit initiatief is onderdeel van het plan van aanpak witwassen dat de ministers van Financiën en Justitie en Veiligheid opstellen. Het plan van aanpak witwassen wordt voor de zomer aan de Tweede Kamer gestuurd. Verder levert de FIOD in het kader van het plan van aanpak witwassen een bijdrage aan de ontwikkeling van het bewustzijn van fraude en corruptie bij accountants. De FIOD heeft daarvoor in de afgelopen periode gesprekken gevoerd met de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants. In die gesprekken deelt de FIOD bijvoorbeeld kennis over fraudefenomenen en de detectie daarvan.

### Vermogen in het buitenland

Begin 2019 heeft de opbrengst van het programma Verhuld vermogen de grens gepasseerd van € 4 miljard belastingcorrecties (inclusief boetes en heffingsrente) sinds de start in 2001. Vanuit het regeerakkoord hebben we voor de periode 2019 tot 2022 een extra bedrag van € 17 miljoen ontvangen om onze informatiepositie en opsporingscapaciteit te versterken. Binnen het programma hebben we de afgelopen periode een nieuw team geworven. Dit team 'Intensivering Aanpak Verhuld Vermogen' is sinds 1 juni 2019 gestart en behandelt vooral complexe dossiers. Bij de FIOD is inmiddels een opsporingsteam operationeel en is een aantal data-analisten geworven.



## Internationale activiteiten

De Belastingdienst is actief geweest in internationale gremia, waarbij we een focus op kennis en informatie 'halen' hebben gelegd. Om keuzes in de inzet van capaciteit te maken hebben we vijf focusgebieden aangewezen waarop internationale samenwerking gewenst is. Dit zijn: versterking van de processen van de Belastingdienst, fiscale transparantie en gegevensuitwisseling, Brexit, fraudebestrijding en digitale economie. De Belastingdienst verleende technische assistentie aan kiesgroeplanden, partnerlanden en de andere landen binnen het Koninkrijk. De Douane leverde technische assistentie voor de Wereld Douane Organisatie.



## Brexit

Totdat er zekerheid is over de uitkomst van de Brexit, bereiden de Douane en de overige onderdelen van de Belastingdienst zich voor op een no-deal scenario. Daarvoor hebben we voor Douane ruim 500 nieuwe medewerkers geworven, het ferryproces in eerste aanleg ingeregeld, de benodigde (tijdelijke) huisvesting en middelen voorbereid en de Douane ICT-systemen aangepast en getest. Zo lang de geworven medewerkers niet hoeven te worden ingezet voor werkzaamheden in verband met de Brexit, worden ze in overleg met de opdrachtgevers van de Douane ingezet ter intensivering van de reguliere (toezichts-)taken van de Douane op het gebied van fiscale risico's, verdoevende middelen en sanctiemaatregelen. Voor de overige onderdelen van de Belastingdienst hebben we de voorbereidingen per belastingmiddel getroffen. Voor de directies Grote Ondernemingen en MKB geldt dat zij de veranderingen op het terrein van de vennootschapsbelasting meenemen in het vooroverleg met bedrijven. Daarnaast hebben we ondernemers, die vanuit het Verenigd Koninkrijk naar Nederland importeren, gewezen op de mogelijkheid van de btw-verlegging conform artikel 23. We hebben circa 15.000 artikel 23-vergunningen afgegeven. Naar verwachting wordt informatie-uitwisseling in het kader van fraudeonderzoeken bemoeilijkt door de terugtrekking. Dit vergt dan meer tijd en capaciteit van de FIOD. Na de terugtrekking wordt inzichtelijk wat het extra capaciteitsbeslag in de praktijk omvat. De extra tijd die nu beschikbaar is door het uitstel van de Brexit gebruiken we om ons verder voor te bereiden op de Brexit en burgers en bedrijven nogmaals te wijzen op het belang om voorbereidingen te treffen. Ontwikkelingen omtrent Brexit kunnen tot aanpassingen van onze voorbereidingen leiden.

# 3 Beheerst vernieuwen

Status activiteiten jaarplan 2019

→ In proces

✓ Afgerond

★ Uitgelicht/Aandachtspunt

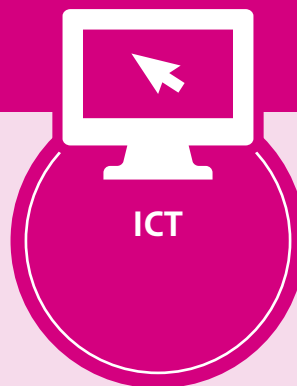
⌚ Continu, verloopt goed

⌚ Continu, verloopt minder



## Personeel

- Instroom 3.450 fte →
- Permanente werving: ★ ⌚
  - Fiscalisten
  - Accountants
  - Data-analisten
  - IT-ers
- Selectieproces verkorten naar 1-4 maanden →
- Snellere inzetbaarheid nieuwe medewerkers door 'onboarding' →
- Zichtbaarheid op arbeidsmarkt vergroten ⌚
- Belastingdienst positioneren als aantrekkelijke werkgever ⌚
- Meerjarige personeelsplanning →



## ICT

- Sturen op beheerste vernieuwing ICT →
- Vaststellen alle 19 domeinarchitecturen ★ →
- Architectuurtoets opnemen in portfolioproces →
- Wendbaarheid vergroten →
- Technische schuld verkleinen van 50% naar maximaal 44% ★ →
- Gezondere uitgavenverhouding tussen onderhoud en vernieuwing →
- Onderzoek naar structurele verbetering kwaliteit ICT-organisatie →



## Sturing en beheersing

- Implementatie topstructuur gereed →
- Onderzoek naar versterking cultuur →
- Investeren in leiderschap en cultuur →
- Samenhang tussen doelen en indicatoren →
- Ontwikkeling nieuwe indicatoren →
- Toerekening uitgaven naar middel, doelgroep, proces →
- Verbeteren beschikbaarheid en kwaliteit stuur- en managementinformatie →
- Integrale aanpak risicomanagement →



# Personeel

## Uitgelicht

De Belastingdienst moet in de eerste plaats werven om de gevolgen van de natuurlijke uitstroom en de vertrekregeling op te kunnen vangen. Daarnaast investeren we in de toekomstige organisatie.

## Werving

Wij zetten in op een stevige groei van de omvang van ons personeelsbestand. Dit om te groeien van 27.897 medewerkers eind 2018 naar 29.650 medewerkers<sup>2</sup> per eind 2019. De in juli 2018 ingezette koers om de werving te intensiveren en te versnellen werpt zijn vruchten af:

- We hebben het selectieproces dat specifiek is ingericht voor de grote instroom, door inzet van de zogeheten selectieboulevard versneld, waardoor de tijd tussen datum van selectie en datum van indiensttreding is teruggebracht naar één tot vier maanden.
- In de eerste vier maanden van 2019 is in totaal 1420 fte ingestroomd. Tot en met april is 557 fte uitgestroomd, daarmee komt de huidige bezetting van de Belastingdienst op 28.754 fte. Dit is volgens planning.
- De activiteiten om onze zichtbaarheid op de arbeidsmarkt te vergroten zetten we voort.

## Meerjarig personeelsplan

Via een meerjarige personeelsplanning geven we stapsgewijs invulling aan het strategisch personeelsbeleid 2025. Alle directies maken in 2019 een meerjarig personeelsplan om de kwantitatieve en kwalitatieve behoefte aan personeel op middellange termijn in kaart te brengen.

Medio dit jaar zijn alle meerjarige personeelsplannen gereed. Het opstellen van deze meerjarige personeelsplannen verloopt volgens de planning.

## Aandachtspunt

De wervingsopgave is onverminderd groot. We zetten in op instroom van 3450 fte in 2019, daarvoor moeten we *vanaf 1 mei 2019* nog 2030 fte *laten instromen*. De realisatie hiervan is mede afhankelijk van de werkelijke uitstroom, beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerde en gemotiveerde sollicitanten en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

---

<sup>2</sup> Het aantal medewerkers is uitgedrukt in full time equivalenten (fte).



## ICT

### Uitgelicht

Zowel wetgeving, vernieuwingen in het kader van verandertrajecten en borgen continuïteit, alsmede effecten vanuit het verminderen van onze technische schuld en vergroten van de wendbaarheid, hebben effect op het ICT-landschap van de Belastingdienst. De inhoudelijke samenhang tussen deze thema's leggen we vast in domeinarchitecturen, zodat we daar in samenhang op kunnen sturen. Alle projecten die een ICT-component kennen van meer dan € 5 miljoen melden we aan bij het Bureau ICT Toetsing (BIT). Dit is een continu proces.

Uit de confrontatie van vraag naar en aanbod van ICT is duidelijk dat we scherpe keuzes in het ICT-portfolio moeten maken. Dat doen we stap voor stap. De uitkomsten en aanpak hebben we beschreven in de kamerbrief "Uitkomsten ICT-portfolioproces Belastingdienst" die de Tweede Kamer op 28 mei 2019 heeft ontvangen. In deze brief hebben we ook aangekondigd aanvullend onderzoek te laten doen naar het portfolioproces en de uitkomsten daarvan. Dit onderzoek start op 1 juli 2019.

### Domeinarchitectuur

We sturen uitdrukkelijk via architectuur, hiervoor is begin 2019 de nieuwe concernarchitectuur governance ingericht. We stellen domeinarchitecturen op om inzicht in de huidige en de gewenste situatie van de ICT van de Belastingdienst te krijgen en hoe we deze beheerst kunnen moderniseren. We hebben eind april tien van de zeventien domeinarchitecturen vastgesteld. Een aantal domeinen hebben we samengevoegd vanwege de logische samenhang. Hierdoor is het aantal te realiseren domeinarchitecturen zeventien in plaats van in het jaarplan genoemde aantal van negentien.

### Modernisering IV-landschap

De Belastingdienst hanteert een methode om zijn applicaties periodiek te beoordelen op zowel technische kwaliteit als bedrijfswaarde, uitgedrukt op een schaal van 0-100%. Met behulp van die score beoordelen we of het nodig is te investeren in de vernieuwing van de applicatie. Applicaties met een score voor technische kwaliteit die lager is dan 50% krijgen het predicaat 'technische schuld'. Doelstelling is eind 2022 de totale technische schuld te hebben teruggebracht naar 30%. De stand van de technische schuld was eind april 49%. Per saldo is in de eerste vier maanden de technische schuld afgenomen met 3%. Er is vooral voortgang geboekt in de domeinen Bedrijfsvoering, Douane en Ontvangen & Mededelen.

### Doorlichting IV

In 2019 wordt de toegezegde externe doorlichting van de IV-organisatie uitgevoerd. In deze doorlichting zal aandacht worden besteed aan medewerkers (deskundigheidsbevordering), middelen (effectiviteit) en systemen. We hebben de Europese aanbestedingsprocedure voor de doorlichting van het IV-organisatie afgerond. Gezien de omvang van de opdracht verwachten we dat de doorlichting tussen drie en zes maanden zal vergen. Het rapport zal naar verwachting eind 2019 gereed zijn.

### Aandachtspunten

Onze doelstelling om medio 2019 alle domeinarchitecturen getoetst en vastgesteld te hebben, heeft door de complexiteit en omvang van de domeinen Interactie en Bedrijfsvoering vertraging opgelopen. Planning is alle domeinarchitecturen dit jaar te toetsen en vast te stellen.

We willen in 2019 de technische schuld terugbrengen tot 44%. Deze doelstelling staat onder druk, doordat eind 2018 nieuwe technische schuld is ontstaan. Daardoor was de stand van de technische schuld eind 2018 52% in plaats van de verwachte 50%. Dit komt door de verslechtering van de technische kwaliteit van een deel van het applicatielandschap zoals gemeld in de 23e Halfjaarsrapportage Belastingdienst.



# Sturing en beheersing

## Uitgelicht

Via onze nieuwe topstructuur zetten we in op een duidelijke scheiding tussen beleid, uitvoering en ondersteuning. We werken aan leiderschap en cultuur. Want naast de inrichting van checks and balances en het vernieuwen van ICT, is het ook nodig te investeren in de menselijke kant. Om te sturen op 'going concern' en vernieuwing werken we aan adequate en samenhangende informatie over onze prestaties in relatie tot het budget en de inzet van personeel en ondersteunende middelen.

### Implementatie Topstructuur

We verwachten de implementatie van de Topstructuur in de zomer volledig af te ronden.

### Versterking Leiderschap en cultuur

Om binnen de complexe, dynamische en politieke omgeving waarbinnen de Belastingdienst opereert, de gewenste resultaten te boeken, spelen de medewerkers en het management van de Belastingdienst een sleutelrol. Het vraagt inzet van elke medewerker om uitvoering te geven aan ons streven dat burgers en bedrijven bereid zijn uit zichzelf (fiscale) regels na te leven. Om beter te presteren richting burgers en bedrijven investeren we daarom in leiderschap en cultuur. De basis hiervoor zijn onze kernwaarden: geloofwaardigheid, verantwoordelijkheid en zorgvuldigheid. Het realiseren van onze visie en strategie vraagt om aanvullende waarden. Deze gaan over resultaatgerichtheid, samenwerking, pro-activiteit en deskundigheid. Het zowel op de werkvloer als in de contacten met burger en bedrijf, concreet inhoud geven aan deze waarden is bepalend voor wie we zijn en waar we voor staan. We hebben daarvoor een programma ingericht met als motto 'Wij zijn de Belastingdienst'. Dit programma hebben we in maart gelanceerd met een startsessie met de ambtelijke top van de Belastingdienst (top 200), omdat leidinggevenden een sleutelrol vervullen in de verandering van de cultuur. Samen met het Ministerie van Financiën hebben we de ADR gevraagd een onderzoek te doen naar de gedragspatronen tussen het management van ministerie (inclusief de Belastingdienst). De adviezen uit het rapport 'Ongeschreven regels' zullen we gebruiken bij het verder invulling geven aan het programma Leiderschap en cultuur.

### Programma Managementinformatie en Risicomanagement

We willen onze informatievoorziening verbeteren waardoor we over de gewenste managementinformatie beschikken en een samenhangende aanpak van risicomanagement realiseren. Daarvoor is een meerjarig programma Managementinformatie en Risicomanagement ingericht. De uitvoering van het programmaplan is gestart. Voor managementinformatie op concernniveau zijn we begonnen met de herijking van de kpi's voor Begroting IX 2021. Daarnaast is op tactisch en operationeel niveau begonnen met de inventarisatie en impactbepaling voor managementinformatie en risicomanagement. Het programma helpt daarmee de Belastingdienst om de instrumenten en houding- en gedragsveranderingen te realiseren die nodig zijn om de beoogde transparantie en escalatielijnen te realiseren. Dit is noodzakelijk om te bepalen waar de verbeteringen en vernieuwingen in de informatiepositie plaats moeten vinden.



# Vernieuwingsprojecten

De staatssecretaris heeft in zijn brief van 26 april 2018 over beheerst vernieuwen besloten met vijf projecten te starten op de processen bezwaar, inning en auto. De aanpak heeft inmiddels tot merkbaar effect voor burger en bedrijf geleid. Hieronder melden we de resultaten van deze projecten in deze rapportageperiode. Naast de behaalde resultaten is deze rapportageperiode ook gebleken dat twee van de vijf projecten niet op schema lopen waardoor bijsturing nodig is. Na afloop van de rapportageperiode is geconstateerd dat ook een derde project is vertraagd.

In vervolg op de vijf projecten hebben we besloten een aantal nieuwe projecten in te richten vanuit de Beheerst vernieuwen aanpak. In 2018 zijn we gestart met het project 'Middeling' dat inmiddels tot positief resultaat heeft geleid (zie voor een nadere toelichting hoofdstuk 2, doelgroep particulieren). In januari 2019 zijn we gestart met een project dat het mogelijk moet maken dat burgers online geldzaken kunnen regelen (zie bij specifieke thema's Tijdige betaling procesvernieuwingen). Ten slotte zijn we een aantal projecten gestart gericht op de verbetering van onze interne werkprocessen.

## Resultaten projecten Beheerst vernieuwen

### **Bezwaar: risicotool bezwaar en deformalisering inkomensheffing**

In februari hebben we de risicotool bezwaar inkomensheffing niet-winst landelijk uitgerold. De risicotool voorziet de aanvullingen van belastingplichtigen op hun aangifte van een selectiebesluit, te weten 'administratief afdoen' of 'behandelen', en een uitworpbevestiging. Wijzigingen op de aangiftes van de inkomstenbelasting worden niet langer als bezwaar behandeld, maar als verzoek. Deze rapportageperiode is voor fiscaal dienstverleners een pop up-scherm ontwikkeld in Mijn Belastingdienst waarin staat dat een wijziging op de aangiftes van de inkomstenbelasting niet langer als bezwaar zal worden behandeld, maar als verzoek.

### **Inning: Dynamisch monitoren**

Met dynamisch monitoren willen we de mogelijkheden tot incasso vergroten. Het dynamisch monitoren wordt doorontwikkeld zodat we alle vorderingen kunnen volgen en koppelen aan verhaalsmogelijkheden. De pilot voor het "early warning system" voor grote ondernemingen draait in de maanden maart-juni 2019. Dit systeem helpt ons structurele betalingsproblemen bij bedrijven met een horizon van een jaar te zien aankomen.

In februari zijn we bij het Landelijk incassocentrum Groningen gestart met een pilot 'slimme' belsignalen. Hierbij worden deze belsignalen gebruikt om proactief telefonisch contact met de belastingplichtige op te nemen en zo het ontwikkelen van een belastingschuld te helpen voorkomen.

### **Auto: optimalisatie interactie automiddelen**

Vanaf april werken we als proef met het digitale aangifteformulier BPM-parallel-import voor particulieren, een eerste stap om de dienstverlening te verbeteren door papierstromen, handmatig werk en gefragmenteerde informatie in het werkproces te verminderen.

### **Overige projecten**


Naast deze vijf projecten lopen er ook nog projecten vanuit eerdere vernieuwingsprogramma's. Dit zijn de belangrijkste resultaten.


- Vorig jaar hadden we al de oplossing voor het formulier 'Opgaaf zonnepaneelhouder' in productie genomen. In februari hebben we een aanvullende module in gebruik genomen, waarbij de automatische afhandeling van dit formulier gerealiseerd is.
- Voortaan kan er met een digitaal formulier een contactpersoon voor de erfbelasting worden aangemeld.
- Voor buitenlandse belastingplichtigen is de 'aanvraag voorlopige aanslag' eind 2018 afgerond. Begin 2019 is er een afname zichtbaar (30%) van het aantal klachten en telefoontjes over deze aanvraag en zijn ruim 93.000 voorlopige aanslagen geautomatiseerd opgelegd.





# Bijlage: realisatie KPI's

 Algemene doelstelling	Norm	Realisatie
<b>Tijdig aangifte doen</b>		
Percentage aangiften omzetbelasting tijdig ontvangen	> 95%	<b>95,6%</b> ●
Percentage aangiften loonheffingen tijdig ontvangen	> 99%	<b>99,0%</b> ●
Percentage aangiften inkomensheffingen en vennootschapsbelasting tijdig ontvangen	> 94%	<b>93,2%</b> ●
<b>Juist en volledig aangifte doen</b>		
Structureel terugdringen van het nalevingstekort MKB	< 6%	<b>jaarindicator</b>
Structureel terugdringen van het nalevingstekort Particulieren	< 0,9%	<b>jaarindicator</b>
<b>Structureel terugdringen van het nalevingstekort Particulieren</b>		
Tijdige betaling van belastingen en premies	> 98%	<b>98,5%</b> ●
Percentage oninbaar geleden bedrag belastingen en premies	< 0,6%	<b>0,23%</b> ●

 Dienstverlening	Norm	Realisatie
<b>Bezwaarschriften</b>		
Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn	> 90%	<b>73,3%</b> ●
<b>Klachten</b>		
Afgehandelde klachten binnen Awb-termijn	> 90%	<b>97,2%</b> ●
<b>Klanttevredenheid</b>		
Minimaal 70% van de bellers, website- en baliebezoekers is neutraal tot zeer tevreden over de ervaren dienstverlening	> 70%	<b>78,2% - 84,8%</b> ●
Maximaal 10% van de de bellers, website- en baliebezoekers scoort op de gehanteerde 5-puntsschaal een 1,5 of lager	< 10%	<b>2,6% - 7,0%</b> ●
<b>Zorgvuldig handelen</b>		
Minder klachten dan vorig jaar (ontvangen)	< 12.393	<b>4.331</b> ●



## Toezicht Belastingen

	Norm	Realisatie	
Percentage grote ondernemingen waarvan de mogelijkheid tot klantbehandeling in de actualiteit beoordeeld is	88%	<b>88,6%</b>	●
Percentage gemeenten, provincies waarvan de mogelijkheid tot klantbehandeling in de actualiteit beoordeeld is	95%	<b>94,9%</b>	●
Percentage kasontvangsten van MKB-ondernemingen onder een fiscaal dienstverlenersconvenant	6 - 8%	<b>5,9%</b>	●
Bruto correctie opbrengsten aangiftenbehandeling IH (betreft Particulieren en MKB)	> 1,2 mld	<b>715,8 mln</b>	●
Bruto correctie opbrengsten aangiftenbehandeling Vpb MKB	> 1,35 mld	<b>562,5 mln</b>	●
Bruto correctie opbrengsten boekenonderzoeken MKB	> 735 mln	<b>257,5 mln</b>	●
Bezwaren ingediend na een correctie door de BD (betreft IH)	≤ 8%	<b>6,0%</b>	●

## Toeslagen

	Norm	Realisatie	
Rechtmatige toekenning van toeslagen	-	<b>jaarindicator</b>	
Het percentage definitief toegekende toeslagen met een terug te betalen bedrag ≤ € 500 (toeslagjaar 2017)*	91%	<b>94,1%</b>	●
*voor kinderopvangtoeslag is de gehanteerde streefnorm ≤ € 1.000			
<b>Massaal proces</b>			
<b>Juist tijdig en efficiënt</b>			
Voorinvulling van gegevens IH (VIA)	65%	<b>nbn</b>	
Garantieregeling IH'18: in maart aangifte gedaan, vóór 1 juli bericht	100%	<b>59%</b>	●
Definitief vaststellen toeslagen (toeslagjaar 2018)	85%	<b>nbn</b>	
Percentage toeslagen dat tijdig wordt uitbetaald	99,9%	<b>99,89%</b>	●
Aantal ernstige productieverstoringen (damages)	< 69	<b>29</b>	●

 **Inning**

	Norm	Realisatie	
Achterstand invordering	3 - 3,5%	<b>3,0%</b>	●
Inning invorderingsposten binnen een jaar	55 - 65%	<b>57,0%</b>	●

 **FIOD****Fraude**

Percentage processen-verbaal dat leidt tot veroordeling/transactie	82 - 85%	<b>83%</b>	●
Gerealiseerde incasso-opbrengsten (mln. €)	126 mln	<b>185 mln</b>	●
Omgevingsgerichte strafonderzoeken (% opsporingsuren)	> 40%	<b>40%</b>	●

 **Douane**

Juiste aangifte (indexcijfer)	≥ 100	<b>jaarindicator</b>
Waardering bedrijfsleven (indexcijfer)	≥ 100	<b>jaarindicator</b>



in het  
**MKB**  
**2 miljoen**  
entiteiten

**400.000** midden

**1.600.000** klein

**€70 mld** belastingopbrengsten

**8.000 fte** Voor de hele keten

#### Dienstverlening

- Website
- Mijn Domeinen
- Telefonie
- Startersvoorlichting
- FD voorlichting



**Klantregistratie: opvoeren en afvoeren van ondernemingen**  
XX fte

Samenwerking met:  
fiscaal dienstverleners  
XX fd's  
XX ondernemers  
XX fte

Publieke- en private partijen  
o.a. automatisch ingevulde btw/winstaangifte  
XX fte



in 2018  
**20,4 mln aangiften**

**92,8%**

doet tijdig aangifte  
XX fte

IH	Vpb	OB	LH
4 mln	0,7 mln	8,2 mln	7,4 mln

- Herinnering 7,2%
- Aanmaning XX fte
- Boete



#### Keuzeproces

XX Posten  
XX fte



Geautomatiseerde afhandeling

XX%



Steekproef

XX%



Thematisch toezicht

XX%



Handmatige behandeling

XX%

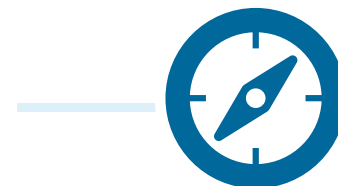


Ambtshalve aanslagen

XX%

XX bezwaren  
XX fte

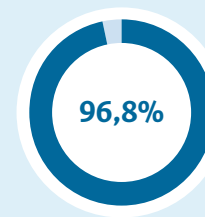
Fraudebestrijding, opsporing, externe overheidssamenwerking  
XX fte



We streven ernaar dat burgers en bedrijven bereid zijn uit zichzelf (fiscale regels) na te leven, zonder dwingende en kostbare acties van de Belastingdienst.

#### De strategie is er op gericht om:

- ✓ Een omgeving te creëren waarin het maken van fouten zoveel mogelijk wordt voorkomen.
- 👍 Het burgers en bedrijven gemakkelijk te maken goed aangifte te doen.
- 👁️ De mate en intensiteit van ons toezicht af te stemmen op het gedrag.
- ⚠️ Naleven af te dwingen als burgers en bedrijven bewust niet willen naleven of frauderen.



van het belastingbedrag wordt tijdig betaald

#### 3,2% betaalt niet tijdig

- Invorderingsmaatregelen
- Dwanginvordering
- Beslag
- Oninbaar

XX fte

Proactief handelen

Regulier proces

Reactief, subjectgericht handelen

XX = In ontwikkeling

