



Belastingdienst



Jaarrapportage 2023

Belastingdienst

Voorwoord

De Belastingdienst is essentieel voor de Nederlandse maatschappij en haar burgers en ondernemers. Met het geld dat wij ophalen maken we de voorzieningen mogelijk waar wij allemaal gebruik van maken: de zorg, het onderwijs en het openbaar vervoer. In 2023 heeft de Belastingdienst € 352 miljard geïnd aan belastingen en premies, € 45 miljard meer dan in 2022.

Burgers en ondernemers worden daarbij op steeds meer manieren geholpen en ondersteund bij het nakomen van de fiscale regels. We richten ons op het bieden van toegankelijke diensten en het vereenvoudigen van aangiftes, terwijl we op maat gemaakte hulp bieden waar nodig. Zo hebben we de verkorte aangifte inkomstenbelasting ontwikkeld voor burgers zonder fiscaal partner in een eenvoudige fiscale situatie. In 2023 zijn 454.380 verkorte aangiften inkomstenbelasting ontvangen. Steeds meer betalingen kunnen op de beveiligde website worden voldaan via iDEAL. In 2023 is 1,4 miljoen keer gebruik gemaakt van deze betaaloctie. In 2023 hebben we een digitale balie geopend om videobellen mogelijk te maken voor hulp bij de aangifte inkomstenbelasting en bij toeslagen en hebben we de eerste van zeven nieuwe steunpunten geopend. Hiermee wordt het aantal contactpunten uitgebreid van 21 in 2021 naar uiteindelijk 41 eind 2024.

Naast het uitbreiden van de dienstverlening en het bieden van ondersteuning wil de Belastingdienst voorkomen dat burgers in financiële problemen komen door dit vroegtijdig te signaleren. We leiden medewerkers op die klantcontact hebben, zodat ze signalen beter kunnen herkennen en weten welk hulpaanbod er beschikbaar is. Ook is de pilot 'contactkaartje' succesvol uitgevoerd waarin we burgers laagdrempelig uitnodigen hun aangifte inkomstenbelasting te doen – en het aangifteverzuim vervolgens daalde. Mocht het wel tot betalingsproblemen komen, dan helpt het Stella-team. Zij ondersteunt burgers en ondernemers met complexe fiscale problematiek. In 2023 zijn 25% meer casussen behandeld dan in 2022.

Werving én behoud van medewerkers was ook in 2023 een belangrijke opdracht. De Belastingdienst staat in 2023 op plek 6 van meest favoriete werkgevers en er zijn meer medewerkers in dienst getreden dan ooit tevoren. Onze wervingsdoelstelling is ruim behaald, per saldo zijn we met 1.433 collega's versterkt. In 2023 is de ICT-capaciteit vergroot en de modernisering van ICT-systemen doorgezet. Het aantal systemen met verouderde processen, applicaties en technologie is in 2023 teruggebracht van 26% naar 22%. Beide opdrachten, werving en behoud van medewerkers en modernisering ICT, lopen nog door in komende jaren en zijn ook weer terug te vinden in het jaarplan voor 2024.

Waar het in het verleden voor burgers of ondernemers fout is gegaan, herstellen we dat voor hen zo goed mogelijk. Bijvoorbeeld voor de mensen die in strijd met de Privacywetgeving waren opgenomen in de Fraude Signalering Voorziening. In 2023 is het informeren van de betrokkenen afgerond en hebben mensen die daadwerkelijk getroffen zijn een compensatie ontvangen. Om herhaling te voorkomen is in 2023 een nieuw waarborgenkader voor selectie-instrumenten getest, om deze vanaf 2024 voor de hele Belastingdienst in te voeren. Daarnaast is een loket hardheden en rechtsstatelijkheid ingesteld, zodat meldingen over knelpunten in de wetgeving van medewerkers verwerkt worden en deze signalen op de juiste plek in de organisatie terechtkomen.

In 2023 heeft de Belastingdienst meer belastingen en premies geïnd en geheven dan ooit tevoren. En we hebben steeds meer burgers en ondernemers daarbij op een gerichte manier kunnen helpen, zodat zij steeds makkelijker hun belastingen kunnen voldoen. Over dit alles is meer te lezen in deze jaarrapportage over 2023. Een jaar waarin we, met dank aan de inzet van al onze medewerkers, een goed resultaat hebben geboekt en de basis voor de toekomst hebben versterkt. Ik wil alle collega's bedanken voor het belangrijke en het goede werk in 2023.

Peter Smink
Directeur-generaal Belastingdienst

De jaarrapportage 2023

Dienstverlening verbeterd

Met bijvoorbeeld de verkorte aangiften hebben we de aangifte voor burgers makkelijker gemaakt.



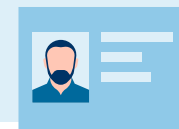
168 uitvoeringstoetsen in 2023

Hiermee geven we inzicht in de uitvoeringsgevolgen van wet- en regelgeving.



Personeelsbestand versterkt

We hebben een recordaantal collega's aangenomen.



Startende ondernemers op weg helpen

Met de website en webinars.



Stella-teams

We helpen burgers en bedrijven met complexe problematiek.



Modernisering ICT

We werkten verder aan de modernisering van de verouderde ICT-systemen.



Fraudebestrijding en opsporing

Door bijvoorbeeld verhuuld vermogen op te sporen.



Menselijke maat

Medewerkers krijgen handvatten om met de menselijke maat om te gaan.





1. De Belastingdienst in 2023 6

1.1 Resultaten uit reguliere taken	7
1.2 Dienstverlening verbeteren	7
1.3 Toezicht en fraudebestrijding	8
1.4 Herstelacties	8
1.5 Coronaschulden	9
1.6 Basis op orde voor een wendbare en toekomstbestendige organisatie	9



2. Voor burgers en bedrijven 11

2.1 Burgers	12
2.2 MKB	20
2.3 Grote organisaties	26
2.4 Fraudebestrijding en opsporing	30



3. Basis op orde 36

3.1 Lerend vermogen	37
3.2 Uitvoerbare wet- en regelgeving	39
3.3 Ontvlechting	41
3.4 Personeel	42
3.5 Leiderschap en cultuur	46
3.6 ICT	47
3.7 Gegevens en analytics	50
3.8 Sturing en beheersing	53
3.9 Risico's en risicobeheersing	55

Bijlagen 59

Gerealiseerde belastingmiddelen en bezetting Belastingdienst

€ 352.130
belastingmiddelen

Loon- en inkomensheffingen
€ 192.959

Omzetbelasting
€ 77.114

Venootschapsbelasting
€ 47.835

Autobelastingen
€ 6.159

Dividendbelasting
€ 8.057

Schenk- en erfbelasting
€ 3.003

Overige belastingmiddelen
€ 17.003

26.756 fte

Particulieren
2.493 fte

Midden- en Kleinbedrijf
6.997 fte

Grote Ondernemingen
2.826 fte

FIOD
1.698 fte

Centrale Administratieve Processen
3.609 fte

Klantinteractie & Services
1.897 fte

Informatievoorziening
3.305 fte

Overige interne processen
3.933 fte





1. De Belastingdienst in 2023

- > 1.1 Resultaten uit reguliere taken
- > 1.2 Dienstverlening verbeteren
- > 1.3 Toezicht en fraudebestrijding
- > 1.4 Herstelacties
- > 1.5 Coronaschulden
- > 1.6 Basis op orde voor een wendbare en toekomstbestendige organisatie



In deze jaarrapportage kijken we terug op het jaarplan 2023: wat ging er goed? Maar ook: welke doelen hebben we niet gehaald? Dit eerste hoofdstuk bevat de rode draad van de rapportage, wat de Belastingdienst op hoofdlijnen heeft bereikt. In hoofdstuk 2 rapporteren we over de geboekte resultaten in de dienstverlening, toezicht, fraudebestrijding en opsporing en komen de verschillende doelgroepen (burgers, MKB en grote organisaties) aan bod. In hoofdstuk 3 gaan we in op de randvoorwaarden die de uitvoering van onze taken mogelijk maken, zoals ICT, personeel en interne beheersing.

Resultaten uit reguliere taken

De reguliere uitvoerende processen zijn in 2023 goed verlopen. Zo hebben we € 352 miljard aan belasting- en premieopbrengsten geïnd, € 45 miljard meer dan in 2022, en hebben we de meeste prestatie-indicatoren gehaald: zo is de belastingmoraal al jaren stabiel en handelden we in 2023 ruim 97% van de klachten af binnen Awb-termijn. Sommige prestatie-indicatoren zijn nog niet op het gewenste niveau. Het percentage afgehandelde bezwaren binnen de Awb-termijn bedroeg 76,7% (norm 90%). Vanwege de hoge instroom van box 3-bezwaren – de voorraad is opgelopen tot zo'n 330.000 box 3-bezwaren – is de eerste fase van het behandelproces verstoord geweest. In deze eerste fase worden de bezwaren verdeeld over de afhandelaren. Hierdoor is ook de voorraad niet-box 3-bezwaren erg opgelopen, die nu moet worden weggewerkt. Hiervoor wordt in 2024 tijdelijk meer capaciteit ingezet. De bereikbaarheid van de BelastingTelefoon is in 2023 sterk verbeterd ten opzichte van 2022. Met name in het laatste kwartaal was de bereikbaarheid bijna op de norm van 90%. Over geheel 2023 was de bereikbaarheid 81,5%, over 2022 was dat nog 72,1%. Om de bereikbaarheid te verbeteren proberen we de productiviteit te verhogen en hebben we ingezet op het werven van personeel, maar ook het behoud van ervaren krachten. In 2023 waren 2.100 fte werkzaam bij de BelastingTelefoon.

Dienstverlening verbeteren

Burgers en bedrijven verwachten dat de Belastingdienst een optimale dienstverlening aanbiedt, zodat zij met alle vertrouwen en voldoende geïnformeerd aan hun belastingverplichtingen kunnen voldoen. In de paragrafen 2.1 (burgers), 2.2 (MKB) en 2.3 (grote organisaties) rapporteren we over de resultaten op dienstverlening per doelgroep. In 2023 is onder andere het volgende bereikt:

- 1.600 brieven getoetst op begrijpelijkheid, zodat in totaal eind 2023 meer dan 2.700 van de circa 6.200¹ brieven beter leesbaar zijn;
- 900 medewerkers hebben de opleiding 'vroegsignalering' gevolgd, zodat zij eerder contact leggen met burgers waar mogelijk sprake is van complexe en schrijnende situaties;
- 1,07 miljoen terugbelverzoeken bij de BelastingTelefoon beantwoord;
- 2.805 Stella-casussen aangemeld waarmee we burgers in complexe schuldsituaties helpen (een groei van 24% ten opzichte van 2022) en 2.037 Stella-casussen afgehandeld;
- 33.000 afspraken gemaakt voor hulp bij aangifte voor de Inkomensheffing, een stijging van 17,2% ten opzichte van 2022;
- circa 23.500 zogenoemde Pro Memorie (PM)-brieven verstuurd voor de Inkomensheffing, waarin we belastingplichtigen attenderen op mogelijke vergissingen en fouten door de belastingplichtige;
- ruim 450.000 verkorte aangiften inkomstenbelasting ontvangen, waarmee burgers gemakkelijker en sneller aangifte kunnen doen;
- kan er steeds meer met iDEAL betaald worden: particulieren en ondernemers kunnen hier sinds 2023 voor de inkomstenbelasting, Zorgverzekeringswet en de toeslagen gebruik van maken.

¹ Bij de start van het programma zijn ongeveer 5.000 brieven geïdentificeerd. Gedurende de looptijd van het programma zijn daar ongeveer 1.200 brieven extra bij gekomen.



Toezicht en fraudebestrijding

Door inzet van handhaving (bestaande uit dienstverlening, toezicht en opsporing) onderhouden en versterken we de compliance. Met dienstverlening zorgen we ervoor dat burgers en bedrijven gemakkelijk juist aangifte kunnen doen. Daarnaast is het belangrijk voldoende toezicht uit te voeren en fraude te bestrijden. We voeren verschillende controles uit om de juistheid en volledigheid van de aangifte vast te stellen. Conform de motie-Idsinga² bieden we in deze jaarrapportage inzicht in de gegevens en resultaten van controles, boekenonderzoeken en fraudebestrijdingsactiviteiten in 2023 – zie hiervoor paragraaf 2.2 t/m 2.4. In 2023 hebben we onder andere de volgende activiteiten uitgevoerd:

- voor burgers zo veel mogelijk vooraf ingevuld zodat zij makkelijker een juiste aangifte kunnen doen (de zogenaamde VIA, vooraf ingevulde aangifte);
- ruim 115.000 aangiften inkomstenbelasting van burgers handmatig gecontroleerd;
- ruim 180.000 aangiften van burgers massaal gecorrigeerd op basis van gevalideerde informatie waarover de Belastingdienst beschikt;
- ruim 62.000 aangiften inkomstenbelasting winst uit onderneming gecontroleerd;
- ruim 17.000 aangiften vennootschapsbelasting gecontroleerd;
- zo'n 9.000 boekenonderzoeken uitgevoerd bij het mkb en zo'n 500 bij grote organisaties;
- zo'n € 141 miljoen opbrengst gerealiseerd (belastingbedragen, rente en boeten) met de aanpak van verhuuld vermogen.

Herstelacties

We zetten onze capaciteit niet alleen in voor de reguliere processen, maar ook voor het herstellen van zaken die in het verleden niet goed zijn gegaan, zie hiervoor ook paragraaf 2.1.

Tot en met 2023 zijn ruim 260.000 personen geïnformeerd over hun registratie in de Fraude Signalering Voorziening (FSV), waarmee de moties Marijnissen I en II zijn uitgevoerd. Ongeveer 6.300 personen hebben in 2023 een schadevergoeding ontvangen vanwege schending van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) naar aanleiding van opname in FSV. We hebben sinds juni 2023 een meldpunt voor mensen die vermoeden dat FSV-gegevens zijn verstrekt aan andere organisaties. De afhandeling van de vergoedingen voor de personen die schade hebben geleden vanwege hun registratie in FSV is in het vierde kwartaal van 2023 gestart. Daarnaast is een tegemoetkoming aan personen die vanwege hun FSV-registratie niet of te laat zijn toegelaten tot een minnelijk schuldsaneringstraject in voorbereiding – de wetgeving is vertraagd en volgt in 2024 waardoor na behandeling herstel kan plaatsvinden vanaf 2025.

Over het herstel FSV en verwante zaken en over het verbeteren en borgen van het gebruik van gegevens werd voorheen gerapporteerd in het kader van het programma HVB (Herstellen, Verbeteren, Borgen). De activiteiten binnen dit programma zijn belegd in de reguliere uitvoering.

In 2023 is ook het herstel van ten onrechte niet-verminderde vervolgingskosten afgerond. Tussen 2020 en 2023 hebben we ongeveer 700.000 burgers en bedrijven hersteld bij 1,5 miljoen aanslagen voor een totaalbedrag van € 137 miljoen.

Tenslotte is in 2023 veel capaciteit ingezet voor de uitvoering van de herstel- en overbruggingswetgeving box 3 en de internetconsultatie voor het nieuwe box 3-stelsel.

² [Kamerstukken II 2021/2022, 31 066, nr. 993](#)



Coronaschulden

Tijdens de coronacrisis hebben ruim 400.000 ondernemers gebruik gemaakt van de mogelijkheid om de betaling van hun belastingschulden uit te stellen. Er resteerde eind 2023 nog € 11,8 miljard aan coronabelastingschuld (25% van het oorspronkelijke bedrag) bij 179.000 ondernemers. In de Kamerbrief van 7 februari 2024 is de laatste stand van zaken weergegeven³. De inning van coronaschulden vraagt, samen met andere ontwikkelingen als de energiecrisis en hersteloperaties, om een aanzienlijk hogere uitvoeringslast en menskracht. Het is daarom niet mogelijk om alle invorderingsmaatregelen tegelijk op te pakken, fasen is noodzakelijk. Hierbij staat hulp aan ondernemers – zoals het versturen van brieven met handelingsperspectief en door het inzetten van deurwaarders voor dienstverlenende bedrijfsbezoeken – voorop. Uiteindelijk zullen invorderingsmaatregelen volgen voor alle ondernemers die niet aan hun (corona)betalingsverplichtingen voldoen. Zie hiervoor ook paragraaf 2.2.

Basis op orde voor een wendbare en toekomstbestendige organisatie

Personeel, leiderschap en cultuur (paragrafen 3.4 en 3.5)

De Belastingdienst staat in 2023 op plek 6 van meest favoriete werkgevers en daar zijn we trots op. We zijn hierdoor in staat om veel nieuwe medewerkers aan te trekken en die hebben we ook nodig om het werk te blijven doen. In 2023 hebben we een recordaantal van 3.347 fte nieuwe medewerkers geworven. De bezetting is dit jaar toegenomen met 1.433 fte, maar is met 97 procent nog niet volledig dekkend. We vangen de onderbezetting deels op met inhuur.

Als Belastingdienst staan wij voor goed werkgeverschap. Investeren in leiderschap en cultuur, met specifieke aandacht voor diversiteit en inclusie en een open en veilig werkklimaat, vinden we erg belangrijk. In 2023 hebben 1.129 leidinggevendenden (64%) een kick-offsessie bijgewoond van de leerlijn 'Inzicht in eigen (voor)oordeel'. De e-cursus Vooroordelen Voorbij is door 6.623 medewerkers afgerond en er zijn 198 teamdialogen over dit onderwerp gevoerd. Uit het Medewerkersonderzoek van eind 2023 blijkt dat de scores op de meest relevante thema's voor leiderschap & cultuur verbeterd zijn in vergelijking met 2021. In hetzelfde Medewerkersonderzoek onderzochten we de *employee net promoter score* (eNPS), de score die aangeeft in welke mate de medewerkers de Belastingdienst aanraden als werkgever. Deze score is gestegen van -26 in 2019 naar +6 in 2023, en is hoger dan de benchmark van +2.

ICT (paragraaf 3.6)

Vanwege de grote uitdaging op het gebied van ICT, hebben we de capaciteit vergroot. In 2023 hebben we ruim 615.000 IV-dagen gerealiseerd, tegenover 590.000 dagen in 2022. Ondanks de grotere capaciteit moeten we nog altijd keuzes maken. Daarom werken we sinds 2022 met een Meerjarenportfolio met een horizon van vijf jaar, die drie keer per jaar wordt geactualiseerd. In de Meerjarenportfolio worden de veranderwensen geprioriteerd en keuzes gemaakt wat we dit jaar doen en wat nog even moet wachten. Verouderde systemen moeten gemoderniseerd worden. In alle ketens loopt de modernisering conform planning. Wel zijn er risico's, bijvoorbeeld als gevolg van het aankomende arrest van de Hoge Raad rond box 3. We zijn in juni 2023 gestart met de aanbesteding van een pakketoplossing voor het nieuwe Omzetbelastingstelsel. Het streven is dat de implementatie van het nieuwe Omzetbelastingstelsel plaatsvindt per 2026. Daarnaast is de planning dat de verouderde systemen gebaseerd op Cool:gen ultimo 2026 zijn vervangen.

³ Kamerstukken II 2023/2024, 31 066/35 420, nr. 1337

**Interne beheersing (paragraaf 3.8)**

Sinds 2022 maken we een In Control Statement (ICS). In deze ICS verklaren we hoe het is gesteld met interne beheersing van de Belastingdienst⁴. Bij de ICS over 2022 gaven we al aan dat we de financiële stromen binnen de organisatie beheersen. Over 2023 hebben we de ICS – die als bijlage is meegestuurd met deze jaarrapportage – uitgebreid met een oordeel hoe de Belastingdienst zélf voldoet aan de fiscale regelgeving.

In 2023 hebben we verder gewerkt aan het aanpakken van de onvolkomenheden die de Algemene Rekenkamer heeft geconstateerd. Bij het verantwoordingsonderzoek over 2023 – gepubliceerd in mei 2024 – hebben we twee onvolkomenheden opgelost. Er zijn nu nog zes onvolkomenheden en aandachtspunten over.

Daarnaast toetsen we bij alle bedrijfsprocessen of aan de AVG, de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) en de Archiefwet wordt voldaan. In 2023 zijn 791 bedrijfsprocessen geïdentificeerd, en hebben we 28% hiervan getoetst. We zorgen ervoor dat minimaal de hoge risico's in de compliantie voor het einde van 2024 worden beheerst.

4 [Kamerstukken II 2022/2023, 31066, nr. 1230](#)



2. Voor burgers en bedrijven

- > 2.1 Burgers
- > 2.2 MKB
- > 2.3 Grote organisaties
- > 2.4 Fraudebestrijding en opsporing



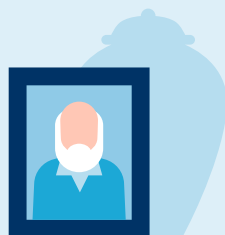
Aantal burgers
7,9 miljoen*



Schenkers
120.000



Erfgenamen
75.000



8,6 miljoen
Aangiften

47.000
Bezwaren

5,3 miljoen
Telefoontjes

72.000
Gesprekken via social media



Buitenlands belastingplichtige
280.000



3,1 miljard
Belastingopbrengsten

Exclusief door bedrijven afgedragen belastingen zoals loonheffing

Burgers

Bereikte resultaten

Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling

Aanbieden verkorte aangifte	De verkorte aangifte is conform planning vanaf 1 maart 2023 aangeboden. Hierop zijn ruim 450.000 verkorte aangiftes ontvangen.
Begrijpelijke brieven	Tot en met eind 2023 hebben we in totaal meer dan 2.700 van 6.200 brieven getoetst en aangepast (tegen een planning van 2.000, waarvan 1.600 in 2023).
Minimaal 90% van de bezwaren behandelen binnen de wettelijke termijn	50,0% (als gevolg van de grote aantallen bezwaren en verzoeken om ambtshalve vermindering n.a.v. het Hoge Raad-arrest box 3 en het aangekondigde rechtsherstel is dit onder het streefpercentage)

Deskundige en persoonlijke ondersteuning

Bereikbaarheid BelastingTelefoon	De BelastingTelefoon heeft in 2023 in totaal zo'n 7,7 miljoen telefoontjes afgehandeld (5,3 miljoen van burgers, 2,4 miljoen van bedrijven). De bereikbaarheid over 2023 was 81,5%.
Balies en steunpunten	<ul style="list-style-type: none"> Het doel uiterlijk 31 maart 2023 de digitale balie online beschikbaar te stellen voor videobellen is gerealiseerd. Daarnaast kon in 2023 online een fysieke balieafspraken of terugbelafspraken worden gemaakt. Van deze online mogelijkheid is in 2023 bijna 100.000 keer gebruik gemaakt. Verder was het in 2023 (conform doelstelling) mogelijk om bedragen direct online via MijnBelastingdienst te betalen met iDEAL of om een machtiging af te geven tot automatische incasso.

* Aantal personen dat in 2023 een definitieve IH-aangifte heeft gedaan



Bereikte resultaten

Balies en steunpunten	<ul style="list-style-type: none"> In 2023 is één nieuw steunpunt, in Dordrecht, geopend. In 2023 zijn meer dan 33.000 afspraken in het kader van de Hulp bij Aangifte gemaakt.
Meer maatwerk in de dienstverlening, zoals via Stellateams en vroegsignalering	<p>In 2023 hebben circa 900 (doel was 800) medewerkers van de Belastingdienst en Toeslagen de opleiding Vroegsignalering gevolgd.</p> <p>In 2023 zijn 2.805 Stella-gerelateerde casussen aangemeld en zijn 2.037 casussen afgehandeld.</p>
Hersteloperaties uitvoeren: rechtsherstel box 3-heffing, Fraude Signalering Voorziening (FSV), Minnelijke Schuldsanering Natuurlijke Personen (MSNP), invorderingsrente	<ul style="list-style-type: none"> Rechtsherstel box 3-heffing: in 2023 voorbereidingen gestart voor het geval de Hoge Raad oordeelt dat het rechtsherstel box 3 niet voldoende in lijn is met het 'Kerstarrest'. Invorderingsrente: de start van het herstelproject is uitgesteld naar 2024 in verband met een uitspraak van de Hoge Raad. Het herstel is inmiddels gestart en de afronding wordt verwacht in juni 2024. MSNP: het voorgenomen beleid per tegemoetkomingscategorie is met de Tweede Kamer gedeeld, maar feitelijke wetgeving is vertraagd en volgt in 2024 waardoor na behandeling herstel kan plaatsvinden vanaf 2025. FSV: eind 2023 zijn in totaal ruim 260.000 personen geïnformeerd over hun registratie in de Fraude Signalering Voorziening (FSV) waarmee de moties Marijnissen I en II zijn uitgevoerd. In 2023 is een meldpunt geopend voor personen die in FSV geregistreerd zijn en vermoeden dat FSV-gegevens zijn verstrekt aan andere organisaties.

Bereikte resultaten

Waarborgenkader implementeren voor selectie-instrumenten	<p>In 2023 hebben twee uitvoeringsdirecties het waarborgenkader selectie-instrumenten toegepast in een pilot. Op grond daarvan is een impactbepaling gemaakt en een advies opgesteld voor Belastingdienst-brede implementatie. Vanaf 2024 nemen we het waarborgenkader selectie-instrumenten gefaseerd in gebruik.</p>
<h3>Effectief toezicht en fraudebestrijding</h3>	
Toezicht vooraf en achteraf	<p>We hebben in 2023 870 fte van de primaire capaciteit van directie Particulieren op toezicht ingezet (doelstelling was 830-1.020 fte). Daarmee hebben we:</p> <ul style="list-style-type: none"> de vooraf ingevulde aangifte nog verder verbeterd; maatschappelijke dienstverleners ondersteund, die belastingplichtigen helpen bij het doen van aangifte; met circa 23.500 Pro Memorie (PM)-brieven belastingplichtigen geattendeerd op mogelijke vergissingen en fouten; 115.000 aangiften inkomstenbelasting handmatig gecontroleerd, waarmee het doel van 100.000 aangiften is gerealiseerd; 180.000 aangiften massaal gecorrigeerd, wat hoger is dan de verwachte 125.000 tot 150.000.
Themagerichte toezichtaanpak	<p>Het doel was in 2023 de risico's vangnet scholingsuitgaven, eerste jaar kosten voor eigen woning, hypotheekverhoging en zorgkosten in behandeling te nemen. Vanwege capaciteitsgebrek hebben we in 2023 deels bij de specifieke zorgkosten, en verder geen, thematisch toezicht kunnen uitvoeren.</p>



Prioriteit 1 Burgers

Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling



Verkorte aangifte aanbieden

We hebben het in 2023 voor een grote groep burgers makkelijker gemaakt om aangifte inkomstenbelasting te doen via de verkorte aangifte. Dankzij de verkorte aangifte hoefden burgers zonder fiscaal partner met een eenvoudige fiscale situatie (met inkomsten uit dienstbetrekking, eigen woning en hypotheek en een vermogen onder de grens van de vermogenstoets toeslagen) hun volledig vooraf ingevulde aangifte alleen te controleren en in te sturen. We hebben in 2023 454.380 verkorte aangiften ontvangen.

Begrijpelijke brieven

In 2023 hebben we circa 1.600 van onze brieven getoetst en aangepast, waarmee we uitkomen op een totaal van 2.700 inmiddels getoetste en aangepaste brieven. Met de hulp van burgerpanels en een speciale taalscan herschrijven we in totaal ongeveer 6.200⁵ standaardbrieven. Daarmee maken we onze brieven beter begrijpelijk, zodat burgers en ondernemers weten wat ze moeten doen. We hebben in 2023 bijvoorbeeld de 'geldteruggavebrief' aangepast.

Bezwaren behandelen

Als gevolg van de grote aantallen bezwaren en verzoeken om ambtshalve vermindering naar aanleiding van het HR-arrest box 3 en het aangekondigde rechtsherstel is het streefpercentage van 90% voor het afdoen van bezwaren Inkomensheffing in 2023 binnen de termijn uit de Algemene wet bestuursrecht (Awb) niet gehaald. Dat hadden we al in het jaarplan voorzien. Uiteindelijk hebben we in 2023 gemiddeld 50,0% (in 2022: 68,9%) van de bezwaarschriften voor burgers (alle middelen) binnen de Awb-termijn afgedaan.

Bij de schenk- en erfbelasting haalden we door een verbeterde aanpak afgelopen jaar onze streefwaarden van minimaal 90% tijdige behandeling van bezwaren binnen de Awb-termijn. Voor erfbelasting gold dit voor 91,7% van de bezwaren en voor de schenkbelasting voor 93,2% van de bezwaren.

In 2023 hebben we het mogelijk gemaakt voor burgers om, naast het uploaden van documenten, ook hun emailadres en telefoonnummer achter te laten in de Online Bezwaar Voorziening op onze website. We kunnen daardoor de burger proactief benaderen en eventuele vragen direct beantwoorden. Hierdoor is de burger vaker snel en in één keer goed geholpen. Het is ons afgelopen jaar vanwege schaarste aan IV-capaciteit nog niet gelukt een start te maken met de functionaliteit om correspondentie over iemands specifieke zaak online te tonen, waardoor de voortgang op een zaak gevolgd zou kunnen worden door de indiener.

⁵ Bij de start van het programma zijn ongeveer 5.000 brieven geïdentificeerd. Gedurende de looptijd van het programma zijn daar ongeveer 1.200 brieven extra bij gekomen.



Prioriteit 2 Burgers

Deskundige en persoonlijke ondersteuning



Burgers betrekken bij de ontwikkeling van onze dienstverlening

We hebben ook in 2023 op meerdere manieren signalen van burgers kunnen gebruiken om onze dienstverlening te verbeteren. Deze signalen halen we op via kanalen als de BelastingTelefoon en contacten met maatschappelijke dienstverleners. Zo hebben we het in 2023 makkelijker gemaakt voor burgers om een voorlopige aanslag stop te zetten als inkomensgegevens en aftrekposten zijn gewijzigd. Voorheen moest de burger een nieuw wijzigingsverzoek indienen om dit stop te kunnen zetten, wat door veel burgers als ingewikkeld werd ervaren.

Daarnaast hebben we het gemakkelijker gemaakt binnen de organisatie een verbeteractiviteit te koppelen aan een binnengekomen klacht. Zo krijgen we inzichtelijk hoe signalen van burgers bijdragen aan het verbeteren van onze dienstverlening.

Uitbreiding en verbetering mogelijkheden dienstverleningskanalen

BelastingTelefoon: bereikbaarheid en kwaliteit

De bereikbaarheid van de BelastingTelefoon was in 2023 81,5%, tegenover 72,1% in 2022. Daarmee hebben we de verwachting in het jaarplan (75-80%) gehaald. De streefwaarde voor de bereikbaarheid blijft 90%. Het afgelopen jaar zijn we verdergegaan met het werven van nieuwe medewerkers om de bereikbaarheid van de BelastingTelefoon te verbeteren. De klanttevredenheid is ook verbeterd: van 68,8% in 2022 naar 75,6% in 2023.

Om de BelastingTelefoon bereikbaar te houden, hebben we het afgelopen jaar ingezet op het voorkómen dat mensen zich genoodzaakt voelen om de BelastingTelefoon te bellen. Dit doen we onder meer door de website te verbeteren, duidelijkere brieven te versturen met zo mogelijk een verwijzing naar de website voor extra informatie en het verbeteren van de communicatie via sociale media (onder meer door video's).

Via het menu van de BelastingTelefoon is het voor burgers, bedrijven en intermediairs mogelijk om, als de wachttijd oploopt, een terugbelverzoek in te plannen. We hebben in 2023 1,07 miljoen terugbelverzoeken afgehandeld. Op sommige onderwerpen kan ook via de website een terugbelafpraak gemaakt worden als men het antwoord op de website niet kan vinden. We hebben dit aanbod in 2023 nog niet verder kunnen uitbreiden vanwege capaciteitsgebrek.

Online overzicht te betalen en ontvangen bedragen en verbetering website

Sinds 2023 is het mogelijk voor de inkomstenbelasting, Zorgverzekeringswet en de toeslagen om te betalen met iDEAL (waarvan in 2023 circa 1,4 miljoen keer gebruik is gemaakt) of om een machtiging af te geven tot automatische incasso via het online overzicht op MijnBelastingdienst. Burgers kunnen daar tevens zien hoeveel ze nog moeten betalen en/of ontvangen voor de inkomstenbelasting en de bijdrage Zorgverzekeringswet.

In 2023 hebben we voorbereidingen getroffen om het nieuwe concept voor de website in 2024 te kunnen testen met gebruikers. Dit nieuwe concept, waarmee content anders wordt gestructureerd en gepresenteerd, heeft als doel de website beter aan te sluiten op de handelingen die belastingplichtigen moeten verrichten, bijvoorbeeld als ze een aangifte invullen.



Balies en steunpunten: uitbreiding, integrale hulp, digitale balie

We hebben in 2023 98.839 mensen persoonlijke hulp aangeboden aan de fysieke balie, de telefonische balie of de digitale balie (videobellen). Door de in 2023 gestarte werkwijze ‘integrale behandeling en nazorg’ kijken we bij afspraken aan de balie verder dan de vraag van de burger. Dit houdt in dat de medewerker bij bijvoorbeeld een afspraak over toeslagen ook kan kijken naar aangiften of betalingen voor de inkomensheffing en andersom.

We hebben het voor burgers mogelijk gemaakt online afspraken te maken voor zowel de fysieke, telefonische als digitale balie. We blijven nieuwe fysieke steunpunten openen om hulp voor burgers in hun nabijheid te realiseren. In 2023 is één nieuw steunpunt in Dordrecht geopend als eerste in een reeks van zeven nieuwe fysieke steunpunten. Ook is het in 2023 mogelijk gemaakt bij baliebezoek direct een machtiging te verstrekken aan de Belastingdienst.

Daarnaast hebben we ook in 2023 burgers, die de belastingaangifte een lastige klus vinden of onzeker zijn of ze het juiste invullen, ondersteund bij het doen van hun aangifte inkomstenbelasting in het kader van de Hulp bij Aangifte. In totaal zijn hiervoor in 2023 ruim 33.000 afspraken gemaakt. Burgers konden daarbij kiezen tussen een afspraak op een van onze kantoren of een steunpunt, de telefonische balie of de digitale balie. In 2023 hebben we tevens geëxperimenteerd met vroegtijdig telefonisch contact en service-SMS voor jongeren om hen erop te attenderen dat ze aangifte moeten doen.

Help de helper: ondersteuning van maatschappelijk dienstverleners

Via fysieke en digitale bijeenkomsten zijn we in 2023 wederom in contact getreden met maatschappelijk dienstverleners en andere “helpers”, die anderen ondersteunen bij het doen van belastingaangifte. Zo organiseerden we in de regio's Friesland, Utrecht en Zeeland bijeenkomsten en hebben we tijdens het online eindejaarswebinar, waarvoor zich circa 3.000 deelnemers hadden aangemeld, helpers bijgepraat over ontwikkelingen en actualiteiten die relevant zijn voor de aangiftecampagne. Ook verbeteren we voortdurend de informatie op ons forum Kennisnetwerk en hebben we materiaal beschikbaar gesteld waarmee organisaties zelf trainingen kunnen ontwikkelen ter ondersteuning van hun helpers.

In december 2023 is het convenant vernieuwd met de Koninklijke Bibliotheek, gericht op het uitbreiden van het aantal deelnemende bibliotheken en de verdere versterking van de geboden hulp en ondersteuning. We kunnen zo met een dekking van 400 bibliotheken onze dienstverlening dichterbij de burger brengen.

In 2023 hebben we een contactkaart verspreid onder maatschappelijk dienstverleners met daarop directe nummers naar specialisten en een nummer dat voorrang geeft op de wachtrij als de dienstverlener belt in aanwezigheid van de burger.

Stella-aanpak versterken

In 2023 zijn 2.805 Stella-gerelateerde casussen aangemeld (een groei van 24% ten opzichte van 2022) en zijn 2.037 casussen afgehandeld. Via Stella helpen we burgers (inclusief zelfstandigen zonder personeel) die met meerdere problemen te maken hebben of dat dreigen te krijgen. Er is daarvoor steeds meer bewustzijn bij medewerkers door de opleiding Vroegsignalering en door het aantal communicatie-uitingen rondom Stella en Vroegsignalering.



Vroegtijdig signalen herkennen om probleemsituaties te voorkomen

In 2023 hebben circa 900 medewerkers van Belastingdienst en Toeslagen de opleiding Vroegsignalering gevolgd. Via Vroegsignalering willen we voorkomen dat burgers ernstig in de knel raken en bij een Stella-team moeten aankloppen. We leiden medewerkers op die klantcontact hebben, zodat ze signalen beter kunnen herkennen en weten welk hulpaanbod er beschikbaar is.

We hebben in 2023 verder een pilot ‘Contactkaartje’ uitgevoerd waarin burgers die verzuimden hun aangifte inkomstenbelasting te doen, een persoonlijk kaartje ontvingen om contact met ons op te nemen. Het contactkaartje werkte uitnodigend, zorgde voor een drempelverlaging en gaf de organisatie een menselijker gezicht, zo bleek uit de evaluatie van de pilot.

Ook is in 2023 een pilot uitgevoerd waarin we telefonisch contact opnamen met burgers die mogelijk recht hebben op een belastingteruggave. Het bleek namelijk dat de helft van de ontvangers van de geldteruggavebrief geen aangifte deed, terwijl zij mogelijk wel recht hadden op een teruggave. Daarom onderzoeken we nu hoe effectief het is om proactief burgers telefonisch te benaderen, bijvoorbeeld zodat ze alsnog aangifte doen. De evaluatie van deze pilot wordt uitgevoerd.

Ondersteunen bij aangifte schenk- en erfbelasting

In 2023 hebben we het mogelijk gemaakt digitaal een aanvraag voor de nabestaandenmachtiging te doen. Voorheen moest een burger hiervoor fysiek naar de balie. Dit zorgde voor een drempel en veel burgers maakten hierdoor gebruik van een intermediair of vulden de aangifte op papier in, wat vaak complex bleek.

Vanwege de afschaffing in 2024 van de verhoging van de schenkingsvrijstelling eigen woning in de schenkbelasting – de zogeheten ‘jubelton’ – is het aantal aangiften schenkbelasting dat we in 2023 hebben ontvangen sterk toegenomen. Dit kan gevolgen hebben voor de snelheid waarmee burgers van ons duidelijkheid krijgen over hun aangifte schenkbelasting. We hebben in 2023 extra aandacht besteed aan de afschaffing van de ‘jubelton’ en de gevolgen daarvan op de webpagina Schenken en in de aangifte.

Via het Forum Notarispraktijk communiceren we met notarissen. Dit forum is gestart met een pilot voor 25 kantoren. Inmiddels zijn meer dan 100 notariskantoren aangesloten. In 2024 nemen we het initiatief om dit verder uit te breiden.

Herstelacties

Rechtsherstel box 3-heffing

Het rechtsherstel box 3-heffing vroeg in 2023 een grote inzet van ons en zal dit ook in 2024 vragen. In de Kamerbrief van 29 september 2023 zijn voorbereidingen aangekondigd voor het geval de Hoge Raad oordeelt dat het rechtsherstel box 3 niet voldoende in lijn is met het ‘Kerstarrest’⁶.

Herstellen gevolgen Fraude Signalering Voorziening

Tot en met 2023 zijn ruim 260.000 personen geïnformeerd over hun registratie in de Fraude Signalering Voorziening (FSV), waarmee de moties Marijnissen I en II zijn uitgevoerd. De afhandeling van de schadevergoedingen voor de personen die schade hebben geleden vanwege hun registratie in FSV is in het vierde kwartaal van 2023 gestart. Ongeveer 6.300 personen hebben in 2023 een schadevergoeding ontvangen vanwege schending van de AVG. In juni 2023 is een meldpunt geopend waar personen die in FSV geregistreerd zijn en vermoeden dat FSV-gegevens zijn verstrekt aan andere organisaties, zich kunnen melden. Bij de stand-van-zakenbrief⁷ hebben we de Rapportage Meldpunt FSV-Gegevensdeling meegestuurd.

⁶ [Kamerstukken II 2023/2024, 32 140, nr. 177](#)

⁷ [Kamerstukken II 2023/2024, 31 066, nr. 1338](#)



Om in de toekomst beter te waarborgen dat het selecteren van aangiften, aanvragen en verzoeken rechtmatig plaatsvindt is in 2022 een nieuw waarborgenkader vastgesteld voor selectie-instrumenten. In 2023 hebben twee uitvoeringsdirecties in een pilot het kader toegepast op twee verschillende selectie-instrumenten. Daarmee hebben we op kleine schaal ervaring opgedaan met het waarborgenkader. We hebben op grond hiervan een impactbepaling gemaakt en een implementatieadvies opgesteld voor Belastingdienst-brede implementatie. Vanaf 2024 nemen we het waarborgenkader selectie-instrumenten gefaseerd in gebruik.

Van FSV naar een zorgvuldige herstart van meldingstromen

Als gevolg van het uitzetten van de FSV is de behandeling van de extern ontvangen meldingen van mogelijke fouten of fraude, die voorheen in de FSV werden geregistreerd, grotendeels stilgelegd en opgeschort. We zijn begin 2023 van start gegaan met het Programma Fiscale Meldingen & Informatiestromen (PFMI), met als doel het gefaseerd herstarten van het gebruikmaken van meldingen in daarvoor in te richten processen, die met waarborgen zijn omkleed. In november 2023 heeft de zorgvuldige herstart plaatsgevonden van twee meldingstromen. Deze eerste stromen worden gebruikt om het nieuwe proces te beproeven en toetsen, onder andere op het voldoen aan de AVG-waarborgen. Als onderdeel van het meldingenproces ontvangen en registreren we nu bij de opgestarte meldingstromen externe meldingen op één punt en op eenduidige wijze.

Herstel selectie aan de poort

In de jaren 2012 tot en met 2019 zijn mogelijk aangiften inkomensheffing van burgers geselecteerd volgens een methode die meer gericht was op kenmerken van de belastingplichtige dan op fiscale risico's. In 2023 is onderzocht bij welke aangiften dit mogelijk voorkwam. Voorlopig is gebleken dat dit 2.500 aangiften betreft. Deze burgers komen in aanmerking voor een forfaitaire compensatie, waarvan de hoogte gekoppeld is aan de correctie op de aangifte. In 2023 is bijgedragen aan de Wet compensatie wegens selectie aan de poort. Die Wet is in het Belastingplan opgenomen en aangenomen. In 2024 start de Belastingdienst met de uitvoering van deze wet.

Herstellen onterechte afwijzing voor minnelijke schuldsanering

We zijn in 2023 verdergegaan met het in kaart brengen wat per individuele burger de gevolgen zijn geweest wanneer aan burgers onterecht Minnelijke Schuldsanering Natuurlijke Personen (MSNP) is ontzegd. Aan de wettelijke grondslag wordt nog gewerkt, waarna we kunnen beginnen we met het uitvoeren van het voorgenomen tegemoetkomingsbeleid⁸. De verwachting is dat er circa 4.800 burgers (stand per 1 april 2024) onterecht zijn afgewezen, waarvan een aanzienlijk deel overigens in tweede instantie alsnog is toegelaten.

Herstellen invorderingsrente

We hebben in 2023 de start van het herstelproject uitgesteld naar 2024 in verband met de uitspraak van de Hoge Raad van 18 augustus 2023, waarop in de Kamerbrief⁹ over stand van zaken Belastingdienst een toelichting is gegeven. We herstellen bij het project invorderingsrente de gemaakte fouten, waarbij het gaat om naar schatting 155.000 belanghebbenden (stand per 1 april 2024), waarvan we de berekende invorderingsrente niet hebben herrekend als de inspecteur de aanslag verminderde nadat de aanslag (gedeeltelijk) was betaald of verrekend. Ook passen we de processen en systemen zo aan dat dergelijke fouten niet meer kunnen optreden. Het herstel is inmiddels gestart en de afronding van het project wordt nu in juni 2024 voorzien.

⁸ waarvan we in februari 2024 met de Kamerbrief over stand van zaken Belastingdienst ([Kamerstukken II 2023/2024, 31 066, nr. 1338](#)) het voorgenomen beleid per tegemoetkomingscategorie hebben gedeeld.

⁹ [Kamerstukken II 2023/2024, 31 066, nr. 1338](#)



Prioriteit 3 Burgers

Effectief toezicht en fraudebestrijding



Toezicht vooraf en achteraf

In 2023 hebben we 870 fte van onze capaciteit op toezicht kunnen inzetten (doelstelling was 830-1.020 fte). Toezicht is onderdeel van de brede mix aan handhavingsinstrumenten die de Belastingdienst inzet ter bevordering van de compliance. We hebben onder andere de vooraf ingevulde aangifte (VIA) verder kunnen verbeteren. Dienstverleners die belastingplichtigen bijstaan bij het doen van aangifte hebben we afgelopen jaar ondersteund via het Kennisnetwerk. Ook hebben we belastingplichtigen kunnen attenderen op mogelijke vergissingen en fouten, bijvoorbeeld via Pro Memorie (PM)-brieven, waarin we belastingplichtigen attenderen op mogelijke vergissingen en fouten door de belastingplichtige. We hebben in 2023 conform doelstelling circa 115.000 aangiften inkomensheffing (IH) handmatig gecontroleerd. Ook hebben we circa 180.000 aangiften van burgers massaal gecorrigeerd, hetgeen meer was dan de verwachte 125.00 tot 150.000. Dit is niet noodzakelijkerwijs een positieve ontwikkeling, aangezien het ook duidt op meer fouten in de aangiften gemaakt door burgers dan oorspronkelijk verwacht.

We ondersteunden in 2023 met (grootschalige) communicatiecampagnes burgers, bedrijven en fiscaal ondernemers bij hun belastingzaken. Zo hebben we verschillende doelgroepen bewust gemaakt van het feit dat levensgebeurtenissen (zoals echtscheiding, eigen woning, nabestaanden en ondernemers) effect kunnen hebben op belastingzaken. In de aangiftecampagne hebben we aandacht besteed aan de optimale verdeling en aftrekposten, waaronder de aftrek van studiekosten en de betekenis van het box 3-arrest. In 2023 zijn we gestart met een communicatieaanpak om burgers te wijzen op de gegevensuitwisseling tussen online platformen en de Belastingdienst.

Themagerichte toezichtaanpak

We kiezen elk jaar een aantal specifieke thema's die we in de aangiften gaan behandelen op basis van eerdere inzichten over geconstateerde risico's. De themagerichte toezichtaanpak kon in 2023 slechts voor een deel worden uitgevoerd, namelijk bij de aangiften met specifieke zorgkosten. De andere thema's hebben we vanwege capaciteitsgebrek het afgelopen jaar niet kunnen uitvoeren. De thematische behandeling van deze risico's voeren we bij de volgende aangifte inkomstenbelasting uit. We hebben daarnaast wel capaciteit ingezet op de detectie en afdekking van het risico ongebruikelijke giftenaftrek binnen aangiften inkomstenbelasting (zie ook paragraaf 2.4 over fraudebestrijding en opsporing).



MKB

Bereikte resultaten

Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling

Administratieve keten versterken: onderzoek naar benodigde IV-capaciteit voor gebruik van iDEAL voor loonheffing in MijnBelastingdienstZakelijk	Het onderzoek, inclusief IV-capaciteit, om betalingen loonheffingen (LH) via iDEAL mogelijk te maken is in 2023 uitgevoerd.
Minimaal 90% van de bezwaren behandelen binnen de wettelijke termijn	78,3%
Verduidelijking brieven, berichten en formulieren voor mkb'ers	Zie paragraaf over burgers.

Deskundige en persoonlijke ondersteuning

Fiscale informatie bieden waar en wanneer het ondernemers past	<ul style="list-style-type: none"> Op alle negentien mkb-kantoren kunnen ondernemers terecht die een afspraak op locatie hebben gemaakt via de BelastingTelefoon De effecten van onze inspanningen rond dienstverlening zijn per kwartaal gemeten via de dienstverleningsmonitor Het voornemen dat ondernemers per uiterlijk 31 december 2023 online kunnen inzien welke vorderingen nog openstaan is niet gehaald. Verwachting is dat dit uiterlijk in het derde kwartaal van 2024 gerealiseerd kan worden.
Afhandeling invordering belastingen coronasteun	De invordering is opgestart en loopt door tot 2029.



Bereikte resultaten

Effectmeting inlevend invorderen uitvoeren	Conform planning is in mei 2023 de effectmeting inlevend invorderen afgerond en we blijven de langetermijneffecten op de gedragsverandering monitoren.
E-commerce: hulp aan ondernemers bij registratie voor btw-afdracht in EU-verband	De start van de structurele voorziening was voorzien voor eind 2023 maar is uitgesteld tot juni 2024.

Effectief toezicht en fraudebestrijding

Toezicht vooraf en achteraf	<p>De doelstelling om in 2023 38-43% van de primaire capaciteit op toezicht, fraudebestrijding en externe overheidssamenwerking in te zetten is overtroffen met een realisatie van 45%. Hiermee zijn onder andere de volgende toezichtactiviteiten uitgevoerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Horizontaal toezicht: het doel voor 2023 van meer dan 188.000 registraties waarmee mkb-ondernemers participeren in FD-convenanten is gehaald met een realisatie van 217.162; ▪ Het doel van 48.000-60.000 controles aangiften IH Winst in 2023 is gerealiseerd met 62.505; ▪ Het doel van 13.000-16.000 controles aangiften Vpb in 2023 is gerealiseerd met 17.659; ▪ Het doel van 9.000-12.000 boekenonderzoeken in 2023 is gerealiseerd met 9.002 boekenonderzoeken.
Handhaving plan Bedrijfsopvolgingsregeling (BOR) implementeren	In 2023 is het handhaving plan Voortzetting vereiste BOR geïmplementeerd.
Handhaving DBA/toezicht op arbeidsrelaties (schijnzelfstandigheid)	In 2023 is het (herijkte) Handhaving plan 2023 uitgevoerd en is de toegezegde inzet van 80 fte gerealiseerd.

Prioriteit 1 MKB

Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling



Administratieve keten versterken

Om ondernemers en hun fiscaal dienstverleners efficiënter en effectiever aan hun fiscale verplichtingen te kunnen laten voldoen zetten wij ook in 2023 in op de versterking van de administratieve keten die loopt vanuit de organisatie van de mkb-ondernemer tot in de organisatie van de Belastingdienst. Zo konden bedrijven via de Automatische Winst Aangifte (AWA) geautomatiseerd gegevens aanleveren voor aangifte en zijn er 14 fiscale hulpen voor gegevensoverdracht beschikbaar voor de markt, waaronder voor representatiekosten, zakelijk gebruik van een privévervoermiddel en werkruimte in de woning. In 2023 is ook een rekenservice 'aftrek elders belast' beschikbaar gesteld aan softwareleveranciers. Verder is zoals toegezegd in 2023 een onderzoek uitgevoerd om in de toekomst betalingen loonheffingen (LH) via iDEAL mogelijk te maken. Betaling met iDEAL voor de loonheffingen is wel al beschikbaar voor commerciële pakketten die aangiften via *system-to-system* (S2S) kunnen inzenden.

In 2023 hebben we de samenwerking voortgezet rond het Referentie Grootboek Schema (RGS), dat voorziet in de standaardisatie van financiële (rapportage)gegevens. De Belastingdienst werkt hierin samen met onder andere banken, accountsorganisaties, softwareleveranciers, het CBS en de Kamer van Koophandel. In 2023 is een nieuwe versie van het RGS gepubliceerd. Ook is in 2023 in overleg met de koepels van fiscaal dienstverleners de visie 'Kwaliteit, wat is het waard' opgesteld over minimale kwaliteitskenmerken voor administratieve ketens. Ten slotte heeft in 2023 een test plaatsgevonden op het terrein van de technologie voor kanaalafhankelijke interactieve services. Hiermee worden functionaliteiten en services beproefd, waarmee ondernemers en fiscaal dienstverleners op een veilige manier en via een kanaal naar keuze (boekhoudpakket, apps, fiscale



software, portaal Belastingdienst), gebruik kunnen maken van het servicepalet en de informatie van de Belastingdienst. Deze oplossing ondersteunt communicatie en authenticatie tussen ondernemers, fiscaal dienstverleners en de Belastingdienst.

Bezwaren binnen de wettelijke termijn behandelen

In 2023 is 78,3% van de bezwaren ingediend door mkb'ers (inclusief particulieren-plus) binnen de wettelijke Awb-termijn behandeld. Hiermee hebben we onze streefwaarde van minimaal 90% niet gehaald. Een belangrijke oorzaak hiervoor ligt in de al langer bestaande hoge voorraden en achterstand. Om in de toekomst de streefwaarde van minimaal 90% te kunnen halen loopt sinds 2023 een geïntensiveerde aanpak die in 2024 wordt voortgezet.

Er wordt ook stapsgewijs een digitaal bezwaarproces ontwikkeld waarover in 2023 overleg met de koepels van fiscaal dienstverleners heeft plaatsgevonden. In 2024 is voorzien in de mogelijkheid om het bezwaar digitaal door fiscaal dienstverleners via *system-to-system* in te kunnen dienen, zodat dit voor hen minder administratieve lasten met zich meebrengt.

Prioriteit 2 MKB

Deskundige en persoonlijke ondersteuning



Fiscale informatie bieden, waar en wanneer het mkb'ers past

Inzet dienstverleningskanalen

Ook in 2023 hebben we diverse informatiekkanalen voor dienstverlening aan ondernemers ingezet en geactualiseerd. De startersaanpak is na een succesvolle pilot landelijk uitgerold. Startende ondernemers konden in 2023 zelf het kanaal kiezen hoe ze geholpen willen worden: via de website of een webinar. De website "Goedestart" kende gemiddeld zo'n 12.800 unieke bezoekers per maand, waarvan gemiddeld 381 per maand ook gebruik maakten van de chatfunctie en waarvan gemiddeld 84 ondernemers een afspraak maakten voor een videobelgesprek. De webinars "Goedestart" trekken steeds meer deelnemers (richting de 2.000 per keer). Op basis van de signalen van ondernemers is in 2023 specifiek ingezet op betere (help)teksten op het gebied van autobelastingen. Het doel om in 2023 vorderingen die nog open staan online in te kunnen zien door ondernemers is niet behaald vanwege schaarse IV-capaciteit. De verwachting is dat we dit uiterlijk in het derde kwartaal van 2024 kunnen realiseren.

Loketten voor ondernemers

In 2023 konden mkb-ondernemers terecht op alle negentien mkb-kantoren met vragen. Hiervoor kan een afspraak op locatie worden gemaakt via de BelastingTelefoon. Ook ondernemers die zonder afspraak spontaan binnenlopen worden geholpen. Daarnaast was er in 2023 een ondernemersloket op het KvK-Ondernemersplein in Rotterdam en zijn afspraken gemaakt om een loket in te richten op het KvK-Ondernemersplein in Groningen. Aanvullend hebben startende ondernemers de optie om te chatten of te videobellen.



In 2023 zijn 464 verzoeken van ondernemers met complexe en dringende problemen in behandeling genomen door het Stella-team. Begin 2023 is de capaciteit uitgebreid, waardoor er geen wachttijden meer zijn geweest in 2023. Daarnaast ondersteunen we ondernemers in een kwetsbare positie via pilots schuldhulpverlening en verzuimpreventie.

Vooroverleg en servicebezoek

In 2023 zijn in totaal 11.302 verzoeken om vooroverleg afgehandeld. Hierbij voeren we overleg voordat de aangifte wordt ingediend, zodat de ondernemer snel zekerheid krijgt over de wijze waarop de regels worden toegepast en fouten in de aangifte kunnen worden voorkomen.

Het voornemen was om in 2023 een pilot uit te voeren waarin we een aantal grote mkb-ondernemingen die de belastingwetgeving goed naleven via een servicebezoek informeren over onze bevindingen over hun onderneming, met als doel die naleving te behouden en potentieel verzuim te voorkomen. Het heeft echter langer geduurd om de voor de pilot benodigde data te genereren waardoor de start van de pilot is vertraagd. De verwachting is dat de pilot in 2024 kan starten.

Mkb'ers betrekken bij ontwikkeling dienstverlening en dienstverleningsmonitor

In 2023 hebben verschillende overleggen met (vertegenwoordigers van) fiscaal dienstverleners plaatsgevonden, zoals met het Beconoverleg (belastingconsulenten), de Werkgroep Digicom (digitale communicatie met de Belastingdienst) en het landelijk Intermediairpanel. Ook zijn weer de Intermediardagen georganiseerd waar we met fiscaal dienstverleners in gesprek gaan over actuele fiscale ontwikkelingen, en hebben we diverse koepelconvenanten getekend.

In 2023 zijn mkb'ers bevroegd op hun ervaring met de Belastingdienst tijdens een Stella-traject, of als stoppende ondernemer of als jonge ondernemer. De effecten van onze inspanningen rond dienstverlening meten we voorts via het instrument van de dienstverleningsmonitor. De tevredenheid van mkb'ers over de algemene dienstverlening was in 2023 redelijk stabiel met een gemiddeld cijfer van rond 7 (schaal 1-10).

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

Waar in 2022 inlevend invorderen nog een programmatische invulling had, maakte dit in 2023 onderdeel uit van de reguliere aanpak. In mei 2023 is een effectmeting afgerond. Inlevend invorderen wil zeggen dat we contact opnemen met ondernemers die eerder aan hun fiscale verplichtingen hebben voldaan, maar dat opeens niet meer doen. We proberen te achterhalen waarom de belasting niet meer betaald wordt, gaan daarbij uit van een bereidwillige houding van de ondernemer, en maken vanuit vertrouwen afspraken om tot een oplossing te komen. Uit de effectmeting bleek nog geen positieve gedragsverandering *op de korte termijn* bij ondernemers. We monitoren of op de langere termijn wel een gedragsverandering en een verbetering in de compliance optreedt.

Hulp bij betalingsproblemen naar aanleiding van corona

Vanaf medio augustus 2023 is gestart met het in een aantal rondes gefaseerd intrekken van de betalingsregeling van ondernemers met corona-uitstel die niet aan de verplichtingen voldoen. De betalingsachterstanden worden vervolgens gefaseerd ingevorderd. De Tweede Kamer is op 7 februari 2024 geïnformeerd over de stand per 15 januari 2024 inzake de uitstaande belastingschuld, de betalingsregeling en de invordering¹⁰.

¹⁰ [Kamerstukken II 2023/2024, 31066, nr. 1300](#)



De Belastingtelefoon en Geldfit¹¹ werkten in 2023 samen om ondernemers met geldstress te helpen weer grip te krijgen op hun financiën. Zowel in de brieven van de invordering als op sociale media is Geldfit onder de aandacht gebracht. De pilot met Geldfit loopt tot 1 mei 2024. Verder werkten we ter voorkoming van schuld(stapel)ing o.a. samen met de Dienst Toeslagen, VNG (routekaart Financiële Zorgen) en de Kamer van Koophandel (KvK).

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

In 2023 was er een tijdelijke voorziening voor de btw-afdracht op de online verkoop van goederen en diensten tussen EU-lidstaten. In het Jaarplan Belastingdienst 2023 was als doel opgenomen dat uiterlijk op 31 december 2023 de tijdelijke voorziening vervangen zou worden door een structurele voorziening. De start van de structurele voorziening is nu voorzien voor juni 2024, zoals eerder bericht aan de Tweede Kamer.¹²

De (huidige) uitvoering rond EU btw E-commerce binnen de verschillende Europese lidstaten zorgt ervoor dat ondernemers het risico lopen op een onterechte boete voor betaalverzuim. Daarnaast levert het opleggen van boetes en het behandelen van bezwaren hiertegen ons een grote werklust op. In 2023 is daarom besloten om over de periode 1 juli 2021 tot 1 juni 2024 geen betaalverzuimboetes op te leggen aan ondernemers die deelnemen aan de vrijwillige regeling EU btw E-commerce. De al opgelegde boetes worden teruggedraaid¹³.

¹¹ www.geldfit.nl

¹² [Kamerstukken II 2022/2023, 31 066, nr. 1276](#)

¹³ [Kamerstukken II 2023/2024, 35 527, nr. 19.](#)

Prioriteit 3 MKB

Effectief toezicht en fraudebestrijding



Toezicht vooraf en achteraf

We oefenen zowel toezicht vooraf als achteraf uit ter bevordering van de naleving. In 2023 hebben we 45% van de primaire capaciteit voor het mkb ingezet op toezicht, fraudebestrijding en externe overheidssamenwerking. Toezicht is onderdeel van de brede mix aan handhavinginstrumenten die de Belastingdienst inzet ter bevordering van de compliance.

Het toezicht vooraf geven we onder andere vorm door convenanten horizontaal toezicht af te sluiten met fiscaal dienstverleners (FD-convenanten). In 2023 hebben we het bereik van horizontaal toezicht uitgebreid door het aantal convenanten uit te bouwen én door samen met de organisaties van fiscaal dienstverleners de deelnamegraad te verhogen. Het streven om het aantal registraties waarmee mkb-ondernemers participeren in FD-convenanten uit te breiden tot 188.000 is ruimschoots gehaald met 217.162 registraties.

Het toezicht achteraf krijgt onder andere vorm door controles aangiften IH Winst, Vpb en door boekenonderzoeken:

- We hebben 62.505 controles aangiften IH Winst gedaan;
- We hebben 17.659 controles aangiften Vpb gedaan;
- We hebben 9.002 boekenonderzoeken uitgevoerd, met inzet van 753.773 uren. Het correctieresultaat hiervan was rond € 670 miljoen bruto (exclusief inning en informatieverzoeken).
- Hiernaast zijn ook boekenonderzoeken uitgevoerd bij buitenlandse bedrijven die in Nederland belastingplichtig zijn (zowel mkb'ers als grote organisaties). Dit betrof in 2023 48 afgeronde boekenonderzoeken, met een inzet van 12.636 uren. Het correctieresultaat hiervan was circa € 9,5 miljoen.



Naleving bevorderen van de bedrijfsopvolgingsregeling

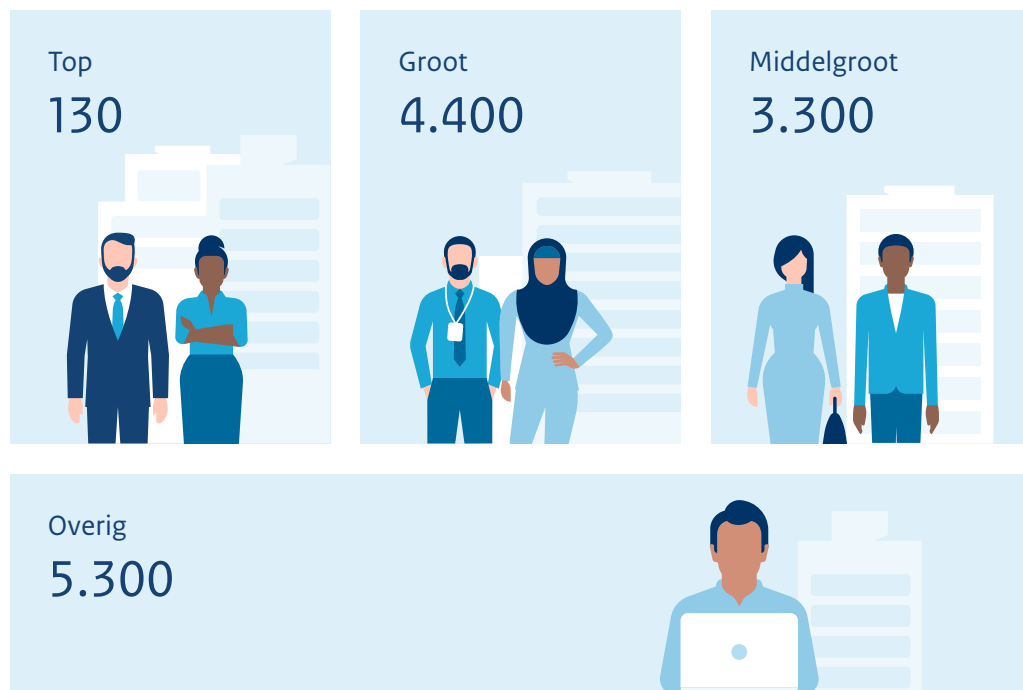
We zijn begin 2023 gestart met de uitvoering van het Handhavingsplan Voortzettingsvereiste bedrijfsopvolgingsregeling (BOR). We hebben onze systemen gewijzigd om beter inzicht te verkrijgen in de complexiteit en de risico's van de aangiften met een BOR-verzoek in de schenkbelasting. Ook hebben we een formulier ontwikkeld waarmee schending van het voortzettingsvereiste gemeld kan worden. In 2023 was het aantal verzoeken tot vooroverleg aanzienlijk hoger dan verwacht,

Sinds oktober 2023 onderzoeken we met fiscaal dienstverleners ook of het proces rondom de bedrijfsopvolgingsregeling klantvriendelijker, effectiever en efficiënter ingericht kan worden. We hebben de tekst van de website, brochures en handhavingscommunicatie aangepast. We hebben, zoals in het jaarplan 2023 nog voorzien, niet al afspraken gemaakt met fiscaal dienstverleners om de BOR in de landbouw onder de bestaande convenanten horizontaal toezicht te brengen. Wel wordt met enkele grote fiscaal dienstverleners een verkenning uitgevoerd naar de kwaliteitsstandaarden die zij gebruiken bij de bedrijfsopvolgingsregeling.

Handhaving arbeidsrelaties

We hebben in 2023 het Handhavingsplan Arbeidsrelaties 2023 uitgevoerd. De planning om daarbij in 2023 80 fte in te zetten, zoals toegezegd aan de Tweede Kamer, is gerealiseerd¹⁴. In dit kader zijn onder andere voorlichtingsactiviteiten uitgevoerd (bijvoorbeeld de intermediairdagen voor mkb-ondernemers in november en december 2023), bedrijfsbezoeken gedaan, boekenonderzoeken uitgevoerd en modelovereenkomsten beoordeeld. Ook zijn verkenningen voor samenwerking met de markt gedaan. Hiernaast heeft de Belastingdienst in 2023 bijgedragen aan de ontwikkeling van nieuwe wetgeving door het ministerie van SZW.

¹⁴ [Kamerstukken II 2023/2024, 29 544, nr. 1233.](#)



Individuele klantbehandeling

- Vast aanspreekpunt
- Dienstverlening
- Vooroverleg
- Horizontaal toezicht
- Bedrijfs gesprekken
- Beoordelen aangifte
- Boekenonderzoeken
- Bezwaar- en beroepbehandeling
- Innen
- Intensief toezicht

229 miljard

Belastingopbrengsten

Inclusief namens burgers afgedragen belastingen zoals loonheffing



Grote organisaties

Bereikte resultaten

Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling

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

De streefwaarde voor de indicator 'adequate behandeling' van 3,5 is gehaald met een score van 3,5.

Minimaal 90% van de bezwaren behandelen binnen de wettelijke termijn

82,8%

Deskundige en persoonlijke ondersteuning

Bedrijfs gesprekken

De streefwaarde voor de indicator 'gemak' van 3,3 is gehaald met een score van 3,3.

Vooroverleg

De streefwaarde voor de indicator 'gemak' van 3,3 is gehaald met een score van 3,3.

Afhandeling invordering belastingen coronasteun

De invordering is opgestart en loopt door tot 2029.



Bereikte resultaten

Effectief toezicht en fraudebestrijding

Behandelen aangiften Vpb en IH, Boekenonderzoeken	De streefwaarde voor de indicator 'corrigerend optreden' van 3,3 is gehaald met een score van 3,3.
Dossiers van zeer vermogende personen behandelen	De uitbreiding van 674 dossiers (eind 2022) naar 850 dossiers (doelstelling 2023) is behaald met 856 dossiers eind 2023.
Implementeren doorontwikkeld horizontaal toezicht	De implementatie is conform planning eind 2023 afgerond.
Minimumwinstbelasting, DAC7 en Rulings met een internationaal karakter	Vorbereidingen zijn getroffen voor de uitvoering van de minimumwinstbelasting en de uitvoering van DAC7. Het Jaarverslag Rulings met een internationaal karakter is in mei 2023 naar de Tweede Kamer gestuurd.
Aanpak van Verhuld Vermogen	De realisatie van het aantal uren over 2023 is afgerond 147.800, net onder de doelstelling van 150.000-160.000 uren.

Prioriteit 1 Grote organisaties

Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling



De uitvoerings- en handhavingsactiviteiten voor grote organisaties verliepen in 2023 zoals verwacht. Het gaat dan om aanslagen opleggen, innen en behandelen van bezwaar- en beroepschriften. De streefwaarde van 3,5 op de indicator 'adequate behandeling' is gehaald met een score van 3,5 (zie fiscale monitor 2023¹⁵).

De streefwaarde om minimaal 90% van de bezwaar- en beroepschriften binnen de Awb-termijn af te doen is niet gehaald met een score van 82,8% bij bezwaren van grote organisaties. Een belangrijke oorzaak hiervoor ligt in een voorraad van al langer bestaande achterstanden. Gedurende het jaar is erop gestuurd om nieuwe bezwaren na 1 juli 2023 wel minimaal voor 90% binnen Awb-termijn af te doen. Die doelstelling is gehaald.

15 [Kamerstukken II 2023/2024, 31066, nr. 1327](#)



Prioriteit 2 Grote organisaties

Deskundige en persoonlijke ondersteuning



Klantcoördinator, bedrijfsgesprekken en vooroverleggen

De mate waarin bedrijven gemak ervaren bij het nakomen van hun fiscale verplichtingen meten we met de belevingsindicator 'gemak'. De streefwaarde voor de belevingsindicator gemak was voor 2023 3,3 en die is gehaald met een score van 3,3 (zie fiscale monitor 2023¹⁶). Grote organisaties hebben rechtstreeks contact met een klantcoördinator gehad. We voerden bedrijfsgesprekken en vooroverleggen 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.

Invordering belastingen coronasteun

Ook in 2023 hebben we de betalingsregelingen die zijn getroffen in coronatijd gemonitord. In de Kamerbrief van 7 februari 2024 is de stand hiervan per 15 januari 2024 weergegeven¹⁷. In het invorderingsproces zien we dat er voor bedrijven de nodige uitdagingen bestaan met betrekking tot de betaling van de coronaschulden. Dit leidt ook aan de kant van de Belastingdienst tot een toenemende hoeveelheid extra werkzaamheden. De komende jaren zal dit de nodige personele capaciteit (kwalitatief en kwantitatief) vragen om alle noodzakelijke inningstaken uit te voeren.

¹⁶ Kamerstukken II 2023/2024, 31066, nr. 1327

¹⁷ Kamerstukken II 2023/2024, 31 066/35 420, nr. 1337

Prioriteit 3 Grote organisaties

Effectief toezicht en fraudebestrijding



Controles aangiften Vpb en IH en Boekenonderzoeken

We hebben onze toezichtactiviteiten in 2023 op dezelfde manier als in eerdere jaren voortgezet. Toezicht is onderdeel van de brede mix aan handhavinginstrumenten die de Belastingdienst inzet ter bevordering van de compliance. Hoe de toezichtwerkzaamheden worden beleefd meten we met de belevingsindicator 'corrigerend optreden'. De streefwaarde van 3,3 voor deze indicator is in 2023 gehaald met een score van 3,3. Afhankelijk van aard, omvang en complexiteit van de organisaties, worden handhavingactiviteiten binnen de individuele klantbehandeling ingezet waaronder aangiftebehandelingen en controles. We hebben in 2023 bijna 6.700 aangiften Vpb behandeld. Dit is een vergelijkbaar aantal als in voorgaande jaren. Voor de aangiften IH hebben we bijna 7.200 aangiften behandeld. In 2023 hebben we 501 boekenonderzoeken afgerond waarop 270.000 uren zijn ingezet. Het correctieresultaat was circa € 644 miljoen.

Dossiers van zeer vermogende personen

We kiezen ervoor om de dossiers van zeer vermogende personen met de grootste financiële belangen zo snel mogelijk onder de individuele klantbehandeling te brengen ter bevordering van de compliance. Gespreid over een aantal jaren worden er 1.500 dossiers onder de individuele klantbehandeling gebracht. In 2023 hebben we het aantal dossiers uitgebreid van 674 naar 856. Daarmee is de doelstelling 2023 van 850 behaald.



Doorontwikkeling horizontaal toezicht

Horizontaal toezicht is toezicht gebaseerd op vertrouwen tussen de Belastingdienst en een organisatie en op vastgelegde afspraken over hoe we met elkaar omgaan. Belangrijk uitgangspunt is dat alle partijen hun verantwoordelijkheid nemen om te komen tot een efficiënte en effectieve belastingheffing en -afdracht. Horizontaal toezicht is beschreven in de Leidraad Toezicht Grote Ondernemingen¹⁸. Met klanten is of een nieuw convenant gesloten of het bestaande convenant opgezegd (bijvoorbeeld omdat het bedrijf niet meer aan de nieuwe criteria wat betreft grootte voldoet, waardoor minder bedrijven in aanmerking komen voor een individueel convenant).

Internationale activiteiten

De manier waarop we toezicht houden op grote organisaties, wordt in toenemende mate beïnvloed door mondiale en Europese wet- en regelgeving en door de samenwerking met andere belastingdiensten. In 2023 hebben we onder andere de volgende activiteiten uitgevoerd:

Minimumwinstbelasting

In 2023 hebben we voorlichting gegeven aan de adviespraktijk en is vooroverleg opgestart over het akkoord dat binnen de OESO is bereikt over de herziening van het internationale belastingstelsel. Met dat akkoord is een belangrijke stap gezet richting een internationaal belastingstelsel en een wereldwijde minimumbelasting. De implementatie van Wet minimumbelasting 2024 loopt volgens schema. De noodzakelijke systeemaanpassingen worden gerealiseerd. Daarnaast is een centraal expertiseteam ingericht van waaruit coördinatie en risicobeoordeling zal plaatsvinden. Dit team wordt in 2024 verder opgebouwd.

Uitwisseling informatie online platformen (EU-richtlijn DAC7)

In 2023 is zowel algemene voorlichting als individuele voorlichting gegeven over de verplichting voor digitale platformen om vanaf 2024 fiscale informatie over hun gebruikers te verstrekken aan ons. Die gebruikers zijn de verkopers die via de platformen goederen en diensten aanbieden. Digitale platformen zijn verplicht te rapporteren indien een verkoper 30 (of meer) verkooptransacties verricht of een bedrag van € 2.000 (of meer) per jaar ontvangt bij activiteit van verkoop van goederen. Verder zijn de processen in gereedheid gebracht om de data van platformen per 1 januari 2024 te kunnen ontvangen en internationaal te gaan uitwisselen.

Ruling met een internationaal karakter

Er wordt jaarlijks een verslag van de rulings met een internationaal karakter opgesteld. Het Jaarverslag 2022 is in mei 2023 naar de Tweede Kamer gezonden. Verder worden vooraf gemaakte fiscale afspraken sinds 2016 uitgewisseld met andere belastingdiensten via een Europese database en in OESO-verband. Ook in 2023 hebben we geanonimiseerde samenvattingen daarvan openbaar gemaakt.

Aanpak Verhuld Vermogen

De realisatie van het aantal uren over 2023 is afgerond 147.800, net onder de doelstelling van 150.000-160.000. Dit is een gevolg van onder andere tegenvallende werving en de benodigde capaciteitsinzet voor het uitvoeren van werkzaamheden voor het herstel rond box 3.

We hebben in 2023 1.583 dossiers afgehandeld. De totale gerealiseerde opbrengst is afgerond € 141 miljoen (belastingbedragen, rente en boetes) in 2023.

¹⁸ [Belastingdienst, Leidraad Toezicht Grote Ondernemingen, september 2023.](#)



Fraudebestrijding en opsporing

Fraudebestrijding in 2023

In 2023 hebben we 4.332 vergrijpboetes opgelegd bij burgers en bedrijven (2022: 4.379¹⁹) in het geval van opzet of grove schuld bij een onjuiste en/of onvolledige aangifte. We hebben in 2023, wanneer we een vermoeden hadden van strafbare feiten en omstandigheden, 279 keer een belastingplichtige aangemeld voor strafrechtelijke vervolging door de Fiscale Inlichtingen en Opsporingsdienst (FIOD). De inspanningen en resultaten van afgelopen jaar op de specifieke initiatieven²⁰ zijn hierna opgenomen. Omdat in de rapportage over het jaar 2022²¹ uitgebreider inhoudelijk over de fenomenen is bericht, wordt dat nu niet nogmaals gedaan.

Aanpak van Verhuld Vermogen

In 2023 hebben we de interne samenwerking tussen de FIOD en andere onderdelen van de Belastingdienst verder geïntensiveerd op het gebied van Verhuld Vermogen, waarbij we proberen inkomen en vermogen dat ten onrechte buiten beeld van de Belastingdienst is gebracht alsnog inzichtelijk te krijgen en te belasten, eventueel gevolgd door opsporing door de FIOD. Eind 2023 is het project 'Panama Papers' afgerond, wat uiteindelijk ruim € 30 miljoen aan belastingopbrengsten heeft opgebracht.

- We hebben vanuit het toezicht van de Belastingdienst 147.800 uren besteed aan het programma Verhuld vermogen.
- De totaal gerealiseerde opbrengst is afgerond € 141 miljoen (belastingbedragen, rente en boetes) in 2023.
- Er is in 2023 1 Verhuld Vermogen-zaak vanuit het toezicht van de Belastingdienst aangemeld bij de FIOD.

- De FIOD heeft 11.913 uren besteed aan Verhuld Vermogen-zaken.
- Door de FIOD zijn 6 afgeronde (vanuit het toezicht van de Belastingdienst aangemelde) Verhuld vermogen-onderzoeken ingeleverd bij het OM.

Bestrijden van misbruik van wet- en regelgeving door risicovolle netwerken

We hebben ons in 2023 via de Aanpak Risicovolle Netwerken gericht op (zeer) omvangrijke samenwerkingsverbanden van burgers en/of bedrijven die gericht kunnen zijn op frauduleuze financiële transacties. Ons doel is het voorkomen en zo nodig stoppen van het plegen van belastingontduiking en het herstellen van de te weinig aangegeven en/of betaalde belasting. Dit doen we door alle posten uit het netwerk grondig te bekijken, te controleren en te behandelen. Hierbij zetten we in op het invorderen van openstaande vorderingen en het toepassen van diverse schadebeperkende maatregelen om fraude te voorkomen, zoals het intrekken van het OB- en LH-nummer.

- We hebben 5 boekenonderzoeken uitgevoerd, met inzet van 664 uren vanuit het toezicht van de Belastingdienst.
- Het correctieresultaat hiervan was € 520.536

Btw-(carousel)fraude

In 2023 was onze aanpak gericht op het reduceren van de fraudemogelijkheden, het zo snel mogelijk stopzetten van lopende, en het voorkomen van mogelijke nieuwe btw-carrouselfraudes. Daarin is ook in 2023 intensief samengewerkt tussen de FIOD en andere onderdelen van de Belastingdienst. Btw-carrouselfraude kan alleen in Europees verband worden aangepakt. Ook is in 2023 ingezet op de overkoepelende aanpak van btw-fraude, zoals bij de afgifte van btw-nummers, controle op voorbelasting maar ook boekenonderzoeken waarbij de omzetbelasting wordt geraakt.

- We hebben 363 boekenonderzoeken ten aanzien van *btw-carrouselfraude* uitgevoerd, met inzet van 36.515 uren vanuit het toezicht van de Belastingdienst.
- Het correctieresultaat hiervan was € 142.179.474.
- Er zijn vanuit het toezicht van de Belastingdienst 6 btw-carrouselfraude zaken aangemeld bij de FIOD.

¹⁹ In de rapportage over 2022 ([Kamerstukken II 2022/2023, 31066, nr. 1230](#)) was als aantal 3.865 opgenomen, maar met een verbeterde rekenmethode komt dit uit op 4.379.

²⁰ Daarnaast besteden we ook aandacht én capaciteit aan fraude door middel van individuele onderzoeken.

²¹ Vorig jaar is hier voor het eerst over gerapporteerd. Omdat de rekenmethodes op onderdelen verder zijn verbeterd, zijn enkele cijfers over 2023 niet te vergelijken met cijfers over 2022.



- Er zijn door de FIOD 31.436 uren gespendeerd aan btw-carrouselfraudezaken.
- De FIOD heeft 1 btw-carrouselfraudezaak ingeleverd bij het OM.
- Met betrekking tot onderzoeken en resultaten op het gebied van *btw-fraude* zijn er vanuit het toezicht van de Belastingdienst 23 btw-fraudezaken bij de FIOD aangemeld, 29.348 uren vanuit de FIOD gerealiseerd aan btw-fraudezaken en 17 afgeronde btw-fraudezaken vanuit de FIOD ingeleverd bij het OM.

Fiscale aspecten fraude met coronasteunmaatregelen

In 2023 is het project waarmee we op basis van de signalen en meldingen van (fiscale aspecten aan) fraude met coronasteunmaatregelen aan de slag gaan, geleidelijk op gang gekomen. Het gaat daarbij om vermoedelijk onjuiste btw-aangifte en Tegemoetkoming Vaste Lasten (TVL). De vertraagde start bij dit project komt voornamelijk vanwege beperkte capaciteit en is deels een gevolg van het stilgelegde signalenproces. Vanuit de FIOD zijn in 2023 verschillende onderzoeken afgerond.

- We hebben 6 boekenonderzoeken uitgevoerd, met inzet van 643 uren vanuit het toezicht van de Belastingdienst.
- Het correctieresultaat hiervan was € 520.561.
- De FIOD heeft 3 onderzoeken afgerond met het sub-thema COVID-19.

Turboliquidaties

In 2023 hebben we het eerste deel van de onderzoekspilot Turboliquidaties afgerond, wat inzicht heeft opgeleverd in diverse vormen van misbruik van turboliquidaties. Een turboliquidatie is een snelle manier om bijvoorbeeld een besloten vennootschap (bv) op te heffen en is op zich een legale vorm van bedrijfsbeëindiging als er aan voorwaarden wordt voldaan, wat niet altijd het geval is. Sinds begin 2024 zijn geselecteerde turboliquidaties in onderzoek, om meer inzicht te krijgen in de modi operandi. Het doel is in 2024 dit tweede deel van de onderzoekspilot af te ronden. We hebben sinds eind 2023 meer mogelijkheden om in geval van aanwezigheid van fiscale schulden bij een turboliquidatie sneller actie te ondernemen. Hierbij valt te denken aan het aansprakelijk stellen van bestuurders. We zoeken naar manieren om tijdig op de hoogte te zijn van potentieel risicovolle turboliquidaties om preventieve acties te ondernemen.

Onverklaarbare uitgaven

Vanwege beperkte personele beschikbaarheid is in 2023 de voorgenomen pilot met betrekking tot de aanschaf van auto's (ten behoeve van zowel belastingheffing als de aanpak van ondermijnende criminaliteit) niet van de grond gekomen. Bij onverklaarbare uitgaven gaat het om belastingplichtigen die aankopen doen die niet in verhouding staan tot hun aangegeven vermogen en/of inkomen. In 2024 is het doel de benodigde (personele) randvoorwaarden te kunnen invullen en de pilot te kunnen uitvoeren.

Onjuiste aangiften inkomstenbelasting

In 2023 hebben we een mix van handhavingsactiviteiten ingezet met betrekking tot onjuiste aangiften inkomstenbelasting, waarin alle (in)directe betalingen aan de Staat der Nederlanden ten onrechte worden opgevoerd als giftenaftrek en burgers en bedrijven aanspraak willen maken op hun aandeel uit een 'geboortetrust', dat echter niet bestaat. Zo verstrekten we in 2023 heldere informatie op onze website en boden we ondersteuning aan burgers en bedrijven die hun aangiften wilden corrigeren. In ons toezichtproces hebben we deze ingediende aangiften, verzoeken en aanvullingen in 2023 gecontroleerd en gecorrigeerd.

In het kader van een mogelijke strafrechtelijke aanpak zijn eind 2023 twee personen opgepakt (die zich voordeden als juridisch adviseurs) op verdenking van fraude en verduistering. Het tweetal gaf burgers met een zogenaamd 'soeverein' (lijkend) gedachtegoed advies hoe om te gaan met de Belastingdienst, wat vermoedelijk heeft geleid tot het indienen van meerdere onjuiste aangiften. In 2023 heeft de Staat een succesvolle uitkomst behaald in een zaak tegen een vereniging en haar bestuurders, met als doel hen te dwingen te stoppen met het verstrekken van onjuist belastingadvies.



Fraudebestrijding en samenwerking in RIEC's, LSI en NSOC

We hebben in 2023 binnen de Regionale Informatie- en Expertisecentra (RIEC's) samengewerkt aan de aanpak van georganiseerde ondermijnende criminaliteit. Om fraude te bestrijden delen we namelijk informatie met andere overheidsinstanties en voeren we gezamenlijke interventies uit. Zo worden de interventiemogelijkheden effectiever en efficiënter ingezet en kunnen we beter kiezen tussen een fiscale, bestuurlijke of strafrechtelijke aanpak. Thema's binnen RIEC's waren in 2023 onder andere georganiseerde hennepsteelt en vastgoedfraude.

- We hebben 133 boekenonderzoeken uitgevoerd, met inzet van 35.096 uren vanuit het toezicht van de Belastingdienst.
- Het correctieresultaat hiervan was € 162.555.314
- Er zijn vanuit het toezicht van de Belastingdienst 2 RIEC-zaken aangemeld bij de FIOD.
- De FIOD heeft 8.286 uren gerealiseerd aan RIEC-zaken.
- De FIOD heeft 2 afgeronde RIEC-zaken ingeleverd bij het OM.

In het kader van de samenwerking in de Landelijke Stuurgroep Interventieteams (LSI) heeft in 2023 een evaluatie van het LSI-convenant plaatsgevonden. Met een brief in november 2023²² is de Tweede Kamer geïnformeerd over de evaluatie en het vervolgtraject.

De Belastingdienst droeg in 2023 bij aan de Nationale Samenwerking tegen Ondermijnende Criminaliteit (NSOC) door onder meer fiscale expertise en informatie te leveren. Binnen de NSOC werken we samen met onder andere de politie, het OM en de Koninklijke Marechaussee. In 2023 richtte de NSOC zich op het ontvlechten van de (financiële) verwevenheid van onder- en bovenwereld. Dat gebeurde met interventies om te belemmeren dat de maatschappelijke infrastructuur wordt misbruikt voor criminele doeleinden. De FIOD doet binnen de NSOC onderzoek naar strafbare feiten en neemt crimineel vermogen af.

²² Kamerstukken II 2023/2024, 17 050, nr. 604

Samen met de politie heeft de FIOD een aantal gecombineerde teams ingericht die zich speciaal bezighouden met ondermijning; zowel op landelijk niveau als in de regio. Het kabinet heeft structureel extra middelen beschikbaar gesteld voor intensivering van de ondermijningsaanpak in de periode 2022-2025. De Belastingdienst is nauw aangesloten op de investeringen vanuit het Ministerie van Justitie en Veiligheid in de aanpak van ondermijning – onder meer gericht op de inzet in de NSOC. De FIOD levert vanaf 2023 een bijdrage van 50 fte (op een totaal van 244 fte) aan de NSOC. De NSOC is begin 2024 geëvalueerd, waar de Tweede Kamer bij brief van maart 2024²³ over geïnformeerd is.

Fraude in de zorg

In 2023 kon de Belastingdienst de signalen die het via het Informatieknooppunt Zorgfraude (IKZ) ontvangt nog niet in het toezicht inzetten, omdat het signalenproces waarvan de Belastingdienst hiervoor gebruikmaakte, stilligt. De FIOD is in de strafrechtelijke keten deelnemer aan de stuur-en weegploeg fraude in de zorg. In deze stuur-en weegploeg wordt in overleg met het OM, de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) en de Nederlandse Arbeidsinspectie (NLA) gesproken over mogelijke fraudesignalen. Daarnaast zijn er in de zorg vanuit de FIOD activiteiten en onderzoek op overige thema's als corruptie en faillissementsfraude.

- Door de FIOD zijn 4.231 opsporingsuren gerealiseerd aan zaken met sub-thema fraude in de zorg.
- Door de FIOD zijn 3 onderzoeken afgerond met sub-thema fraude in de zorg.

²³ Kamerstukken II 2023/2024, 29 911, nr. 434



993.000

Gerealiseerde opsporingsuren in 2023

331.000

Opsporingsuren voor Belastingdienst, Toeslagen en Douane

662.000

Opsporingsuren ingezet op andere toezichthouders en/of thema's



Proces fraudebestrijding



Fiscale thema's 2023

- Verhuld vermogen
- Onverklaarbare uitgaven
- Btw-fraude
- Fraude met coronasteunmaatregelen
- Onjuiste aangiften inkomstenbelasting



Opsporing: activiteiten van de FIOD in 2023

Bereikte resultaten

Percentage processen verbaal dat leidt tot veroordeling of transactie minimaal 82%	86,9% van de processen verbaal, hetgeen boven de streefwaarde van 82% ligt.
Percentage opsporingscapaciteit dat wordt ingezet op omgevingsgerichte strafonderzoeken minimaal 40%	45,7% van de opsporingscapaciteit, hetgeen boven de streefwaarde van 40% ligt.

Opsporing van fiscale fraude

In 2023 waren er bij de FIOD 1.100.000 directe opsporingsuren beschikbaar, waarvan 212.353 opsporingsuren voor de strafrechtelijke opsporing voor de Belastingdienst zijn ingezet. De andere uren zijn ingezet voor Toeslagen, Douane en voor andere ministeries (zoals JenV, EZK en VWS) en toezichthouders. De fiscale opsporingsactiviteiten van de FIOD hangen nauw samen met het toezicht en de fraudeaanpak door de andere onderdelen van de Belastingdienst. In het overleg tussen de FIOD, de andere onderdelen van de Belastingdienst en het Openbaar Ministerie (OM) zijn ook in 2023 fiscale signalen besproken en gewogen, waarna zij in onderling overleg besluiten tot een eventuele bestuursrechtelijke of strafrechtelijke aanpak.



In 2023 heeft 86,9% van de processen-verbaal geleid tot een veroordeling of transactie, waarmee de norm van minimaal 82% gehaald is. De FIOD geeft bij het selecteren van aanmeldingen voor strafrechtelijk onderzoek prioriteit aan zaken met maatschappelijk impact en effect, de zogenoemde ‘omgevingsgerichte onderzoeken’²⁴, door te streven naar processen-verbaal die leiden tot een wijze van afdoening, bijvoorbeeld een strafrechtelijke veroordeling of transactie. Het percentage omgevingsgerichte strafrechtelijke onderzoeken in 2023 is 45,7%. Hiermee is de norm van minimaal 40% gehaald. Bij de aanpak van fraude wil de FIOD door omgevingsgerichte onderzoeken een duidelijk signaal afgeven met een beoogd maatschappelijk effect: van incident naar impact.

- De FIOD heeft in 2023 de geplande doelstelling om minimaal 500 procesverbalen (PV’s) af te ronden niet gehaald. Uiteindelijk zijn 461 PV’s afgerond, waarvan 118 op grond van meldingen vanuit de Belastingdienst.
- Door de FIOD zijn in 2023 111 omgevingsgerichte zaken ingeleverd bij het OM.

We zijn in 2023 gestart met de uitvoering van het programmaplan ‘fundering zicht op fraudefenomenen’ en streven het programma eind 2024 af te ronden. Dit betreft een brede aanpak binnen verschillende onderdelen van de Belastingdienst (waaronder de FIOD) die toezicht en strafrechtelijke handhaving verbindt, waarbij expliciet aandacht is voor het in beeld brengen van relevante fraudefenomenen.

Opererend in internationaal verband

Samenwerking met buitenlandse partners en private organisaties is van groot belang om het opsporingswerk goed en met succes te kunnen blijven uitvoeren. Voor de FIOD is deze internationale samenwerking en kennisuitwisseling steeds belangrijker, omdat veel opsporingsonderzoeken van de FIOD een internationale component hebben.

De FIOD voert in toenemende mate werkzaamheden uit voor het Europees Openbaar Ministerie (EOM) en heeft in 2023 als gevolg van de ambities van het EOM en onder meer de inzet op de aanpak van omvangrijke btw-carrouselfraude meer werk gekregen, zowel aan onderzoeken bij de FIOD als het verlenen van internationale rechtshulp. Het EOM pakt fraude aan rond de eigen middelen van de Europese Unie, zoals fraude met in- en uitvoerheffingen, fraude met EU-subsidies en omzetbelastingfraude van meer dan € 10 miljoen, en bevordert de samenwerking tussen de opsporingsdiensten van de lidstaten en de informatieuitwisseling in onderzoeken van het EOM.

In 2023 hebben we de samenwerking met buurlanden verder geïntensiveerd, bijgedragen aan de inhoudelijke en operationele richting van internationale gremia als J5 (samenwerkingsverband Nederland, het Verenigd Koninkrijk, de Verenigde Staten, Canada en Australië), Europol, Interpol en OESO, en technische assistentie voorbereid aan een aantal landen. In november 2023 was de FIOD gastheer van de internationale conferentie ‘Global Financial Institutions Partnership’ met als gezamenlijk doel financiële en fiscale criminaliteit nog beter aan te kunnen pakken. Naast de J5 waren ook private partners zoals banken, de Nederlandse Vereniging van Banken en de FIU (Financial Intelligence Unit Nederland) aanwezig.

²⁴ Bij deze onderzoeken wordt met de publieke en private partners vooraf gezien wat de meest effectieve manier is om de mogelijke fraude aan te pakken. Strafrechtelijke vervolging is dan één van de reacties om samen met de inzet van de andere partijen binnen en buiten de Belastingdienst een optimaal nalevingsresultaat te realiseren.



Sancties: aanpak en rol FIOD

De oorlog in Oekraïne heeft ook in 2023 geleid tot een intensivering en brede interdepartementale aanpak en beleid rond sancties en de sanctiehandhaving. De FIOD is hierbij vanuit zijn opsporingstaak nadrukkelijk betrokken. Er is de laatste maanden van 2023 gewerkt aan het moderniseren van de sanctiewet. De Tweede Kamer is bij brief van februari 2024²⁵ geïnformeerd over de stand van zaken met betrekking tot het opstellen van het wetsvoorstel. Met de nieuwe wet wordt beoogd de rol van toezichhouders en het bestuursrecht te versterken. Er is sinds eind 2023 ingezet op de werving van medewerkers voor het team op de aanpak van sancties.

Cryptovaluta (FACT) en cryptocommunicatie (CAT)

Voor de FIOD was er ook in 2023 veel aandacht voor opsporing rondom cryptovaluta, ook gezien de steeds prominentere rol in het financiële verkeer in zowel legale als in illegale transacties. De FIOD heeft een speciaal team – het Financial Advanced Cyber Team (FACT) – dat zich bezighoudt met financiële criminaliteit met cryptovaluta. Daarnaast is in 2023 verder geïnvesteerd in (het opbouwen van) een Cryptocommunicatie Analyse Team (CAT-)opvolgingsteam, dat zich richt op cryptocommunicatie en PGP-telefoons. Met het OM heeft de FIOD in november 2023 actieve ‘mixingdiensten’ voor cryptovaluta offline gehaald, waarmee een grote slag is toegebracht aan de mogelijkheden tot het verhullen van criminele geldstromen door het mixen van cryptovaluta zoals Bitcoin. De schatting is dat de ‘mixer’ in een jaar tijd voor minstens \$ 178 miljoen aan cryptovaluta heeft witgewassen. Dit geld is afkomstig uit misdrijven, zoals cryptodiefstallen (zogenaamde ‘hacks’). Het CAT FIOD heeft in 2023 diverse verdachten aangehouden door het ontsleutelen van cryptocommunicatiedata van ontmantelde chatdiensten.

²⁵ [Kamerstukken II 2023/2024, 36 410, nr. V-32](#)



3. Basis op orde

voor een wendbare en toekomstbestendige organisatie

- > 3.1 Lerend vermogen
- > 3.2 Uitvoerbare wet- en regelgeving
- > 3.3 Ontvlechting
- > 3.4 Personeel
- > 3.5 Leiderschap en cultuur
- > 3.6 ICT
- > 3.7 Gegevens en analytics
- > 3.8 Sturing en beheersing
- > 3.9 Risico's en risicobeheersing



Lerend vermogen

Lerend vermogen	Bereikte resultaten
Klantperspectief inbedden in evaluaties en ontwikkeltrajecten	In 2023 zijn verschillende onderzoeken uitgevoerd die aandacht besteden aan het perspectief van burgers en ondernemers.
Invoeringstoetsen	De doelstelling om in 2023 te starten is gehaald, in 2023 zijn twee invoeringstoetsen afgerond: <ol style="list-style-type: none"> ‘Verhoging vrije ruimte werkkostenregeling i.v.m. de steunpakketten vanwege COVID-19’ ‘Gerichte vrijstelling thuiswerkkosten’
Beleidsvaluaties, o.a. van ons inningsproces	De doelstelling om in 2023 een evaluatie van het inningsproces uit te voeren is gehaald. Ook is een start gemaakt met een evaluatie Toezicht en een evaluatie Dienstverlening.

Klantperspectief

In 2023 hebben we een onderzoek uitgevoerd ter verbetering van de dienstverlening en communicatie voor laaggeletterden, en een onderzoek naar het burgerperspectief op vroegsignalering. Verder hebben we onderzoek gedaan naar thema’s als doenlijkheid, responsiviteit en sociale inbedding, waarbij in 2024 wordt opgehaald hoe de inzichten hieruit in de praktijk zijn toegepast. In 2022 en 2023 zijn meer dan 60 onderzoeken uitgevoerd door de Burgers en Bedrijven Onderzoeksfaciliteit. De interne opdrachtgevers waren tevreden over deze onderzoeken, wat bijvoorbeeld blijkt uit het gemiddelde rapportcijfer van een 8,4 dat zij geven op basis van vijf evaluaties. De interne opdrachtgever van het onderzoek in het kader van hersteltraject box 3 geeft bijvoorbeeld aan dat het onderzoek het maatschappelijk standpunt van de niet-bezwaarmakers heeft verduidelijkt. De communicatie wordt hierop aangepast.

Invoeringstoetsen

In 2023 zijn twee invoeringstoetsen afgerond. Met deze invoeringstoetsen kijken we naar de gevolgen van nieuwe wetgeving voor de doelgroep en de uitvoering in de praktijk:

- ‘Verhoging vrije ruimte werkkostenregeling i.v.m. de steunpakketten vanwege COVID-19’
- ‘Gerichte vrijstelling thuiswerkkosten’

Uit deze invoeringstoetsen kwamen geen zorgpunten.

De invoeringstoets ‘Aanpassen eigenwoningregeling in partnerschapssituaties en bij overlijden’ is begin 2024 afgerond en meegestuurd met de Stand van zakenbrief van februari 2024.

De in 2023 gestarte invoeringstoetsen ‘Historisch tarief BPM’ en ‘Uitzondering fiscaal partnerbegrip voor toepassing IACK’ zitten in de afrondende fase.



Beleidsvaluaties

In 2023 is een evaluatie van het inningsproces uitgevoerd, waarbij gekeken is naar de doeltreffendheid en de doelmatigheid van het inningsproces. De onderzoekers concluderen op basis van de hoge mate van compliantie (ongeveer 98% van de totale belastingschuld wordt op tijd betaald) dat het massale inningsproces als geheel doeltreffend is. Doelmatigheidsverbeteringen moeten vooral worden gezocht in het stadium van het inningsproces voorafgaand aan de dwanginvordering (effectieve herinneringen en aanmaningen, toegankelijke manieren van aanvragen uitstel of kwijtschelding, adequate communicatie en contactmogelijkheden). In het stadium van dwanginvordering is zicht op de algehele schuldenpositie en afstemming met andere schuldeisers belangrijk.

Ook hebben de uitvoerende directies in 2023 een evaluatieagenda opgesteld. Deze evaluatieagenda bepaalt welke evaluaties we (meer)jaarlijks uitvoeren en met welk doel. Dit draagt bij aan het gestructureerd en systematisch evalueren, waardoor evalueren wordt ingebed in de werkwijze van de Belastingdienst.

Innovatie(-experimenten)

In 2023 hebben we geïnvesteerd in zowel inkoop van kennis en expertise als capaciteit voor onze eigen innovatieafdeling. Kennis en expertise komt bijvoorbeeld vanuit de *Dutch Blockchain Coalition* en de Alliantie op het gebied van AI. Om te blijven innoveren zijn onder andere onderstaande experimenten uitgevoerd:

- **Zelf-soevereine identiteit (*self-sovereign identity* of SSI):**
Met SSI-toepassingen kunnen burgers en bedrijven de regie voeren over hun digitaal opgeslagen (persoons)gegevens. Ze verkrijgen een digitale (bron)identiteit die ze kunnen gebruiken voor digitale transacties. In 2023 is er bijvoorbeeld gewerkt naar een *proof of concept* op het gebied van het ondernemingspaspoort, waarmee burgers volledig digitaal een onderneming kunnen oprichten. We hebben bijvoorbeeld een *clickable demo* ontwikkeld van

hoe de ondernemingspaspoortbegeleidingsapp eruit gaat zien. Deze app gaat ondernemers door het proces van verifiëren helpen.

- **1-loketfunctie:**
Het project 'Personal Organizer' is in uitvoering, waarin wordt geëxperimenteerd met verschillende manieren om de dienstverlening aan nabestaanden op innovatieve wijze te verbeteren. Momenteel wordt een prototype getest bij burgers en medewerkers van overheidsloketten.
- **Samenwerkingsverbanden:**
De Belastingdienst neemt namens het ministerie van Financiën deel aan de Rijks Innovatie Community (RIC), waarin wordt gewerkt aan het rijksbreed stimuleren van innovatie. Daarnaast werken we samen met andere overheidspartijen en externe partners voor experimenten op het gebied van PET-technologieën (*privacy enhancing technologies* om veilig gegevens te kunnen uitwisselen), AI en *machine learning*. Het doel hiervan is onder andere om als overheid gezamenlijk op te trekken om schuldenstapeling te voorkomen door (meervoudige) schulden vroegtijdig te signaleren. Daarnaast werken we samen met TNO aan een onderzoek dat zich richt op het scoren van AI-modellen op het gebied van onder andere feitelijkheid en juistheid in dienstverlenende context. Ook werken we samen met het onderwijs en hebben we bij verschillende onderwijsinstanties kennissessies georganiseerd over verantwoorde inzet van AI (en vergelijkbare technologieën) binnen de Belastingdienst



Uitvoerbare wet- en regelgeving

Bereikte resultaten

Vereenvoudiging Belastingstelsel	We hebben bijgedragen aan twee rapporten over vereenvoudiging belastingen die in juli 2023 en februari 2024 naar de TK zijn gestuurd.
Bijdragen aan doenvermogenscan	Onder andere bijgedragen aan de doenvermogenscans van de maatregelen in het Belastingplan 2024.
Uitvoeringstoetsen en quickscans opstellen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 168 uitvoeringstoetsen (verwachting was: 160) ▪ 24 impactscans ▪ 70 quickscans (verwachting was: 60-80)
Stand van de uitvoering opstellen	De stand van de uitvoering is conform planning in december 2023 naar de Tweede Kamer gestuurd.
Opvolgen signalen Loket Rechtsstatelijkheid en Hardheden	Eind 2023 zijn in totaal 61 signalen bij het Loket binnengekomen, die zijn opgepakt door aanpassing van wet- en regelgeving of waarbij gewezen is op de ruimte die het recht biedt. De meeste signalen waren al bekend, de bekendheid van het Loket wordt vergroot.

Vereenvoudigen belastingstelsel

In 2023 heeft de Belastingdienst bijgedragen aan de totstandkoming van het ambtelijk rapport 'Aanpak Fiscale Regelingen'²⁶. Het rapport is in juli 2023 aan de Tweede Kamer aangeboden en biedt inzicht in het effect van fiscale regelingen op de complexiteit van het belastingstelsel, zowel op het niveau van het stelsel als op het niveau van afzonderlijke regelingen. In het rapport zijn 116 fiscale regelingen beoordeeld. Het rapport geeft aanknopingspunten voor een eenvoudiger en beter belastingstelsel, waarbij het aan een nieuw kabinet is om keuzen te maken.

Verder heeft de Belastingdienst in 2023 bijgedragen aan de totstandkoming van het ambtelijk rapport 'Belastingen in maatschappelijk perspectief: bouwstenen voor een beter en eenvoudiger belastingstelsel'²⁷, dat in februari 2024 naar Tweede en Eerste Kamer is gestuurd.

²⁶ [Kamerstukken II 2022/2023, 32 140, nr. 167](#)

²⁷ [Kamerstukken II 2023/2024, 32 140, nr. 180](#)



Doenvermogenscan: ‘doenlijkheid’ voor burgers en bedrijven

In 2023 heeft het ministerie voor alle maatregelen uit het Belastingplan 2024, samen met de Belastingdienst, een inschatting gemaakt van de doenlijkheid van regelgeving. Hieruit kwam naar voren dat de meeste maatregelen geen of weinig extra beroep zullen doen op het doenvermogen van burgers of bedrijven²⁸.

In 2023 is de Tweede Kamer tevens bericht over gedragsonderzoek naar het beleidsvoornemen Betalen naar Gebruik in de autobelastingen²⁹. Dit beleidsvoornemen is in september 2023 door de Tweede Kamer controversieel verklaard.

In september 2023 is het wetsvoorstel werkelijke rendement box 3 in internetconsultatie³⁰ gegaan. In de Memorie van Toelichting is daarbij ook een inschatting van het beroep op het doenvermogen van burgers gegeven. Ten behoeve van het definitief in te dienen wetsvoorstel zal in 2024 een doenvermogenstoets worden uitgevoerd³¹.

Uitvoeringstoetsen vooraf

In 2023 hebben we 168 uitvoeringstoetsen gedaan waarmee inzicht in de gevolgen van (voorgenomen) wijzigingen in wet- en regelgeving wordt gegeven. Daarnaast zijn 24 impactscans (voor bijvoorbeeld voorgenomen Europese regelgeving of beleidsvoorbereidende onderzoeken) en 70 quickscans voor ingediende amendementen bij het Belastingplan 2024.

²⁸ [Kamerstukken II 2023/2024, 36 418, nr. 3, p. 89 e.v.](#)

²⁹ [Kamerstukken II 2022/2023, 31 305, nr. 382](#); [Kamerstukken II 2022/2023: 31 305, nr. 409](#)

³⁰ [Overheid.nl | Consultatie Wet werkelijk rendement box 3 \(internetconsultatie.nl\)](#)

³¹ [Kamerstukken II 2023/2024, 32 140, nr. 179](#)

Vroegtijdige afstemming tussen beleid en uitvoering

De afstemming tussen beleid en uitvoering in een vroegtijdig stadium is inmiddels staande praktijk. In 2023 hebben we gewerkt aan meer inzicht in de eventuele samenloop van verschillende beleidsmaatregelen. Hieraan is zowel aandacht besteed in de tweede fiscale beleids- en uitvoeringsagenda³² als in de bijlage bij het Belastingplan 2024 ‘Inzicht in samenloop beleid en uitvoering Belastingdienst en uiterste data parameteraanpassingen’³³. Waar beleidsmaatregelen gevolgen hebben voor het ICT-portfolio hanteren we een prioriteringskader op basis waarvan besluitvorming kan plaatsvinden, ook om te voorkomen dat het inpassen van nieuwe wensen onbedoeld de modernisering verdringt.

Stand van de uitvoering en signaalprocessen

In december 2023 hebben we de derde Stand van de uitvoering³⁴ aan de Tweede Kamer aangeboden. Om problemen in de uitvoering in beeld te brengen haalt de Belastingdienst signalen op van binnen en van buiten de organisatie. Op basis daarvan identificeren we knelpunten en werken we vervolgens, in samenwerking met beleidsmakers van het ministerie van Financiën en andere departementen, aan een oplossing. Naast het ophalen van nieuwe signalen hebben we in de derde Stand bericht over de opvolging van de signalen uit de eerste en tweede Stand. Ook gaat de Stand van de uitvoering in op een aantal generiekere onderwerpen zoals de noodzaak van doenlijke en uitvoerbare regelgeving en van een stabiele koers en stabiele financiering, de toekomstbestendigheid van de Belastingdienst en gegevensdeling voor betere dienstverlening.

³² [Kamerstukken II 2022/2023, 32 140, nr. 154](#)

³³ [Kamerstukken II 2022/2023, 32 140, nr. 154](#); [Kamerstukken II 2023/2024: 36 418, nr. 3, bijlage](#)

³⁴ [Kamerstukken II 2023/2024, 31 066, nr. 1327](#)



Ontvlechting

Loket voor melding van knelpunten en ervaren hardheden

Er zijn eind 2023 bij het Loket Rechtsstatelijkheid en Hardheden 61 signalen geregistreerd waar medewerkers terecht kunnen met signalen over wetgeving die hardvochtig uitpakt voor burgers en bedrijven. De meeste gemelde signalen waren al bekend in het reguliere proces, zijn opgepakt en hebben geleid tot aanpassing van wet- en regelgeving of er is door het loket gewezen op de ruimte die het recht al biedt. Voor 2023 hadden we als doelstelling om de bekendheid van het Loket te vergroten bij medewerkers in de uitvoering: er zijn zeven workshops voor medewerkers verzorgd.

Relatie met de Inspectie Belastingen, Toeslagen en Douane

In 2023 hebben we medewerking verleend aan diverse verkenningen en onderzoeken van de Inspectie Belastingen, Toeslagen en Douane (IBTD). Dit betreft onder andere het onderzoek 'Vroegsignalering'³⁵ en het onderzoek 'Compleetheid van dossiers die naar de rechter gaan; een eerste inzicht in de werkwijze van de Belastingdienst'³⁶. Beide zijn begin 2024 gepubliceerd en aan de Tweede Kamer aangeboden.

Daarnaast heeft de IBTD in 2023 onder andere verkenningen uitgevoerd naar de cultuur binnen de Belastingdienst en naar selecties bij aangiftes. Deze verkenningen kunnen eventueel leiden tot een toekomstig onderzoek door de inspectie. Het voornemen van de IBTD om in 2023 een Relatiestatuuut met de Belastingdienst uit te werken is door de IBTD naar 2024 verplaatst.

³⁵ Kamerstukken II 2023/2024, 31 066, nr. 1333

³⁶ Kamerstukken II 2023/2024, 31 066, nr. 1335

Bereikte resultaten

Besluit over ontvlechten werkzaamheden BD

Haalbaarheidsonderzoek opgeleverd (waarin negen processen zijn onderzocht) en plan voor 'stuur in eigen handen'.

De Belastingdienst, dienst Toeslagen en de Douane zijn sinds 2021 bestuurlijk ontvlochten, met als doel de maatschappelijke opgaven waar zij voor staan nog beter te kunnen uitvoeren.

In 2023 is het haalbaarheidsonderzoek 'Van verweven naar verbonden' opgeleverd. Zoals in de Kamerbrief in maart 2023 gemeld³⁷, zijn negen geïntegreerde processen op het gebied van klantinteractie, beheer van administratieve processen informatievoorziening onderzocht op de haalbaarheid van ontvlechting. Voor zes processen concluderen de onderzoekers dat verschuiving haalbaar is, voor de andere drie processen is het advies om de samenwerkingsafspraken te professionaliseren. In 2023 zijn transitieplannen opgesteld voor deze negen processen, waarna begin 2024 bestuurlijke besluitvorming heeft plaatsgevonden. Een belangrijk criterium bij de toetsing van de transitieplannen was de meerwaarde voor burgers en bedrijven. Daarnaast is het plan 'stuur in eigen handen' opgesteld. Met de uitvoering van dit plan moet duidelijker worden welke taken de Belastingdienst voor Douane en Toeslagen uitvoert en welke kosten hiermee gemoeid zijn. De afspraken die bij de start van de ontvlechting zijn gemaakt over continuïteit van de dienstverlening, verbetering van de publieke dienstverlening, budgetneutraliteit en voldoen aan (rijksbrede) kaders blijven hierbij van kracht.

³⁷ Kamerstukken II 2022/2023, 31 066, nr. 1204

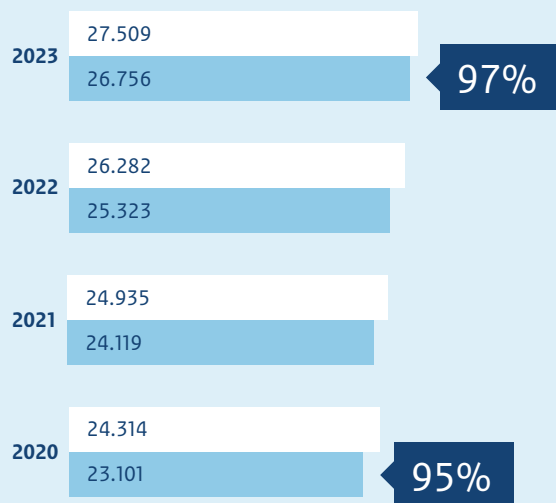


De personele bezetting bij de Belastingdienst is

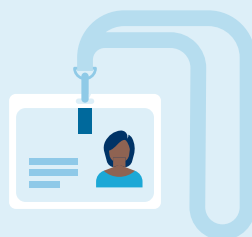
26.756 medewerkers



Omvang Belastingdienst 2020 - 2023



■ Personele formatie
■ Bezetting
■ Bezettingsgraad



Personeel

Bereikte resultaten

Personeelbestand in balans met het werk

Realiseren instroom	Het doel was om 2.500-3.000 fte in te laten stromen, dit is met 3.347 fte ruim overtroffen.
Inzet door andere vormen van werving	Er zijn circa 850 posities gevuld met andere manieren van werven, zoals <i>referral recruitment</i> . Daarmee is de doelstelling van 400 posities gehaald.
Afnemen exitmonitor	46% van de uitstroom heeft de exitmonitor ingevuld. Aan de hand van de opgeleverde inzichten, verrijken wij onze personeelsaanpak/beleid.

Diverse, gelijkwaardige en inclusieve organisatie

Instroom mensen met afstand tot de arbeidsmarkt	In 2023 is 1.150 fta ingestroomd, daarmee is de doelstelling van 1.116 fta gehaald.
Deelname aan training Verdiepingsmodule selectiegesprekken biasfree selecteren	Bij (nieuwe) adviseurs werving en selectie zit de training Verdiepingsmodule selectiegesprekken biasfree selecteren in de standaardopleiding. De overige leden van een selectiecommissie worden uitgenodigd voor deelname aan de trainingen. Hiermee is de doelstelling om alle leden van een selectiecommissie de training te laten volgen nog niet gehaald, wel is geborgd dat bij alle selectiegesprekken een adviseur zit die getraind is.



Bereikte resultaten

Vitaliteit, leren en ontwikkelen

Ziekteverzuim verlagen tot 5,5%	Ondanks interventies, was het voortschrijdend verzuimpercentage in 2023 7%, dit is hoger dan de doelstelling van 5,5%.
Realiseren beeldbellen op laptop voor alle medewerkers	Beeldbellen is op alle laptops beschikbaar, daarmee is de doelstelling gehaald.
Investeren in ontwikkeling van medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> Er is een experimenteelocatie voor de Regionale Campus ingericht. Er zijn extra docenten in vaste dienst aangenomen. 39.259 inschrijvingen voor opleidingen door 15.794 medewerkers.

Fiscaaltechnisch en juridisch vakmanschap

Versterking juridisch vakmanschap medewerkers	Ontwikkeling van een leeromgeving voor leidinggevenden (de doelstelling was om een plan van aanpak te hebben in het tweede kwartaal van 2023).
Bekendheid Handhavingsaanpak Belastingdienst vergroten	Intern is over de handhavingsaanpak gepubliceerd (doelstelling gehaald), de externe publicaties over de handhavingsaanpak vinden plaats in 2024 (doelstelling niet gehaald).
Werving voor en curriculum privacyrecht en AVG gereed	Vertraagd, verschuift naar 2024 (de doelstelling was eind 2023).

Personeelsbestand in balans met het werk

In 2023 zijn er 3.347 fte nieuwe medewerkers ingestroomd. Dit is ruim boven de doelstelling van 2.500 tot 3.000 fte. Doordat er ook medewerkers uitstromen (1.884 fte) is per saldo de bezetting eind 2023 1.433 fte hoger dan begin van het jaar. Ondanks deze groei van inzetbaar personeel is er nog steeds sprake van onderbezetting. In totaal werd 97% van de formatie in 2023 gevuld: een stijging van één procentpunt ten opzichte van 2022, maar één procentpunt lager dan de voorgenomen doelstelling in het jaarplan. Met inhuur vangen we de onderbezetting deels op – maar het betekent ook dat we sommige werkzaamheden moeten prioriteren. Aan de hand van het opgestelde meerjarige personeelsplan is er tijdig en goed inzicht in de toekomstige personeelsbehoeften en zijn we beter in staat prognoses te maken.

In 2023 hebben we zo'n 850 posities gevuld met behulp van nieuwe manieren van werven. We maken bijvoorbeeld gebruik van *referral recruitment*, waarbij medewerkers zelf kandidaten aandragen. In 2023 is dit voor 709 kandidaten gebeurd. Via *sourcing* worden potentiële kandidaten actief benaderd, hiermee zijn 57 functies vervuld – en met centraal werven 83 posities. Daarnaast experimenteert het programma 'Toekomst- en talentgericht Werven, Werken en Ontwikkelen' (TWWO) met nieuwe manieren van werven om in de toekomst ook voldoende medewerkers aan te trekken, zoals talentgericht werven, *open hiring* en via talentpooling. Tevens experimenteert het programma met bijvoorbeeld talentscans, zodat we medewerkers beter op hun talenten kunnen inzetten. Hiermee focussen we ons ook op behoud en ontwikkeling. Doorstroommogelijkheden behoren hier ook toe. In 2023 is 29% van de posities gevuld via doorstroom.

In de CAO Rijk is bepaald dat medewerkers vanaf 2023 gebruik kunnen maken van de nieuwe Regeling Vervroegde Uittreding (RVU) en zodoende eerder uit dienst kunnen treden. In 2023 hebben 513 medewerkers hiervan gebruik gemaakt: dit komt overeen met de prognose.



Sinds maart 2023 vragen we aan medewerkers die de Belastingdienst verlaten een exitmonitor in te vullen. De response op de monitor is 46%, dit is iets lager dan de benchmark Openbaar bestuur (47%) en lager dan onze doelstelling (80%) in het jaarplan 2023. De informatie die in 2023 met de exitmonitor is verzameld, zal in 2024 worden gebruikt om te leren wat we kunnen veranderen om personeel langer bij de Belastingdienst te houden.

Diverse, gelijkwaardige en inclusieve organisatie

In 2023 is de training Verdiepingsmodule selectiegesprekken biasfree selecteren toegevoegd aan de standaard opleiding van de nieuwe adviseurs werving en selectie. De andere selecteurs – de leden van een selectiecommissie – worden uitgenodigd voor deelname aan de trainingen. Selectieteams gebruiken gestandaardiseerd proces en bijbehorende procedures. Deze zijn vastgelegd in werkinstructies. We hebben ook aandacht besteed aan het inclusiever maken van vacatureteksten. Bij het maken van content, zowel tekst als beeld, streven we naar een zo divers mogelijke vertegenwoordiging.

In het kader van de Rijksbrede Banenafpraak bieden we mensen met afstand tot de arbeidsmarkt een werkplek aan – voorheen de Switch-aanpak. Het wettelijke quotum was voor 2023 1.116 fta³⁸, deze doelstelling is in 2023 ruimschoots gerealiseerd met 1.150 fta.

Vitaliteit bevorderen

In 2023 bedroeg het voortschrijdend ziekteverzuimpercentage 7%. Dit is boven de doelstelling van 5,5% en gelijk aan het verzuimpercentage in 2022. De verzuimtrend is in lijn met de rijksbrede verzuimtrend. Er zijn grote verschillen

in ziekteverzuimpercentage tussen directies. In de verzuimanalyse komt naar voren dat het korte en middellange verzuim (verzuim tot zes weken) min of meer gelijk is gebleven, maar dat het aandeel lang verzuim onverminderd hoog blijft.

Zoals in het jaarplan 2023 is aangegeven zijn verschillende (extra) acties ingezet om het verzuimpercentage te verminderen. Bij vier directies is een directiespecifieke aanpak van verzuim gestart om mede op basis van HR-data-analyse gerichte interventies voor medewerkers en teams in te zetten. Met de vitaliteitscampagne is ruim aandacht besteed aan preventie en vitaliteit bij alle medewerkers en management van de Belastingdienst. Als onderdeel van de campagne is voorlichting gegeven over het voeren van het vitaliteitsgesprek, zowel binnen het formele personeelsgesprek als daarbuiten. Daarnaast is in 2023 een effectindicator vitaliteit ontwikkeld, waarmee in 2024 niet alleen het verzuimpercentage maar ook de mate van vitaliteit kan worden gemonitord. Tot slot hebben we het verzuimbegeleidingsproces verbeterd, met het oog op het voorkomen van langdurig verzuim. Op basis hiervan is bij enkele directies gestart met extra advisering (over bijvoorbeeld re-integratie en inzetbaarheid) vroegtijdig in het verzuim.

Verbeteren werkomgeving voor medewerkers

Om hybride werken te stimuleren, is sinds begin 2023 videobellen op alle laptops beschikbaar. Bij het merendeel van onze locaties hebben we daarnaast belcellen, schermen voor videobellen, vergaderruimten en goede ontmoetingsplekken gecreëerd. Voor medewerkers en leidinggevenden zijn verder gesprekshandleidingen, *quick reference cards* voor teamontwikkeling op afstand en handreikingen beschikbaar om het goede gesprek te voeren over 'hoe werken we samen in de hybride context'. Er zijn daarnaast rijkshubs geopend in Leiden en Assen. De inrichtingsconcepten zoals ontmoetingspleinen en rijkshubs zijn volledig circulair: er zijn geen nieuwe grondstoffen gebruikt om deze concepten te realiseren.

³⁸ Fulltime arbeidsparticipant (fta): contracten van 25,5 uur per week voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.



Opleidingen vernieuwen

Het opleidingsaanbod is aangepast naar de vernieuwingen in het onderwijs.

Deze vernieuwingen zijn in 2023 geborgd in de staande organisatie.

Nieuwe opleidingen worden altijd ontwikkeld op basis van de drie pijlers: leren en ontwikkelen in het werk, digitaal leren en meer eigen regie voor medewerkers.

In het Spark-gebouw in Amsterdam is een experimenteerlocatie voor de Regionale Campus ingericht. Om de beschikbaarheid van docenten te verbeteren zijn er extra docenten in vaste dienst aangenomen.

Investeren in ontwikkeling van medewerkers

In 2023 zijn er 1.232 loopbaantrajecten afgerond binnen de Belastingdienst, omdat we het van belang vinden dat medewerkers het werk doen wat bij hen past en waarin ze zich verder kunnen ontwikkelen. Met financiering uit de WaU-middelen wordt in de periode 2023- 2026 het vakmanschap van de medewerkers versterkt. De definitie van ‘vakmanschap’ – en hoe dit wordt eruit ziet binnen de Belastingdienst – is uitgewerkt en gepubliceerd. Dit vormt de basis voor verdere implementatie tot in 2026. Een vakgroep ‘vakmanschap’ is opgericht. Begin 2024 wordt de eerste aangepaste grote opleiding uitgevoerd.

Fiscaaltechnisch en juridisch vakmanschap

Vergroten fiscaal-juridische kennis in alle lagen van de Belastingdienst

Om de fiscaal-juridische kennis te vergroten, beginnen we met de ontwikkeling van een leeromgeving voor leidinggevendenden zonder fiscale achtergrond. Zij hebben immers in hun werk ook te maken met fiscale dilemma’s en kunnen relevante signalen in de uitvoering oppikken en verder brengen. Fiscale kennis is hierbij randvoorwaardelijk. Binnen zes maanden na indiensttreding ontvangen nieuwe managers een uitnodiging, zittende leidinggevendenden worden gestimuleerd om deze leermodule te volgen.

Versterken vaktechnische infrastructuur met handhaving en privacy

In 2023 vonden er themadagen rond handhaving en privacy plaats in het kader van ‘permanente educatie’. Daarnaast is de Handhavingsaanpak Belastingdienst (HAB) in 2023 voorbereid, en wordt dit in 2024 extern gepubliceerd. De HAB is de uitwerking van de Uitvoerings- en Handhavingsstrategie voor de dagelijkse praktijk en is voor elke medewerker die zich bezig houdt met handhavingsregie en handhavingsplannen. Om het gedachtegoed van de HAB intern uit te kunnen dragen, is in 2023 een workshop ontwikkeld. In het kader van het opbouwen van de vaktechnische infrastructuur van de handhaving, is in maart 2023 de status van het Landelijk Vaktechnisch Overleg Handhaving bekrachtigd. Verder is in het kader van privacy de vaktechnische lijn vanuit de uitvoerende directies ingevuld en is er een kennisgroep AVG aangesteld. We organiseerden in 2023 voor onze medewerkers speciale ‘privacydagen’. De ambitie in het jaarplan om alle medewerkers in de uitvoering een vaktechnische privacy-opleiding aan te bieden, is vertraagd.

Menselijke maat, maatwerk en professionele handelingsruimte

We willen graag onze medewerkers genoeg professionele handelingsruimte geven. Op allerlei manieren worden er handvatten aan onze medewerkers aangereikt hoe zij met de menselijke maat kunnen omgaan. Zo hebben in 2023 ruim 1.250 medewerkers meegedaan aan een casusdialoog of een moreel beraad, waarbij in een groep casuïstiek wordt besproken en er gezamenlijk wordt bekeken wat mogelijk is binnen de kaders. Daarnaast hebben ruim 1.700 medewerkers deelgenomen aan de online leeromgeving ‘Ruimte in het Recht’. In 2024 krijgt het leerprogramma ‘Ruimte in het Recht’ plek in de beroepsopleiding voor nieuwe medewerkers. In paragraaf 3.2. rapporteren we over het loket Rechtsstatelijkheid en Hardheden.



Leiderschap en cultuur

Bereikte resultaten

Verbeteren scores Medewerkersonderzoek 2021	De scores die relevant zijn voor leiderschap en cultuur zijn verbeterd, de doelstelling van eind 2023 is daarmee gehaald
Uitrol programma Vooroordelen Voorbij	6.623 medewerkers hebben de e-cursus Vooroordelen Voorbij afgerond, de doelstelling van een uitrol in 2023 is daarmee gehaald
Oefenen in spelvorm gewenst gedrag	Vanwege prioritering is de doelstelling van deelname door 500 van de 1.350 leidinggevendenden niet gehaald.

Scores op cultuur verhogen

Uit het Medewerkersonderzoek van eind 2023 blijkt dat de scores op de meest relevante thema's voor leiderschap & cultuur verbeterd zijn ten opzichte van eind 2021³⁹:

	Medewerkers- onderzoek 2021	Medewerkers- onderzoek 2023	Bench- mark
Sociale veiligheid	7,7	7,9	7,7
Ongewenste omgangsvormen	8,3	9,0	9,0
Bevlogenheid	6,9	7,0	7,2
Samenwerking	7,4	8,0	7,7
Resultaatgerichtheid	5,1	5,4	5,8
Leiderschap	7,1	7,3	7,0

In 2023 heeft de Belastingdienst een *employee Net Promotor Score* (eNPS) van +6, dit is boven de benchmark van +2. In vergelijking met de score in 2019 (-26) is er sprake van een grote stijging. Hiermee meten we in welke mate onze medewerkers de Belastingdienst zouden aanbevelen als goede werkgever.

Open en veilig werkklimaat

In 2023 hebben in 228 dialoogsessies zo'n 2.500 medewerkers deelgenomen aan een dialoog begeleid door de dialoogpool. Het grootste deel van deze dialogen betrof een teamdialoog in het kader van de leerlijn 'Inzicht in eigen (voor)oordeel'. 64% van de leidinggevendenden heeft nu een kickoff bijgewoond. Daarnaast hebben 6.623 medewerkers de e-cursus Vooroordelen Voorbij van het College voor de Rechten van de Mens afgerond. Ook zijn medewerkers opgeleid om zelf een dialoog te begeleiden.

Leiderschap

Er is een divers aanbod van workshops, webinars, opleidingen en trainingen voor leidinggevendenden beschikbaar. De leiderschapsgame is uitgebreid getest en er is een pilot uitgevoerd. Op het Leiderschapsfestival in juni is de game gelanceerd en waren er enthousiaste reacties. In de afweging van de directies waar zij de beperkte tijd van hun leidinggevendenden op in wilden zetten, is echter gekozen prioriteit te geven aan deelname aan de leerlijn 'Inzicht in eigen (voor)oordeel' en de security awareness game. Deelname aan de leiderschapsgame blijft ook in 2024 mogelijk.

39 Scores zijn van 1 tot en met 10, waarbij 10 het meest positief is



ICT

Bereikte resultaten

Informatieplan Belastingdienst	Circa 17% van de beschikbare ICT-capaciteit is besteed aan implementatie van nieuwe wet- en regelgeving.
Modernisering/oplossen van technische schuld: verouderde processen, applicaties en technologie	De technische schuld is teruggebracht van 26% naar 22%.
Informatiehuishouding op orde	We zijn gestart met de modernisering van de ICT-systemen voor document- en archiefbeheer (doelstelling: afronding in 2026).
Managen IV-portfolio met Meerjarenportfolio	Het Meerjarenportfolio is in 2023 driemaal geactualiseerd, daarmee is de doelstelling van een viermaandelijks update gehaald.
Werk onder architectuur	13 van de 15 ketens hebben een geactualiseerde domeinarchitectuur en een actueel beheer- en onderhoudsplan opgeleverd (doelstelling: jaarlijkse update architectuur en beheer- en onderhoudsplannen).
Uitvoering Integraal Transformatieprogramma	Het Integraal Transformatieprogramma is gestart (doelstelling: gerealiseerd in 2025)

Informatieplan

Aanpassingen als gevolg van wet- en regelgeving

In 2023 is circa 17% van de beschikbare ICT-capaciteit besteed aan de implementatie van nieuwe wet- en regelgeving. Hiermee zijn de maatregelen uit het Belastingplan geïmplementeerd en er is gewerkt aan de meerjarige implementatie van wetgeving met veel impact op de systemen, zoals Europese richtlijnen over gegevensuitwisselingen van digitale platformen (DAC7) en de Kleine ondernemersregeling en de Verliesrekening. Deze projecten lopen door in 2024. Daarnaast is een aantal aanvullende energiemaatregelen geïmplementeerd, zoals de compensatieregeling collectieve energieaansluitingen (blokaansluiting) en de solidariteitsbijdrage fossiele industrie. De regeling 'Betalen naar Gebruik', waarmee autobezitters betalen voor het gebruik van de auto is na de val van het kabinet controversieel verklaard en de voorbereidende werkzaamheden hiertoe zijn gestaakt. De voorbereidingen op de invoering van Werkelijk Rendement box 3 lopen op schema.

Digitaliseren en optimaliseren van het contact met burgers en bedrijven

In 2023 hebben we het fundament gelegd voor de ondersteuning van het berichtenverkeer van en naar burgers en bedrijven. De basis hiervoor, Multi Kanaal Mededelen en Multi Kanaal Ontvangen, zijn gerealiseerd. Hiermee kan de Belastingdienst sneller en goedkoper berichten afgeven of ontvangen van belastingplichtigen en toeslaggerechtigden en is meer flexibiliteit mogelijk, waardoor op termijn kan worden voldaan aan de wet Modernisering Elektronisch Bestuurlijk Verkeer en aan de Keuzeregeling Elektronisch Berichtenverkeer. Deze zullen naar verwachting in 2024 in werking treden.

In 2023 is daarnaast gewerkt aan de manier waarop burgers en bedrijven toegang krijgen tot de portalen voor hun aangiften. De rijksbrede authenticatiemiddelen zoals DigiD, eHerkenning en eIDAS-middelen hoeven niet apart worden aangesloten op elk portaal. Het inlogniveau van DigiD is verhoogd van 'laag' naar 'midden'. Dit betekent dat nu tenminste met twee-factor-authenticatie wordt ingelogd. Dit zorgt voor meer zekerheid over de identiteit van de gebruiker.



Burgers die een machtiging hebben afgegeven aan hun fiscaal dienstverlener kunnen nu de machtiging inzien, wijzigen en intrekken.

Daarnaast kunnen klanten live chatten met medewerkers van de Belastingdienst.

Modernisering/oplossen van technische schuld

In 2023 is de technische schuld teruggebracht van 26% naar 22%. De technische schuld is een maat voor veroudering van ICT-systemen. In 2018 bevatte nog meer dan 50% van onze applicaties technische schuld. Dit percentage is de afgelopen jaren stapsgewijs omlaag gebracht.

Aan de modernisering van de grote systemen van Inkomensheffing, Loonheffingen en Vennootschapsbelasting, waarin gebruik wordt gemaakt van de uit te faseren technologie Cool:gen, wordt nog volop gewerkt. Dit betreft meerjarige trajecten. De planning is dat de verouderde systemen gebaseerd op Cool:gen ultimo 2026 zijn vervangen.

Voor de omzetbelasting (OB) is een marktconsultatie uitgevoerd waaruit bleek dat er oplossingen in de markt beschikbaar zijn. Een extern advies heeft dit in 2022 bevestigd. In 2023 is vervolgens een aanbesteding van een nieuw systeem gestart. De voorbereidende fase en selectiefase zijn inmiddels afgerond. Het streven is dat de implementatie plaatsvindt per 2026. In de periode daarna worden de systemen voor de Europese OB-regelingen vervangen.

Ten slotte is in 2023 voortgang geboekt met de modernisering van de systemen voor het heffen en innen van Autobelastingen. In 2024 wordt dit afgerond.

Gegevenshuishouding op orde

Al geruime tijd wordt gewerkt aan de modernisering van de ICT-systemen voor document- en archiefbeheer, zodat we stukken binnen de hele Belastingdienst snel terug kunnen vinden en kunnen leveren als daar om wordt gevraagd. Met de huidige voorzieningen voor document- en archiefbeheer kunnen we niet voldoen aan de eisen vanuit de Archiefwet en de Wet open overheid. Het project voor een generiek platform voor document- en archiefbeheer (GDA) gaat zorgen voor één generiek platform en vervangt de verschillende huidige digitale archiefsystemen. De ambitie is dat alle documentstromen binnen de Belastingdienst uiteindelijk allemaal via dat ene platform worden aangesloten. Dit project is eind 2022 gepauzeerd, omdat er geen duidelijke aanpak was. In 2023 zijn diverse onderzoeken gedaan, waaronder een test ('Proof of Concept') van de beoogde technologie. Dit heeft geleid tot een besluit over de te gebruiken technologie. In 2024 vindt de doorstart plaats en de oplevering van het *Minimum Viable Product* is in 2025.

Informatiegestuurd toezicht, handhaving en opsporing

In 2023 zijn diverse stappen gezet om het toezichtproces beter te ondersteunen. Een voorbeeld hiervan is dat de output van analyticsmodellen geregistreerd kan worden in een administratie en op eenduidige wijze naar de medewerkers gebracht kan worden, waardoor zij daar gemakkelijker mee kunnen werken. Daarnaast is de ondersteuning van de klantbehandeling bij Grote Ondernemingen vervangen door moderne ondersteuning. Tevens is gewerkt aan het overzichtelijk bijeen brengen van informatie door middel van zogenaamde klantbeelden, dat de basis vormt van de individuele klantbehandeling. Ook is gestart met een IV-voorziening voor de ondersteuning van het bezwaarproces, waarvan de afronding nog twee jaar duurt.



Portfoliomanagement

In 2023 heeft de ICT-organisatie van de Belastingdienst circa 615.500 IV-dagen geleverd, tegenover 590.000 dagen in 2022. In het jaarplan 2023 was de oorspronkelijke doelstelling om 620.000 dagen te realiseren. Gedurende het jaar is ruimte gemaakt om verder te groeien tot maximaal 640.000 dagen. In de loop van het jaar is de IV-organisatie beheerst uitgebreid. De uiteindelijke bezetting aan het eind van 2023 is zodanig dat in 2024 op jaarbasis 640.000 dagen gerealiseerd zouden moeten kunnen worden.

In onderstaande tabel zijn de gerealiseerde dagen in 2023 te vinden voor de Belastingdienst in 2023 inclusief de specifieke dagen voor Douane en Toeslagen. Een groot deel van de IV-dagen wordt besteed aan beheer en onderhoud van de IT-systemen, inclusief het Datacenter. Hiermee is onder meer gerealiseerd dat de IT-systemen van de Belastingdienst op werkdagen tussen 7.00 en 21.00 uur een beschikbaarheid van 99,9% hadden. De categorie 'Projecten Belastingdienst' gaat hierbij over het Meerjarenportfolio, waaronder de 13 projecten die op het Rijks ICT-dashboard zijn opgenomen.

	Kader IV-dagen	Realisatie IV-dagen
Douane en Toeslagen	70.000	71.500
Beheer en onderhoud inclusief Datacenter	300.000	325.000
Jaaraanpassingen	30.000	28.000
Projecten Belastingdienst	240.000	191.000
<i>Totaal</i>	<i>640.000</i>	<i>615.500</i>

Sturing van IV-keten

Het Meerjarenportfolio – bedoeld om de ICT-activiteiten te prioriteren en plannen – is in 2023 conform planning driemaal geactualiseerd op basis van nieuwe ontwikkelingen en inzichten. Hierbij zijn actuele inzichten in lopende projecten en nieuw aangedragen initiatieven vanuit bijvoorbeeld beleid verwerkt. Om deze portfolioprocessen te ondersteunen is een systeem geïmplementeerd en doorontwikkeld waarmee de voortgang van ICT-projecten nauwgezet kan worden gevolgd.

Werken onder architectuur

In 2023 hebben 13 van de 15 ketens een geactualiseerde domeinarchitectuur opgeleverd, waarmee gericht kan worden gestuurd op de doorontwikkeling van het proces- en ICT-landschap. Twee ketens (interactie en bedrijfsvoering) zullen hun domeinarchitectuur alsnog in 2024 actualiseren. Voor 13 van de 15 ketens is een actueel beheer- en onderhoudsplan opgeleverd. De laatste twee beheer- en onderhoudsplannen zijn begin 2024 opgeleverd.

In 2023 is de architectuurgovernance van de Belastingdienst geactualiseerd. Met de nieuwe governance is onder andere aangescherpt dat de oplossing waarvoor wordt gekozen bij ICT-projecten in lijn is met de vooraf goedgekeurde architectuur.



Gegevens en analytics

Integraal Transformatieprogramma

In 2023 is het Integraal Transformatieprogramma gestart. Het doel hiervan is dat we door een agile werkwijze nieuwe wensen vanuit burgers, bedrijven en de politiek snel op kunnen pakken en snel nieuwe wetgeving kunnen uitvoeren. In 2023 zijn we gestart met de transformatie van zeven ketens – de overige ketens starten in 2024. Het programma loopt tot en met 2025. De interne rapportage van de Belastingdienst over IT-projecten (de portfoliorapportage) is in 2023 doorontwikkeld, zodat betere monitoring van de voortgang van projecten mogelijk is. Zo zijn er maandelijkse sturingsrapportages over moderniseringsprojecten en projecten waar externe toezeggingen zijn gedaan. De samenwerking tussen de IT en de business is in de ketens verbeterd en het idee achter agile werken is binnen de Belastingdienst breed verspreid. Er is geïnvesteerd in rollen die vanuit de business kunnen sturen op de *outcome* van IT-projecten en in mensen die kunnen schakelen tussen de business en de IT. In diverse ketens is bekeken hoe we afhankelijkheden in de IV-voortbrenging kunnen verminderen en er wordt meer focus gelegd op klantwaarde en wendbaarheid. Ook is gestart met het meer uniform vastleggen van werkzaamheden, waardoor de definitie van het portfolio (besluiten en planning) en de realisatie van het portfolio (het uitvoeren van het werk) dichter bij elkaar worden gebracht.

Bereikte resultaten

Gegevens	
Vernieuwing gegevenshuishouding: migreren gegevensstromen naar nieuwe gegevensplatform	In 2023 is de architectuur voor Gegevens en Analytics vastgesteld (doelstelling: 2027-2029)
Datagovernance: steviger sturen op gebruik van gegevens met Chief Data Officer	In mei 2023 is een start gemaakt met de Chief Data Officer (CDO). Aansluiting op de departementale en Rijksbrede overlegstructuur is afgerond
Ontwikkelen dashboard AVG-compliance	Er is een dashboard ontwikkeld. In 2022 en 2023 zijn alle 791 bedrijfsprocessen geïdentificeerd en gedetailleerd beschreven
Analytics	
Verder ontwikkelen van veilige analyticsomgeving	De migratie van bijna alle dashboards naar een vernieuwd analytics platform (ADP) is afgerond
Verbeteren transparantie, nondiscriminatie en uitlegbaarheid van analytics in traject Rechtvaardige Analytics	De Adviescommissie Analytics is in 2023 gestart en heeft de twee eerste adviezen uitgebracht. Ook is de eerste bias- en fairnesstoets opgeleverd
Stimuleren meer datagedreven werken via workshops en praktische ondersteuning	In 2023 zijn diverse sessies georganiseerd over het delen van <i>best practices</i> en bewustwording over kwaliteitsstandaarden



Gegevens

Vernieuwing gegevenshuishouding

In 2023 is de architectuur voor Gegevens en Analytics vastgesteld. Gegevens moeten altijd herleidbaar zijn naar de wet- en regelgeving, in één bronadministratie beheerd worden en we bewaken de kwaliteit ervan bij de bron. De nieuwe architectuur is ook belangrijk voor een nieuw platform waarop gegevens worden opgeslagen. Om de overgang naar het nieuwe platform te kunnen maken moeten alle gegevens worden gemodelleerd. Dit vraagt veel capaciteit door heel de organisatie.

Datagovernance: sturen op gebruik van gegevens

Data en informatie zijn cruciale assets van een organisatie. We moeten weten wie, wanneer en waarom welke gegevens met welke kwaliteit gebruikt en beheert. Om de kwaliteit en het gebruik van data en informatie verder te professionaliseren is er in 2023 een start gemaakt met het CDO-office, waar de kaderstelling en regie op deze onderwerpen is neergelegd. Daarnaast is de governance van data- en informatiemanagement uitgewerkt en geïmplementeerd met coördinatoren/experts op deze aandachtsgebieden in al onze dienstonderdelen. Vanuit deze structuur wordt gewerkt aan het verbeteren van de informatiehuishouding, de kwaliteit van gegevens en het gebruik hiervan. Daarbij spelen de vereisten vanuit de archiefwet mede een rol. Aansluiting op de departementale en Rijksbrede overlegstructuur is ingeregeld en afgerond.

In 2023 is het algoritmeregister door de Belastingdienst in gebruik genomen en zijn de eerste twee modellen gepubliceerd. De inventarisatie van gebruikte algoritmes hebben wij afgerond en de komende jaren beschrijven en publiceren wij de overige algoritmes die hiervoor in aanmerking komen.

Integrale beveiliging, inclusief informatiebeveiliging en privacy

Medio 2023 is het project 'Inrichten P&C-cyclus beleidsterreinen informatievoorziening en databeheersing' gestart en is het dashboard ontwikkeld. Hiermee wordt, op het beleidsterrein integrale beveiliging, het gewenste zicht op de voortgang van de bescherming van medewerkers, materieel, informatiesystemen, gebouwen en overige objecten gegeven.

In 2023 hebben wij de overlegstructuur op het gebied van integrale beveiliging en privacy uitgebreid met een concernbeveiligingsboard, waarin het integrale beveiligingsbeleid en de prioritering rond beveiligingsonderwerpen wordt vastgesteld. Met onder meer de security awareness game – waaraan in 2023 een nieuwe module (level diamant) is toegevoegd – is gewerkt aan bewustwording en kennis omtrent informatiebeveiliging. Het succesvol afronden van deze game is verplicht voor alle medewerkers van de Belastingdienst. Daarnaast hebben wij in 2023 een bewustwordingscampagne op het gebied van fysieke beveiliging georganiseerd en hebben wij een brede phishing-oefening gedaan.

Het programma voor de compliantie aan de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) is in 2023 aangepast. Dit draagt bij aan het voldoen aan de vereisten van de BIO en we anticiperen met een risico-gebaseerde aanpak op de implementatie van de BIO 2.0 en de NIS-2 (de Europese *Network and Information Security*-richtlijn). De NIS-2 is input voor de BIO 2.0 die in 2024 verwacht werd, maar waarschijnlijk pas in 2025 in werking treedt. De belangrijkste aandachtsgebieden worden in 2024 opgepakt.

Zorgvuldig omgaan met gegevens

Door middel van het actieplan 'Privacy op Orde' hebben wij in 2023 de privacy-governance binnen de Belastingdienst versterkt. Ook is de vaktechnische structuur voor privacy binnen de Belastingdienst versterkt ter ondersteuning van medewerkers in de uitvoering. Verder is in 2023 een inhaalslag gemaakt in de afhandeling van AVG-inzageverzoeken. Voor dit laatste is het proces (inclusief sturing) op tijdige afhandeling aangescherpt.



Een belangrijke actie voor het voldoen aan de AVG is de beoordeling van alle in productie zijnde bedrijfsprocessen op compliantie. Nadat in 2022 en 2023 791 bedrijfsprocessen zijn geïdentificeerd en gedetailleerd zijn beschreven, was per eind 2023 28% van de bedrijfsprocessen getoetst aan de AVG, BIO en Archiefwet. De planning is dat in 2024 de toetsing volledig is afgerond en in ieder geval alle hoog risicovolle tekortkomingen met tijdelijke of permanente maatregelen zijn afgedicht.

Verder hebben wij in 2023 verbeterplannen opgesteld naar aanleiding van privacy-audits als gevolg van de Wpg. Deze privacy-audits zijn uitgevoerd door de ADR bij de FIOD, het Bureau Economische Handhaving en andere Belastingdienst-onderdelen waar Bijzonder Opsporingsambtenaren (Boa's) worden ingezet. Eind 2023 is de ADR gestart met de wettelijke hercontroles. De conclusie uit deze audits is dat weliswaar voor geselecteerde onderdelen stappen zijn gezet, maar dat eind 2023 nog niet volledig voldaan wordt aan de eisen van de Wpg. Ook is de borging van de Wpg door de betreffende directies nog niet voor alle auditpunten op afdoende wijze opgezet en ingericht. In 2024 wordt verder gewerkt aan de resterende verbeterpunten. Bij de FIOD is het proces van de Wpg-audit geborgd en wordt elke vier jaar conform wettelijke eis de externe Wpg-audit uitgevoerd.

Analytics

Veilige analyticsomgeving

Conform het jaarplan 2023 is op 15 december 2023 de migratie van bijna alle dashboards naar een vernieuwd analytics platform (ADP) afgerond. Eén dashboard is na de deadline gemigreerd. Daarmee is een grote stap gezet in het veilig en verantwoord omgaan met data; de eindgebruiker van de dashboards gaat naar de data toe, in plaats van dat data wordt verspreid richting de eindgebruikers. De overige producten staan op een extra beveiligde tijdelijke werkomgeving of gaan gefaseerd over naar de definitieve bestemmingen, zoals de ADP.

Investeren in rechtvaardige analytics

De Adviescommissie Analytics is op 20 april 2023 geformaliseerd met een publicatie in de Staatscourant. De commissie bestaat uit elf leden en wordt voorgezeten door prof. Dr. E.H.L. Aarts. Het doel van de commissie is bijdragen aan een verantwoorde omgang met data-analyse, algoritmen, risicomodellen en artificiële intelligentie. In 2023 heeft de commissie de twee eerste adviezen uitgebracht.

In oktober 2023 is de eerste bias- en fairnesstoets opgeleverd, waarin beoordeeld is of in het Wet Keten Aansprakelijkheid (WKA)-model sprake is van ongewenste discriminatie en wat de implicaties hiervan zijn voor burgers en bedrijven. In dit model is een vorm van bias gevonden, maar deze heeft geringe impact op burgers en bedrijven. Er is aanbevolen om hier maatregelen op te nemen in het model en een eventuele restbias te monitoren. De aanbevelingen krijgen momenteel opvolging, zowel bij de opdrachtgever als bij de uitvoerder. De Belastingdienst is hiermee één van de koplopers en er bestaat interesse vanuit de Commissie van de Rechten voor de Mens, de Autoriteit Persoonsgegevens en andere publieke dienstverleners voor deze aanpak.

Datagedreven werken

In 2023 is meer focus gelegd op datagedreven werken bij onze medewerkers over de kansen en valkuilen van data: hoe kunnen we op een verantwoorde wijze meerwaarde uit de data halen? In 2023 zijn diverse sessies georganiseerd waarin de *best practices* en verantwoorde werkwijzen rond datagebruik centraal stonden.



Sturing en beheersing

Bereikte resultaten

Afgeven eerste 'in control statement' over het Financial Control Framework	De eerste 'in control statement' over 2022 is in mei 2023 gepubliceerd, daarmee is de doelstelling gehaald
Inhalen achterstand AO/IC	Het traject loopt door in 2024 en 2025. Daarmee is de doelstelling om in 2023 de meest risicovolle processen af te ronden nog niet gehaald.
Oplossen van onvolkomenheden die de Algemene Rekenkamer constateerde	In 2023 zijn drie onvolkomenheden over 2022 opgelost, zie de onderstaande tabel

In control statement afgeven

Op 24 mei 2023 hebben we de eerste In Control Statement (ICS) van de Belastingdienst over het jaar 2022 naar de Tweede Kamer gestuurd⁴⁰. Met deze ICS rapporteerden we over de kwaliteit van de financiële beheersing en de daarmee samenhangende risico's. We hebben aangegeven dat we in control zijn op de financiële stroom die door de Belastingdienst wordt verwerkt, waaronder € 351 miljard aan belasting- en premieontvangsten. Over het jaar 2023 is opnieuw een statement opgesteld, waarbij we de scope van het ICS uitbreiden met de fiscale beheersing – de mate waarin de Belastingdienst als organisatie zelf voldoet aan fiscale wet- en regelgeving.

⁴⁰ Kamerstukken II, 2022/2023, 31 066, nr. 1230

Managementinformatie en risicomanagement versterken

In 2023 is het programma Managementinformatie/Risicomanagement afgerond en zijn de eindproducten overgedragen aan de lijnorganisatie. In 2023 is gewerkt aan de verdere versterking van het risicomanagement bij ketens en dienstonderdelen door het geven van workshops en het organiseren van netwerkbijeenkomsten en inspiratiesessies. Het doel is dat het bewust omgaan met risico's onderdeel wordt van het dagelijks handelen op alle niveaus in de organisatie. Ook heeft het management van de strategische risico's een plek gekregen in de planning- en controlcyclus, zij worden elke vier maanden besproken in het Bestuursteam van de Belastingdienst.

Inhalen achterstand AO/IC

In 2023 hebben we het werk aan het actualiseren van procesbeschrijvingen voortgezet om zo beter in control te zijn. Bij het beschrijven van de processen gaan we risicogericht te werk: de focus ligt op hoog risicovolle processen. Dit traject loopt nog door in 2024 en 2025.

Oplossen onvolkomenheden

We werkten in 2023 verder aan de onvolkomenheden die de Algemene Rekenkamer heeft geconstateerd. Bij de publicatie van het verantwoordingsonderzoek over 2023 zijn twee onvolkomenheden opgelost. In onderstaande tabel staat de huidige beheersing beschreven. Wij hebben ook een aantal nieuwe onvolkomenheden dan wel aandachtspunten erbij. In totaal zijn er zes onvolkomenheden/aandachtspunten, waarop wij reeds acties hebben lopen.



Nummer	Onvolkomenheid	Voortgang 2023
1	Wijzigingsbeheer	Opgelost bij VO-onderzoek 2023
2	Inkoopbeheer	Opgelost bij VO-onderzoek 2023
3	M&O-beleid	In 2023 zijn de in 2022 vastgestelde kaders geïmplementeerd en daaruit voorkomende producten doorontwikkeld, zoals handhavingsplannen en de evaluatieagenda. In 2024 wordt de goede werking van het M&O-beleid aangetoond.
4	Continuïteit IT-systemen	We hebben het programma 'Regie op Modernisering' (ROM) opgezet. Het IV-portfoliomanagementproces is verbeterd door het Meerjarenportfolio en wij werken aan het wegwerken van achterstallig onderhoud van verouderde ICT-systemen (zie ook hoofdstuk 3.6).
5	Betalingsregelingen	De AR concludeert dat de Belastingdienst er onvoldoende voor zorgt dat bij het afsluiten van betalingsregelingen het bestaansminimum van burgers is geborgd.

Nummer	Aandachtspunt	Omschrijving
1	Informatiebeveiliging (nieuw in 2023)	De AR geeft aan dat er kwetsbaarheden zijn geconstateerd bij de toegangsbeveiliging.
2	Verlengingsopties inhuur (nieuw in 2023)	De AR merkt de onduidelijke specificatie van verlengingsopties in inhuurcontracten aan als een aandachtspunt.
3	Coronabelastingsschulden (nieuw in 2023)	De AR vraagt om aandacht voor voldoende personeel voor het invorderingsproces en spreekt de verwachting uit dat de BD het proces van dwanginvordering coronaschulden mogelijk maakt en de Kamer informeert over de ontwikkeling van openstaande coronaschulden.



Risico's en risicobeheersing

We hebben in het jaarplan 2023 zeven strategische top risico's vastgesteld. Eind 2022 is het invorderingsrisico toegevoegd. De risico's leggen we vast in een risicoregister. In 2023 hebben we de opvolging van deze top risico's verder uitgewerkt. De Strategische Risicoanalyse is in 2023 geïntegreerd in de planning- en controlcyclus en is daarmee geborgd als onderdeel van de besturing van de Belastingdienst. De status en ontwikkeling van de top risico's op concernniveau worden iedere vier maanden in aanwezigheid van de risicocoördinatoren besproken in Bestuursteam Belastingdienst en gerapporteerd via de reguliere verantwoordingsproducten van de planning- en controlcyclus.

Toprisico's 2023	Duiding risico	Voorbeelden van beheersmaatregelen in 2023 en aanvullende acties
Besturingsrisico	De organisatiebesturing (strategie, beleid, structuur, cultuur en/of communicatie) is ontoereikend	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vereenvoudiging en versterking door het opzetten van het Bestuursteam Belastingdienst. Dit is in 2023 besproken met de Ondernemingsraad en per 1 januari 2024 van start gegaan in een Tijdelijke Werkorganisatie (TWO); ▪ de inrichting van de directie Bestuurlijke en Politieke Zaken; ▪ het gebruik van de GBB-lijst (Gemeenschappelijke Besturing Belastingdienst; lijst met onderwerpen die met urgentie aandacht vragen) en een aangescherpte maandelijkse rapportage met bespreking hiervan in het Bestuursteam; ▪ de verhouding lijn- versus ketensturing is beschreven en van kracht. De inbedding hiervan loopt door in 2024; ▪ de verbetering van de werking van de Belastingdriehoek en overkoepelende driehoek, in samenwerking met het beleidsdepartement (eigenaar en opdrachtgever) en de andere directoraten-generaal (Douane en Toeslagen). Deze actie loopt ook door in 2024.
Continuïteitsrisico	Doordat ICT-middelen niet beschikbaar zijn, is geautomatiseerde ondersteuning van de Belastingdienstprocessen kortere of langere tijd niet mogelijk	<ul style="list-style-type: none"> ▪ de inregeling van noodstroomvoorzieningen; ▪ de overschakeling naar een redundante serveromgeving bij uitval van de primaire infrastructuur; ▪ de toepassing van het principe van <i>security by design</i>, waardoor beveiligingsmaatregelen al in de applicaties worden afgedwongen. Dit loopt door in 2024. <p>Bij de dienstonderdelen ligt de focus op de continuïteitsplannen (business continuity management, BCM).</p>



Toprisico's 2023	Duiding risico	Voorbeelden van beheersmaatregelen in 2023 en aanvullende acties
Informatie-beveiligingsrisico	De integriteit, beschikbaarheid, veiligheid en/of vertrouwelijkheid van informatie zijn aangetast	<p>De nadruk ligt op preventieve beheersmaatregelen om beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van de data, zoveel als mogelijk, te garanderen. Dit betreft onder andere:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ opzetten en toetsen van beheer- en exploitatie-processen, zoals logische toegangsbeveiliging, back-up, logging en wijzigingsbeheer; ▪ de versterking van het <i>security incident</i>-managementproces; ▪ de verdere beveiliging van de infrastructuur; ▪ aantoonbare compliance met de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO). <p>De laatste drie acties lopen door in 2024.</p>
Invorderingsrisico	Belastingvorderingen kunnen bijvoorbeeld vanwege financiële redenen niet worden voldaan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ In 2023 is de herijking van de invorderingsstrategie op onderdelen nader uitgewerkt;⁴¹ ▪ de inrichting van afbetalingsregelingen binnen het programma “Coronaschuld” en de schuldhulpverlening; ▪ het opstarten van de handhaving op inning van de coronaschulden, inclusief werving van aanvullende capaciteit om de inningstaken maximaal te volbrengen.
Omgevingsrisico	Niet tijdig inzicht in de ontwikkelingen in de omgeving en in het effect van die ontwikkelingen op de naleving, waardoor de Belastingdienst niet adequaat handelt	<p>We hebben diverse signaleringsinstrumenten ingericht, zoals:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ invoeringstoets op nieuwe wetgeving; ▪ signalenproces (uitvoerings- en handhavingsstrategie); ▪ trendkompas; ▪ fiscale monitor voor burgers en bedrijven. <p>We werken in 2024 verder aan een betere aansluiting van de signaleringsinstrumenten door middel van één leer- en verbetercyclus.</p>

41 Zie ook: [Kamerstukken II, 2023/2024, 31 066, nr. 1339](#)



Toprisico's 2023	Duiding risico	Voorbeelden van beheersmaatregelen in 2023 en aanvullende acties
Personeelsrisico	Er ontstaat een tekort aan gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers, specialisten en managers	<p>Naast de reguliere beheersing via de standaard O&P-processen lopen diverse aanvullende acties. Dit betreft in 2023 onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ het werken met een strategische personeelsplanning; ▪ de ontwikkeling van de programma's Talentgericht Werven en Operational Excellence (ook wel bekend als Arbeidsextensief werken); ▪ de inrichting van vernieuwing gericht op digitalisering (HR-technologie), databedreven werken en toekomstgerichte strategische (O&P-)dienstverlening. ▪ de ontwikkeling van de programma's Talentgericht Werven alsmede Werken, Operational Excellence (ook wel bekend als Arbeidsextensief werken) en het programma Samen Vaardig; <p>Deze acties lopen door in 2024.</p> <p>Overigens is de wervingsdoelstelling voor 2023 gerealiseerd.</p>
Project-managementrisico	Programma's en projecten leveren onvoldoende of niet tijdig de gewenste resultaten	<p>Verbetering van de besturing van het IV-portfolio door:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ versterken van managementsturing op de kwaliteit en voortgang van portfolio en projecten door formele bespreking in de adviescommissie IV-vernieuwing en het Bestuursteam; ▪ implementatie van een portfoliotool; ▪ implementatie startvoorwaarden projecten; ▪ verbeterde voortgangsrapportages. ▪ verduidelijken van de werkwijze met betrekking tot niet-IV portfolio projecten/programma's. <p>De implementatie van deze maatregelen loopt door in 2024.</p>
Reputatierisico	De reputatie van en het vertrouwen in de Belastingdienst staan (voortdurend) onder druk of nemen zelfs verder af.	<p>Periodiek vindt rapportage over en bespreking van onderzoeken naar reputatie en imago plaats in het Bestuursteam. Er is onder meer gewerkt aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ verbetering van dienstverlening door actievere hulp aan burgers & bedrijven en intermediairs via toename inlooptmogelijkheden en begrijpelijke brieven; ▪ de verdere verbetering van de reputatiemonitoring, zodat we beter weten waarop moet worden gestuurd; ▪ actievere communicatie vanuit de Belastingdienst over haar problematiek op bijvoorbeeld IV-gebied en (non-)compliance met wet- en regelgeving; ▪ verdere inrichting van de crisiscommunicatie. <p>Deze acties lopen door in 2024.</p>



Bijlagen

- > Prestatie-indicatoren realisatie 2023
- > Overzicht realisatie belastingmiddelen
- > Begrippenlijst en afkortingen

Prestatie-indicatoren realisatie 2023



Strategisch doel Belastingdienst

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

Kengetallen Algemene doelstelling: Compliance

Belastingmoraal*

P	MKB	GO	FD
4,1	4,4	4,4	4,4

Vertrouwen in de Belastingdienst*

P	MKB	GO	FD
3,1	3,5	3,5	3,4

Juiste registratie

Juiste registratie	98,2%
--------------------	-------

Tijdige aangifte

Percentage tijdige aangiften

Vpb	86,9%
IH	91,5%
OB	95,6%
LH	98,8%
Erfbelasting	67,7%

Juiste en volledige aangifte

Structureel terugdringen van het nalevingstekort**

Particulieren	n.v.t.
MKB	n.v.t.

Percentage van het nalevingstekort dat de Belastingdienst corrigeert bij

Burgers (IH)	51,1%
MKB (IH, Vpb, OB en LH)	48,0%

Tijdige betaling

Percentage tijdige betaling

Belastingen en premies	98,7%
------------------------	-------

* Cijfers betreffen schaal 1 t/m 5, op basis van het jaarverslag 2023. De realisatiewaardes zijn gebaseerd op het jaarverslag 2023.

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

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				Burgers en bedrijven geven aan dat de Belastingdienst hen voldoende informeert				Burgers en bedrijven geven aan dat zij gemak ervaren				Burgers en bedrijven geven aan dat zij corrigerend optreden ervaren			
P	MKB	GO	FD	P	MKB	GO	FD	P	MKB	GO	FD	P	MKB	GO	FD
2,8	3,4	3,5	3,4	3,4	3,5	3,5	3,6	3,4	3,4	3,3	3,4	3,2	3,4	3,3	3,3
Objectieve indicatoren															
Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn				Antwoorden op vragen via de BelastingTelefoon zijn kwalitatief juist				Percentage aangiften IH-NW waarbij de belastingplichtige niet hoeft aan te vullen				Percentage processen-verbaal dat leidt tot veroordeling of transactie			
76,7%				92,4%				39,3%				86,9%			
Afgehandelde klachten binnen Awb-termijn				Bereikbaarheid BelastingTelefoon								Percentage opsporingscapaciteit dat wordt ingezet op omgevingsgerichte strafonderzoeken			
97,4%				81,5%								45,7%			
Percentage burgers en bedrijven dat op afspraak tijdig wordt teruggebeld door een Belastingdienstmedewerker				Bereikbaarheid Webcare								Betalingsachterstand			
87,1%				68,4%								3,9%			
Percentage tijdig afgehandelde verzoeken tot registratie				Klanttevredenheid Website								Percentage binnengekomen aangiften IH na herinnering of aanmaning			
98,3%				79,5%								83,6%			
Kwaliteit volgens interne fiscale kwaliteitscontrole				Klanttevredenheid Balie								Percentage binnengekomen aangiften VPB na herinnering of aanmaning			
91,1%				88,0%								72,6%			
Percentage definitieve aanslagen IH dat binnen een jaar na aangifte is opgelegd				Klanttevredenheid BelastingTelefoon								Inning invorderingsposten binnen één jaar			
95,0%				75,6%								43,0%			
				Klantontevredenheid Website								Percentage oninbaarheid			
				4,6%								0,2%			
				Klantontevredenheid Balie											
				3,3%											
				Klantontevredenheid BelastingTelefoon											
				8,4%											
				Aantal registraties waarmee mkb-ondernemers participeren in FD-convenanten											
				217.162											

* Cijfers betreffen schaal 1 t/m 5, de realisaties hebben betrekking op het jaar 2023.

Overzicht realisatie belastingmiddelen*

Belastingmiddelen	Fiscaal belang 2023 in miljoenen	Type belastingplichtigen
Belastingen	€ 328.968	
Inkomsten- en Loonheffing	€ 192.959	Burgers en ondernemers
Omzetbelasting	€ 77.114	Ondernemers
Vennootschapsbelasting	€ 47.835	Ondernemers
Dividendbelasting	€ 8.057	Vennootschappen die dividend uitkeren
Schenk- en Erfbelasting	€ 3.003	De ontvanger van een erfenis of schenking
Overige belastingmiddelen	€ 17.003	
Assurantiebelasting	€ 3.604	Verzekeraars
Bankenbelasting	€ 458	Banken
Milieubelasting	€ 4.842	Kolencentrales, waterleidingbedrijven, stortplaatsen en afvalverwerkers en energieleveranciers (indien leverancier niet is vast te stellen: de eindgebruiker)
Kansspelbelasting	€ 961	Pokerspelers, exploitanten van kansspelautomaten en aanbieders van promotionele kansspelen
Overdrachtsbelasting	€ 3.189	Verkrijgers onroerende zaken, heffing via notarissen
Bronbelasting	€ 101	Ondernemers
Solidariteitsbijdrage	€ 3.176	Ondernemers
Overige belastingontvangsten	€ 409	Met name burgers en bedrijven Caribisch Nederland
Verbruiksbelasting alcoholvrije dranken en andere producten	€ 269	
Autobelastingen	€ 6.159	
Belasting Personenvoertuigen en Motorvoertuigen (bpm)	€ 1.431	Burgers die een kenteken personenauto's laten registreren
Belasting op Zware Motorvoertuigen (bzm)	€ 204	Eigenaren zware motorrijtuigen die gebruik maken van Nederlandse autosnelweg
Motorrijtuigenbelasting (mrb)	€ 4.524	Houders van motorrijtuigen

* Exclusief o.a. nominale zorgpremies, invoerrechten, accijnzen, douanerechten

Begrippenlijst en afkortingen

AO/IC	Administratieve organisatie en interne controle	Compliance	De bereidheid van burgers en bedrijven om de fiscale verplichtingen na te komen. De term bereidheid geeft aan dat belastingplichtigen uit zichzelf de fiscale regels naleven zonder (dwingende en kostbare) acties van de Belastingdienst
Architectuur	geeft inzicht in de huidige inrichting van het processen- en ICT-landschap, de gevraagde veranderingen, de gewenste inrichting over vijf jaar en het pad waarlangs de transitie van de huidige naar de gewenste inrichting loopt	Correctieresultaat	Dit is het door de Belastingdienst gecorrigeerde bedrag op aangiften van belastingplichtigen, vóór toepassing van het effectieve belastingtarief, en zonder rekening te houden met het verlies op correcties door bezwaar en invordering (ook wel bruto correctiebedrag genoemd)
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming	Dienstverlening	Het zodanig ondersteunen van burgers en bedrijven dat zij hun eigen verantwoordelijkheid kunnen nemen om wet- en regelgeving na te leven
Awb	Algemene wet bestuursrecht	Domeinarchitectuur	Geeft inzicht in de huidige inrichting van het processen- en ICT-landschap, de gevraagde veranderingen, de gewenste inrichting over vijf jaar en het pad waarlangs de transitie van de huidige naar de gewenste inrichting loopt
Belastingmoraal	de houding van burgers en bedrijven tegenover het nakomen van belastingverplichtingen	FIOD	Fiscale Inlichtingen- en OpsporingsDienst
Belastingplichtige	een uniek persoon (natuurlijk of niet-natuurlijk) die een aangifte heeft gedaan of een aanslag heeft ontvangen	Fraude	Deze term is niet gedefinieerd in de belastingwetgeving, maar wordt gebruikt als sprake is van een fiscaal vergrijp (of een fiscaal misdrijf). Daarbij wordt bedoeld op de situatie waarin een burger of een bedrijf grofschuldig of opzettelijk geen aangifte of een onjuiste of onvolledige aangifte doet of de verschuldigde belasting niet, niet geheel, of niet tijdig betaalt. Het gaat kort gezegd om mensen die veelal bewust een misleidende voorstelling van zaken geven of anderszins
BIO	Baseline Informatiebeveiliging Overheid		
Boekenonderzoek	Alle contacten met belastingplichtigen waarbij de administratie wordt getoetst aan de werkelijkheid of norm		
Btw	Belasting over omzet		
Btw-carrouselfraude	Bij btw-carrouselfraude dragen ondernemers geen btw af aan de Belastingdienst, terwijl deze btw wel in rekening is gebracht bij hun afnemers. Hierbij zijn altijd meer bedrijven betrokken (minstens drie) waarbij minimaal één bedrijf de ontvangen btw niet afdraagt		

FSV	De Fraude Signalering Voorziening was een (risico) signaleringssysteem. Inmiddels is dit systeem uitgezet
Fta	Fulltime arbeidsparticipant, 25,5 uur p/w
Fte	Fulltime equivalent
Gegevenshuishouding	Het systematisch geheel van alle bedrijfsgegevens en de daarbij horende life cycle-taken, zoals het verzamelen, opslaan en archiveren, beheren (opvoeren, muteren en verwijderen) en toegankelijk maken en beveiligen van deze gegevens
Handhaven	Het 'doen' naleven; omvat het hele spectrum aan activiteiten dat hiervoor beschikbaar is en die vallen onder de beleidsinstrumenten dienstverlening, toezicht en opsporing (handhaven in ruime zin)
Horizontaal toezicht	Toezicht dat gebaseerd is op transparantie, begrip en vertrouwen tussen de Belastingdienst en grote organisaties of (vertegenwoordigers van) fiscaal dienstverleners. Afspraken over de manier waarop de partijen met elkaar omgaan, worden vastgelegd in convenanten.
IB	Inkomstenbelasting, betreft de belasting die betaald wordt over het inkomen van een natuurlijke persoon die bijvoorbeeld in loondienst of zzp'er is
IH	Inkomensheffing, betreft de heffing van inkomstenbelasting en premies

Individuele klantbehandeling	Kenmerkt zich door een vast aanspreekpunt bij de directie Grote Ondernemingen (GO) voor organisaties: de klantcoördinator. De klantcoördinator en de andere behandelteamleden geven invulling aan de individuele klantbehandeling. Individuele klantbehandeling is gebaseerd op kennis van en ervaring met de klant, waarbij GO rekening houdt met de (internationale) context waarbinnen de klant en de Belastingdienst opereren
Invorderingsrente	De rente die in rekening wordt gebracht wanneer een belastingaanslag niet binnen de wettelijke betalingstermijn wordt betaald.
Informatiehuishouding	Het totaal aan regels, voorzieningen, activiteiten en processen gericht op de informatiestromen en op het beheer van informatie. Op te splitsen in gegevenshuishouding en documenthuishouding
Informatievoorziening	Informatieverwerkende processen en systemen
Kantoortoets	Het op kantoor beoordelen van de juistheid, tijdigheid en volledigheid van een (deel van een) aangifte
LH	Loonheffing
MKB	Midden- en Kleinbedrijf
MSNP	Minnelijke Schuldsanering Natuurlijke Personen
Nalevingstekort	De gemiste belastingontvangsten door onvolledige of onjuiste aangifte

OB	Omzetbelasting
OECD/OESO	Organisation for Economic Co-operation and Development/ Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
Opsporing	Het doen van onderzoek in verband met strafbare feiten onder gezag van de officier van justitie 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
Sourcing	Vormen van capaciteit, zowel interne capaciteit, als ook inkoop van capaciteit, uitbesteden van werk en pakketoplossingen
Steekproeven	Tweejaarlijks onderzoek naar de naleving door burgers en bedrijven. Er wordt een aselechte steekproef getrokken uit de aangiften inkomensheffing van particulieren of aangiften van ondernemingen (IH, Vpb, OB en LH). Correcties die hieruit voortkomen, worden geëxtrapoleerd naar de volledige populatie om het nalevingstekort te kunnen bepalen
Stella-teams	Richten zich op het bieden van hulp en ondersteuning bij complexe en dringende 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
Vooroverleggen	Overleggen met de Belastingdienst om vooraf zekerheid te krijgen over de toepassing van wet- en regelgeving
Vpb	Vennootschapsbelasting
Wpg	Wet politiekegegevens

Dit is een uitgave van:
Belastingdienst
Mei 2024