

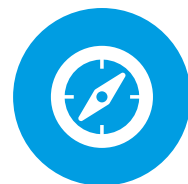


Belastingdienst



# Voortgangrapportage

Belastingdienst 2019



**1 Inleiding 03**

**2 Uitvoering en toezicht 05**

Status activiteiten jaarplan 2019	07
Particulieren	08
MKB-ondernemers	09
Toeslaggerechtigden	10
Specifieke thema's	12



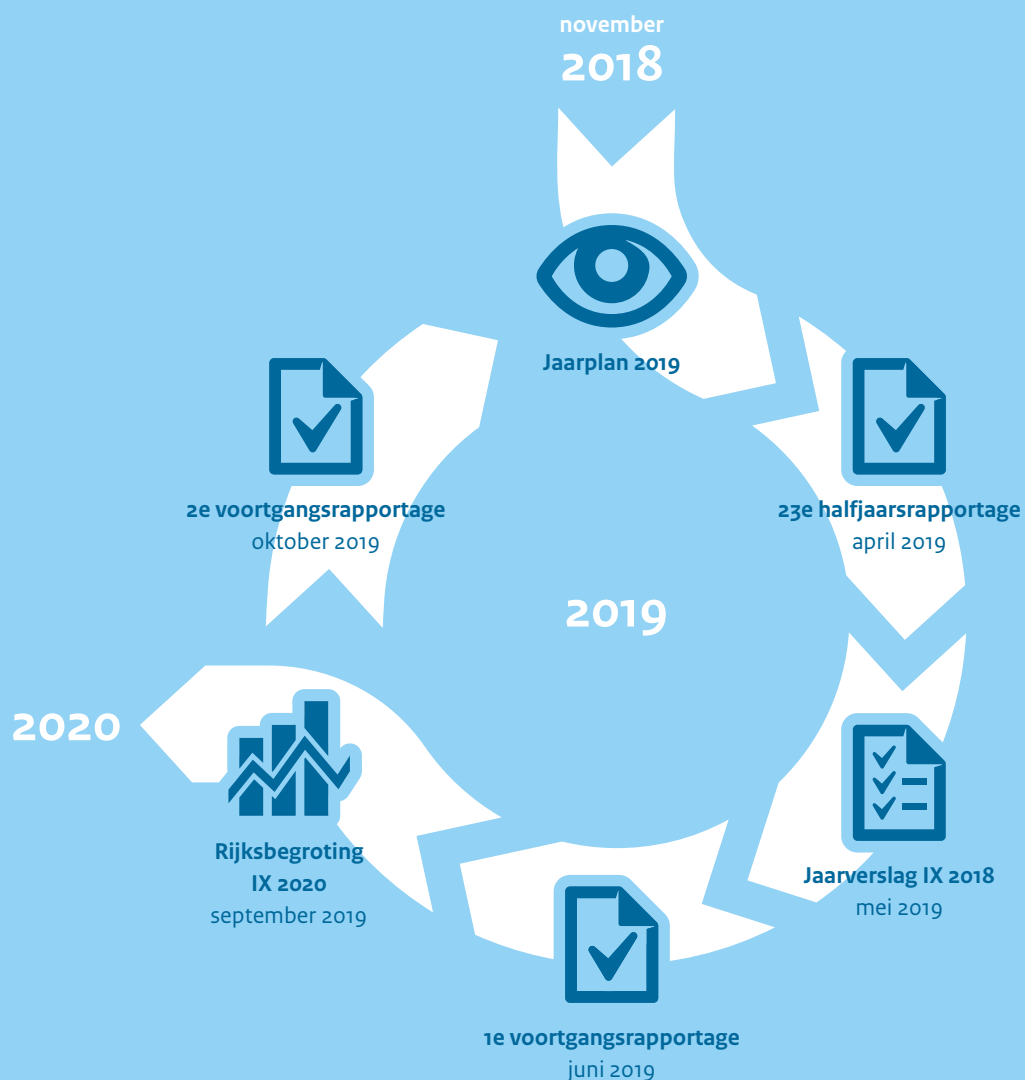
**3 Beheerst vernieuwen 14**

Status activiteiten jaarplan 2019	14
Personeel	15
ICT	16
Sturing en beheersing	17
Cultuur	17
Vernieuwingsprojecten	18



**Bijlagen 20**

Realisatie KPI's	20
MKB in beeld	23



# 1 Inleiding

Voor het jaar 2019 hebben we een nieuwe manier om burgers, bedrijven en politiek te informeren over onze plannen en over de resultaten die we hebben geboekt. Daarvoor hebben we in het Jaarplan 2019 Belastingdienst onze plannen op hoofdlijnen in beeld gebracht. In de voortgangsrapportages beschrijven we de voortgang op de plannen uit het Jaarplan. In juni hebben we de eerste voortgangsrapportage gepubliceerd, waarin we beschreven wat we in de eerste vier maanden van 2019 van onze plannen hebben gerealiseerd. Voor u ligt nu de tweede voortgangsrapportage, die ziet op de periode van mei tot en met augustus. Begin volgend jaar volgt de laatste voortgangsrapportage over 2019, waarin we terugblikken op het hele jaar.

In de tweede viermaandsperiode van 2019 hebben we goede resultaten geboekt met veel van de plannen uit het Jaarplan. Na een succesvolle aangiftecampagne voor de inkomensheffingen, hebben we in juni meer dan 10 miljoen aanslagen inkomensheffing 2018 opgelegd. Het overgrote deel van de burgers die aangifte hebben gedaan, hebben vóór 1 juli bericht van ons gehad. De resultaten in de vorm van correctieopbrengsten van het toezicht met boekenonderzoeken bij het mkb en de aangiftebehandeling inkomensheffing en vennootschapsbelasting liggen op schema. Voor toeslaggerechtigden hebben we het recht op toeslagen zoveel mogelijk proactief aangepast naar aanleiding van wijzigingen in de situatie van de burger. Daarnaast willen we zoveel mogelijk de toeslagen over 2018 dit jaar definitief vaststellen. Dat verloopt goed.

Tegelijkertijd staat de Belastingdienst nog voor grote uitdagingen. Het lukt nog niet om voldoende bezwaren op tijd te behandelen. Dat is volgens de verwachting die we vorig jaar hadden, maar tegelijkertijd vervelend voor de burgers en bedrijven die daar hinder van ondervinden. We hebben maatregelen genomen om de achterstanden in te lopen en houden de vinger aan de pols. Het doel is dat we vanaf volgend jaar weer aan onze streefwaarden van de prestatie-indicatoren voldoen. De inspanningen die we doen om de bezwaarbehandeling te verbeteren gaan voor een deel ten koste van ander werk.

We hebben veel capaciteit nodig voor beheer en onderhoud van onze ICT-systemen door achterstallig onderhoud. Het lukt ons daardoor nog niet grote stappen te zetten in de gewenste vernieuwing. De vraag naar ICT-capaciteit bij de Belastingdienst is veel groter dan het aanbod. In het voorjaar hebben we daar in een Kamerbrief inzicht in gegeven. Daarbij komt dat in de vernieuwingsprojecten die we zijn gestart door verschillende oorzaken vertraging is ontstaan. Deze rapportageperiode zien we wel een vermindering van de technische schuld. Dat is een goede stap in de richting van ons doel om in 2022 de technische schuld terug te brengen naar 30%.

We zijn blij met de komst van de vele nieuwe medewerkers in 2019. Deze instroom vraagt tegelijkertijd, net als in de eerste viermaandsperiode, veel begeleiding van de meer ervaren medewerkers. Het is belangrijk om de nieuwe medewerkers goed te begeleiden en snel in te werken, maar dat gaat op korte termijn ook ten koste van de beschikbare capaciteit voor uitvoerings- en toezichtswerkzaamheden. We zijn deze rapportageperiode tijdelijk terughoudend geweest met het openstellen van vacatures, zodat we de instroom meer kunnen verspreiden. We verwachten de doelstelling van een instroom van 3450 fte daarom begin 2020 te realiseren.

We hebben in de tweede viermaandsperiode hard verder gewerkt aan het verbeteren van het functioneren van de Belastingdienst. We hebben in het bijzonder aandacht gehad voor de noodzakelijke cultuurverandering, die inmiddels een afzonderlijke pijler vormt binnen de aanpak van Beheerst vernieuwen. We werken aan het selecteren van een bureau om het externe onderzoek naar de cultuur van de Belastingdienst te doen. We verwachten dat het onderzoek nog dit jaar zal starten. Ook zijn we begonnen met het samenstellen van de externe klankbordgroep. Verder hebben we inzicht gekregen in de gewenste bezetting en formatie door meerjarige personeelsplannen op te stellen. We hebben de eerste stap gezet naar betere informatievoorziening over de kernprestaties van de Belastingdienst met een concerndashboard waarin de huidige kpi's uit de begroting zijn opgenomen.

We zetten stappen vooruit en de eerste resultaten van de aanpak zijn zichtbaar. Tegelijkertijd vragen de uitdagingen om een lange adem. Een structurele verbetering vraagt om een structurele aanpak. Het is daarom van belang dat we de koers van Beheerst vernieuwen vasthouden, ook al is de finish nog niet in zicht.

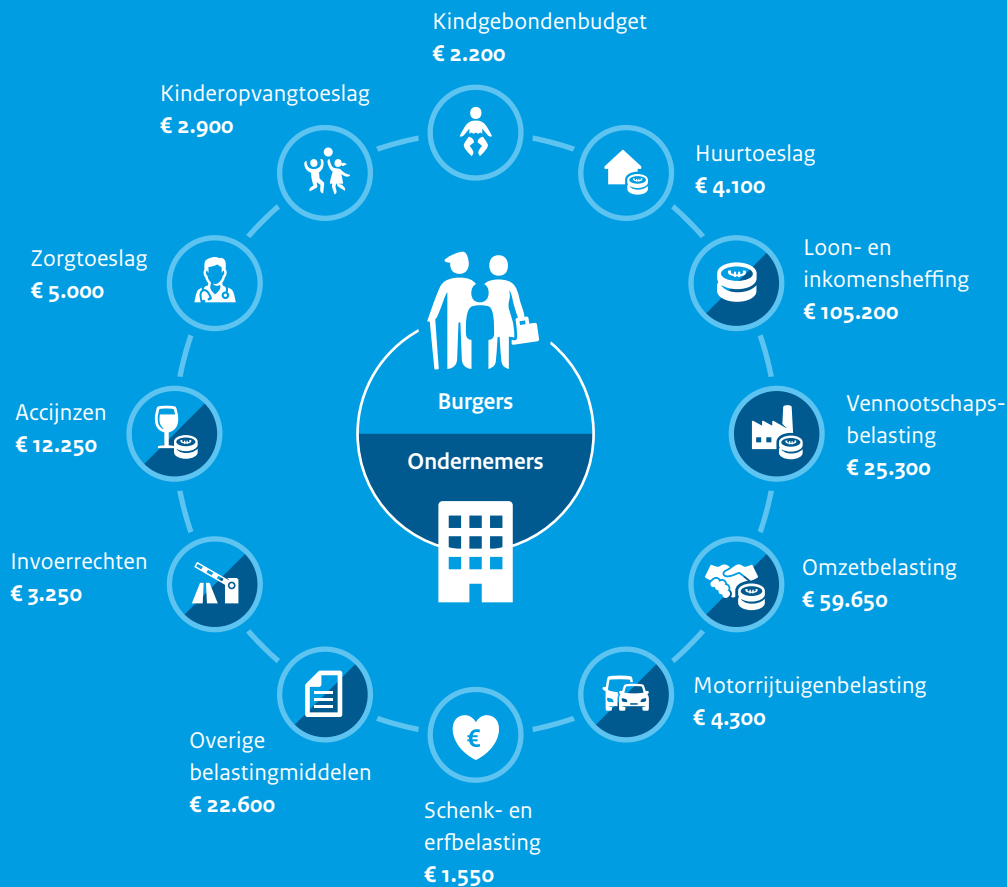
## Opzet rapportage

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

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

# 2 Uitvoering en toezicht

## Belastingdienst in beeld 2019



Bedragen x 1 miljoen

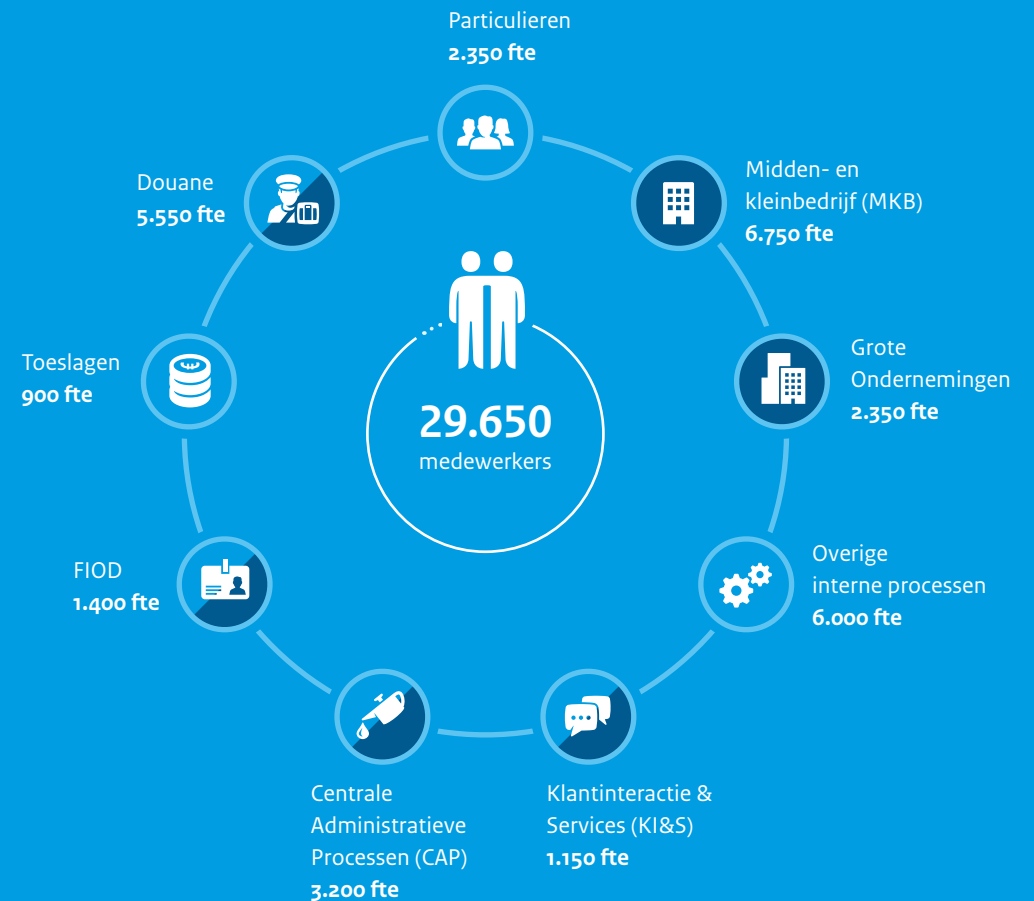
### Massale werkzaamheden

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



### Medewerkers fiscale en toeslagen processen

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



## Missie

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

## Visie

De visie is gebaseerd op vier kernbegrippen:

- burgers en bedrijven centraal
- proactief
- samen
- deskundig

## Strategie

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



## De strategie is er op gericht om



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



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



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



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

## Dit doen we



in samenwerking met publieke en private partners



in de actualiteit

# Status activiteiten jaarplan 2019

→ In proces

✓ Afgerond

★ Uitgelicht/Aandachtspunt

⊕ Continu, verloopt goed

⊖ Continu, verloopt minder



## Particulieren

### Voorkomen van fouten

- Verbeteren online aangifte →
- Communicatie gericht inzetten ★ →

### Dienstverlening

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

### Toezicht en fraudeaanpak

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

### Vernieuwing

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



## MKB-ondernemers

### Voorkomen van fouten

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

### Dienstverlening

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

### Toezicht en fraudeaanpak

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

### Vernieuwing

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



## Toeslag-gerechtigden

### Voorkomen van fouten

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

### Dienstverlening

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

### Toezicht en fraudeaanpak

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

### Vernieuwing

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



# Particulieren

## Uitgelicht

We hebben in samenwerking met externe partijen de aangiftecampagne Inkomensheffing 2018 succesvol afgerond. We hebben tot 1 juli circa 10,6 miljoen aangiften ontvangen. Dat zijn 400.000 aangiften meer dan vorig jaar in dezelfde periode. We hebben daarvoor nauw samengewerkt met verschillende publieke en private partijen. Daardoor hebben we in juni al meer dan 10 miljoen aanslagen Inkomensheffing 2018 opgelegd. Het overgrote deel van de ontvangen aangiften heeft daarmee vóór 1 juli tot een aanslag geleid. Ook na de aangifteperiode hebben we nog aangiften ontvangen van onder andere burgers die uitstel hadden aangevraagd.

We hebben verschillende activiteiten gericht op het voorkomen van fouten. Het verbeteren van de online aangifte is voor ons een continu proces. We hebben voor de definitieve aangifte 2018 de aanpassingen van de fiscale wet- en regelgeving in onze systemen verwerkt. Rondom de aangiftecampagne Inkomensheffing 2018 hebben we brieven over diverse thema's aan burgers verstuurd, bijvoorbeeld over de persoonsgebonden aftrek, studiekosten of de eigen woning.

## Aandachtspunten

### Aanpak voorraad bezwaren

We begonnen het jaar met een grote voorraad bezwaren, waardoor burgers lang moesten wachten op een reactie op hun bezwaar. We hebben maatregelen genomen om te zorgen dat we volgend jaar weer meer dan 90% van de bezwaren tijdig behandelen. Medio dit jaar is gebleken dat deze doelstelling niet haalbaar is zonder aanvullende inzet. De belangrijkste reden daarvoor is dat we een grotere hoeveelheid bezwaren en verzoeken hebben ontvangen dan we verwachtten op basis van de afgelopen jaren, bijvoorbeeld over de box 3-heffing. Daarom hebben

we aanvullende maatregelen genomen door extra mensen in te zetten vanuit het toezicht en de fraudebestrijding en door het werk anders te organiseren. Met deze maatregelen proberen we ons doel alsnog te bereiken om volgend jaar weer meer dan 90% van de bezwaren tijdig te behandelen.

### Antwoord geven op telefonische vragen

De bereikbaarheid van de BelastingTelefoon, waarbij rekening wordt gehouden met de bellers die geautomatiseerd worden geholpen, was in de periode van juni tot en met september voor alle telefonie 86%. We streven naar een bereikbaarheid van de BelastingTelefoon van 90%. De bereikbaarheid van de BelastingTelefoon is daarmee nog niet op het gewenste niveau. Dit komt vooral doordat de gemiddelde afhandeltijd van gesprekken langer is geworden door de instroom van veel nieuwe medewerkers. De gesprekstijd van een nieuwe medewerker ligt in de eerste negen inzetbare maanden hoger dan van een werknemer die al negen maanden ervaring heeft. Het op niveau houden van de bereikbaarheid na de aangifteperiode is wel grotendeels gelukt, voor zowel bedrijven, toeslaggerechtigden en fiscaal dienstverleners.

### Instroom nieuwe medewerkers

De uitstroom bij de Belastingdienst is hoog. De werving moet zorg dragen voor nieuwe in- en doorstroom. We zijn blij met de goede resultaten van de werving, omdat we veel nieuwe medewerkers welkom mogen heten. Met name voor functies waarvoor een hoger opleidingsniveau vereist is, hebben we veel mensen weten te werven. Tegelijkertijd lukt het ons nog niet om de administratieve functies te vervullen. De instroom vraagt ook veel van ons absorptievermogen. Onze ervaren medewerkers zetten zich in om de nieuwe medewerkers te begeleiden. Dat gaat ten koste van de capaciteit die we beschikbaar hebben voor uitvoering, handhaving en toezicht.





# MKB-ondernemers

## Uitgelicht

Om ons werk goed te kunnen blijven doen, hebben we veel nieuwe medewerkers geworven. Onze dienstverlening, uitvoering en ons toezicht vragen om goed opgeleide en ingewerkte medewerkers, ook nu kostbare ervaring en expertise de Belastingdienst verlaat. Daarom hebben we veel tijd en aandacht besteed aan het begeleiden van nieuwe medewerkers. We zijn blij met de komst van de nieuwe medewerkers, waarmee we het werk voor mkb-ondernemers kunnen blijven doen.

Het realiseren van onze doelstellingen ten aanzien van de boekenonderzoeken, het toezicht op de inkomensheffingen en het toezicht op de vennootschapsbelasting is de afgelopen vier maanden volgens planning verlopen.

We hebben stappen gezet in het ontwikkelen van de automatisch ingevulde winstaangifte. Een aantal zzp'ers heeft deze faciliteit in de praktijk uitgeprobeerd. Voor hen is vanuit het online boekhoudpakket van de ondernemer een groot deel van de vragen in het winstgedeelte van de aangifte inkomstenbelasting automatisch ingevuld. De eerste zzp'ers hebben op deze manier een aangifte ingediend. Het technische aspect van de proef is geslaagd. De resultaten van de proef op het gebied van klanttevredenheid en gebruikersgemak zullen in het najaar van 2019 bekend worden.

## Aandachtspunten

### Bezwaarbehandeling

We werken aan structurele verbetering van de bezwaarbehandeling, maar behalen daarmee nog niet overal de gewenste resultaten. Voor de verschillende belastingmiddelen is de termijn voor bezwaarbehandeling in het algemeen verbeterd, maar voor mkb-ondernemers geldt dat zij nog te lang op een reactie op hun bezwaar moeten wachten. Door extra capaciteit in te zetten op de bezwaarbehandeling, door extra inzet op de aansturing en door proces-

verbeteringen willen we de behandeltijd terugdringen. Het zal nog tot het begin van volgend jaar duren voordat bezwaren weer voldoende tijdig worden behandeld.

### Convenanten afsluiten

Met onze samenwerking met fiscaal dienstverleners proberen we ervoor te zorgen dat aangiften in één keer goed zijn. We willen dat minimaal 6% van de kasontvangsten in het mkb vallen onder een convenant. Deze doelstelling halen we bijna, maar we zijn nog net niet op het gewenste niveau. We kunnen dat alleen uitbreiden met medewerking van de fiscaal dienstverlener en mkb-ondernemingen, want het gebruikmaken van een convenant is vrijwillig. Wij tornen daarbij niet aan de kwaliteitseisen. We blijven hierover in gesprek met de fiscaal dienstverleners en koepels.

### Beschikbare capaciteit in relatie tot toezicht

De uitstroom bij de Belastingdienst is hoog. De werving moet zorg dragen voor nieuwe in- en doorstroom. We hebben nog niet op alle niveaus voldoende mensen, omdat we relatief veel mensen met hogere opleidingsniveaus hebben geworven. De borging van de benodigde vakkennis behoeft daarbij continue aandacht. Daarnaast kost het begeleiden en inwerken capaciteit van de bestaande organisatie, waardoor de productiviteit bij sommige taken tijdelijk lager ligt. Verder is capaciteit nodig om de achterstanden bij de bezwaarbehandeling terug te dringen. Deze ontwikkelingen leggen druk op het toezicht. We liggen nog op schema om onze doelstellingen voor dit jaar ten aanzien van het toezicht te halen. Tegelijkertijd realiseren we ons dat het langdurig inzetten van medewerkers uit het toezicht op andere processen - op termijn - negatieve gevolgen kan hebben voor de compliance.



# Toeslaggerechtigden

## Uitgelicht

Omdat we willen dat burgers minder én lagere terugvorderingen en nabetalingen krijgen, werken we aan het actualiseren van inkomensgegevens voor het toeslagjaar 2019. We maken gebruik van gegevens van derden om wijzigingen te achterhalen. Door wijzigingen proactief te verwerken, voorkomen we veel verrekeningen na afloop van het jaar. We hebben daarvoor in de afgelopen vier maanden opnieuw verschillende inkomensacties uitgevoerd. Voor deze inkomensacties gebruiken we gegevens uit de aangiftes inkomstenbelasting en gegevens van werkgevers. Als we grote verschillen zien tussen het inkomen in de aangifte inkomstenbelasting en het inkomen uit de aanvraag voor een of meerdere toeslagen, corrigeren we dat. Omdat we (grote) terugvorderingen bij burgers willen voorkomen, hebben we het inkomen van burgers in deze periode alleen naar boven bijgesteld. Een naar beneden bijgesteld inkomen levert veelal een hogere voorlopige toekenning op, waardoor het risico op terugvorderingen ook toeneemt. We hebben in totaal de toeslagen van 324.000 burgers aangepast. Dat is in lijn met voorgaande jaren.

Het definitief toekennen van toeslagen verloopt goed. We willen zo veel mogelijk toeslagen definitief vaststellen voor het einde van het jaar. We zijn erin geslaagd om de aantallen te halen die we vooraf hadden gepland (61,8%).

Om de fiscaal juridische waarborgen van ons werk te versterken hebben we de behandeling van beroepszaken in beeld gebracht. We passen bij Toeslagen bij de behandeling van beroepen nu structureel het 'vierogenprincipe' toe, waardoor we de kwaliteit van de gemaakte keuzes en de kwaliteit van ons werk extra borgen. Ook vragen we, als we bij beroepszaken tegen dilemma's aanlopen, inhoudelijke hulp van experts van andere onderdelen van binnen de Belastingdienst.

Jaarlijks winnen we van zoveel mogelijk kinderopvangorganisaties gegevens in over de genoten opvanguren en betaalde tarieven van hun klanten. We hebben daarvoor in de afgelopen periode aan 116.000 aanvragers zogenoemde vraagbrieven verstuurd. Het gaat om aanvragers waarvan de gegevens die we van de opvangorganisatie krijgen niet compleet waren of waar we twijfels hadden over de gegevens van de opvangorganisatie. Naar aanleiding daarvan hebben we de afgelopen periode voor circa 39.000 aanvragen de opvanglasten aangepast, daarnaast moeten we circa 9000 aanvragen handmatig behandelen. Burgers die nog niet hebben gereageerd op onze vraagbrieven hebben een herinnering ontvangen. Als burgers na deze herinnering nog steeds niet reageren dan corrigeren we de definitieve toekenning op basis van de bij Toeslagen bekende gegevens. Deze resultaten zijn in lijn met voorgaande jaren.

In nauw overleg met de FIOD en het Functioneel Parket (OM) wordt het strafrecht met name ingezet als sprake is van georganiseerde toeslagfraude. Aanvragers proberen in georganiseerd verband en vaak met behulp van valse stukken aanspraak te maken op een van de toeslagen. Het onderzoek richt zich in dergelijke gevallen onder meer op het in beeld krijgen van een mogelijke facilitator. In de afgelopen vier maanden zijn 29 vergrijpboetes opgelegd.

In de eerste vier maanden van 2019 is de steekproef huurtoeslag voor 325 posten afgerond. In de tweede vier maanden van 2019 heeft in 15% van deze 325 gecontroleerde aanvragen een aanpassing plaatsgevonden. Aanpassingen kunnen ofwel terugvorderingen ofwel nabetalings zijn. De hoogte van dit percentage geeft ons aanleiding om te onderzoeken om welke fouten het precies gaat en hoe we deze voor de toekomst kunnen voorkomen. Het doel voor 2019 is om ten minste 385 posten te bekijken.

## Aandachtspunten

### **Toezicht**

Bij personele krapte moeten we keuzes maken. We zoeken ruimte in het beperken of temporiseren van toezicht. In de afgelopen periode moesten we een keuze maken in de inzet van de capaciteit die beschikbaar is voor toezicht. Dat heeft uiteindelijk geleid tot beperking van het handmatige toezicht. Medewerkers die zijn vertrokken naar andere plekken binnen Toeslagen of elders in de Belastingdienst hebben gedurende de zomerperiode een bijdrage geleverd bij het behandelen van beroepszaken. Voor een deel van deze groep geldt dat zij de werkzaamheden voor beroep tot het einde van het jaar voortzetten. Deze inzet is nodig om alle beroepszaken tijdig te kunnen behandelen.

### **Verbetermaatregelen kinderopvangtoeslag**

We pakken een aantal knelpunten in de uitvoering aan. We werken nauw samen met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) om de verbetermaatregelen te realiseren. Het verbetertraject kinderopvangtoeslag is gestart om (hoge) terugvorderingen van toeslagen aan te pakken. Het terugdringen van schulden en armoede heeft in dit kabinet prioriteit. In het verbetertraject werken wij samen met de minister van SZW aan een pakket van maatregelen om binnen het huidige stelsel van de kinderopvangtoeslag de dienstverlening aan ouders te verbeteren en daarmee de problematiek van hoge terugvorderingen terug te dringen. De nadruk op de kwaliteit van de gegevenslevering heeft tot gevolg dat de resultaten van het verbetertraject minder snel zichtbaar worden dan bij de start van het programma was beoogd. In plaats van een invoering van gegevenslevering voor alle kinderopvangorganisaties per 1 januari 2020 kiezen we ervoor om het jaar 2020 als groeijaar te gebruiken om kinderopvangorganisaties te laten aansluiten. Andere speerpunten in het verbetertraject zijn het begeleiden van ouders met een grote kans op terugvorderingen en het verbeteren van de digitale dienstverlening. Het laatste is erop gericht om het aanvraag- en wijzigingsproces voor de

kinderopvangtoeslag voor ouders gemakkelijker te maken. We werken ook aan een app voor de kinderopvangtoeslag, waarin ouders gemakkelijk en overzichtelijk hun eigen situatie kunnen raadplegen en ze geattendeerd worden op het controleren en zo nodig aanpassen van hun gegevens.

# Specifieke thema's



## Doorontwikkeling horizontaal toezicht

Op basis van de verkregen inzichten uit de gesprekken met in- en externe partijen (medewerkers, bedrijfsleven, wetenschap, beroeps- en koepelorganisaties (van fiscaal dienstverleners)) hebben we de afgelopen periode verder gewerkt aan het project doorontwikkeling van horizontaal toezicht. Dit project heeft onder meer tot doel de plaats van het horizontaal toezicht binnen onze uitvoerings- en toezichtstrategie te verduidelijken, de transparantie en de verantwoording te verbeteren, de betekenis van recente (internationale) ontwikkelingen te onderzoeken en tot verbetervoorstellen te komen. De doorontwikkeling moet ertoe leiden dat de doorontwikkelde versie van horizontaal toezicht een meer algemeen geaccepteerde vorm van toezicht van ondernemers en fiscaal dienstverleners binnen de toezichtstaak van de Belastingdienst wordt. Het project bevond zich in augustus 2019 in de afrondende fase. De resultaten en uitkomsten van de gesprekken met in- en externe partijen zijn meegenomen bij de verbetervoorstellen. In het Jaarplan 2020 Belastingdienst worden de verbetervoorstellen en de wijzigingen in de werkwijze van het horizontaal toezicht nader uitgewerkt en toegelicht.

## Uitvoerbaarheid van wetgeving

Met uitvoeringstoetsen geven we inzicht in de gevolgen voor de uitvoering van voorstellen voor nieuwe wet- en regelgeving. Daarmee bedoelen we gevolgen voor de processen van dienstverlening, toezicht, inning en fraudebestrijding, ICT, et cetera. Daarbij worden ook de financiële gevolgen in beeld gebracht. We hebben de afgelopen periode 75 voorstellen voor wet- en regelgeving beoordeeld met een uitvoeringstoets. Het grootste deel daarvan zijn uitvoeringstoetsen voor het pakket Belastingplan 2020. Bij 65 van deze toetsen is het eindoordeel onverkort uitvoerbaar. Bij twee voorstellen betrof het een voorbereidende uitvoerbaarheidsanalyse (bijvoorbeeld voor een IBO). Bij de overige acht voorstellen waren er een of meer kanttekeningen op de uitvoerbaarheid, zoals afhankelijkheden met tijdige afronding van systeemaanpassingen of noodzakelijke gegevensleveringen van andere organisaties.

De systeemaanpassingen voor het Belastingplan 2020 moeten worden ingepast in het portfolio van de IV-organisatie. Daarbij moet worden opgemerkt dat structureel sprake is van een (aanzienlijk) grotere vraag naar capaciteit van de IV-organisatie dan het beschikbare aanbod. Deze capaciteit is voor een groot deel nodig voor het borgen van de continuïteit en beheer en onderhoud. De beperkte resterende beschikbare capaciteit moet verdeeld worden over de systeemaanpassingen die nodig zijn voor de implementatie van wetgeving (waaronder het pakket Belastingplan 2020), modernisering en vernieuwing. Het portfolioproses 2020 is in volle gang en de keuzes die gemaakt worden zullen begin volgend jaar in een Kamerbrief over de IV van de Belastingdienst nader worden toegelicht.



## Herijking rullingpraktijk

Met ingang van 1 juli 2019 is de vernieuwde rullingpraktijk van start gegaan. De door de staatssecretaris van Financiën aangekondigde maatregelen zijn uitgewerkt in het Besluit vooroverleg rulings met een internationaal karakter. Het College Internationale Fiscale Zekerheid is actief vanaf 1 juli 2019. We hebben de eerste samenvattingen van afgegeven en afgewezen rulings gepubliceerd. In het voorjaar van 2020 rapporteren we in het jaarverslag over de rullingpraktijk over alle rulings met een internationaal karakter met betrekking tot het jaar 2019.



## Tijdige betaling: procesvernieuwingen

We werken in 2019 aan een aantal procesvernieuwingen om het tijdig betalen van belasting- en toeslag-schulden door burgers en bedrijven te bevorderen. Het gaat om toegang voor de belastingbetaler tot debiteuren-informatie op Mijn Belastingdienst, betalen met iDeal, de betalingsregeling burger en een automatische incasso bij betalingsregelingen. De betalingsregeling burger en het automatische incasso bij betalingsregelingen zijn gerealiseerd. In de afgelopen maanden hebben we verder prioriteit moeten geven aan andere ICT-projecten op het gebied van de inning, zoals het vervangen van het inningssysteem (het ETM-systeem). Dat is ten koste gegaan van de procesvernieuwingen. We verwachten dat ook in de komende periode de beschikbare capaciteit moet worden ingezet voor andere projecten, waardoor we aan deze procesvernieuwingen pas in 2020 weer toekomen. We werken aan een nieuwe planning.

# Specifieke thema's



## Fraude

### Ondermijnende criminaliteit

Bij Voorjaarsnota heeft het kabinet besloten om meer middelen beschikbaar te stellen voor de aanpak van fraude, witwassen en ondermijnende criminaliteit door de Belastingdienst. Met Prinsjesdag is de precieze verdeling bekendgemaakt. In 2020 wordt € 5 miljoen en vanaf 2021 structureel € 13,5 miljoen euro extra ingezet voor de aanpak van fraude en ondermijnende criminaliteit. Een intensivering van onze inzet bij de teams fraude/externe overheids-samenwerking biedt de mogelijkheid om in nauwe samenwerking met onze partners meer bij te dragen aan de bestrijding van ondermijnende criminaliteit. Zo gaan we extra mensen werven binnen de fraude/EOS-teams voor complexe financieel-fiscale onderzoeken en het uitwisselen van informatie met ketenpartners via de RIEC-structuur van de Regionale Informatie en Expertise Centra (RIEC).

### Witwassen

Bij Voorjaarsnota heeft het kabinet ook besloten om meer middelen beschikbaar te stellen van de aanpak van witwassen. Met Prinsjesdag is de precieze verdeling bekendgemaakt. In 2020 wordt voor de aanpak van witwassen €9 miljoen en vanaf 2021 structureel € 13,5 miljoen euro extra ingezet. De afgelopen maanden is door de FIOD gewerkt aan een gezamenlijke strategie op de aanpak van de witwasbestrijding. In eerste instantie was dat samen met de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB)

en de banken, daarna met een brede vertegenwoordiging van publieke en private partijen binnen het Financieel Expertise Centrum (FEC). Dit proces loopt. Verder is besloten om samen met het Anti Money Laundering Center (AMLC) in FEC verband op korte termijn invulling te geven aan een project Trade Based Money Laundering (TBML). TBML is het gebruiken dan wel opzetten van handelsstructuren om crimineel geld wit te wassen. Met het project beogen we te komen tot een betere (gezamenlijke) informatie- en kennispositie. Signalen die voortkomen uit het project worden in onderzoek genomen. Daarnaast hebben we samen met het AMLC verder gewerkt aan tools om data te bevragen, analyseren en visualiseren. Eén van deze tools is de AMLC-browser, waarmee we op basis van queries door frequent bijgewerkte data kunnen zoeken. Daarbij kunnen we zoeken door onder andere de verdachte transacties van de FIU en de informatie uit de verschillende leaks zoals de Panama Papers en de Paradise Papers.

### Vermogen in het buitenland

Het programma Verhuld Vermogen loopt volgens verwachting. In de periode 1 januari tot 31 augustus 2019 hebben we ruim € 117 miljoen aan belastingcorrecties (inclusief boetes en heffingsrente) opgelegd. De eerste medewerkers van het nieuw te vormen team 'Intensivering Aanpak Verhuld Vermogen' (afgekort: Team Verhuld Vermogen) zijn inmiddels ingestroomd en volledig aan het werk. De tweede instroom van medewerkers in het team zal in 2020 plaatsvinden.



## Internationale activiteiten

Afspraken maken en afstemmen op internationaal niveau blijft voor ons van groot belang. Dat geldt zowel voor meer beleidsmatige onderwerpen als voor operationele samenwerking. Begin 2019 zijn hiervoor vijf focusgebieden aangewezen waarop internationale samenwerking tussen belastingdiensten gewenst is. Dit zijn: versterking van de processen van de Belastingdienst, fiscale transparantie en gegevensuitwisseling, Brexit, fraudebestrijding en digitale economie. De Belastingdienst is op deze focusgebieden de afgelopen periode actief geweest in internationale gremia, waarbij we opnieuw de nadruk hebben gelegd op kennis en informatie 'halen'. Daarnaast verleenden we technische assistentie aan kiesgroeplanden, partnerlanden en de andere landen binnen het Koninkrijk. De Douane leverde technische assistentie voor de Wereld Douane Organisatie. Ook waren er diverse bezoeken aan de Nederlandse Belastingdienst zelf.



## Brexit

De afgelopen periode hebben we ons zo goed mogelijk voorbereid op de Brexit. We kunnen ongewenste effecten van een Brexit niet volledig voorkomen. Met de recent weer opgestarte Rijksbrede campagne wordt met name het bedrijfsleven nogmaals gewezen op het belang om alle voorbereidingen te treffen. De Douane heeft eind oktober 930 nieuwe medewerkers geworven, waarvan er op dat moment 600 inzetbaar zijn. Het ferryproces is ingeregeld en de benodigde (tijdelijke) huisvesting en middelen zijn beschikbaar. In de afgelopen maanden zijn tijdelijke voorzieningen zoveel mogelijk omgezet naar structurele oplossingen. Naast de gevolgen voor de Douane raakt de Brexit de omzet-, vennootschaps- en inkomstenbelasting, loonheffingen, sociale zekerheid en werkzaamheden van de FIOD. In september hebben we circa 4500 nieuwe ondernemers gewezen op de mogelijkheid van de btw-verlegging. Inmiddels hebben ruim 16.000 ondernemers deze vergunning aangevraagd. Aangezien gegevensuitwisseling na de Brexit moeilijker zal zijn, handelt de FIOD zoveel mogelijk onderzoeks- en aanhoudingsbevelen voor de Brexit af. De voorbereidingen van de FIOD worden opgevangen in het reguliere werk. Na de Brexit zet de FIOD de capaciteit zoals gebruikelijk in op de hoogste risico's. Dit kan betekenen dat bepaalde opsporingstaken niet meer kunnen worden uitgevoerd. We zijn aangesloten op de nationale crisisstructuur en de Douane heeft daarvoor een eigen crisisorganisatie ingericht.

# 3 Beheerst vernieuwen

Status activiteiten jaarplan 2019

→ In proces

✓ Afgerond

★ Uitgelicht/Aandachtspunt

↻ Continu, verloopt goed

↻ Continu, verloopt minder



## Personeel

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



## ICT

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



## Sturing en beheersing

Implementatie topstructuur gereed ★	✓
Samenhang tussen doelen en indicatoren	→
Ontwikkeling nieuwe indicatoren	→
Toerekening uitgaven naar middel, doelgroep, proces	→
Verbeteren beschikbaarheid en kwaliteit stuur- en managementinformatie ★	→
Integrale aanpak risicomanagement ★	→



## Cultuur

Onderzoek naar versterking cultuur ★	✓
ADR-onderzoek ongeschreven regels	
Investeren in leiderschap en cultuur ★	→



# Personeel

## Uitgelicht

### Werving

We zetten in op groei van de omvang van ons personeelsbestand om de gevolgen van de natuurlijke uitstroom en de vertrekregeling op te kunnen vangen. Voor ultimo 2019 is de ambitie dat een instroom van 3450 fte wordt gerealiseerd. Vorig jaar is de koers ingezet om de werving te intensiveren en te versnellen. Het selectieproces is versneld en de tijdsduur tussen datum selectie en datum indiensttreding is teruggebracht naar 1-4 maanden. Het proces van werving tot instroom heeft veel verschillende stappen en spelers, daarom blijven we hier aandacht aan geven om de doorlooptijden zo kort mogelijk te houden. De zichtbaarheid op de arbeidsmarkt is vergroot door een nieuwe arbeidsmarktcampagne en een continu aanbod van vacatures.

De totale instroom in 2019 tot en met augustus is 2014 fte en de totale uitstroom 1274 fte. Daarmee is een toename in de bezetting gerealiseerd. Een werving van deze omvang vraagt continu aandacht. Om de instroom van 3450 fte zoveel mogelijk in 2019 te realiseren hebben we extra maatregelen genomen. De sturing op het proces richting de instroom (aanmelding en intake van vacatures, werving, selectie, arbeidsvoorwaardengesprekken) hebben we geïntensiveerd. Ook hebben we het proces tussen aanmelden en openstellen van vacatures versneld van zes weken naar drie tot vier weken en hebben we tijdelijk extra wervingscapaciteit ingezet. We verwachten dat 3100 tot 3300 fte van de wervingsopgave wordt gerealiseerd in 2019. De resterende 150 tot 350 fte realiseren we naar verwachting in de eerste twee maanden van 2020. De vacatures bieden ook interne doorstroommogelijkheden. Circa een derde van de vacatures hebben we vervuld met zittende medewerkers.

## Aandachtspunten

Het eerste kwartaal van 2019 was het resultaat van de werving boven verwachting, met een instroom van circa 1200 medewerkers. We hebben met name voor functies waarvoor een hoger opleidingsniveau is vereist veel nieuwe medewerkers verwelkomd. We zijn nog volop bezig met werven voor vacatures waar nu nog behoefte is. Voor IT-functies hebben we de werving geïntensiveerd, omdat we daar nog een onderbezetting hebben.

Door de goede resultaten van de werving is de focus van een aantal directies tijdelijk verschoven naar het opleiden en inwerken van nieuwe medewerkers. Deze directies zijn, vanwege de wens om de instroom meer te verdelen over het jaar, tijdelijk terughoudend geweest in het aanmelden van vacatures. Dit resulteert in een uitloop van de doelstelling naar begin 2020.

### Meerjarig personeelsplan

Via een meerjarige personeelsplanning geven we stapsgewijs invulling aan het strategisch personeelsbeleid 2025. In deze rapportageperiode hebben de directies volgens planning een meerjarig personeelsplan gerealiseerd. Deze zijn nodig om te komen tot een meerjarige personeelsplanning voor het Ministerie van Financiën, waarvan de personeelsplanning voor de Belastingdienst onderdeel uitmaakt. Het meerjarig personeelsplan voor Bureau DG volgt in 2020.



## ICT

### Uitgelicht

#### **Domeinarchitectuur**

Domeinarchitecturen worden opgesteld om inzicht in de huidige en gewenste situatie te krijgen en hoe we het ICT-landschap kunnen moderniseren. Een aantal domeinen is samengevoegd vanwege de logische samenhang. Het aantal te realiseren domeinarchitecturen is daardoor 17 in plaats van 19. Zoals eerder gemeld is de doelstelling medio 2019 alle domeinarchitecturen vast te stellen niet gehaald. Planning is alle domeinarchitecturen nog dit jaar te toetsen en vast te stellen. Tot en met 31 augustus zijn 13 van de 17 domeinarchitecturen vastgesteld.

#### **Modernisering IV-landschap**

Technisch verouderde applicaties saneren we zoveel mogelijk. We verminderen stapsgewijs de technische schuld (achterstallig onderhoud) van onze centrale applicaties. Door het oplossen van de technische schuld verhogen we ook de wendbaarheid van het IV landschap. Met een hogere wendbaarheid vergroten we de snelheid en mogelijkheden waarmee we gewenste veranderingen kunnen realiseren. De doelstelling voor 2019 is uit te komen bij een technische schuld van 44%. Eind augustus hebben we de technische schuld al teruggebracht naar 44%. We werken eraan dat de stand eind 2019 uitkomt onder de 44%. Daarmee is de haalbaarheid van de doelstelling om eind 2022 de technische schuld terug te brengen naar 30%, toegenomen.

De afgelopen maanden hebben we verder gewerkt aan de bepaling van de meetwaarde van de wendbaarheid per applicatie. Er vindt nog onderzoek plaats naar de gewenste wendbaarheid en hoe die per applicatie bepaald kan worden.

#### **Doorlichting IV**

De IV-organisatie wordt doorgeleefd met als doel inzichten te verkrijgen die bijdragen aan een structurele verbetering van de kwaliteit van de IV-organisatie. In juni is het onderzoek door EY gestart. Het onderzoek loopt conform planning. Het rapport zal naar verwachting eind 2019 naar de Tweede Kamer worden gezonden.

Daarnaast is op 1 juli 2019 door KPMG het onderzoek gestart naar het portfolioproces en de uitkomsten daarvan. Dit onderzoek op verzoek van de Belastingdienst was al gemeld in de Kamerbrief 'Uitkomsten ICT-portfolioproces Belastingdienst' die de Tweede Kamer op 28 mei 2019 heeft ontvangen.





## Sturing en beheersing

### Uitgelicht

#### Implementatie Topstructuur

De Topstructuur hebben we ingericht zodat er een duidelijke scheiding is tussen beleid, uitvoering en ondersteuning. We hebben de reorganisatie als gevolg van de implementatie van de Topstructuur deze zomer afgerond. We hebben de Auditdienst Rijk gevraagd onderzoek te doen naar de werking van de Topstructuur Belastingdienst. De resultaten worden in het tweede kwartaal van 2020 verwacht.

#### Programma Managementinformatie en Risicomanagement

Met het meerjarig programma Managementinformatie en Risicomanagement verbeteren we de informatievoorziening en kunnen we beschikken over de gewenste managementinformatie en een samenhangende aanpak realiseren van risicomanagement.

We hebben in de afgelopen periode een concerndashboard gemaakt waarin de huidige kpi's uit de begroting zijn opgenomen. Daarmee is de eerste stap gezet naar betere en meer adequate (digitale) informatievoorziening over de kernprestaties van de Belastingdienst. We werken aan een set effectgerichte kpi's voor de Begroting IX 2021, waarmee de Belastingdienst kan sturen op het bereiken van zijn strategisch doel. Deze herijking van de kpi's zal naar verwachting tijdig worden gerealiseerd. We zijn gestart met de inventarisatie en impactbepaling voor de ontwikkeling van managementinformatie en risicomanagement bij de ketens Auto, Bezwaar, Beroep & Klachten en Inning & Betalingsverkeer voor het onderdeel Keten-MI. Uit de ervaring met de eerste inventarisaties blijkt dat de aanpak gewijzigd moet worden. Naar verwachting kan de einddatum door de gewijzigde aanpak gehaald worden.



## Cultuur

### Uitgelicht

#### Programma Leiderschap en cultuur

We bouwen en blijven bouwen aan een toekomstbestendige Belastingdienst, die ten dienste staat van de samenleving, bijdraagt aan een financieel gezond Nederland en bovenal betrouwbaar en betrokken is. Daarvoor is het noodzakelijk om te investeren in de menselijke kant. Cultuurverandering heeft tijd nodig. Het is een uitdagend meerjarenproces dat constante aandacht nodig heeft. In maart hebben we de uitvoering van het programma Leiderschap en cultuur gestart.

Het programma geeft op dit moment invulling aan de vierde pijler Cultuur en is daarvoor geïntensiveerd en versterkt. We richten onder andere een externe klankbordgroep met experts in en laten ook een extern bureau onderzoek doen naar de cultuur bij de Belastingdienst. Het traject om een bureau te selecteren loopt en we verwachten dat nog dit jaar met het onderzoek wordt gestart. De oplevering van het rapport verwachten we uiterlijk in het eerste kwartaal van 2020. Het programma herijken we in het tweede kwartaal verder naar aanleiding van de uitkomsten van het externe onderzoek. Ook gaan we de aanbevelingen oppakken uit het rapport 'Ongeschreven regels' van de Auditdienst Rijk.

Verandering begint in de basis, door erkenning en bewustwording, en in een constructieve dialoog. We zijn daarom de afgelopen maanden gestart met dialoogsessies over cultuur in de hele Belastingdienst. We voeren rondetafelgesprekken en de leiding van de Belastingdienst focust op het eigen leiderschap in zeswekelijkse en halfjaarlijkse bijeenkomsten met de ambtelijke top van de Belastingdienst (top 200). De eerste top 200 was in maart, de tweede heeft plaatsgevonden op 2 oktober. In september zijn we een communicatiecampagne gestart dat het programma ondersteunt.

Naast de centrale aanpak hebben we ook in elk organisatieonderdeel een aanpak gestart die specifiek is toegesneden op het werk en de taal van dat onderdeel.

# Vernieuwingsprojecten

We werken aan het moderniseren van onze werkprocessen om ons toezicht en invordering, interactie en dienstverlening te verbeteren en meer in control te komen. Dat doen we door specifieke processen te vernieuwen en het realiseren van standaardoplossingen, zogenoemde generieke voorzieningen. Deze generieke voorzieningen zijn toepasbaar in meerdere processen. Een voorbeeld hiervan is het realiseren van een vernieuwd portaal waarin burgers en bedrijven digitaal hun zaken kunnen regelen met de Belastingdienst.

De staatsecretaris heeft in zijn brief Beheerst vernieuwen van 26 april 2018 aangekondigd met vijf projecten te starten op de processen bezwaar, inning en autoheffingen. In vervolg op de vijf projecten zijn ook op het proces inkomensheffing resultaten zijn te melden. Deze projecten hebben zowel betrekking op activiteiten die direct verbetering moeten opleveren voor burgers en bedrijven in het contact met de Belastingdienst als op projecten die in eerste instantie zijn gericht op efficiencyverbetering binnen de Belastingdienst en indirect de interactie met burger en bedrijf ten goede moeten komen. Hierna wordt de voortgang op beide soorten projecten gemeld. Ten slotte worden de zichtbare resultaten van projecten uit eerdere vernieuwingsprogramma's genoemd.

De volgende resultaten voor burgers en bedrijven zijn in deze rapportageperiode gerealiseerd:

- Proces autoheffingen: We hebben proefgedraaid met de voorziening waarmee burgers online aangifte kunnen doen van een zelf geïmporteerde auto uit het buitenland, waar geen sprake is van schade. Naar verwachting komt deze voorziening in het laatste kwartaal van 2019 voor burgers beschikbaar.
- Proces bezwaar: Digitale wijzigingen op aangiften worden niet langer als bezwaar behandeld, maar als verzoek. Deze rapportageperiode is gewerkt aan het communicatietraject over deformalisering voor fiscaal dienstverleners. Hierdoor zal vanaf oktober ook voor aanvullingen ingediend door fiscaal dienstverleners deze behandelwijze gelden.

- Proces bezwaar: De online bezwaarvoorziening hebben we aangevuld zodat ondernemers die zelf een bezwaar over een aanslag inkomensheffing willen indienen dit nu online kunnen doen. Dit kan nog niet gedaan worden door gemachtigden (bijv. fiscaal dienstverleners).
- Proces inkomensheffing: Aanvullingen van burgers op hun belastingaangifte IH kunnen langer worden toegevoegd aan de eerder ingediende aangifte. Daardoor hoeven we deze aanvullingen niet als verzoek te behandelen, maar kunnen ze geautomatiseerd door het risicoselectieproces. Burgers krijgen daardoor eerder duidelijkheid.
- Proces inkomensheffing: In verband met fiscaal partnerschap kunnen we partners die niet beschreven zijn alsnog sneller beschrijven. De aangifte van de wel beschreven partner kunnen we hierdoor eerder afsluiten.

Op de bedoelde processen kunnen de volgende efficiencyverbeteringen worden vermeld:

- Proces bezwaar: We hebben de risicotool winst gerealiseerd. Voor de behandeling van digitale aanvullingen kunnen we hiermee een geautomatiseerde in plaats van handmatige risicoselectie toepassen. In de vorige rapportageperiode werd al de risicotool IH-niet winst uitgerold.
- Proces inning: We hebben voor het proces telefonisch incasso de selectie aangescherpt door specifieke doelgroepen van debiteuren te selecteren in het proces tussen aanmaning en dwangbevel. In een pilot is gebleken dat dit de effectiviteit van telefonische incasso verhoogt.
- Proces inning: Bij het kantoor Heerlen Buitenland worden invorderingsmaatregelen geautomatiseerd gemonitord en alleen indien nodig voor handmatige behandeling aangeboden.
- Proces inning: Voor de ondersteuning van medewerkers inning en deurwaarderij wordt proefgedraaid met een nieuwe voorziening waardoor de deurwaarder op basis van de meest actuele informatie met een belastingschuldige in contact treedt. Dit vergroot de effectiviteit van de werkzaamheden van de deurwaarder én zorgt voor betere interactie met de belastingschuldige.

## Vernieuwingsprojecten (vervolg)

In de eerste voortgangsrapportage hebben we gemeld dat drie van de vijf projecten uit de brief Beheerst vernieuwen niet op schema liepen. Van het project 'Online bezwaarvoorziening' is de beoogde einddatum nog steeds realistisch. De twee andere projecten hebben wel een latere opleverdatum. Dit betreft de projecten 'Optimaliseren interactie automiddelen' en 'Ondersteuning medewerker inning'. De vertraging van het eerste project hangt samen met het feit dat eerder dit jaar de beschikbare deskundigheid is ingezet voor de implementatie van de fijnstoftoeslag (roettax) per 1 januari 2020 en omdat een hogere prioriteit is gegeven aan de online bezwaarvoorziening. Wat betreft de ondersteuning van de medewerker inning bleek de voorgestelde technische oplossing voor het medewerkersportaal in de praktijk niet haalbaar en ontstond er tevens vertraging omdat andere projecten in het proces inning voorrang kregen. Het ging onder meer om het vervangen van het ETM-systeem en het wetgevingsproject 'Uitbreiding artikel 19 Invorderingswet'. Er wordt voor de voorziening van het medewerkersportaal een nieuwe planning gemaakt.

### Projecten uit eerdere vernieuwingsprogramma's

Naast bovenstaande projecten heeft de Belastingdienst nog een 20-tal projecten in uitvoering vanuit eerdere vernieuwingsprogramma's. Twee daarvan hebben in deze periode geleid tot de volgende zichtbare resultaten:

- Bij de Belastingtelefoon is een nieuwe werkwijze in gebruik genomen voor het behandelen van een verzoek om een betalingsregeling door een burger. Door middel van een zogenoemd stoplichtenmodel krijgt de aanvrager sneller zekerheid over de uitkomst van het verzoek.
- De succesvolle proef voor het betalen met iDeal van btw-aangiften van zzp'ers die gebruik maken van een online boekhoudpakket. De techniek voor het voorinvullen van het winstdeel in de IH-aangiften is succesvol beproefd. De pilot wordt voortgezet ook gelet op de resultaten van de evaluatie die nu gehouden wordt. Deze vernieuwingen komen tot stand in publiek-private samenwerking.

# Bijlage: realisatie KPI's

## Algemene doelstelling 'Compliance'

	Norm	Realisatie	
--	------	------------	--

### Tijdig aangifte doen

Percentage aangiften omzetbelasting tijdig ontvangen	> 95%	<b>95,5%</b>	●
Percentage aangiften loonheffingen tijdig ontvangen	> 99%	<b>99,1%</b>	●
Percentage aangiften inkomensheffingen en vennootschapsbelasting tijdig ontvangen	> 94%	<b>91,7%</b>	●

### Juist en volledig aangifte doen

Structureel terugdringen van het nalevingstekort MKB	< 6%	<b>jaarindicator</b>	
Structureel terugdringen van het nalevingstekort Particulieren	< 0,9%	<b>jaarindicator</b>	

### Tijdige betaling

Tijdige betaling van belastingen en premies	> 98%	<b>98,5%</b>	●
Percentage oninbaar geleden bedrag belastingen en premies	< 0,6%	<b>0,18%</b>	●

## Dienstverlening

	Norm	Realisatie	
--	------	------------	--

### Bezwaarschriften

Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn	> 90%	<b>72,6%</b>	●
--	-------	--------------	---

### Klachten

Afgehandelde klachten binnen Awb-termijn	> 90%	<b>96,7%</b>	●
--	-------	--------------	---

### Klanttevredenheid

Minimaal 70% van de bellers, website- en baliebezoekers is neutraal tot zeer tevreden over de ervaren dienstverlening	> 70%	<b>76,9%-85,1%</b>	●
---	-------	--------------------	---

Maximaal 10% van de de bellers, website- en baliebezoekers scoort op de gehanteerde 5-puntsschaal een 1,5 of lager	< 10%	<b>2,4%-7,4%</b>	●
--	-------	------------------	---

### Zorgvuldig handelen

Minder klachten dan vorig jaar (ontvangen)	< 12.393	<b>8.179</b>	●
--	----------	--------------	---

## Toezicht

### Belastingen

	Norm	Realisatie	
Percentage grote ondernemingen waarvan de mogelijkheid tot klantbehandeling in de actualiteit beoordeeld is	88%	<b>91,6%</b>	●
Percentage gemeenten, provincies waarvan de mogelijkheid tot klantbehandeling in de actualiteit beoordeeld is	95%	<b>95,1%</b>	●
Percentage kasontvangsten van MKB-ondernemingen onder een fiscaal dienstverlenersconvenant	6 - 8%	<b>5,9%</b>	●
Bruto correctie opbrengsten aangiftenbehandeling IH (betreft Particulieren en MKB) - (jaarnorm)	> € 1,2 mld	<b>€ 1.143,6</b>	●
Bruto correctie opbrengsten aangiftenbehandeling Vpb MKB - (jaarnorm)	> € 1,35 mld	<b>€ 1.117,0</b>	●
Bruto correctie opbrengsten boekenonderzoeken MKB - (jaarnorm)	> € 735 mln	<b>€ 503,7</b>	●
Bezwaren ingediend na een correctie door de BD (betreft IH)	≤ 8%	<b>7,5%</b>	●

### Toeslagen

		jaarindicator	
Rechtmatige toekenning van toeslagen			
Het percentage definitief toegekende toeslagen met een terug te betalen bedrag ≤ € 500	91%	<b>94,4%</b>	●

## Douane

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

## Inning

Achterstand invordering	3 - 3,5%	<b>3,2%</b>	●
Inning invorderingsposten binnen een jaar	55 - 65%	<b>58,2%</b>	●

## Massaal proces

### Juist tijdig en efficiënt

Voorinvulling van gegevens IH (VIA)	65%	<b>71,2%</b>	●
Garantieregeling IH'18: in maart aangifte gedaan, vóór 1 juli bericht	100%	<b>100%</b>	●
Definitief vaststellen toeslagen (toeslagjaar 2018)	85%	<b>61,8%</b>	●
Percentage toeslagen dat tijdig wordt uitbetaald	99,9%	<b>99,88%</b>	●
Aantal ernstige productieverstoringen (damages) - (jaarnorm)	< 69	<b>51</b>	●



Norm      Realisatie

Fraude

Percentage processen-verbaal dat leidt tot veroordeling/transactie	82 - 85%	<b>85%</b>	●
Gerealiseerde incasso-opbrengsten - (jaarnorm)	€ 126 mln	<b>€ 186,0</b>	●
Omgevingsgerichte strafonderzoeken (% opsporingsuren)	> 40%	<b>40%</b>	●



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

**400.000** midden

**1.600.000** klein

**€70 mld** belastingopbrengsten

**8.000 fte** Voor de hele keten

#### Dienstverlening

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



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

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

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



in 2018  
**20,4 mln**  
aangiften

**92,8%**  
doet tijdig aangifte  
XX fte

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

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



#### Keuzeproces

XX Posten  
XX fte



Geautomatiseerde afhandeling

XX%



Steekproef

XX%



Thematisch toezicht

XX%



Handmatige behandeling

XX%

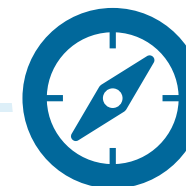


Ambtshalve aanslagen

XX%

XX bezwaren  
XX fte

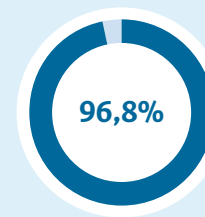
Fraudebestrijding, opsporing, externe overheidssamenwerking  
XX fte



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

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

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



van het belastingbedrag wordt tijdig betaald

#### 3,2% betaalt niet tijdig

- Invorderingsmaatregelen
- Dwanginvordering
- Beslag
- Oninbaar

XX fte

Proactief handelen    Regulier proces    Reactief, subjectgericht handelen    XX = In ontwikkeling

