



Belastingdienst



# Jaarplan 2024

Belastingdienst

# Voorwoord

Belastingen zijn onmisbaar om de samenleving draaiende te houden en publieke voorzieningen te bekostigen. Voorzieningen die wij met elkaar belangrijk vinden, zoals zorg, onderwijs, politie en defensie. Elke dag zijn onze ruim 27.000 collega's aan het werk voor Nederland. Het meeste werk dat onze collega's doen verloopt goed en daar kunnen we trots op zijn. Als er dingen niet goed gaan of beter kunnen, herstellen we dat en leren we ervan. In het Jaarplan van de Belastingdienst voor 2024 lichten we toe welke keuzes we maken en welke activiteiten we voor komend jaar plannen.

Burgers en bedrijven staan in ons werk centraal. We willen dat burgers, bedrijven en intermediairs zich goed behandeld voelen en gemak ervaren bij het regelen van hun belastingen. Daar werken we dagelijks aan. Zo maken we onze brieven begrijpelijker en blijven we investeren in de kwaliteit en de bereikbaarheid van de BelastingTelefoon, die jaarlijks zo'n 8 miljoen telefoongesprekken afhandelt. En wie dat prettiger vindt kan terecht bij de circa 30 fysieke punten in het land (in 2024 komen er zeven bij) of kan via videobellen een medewerker spreken. Ook willen we het in 2024 voor burgers mogelijk maken om de inkomstenbelasting via iDeal te voldoen. Voor e-commerce ondernemers wordt het in 2024 eenvoudiger om in Europees verband btw-aangiften te doen.

We helpen burgers en bedrijven met een brede aanpak om zo makkelijk mogelijk aan hun fiscale verplichtingen te voldoen en hun rechten uit te oefenen. We willen zoveel mogelijk proactief fouten voorkomen. Dat doen we bijvoorbeeld met verkorte en vooringevulde aangiften en toegankelijke informatie. Naast dienstverlening is het uitvoeren van toezicht en opsporing belangrijk om naleving te bevorderen. In ons toezicht stemmen we de mate en intensiteit af op het gedrag van burgers en bedrijven en bij het bestrijden van fraude werken we veel samen met andere overheden.

Er liggen in 2024 grote opdrachten op het gebied van werving, ICT en het voldoen aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Werving, behoud en opleiding van personeel is belangrijk, omdat de komende jaren veel medewerkers met pensioen gaan. Het doel voor 2024 is om een bezetting van 100% te realiseren. Op het gebied van de ICT gaan we door met de modernisering. En eind 2024 ronden we de toetsing van 791 bedrijfsprocessen aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming af en zullen in ieder geval alle hoog risicovolle tekortkomingen met tijdelijke of permanente maatregelen zijn afgedicht.

Daarmee verwachten we komend jaar belangrijke stappen te zetten om de basis verder op orde te brengen. De basis die nodig is voor een effectieve, betrokken en betrouwbare Belastingdienst. Zo worden we, elk jaar meer, een Belastingdienst waar burgers en bedrijven vertrouwen in mogen hebben en waar medewerkers met voldoening werken.

## **Peter Smink**

*Directeur-generaal Belastingdienst*

## **Sezen Tas**

*Plaatsvervangend directeur-generaal Belastingdienst Fiscaliteit*

# In het Jaarplan 2024

## Diverse vormen van contact met de Belastingdienst

Met begrijpelijke taal maken we belastingen makkelijker.



## Individuele klantbehandeling

Met de individuele klantbehandeling voor grote organisaties verhogen we de naleving.

## Vernieuwing gegevenshuishouding

Persoonlijke gegevens van belastingplichtigen beheren we veilig.



## Vroegtijdig signalen herkennen

We willen tijdig weten of ondernemers in de knel komen.



## Samenwerking tussen beleid en uitvoering

Uitvoerbare regelgeving begint bij een goede samenwerking tussen beleid en uitvoering.



## Modernisering ICT

We moderniseren en vervangen verouderde ICT-systemen.



## Menselijke maat

We willen met de menselijke maat recht doen aan de belangen van burgers en bedrijven.

## Samenwerken met partners

Samen met onze ketenpartners bestrijden we de ondermijnende criminaliteit.





## 1. De Belastingdienst in 2024 5

Missie, visie en strategie	6
De Belastingdienst in 2024	7
Burgers en bedrijven centraal	7
Herstellen en voorkomen van fouten	8
Visie	8
Basis op orde	9



## 2. Voor burgers en bedrijven 11

Burgers	12
Midden- en Kleinbedrijf	21
Grote organisaties	28
Fraudebestrijding en opsporing	34



## 3. Basis op orde 38

Uitvoerbare wet- en regelgeving	39
Personeel en Organisatie	42
ICT, gegevens en analytics	45
Continu verbeterde beheersing	50

## Bijlagen 54

### Toelichting cijfers

Zowel in de tekst als in het beeldmateriaal zijn cijfers (aantallen, bedragen) opgenomen. Deze cijfers hebben betrekking op het kalenderjaar 2024, tenzij anders vermeld. Onder elk opgenomen cijfer ligt een bronvermelding en definitie. Waar in beeldmateriaal en tekst gesproken wordt over aantallen medewerkers, is dit steeds uitgedrukt in fte.

# Verwachte belastingmiddelen en formatie Belastingdienst 2024

€ 372.096  
belastingmiddelen

Loon- en inkomensheffingen  
€ 205.104

Omzetbelasting  
€ 80.383

Venootschapsbelasting  
€ 46.475

Autobelastingen  
€ 6.588

Dividendbelasting  
€ 6.497

Schenk- en erfbelasting  
€ 2.958

Overige belastingmiddelen  
€ 24.091

28.081 fte

Particulieren  
2.731 fte

Midden- en Kleinbedrijf  
7.480 fte

Grote Ondernemingen  
3.039 fte

FIOD  
1.812 fte

Centrale Administratieve Processen  
3.646 fte

Klantinteractie & Services  
2.013 fte

Informatievoorziening  
3.291 fte

Overige interne processen  
4.069 fte







# 1. De Belastingdienst in 2024

- > Missie, visie en strategie
- > De Belastingdienst in 2024
- > Burgers en bedrijven centraal
- > Herstellen en voorkomen van fouten
- > Visie
- > Basis op orde



# Missie, visie en strategie

## Missie

De Belastingdienst draagt bij aan een financieel gezond Nederland. Dat doen we door eerlijk en zorgvuldig belasting te heffen en te innen.



## Visie

Onze visie is gebaseerd op vier kernbegrippen:

- burgers en bedrijven centraal
- proactief
- samen
- deskundig



## Strategie

We streven er naar dat zoveel mogelijk burgers en bedrijven uit zichzelf (fiscale) regels naleven, zonder dwingende en kostbare acties van de zijde van de Belastingdienst.

### Onze strategie is erop gericht om

- ✓ Een omgeving te creëren waarin het maken van fouten zoveel mogelijk wordt voorkomen
- 👍 Het burgers en bedrijven gemakkelijk te maken goede aangiften 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



## De Belastingdienst in 2024

Belastingen en premies heffen en innen: zorgvuldig, rechtmatig, eerlijk en met oog voor de menselijke maat. Dat is onze taak in de Nederlandse samenleving. Met 372 miljard euro aan verwachte belastinginkomsten in 2024 leggen we de financiële basis voor publieke voorzieningen als onderwijs, openbaar vervoer en zorg en dragen we bij aan een financieel gezond Nederland. Dat is waar we elke dag voor werken. Onze taak kunnen we alleen waarmaken dankzij burgers, ondernemers en intermediairs die aan hun fiscale verplichtingen willen voldoen. En dankzij onze deskundige en betrokken medewerkers, gesteund door een sterke organisatie met goede besturing en stabiele systemen. Bij alles wat we doen gaan we uit van de basiswaarden uit onze [missie en visie](#): verantwoordelijk, geloofwaardig en zorgvuldig.

Naast onze kerntaken voeren we zo'n driehonderd niet-fiscale taken uit. Denk bijvoorbeeld aan de tegemoetkoming energiekosten voor blokaansluitingen of de uitvoering van de sanctiewet. Deze taken verhogen de complexiteit van ons werk en doen een beroep op onze schaarse capaciteit. Ook in 2024 streven we daarom naar 'nee tenzij' voor verzoeken voor nieuwe niet-fiscale taken: we voeren in principe alleen nieuwe niet-fiscale taken uit als onze specifieke kennis, unieke data of infrastructuur daarvoor onmisbaar zijn.

Enige jaren terug stond de Belastingdienst minder positief in de maatschappelijke en politieke belangstelling. Inmiddels hebben we de weg naar boven gevonden. We herstellen wat fout is gegaan, leggen verantwoording af en leggen helder uit wat wij doen – en waarom. We luisteren actief naar signalen van zowel burgers en bedrijven als van de Belastingdienstmedewerkers over knelpunten en pakken deze aan. Burgers en bedrijven staan voor ons centraal – zij zijn het uitgangspunt bij alles wat wij doen.

De afgelopen jaren is er veel geld geïnvesteerd in de Belastingdienst, mede om grote bezuinigingsrondes uit het verleden te compenseren. Dankzij deze financiële middelen konden bijvoorbeeld fysieke loketten worden geopend. Hierdoor is de persoonlijke dienstverlening van de Belastingdienst aan burgers verbeterd.

Ook hebben we in de afgelopen jaren bijvoorbeeld de Stella-teams kunnen uitbreiden. Dankzij die Stella-teams kunnen we meer maatwerk leveren aan burgers en ondernemers die meervoudige problematiek ervaren.

In het coalitieakkoord van kabinet Rutte IV zijn vanuit het programma Werk aan Uitvoering (WaU) extra middelen beschikbaar gesteld voor de uitvoering. Daarmee zijn binnen de Belastingdienst structurele verbeteringen tot stand gebracht in onder meer de ICT-veranderingscapaciteit.

## Burgers en bedrijven centraal

Wet- en regelgeving, jurisprudentie en beleid vormen de kaders van ons werk. Maar in de relatie met belastingplichtigen is het belangrijk dat zij ervaren dat procedures juist en rechtvaardig zijn doorlopen. Dit zogeheten rechtsstatelijk handelen is dan ook belangrijk in al ons werk. Hoe mensen zich door ons behandeld en geïnformeerd voelen, beïnvloedt bovendien hun bereidheid de regels na te leven en onze beslissingen te aanvaarden. Dat vraagt om respect, heldere communicatie en een eenduidige benadering door onze medewerkers.

De Belastingdienst heeft vergaande bevoegdheden die soms diep kunnen ingrijpen in het leven van burgers en in de bedrijfsvoering van bedrijven. Zij moeten erop kunnen vertrouwen dat wij daar integer mee omgaan. Met een open en onbevooroordeelde blik rekening houden met iemands persoonlijke omstandigheden. Uitgaan van vertrouwen en rekening houden met de behoeften van burgers, bedrijven en hun fiscaal dienstverleners. Worden ze voldoende geholpen, voelen ze zich gehoord? Die vragen staan centraal bij de uitvoering van onze taken.

In de hoofdstukken 2 en 3 beschrijven we hoe we daar uitvoering aan geven en hoe we ervoor zorgen dat onze medewerkers hierbij ondersteund worden.





## Herstellen en voorkomen van fouten

Ook bij het herstellen en voorkomen van fouten hanteren we de menselijke maat. We gaan in 2024 verder met ons herstel- en tegemoetkomingsbeleid: voor rechtzoekenden en gedupeerden rond de [Fraude Signalering Voorziening](#) (FSV) en mensen die onterecht de toegang is ontzegd tot de [Minnelijke Schuldsanering Natuurlijke Personen](#) (MSNP). Zo ontvangen belastingplichtigen in 2024 een compensatie voor onterechte selectie van aangiften, vastgelegd in de FSV, en worden in 2024 de wettelijke kaders vastgesteld voor tegemoetkoming voor MSNP.

Rond het [rechtsherstel box 3](#) verwachten we in 2024 uitspraken van de Hoge Raad in meerdere lopende cassatieprocedures. Tot die tijd worden definitieve aanslagen over 2021 en 2022 die samenhangen met deze procedures en bezwaarschriften over eerdere jaren vanaf 2017 aangehouden. Er worden (nu en doorlopend in 2024) voorbereidingen getroffen voor het geval de overheid in het ongelijk wordt gesteld door de Hoge Raad.

Om te voorkomen dat we opnieuw fouten maken, hebben we veel initiatieven gestart, zoals het [waarborgenkader selectie-instrumenten](#) en het meldpunt voor vragen rond de FSV. En bij het loket Rechtsstatelijkheid en Hardheden kunnen onze medewerkers situaties melden van knellende en onbedoelde gevolgen van wet- en regelgeving. Ook lopen er via het programma 'Cultuur en Leiderschap' initiatieven om een diverse, gelijkwaardige en inclusieve organisatie te bewerkstelligen waarmee we ook stappen maken om institutioneel racisme tegen te gaan.

## Visie

De basis voor ons werk is onze [Uitvoerings- en Handhavingsstrategie](#). Die vormt het kader voor hoe wij burgers, bedrijven en intermediairs behandelen. Met de strategische prioriteiten uit onze [Meerjarevisie 2020-2025](#) brengen we focus aan om dat steeds beter te doen.

We willen een wendbare organisatie zijn, zodat we goed kunnen inspelen op veranderingen in de samenleving en snel kunnen reageren op nieuwe wet- en regelgeving. Onze visie gebruiken we hierbij als kompas. Wij streven ernaar dat burgers en bedrijven ons zien als één Belastingdienst en dat ze weten waar ze aan toe zijn.

Met onze processen en systemen willen we zoveel mogelijk proactief fouten voorkomen, zodat ze niet achteraf hersteld hoeven te worden. Zo helpen we burgers en bedrijven hun fiscale verplichtingen in één keer goed te regelen. We bieden onze diensten zoveel mogelijk digitaal aan, maar bieden ook toegankelijke dienstverlening via persoonlijk contact waar dit nodig is. En vanzelfsprekend voeren we ook toezicht uit en bestrijden we fraude. Met de in hoofdstuk 2 beschreven activiteiten lichten we toe hoe we uitvoering geven aan onze Uitvoerings- en Handhavingsstrategie. Daarmee biedt onze handhavingsaanpak de waarborg voor doeltreffende en doelmatige belastingheffing.

De Belastingdienst is deel van één overheid. Wij werken samen en staan in verbinding met externe partners zoals andere overheidsinstanties en uitvoeringsorganisaties en maatschappelijke organisaties. We investeren voortdurend in het vakmanschap en de ontwikkeling van onze medewerkers zodat ze deskundig zijn en blijven.



### Strategie

De meeste burgers en bedrijven doen belastingaangifte en betalen hun belastingen. We helpen en stimuleren hen daarbij, zoveel mogelijk zonder dwingende en kostbare acties van onze kant.

We houden waar dat kan rekening met de omstandigheden van burgers en bedrijven, bijvoorbeeld als ze wel willen naleven maar het niet kunnen. En we zijn streng waar dat moet, zoals bij de aanpak van fraude.

De uitvoerings- en handhavingsstrategie helpt ons in verschillende situaties de juiste keuzes te maken bij de uitvoering van onze (semi-)massale processen en bij de inzet van een mix aan dienstverlening, toezicht en opsporing. De nadruk ligt daarbij op het zoveel mogelijk voorkomen van fouten. Het voorkomen van fouten doen we bijvoorbeeld met verkorte en voorgevulde aangiften, begrijpelijke brieven, toegankelijke informatie, fysieke en digitale loketten. Maar ook door bij te dragen aan eenvoudige, goed uitvoerbare en fraudebestendige wet- en regelgeving. Uiteraard blijft toezicht nodig. Zo kunnen we zien waar de naleving tekortschiet en waar nodig corrigeren.



## Basis op orde

Onze huidige Meerjarenvisie 2020-2025 bevat de vier onderstaande strategische prioriteiten.

- snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling
- deskundige en persoonlijke ondersteuning
- effectief toezicht en fraudebestrijding
- een wendbare en toekomstbestendige organisatie

We zijn bezig om de basis bedrijfsvoering op orde te brengen en zo klaar te zijn voor de toekomst. We hebben daarvoor extra budgetten ontvangen om bijvoorbeeld menselijke maat in te bedden en de dienstverlening te verbeteren<sup>1</sup>. Maar we zijn er nog niet en willen in 2024 focussen op de volgende onderwerpen:

### *Personeel*

Veel van onze medewerkers gaan de komende jaren met pensioen. Om onze ambities en focus op burgers en bedrijven waar te kunnen blijven maken hebben we nieuwe medewerkers nodig. Tot en met 2028 verwachten we circa 12.000 fte te moeten werven. Dat is ongeveer 45% van onze huidige personele bezetting (26.700 fte eind 2023). Dit betekent ook dat er veel kennis wegvloeit en dat medewerkers meer tijd kwijt zullen zijn aan het inwerken en begeleiding van nieuwe collega's. Werving van nieuwe medewerkers (in 2024 zo'n 3.250) en behoud en opleiding van ons huidig en nieuw personeel zullen de komende jaren daarom extra inspanning vergen.

<sup>1</sup> De stand van zaken is beschreven in de [brief aan de Tweede Kamer](#) van 31 augustus 2023.



### ICT

Het moderniseren van de ICT is nodig om de continuïteit van onze processen te kunnen garanderen en om sneller wet- en regelgeving te kunnen implementeren. De planning is om actief gebruik van de programmeertaal Cool:Gen eind 2026 te hebben uitgefaseerd. Bij loonheffingen is de Werkgeversadministratie (WGA) eind 2024 ontdaan van Cool:Gen. Daarnaast is het voornemen om de binnenlandse regeling voor de omzetbelasting in 2026 volledig in het nieuwe systeem onder te brengen. De aanbesteding van een pakketoplossing wordt medio 2024 afgerond met een gunningsbeslissing.

### AVG

We toetsen bijna 800 bedrijfsprocessen aan AVG-compliance. Die toetsing ronden we eind 2024 af en eind 2024 zullen in ieder geval alle hoog risicovolle tekortkomingen met tijdelijke of permanente maatregelen zijn afgedicht.

### Leeswijzer

De prioriteiten uit onze meerjarenvisie werken we in de volgende hoofdstukken per doelgroep verder uit. We geven tekst en uitleg bij de belangrijkste ambities en activiteiten die we in 2024 gaan uitvoeren. In hoofdstuk 2 lichten we onze activiteiten toe voor burgers, mkb-ondernemers en grote organisaties en op het gebied van fraudebestrijding en opsporing. Hoofdstuk 3 behandelt hoe we de basis op orde brengen, specifiek op de onderwerpen uitvoerbare wet- en regelgeving, personeel en organisatie, ICT, gegevens en analytics, en continu verbeterde beheersing.

### Hoe zien burgers en bedrijven ons?



Hoe ervaren burgers en bedrijven hun belastingplicht en hoe beoordelen zij ons? Essentiële vragen die we bijvoorbeeld onderzoeken in de Fiscale Monitor, via jaarlijks vragenlijstonderzoek onder burgers, bedrijven en hun intermediairs. Het oordeel over adequate behandeling, effectief informeren, gemak bieden en fouten voorkomen en corrigerend optreden is vrij stabiel. Het meest opvallende is dat burgers minder tevreden zijn dan de andere doelgroepen op het punt 'adequate behandeling' en dat de score in vergelijking met 2022 licht is gedaald.

Meer dan de helft van de burgers, bedrijven en hun intermediairs vindt de kenmerken 'streng, betrouwbaar, deskundig, zorgvuldig, geloofwaardig en verantwoordelijk' goed bij ons passen. Minder passend scoren de kenmerken 'transparant en dienstverlenend'. Dit onderschrijft het belang van onze aanpak om een heldere en volledige informatievoorziening te bevorderen en de nadruk op maatwerk. Op een schaal van één tot tien ligt het algemene oordeel over het functioneren van de Belastingdienst in de afgelopen jaren op een voldoende (tussen 6,3 en 6,6). Voor mkb-ondernemingen is dit algemene oordeel na een geleidelijke daling tussen 2018 en 2022 in 2023 iets gestegen. Ook voor belastingplichtige burgers liet het oordeel sinds 2019 een geleidelijke daling zien die doorzet in 2023. De extra inspanningen die de afgelopen jaren zijn gedaan op het gebied van dienstverlening voor burgers vertalen zich nog niet in een hogere waardering. De houding van burgers en bedrijven ten opzichte van de Belastingdienst wordt niet alleen gekleurd door persoonlijke ervaringen, maar ook door de ervaringen van anderen, gebeurtenissen in het verleden (met name de toeslagenaffaire) en berichtgeving in de media. Daarnaast komen lang niet alle mensen met alle verbeteringen in de dienstverlening in aanraking. De belastingmoraal is stabiel, maar is onder burgers iets lager dan bij andere doelgroepen. Eenzelfde beeld is te zien als het gaat om het vertrouwen in de Belastingdienst.



## 2. Voor burgers en bedrijven

- > Burgers
- > Midden- en Kleinbedrijf
- > Grote organisaties
- > Fraudebestrijding en opsporing



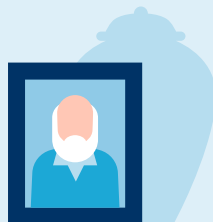
Aantal burgers  
7,9 miljoen



Schenkers  
94.000



Erfgenamen  
73.000



8,4 miljoen  
Aangiften

60.000  
Bezwaren

6 miljoen  
Telefoontjes



Capaciteit voor uitvoering  
en handhaving



\* Gecombineerd percentage voor  
dienstverlening en toezicht

2,0 miljard  
Belastingopbrengsten  
Exclusief door bedrijven afgedragen  
belastingen zoals loonheffing

## Burgers

Bijna alle burgers komen in aanraking met de Belastingdienst. Bijvoorbeeld omdat ze jaarlijks aangifte inkomstenbelasting<sup>1</sup> doen, een auto bezitten, of een erfenis of schenking krijgen. Daarnaast zijn er burgers die verkeren in een bijzondere positie, als buitenlands belastingplichtige, als grensarbeider of als medewerker van een internationale organisatie. Via de jaarlijkse aangiftecampagne brengen we het doen van aangifte onder de aandacht. In totaal worden elk jaar zo'n 8 miljoen aangiften inkomstenbelasting niet-winst door burgers ingediend. Rond 280.000 aangiften inkomstenbelasting komen van burgers in het buitenland. We ontvangen jaarlijks ook ruim 110.000 aangiften schenkbelasting en circa 100.000 aangiften erfbelasting.

Voor deze doelgroep voeren we onder andere de inkomstenbelasting (IB) en de schenk- en erfbelasting uit. We doen hiervoor verschillende activiteiten: het behandelen van verzoeken, het beoordelen van aangiften, het behandelen van bezwaar- en beroepschriften, het houden van toezicht en het invorderen. Daarnaast zetten we capaciteit in op dienstverlening en de samenwerking met maatschappelijke organisaties en andere overheden.

<sup>1</sup> Burgers doen aangifte voor de inkomstenbelasting niet-winst.





## Naleving

We streven ernaar dat zoveel mogelijk mensen uit zichzelf de wet- en regelgeving naleven. Om te beoordelen in welke mate sprake is van correcte naleving<sup>2</sup> (compliance) kijken we naar de volgende vier indicatoren:

- *Zich (terecht) registreren voor belastingplicht:* Het registreren voor belastingplicht wordt sinds 2022 uitgedrukt met een nieuw kengetal in de rijksbegroting. De eerste uitkomst is dat 96,7% van burgers en bedrijven die aangifteplichtig zijn ook als belastingplichtigen zijn geregistreerd<sup>3</sup>.
- *Tijdig aangifte doen:* Ruim 90% van de particuliere belastingplichtigen die een uitnodiging tot het doen van aangifte inkomstenbelasting hebben ontvangen, dient de aangifte op tijd in. De tijdigheid van aangiften lag bij de laatste meting over 2022 ongeveer 2% lager dan in 2021.
- *Juist en volledig aangifte doen:* Uit een in 2022 uitgevoerde steekproef (over de inkomstenbelasting niet-winst) blijkt dat ongeveer 95% van de burgers een juiste en volledige aangifte indient. Dit cijfer ligt in lijn met eerdere steekproeven.
- *Tijdig hun belastingsschuld betalen:* Voor tijdig betalen is het beeld over een reeks van jaren eveneens stabiel. Rond de 96% betaalt op tijd (betaling na herinnering en/of gebruik van uitstel mogelijkheden geldt ook als op tijd).

## Burgers staan centraal

Het nalevingsbeeld laat zien dat de meeste burgers hun fiscale verplichtingen nakomen. We weten echter ook dat een deel van hen dat lastig vindt, of onzeker is het goed te doen en fouten maakt. Om burgers zo goed mogelijk voor te bereiden op het doen van aangifte voeren we onder meer een uitgebreide campagne. Hierin melden we wanneer de aangifte ingediend moet zijn en geven we extra aandacht aan bepaalde onderwerpen in de aangifte.

In de aangifteperiode sturen we specifieke groepen een brief, waarin we hen attenderen op voor hen relevante fiscale onderwerpen zoals de eigen woning. We lichten die punten alvast toe en verwijzen naar pagina's op onze website om hierover meer te lezen. Ook zoeken we gericht contact met belastingplichtigen van wie we vermoeden dat ze, gezien hun ingewikkelde situatie, wel hulp kunnen gebruiken. Hiermee doen we recht aan de belangen van burgers bij de uitvoering en handhaving van wet- en regelgeving (invulling menselijke maat).

Ons beleid is er ook op gericht dat de aangifte in één keer goed wordt ingevuld en fouten zoveel mogelijk worden voorkomen. De vooraf ingevulde aangifte (VIA) en de verkorte aangifte voor de inkomstenbelasting zijn hiervan duidelijke voorbeelden. Door het aantal stappen dat iemand moet zetten zo klein mogelijk te maken, vermindert ook het aantal fouten. Als we vanuit het toezicht constateren dat er vermoedelijk toch fouten zijn gemaakt, wijzen we burgers daarop en stellen we hen in de gelegenheid het aan te passen of corrigeren we zelf. Indien nodig leggen we ook een boete op.

In hoofdstuk 1 hebben we de strategische prioriteiten van onze Meerjarenvisie 2020-2025 al genoemd. Hieronder lichten we toe welke concrete activiteiten we hiervoor in 2024 voor burgers uitvoeren.

<sup>2</sup> Voor de invulling van het begrip fiscale regelnaleving sluit de Belastingdienst aan bij de definitie van tax compliance die wordt gehanteerd door de OECD en de Europese Unie.

<sup>3</sup> Er is op dit moment hiervan alleen een gecombineerd cijfer voor burgers en bedrijven beschikbaar (dus niet uitgesplitst naar burgers en bedrijven).



Prioriteit 1 Burgers

## Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling



### Makkelijk aangifte doen en betalen

Voor de aangifte inkomstenbelasting over 2023 vullen we in 2024 weer veel gegevens vooraf in. Nieuw zal zijn dat het aangifteprogramma burgers erop attendeert als er dingen vergeten zijn of voordeliger kunnen worden ingevuld (in 2023 liep dit laatste nog niet goed, voor 2024 zijn verbeteringen doorgevoerd)<sup>4</sup>. Zij kunnen dan zelf de gewenste wijzigingen doorvoeren. Door aangiften tijdig af te handelen voorkomen we dat eventuele fouten in latere jaren worden herhaald en dat er meerdere aanvullingen over dezelfde aangifte worden ingediend.

Het actuele online 'Overzicht betalen en ontvangen' geeft burgers in één overzicht duidelijkheid over te betalen of te ontvangen bedragen. Dit voorkomt vragen aan de Belastingdienst. Op de Voorlopige Aangifte 2024 en de Definitieve Aanslag 2023 zal betaling met iDeal voor het eerst beschikbaar zijn voor de inkomstenbelasting. Ook is in 2024 de automatische incasso voor de Motorrijtuigenbelasting digitaal aan te vragen.

Dwangbevelen met een betalingstermijn van twee dagen worden niet meer bezorgd in het weekend. Burgers krijgen zo de gelegenheid om vóór het verstrijken van de termijn nog contact te hebben met de BelastingTelefoon, bijvoorbeeld om aan te geven dat de betaling het dwangbevel gekruist heeft.

### Bezwaarproces laagdrempelig en op tijd

Burgers moeten eenvoudig hun recht kunnen halen en snel zekerheid krijgen als zij het niet eens zijn met een besluit van de Belastingdienst. Via de online bezwaarvoorziening op onze website kunnen burgers documenten uploaden en hun bezwaar digitaal indienen.

Door inzet van extra capaciteit willen we de achterstanden in lopende bezwaren zo snel mogelijk inhalen. Daarnaast voorkomen we bezwaren door beter te communiceren, bijvoorbeeld met beter begrijpelijke brieven. Ook in 2024 streven we naar minimaal 90% tijdige behandeling van nieuwe bezwaarschriften, dus binnen de termijn van de Algemene wet bestuursrecht (Awb). We zien echter dat de voorraad bezwaren op dit moment, onder andere door box 3, zo hoog is dat we verwachten de 90% in 2024 niet te halen.

### Herstel van fouten

Als een te laat betaalde aanslag wordt verminderd en er een teruggaaf ontstaat, blijken onze systemen de verminderde invorderingsrente niet goed te herrekenen. Onterechte invorderingsrente komt ook voor als een negatieve aanslag op een positieve (nog deels onbetaalde) aanslag van hetzelfde middel en jaar wordt afgeboekt. Het gaat mogelijk om 270.000 aanslagen. We herstellen de foute aanslagen en passen onze processen en systemen aan. We verwachten met beide medio 2024 klaar te zijn.

Bij het uitzoeken van de gevolgen die de Fraude signaleringsvoorziening (FSV) heeft gehad voor burgers, bleek ook dat zo'n 4.500 burgers onterecht deelname is ontzegd aan een traject voor een buitengerechtelijke schuldregeling (MSNP) of een wettelijke schuldsanering (WSNP). Overigens is een groot deel van deze burgers later alsnog toegelaten tot schuldsanering. In 2024 werken we het tegemoetkomingsbeleid verder uit. Dit wordt vastgelegd in wetgeving, waarvan de planning is om die in tweede helft van 2024 aan de Tweede Kamer aan te bieden. De uitvoering van het tegemoetkomingsbeleid kan dan plaatsvinden vanaf 2025<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> [Kamervragen \(Aanhangsel\) 2022-2023, nr. 1905 | Overheid.nl > Officiële bekendmakingen \(officielebekendmakingen.nl\)](#)

<sup>5</sup> [Kamerbrief over uitvoering schade-, herstel- en tegemoetkomingsbeleid FSV | Kamerstuk | Rijksoverheid.nl](#)



In 2024 werken we ook verder aan de uitvoering van het tegemoetkomingsbeleid rond de Fraude Signalering Voorziening (FSV) door de afhandeling van inzage- en schadeverzoeken. De communicatie en tegemoetkoming zijn in de afrondende fase. Per oktober 2023 hebben 260.000 burgers informatie over het effect van hun registratie ontvangen. Via het speciale [FSV Portaal](#) kunnen burgers zich nog steeds melden. Ook kunnen zij hier met vragen terecht.

In het voorjaar van 2024 verwachten we uitspraak van de Hoge Raad over de herstelwetgeving box 3. We bereiden ons voor op verschillende mogelijke uitspraken en hoe we die uitspraak vervolgens kunnen uitvoeren. Wanneer de Hoge Raad in zijn arrest zou oordelen dat het al geboden herstel box 3 onvoldoende is, is de verwachting dat er een piek zal ontstaan aan burgerreacties. Uit de situatie kort na het arrest van december 2022 is gebleken dat belastingplichtigen al snel op allerlei manieren (via bezwaar- en verzoekschriften, ingebrekestellingen, klachten en via de Belastingtelefoon) in contact treden met de Belastingdienst. Het gaat om circa 620.000 bezwaar- en verzoekschriften die zijn binnengekomen (peildatum november 2023). Daarnaast worden zo'n 1,75 mln. aangiften IH 2021 en 2022 aangehouden.

Prioriteit 2 Burgers

## Deskundige en persoonlijke ondersteuning



### Diverse vormen van contact met de Belastingdienst

We blijven investeren in de bereikbaarheid en kwaliteit van de BelastingTelefoon. We verwachten in 2024 een bereikbaarheid van 80%, maar streven naar een bereikbaarheid van 90%. We investeren in de kennis van onze medewerkers en in onze kennissystemen. Daarnaast proberen we telefoontjes te voorkomen met betere informatievoorziening, via begrijpelijke brieven en andere dienstverleningskanalen. Zo doen we in 2024 een pilot met een chatbot op onze website. De chatbot geeft automatisch maar klantgericht antwoord op eenvoudige vragen van verschillende doelgroepen. Dit initiatief bevordert de zelfredzaamheid van mensen en helpt de BelastingTelefoon bereikbaar te houden voor persoonlijk contact en maatwerk.

Met onze digitale balie bieden we videobellen aan om persoonlijke hulp te krijgen. Burgers hoeven hierdoor niet te reizen naar een kantoorbalie of steunpunt. Ook zijn de aanvragen voor deze vorm van dienstverlening goed te verdelen over het land en beter af te stemmen op de beschikbare capaciteit. Voor 2024 is het streven dat 20% van alle afspraken via de digitale balie (videobellen) loopt en dat een afspraak mogelijk is binnen vijf dagen.



In 2024 breiden we onze laagdrempelige steunpunten uit met zeven nieuwe steunpunten, waarvan vier in gemeentehuizen en drie in bibliotheken. Ook komen er in 2024 twee mobiele steunpunten in de vorm van een dienstverleningsbus die op verschillende plaatsen in het land extra ondersteuning kunnen bieden.

Vanaf 2024 attenderen we burgers via brieven erop om aangifte te doen bij recht op teruggaaf en om hun zorgkostenafrek eventueel te benutten. Als pilot nemen we na een teruggavebrief nog contact met hen op, om uit te leggen dat zij mogelijk recht hebben op een belastingteruggave en om daarbij hulp aan te bieden. Ouderen worden hiertoe veelal gebeld en jongeren ontvangen vaak een sms.

Met de hulp van burgerpanels en een speciale Taalscan herschrijven we ongeveer 5.000 standaardbrieven. Eind 2024 hebben we deze brieven getoetst en verbeterd. Ook zorgen we ervoor dat nieuwe brieven begrijpelijk zijn. Door begrijpelijke taal maken mensen minder fouten en hoeven zij minder gebruik te maken van ondersteuning en hulp om hun belastingzaken goed te regelen.

#### **Stella-teams en vroegtijdig signalen herkennen**

Voor complexe en dringende situaties, bij mensen die te maken hebben met meerdere problemen, regelingen en afdelingen tegelijk, hebben we het zogeheten Stella-team. Zij leveren maatwerk aan deze burgers (en zelfstandigen zonder personeel) en wijzen waar nodig door naar het juiste loket. Als we meer hulpvragen krijgen, breiden we onze Stella-teams uit. We vergroten de bekendheid hiervan met extra communicatie in 2024, zowel bij het publiek als binnen de Belastingdienst. We willen dat al onze medewerkers bekend zijn met de Stella-aanpak.

Nog beter is het te voorkomen dat mensen in de problemen komen. We willen daarvoor tijdig weten of mensen in de knel dreigen te raken en meer hulp nodig hebben bij het regelen van hun belastingzaken. Wat we daarvoor doen is (onder andere):

- We toetsen aan de AVG of we deze groep mogen selecteren en proactief mogen benaderen. We gaan na hoe we in onze systemen kunnen zien welke burgers in de problemen beginnen te raken, bijvoorbeeld als ze een belastingsschuld hebben of te laat aangifte doen.
- Om mensen met schulden zo goed mogelijk te helpen, voeren we de adviezen uit van het Programma schulden.
- Sinds 2022 leren we medewerkers die direct klantcontact hebben een extra 'antenne' te ontwikkelen. Zo herkennen ze signalen beter en weten ze welk hulpaanbod er beschikbaar is. In 2024 leiden we hiervoor zo'n 800 medewerkers op en (via een groeitraject) uiteindelijk ruim 4.300 medewerkers die direct contact met burgers en ondernemers hebben. Daarmee kunnen we ook het signalenproces versterken waarop we in de [Stand van de Uitvoering](#) ingaan.



### Specifieke doelgroepen en samenwerking maatschappelijke organisaties

Een groot deel van de jongeren tussen 15 en 22 jaar is zich nog onvoldoende bewust van hun (fiscale) rechten en plichten. Om hen te helpen compliant te zijn en ook in de toekomst te blijven, is het van belang met hen in contact te komen. Hiervoor is onder andere in september 2023 het kernteam jongeren gestart om uit te leggen wat hun rechten en plichten zijn en hoe zij hieraan kunnen voldoen. Op onze website is er een onderdeel speciaal voor [jongeren](#) en op sociale media communiceren we ook actief met hen. We verstrekken daar informatie en jongeren kunnen rechtstreeks vragen stellen en antwoorden krijgen. Ook ondersteunen we maatschappelijk dienstverleners die zich richten op jongeren via [Kennisnetwerk](#).

Een andere groep die we extra aandacht en persoonlijke hulp aanbieden zijn ouderen. Een deel van hen is niet meer in staat zelf (correct) aangifte te doen, of vergeet bijvoorbeeld zorgkosten af te trekken en van andere rechten gebruik te maken. Ook voor hen zijn er de al genoemde balies en steunpunten. Daarnaast blijven we maatschappelijk dienstverleners die ouderen helpen bij hun aangiften, zoals vakbonden, ondersteunen via Kennisnetwerk.

We werken samen met verschillende maatschappelijke organisaties, zoals welzijnsorganisaties en ouderenorganisaties. Dit doen we door het organiseren van webinars en regionale bijeenkomsten en we bouwen verder aan ons Kennisnetwerk, een digitaal forum voor maatschappelijk dienstverleners. Ook burgers betrekken we actief bij het verbeteren van onze uitvoering en dienstverlening. Bijvoorbeeld door de inzet van burgerpanels die de begrijpelijkheid van onze brieven beoordelen en door de opvolging van signalen van burgers.

### Schenken en erven

Een ander voorbeeld van samenwerking is het Forum Notarispraktijk van het Expertisecentrum Schenk- & Erfbelasting. Dit forum krijgt steeds meer bekendheid, met inmiddels meer dan honderd deelnemende notariskantoren. Deze krijgen gerichte informatie en kunnen met specifieke vragen sneller terecht bij een specialist.

Wat betreft de erfbelasting wijzen we nabestaanden op de nabestaanden-machtiging en adviseren we hen die tijdig aan te vragen. Dit doen we op onze website en via allerlei media en organisaties als de ouderenbonden.

Bij de beoordeling van de aangifte schenk- en erfbelasting met verzoeken voor een BOR-vrijstelling (Bedrijfsopvolgingsregeling) gaan we meer steunen op de kwaliteitsstandaarden die de fiscaal dienstverlener al gebruikt in zijn advies aan een burger of bedrijf. Daardoor wordt de beoordeling minder arbeidsintensief. Ook verbeteren we onze dienstverlening door het versturen van attenderingsbrieven over het vereiste om de onderneming ongewijzigd vijf jaar voort te zetten bij gebruik van de BOR.

### Fiscale rechtshulp

Het kabinet heeft besloten dat er een laagdrempelige, onafhankelijke fiscale rechtshulp komt. Om hieraan bij te dragen komt er een onafhankelijke Belangenbehartiger voor belastingplichtigen en toeslaggerechtigden (hierna: de Belangenbehartiger). Burgers en bedrijven worden geholpen om hun recht te halen als ze bijvoorbeeld zijn vastgelopen. De casuïstiek die daaruit zal volgen, maakt dan eveneens signalen over knelpunten in wetgeving en uitvoeringspraktijk duidelijk. Om de Belangenbehartiger goed in te richten is in oktober 2023 een kwartiermaker van start gegaan. Deze gaat de vormgeving, inrichting en het profiel van de Belangenbehartiger uitwerken. Naar verwachting kan de Belangenbehartiger eind 2024 van start.







### Prioriteit 3 Burgers

## Effectief toezicht



Naast dienstverlening is het uitvoeren van toezicht belangrijk om naleving te bevorderen en te borgen. De mate en intensiteit daarvan worden gebaseerd op de relevante informatie over (oorzaken van) het nalevingsgedrag van burgers en hun onderliggende drijfveren. Als de kwaliteit van de belastingaangifte vooraf is geborgd, kunnen we volstaan met minder toezicht als de aangifte is ingediend. Om dit te bereiken is de informatiestroom uit de VIA de afgelopen jaren steeds verder uitgebreid en verbeterd. Als we vermoeden dat iemand een fout in de aangifte heeft gemaakt, sturen we een brief en vragen we hem nog eens naar de aangifte te kijken en een nieuwe in te dienen. Tot slot worden aangiften altijd getoetst door deze te vergelijken met contra-informatie en door aangiften met een verhoogde kans op fouten te selecteren met behulp van een selectiemodel. Na beoordeling van die geselecteerde aangiften wordt met de beschikbare toezichtcapaciteit vervolgens een deel handmatig behandeld en leggen we bij het overige deel conform aangifte een aanslag op.

We hebben een geautomatiseerde controle om vergissingen van burgers snel te herstellen. Hiermee kunnen we in 2024 ongeveer 150.000 burgers vroegtijdig op een vergissing wijzen en een juiste aanslag opleggen. Wanneer we bij het uitvoeren van toezicht vermoeden dat er een onjuiste aangifte is ingediend en onze dienstverlenende aanpak niet heeft gewerkt, leggen we naast correcties eventueel boetes op, of kiezen we voor een strafrechtelijke aanpak om misbruik en oneigenlijk gebruik tegen te gaan. In 2024 zetten we zo'n 800-1.000 fte in voor toezicht op de doelgroep Burgers. In ons toezicht kijken we onder andere naar het verhullen van vermogen.

### Themagerichte toezichtaanpak

Elk behandeljaar kiezen we welke rubrieken extra aandacht in de behandeling van aangiften krijgen. Die keuze baseren we op verkregen inzichten uit onderzoek, zoals steekproeven, de compliance map (zie de begrippenlijst) en effectmetingen van eerder ingezet toezicht. De steekproeven laten zien dat het nalevingstekort afneemt. We slagen er steeds beter in om voor een aantal rubrieken fouten in de aangiften te voorkomen. Naar aanleiding van de tweejaarlijkse steekproef inkomensheffing 2020 krijgen bij de behandeling van de aangiften over het belastingjaar 2023 de volgende vier rubrieken extra aandacht:

- Specifieke zorgkosten
- Financieringskosten eigen woning
- Giften
- Loon en premies arbeidsongeschiktheidsverzekering



# Activiteitentabel Burgers

	Wat gaan we doen?	Wat willen we bereiken?
Prioriteit 1 <b>Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling</b>	Tijdige behandeling van bezwaren.	Streven is om $\geq 90\%$ van de bezwaarschriften te behandelen binnen de Awb-termijn, maar door o.a. de box 3 bezwaren is de verwachting dat dit in 2024 nog niet gehaald wordt.
	Uitbreiding mogelijkheid betaling met iDeal.	Bij de Voorlopige Aangifte 2024 en de Definitieve Aanslag 2023 zal betaling met iDeal voor het eerst beschikbaar zijn voor de inkomstenbelasting.
	Afronding herstel invorderingsrente.	Medio 2024 zijn alle foute aanslagen hersteld.
	Herstel minnelijke schuldsanering natuurlijke personen.	In 2024 wordt een passend en uitvoerbaar tegemoetkomingsbeleid opgesteld; wettelijke basis voor uitvoering daarvan naar verwachting 1/1/2025 gereed.
	We versturen een attenderingsbrief over het voortzettingsvereiste van de onderneming bij gebruikmaking van de Bedrijfsopvolgingsregeling (BOR).	In 2024 zullen naar verwachting tussen 1.500 en 2.000 brieven worden verstuurd.



	<b>Wat gaan we doen?</b>	<b>Wat willen we bereiken?</b>
<b>Prioriteit 2</b> <b>Deskundige en persoonlijke ondersteuning</b>	Burgers ondersteuning en informatie bieden via de BelastingTelefoon.	De BelastingTelefoon handelt naar verwachting 6 mln. telefoontjes van burgers af in 2024.
	Meer begrijpelijke brieven.	Eind 2024 zijn ongeveer 5.000 brieven getoetst op begrijpelijkheid en waar nodig verbeterd.
	We bieden burgers persoonlijke hulp op nieuwe steunpuntlocaties.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er komen in 2024 zeven extra steunpunten waarvan vier in gemeentehuizen en drie in bibliotheken.</li> <li>Ook komen er twee mobiele steunpunten in de vorm van een dienstverleningsbus.</li> </ul>
	We bieden burgers persoonlijke en locatieafhankelijke hulp via videobellen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>20% van alle afspraken gaat via de digitale balie (videobellen); een afspraak is mogelijk binnen vijf dagen.</li> <li>Positieve waardering door burgers en medewerkers behouden (minimaal een 8).</li> </ul>
	We geven de doelgroepen jongeren en ouderen specifieke aandacht.	Gerichte informatie aan deze doelgroepen via de kanalen die het best bij hen aansluiten (digitaal, fysiek of telefonisch).
	We trainen medewerkers met klantcontact oog en oor te hebben voor potentiële probleemsituaties ('extra antenne').	In 2024 leiden we 800 medewerkers op.
<b>Prioriteit 3</b> <b>Effectief toezicht</b>	We zetten 800-1.000 fte in op toezicht om fouten te voorkomen en waar nodig te herstellen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>We controleren handmatig 100.000 aangiften inkomstenbelasting.</li> <li>We herstellen naar verwachting geautomatiseerd bij rond 150.000 aangiften vergissingen van burgers.</li> </ul>
	Themagericht toezicht.	We besteden in 2024 specifieke aandacht aan: specifieke zorgkosten; financieringskosten eigen woning; giften; en loon en premies arbeidsongeschiktheidsverzekeringen.
	Verhuld vermogen.	Inzet capaciteit toezicht programma Verhuld vermogen: 156.000 uren ultimo 2024 (voor burgers, mkb-ondernemers en grote organisaties samen).



## Midden- en Kleinbedrijf

De doelgroep midden- en kleinbedrijf is heel divers samengesteld: van zzp'ers en kleine eenmanszaken tot (middel)grote, internationaal opererende ondernemingen met veel personeel. Ook burgers die geen winstaangifte hoeven te doen maar wel belastingplichtig zijn voor de omzetbelasting en/of de inkomstenbelasting (Particulieren plus) behoren hiertoe. Net als veel stichtingen en verenigingen. Alles bij elkaar gaat het in deze groeiende en arbeidsintensieve doelgroep om zo'n 3,6 miljoen entiteiten. Binnen het mkb vinden veel mutaties plaats. Elke dag gaan er nieuwe ondernemers van start, terwijl anderen hun activiteiten weer staken.

De grootste belastingmiddelen voor deze doelgroep zijn de inkomstenbelasting (IB), omzetbelasting (OB), vennootschapsbelasting (Vpb) en loonheffingen (LH). We voeren hiervoor veel verschillende activiteiten uit: het voeren van vooroverleg, het behandelen van verzoeken, het beoordelen van aangiften, het uitvoeren van bedrijfsbezoeken en boekenonderzoeken, het behandelen van bezwaar- en beroepschriften en invordering. Daarnaast zetten we in op dienstverlening en de samenwerking met fiscaal dienstverleners en met andere overheden.



## Naleving

We streven ernaar dat zoveel mogelijk bedrijven uit zichzelf de wet- en regelgeving naleven. Om te beoordelen in welke mate sprake is van correcte naleving<sup>6</sup> (compliance) kijken we naar de volgende vier indicatoren:

- *Zich (terecht) registreren voor belastingplicht:* Het registreren voor belastingplicht wordt sinds 2022 uitgedrukt met een nieuw kengetal in de rijksbegroting. De eerste uitkomst is dat 96,7% van burgers en bedrijven die aangifteplichtig zijn ook als belastingplichtigen zijn geregistreerd<sup>7</sup>.
- *Tijdig aangifte doen:* Ruim 95% van de mkb-belastingplichtigen diende de aangiften in 2022 op tijd in. Dit cijfer ligt in lijn met het voorgaande jaar.
- *Juist en volledig aangifte doen:* Uit de in 2021 uitgevoerde steekproef ondernemingen (over de inkomstenbelasting winst, omzetbelasting, vennootschapsbelasting en loonbelasting) blijkt dat het overgrote deel van de in de steekproef gecontroleerde mkb-ondernemers – 69,3% – hun aangiften op tijd, juist en volledig indient. Bij de overige 30,7% van de entiteiten waren één of meerdere aangiften onjuist en de Belastingdienst heeft deze aangiften gecorrigeerd. Het beeld van de controlemedewerkers is dat er voornamelijk onbewuste fouten worden gemaakt door gebrek aan kennis, of oprechte vergissingen.
- *Tijdig hun belastingschuld betalen:* Voor tijdig betalen geldt dat in 2022 ongeveer 97% van de ondernemers op tijd zijn belastingen en premies heeft betaald. Een deel van de ondernemers die niet tijdig betaalt, betreft de groep in de coronabetalingsregeling die achterstanden<sup>8</sup> heeft in het betalen van termijnbedragen.

<sup>6</sup> Voor de invulling van het begrip fiscale regel naleving sluit de Belastingdienst aan bij de definitie van tax compliance die wordt gehanteerd door de OECD en de Europese Unie.

<sup>7</sup> Er is op dit moment hiervan alleen een gecombineerd cijfer voor burgers en bedrijven beschikbaar (dus niet uitgesplitst naar burgers en bedrijven).

<sup>8</sup> Voor nadere informatie over deze achterstanden verwijzen we naar de [brief aan de Tweede Kamer](#) van de staatssecretaris van Financiën, Fiscaliteit en Belastingdienst van 16 oktober 2023.

## Ondernemers staan centraal

Het nalevingsbeeld laat zien dat de meeste ondernemers hun fiscale verplichtingen nakomen. Bij de groep die wel fouten maakt is dat vooral te wijten aan een gebrek aan kennis of oprechte vergissingen. We zien dit vooral bij startende en kleinere ondernemers, maar ook bij grotere mkb-ondernemingen. Dit soort onbewuste en onbedoelde fouten vragen om een dienstverlenende en preventieve behandeling. We onderzoeken op welke wijze we deze ondernemers het best kunnen ondersteunen bij of aanzetten tot compliant gedrag. Met die kennis kunnen we specifieke (groepen) mkb-ondernemers de informatie aanreiken die ze op dat moment nodig hebben.

Meer dan 75% van de mkb-ondernemers laat zich bij de aangifte ondersteunen door een fiscaal dienstverlener. Dit is goed voor de kwaliteit van aangiften en voor de naleving. Door de samenwerking met fiscaal dienstverleners kunnen we de kwaliteit van de aangiften mogelijk nog verder verbeteren. Voor fiscaal dienstverleners waarmee we een Horizontaal Toezicht-convenant hebben afgesloten, steunen we op de hierin afgesproken kwaliteit van de dienstverlener. Deze manier van vooraf toezichthouden is vastgelegd in de [Leidraad Horizontaal Toezicht](#) en in 2022 geïmplementeerd.

Als we bij het uitvoeren van toezicht constateren dat er fouten in de aangifte gemaakt zijn of vermoedelijk sprake is van bewust onjuist verstrekte informatie, volgen correcties en eventueel boetes en overdracht aan de FIOD voor strafrechtelijk onderzoek.

Hieronder lichten we toe welke concrete activiteiten we in 2024 voor het mkb uitvoeren. We doen dit aan de hand van de strategische prioriteiten uit onze [Meerjarenvisie 2020-2025](#).





Prioriteit 1 MKB

## Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling



### Administratieve keten versterken

Het aanleveren en verzamelen van gegevens voor de belastingheffing is een administratief proces dat een hele keten doorloopt. In iedere fase van de administratieve keten en bij elk overdrachtsmoment of ketenpartner kunnen fouten worden gemaakt. Softwareprogramma's kunnen ondernemers ondersteunen en sturen in het doorlopen van die administratieve keten, daarom werken we samen met softwareontwikkelaars. In 2024 analyseren we welke aangiftefouten met software kunnen worden voorkomen, zodat softwareontwikkelaars hun programma's nog effectiever kunnen maken.

### E-commerce: btw binnen de EU

In 2021 zijn de EU-regels over verkopen aan consumenten in andere EU-landen gewijzigd. De nieuwe regels vereenvoudigen de heffing en inning van de btw op grensoverschrijdende internetverkopen aan consumenten. Een tijdelijke digitale voorziening om de nieuwe regels toepasbaar te maken wordt in 2024 vervangen door een permanente voorziening. Dit maakt het voor ondernemers eenvoudiger om in Europees verband deze btw-aangiften te doen.

### Bezwaren behandelen

Belastingplichtigen hebben het recht bezwaar te maken en moeten snel zekerheid krijgen als zij het niet eens zijn met een besluit van de Belastingdienst, bijvoorbeeld over een correctie. Ons streven is om minimaal 90% van de bezwaren van mkb-ondernemingen binnen de wettelijke termijn van de Awb te behandelen. De achterstanden die er al zijn lopen we zo snel mogelijk in. Maar het voorkomen van bezwaren is de echte oplossing. Dat proberen we door mkb'ers goed te ondersteunen bij het doen van een juiste en volledige aangifte, zodat deze ongewijzigd kan worden vastgesteld.

Prioriteit 2 MKB

## Deskundige en persoonlijke ondersteuning



### Dienstverleningskanalen

Tijdens de coronapandemie hebben we informatiekkanalen opgebouwd voor bedrijven en fiscaal dienstverleners die we blijven gebruiken voor onze dienstverlening. Naast de algemene website van de Belastingdienst geven we ook informatie per doelgroep, bijvoorbeeld aan startende ondernemers via goedestartbelastingdienst.nl. Verder bieden we deskundige en persoonlijke ondersteuning via (digitale) fora en ondernemerspleinen. Zo hebben we onder andere een Forum Fiscaal Dienstverleners, een Forum Salaris en een Forum Horizontaal Toezicht. Ook organiseren we jaarlijks de Intermediairdagen waar we fiscaal dienstverleners informeren over fiscale actualiteiten.

Ondernemers kunnen op twintig kantoren van de Belastingdienst terecht met vragen over onder andere aangiften of betalingen. Startende ondernemers kunnen kiezen voor chatten via de website, een videobelgesprek of een gesprek op een kantoor. Samen kijken we dan naar de situatie van hun onderneming en helpen we mee een oplossing te vinden.

Niet alleen mkb-ondernemers hebben behoefte aan ondersteuning van de Belastingdienst, maar ook organisaties als Algemeen Nut Beogende Instellingen (ANBI), stichtingen en verenigingen. Daarom hebben we in 2023 een ANBI-loket en een Stichtingen en Verenigingen-Loket ingericht die in 2024 fiscale ondersteuning bieden aan mensen met vragen over de ANBI-status, of over fiscale zaken rond het oprichten of besturen van een stichting of vereniging.



### **Fiscaal dienstverleners ondersteunen en informeren**

Veel fouten zijn te voorkomen als we de belastingplichtige op het juiste moment (zoals bij het invullen van zijn aangifte) passende informatie aanreiken. We attenderen mkb'ers op de beschikbaarheid van boekhoudsoftware en de mogelijkheid om een fiscaal dienstverlener in de arm te nemen. Die dienstverleners bieden wij ook fiscaalinhoudelijke ondersteuning. Daarmee bereiken we dat zij tijdig en juist worden geïnformeerd, bijvoorbeeld over (aanstaande) wetswijzigingen. Als toch onduidelijk blijft hoe fiscale regelgeving moet worden toegepast, kan de mkb'er of zijn fiscaal dienstverlener (onder voorwaarden) verzoeken om vooroverleg met de Belastingdienst. Zo krijgen zij snel zekerheid over hun fiscale positie.

Door samen te werken met fiscaal dienstverleners verbeteren we onze uitvoering en dienstverlening, en halen we feedback en signalen op die ten goede komen aan onze handhaving. We doen dit onder andere in het Becon-overleg, de werkgroep DigiCom en het landelijk Intermediairpanel<sup>9</sup>.

Verder organiseren we een klankbordgroep voor ondernemersorganisaties en voeren we reviews uit voor onze digitale dienstverleningsproducten voor ondernemers, fiscaal dienstverleners en softwareontwikkelaars. Op basis van gerichte effectmetingen verbeteren we vervolgens de kwaliteit van onze dienstverlening.

---

<sup>9</sup> Belastingconsulentenoverleg (Beconoverleg), overleg Digitale communicatie met de Belastingdienst (DigiCom)

### **Vroegtijdig signalen herkennen en de Stella-teams**

Onze dienstverlening richt zich verder op het voorkomen van problematische schulden door vroegtijdig te signaleren dat ondernemers vastlopen bij het nakomen van hun fiscale verplichtingen. We ondersteunen hen om hun fiscale zaken weer op orde te krijgen. Ondernemers met complexe en dringende problemen die we niet kunnen helpen via de reguliere processen, helpen we via de Stella-teams. We bieden maatwerk en geven invulling aan de menselijke maat, door rekening te houden met de individuele omstandigheden van de ondernemer én de bedoeling van de wet. Waar nodig verwijzen we naar passende externe hulpinstanties, bijvoorbeeld voor schuldhulpverlening. De behoefte aan deze aanpak groeit en we zorgen dat we er voldoende capaciteit op inzetten.

De afwikkeling van het uitstel van betaling voor ondernemers die tijdens de coronapandemie in de problemen zijn gekomen, vraagt in 2024 nog veel aandacht<sup>10</sup>. Tot medio 2023 lag de nadruk vooral op ondersteuning en het bieden van handelingsperspectief aan ondernemers – ook aan degenen die niet aan de verplichtingen van het uitstel van betaling voldoen. In september 2023 zijn we overgegaan tot het intrekken van uitstel van betaling van ondernemers die niet aan hun betalingsverplichtingen voldoen. We gaan deze achterstallige belastingsschulden gefaseerd invorderen.

---

<sup>10</sup> [Brief aan de Tweede Kamer](#) van de Staatssecretaris van Financiën van 16 oktober 2023.



Prioriteit 3 MKB

## Effectief toezicht



### Keuzes in ons toezicht

Ons toezicht op mkb-ondernemers kent verschillende instrumenten met verschillende omvang en diepgang: bedrijfs gesprekken, kantoortoetsen, oriënterend onderzoek zoals waarneming ter plaatse en boekenonderzoeken; en als daar aanleiding toe is dragen we voor strafrechtelijk onderzoek over aan de FIOD. Ook in ons toezicht staan ondernemers centraal en houden we oog voor de situatie van de ondernemer.

In 2024 zetten we zo'n 2.750 fte in voor toezicht op de doelgroep mkb. Om deze capaciteit optimaal in te zetten, bepalen we met data-analyses in welke aangiften mogelijk fouten zitten en in welke niet. Bij de data-analyse maken we onder meer gebruik van inzicht dat de steekproeven ons oplevert, bijvoorbeeld bij welke onderdelen van een aangifte of bij welk belastingmiddel de meeste fouten voorkomen. Het zwaartepunt van ons toezicht ligt bij de aangiften die twijfels oproepen (bijvoorbeeld op grond van contra-informatie die we hebben), maar we controleren ook met steekproeven waarvoor elke aangifte in aanmerking komt. Daarmee krijgen we inzicht in het niveau van naleving en in eventuele nieuwe oorzaken van nalevingstekorten. Ook besteden we aandacht aan het verhullen van vermogen en informeren we fiscaal dienstverleners over de consequenties van het verhullen van vermogen.

Voor belastingheffing is informatie van derden van belang om de door belastingplichtigen aangeleverde informatie te kunnen toetsen. De [EU-richtlijn DAC7](#) zorgt voor fiscale transparantie in de digitale economie. In het tweede kwartaal van 2024 komen de eerste contragegevens van platformen beschikbaar, waarmee we ons toezicht verder kunnen aanscherpen.

### Horizontaal toezicht



Met onze benadering verschuiven we steeds meer van toezicht nadat de aangifte is ingediend naar samenwerking vooraf. Een samenwerking gebaseerd op wederzijds vertrouwen, begrip en transparantie. Door goede afspraken te maken met marktpartijen die betrokken zijn bij het aangifteproces, verbeteren we de kwaliteit van de aangiften en voorkomen we dubbel werk.

Voor belastingplichtigen is het voordeel ook:

- één aanspreekpunt bij de Belastingdienst voor fiscaal dienstverleners
- sneller zekerheid over de aanslag
- aangepast toezicht, bijvoorbeeld bij vragenbrieven en door te steunen op het werk van de fiscaal dienstverlener

We leggen de procesafspraken voor horizontaal toezicht vast in een convenant, zodat de betrokken partijen weten wat ze van elkaar mogen verwachten. Het uiteindelijke doel is de tijdige indiening van juiste en volledige aangiften en de tijdige betaling daarvan. We breiden het bereik van horizontaal toezicht uit door meer convenanten af te sluiten met de organisaties van fiscaal dienstverleners. Voor 2024 is ons doel 2% extra registraties waarmee mkb-ondernemers deelnemen in horizontaal toezicht, tot een totaal van ruim 208.000.

### Handhaving arbeidsrelaties

Het kabinet wil schijnzelfstandigheid tegengaan. Het heeft daartoe, naast wijziging van regelgeving, de ambitie het bestaande handhavingsmoratorium uiterlijk per 1 januari 2025 op te heffen<sup>11</sup>. In een Handhavingsplan arbeidsrelaties 2024 nemen we de activiteiten en capaciteit van de Belastingdienst op ter voorbereiding op de opheffing van het handhavingsmoratorium. Actieve samenwerking met marktpartijen is daarin een belangrijke pijler om mogelijke onrust in de markt te voorkomen en de naleving te bevorderen.

<sup>11</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/12/16/voortgangsbrief-werken-met-en-als-zelfstandigen>



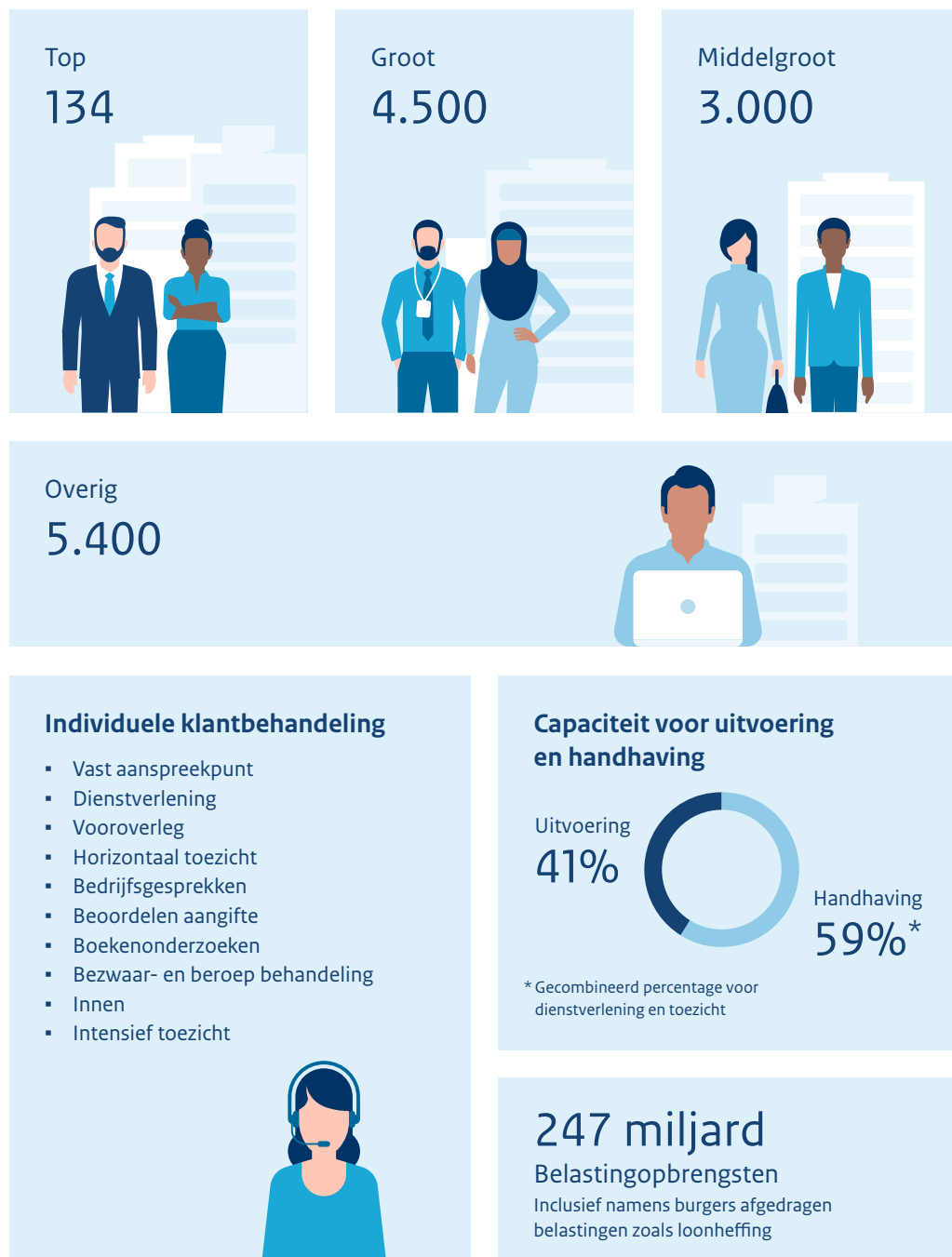
## Activiteitentabel MKB

	Wat gaan we doen?	Wat willen we daarmee bereiken?
Prioriteit 1 <b>Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling</b>	Administratieve keten versterken.	In 2024 voeren we samen met softwareontwikkelaars pilots uit gericht op het zichtbaar maken van de kwaliteit die in de keten wordt toegevoegd door gebruik te maken van ondersteunende softwareproducten.
	E-commerce: btw-afdracht in EU-verband.	De tijdelijke digitale voorziening om deze nieuwe EU-regels toepasbaar te maken wordt in 2024 vervangen door een permanente voorziening.
	Tijdige behandeling van bezwaren.	Streven is om $\geq 90\%$ van de bezwaarschriften te behandelen binnen de Awb-termijn, maar door o.a. de box 3 bezwaren is de verwachting dat dit in 2024 nog niet gehaald wordt.
Prioriteit 2 <b>Deskundige en persoonlijke ondersteuning</b>	Mkb'ers en fiscaal dienstverleners adequaat informeren. Periodiek overleggen met ondernemersorganisaties en fiscaal dienstverleners, gerichte effectmetingen uitvoeren.	Effectmetingen geven aan dat mkb'ers en fiscaal dienstverleners zich goed geïnformeerd voelen. Streefwaarde: 3,4 (mkb); 3,5 (FD) (belevingsindicator Effectief informeren uit de Fiscale monitor, op een schaal van 1-5).
	Ondernemers ondersteuning en informatie bieden via de BelastingTelefoon.	De BelastingTelefoon handelt naar verwachting 2,2 mln. telefoontjes van bedrijven af in 2024.
	Vroegtijdig signaleren dat ondernemers in problemen komen. Waar mogelijk problematische schulden voorkomen.	Ondernemers ervaren ondersteuning van de Belastingdienst wanneer betalingsachterstanden dreigen te ontstaan doordat niet wordt voldaan aan fiscale verplichtingen; zij worden waar nodig verwezen naar het Stella-team.
	Mkb'ers informeren over de mogelijkheden voor betalingsregelingen en de invordering van betalingsachterstanden.	Mkb'ers zijn goed geïnformeerd over de geldende regels en de betalingsachterstanden nemen af.



	<b>Wat gaan we doen?</b>	<b>Wat willen we daarmee bereiken?</b>
<b>Prioriteit 3</b> <b>Effectief toezicht</b>	De samenwerking met fiscaal dienstverleners verstevigen en het bereik van horizontaal toezicht vergroten.	Belevingsonderzoek onder (koepels van) fiscaal dienstverleners in 2024 wijst uit dat de samenwerking is verbeterd. Het aantal registraties waarmee mkb-ondernemers participeren in FD-convenanten horizontaal toezicht neemt in 2024 toe met 2% tot meer dan 208.000.
	In 2024 zetten we circa 2.750 fte in op toezicht mkb.	We voeren het volgende toezicht uit: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 30.000-40.000 aangiften IH Winst</li> <li>▪ 13.000-16.000 aangiften Vpb</li> <li>▪ 7.000-10.000 boekenonderzoeken</li> </ul>
	Verhuld vermogen.	Inzet capaciteit toezicht programma Verhuld vermogen: 156.000 uren ultimo 2024 (voor mkb-ondernemers, grote organisaties en burgers samen).
	We voeren het Handhavingsplan arbeidsrelaties 2024 uit.	Inzet van 80 fte (mkb 53 fte en grote organisaties 27 fte).





## Grote organisaties

Deze doelgroep omvat zowel profit als non-profitorganisaties, grote en middelgrote ondernemingen en publieke organisaties zoals gemeenten en zorginstellingen. In 2024 gaat het om ruim 13.000 organisaties en personen. We onderhouden een individuele werkrelatie met de leiding van de meeste van deze organisaties en met hun fiscaal dienstverleners en accountants. Onze behandelstrategie bepalen we per organisatie of voor een groep organisaties met dezelfde kenmerken (zoals omzet of branche).

We onderscheiden deze organisaties naar:

- **Top:** de grootste entiteiten, waaronder de 'top 100 profit' en de 'top 30 publiek', de grootste en meest complexe non-profitorganisaties, pensioenfondsen en publiekrechtelijke instellingen.
- **Groot:** organisaties die aan minimaal twee van de volgende drie criteria voldoen: ze hebben meer dan 250 medewerkers, een omzet van meer dan 40 miljoen euro en activa van meer dan 20 miljoen euro. Voor gemeenten wordt alleen de omvang van de baten getoetst.
- **Middelgroot:** organisaties die aan minimaal twee van de volgende drie criteria voldoen: ze hebben meer dan 50 medewerkers, een omzet van meer dan 12 miljoen euro en activa van meer dan 6 miljoen euro.

Ongeveer 5.400 entiteiten vallen onder de categorie Overig. Zij voldoen niet aan de groottecriteria<sup>12</sup> hierboven. Het gaat bijvoorbeeld om zeer vermogende personen, enkele beursgenoteerde ondernemingen en zogeheten houdster- en dienstverleningslichamen.

<sup>12</sup> Deze criteria staan in [art. 396 titel 9, boek 2](#) van het Burgerlijk Wetboek.



## Naleving

We streven ernaar dat zoveel mogelijk grote organisaties uit zichzelf de wet- en regelgeving naleven. Om te beoordelen in welke mate sprake is van correcte naleving (compliance) kijken we naar de volgende vier indicatoren:

- *Zich (terecht) registreren voor belastingplicht:* Het registreren voor belastingplicht wordt sinds 2022 uitgedrukt met een nieuw kengetal in de rijksbegroting. De eerste uitkomst is dat 96,7% van burgers en bedrijven die aangifteplichtig zijn ook als belastingplichtigen zijn geregistreerd<sup>13</sup>.
- *Tijdig aangifte doen:* Ruim 98% van de grote organisaties dient de aangifte op tijd in. Dit cijfer ligt in lijn met dat van voorgaande jaren.
- *Juist en volledig aangifte doen:* Eerder onderzoek bij grote ondernemingen liet zien dat de compliance binnen deze doelgroep groot is.
- *Tijdig hun belastingsschuld betalen:* ruim 99% van de grote organisaties betaalde op tijd zijn belastingen en premies (2022).

## Individuele klantbehandeling

We streven ernaar dat grote organisaties uit zichzelf fiscale regels naleven, zonder dwingende en kostbare acties van onze kant. Een grote factor in de bereidheid tot naleving is de kwaliteit van de werkkrelatie die we individueel met hen opbouwen. De manier waarop het toezicht op grote organisaties via individuele klantbehandeling wordt vormgegeven, staat in de [Leidraad Toezicht Grote Ondernemingen](#). Voor iedere organisatie uit de categorie Top en Groot is een plan met de behandelstrategie uitgewerkt. Hierin is opgenomen hoe de compliance bij deze organisatie het meest effectief en efficiënt kan worden beïnvloed en welke effecten op de compliance worden beoogd met de uit te voeren behandelactiviteiten.

We werken veelal met multidisciplinaire behandelteams. Die bestaan uit specialisten op het gebied van fiscaliteit, controle, fiscale beheersing en invordering. We gaan een zakelijke werkkrelatie aan met de organisatie en met de (fiscale) adviseurs en accountants die de organisatie heeft ingeschakeld. We beïnvloeden daarbij het nalevingsgedrag, beantwoorden vragen en bespreken fiscaal relevante onderwerpen.

Hieronder lichten we toe welke concrete activiteiten we in 2024 voor grote organisaties uitvoeren. We doen dit aan de hand van de strategische prioriteiten uit onze Meerjarenvisie 2020-2025.

---

<sup>13</sup> Er is op dit moment hiervan alleen een gecombineerd cijfer voor burgers en bedrijven beschikbaar (dus niet uitgesplitst naar burgers en bedrijven).



Prioriteit 1 Grote organisaties

## **Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling**



De activiteiten die wij uitvoeren voor grote organisaties liggen vast in wet- en regelgeving en in beleid en jurisprudentie. Ze bestaan uit het voeren van vooroverleg, het opleggen van aanslagen, het behandelen van bezwaren en het innen. Bij de klantbehandeling is onder meer de ervaren procedurele rechtvaardigheid van belang. Hoe een organisatie zich behandelt en geïnformeerd voelt door ons, is van invloed op de bereidheid om besluiten van ons te aanvaarden en de compliance in stand te houden. Het gaat hierbij om een accurate communicatie en een respectvolle behandeling, maar ook om een eenduidige benadering door onze medewerkers. Daarom blijven we ook in 2024 inzetten op een professionele werkrelatie met grote organisaties.

Prioriteit 2 Grote organisaties

## **Deskundige en persoonlijke ondersteuning**



Grote organisaties hebben rechtstreeks contact met een eigen klantcoördinator. We voeren bedrijfs gesprekken en op verzoek vooroverleg. We handelen fiscale kwesties waar mogelijk af op het moment dat ze zich voordoen, in plaats van ze achteraf te moeten onderzoeken. Waar organisaties duidelijkheid vooraf willen hebben over fiscale gevolgen van voorgenomen activiteiten, kunnen ze verzoeken om vooroverleg. Zo kunnen zij vooraf zekerheid krijgen over de toepassing van wet- en regelgeving. Bij internationaal opererende bedrijven hebben we het hierbij over rulings die we geanonimiseerd publiceren. Het geven van zekerheid vooraf voorkomt discussies en correcties achteraf. Bij signalen van mogelijke onjuistheden streven we ernaar dat organisaties zelf hun verantwoordelijkheid nemen en die onjuistheden rechtzetten. Als ze dat niet doen, pakken we dit signaal in het toezicht op.



Prioriteit 3 Grote organisaties

## Effectief toezicht



Welke keuzes we maken binnen het toezicht hangt af van het klantbeeld, de risico's en het fiscaal belang. Organisaties krijgen de behandeling die past bij hun specifieke context, de geïdentificeerde risico's en de mate waarin zij hun fiscale verplichtingen nakomen. Keuzes maken we continu op basis van de beschikbare personele capaciteit. In 2024 zetten we rond 1.700 fte in voor uitvoering en toezicht op de doelgroep grote organisaties.

In 2024 breiden we het aantal dossiers van Zeer Vermogende Personen (ZVP) uit. Ook voeren we meerdere toezichtactiviteiten uit zoals het programma Verhuld Vermogen (VHV); het Handhavingsplan Arbeidsrelaties 2024 voor grote organisaties; en steekproefonderzoeken in het segment middelgrote ondernemingen. Voorts voeren we Europese regelgeving voor ruling uitwisseling uit (DAC3; Directive Administrative Cooperation), en implementeren we regelgeving voor digitale platformen (DAC7) en minimum-winstbelasting (Pijler 2)



# Activiteitentabel Grote organisaties

	Wat gaan we doen?	Wat willen we daarmee bereiken?
Prioriteit 1 <b>Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling</b>	Bezwaarschriften behandelen conform de Awb-termijn.	Streven is $\geq 90\%$ van de bezwaarschriften te behandelen binnen de Awb-termijn, maar door o.a. de box 3 bezwaren is de verwachting dat dit in 2024 nog niet gehaald wordt.
	We controleren uitstel van betaling van corona-belastingsschulden. Waar nodig nemen we contact op met de organisatie; ook hervatten we de invordering van deze schulden.	$\geq 90\%$ van uitstel van betaling van corona-belastingsschulden wordt volledig gecontroleerd.
Prioriteit 2 <b>Deskundige en persoonlijke ondersteuning</b>	We informeren grote organisaties via sociale media (o.a. LinkedIn-account 'Belastingdienst Grote Ondernemingen').	Wij zijn zichtbaar voor grote organisaties. Streefwaarde: 3,5 (draagt bij aan belevingsindicator Effectief informeren uit de Fiscale monitor, op een schaal van 1-5).
	We voeren bedrijfsgesprekken en organisaties kunnen vooroverleg aanvragen bij onduidelijkheid over de toepassing van wet- en regelgeving.	Grote organisaties ervaren gemak, dienstverlening en effectieve informatie. Streefwaarde: 3,3 (draagt bij aan belevingsindicator 'gemak bieden en fouten voorkomen' uit de Fiscale monitor, op een schaal van 1-5).



	<b>Wat gaan we doen?</b>	<b>Wat willen we daarmee bereiken?</b>
<b>Prioriteit 3</b> <b>Effectief toezicht</b>	In 2024 zetten we primaire capaciteit in voor uitvoering- en toezichtactiviteiten.	Circa 1.700 fte in 2024.
	Individuele klantbehandeling bij de grootste dossiers van zeer vermogende personen.	Bevorderen van de compliantie van Zeer Vermogende Personen (ZVP) uitbreiding dossiers van 850 tot 1.150 in 2024.
	Verhuld vermogen.	Inzet capaciteit toezicht programma Verhuld vermogen: 156.000 uren ultimo 2024 (voor grote organisaties, mkb-ondernemers en burgers samen).
	We voeren het Handhavingsplan arbeidsrelaties 2024 uit.	Inzet van 80 fte (mkb 53 fte en grote organisaties 27 fte).
	We voeren de volgende activiteiten uit voor Europese wet- en regelgeving: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DAC3: uitwisselen rulings</li> <li>▪ DAC7: digitale platformen</li> <li>▪ Pijler 2: minimum-winstbelasting</li> </ul>	DAC3: Binnen drie weken na ontvangst van een ondertekende vaststellings-overeenkomst publiceren we een samenvatting hiervan op onze website. In 2024 publiceren we ook het Jaarverslag Rulings 2023. DAC 7: We richten processen in voor handhaving en toezicht op digitale platformen. Streefcijfer is dat minimaal 90% van de ontvangen informatie op tijd wordt uitgewisseld. Pijler 2: we behandelen verzoeken van grote organisaties adequaat, informeren actief hierover en bieden ondersteuning. Beoogde score 3,3 (draagt bij aan de belevingsindicator 'gemak bieden en fouten voorkomen', op een schaal van 1-5).
	We voeren steekproeven boekenonderzoek uit voor de doelgroep 'Middelgroot'. De doelgroep ervaart corrigerend optreden door onze boekenonderzoeken.	Eind 2024 zijn de steekproefonderzoeken afgerond. Streefwaarde 3,3 (draagt bij aan belevingsindicator Corrigerend optreden uit de Fiscale monitor, op een schaal van 1-5).
Ons toezicht bij individuele klantbehandeling bestaat uit het handmatig behandelen van aangiften vennootschapsbelasting van grote organisaties en van de aangiften inkomstenbelasting van aandeelhouders van grote organisaties en uit boekenonderzoeken.	Beoogde score 3,3 voor 2024 (draagt bij aan de belevingsindicator Corrigerend optreden, op een schaal van 1-5).	



# 1,1 miljoen

Opsporingsuren in 2024

## 500.000

Opsporingsuren voor Belastingdienst, Toeslagen en Douane

## 630.000

Opsporingsuren ingezet voor andere opdrachtgevers



### Proces fraudebestrijding



### Fiscale thema's 2024

- Verhuld vermogen
- Btw-fraude



## Fraudebestrijding en opsporing

Het opsporen en bestrijden van fiscale fraude is één van de vier wettelijke taken van de Belastingdienst, naast het heffen, innen en controleren van belastingen. We pakken fiscale fraude aan omdat dat de financiële basis van onze publieke voorzieningen aantast. Zonder handhaving vermindert het maatschappelijk draagvlak voor het doen van aangifte en het betalen van belasting. Hierdoor neemt ook de compliance af. Wanneer we vermoeden dat er een risico bestaat op fouten in aangiften voeren we toezicht uit, eventueel gevolgd door opsporingsactiviteiten door de FIOD wanneer we vermoeden dat er sprake is van bewust gedrag.

### Strategie

Fraudebestrijding begint met fraudebestendige wet- en regelgeving. We besteden daarom al bij de totstandkoming van nieuwe fiscale wetgeving, via uitvoeringstoetsen, expliciet aandacht aan handhaafbaarheid en fraudebestendigheid. Fraudebestrijding is onderdeel van onze handhavingsaanpak, die bestaat uit dienstverlening, toezicht en opsporing. De inzet, doeltreffendheid en doelmatigheid van de fraudebestrijdingsinitiatieven moeten dan ook nadrukkelijk in samenhang worden gezien met de totale inzet van onze handhavingsmix.



We proberen zoveel mogelijk fouten of risico's op fraude al aan de voorkant van het aangifteproces te voorkomen. Bijvoorbeeld met maatregelen die zijn ingebouwd in de (massale) processen en systemen, zoals de authenticatie en autorisatie voor toegang tot onze zakelijke portalen.

Toezicht is nodig om de juistheid en volledigheid van aangiften vast te stellen en om inzicht te krijgen in de compliance en/of risico's en signalen van (on)bewust onjuist ingediende aangiften of vermoedens van fraude. De mate en intensiteit van ons toezicht stemmen we af op het gedrag van burgers en bedrijven. Onderdeel van het toezicht is het ontvangen, registreren en analyseren van meldingen. In november 2023 heeft de herstart plaatsgevonden van twee meldingstromen en in 2024 wordt bezien of andere meldingstromen kunnen worden herstart.

### **FIOD**

De FIOD is de opsporingsdienst van de Belastingdienst en werkt onder het gezag van het Openbaar Ministerie (OM). Met zijn strafrechtelijke werk draagt de FIOD bij aan effectief toezicht en fiscale fraudebestrijding. Als onderdeel van de handhavingketen volgt de FIOD hierbij de Uitvoerings- en handhavingstrategie van de Belastingdienst.

De onderzoeken van de FIOD zijn gericht op optimale impact en effect, vooral door datagedreven en intelligence-gestuurd te werken. Om financiële en fiscale criminaliteit te bestrijden werkt de FIOD intensief samen met partners in de keten van toezicht, opsporing en vervolging.

De FIOD werkt ook voor andere opdrachtgevers, zoals het ministerie van Justitie en Veiligheid en het ministerie van Economische Zaken. Een belangrijke niet-fiscale taak van de FIOD is de opsporing van overtredingen van financiële en economische sancties, op basis van de Sanctiewet. De sanctiewetgeving wordt nu gemoderniseerd; naar verwachting blijft de inzet van FIOD-capaciteit voor deze taak toenemen.

Naast belastingfraude bestrijdt de FIOD onder meer ook premiefraude en fraude met toeslagen en uitkeringen.

Een beperkt maar groeiend deel van de capaciteit van de FIOD gaat naar opsporing voor het Europees Openbaar Ministerie (EOM) dat in 2021 van start is gegaan. Het EOM is belast met onderzoek en vervolging van strafbare feiten die de financiële belangen van de EU schaden, zoals fraude met subsidies en accijns en grensoverschrijdende btw-fraude. Als het EOM een verzoek doet tot opsporing op deze thema's, is de FIOD wettelijk verplicht daaraan te voldoen.

### **Fraudebestrijdingsinitiatieven**

Om fiscale fraude te bestrijden delen we binnen de wettelijke kaders informatie met andere overheidsinstanties en voeren we interventies uit. In de samenwerking met andere overheidsinstanties bepalen we welke aanpak het meest effectief is, een fiscale, bestuurlijke of strafrechtelijke.

In 2024 zetten we in op het bestrijden van btw-carrouselfraude en van misbruik van wet- en regelgeving door 'Risicovolle Netwerken' (die gericht kunnen zijn op frauduleuze financiële transacties). In deze vormen van fraude worden omzet-, inkomsten-, of vennootschapsbelasting ontdoken via gekunstelde constructies. We doen in 2024 nader onderzoek naar de aard en omvang van een aantal fenomenen waarbij mogelijk sprake is van fraude, om hier vervolgens een Belastingdienstbrede aanpak voor op te stellen.

Het kabinet heeft extra middelen beschikbaar gesteld voor de aanpak van georganiseerde ondermijnende criminaliteit in 2022-2025. De minister van Justitie en Veiligheid coördineert dit, de FIOD en andere onderdelen van de Belastingdienst leveren fiscale- en opsporingsexpertise en informatie. Ter uitvoering van de motie Idsinga<sup>14</sup> hebben we in 2023 voor het eerst gerapporteerd over de fraudebestrijdingsinitiatieven die we hebben ontplooid en over de resultaten daarvan. In 2023 was dit nog een losse rapportage, maar vanaf 2024 loopt dit mee in de Jaarrapportage over het Jaarplan Belastingdienst.

<sup>14</sup> [Motie Idsinga](#), Kamerstukken II 2021-2022, 31066, nr. 993.





### Handhavingsarrangement

De afspraken over de inzet van de opsporingscapaciteit van de FIOD staan in het handhavingsarrangement 2024-2027, dat wordt ondertekend door de minister van Financiën en het College van procureurs-generaal. In samenspraak en coördinatie met de ketenpartners (toezicht, opsporing en vervolging) zijn onder andere de volgende hoofdthema's voor de handhaving gekozen: fiscaal, witwassen, corruptie, financieel, faillissementsfraude en de financiering van terrorisme. Een groot deel van deze taken betreft niet-fiscale opsporing.

Voor het ministerie van Financiën (DG Belastingdienst, DG Toeslagen en DG Douane) stelt de FIOD jaarlijks 500.000 opsporingsuren beschikbaar.

Onder het hoofdthema Fiscaal uit het Handhavingsarrangement vallen onder meer de fraude met omzetbelasting (ook in relatie tot de btw-carrouselfraude) en Verhuld Vermogen, dat een eigen programmatische aanpak kent waar zowel toezichtactiviteiten als opsporingsactiviteiten onderdeel van uit maken. De Belastingdienst en het OM werken samen om vermogens in beeld te brengen die uit het zicht van de overheid gehouden worden. De internationale gegevens-uitwisseling wordt steeds beter, zodat nu meer verborgen inkomen en vermogen kan worden gevonden. De FIOD zoekt ook zelf actief hiernaar en verkent bijvoorbeeld de aanpak van fraude met cryptovaluta.

### Samenwerking met partners

We werken steeds meer samen met ketenpartners om fraude op te sporen en te bestrijden en georganiseerde, ondermijnende criminaliteit tegen te gaan.

Enkele voorbeelden hiervan:

- Met de politie, het Openbaar Ministerie, de Koninklijke Marechaussee en anderen nemen we deel aan de Nationale Samenwerking tegen Ondermijnende Criminaliteit (NSOC). De NSOC streeft naar ontvlechting van de (financiële) verwevenheid van onder- en bovenwereld. We bestrijden het misbruik van Nederland als rechtsstaat en handelsland om crimineel geld wit te wassen.
- We werken binnen de Regionale Expertise- en Informatiecentra (RIEC's) samen aan de aanpak van onder meer georganiseerde hennepsteelt en vastgoedfraude. De FIOD richt zich op criminele bedrijfsprocessen en pakt crimineel vermogen af.
- De Landelijke Stuurgroep Interventieteams (LSI) bestrijdt overtredingen van de arbeidswetgeving en de misstanden die daarmee samenhangen.
- Met de Financial Intelligence Unit-Nederland werken we samen rond de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft).
- Met het Financieel Expertise Centrum werken we samen rond de integriteit van de financiële sector.

Naast deze voorbeelden van Belastingdienstbrede samenwerking, heeft de FIOD met de politie gezamenlijke teams ingericht tegen ondermijning: het landelijke combiteam en regionale initiatieven die financiële interventiecapaciteit leveren. Enkele combiteams zijn actief in de mainports.



# Activiteitentabel Fraudebestrijding en opsporing

	Wat gaan we doen?	Wat willen we daarmee bereiken?
Prioriteit 3 Fraudebestrijding	Opsporing.	Beschikbare capaciteit aan (directe) opsporingsuren bij de FIOD: 500.000 opsporingsuren voor Belastingdienst, Toeslagen en Douane.
	Voor de doelgroep mkb-ondernemers zetten we zo'n 600 fte in op Intensief Toezicht en Externe Overheidssamenwerking. Samenwerken in regionale en landelijke informatie en expertisecentra (RIEC en LIEC) en in de Nationale Samenwerking tegen Ondernemende Criminaliteit (NSOC). Landelijk combiteam; mainports.	Vorkomen en stoppen van misbruik fiscale wet- en regelgeving, waaronder btw-carrouselfraude, en bijdragen aan het voorkomen en stoppen van georganiseerde ondernemende criminaliteit. Dit doen we door het ter beschikking stellen van informatie en het doen van interventies als bijdrage aan een integrale bestuurlijke, strafrechtelijke en fiscaalrechtelijke aanpak van genoemde misstanden.
	Samenwerking met toezichthouders; inzet van strafrecht met maximaal effect en impact.	Meer dan 40% 'omgevingsgerichte' <sup>15</sup> inzet van strafrechtelijke onderzoeken.

<sup>15</sup> Omgevingsgericht wil zeggen: een aanpak van meerdere samenwerkingspartners, bij voorkeur breed vanuit de keten preventie, toezicht, handhaving en opsporing.



# 3. Basis op orde

voor een wendbare en toekomstbestendige organisatie

- > Uitvoerbare wet- en regelgeving
- > Personeel en Organisatie
- > ICT, gegevens en analytics
- > Continu verbeterde beheersing



# Uitvoerbare wet- en regelgeving

Voor zowel burgers en bedrijven als voor ons is het belangrijk dat de wet- en regelgeving niet nodeloos ingewikkeld is en eenvoudig is op te volgen en uit te voeren. Eenvoudige wet- en regelgeving maken is een opgave voor politiek, beleid en uitvoering samen. We bereiken dat alleen als we het ook samen doen.

## Samenwerking tussen beleid en uitvoering

Goed uitvoerbare regelgeving begint bij een goede samenwerking met onze beleidsmakers/opdrachtgevers vroeg in de beleidscyclus. Dat betreft zowel opdrachtgevers binnen het ministerie van Financiën zoals het directoraat-generaal Fiscale Zaken, het directoraat-generaal Toeslagen en het directoraat-generaal Douane als daarbuiten. Denk in het laatste geval bijvoorbeeld aan het ministerie van SZW (o.a. premieheffing), het ministerie van VWS (o.a. de zorgkostenaf trek), het ministerie van EZK (o.a. energieheffingen) en het ministerie van JenV (o.a. uitvoering sanctiewet). Wij bieden onze opdrachtgevers zo vroeg mogelijk inzicht in de uitvoeringseffecten van nieuw beleid, zodat hiermee in de besluitvorming rekening kan worden gehouden. Dit doen we per maatregel, maar in 2023 zijn we begonnen om dit ook voor de samenloop van maatregelen te doen, vooral wanneer maatregelen onze ICT-systemen raken.

In onderstaand kader wordt toegelicht hoe we omgaan met de inpassing van nieuw beleid in het ICT-Meerjarenportfolio. Hierin plannen we onze projecten voor onderhoud, modernisering en vervanging van de ICT-systemen.

Bij nieuwe beleidsvoorstellen toetsen wij of er sprake is van een ICT-component die in het ICT-Meerjarenportfolio moet worden ingepast. Als dat het geval is doorlopen we de volgende stappen: 1) inpassen van maatregelen waar dit mogelijk is zonder herprioritering, 2) de vormgeving van maatregelen aanpassen om deze inpasbaar te maken (bijv. als parameter), 3) waar dit niet kan ontstaat een (her)planningsvraagstuk. Het uitgangspunt daarbij is dat dit gebeurt door herplanning van ander beleid, zodat bijvoorbeeld niet de noodzakelijke modernisering van de ICT vertraagt.



## Uitvoeringstoets

Op nieuwe wet- en regelgeving voeren wij een uitvoeringstoets uit. Daarmee maken we een inschatting van de uitvoerbaarheid en handhaafbaarheid van de nieuwe regels, wat de risico's zijn en welke beheersmaatregelen nog aanvullend nodig zijn. Is de wet- en regelgeving eenvoudig, solide en fraudebestendig? Kunnen burgers, bedrijven en wij als uitvoeringsorganisatie er in de praktijk mee uit de voeten? Hierbij geldt: hoe eenvoudiger de wet en hoe beter uitlegbaar het beleid, hoe beter burgers en bedrijven uit zichzelf aan hun fiscale verplichtingen kunnen voldoen en hoe beter handhaafbaar. Soms is er behoefte om snel van ons te horen wat de impact van nieuwe regelgeving is, dan voeren we een quickscan (verkorte uitvoeringstoets) uit.



## Signalen komen binnen

Over knelpunten die burgers, bedrijven en medewerkers ervaren.



Deze worden geanalyseerd



Makkelijker:  
**Doelgroep-specifieke oplossingen**



Moeilijker:  
**Oplossingen raken meerdere processen**



Moeilijkst:  
**Aanpassen wet- en regelgeving**



De uitvoeringstoetsen gaan met het wetsvoorstel mee naar de Tweede Kamer en de Eerste Kamer, zodat zij de uitvoerbaarheid ervan in hun besluitvorming mee kunnen wegen. Met de bijlage 'Overzicht uitvoerbaarheid' bij het Belastingplan bieden we de Kamers ook inzicht in de samenloop van alle nieuwe maatregelen voor aankomend belastingjaar.

### Invoeringstoets

Nieuwe wet- en regelgeving kan in de praktijk anders uitpakken dan beoogd. Sinds 2023 voeren we daarom ook invoeringstoetsen uit. Hierbij onderzoeken we enige tijd na het invoeren van een nieuwe maatregel of er onverwachte knelpunten zijn ontstaan voor burgers en bedrijven en kijken we of de uitvoering loopt zoals bedacht. In 2024 starten we zeven invoeringstoetsen. De regelingen selecteren we op basis van een nieuw [afwegingskader](#) en de uitkomsten van de invoeringstoetsen delen we met de Tweede Kamer via de Stand-van-zakenbrieven.

### Signalen

We vertalen de wet- en regelgeving zo goed mogelijk naar onze werkprocessen. Toch kan het voorkomen dat wetgeving knelt of beleid anders uitpakt dan bedoeld. Via allerlei kanalen ontvangen we signalen van burgers, bedrijven en medewerkers en van eigen medewerkers over wat er niet goed gaat en wat er beter kan. Ook voeren we gesprekken met de Consumentenbond, de Nationale Ombudsman, intermediairs en sociaal raadslieden. We bekijken per signaal of we deze kunnen oplossen. Soms kan dit door eigen processen aan te passen, maar soms is ook aanpassing van wet- en regelgeving nodig. Dit kost tijd. De signalen uit de uitvoering vormen de voeding voor de Stand van de uitvoering. In de Stand worden de knelpunten en dilemma's in de Uitvoering beschreven. De signalen en op welke manier we werken aan de opvolging daarvan worden gepubliceerd op [de website van de Belastingdienst](#).



# Activiteitentabel Uitvoerbare wet- en regelgeving

## Wat gaan we doen?

## Wat willen we daarmee bereiken?

Opstellen uitvoeringstoetsen.

Ongeveer 160 uitvoeringstoetsen (afhankelijk van de kabinetsformatie) gedurende heel 2024.

Uitvoeren quickscans.

60-80 quickscans gedurende heel 2024.

Eerste quickscan op het coalitieakkoord.

Eerste beeld van de impact van het coalitieakkoord op met name personeel en ICT.

Uitvoeren Invoeringstoetsen.

In 2024 starten we 7 invoeringstoetsen op.

Uitbrengen Stand van de Uitvoering.

Knelpunten en dilemma's die zich in de uitvoering voordoen, zichtbaar maken.

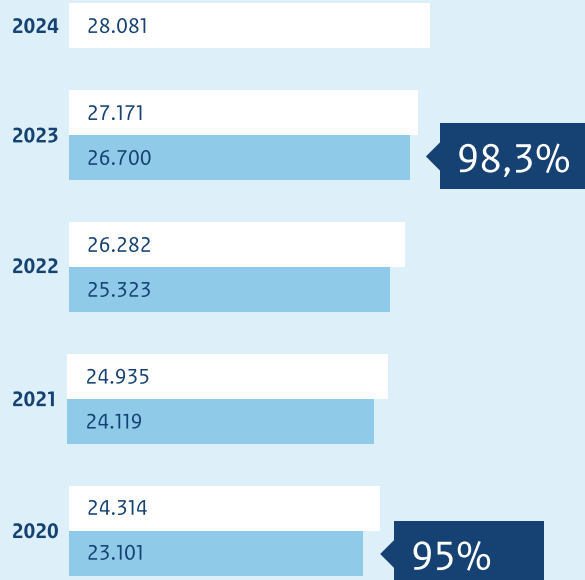


De personele formatie bij de Belastingdienst is

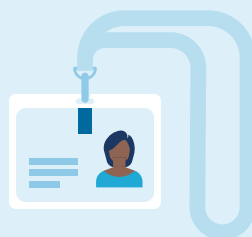
28.081 medewerkers



### Omvang Belastingdienst 2020 - 2024



■ Personele formatie  
■ Bezetting  
■ Bezettingsgraad



## Personeel en Organisatie

We investeren veel in onze medewerkers. Zij zorgen ervoor dat wij onze taken kunnen uitvoeren. Ook in 2024 werken wij aan het zijn van een organisatie waar diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusiviteit hoog in het vaandel staan. Daarnaast stimuleren wij de persoonlijke ontwikkeling van onze medewerkers. We bieden opleidingen aan om ook het juridisch en fiscaaltechnisch vakmanschap verder te versterken. Werven van nieuw personeel blijft nodig, maar het is minstens zo belangrijk om medewerkers te behouden.

### Personeelsbestand nog niet in balans met het werk

Naast het uitvoeren van de reguliere taken heeft de Belastingdienst te maken met uitbreiding en intensivering van de werkzaamheden. Sinds 2018 is daarom de personele formatie toegenomen. Er zijn in die jaren extra middelen beschikbaar gekomen voor stabiliteit in de uitvoering (Beheerst vernieuwen), voor een betere informatiehuishouding en betere dienstverlening naar aanleiding van de Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag en voor versterking van de uitvoering in het kader van Werk aan Uitvoering (WaU). Dit heeft geleid tot een forse wervingsopgave die deels nog doorloopt in 2024.

We verwachten komende jaren een toenemende uitstroom van personeel, vooral veroorzaakt door pensionering. Tot en met 2028 verwachten we circa 12.000 fte te moeten werven. Dat is ongeveer 45% van onze huidige personele bezetting. Komend jaar verwachten we een uitstroom van 2.000 fte en is onze wervingsopgave 3.250 fte. Wij zetten nieuwe manieren van werven in om aan deze wervingsopgave te voldoen. Daarnaast is het van belang de medewerkers zo lang mogelijk te behouden. Daarom hebben we aandacht voor vitaliteit en persoonlijke ontwikkeling.



De grote uitstroom van personeel betekent ook dat er veel kennis wegvloeit en dat medewerkers meer tijd kwijt zullen zijn aan inwerken en begeleiden van nieuwe collega's. Ook is het slimmer, effectiever en minder arbeidsintensief organiseren van het werk cruciaal. Een voorbeeld hiervan is het versterken van het werkplekleren door het inzetten van digitale coaches. Dit wil zeggen dat bepaalde werkprocessen in heldere stappen met een automatische instructie worden uitgelegd aan de medewerkers. Ook is er achtergrondinformatie te vinden of koppelingen met andere processen. Medewerkers zijn hierdoor snel verder geholpen, zodat zij zich kunnen richten op hun primaire taak.

Sinds 2023 vragen we aan medewerkers die de Belastingdienst verlaten om de exitmonitor in te vullen. Hiermee halen we structureel informatie op waarmee we nog beter kunnen inzetten op het behoud van de medewerkers.

#### **Inzet van extern personeel**

Ons uitgangspunt is dat we structurele taken zoveel mogelijk door eigen personeel laten uitvoeren. Tegelijkertijd blijft de inzet van extern personeel in een aantal gevallen onvermijdelijk. Bijvoorbeeld bij de tijdelijke (herstel)werkzaamheden, politieke opdrachten met een korte deadline en vanwege noodzakelijke specifieke expertise. Daarnaast speelt nu de krapte op de arbeidsmarkt een belangrijke rol. De ambitie is om inhuur waar mogelijk terug te dringen. De focus ligt momenteel op het verminderen van het aantal zzp'ers waar sprake is van schijnzelfstandigheid. Doel is om dit aantal eind 2024 naar nul te brengen. Dit sluit aan bij de beoogde opheffing van het handhavingsmoratorium op de kwalificatie van arbeidsrelaties per 1 januari 2025.

#### **Divers, gelijkwaardig en inclusief**

We willen een organisatie zijn waar medewerkers zich gezien, gehoord, gewaardeerd en gerespecteerd voelen. Daarom hebben we een strategie gemaakt voor diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie voor de jaren 2023-2028. Deze sluit aan bij het actieplan dat voor het gehele ministerie van Financiën is opgesteld. We gaan door met de leerlijn 'Inzicht in eigen (voor)oordeel' en aan de hand van evaluaties ontwikkelen we nieuwe initiatieven voor medewerkers.

We versterken het leiderschap binnen de organisatie met workshops, webinars, trainingen en een jaarlijks leiderschapsfestival. Eind 2024 wordt het programma Leiderschap en Cultuur afgerond. Echter, er blijft permanente aandacht voor, om zo bijvoorbeeld ook institutioneel racisme tegen te gaan.

#### **Versterken Vakmanschap**

Komende jaren versterken we het fiscaal-juridisch vakmanschap verder, voor alle huidige en nieuwe medewerkers. Begin 2024 nemen we bijvoorbeeld 'fiscaliteit voor leidinggevend' op in de onboarding voor managers. In 2024 gaan we door met het vraaggestuurd maken van ons opleidingsaanbod; uitgaande van de behoefte van de medewerkers en teams zelf. Hierdoor kunnen we beter inspelen op de ervaring van medewerkers maar ook op hun kennisniveau en overige leerwensen.

#### **Menselijke maat**

We willen met de menselijke maat recht doen aan de belangen van burgers en bedrijven en rekening houden met hun persoonlijke situatie. Onze medewerkers hebben daartoe eigen handelingsruimte, met oog voor rechtsstatelijkheid, gelijkheid en de eenheid van beleid en uitvoering. Hoe meer kennis onze medewerkers hebben van het recht en de beginselen van behoorlijk bestuur, hoe beter ze kunnen beoordelen wat hun professionele handelingsruimte is. Ook daarom is het versterken van het fiscaal-juridisch vakmanschap van belang en nemen we in 2024 dit thema op in de onboarding.

Het daadwerkelijk toepassen van de menselijke maat is echter niet in een cursus of opleiding te gieten; we willen deze manier van denken verweven in onze alledaagse uitvoeringspraktijk. Daarom organiseren we in 2024 casusdialogen waarin managers en medewerkers onderling het gesprek aangaan over het daadwerkelijk toepassen van de menselijke maat. Aan de hand van concrete praktijkvoorbeelden ontwikkelen we zo een gedeeld kompas en leren medewerkers hoe ze dit uitgangspunt in hun werk kunnen toepassen.





# Activiteitentabel Personeel

## Wat gaan we doen?

## Wat willen we daarmee bereiken?

In het tweejaarlijkse medewerkersonderzoek meten we in welke mate de medewerkers de organisatie Belastingdienst zouden aanbevelen als goede werkgever, de employee Net Promotor Score (eNPS).	We streven naar een score van -15. De eNPS score kan liggen tussen -100 en 100.
We werven nieuwe medewerkers (instroomopgave) ook met nieuwe manieren van werven (zoals centraal werven, sourcing).	3.250 fte Belastingdienstmedewerkers werven in 2024.
Andere manier van werven; Talentgericht Werven en Werken (TWW).	20 experimenten uitvoeren in 2024 zoals talent meer centraal stellen in vacatures en open hiring.
Taken zoveel mogelijk door eigen personeel laten uitvoeren.	Het aantal zzp'ers waar sprake is van schijnzelfstandigheid eind 2024 naar nul brengen.
Exitmonitor levert concrete adviezen per dienstonderdeel om behoud van personeel te borgen.	Uitstroom medewerkers (excl. pensioenuitstroom) minder dan 7,5%.
Medewerkers behouden (loopbaanontwikkeling).	>3.000 medewerkers nemen een initiatief om aan hun loopbaan te werken via verschillende initiatieven zoals loopbaantrajecten en informatiebijeenkomsten.
Werkplekklaren versterken.	10 digitale coaches zijn in gebruik bij primaire processen binnen de Belastingdienst.
Ziekteverzuim verlagen door meer aandacht voor vitaliteit.	Ziekteverzuim verlagen tot 5,5%.
Aanbieden van de Leerlijn Inzicht in eigen (voor)oordeel; ondersteund door diverse dialogovormen en nieuwe interventies.	Eind 2024 heeft 90% van de medewerkers de e-cursus afgerond; 90% van de teams heeft een dialoog gevoerd.
Training aanbieden over inclusief werven en selecteren.	Eind 2024 heeft 80% van de leidinggevendenden de training gevolgd.
Meer mensen aannemen met een afstand tot de arbeidsmarkt.	Eind 2024 1.110 fta werkzaam.
Fiscaal-juridisch vakmanschap vergroten.	Vaktechniek opnemen in onboarding.



# ICT, gegevens en analytics

De Belastingdienst gebruikt voor haar werk veel gegevens van burgers en bedrijven. Het overgrote deel van de belastingaangiften en betalingen wordt volledig automatisch verwerkt door onze ICT-systemen. Het op orde brengen en houden van die systemen is van cruciaal belang om onze kerntaak uit te kunnen blijven voeren. Onderhoud, modernisering en vervanging van de systemen plannen we in het ICT-Meerjarenportfolio (MJP). De gegevenshuishouding en daarmee ook het veilig gebruik van alle data, is hierbij een blijvend belangrijk aandachtspunt. In 2024 wordt vervolgd gegeven aan de activiteiten die zorgen voor het voldoen aan wet- en regelgeving zoals de AVG, Archiefwet en Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO).

## Informatieplan

Om richting te geven aan de ontwikkeling van de ICT actualiseren we elk jaar het informatieplan, zo ook in 2024. In het informatieplan kijken we vijf jaar vooruit en adresseren we de belangrijkste veranderingen die in ons ICT-landschap nodig zijn om onze organisatie toekomstbestendig te maken. Dit Informatieplan geeft ook richting aan het ICT-Meerjarenportfolio (MJP).

Voor een goede bestuurbaarheid ordenen we ons ICT-landschap in vijftien ketens. Dit doen we over de lijn van de belastingmiddelen zoals autobelasting en inkomstenbelasting en meer generieke processen zoals invordering en interactie. Ieder proces en iedere applicatie is toebedeeld aan een keten via de domeinarchitectuur. Deze geeft inzicht in de huidige inrichting van het ICT-landschap, de gewenste inrichting over vijf jaar en het pad waarlangs dit wordt vormgegeven. De architecturen bevatten een verdere uitwerking van de prioriteiten in het Informatieplan en vormen de basis voor het MJP, waarin we vastleggen welke veranderingen met welke projecten uitgevoerd worden.



## Meerjarenportfolio

Het MJP vormt de basis waarin alle ICT-projecten worden opgenomen en op basis van prioriteit worden gepland in de tijd. Dit MJP wordt drie keer per jaar geactualiseerd en kijkt steeds vijf jaar vooruit. Voor de komende jaren is het portfolio volledig volgepland, zodat in 2024 in beginsel geen ruimte is voor grote beleidswijzigingen zonder verschuivingen in de planning. Onze capaciteit in 2024 wordt voor een groot deel ingezet door al ingeplande nieuwe wet- en regelgeving en de modernisering van onze verouderde ICT-systemen. Het MJP bestaat in totaal uit meer dan zeshonderd projecten waarvan de grootste (eind 2023 11 projecten) (>5 miljoen euro) staan opgenomen in het Rijks ICT-dashboard. De rekeneenheid in het MJP is een IV-dag, een werkdag van een medewerker die werkt aan een ICT-project. De afgelopen vier jaar is de capaciteit bij de IV-organisatie gegroeid met bijna 30%. In 2024 zijn in totaal 640.000 IV-dagen beschikbaar.



### Modernisering ICT

De Belastingdienst werkt al een aantal jaren aan het wegwerken van achterstallig onderhoud van verouderde ICT-systemen. In de [bijlage 'uitvoerbaarheid'](#) bij het Belastingplan 2024 zijn overzichten met de voorgenomen moderniseringsopgave weergegeven voor de jaren 2020-2023-2026. We hebben sinds 2018 meer dan de helft (52%) van die achterstand weggewerkt, waardoor de zogenaamde technische schuld is gedaald tot 26% van het aantal ICT-systemen. Hiermee is onze streefwaarde van maximaal 30% per 2022 gehaald. Een aantal grotere systemen moet nog worden gemoderniseerd, met name bij de belastingmiddelen inkomensheffing, loonheffingen en omzetbelasting. Technische schuld staat de invoering van nieuwe regelgeving in de weg en kan ook risico's voor de continuïteit opleveren. Om grip te houden op de complexe moderniseringsprojecten voeren we ze veelal in kleinere stappen uit. In 2024 geven we prioriteit aan de volgende projecten:

- Bij inkomensheffing en loonheffingen betreft het met name de uitfasering van de programmeertaal Cool:Gen. De planning is om het actief gebruik van Cool:Gen eind 2026 te hebben uitgefaseerd. Bij loonheffingen is de Werkgeversadministratie (WGA) eind 2024 ontdaan van Cool:Gen.
- Modernisering van de oude systemen voor de omzetbelasting (OB). De aanbesteding van een pakketoplossing wordt medio 2024 afgerond met een gunningsbeslissing. Het voornemen is om de binnenlandse OB-regeling in 2026 volledig in het nieuwe systeem onder te brengen. Daarna worden nog enkele Europese regelingen gemigreerd, zoals de EU-regeling voor btw-teruggave en e-Commerce.

Hiernaast moet ook het centrale bedrijfsvoeringssysteem, het zogenoemde ERP-pakket, worden gemoderniseerd. In 2024 richten we ons eerst op de borging van de continuïteit van het huidige landschap. Vanaf 2025 starten we dan met de aanbesteding voor een nieuw systeem.

### Vernieuwing gegevenshuishouding

Gegevens worden binnen de Belastingdienst vastgelegd in verschillende ICT-systemen. Voor het gebruik van deze gegevens is altijd een wettelijke basis nodig. Om wet- en regelgeving te 'vertalen' naar onze uitvoeringsprocessen, gegevens, regels en systemen, maken we gebruik van modellen. In lijn met onze visie om data centraal te stellen en verantwoord om te gaan met gegevens, zijn we in 2023 gestart met een nieuwe manier van modelleren die we in 2024 verder doorvoeren. Het resultaat is dat alle gegevens eenduidig worden beschreven in relatie tot wet- en regelgeving. Daardoor is elke beslissing of berekening daarop terug te voeren: dit gegeven komt uit dát artikel van díe wet. Dit doen we niet alleen voor nieuwe wetgeving, maar ook voor bestaande administraties en gegevensstromen. De transparantie en uitlegbaarheid die deze methode geeft, is belangrijk voor het vertrouwen van burgers. Ook helpt dit voor het verantwoord kunnen uitwisselen van de juiste gegevens met andere overheidsorganen.

We hebben nu tientallen applicaties die gegevensverwerkingen ondersteunen. Hiermee halen we bijvoorbeeld gegevens op uit een bronbestand en zetten dat over in een ander systeem om verder te verwerken. In 2023 is begonnen deze applicaties geleidelijk te vervangen door één nieuw gegevensplatform. Het resultaat zal zijn dat het delen van gegevens, zoveel mogelijk, vanuit de oorspronkelijke administratie zal plaatsvinden en dat gegevens niet worden gekopieerd (aansluiten in plaats van ontsluiten). Hiermee verbeteren we de gegevensbescherming, want medewerkers kunnen gegevens niet langer verspreiden via bijvoorbeeld een Excel-bestand. We krijgen zo meer grip op het hergebruik van gegevens en kunnen beter verantwoording afleggen over het gegevensgebruik binnen de organisatie. Het vervangen van deze applicaties zal meerdere jaren duren vanwege de hoeveelheid gegevensverwerkingen. In 2024 starten we met enkele gegevensverwerkingen en met nieuwe wet- en regelgeving zoals DAC7.



### **Analytics**

De Belastingdienst verwerkt veel gegevens van burgers en bedrijven. Computerprogramma's en algoritmes (analytics) bieden ondersteuning om het vele werk dat verzet moet worden, ook daadwerkelijk aan te kunnen. Bijvoorbeeld bij het selecteren welke aangiften nader beoordeeld moeten worden. Of door teksten geautomatiseerd te analyseren, waardoor we inzicht creëren in de oorzaken van lopende bezwaren, zodat we die in de toekomst kunnen voorkomen: proactief in plaats van reactief. Verder ontwikkelen we in 2024 onze analyseomgevingen door en gaan we de analysetool Taalscan in gebruik nemen met als doel de inhoud van onze brieven begrijpelijker te maken.

### **Ethiek**

De ontwikkelingen rond analytics gaan razendsnel. Echter niet alles wat mogelijk is, is ook wenselijk. In 2024 bouwen we voort op de al ingezette sporen rondom ethische aspecten. Zo implementeren we de normen van de IAMA (Impact assessment voor Mensenrechten bij de inzet van Algoritmes), gaan we verder met controleren of onze algoritmes niet (onbewust) discrimineren en vullen we het [algoritmeregister](#). In 2023 zijn we hiermee gestart en inmiddels hebben we drie algoritmes gepubliceerd in dit register. De komende twee jaar zullen we de overige algoritmes die hiervoor in aanmerking komen beschrijven en publiceren. Er zijn ook ethische vraagstukken waarvoor bestaande kaders over verantwoorde omgang met data (nog) onvoldoende richting geven. Deze vraagstukken leggen we voor aan de in 2023 ingestelde onafhankelijke [Adviescommissie Analytics](#). In 2024 komt de externe commissie weer ten minste twee keer bijeen om vragen vanuit de organisatie te beantwoorden.

### **Waarborgenkader**

In het verleden heeft de Belastingdienst soms risicoselecties toegepast zonder goede grondslag. Zo kon bijvoorbeeld een vermelding in de Fraude Signalering Voorziening (FSV) aanleiding zijn om een burger minnelijke schuldsanering te weigeren. Met het in 2023 vastgestelde waarborgenkader selectie-instrumenten willen we dit in de toekomst voorkomen. Met dit waarborgenkader kunnen we de wettelijke grondslag, rechtmatigheid, gelijke behandeling en transparantie van geautomatiseerde risicoselecties beter garanderen. De gemaakte keuzes moeten worden onderbouwd en gedocumenteerd en achteraf uit te leggen zijn. We hebben in 2023 pilots gedaan naar selectie-instrumenten voor de vennootschapsbelasting en de omzetbelasting. Vanaf 2024 nemen we het waarborgenkader selectie-instrumenten gefaseerd in gebruik.





## Verantwoord omgaan met gegevens

### Informatiehuishouding

Binnen het programma 'Informatiehuishouding op orde' werken we aan meer dan 20 projecten ter verbetering van de informatiehuishouding. Zo zorgen we ervoor compliant te zijn aan de Archiefwet en de Wet open overheid. In 2024 bouwen en implementeren we een archieftoepassing als één van de voorwaarden om te kunnen gaan voldoen aan de nieuwe Archiefwet. Daarom wordt een nieuwe integrale archieftoepassing ontwikkeld, het zogenaamde Generiek Document- en Archiefbeheersysteem.

### Algemene Verordening Gegevensbescherming

We toetsen bijna 800 bedrijfsprocessen aan de vereisten van de AVG. Die toetsing ronden we eind 2024 af. Voor het oplossen van hiaten in de compliantie die eventueel uit de toetsing blijken, wordt direct na de toetsing van een bedrijfsproces een plan van aanpak gemaakt en gemonitord. Sommige hiaten zijn makkelijk direct op te lossen, andere vragen om tijdelijke beheersmaatregelen die ook na 2024 kunnen doorlopen.

Iedere natuurlijke persoon kan een AVG-inzageverzoek doen naar de verwerking van zijn persoonsgegevens. Uit een interne audit gedaan in 2023 bleek dat we de wettelijke termijnen van het afhandelen van die aanvragen niet gehaald hebben. Door extra inzet van capaciteit en betere coördinatie is de achterstand inmiddels ingelopen. Doel is om in 2024 minstens 90% van de aanvragen binnen de wettelijke termijn af te handelen.

### Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO)

Het ondersteuningsprogramma Baseline Informatiebeveiliging Overheid helpt ons om de BIO, BIO-controls en daaraan gekoppelde beheersmaatregelen uit te voeren. De verwachting is dat medio 2024 een versie van de BIO van kracht wordt waarin nieuwe controls opgenomen zijn om te voldoen aan de Europese verordening Network and Information Security Directive (NIS-2). De exacte Nederlandse uitwerking van de NIS-2 dient nog plaats te vinden. Het ontwerpen, bouwen en implementeren van beheersmaatregelen voor deze controls wordt meegenomen in het ondersteuningsprogramma.



# Activiteitentabel ICT, gegevens en analytics

## Wat gaan we doen?

## Wat willen we daarmee bereiken?

Meerjarenportfolio realiseren.	De MJP-projecten volgens planning realiseren om een verbeterd ICT-landschap te bewerkstelligen.
Nieuwe manier van doorvertalen van wet- en regelgeving naar systemen.	Nieuwe manier van modelleren verder doorvoeren volgens planning op basis van urgentie.
Gegevensstromen aansluiten op gegevensplatform.	Van de huidige ruim 100 gegevensstromen zijn 5 tot 10 gegevensstromen eind 2024 aangesloten.
Nieuwe wet- en regelgeving aansluiten op gegevensplatform.	Begin 2024 wordt gestart met aansluiten gegevensstromen t.b.v. DAC7-wetgeving (de Europese richtlijn over internationale uitwisseling van inkomsten uit digitale platformactiviteiten).
Migratie naar nieuwe beveiligde analyse omgeving.	Eind 2024 is de nieuwe omgeving volledig ingericht en in gebruik genomen.
AVG-compliance toets.	De in gebruik zijnde bedrijfsprocessen toetsen volgens planning.
AVG-inzageverzoeken.	≥90% van de verzoeken tijdig afhandelen.
Actualiseren BIO-implementatie en starten met implementatie NIS-2.	Aantoonbare werking van de beveiligingsmaatregelen.



# Continu verbeterde beheersing

Goede sturing en beheersing van de organisatie zijn randvoorwaardelijk en daarmee onontbeerlijk om onze ambities voor burgers en bedrijven waar te kunnen maken. De speerpunten voor 2024 zijn: ons 'in control statement' verder ontwikkelen, het stimuleren van de gewenste cultuur en de strategische top risico's beter beheersen. Tot slot werken we zoveel mogelijk de tekortkomingen weg die de Algemene Rekenkamer heeft geconstateerd.

## **In Control Statement: ook in 2024**

Begin 2023 hebben we ons eerste [In Control Statement \(ICS\)](#) afgegeven en naar de Tweede Kamer gestuurd. In het ICS spreken we ons uit over de kwaliteit van de financiële beheersing van de Belastingdienst en over de benodigde verbeteringen hierop. Het ICS heeft zowel betrekking op de beheersing van de risico's rond de volledigheid en juistheid van de verantwoorde belastingopbrengsten en toeslagen, als op de beheersing van de risico's rond onze apparaat- en programma-uitgaven. Hierbij gaan we ook in op de betrouwbaarheid van de financiële administratie en de naleving van de financiële spelregels. Voorjaar 2024 publiceren we ons tweede externe In Control Statement over het jaar 2023. We breiden de ICS in 2024 uit met de fiscale beheersing, de mate waarin de Belastingdienst als organisatie zelf ook voldoet aan fiscale wet- en regelgeving door te voldoen aan het Tax Control Framework dat hiervoor is opgesteld.

## **Procesbeschrijvingen**

Over een langere periode zijn achterstanden ontstaan in het maken en actualiseren van onze procesbeschrijvingen en de daarin opgenomen interne controlemaatregelen. Het achterstallig onderhoud is omvangrijk. We zijn in 2022 gestart en gaan risicogericht te werk: de focus ligt op hoog risicovolle processen. Dit traject loopt nog door in 2024 en 2025.

## **Soft controls**

Soft controls zijn de ongeschreven regels in organisaties die bijdragen aan het halen van doelen en het managen van risico's, zoals voorbeeldgedrag en bespreekbaarheid. Deze komen niet in de plaats van hard controls (zoals regels en procedures), maar vullen ze aan. Samen helpen ze ons 'in control' te zijn. Het stimuleren van soft controls is een logische stap in de verdere ontwikkeling naar een beheersbare organisatie. In 2023 zijn we een pilot gestart waaraan medewerkers en managers deelnamen om soft controls bewuster in te zetten in de dagelijkse gang van zaken. In 2024 wordt de pilot breder uitgerold binnen de organisatie op basis van vrijwillige deelname.

## **Inzicht in uitvoering**

De Belastingdienst gaat in 2024 de verantwoordingsinformatie over de uitvoering van beleid inzichtelijker maken voor de Tweede Kamer, burgers en bedrijven. We zullen jaarlijks de belangrijkste kengetallen – zoals het aantal aangiften en aanslagen, de belastingopbrengsten en het aantal bezwaren – per belastingmiddel publiceren op onze website.

## **Strategische top risico's**

Bewust omgaan met risico's moet steeds meer onderdeel worden van het dagelijks handelen van onze medewerkers. Als onderdeel van ons risicomanagement beoordelen we jaarlijks onze strategische risico's op beheersing en prioriteit. Dit resulteert in een aantal strategische top risico's. Dit zijn risico's waarvan wij vinden dat stappen moeten worden gezet met betrekking tot beheersing. Deze zijn in onderstaande tabel in alfabetische volgorde opgenomen. De voortgang en ontwikkeling van deze risico's en de mate van beheersing, worden elke vier maanden besproken met het bestuur van de Belastingdienst. Daarnaast anticiperen wij op verwachte nieuwe EU-regelgeving en op mogelijke uitspraken van de Hoge Raad op fiscaal terrein. Zo kunnen wij tijdig inspelen op actuele ontwikkelingen.



# Toprisico's 2024

## Besturingsrisico



De organisatiebesturing (strategie, beleid, structuur, cultuur en/of communicatie) is ontoereikend.

## Informatiebeveiligingsrisico



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

## Personeelsrisico



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

## Compliance risico (intern)



De Belastingdienst voldoet zelf niet aan externe en/of interne wet- en regelgeving c.q. kaders.

## Invorderingsrisico



Belastingvorderingen kunnen bijvoorbeeld vanwege financiële redenen niet worden voldaan.

## Projectmanagementrisico



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

## Continuïteitsrisico

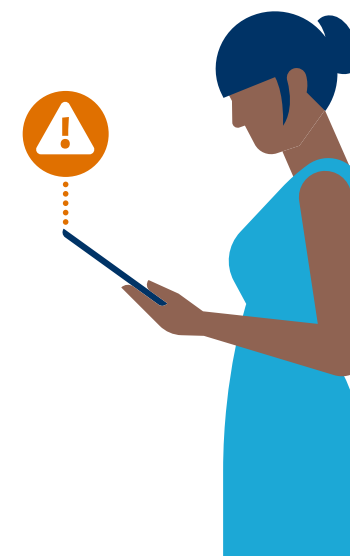


Doordat ICT-middelen niet beschikbaar zijn, is geautomatiseerde ondersteuning van de Belastingdienstprocessen kortere of langere tijd niet mogelijk.

## 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.







### Tekortkomingen Algemene Rekenkamer

De Algemene Rekenkamer (AR) onderzoekt jaarlijks de inkomsten en uitgaven van het Rijk. Over 2022 heeft de AR geconstateerd dat we goede voortgang hebben geboekt in het oplossen van de tekortkomingen. De afgelopen drie jaren hebben we een inhaalslag op de interne beheersing gemaakt. In het Verantwoordingsonderzoek (VO) 2023 – dat in mei 2024 wordt uitgebracht – horen we in hoeverre we in 2023 die voortgang hebben weten vast te houden. De ambitie is om eind 2024 alle drie nu openstaande onvolkomenheden te hebben opgelost waarvan twee in VO 2023 (mei 2024) en één in VO 2024 (mei 2025). Daarnaast is er nog één aandachtspunt waarvan nog nader bepaald moet worden wanneer deze wordt opgelost.

### Tekortkomingen Toelichting

#### Ambitie opgelost in Verantwoordingsonderzoek 2023 (mei 2024)

Wijzigingsbeheer IT-systemen (onvolkomenheid)	De activiteiten zijn gericht op het vaststellen van de werking van de opgestelde procedures rondom (geautomatiseerd) testen.
Inkoopbeheer (onvolkomenheid)	De activiteiten zijn gericht op het vaststellen van de werking van de opgestelde procedures rondom inkoop (met name inhuur derden) en verminderen van het aantal waivers.

#### Ambitie opgelost in Verantwoordingsonderzoek 2024 (mei 2025)

Misbruik- en Oneigenlijk gebruik (M&O-beleid) (onvolkomenheid)	Voor het oplossen van deze onvolkomenheid, die de gehele Plan-Do-Check-Act-cyclus (PDCA-cyclus) beslaat, verbeteren we de kaderstelling voor het te voeren M&O-beleid, de inrichting van handhavingsplannen en het keuzeproces daarbij. Ook versterken we de control op het uitgevoerde M&O-beleid (inclusief bijsturing) en de evaluatie van het M&O-beleid. Streven is over 2024 de volwaardige werking van de PDCA-cyclus aan te tonen.
--	--

#### Nog nader te bepalen wanneer aandachtspunt opgelost kan worden

Risico voor continuïteit IT-systemen grote belastingstromen (aandachtspunt)	We verbeteren de sturing op continuïteitsrisico's bij de (ondersteunende) systemen IH, LH en OB, en voorkomen het verschuiven van de deadline (2026) voor het oplossen hiervan. Waar nodig sturen we direct bij op de afgesproken prioriteiten in het ICT-MJP.
---	--



# Activiteitentabel Continu verbeterde beheersing

## Wat gaan we doen?

Afgeven uitgebreide tweede 'in control statement'.

Bewuster inzetten soft controls.

Verbeteren verantwoordingsinformatie.

Oplossen onvolkomenheden Algemene Rekenkamer.

## Wat willen we daarmee bereiken?

Mei 2024 publicatie ICS 2023 (inclusief de nieuwe toevoeging fiscale beheersing).

Uitrol pilot soft controls in 2024.

Jaarlijks inzicht geven in de belangrijkste kengetallen per belastingmiddel.

Ambitie: oplossen van drie nu openstaande onvolkomenheden, waarvan twee in VO 2023 (mei 2024) en één in VO 2024 (mei 2025).



# Bijlagen

# Prestatie-indicatoren 2024



## Strategisch doel Belastingdienst

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

### Kengetallen Algemene doelstelling: Compliance

#### Belastingmoraal\*

P	MKB	GO	FD
4,0	4,3	4,4	4,4

#### Vertrouwen in de Belastingdienst\*

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

#### Juiste registratie

Juiste registratie	96,7%
--------------------	-------

#### Tijdige aangifte

##### Percentage tijdige aangiften

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

#### Juiste en volledige aangifte

##### Structureel terugdringen van het nalevingstekort\*\*

Particulieren	0,4%
MKB	n.v.t.

##### Percentage van het nalevingstekort dat de Belastingdienst corrigeert bij

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

#### Tijdige betaling

##### Percentage tijdige betaling

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

\* Cijfers betreffen schaal 1 t/m 5, op basis van ontwerpbegroting 2024.

\*\* 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			
<b>Oordeel burgers en bedrijven (subjectieve indicatoren)*</b>															
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			
<b>P</b>	<b>MKB</b>	<b>GO</b>	<b>FD</b>	<b>P</b>	<b>MKB</b>	<b>GO</b>	<b>FD</b>	<b>P</b>	<b>MKB</b>	<b>GO</b>	<b>FD</b>	<b>P</b>	<b>MKB</b>	<b>GO</b>	<b>FD</b>
2,9	3,3	3,5	3,3	3,4	3,4	3,5	3,5	3,5	3,4	3,3	3,5	3,4	3,4	3,3	3,2
<b>Objectieve indicatoren</b>															
Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn $\geq 90\%$				Antwoorden op vragen via de BelastingTelefoon zijn kwalitatief juist $>95\%$				Percentage aangiften IH-NW waarbij de belastingplichtige niet hoeft aan te vullen $\geq 35\%$				Percentage processen-verbaal dat leidt tot veroordeling of transactie $>82\%$			
Afgehandelde klachten binnen Awb-termijn $\geq 95\%$				Bereikbaarheid BelastingTelefoon $>90\%$								Percentage opsporingscapaciteit dat wordt ingezet op omgevingsgerichte strafonderzoeken $>40\%$			
Percentage burgers en bedrijven dat op afspraak tijdig wordt teruggebeld door een Belastingdienstmedewerker $\geq 90\%$				Bereikbaarheid Webcare $>80\%$								Betalingsachterstand $\leq 3,5\%$			
Percentage tijdig afgehandelde verzoeken tot registratie $\geq 95\%$				Klanttevredenheid Website $>85\%$								Percentage binnengekomen aangiften IH, en Vpb na herinnering of aanmaning n.n.b.			
Kwaliteit volgens interne fiscale kwaliteitscontrole $\geq 87\%$				Klanttevredenheid Balie $>80\%$								Inning invorderingsposten binnen één jaar $\geq 40\%$			
Percentage definitieve aanslagen IH dat binnen een jaar na aangifte is opgelegd $>88\%$				Klanttevredenheid BelastingTelefoon $>83\%$								Percentage oninbaarheid $<0,6\%$			
				Klantontevredenheid Website $<5\%$											
				Klantontevredenheid Balie $<6\%$											
				Klantontevredenheid BelastingTelefoon $<8\%$											
				Aantal registraties waarmee mkb-ondernemers participeren in FD-convenanten $>208.000$											

\* Cijfers betreffen schaal 1 t/m 5, de prestatie-indicatoren hebben betrekking op begrotingsjaar 2024.

## Overzicht belastingmiddelen\*

Belastingmiddelen	Fiscaal belang 2024 in miljoenen	Type belastingplichtigen
<b>Belastingen</b>	<b>€ 341.416</b>	
Inkomsten- en Loonheffing	€ 205.104	Burgers en ondernemers
Omzetbelasting	€ 80.383	Ondernemers
Vennootschapsbelasting	€ 46.475	Ondernemers
Dividendbelasting	€ 6.497	Vennootschappen die dividend uitkeren
Schenk- en Erfbelasting	€ 2.958	De ontvanger van een erfenis of schenking
<b>Overige belastingmiddelen</b>	<b>€ 24.091</b>	
Assurantiebelasting	€ 3.726	Verzekeraars
Bankenbelasting	€ 473	Banken
Milieubelasting	€ 8.112	Kolencentrales, waterleidingbedrijven, stortplaatsen en afvalverwerkers en energieleveranciers (indien leverancier niet is vast te stellen: de eindgebruiker)
Kansspelbelasting	€ 1.010	Pokerspelers, exploitanten van kansspelautomaten en aanbieders van promotionele kansspelen
Overdrachtsbelasting	€ 3.891	Verkrijgers onroerende zaken, heffing via notarissen
Bronbelasting	€ 81	Ondernemers
Solidariteitsbijdrage	€ 6.433	Ondernemers
Overige belastingontvangsten	€ 364	Met name burgers en bedrijven Caribisch Nederland
<b>Autobelastingen</b>	<b>€ 6.588</b>	
Belasting Personenvoertuigen en Motorvoertuigen (bpm)	€ 1.466	Burgers die een kenteken personenauto's laten registreren
Belasting op Zware Motorvoertuigen (bzm)	€ 213	Eigenaren zware motorrijtuigen die gebruik maken van Nederlandse autosnelweg
Motorrijtuigenbelasting (mrb)	€ 4.910	Houders van motorrijtuigen

\* Exclusief o.a. nominale zorgpremies, invoerrechten, verbruiksbelasting en accijnzen.

# Begrippenlijst

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	Entiteit	Een belastingplichtige entiteit is een verzameling van met elkaar samenhangende (door huwelijk en/of zakelijke eigendomsverhoudingen) belastingplichtigen
Belastingplichtige	Een uniek persoon (natuurlijk of niet-natuurlijk) die een aangifte heeft gedaan of een aanslag heeft ontvangen	FIOD	Fiscale Inlichtingen- en OpsporingsDienst
BIO	Baseline Informatiebeveiliging Overheid	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 onrechtmatig handelen om daar een fiscaal voordeel mee te behalen <sup>1</sup>
Boekenonderzoek	Alle contacten met belastingplichtigen waarbij de administratie wordt getoetst aan de werkelijkheid of norm	FSV	De Fraude Signalering Voorziening was een (risico) signaleringssysteem. Inmiddels is dit systeem uitgezet
Btw	Belasting over de omzet	Fta	Fulltime arbeidsparticipant, 25,5 uur p/w
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	Fte	Fulltime equivalent
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		
Compliance map	Monitort de belastingopbrengsten van de totale populatie belastingplichtigen en geeft daarmee globaal inzicht in de samenhang tussen uitvoering, handhaving en wetgeving en de risico's voor de belastingopbrengsten		

<sup>1</sup> Zie: Kamerstukken II, 2020/21, 31 o66, nr. 851.

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.	Invorderingsrente	De rente die in rekening wordt gebracht wanneer een belastingaanslag niet binnen de wettelijke betalingstermijn wordt betaald.
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)	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
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.	Informatievoorziening	Informatieverwerkende processen en systemen
IB	Inkomstenbelasting, betreft de belasting die betaald wordt over het inkomen van een natuurlijke persoon die bijvoorbeeld in loondienst of zzp'er is	Kantoortoets	Het op kantoor beoordelen van de juistheid, tijdigheid en volledigheid van een (deel van een) aangifte
IH	Inkomensheffing, betreft de heffing van inkomstenbelasting en premies	LH	Loonheffing
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	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	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
Sourcing	Vormen van capaciteit, zowel interne capaciteit, als ook inkoop van capaciteit, uitbesteden van werk en pakketoplossingen	Verhuld vermogen	Vermogen dat burgers en bedrijven buiten het zicht van de fiscus hebben gebracht, bijvoorbeeld door het in stichtingen onder te brengen
Steekproeven	Tweejaarlijks onderzoek naar de naleving door burgers en bedrijven. Er wordt een aselecte 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	Vooroverleggen	Overleggen met de Belastingdienst om vooraf zekerheid te krijgen over de toepassing van wet- en regelgeving
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)	Vpb	Vennootschapsbelasting
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)	WaU	Werk aan Uitvoering, overheidsbreed programma ter verbetering van de publieke dienstverlening

Dit is een uitgave van:  
Belastingdienst  
December 2023