



Belastingdienst

Leidraad Horizontaal Toezicht MKB Brancheorganisaties

Dit document is een uitgave van:
Belastingdienst/Landelijke Toezichtorganisatie

Postadres:
Postbus 18280
3501 CG Utrecht

Versie 1.0, december 2011
LTO/Team HTO

DV 408 - IZ*1PL

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. Samenwerking met brancheorganisaties	5
2.1. Waarom werken brancheorganisaties en de Belastingdienst samen?	5
2.2. Wanneer heeft samenwerking tussen branche en de Belastingdienst meerwaarde?	5
2.2.1. Convenanten en handhavingsregie	5
2.2.2. Wil tot samenwerken	7
2.2.3. Georganiseerd samenwerkingsverband	7
2.2.4. Brancheorganisatie heeft draagvlak bij de leden	8
2.2.5. Meerdere fiscale issues en de mogelijkheid om administratieve lasten te verlichten	8
2.3. Het brancheconvenant	9
2.4. Het HT brancheconvenant	10
3. Relatiebeheer bij brancheconvenanten	11
4. Totstandkoming van een convenant	12
4.1. Eerste gesprekken met de brancheorganisatie	13
4.2. Inhoud van een brancheconvenant	13
4.3. Opstellen van een convenant en de bijlagen	14
4.4. Registreren en publiceren van een convenant	14
5. Het convenant in de praktijk	15
6. Toezicht	15
6.1. Toezicht bij een brancheconvenant (zonder toezichtparagraaf)	15
6.2. Toezicht bij een HT brancheconvenant (met toezichtparagraaf)	16
7. Evaluatie van het convenant	17

Bijlagen

Bijlage 1	Hulpvragen bij diverse gesprekken met brancheorganisaties	18
Bijlage 2	Checklist opstellen brancheconvenant	19
Bijlage 3	Format brancheconvenant	20
Bijlage 4	Evaluatiesjabloon intern	22
Bijlage 5	Evaluatiesjabloon extern	24
Bijlage 6	Afkortingenlijst	27

1. Inleiding

Deze leidraad gaat over de samenwerking tussen brancheorganisaties en de Belastingdienst. Door intensivering van de samenwerking en het maken van concrete afspraken verbeteren we kennis en relaties over en weer en beïnvloeden we gezamenlijk gedrag van ondernemers binnen de branche. Hiermee verhogen we diverse aspecten van compliance waaronder de kwaliteit van de aangifte. Het afsluiten van convenanten kan hiertoe bijdragen, maar is nooit een doel op zich. Met deze leidraad willen we duidelijkheid verschaffen en dragen we de huidige beleids- en uitvoeringsstandpunten uit over waarom, hoe en wanneer welke vorm van samenwerking kan worden aangegean.

Deze leidraad is geschreven voor medewerkers van de Belastingdienst die actief zijn in toezicht in het MKB-segment. Het doel van de leidraad is hen helderheid en ondersteuning te bieden, zodat zij de vertaalslag naar de eigen praktijk kunnen maken.

In de leidraad spreken we over brancheorganisaties. Hiermee bedoelen we diverse soorten samenwerkingsverbanden die groepen ondernemers vertegenwoordigen, zoals (winkeliers)verenigingen, franchiseorganisaties en samenwerkingsverbanden van zzp'ers. Voor de samenwerking met fiscaal dienstverleners is een afzonderlijke leidraad opgesteld.

Uitgangspunten

De volgende uitgangspunten zijn van toepassing bij de samenwerking tussen brancheorganisaties en de Belastingdienst:

- Samenwerken gebeurt op basis van wederzijds vertrouwen, begrip en transparantie (gedragsaspecten).
- Samenwerking met brancheorganisaties is een instrument in de handhavingmix van de Belastingdienst. Afstemming over samenwerkingsverbanden die de regiogrenzen overschrijden vindt plaats met de Landelijke Toezichtorganisatie/ Team Horizontaal toezicht ondernemingen (LTO/Team HTO).
- In deze leidraad worden twee samenwerkingsmodellen besproken: via een brancheconvenant en via een horizontaal toezicht (HT) brancheconvenant:
 - Samenwerken met een brancheorganisatie is gericht op het aangaan van een duurzame samenwerking en het vooraf oplossen van meerdere gedeelde, fiscaal relevante issues in de uitvoering.
 - Bij een HT brancheconvenant worden daarnaast ook afspraken gemaakt over (aangepast) toezicht. De afspraken worden vastgelegd in een HT brancheconvenant. Ondernemers moeten zich aanmelden voor deelname.
- Alle ondernemers in de branche kunnen gebruikmaken van de afspraken in een convenant.
- Wanneer een regionaal samenwerkingsverband wordt aangegean (dit wil zeggen dat zowel de betrokken branche als de aangesloten ondernemers actief zijn binnen één regio van de Belastingdienst), is de betreffende regio verantwoordelijk. De regio meldt dit aan de LTO en neemt het project op in BaTo (Basisadministratie Toezichtprojecten). LTO/Team HTO kan optreden als adviseur.
- Convenanten met brancheorganisaties worden ondertekend door algemeen directeur Belastingregio's, dan wel de directeur van de (adoptie)regio.
- Convenanten bevatten afspraken over het stimuleren van het naleven van de gemaakte afspraken door de ondernemers binnen de branche.
- Rechten en verplichtingen op basis van wet- en regelgeving zijn en blijven zonder enige beperking van toepassing.

Het vormgeven van de samenwerking met brancheorganisaties als convenantpartners is geïnitieerd vanuit horizontaal toezicht. In 2006 zijn 10 pilots gestart in diverse regio's. Deze pilots hebben in sommige gevallen geleid tot een convenant. Daarnaast hebben deze pilots als resultaat opgeleverd dat binnen de Belastingdienst op dit vlak ervaring is opgedaan. Vanuit deze ervaring is naar voren gekomen dat in de meeste gevallen een brancheconvenant zonder toezichtparagraaf wordt gesloten.

Bij horizontaal toezicht is sprake van aangepast toezicht door de Belastingdienst, bijvoorbeeld door te steunen op vormen van toezicht door een branche. Omdat in veel branches geen sprake is van een vorm van toezicht waar de Belastingdienst op kan steunen is in de praktijk is gebleken dat deze specifieke vorm van horizontalisering met branches lastig te realiseren is. Als brancheorganisaties wel over een vorm van toezicht beschikken die voor de Belastingdienst voldoende zekerheid biedt, kunnen afspraken over het aanpassen van toezicht in een toezichtparagraaf worden opgenomen. In deze leidraad wordt naar convenanten met toezichtparagraaf verwezen als HT brancheconvenant.

Actualisering leidraad

Deze leidraad wordt aangevuld en aangepast naar aanleiding van praktijkervaringen. Om de samenhang in de uitvoering te waarborgen, worden aanpassingen in deze leidraad opgenomen. Geactualiseerde versies worden op Toezicht Plaza gepubliceerd. Tevens wordt de leidraad gepubliceerd op www.belastingdienst.nl. De leidraad is niet vrijblijvend: regio's nemen de uitgangspunten hieruit in acht. Afwijken van de leidraad kan alleen in afstemming met LTO/Team HTO.

Samenloop tussen verschillende soorten convenanten

Een ondernemer kan betrokken zijn bij drie soorten convenanten:

1. individueel convenant (MGO en ZGO)
2. convenant met de fiscaal dienstverlener
3. convenant met de brancheorganisatie

Convenanten kunnen samenvallen. Als een individueel convenant is afgesloten met de ondernemer, dan vormt dit de basis voor de samenwerking.

Daarnaast kan in de branche waarin de ondernemer actief is een brancheconvenant zijn gesloten met de Belastingdienst. Samenloop van convenanten is hier geen knelpunt. Sterker nog: de specifieke, inhoudelijke afspraken die onder een brancheconvenant worden gemaakt, bieden (mede) een basis voor het doen van een aanvaardbare aangifte. Hiermee vermindert de noodzaak tot vooroverleg. Als er redenen zijn om in de aangifte af te wijken van de gemaakte brancheafspraken, dan kan dit wel een aanleiding voor contact vooraf zijn. De manier waarop bij convenanten met grote of middelgrote ondernemingen en met fiscaal dienstverleners het toezicht is vormgegeven, is in de afzonderlijke leidraden beschreven (Leidraad horizontaal toezicht IKB en leidraad horizontaal toezicht MKB met fiscaal dienstverleners). Deze zijn gepubliceerd op www.belastingdienst.nl.

Kennisnetwerk en intervisie branches

Er wordt binnen de Belastingdienst een kennis- en intervisienetwerk op het gebied van branches opgezet en ingericht. Leden van dit netwerk zijn de linking pin tussen LTO/Team HTO en belastingregio's. Zij dragen zorg voor het verspreiden van onder meer deze leidraad binnen de regio. De namen van de leden van het kennisnetwerk zijn te verkrijgen via de LTO/Team HTO. Via het kennis- en intervisienetwerk faciliteert LTO/Team HTO de samenwerking met branches door de regio's, leren de regio's in aanpak van elkaar en wordt de werking van brancheconvenanten geëvalueerd.

2. Samenwerking met brancheorganisaties

Dit hoofdstuk beschrijft de doelstelling van samenwerking met brancheorganisaties. Daarnaast wordt de wenselijkheid van een convenant met een brancheorganisatie toegelicht. Zowel het brancheconvenant als het HT brancheconvenant komen aan de orde.

2.1. Waarom werken brancheorganisaties en de Belastingdienst samen?

Voor zowel brancheorganisaties als de Belastingdienst zijn voordelen te behalen bij samenwerking. Door intensivering van de samenwerking krijgen we meer informatie over wat er in elkaars 'wereld' speelt. Wat is belangrijk? Waar lopen de partners tegenaan? Wat zijn situaties die partners zouden willen aanpakken of oplossen? Hierbij is het adagium: liever vooraf zaken met elkaar bespreken en oplossingen vinden die voor beide partners goed zijn, dan achteraf gedoe tijdens controles. Op deze manier worden aangiften van ondernemers verbeterd: er is duidelijkheid over de oplossing van een branchespecifiek fiscaal issue. Als de ondernemer dit in zijn aangifte toepast, weet hij zeker dat dit goed is.

Ook de administratieve lasten binnen een branche kunnen aan de orde komen. Wellicht dat het mogelijk is om afspraken te maken tussen brancheorganisatie en de Belastingdienst om die lasten voor ondernemers in de branche, te verlichten.

Hiernaast zorgt de samenwerking met een brancheorganisatie ervoor dat diverse interne (handhavings)activiteiten binnen de Belastingdienst beter op elkaar afgestemd worden. Ook de samenhang tussen activiteiten van de Belastingdienst en andere overheidsinstanties (denk aan: de Arbeidsinspectie, UWV, andere ministeries) krijgt hierbij vorm. De ondernemer en de branche worden vanuit de overheid benaderd via één loket.

Als nevenresultaat van samenwerking met een branche kan nog de verbeterde informatiepositie van brancheorganisatie en de Belastingdienst genoemd worden. Over en weer wordt informatie uitgewisseld, bijvoorbeeld kengetallen over de branche, het speelveld met belangrijke spelers, eventueel voor handhaving belangrijke informatie zoals bekende risico's, etc. Hierdoor kunnen beide partijen actuele informatie verstrekken aan hun leden of medewerkers. Dit leidt bij de Belastingdienst onder meer tot het actualiseren van de Infoset LTO (zie paragraaf 2.2.3. Georganiseerd samenwerkingsverband).

Hieronder wordt de rol van samenwerking met een brancheorganisatie in het kader van handhavingsregie nader belicht. Ook worden de verschillen tussen het brancheconvenant en het HT brancheconvenant besproken. Voor elk stadium en elke manier van samenwerken geldt dat degene die het contactpersoon is voor de brancheorganisatie bij de Belastingdienst, de relatiebeheerder een centrale rol inneemt (zie hoofdstuk 3). Hij is de 'linking pin' tussen brancheorganisatie en de Belastingdienst.

2.2. Wanneer heeft samenwerking tussen branche en de Belastingdienst meerwaarde?

Samenwerking met brancheorganisaties moet voor de Belastingdienst passen in de uitvoering van een landelijk thema of voortvloeien uit regionale toezichtplannen. De Belastingdienst kan een branche actief benaderen voor het opstarten van een convenanttraject wanneer hij, om diverse redenen, meer samen wil werken met die branche. Daarnaast zoeken brancheorganisaties in toenemende mate de samenwerking met de Belastingdienst. Als brancheorganisaties de Belastingdienst benaderen met een specifiek verzoek, dan gaat de Belastingdienst daar in beginsel op in om de mogelijkheden en het nut te onderzoeken. Wanneer met een brancheorganisatie daadwerkelijk convenantbesprekingen worden opgestart, stemt de adoptieregio dit vooraf af met LTO/Team HTO.

2.2.1. Convenanten en handhavingsregie

Uitgangspunt is dat initiatieven tot samenwerking met een branche als middel moet passen in handhavingsregie. De centrale vraag daarbij is: welk probleem lossen we op?

Handhavingsregie is het bewust en (met behulp van kosten-batenanalyses) afgewogen kiezen, op basis van kennis over (gedrag van) subjecten, omgeving en risico's, welke instrumenten worden ingezet om een verbetering van het nalevingsgedrag te bereiken dan wel goed te ondersteunen. Een instrument kan zijn het maken van afspraken met een groep of branche. In december 2008 is de leidraad Handhavingsregie in (de) uitvoering verspreid, waarin de werkwijze en het stappenplan zijn toegelicht. Deze leidraad is te vinden op Toezicht Plaza. Door alle stappen van handhavingsregie te doorlopen, wordt duidelijk of het aangaan van een samenwerkingsverband de passende oplossing is voor een bepaald probleem of situatie in de branche.

Handhavingsregie kent de volgende negen stappen:

- Stap 1 Probleemverkenning: Wat is het probleem en bij welke doelgroep speelt het?
- Stap 2 Analyse: Wat is de ernst van het probleem?
- Stap 3 Effectbepaling: Wat is het te bereiken effect?
- Stap 4 Causaliteit: Wat zijn de oorzaken van het nalevingstekort?
- Stap 5 Klantsegmentatie: Welke onderverdeling van de belastingplichtigen is mogelijk?
- Stap 6 Handhavingsmix: Welke instrumenten kunnen bij welk segment worden ingezet?
- Stap 7 Planning: Maak een plan van aanpak.
- Stap 8 Uitvoering: Voer het plan uit.
- Stap 9 Evaluatie: Is het beoogde effect bereikt?

Een brancheorganisatie kan bij meerdere stappen voor de Belastingdienst een interessante gesprekspartner zijn. Het is van belang dat, wanneer overleg met brancheorganisaties plaatsvindt, men zich bewust is van de stap in de handhavingsregie die op dat moment aan de orde is.

In stappen 1 en 2 van handhavingsregie wordt een probleem onderzocht en geanalyseerd. De centrale vragen zijn:

- Wat is het probleem en bij welke doelgroep speelt het?
- Wat is de ernst van het probleem?

Het voorliggende probleem wordt in de hele breedte onderzocht. De relevante omgeving wordt in kaart gebracht en ook het al dan niet bestaan van een brancheorganisatie is hier van belang. Als er een brancheorganisatie is, welke invloed heeft deze dan? Hoeveel ondernemers uit de branche zijn lid van deze organisatie, welke rol speelt de brancheorganisatie in de branche, etc. Ook de mogelijkheden voor verminderd toezicht komen hier aan de orde: is er bijvoorbeeld sprake van certificering in de branche?

Bij het beantwoorden van deze vragen kan een brancheorganisatie over bepaalde informatie beschikken die de Belastingdienst helpt om een volledig beeld te krijgen. De brancheorganisatie vervult hier de rol van leverancier van informatie. Zie verder onder paragraaf 2.2.2. Is in de branche een samenwerkingsverband aanwezig en hoe ziet dat er uit?

Bij stap 6 in de handhavingsregie wordt gekozen voor de juiste handhavingsmix. De centrale vraag is hier: Welke instrumenten kunnen bij welk segment worden ingezet?

Afhankelijk van de uitkomst van de voorafgaande 5 stappen, kan in stap 6 duidelijk worden dat samenwerking met een brancheorganisatie een van de instrumenten is om het branchespecifieke fiscale probleem op te lossen of de situatie te verbeteren in de branche. De brancheorganisatie vervult hier de rol van convenantpartner. In het convenant ligt de nadruk op gedragsafspraken en betreft het branchespecifieke problematiek. Daarmee onderscheidt deze vorm van samenwerken zich van afspraken in de uitvoeringscoördinatie¹ omdat deze voor een bredere doelgroep toegankelijk zijn. Wel is het belangrijk dat afspraken in brancheconvenanten via uitvoeringscoördinatie bekend gemaakt worden. Om dit mogelijk te maken is het belangrijk om het concept brancheconvenant af te stemmen met uitvoeringscoördinatie. Bij uitvoeringscoördinatie wordt intern, via de daartoe ingerichte structuren, eenheid van uitvoering in meerdere regio's gegarandeerd. Het betreft in deze gevallen brancheoverstijgende problematiek.

¹ In deze leidraad wordt met uitvoeringscoördinatie bedoeld: de vaktechnische coördinatie via de landelijk vaktechnisch coördinatoren.

Voor het bepalen van de haalbaarheid van het handhavinginstrument Samenwerken met een brancheorganisatie zijn de volgende vier criteria te benoemen. Hieraan moet tenminste worden voldaan om de samenwerking aan te gaan:

1. wederzijdse bereidheid tot samenwerken (positieve grondhouding)
2. georganiseerd samenwerkingsverband
3. draagvlak bij de leden
4. relevante, branchespecifieke fiscale issues of de mogelijkheid om administratieve lasten te verminderen



Figuur 1: Criteria voor samenwerking

In de volgende paragrafen worden deze onderwerpen nader toegelicht.

De convenanten die in de pilotfase tot stand zijn gekomen, voldoen (nog) niet allemaal aan deze vier criteria. Op basis van de evaluaties van lopende brancheconvenanten worden deze waar mogelijk aangescherpt.

2.2.2. Wil tot samenwerken

De nadruk ligt op een positieve grondhouding en de wil tot samenwerken. Dit is de eerste vereiste om tot samenwerking te komen. In de verkennende gesprekken is het belangrijk om de doelen van samenwerking met elkaar te bespreken. Wat wil de Belastingdienst bereiken? Welk doel heeft de brancheorganisatie voor ogen met samenwerking? Is de brancheorganisatie voornemens en in staat om de fiscaliteit onder de aandacht van zijn leden te brengen of is er sprake van een lobbyorganisatie die probeert invloed uit te oefenen op bijvoorbeeld het tot stand komen van wetgeving?

2.2.3. Georganiseerd samenwerkingsverband

In stap 1 en 2 van handavingsregie wordt de branche in beeld gebracht. Is er sprake van een georganiseerd samenwerkingsverband? Hoeveel leden heeft de brancheorganisatie ten opzichte van het totaal aantal ondernemers in de branche? Kennis & Intelligence van de LTO en/of de regionale intelligencemedewerker kunnen hierbij met de Infoset LTO ondersteuning bieden. In deze tool staan onder meer branchebeschrijvingen, kengetallen en kennisnetwerken. De vernieuwde, compacte

branchebeschrijvingen geven overzichtelijke en actuele informatie over de verschillende branches². De Infoset LTO is te vinden op Toezicht Plaza/Thema's/Kennis en Intelligence. Ook kunnen de regio's verzoeken indienen om toezichtdata en -informatie bij het Toezicht Informatie Centrum van de LTO (LTO-TIC). Een intakeformulier hiervoor kan worden aangevraagd bij LTO-TIC via de LTO-Postbus.

Als blijkt dat er geen georganiseerd samenwerkingsverband is en er geen mogelijkheden bestaan voor een duurzame samenwerking, kan eventuele problematiek via uitvoeringscoördinatie worden geregeld.

2.2.4. Brancheorganisatie heeft draagvlak bij de leden

Samenwerking tussen brancheorganisatie en de Belastingdienst heeft toegevoegde waarde wanneer een brancheorganisatie draagvlak heeft bij haar leden. Alleen door het bestaan van draagvlak kunnen brancheorganisatie en de Belastingdienst samen proberen het gedrag van een grote groep MKB-ondernemers te beïnvloeden of bepaalde problemen aan te pakken. Dit kan bijvoorbeeld via ledenverordeningen, publicaties in vakbladen, brochures of via fiscaal dienstverleners die veel in de branche actief zijn. Van belang is ook de mate waarin de brancheorganisatie in staat is (concept)afspraken over fiscale onderwerpen onder de aandacht te brengen en te toetsen bij ondernemers in de branche (klankbordgroepen). Zo kunnen ondernemers uit de branche deelnemen aan het tot stand komen van de inhoud van het convenant en fungeert de brancheorganisatie als intermediaire partij tussen de ondernemers en de Belastingdienst. Het draagvlak dat zo ontstaat is van belang omdat het maken van afspraken in een convenant alleen toegevoegde waarde heeft als een substantiële groep ondernemers in de branche de afspraken naleeft. Het is dan ook verstandig om in de eerste gesprekken met de brancheorganisatie dit onderwerp al te bespreken, en afspraken te maken over het bereiken van de leden/ondernemers.

Zijn er vormen van toezicht binnen de branche?

Voor het afsluiten van een HT brancheconvenant is het van belang om na te gaan of binnen de branche vormen van (zelf) toezicht bestaan. Misschien kan er via een convenant aangesloten worden bij dergelijke vormen van (zelf)toezicht, bijvoorbeeld als er gedrags- en beroepsregels of gedragscodes zijn die in een branche nadrukkelijk benoemd worden. In een aantal gevallen gaat dit hand in hand met branchespecifiek tuchtrecht en/of certificeringprocedures en keurmerken. Alleen dan is het mogelijk om te komen tot een HT brancheconvenant. De Belastingdienst moet op dit toezicht kunnen steunen om zo een vorm van metatoezicht te kunnen inrichten. Voor de invulling van de toezichtparagraaf in het convenant, zie hoofdstuk 6.

Een voorbeeld van toezicht is een (door de branche geïnitieerd) normerings- of certificeringstelsel. Door een onafhankelijke partij wordt de norm (bijvoorbeeld NEN) bepaald. Kenmerkend voor deze vormen van toezicht zijn ondernemers die:

- gecertificeerd zijn en daarmee aangeven aan de norm te voldoen
- getoetst worden door aan de branche gelieerde toezichtorganen
- de vastgestelde norm naleven
- voor handhavingsdoeleinden aansluiten bij de uitkomsten van het toezicht

2.2.5. Meerdere fiscale issues en de mogelijkheid om administratieve lasten te verlichten

Naast relatie en gedrag zijn de volgende zaken onderwerp van gesprek tussen brancheorganisatie en de Belastingdienst:

- het bestendigen of verbeteren van het nalevingsgedrag van de leden
- het oplossen van branchespecifieke fiscale issues
- mogelijkheden voor administratieve lastenverlichting

Deze onderwerpen worden behandeld in de annex bij een convenant. Alle vergelijkbare ondernemers in de branche, ongeacht of deze lid zijn of niet, kunnen gebruikmaken van de afspraken over branchespecifieke fiscale issues in het convenant.

² Heb je op- of aanmerkingen omdat de branchebeschrijving of de kengetallen niet juist (meer) zijn, of beschik je zelf over relevante branche kennis die nog niet is opgenomen in de betreffende beschrijving/kengetallen? Neem dan contact op de met de LTO. Zo blijven branchebeschrijvingen en kengetallen juist en up-to-date.

Als bij een branche slechts één fiscaal issue aan de orde is en er is geen sprake van (intentie tot) verdergaande samenwerking, wordt geen convenanttraject ingezet. Uiteraard is het wenselijk dat dit fiscale issue wel wordt opgelost. Besprekingen hiervoor kunnen met de (branche)organisatie worden gevoerd, maar de praktische oplossing wordt via uitvoeringscoördinatie uitgewerkt.

Rechtsvraag of niet?

De hoofdregel is dat rechtsvragen beantwoord worden in beleidsbesluiten en niet in convenanten. Uit gesprekken met een brancheorganisatie kunnen echter vragen naar voren komen waarvan niet meteen duidelijk is of het om een rechtsvraag gaat of niet. Afstemming in een vroeg stadium (onderzoeksfase of een brancheconvenant mogelijk is) met LTO/Team HTO, de betreffende kennisgroep, landelijk vaktechnisch coördinatoren en/of DGBel is dan van groot belang. Of de vraag is ontstaan aan een branchetafel is niet relevant voor de manier waarop de vraag moet worden beantwoord: rechtsvragen worden via de reguliere procedures beantwoord. Meer informatie hierover vindt je in besluit BLKB/2011/265M, te raadplegen op Belastingnet.

Mogelijkheden voor administratieve lastenverlichting

Of er mogelijkheden bestaan voor administratieve lastenverlichting is zeer branchespecifiek. Dit onderwerp zal elke keer in de verkenningfase op de agenda moeten staan. Er kunnen maatwerkoplossingen worden gezocht voor door een branche ervaren problemen. Centraal staat vaak dat de uitvoering van wet- en regelgeving in overeenstemming gebracht moet worden met de bedrijfseconomische realiteit. Brancheorganisaties benaderen in dergelijke gevallen de Belastingdienst met de vraag: hoe moeten we deze wet nu in onze praktijk toepassen? Een voorbeeld hiervan is de zogenoemde eigen verklaring die auteurs of redactiemedewerkers ieder jaar moeten afgeven. Dit zorgde voor veel administratieve lasten bij zowel ondernemers als auteurs. Via een convenant is afgesproken dat het eenmalig aanleveren van deze verklaring afdoende is als aan bepaalde voorwaarden is voldaan.

2.3. Het brancheconvenant

Het brancheconvenant is de meest voorkomende vorm van een samenwerkingsconvenant tussen brancheorganisatie en de Belastingdienst. Aan het brancheconvenant is geen toezichtparagraaf toegevoegd; samenwerken en het versterken van de kwaliteit van de aangifte door middel van het maken van afspraken, staan centraal. Ondernemers kunnen de afspraken toepassen zonder dat zij dat melden. Zij zijn dus impliciet deelnemer aan het convenant en passen 'stilzwijgend' de annex van het convenant toe. Hun aangiften zijn niet gekenmerkt als convenantaangiften.

De toegevoegde waarde voor zowel deelnemende ondernemers als de Belastingdienst is bij een brancheconvenant tweeledig. Via het convenant kunnen afspraken gemaakt worden over:

- de uitvoering van wet- en regelgeving in de praktijk (bijvoorbeeld in het convenant met de bloemisten over de berekening omzetbelasting bij gemengde bloemwerken) en/of
- administratieve lastenverlichting (bijvoorbeeld in het convenant met auteurs en redactiemedewerkers over het slechts eenmalig invullen van een eigen verklaring over de arbeidsrelatie)

Door dergelijke afspraken wordt de kans op fouten in de aangiften, en op meningsverschillen daarover, kleiner. Als een ondernemer de afgesproken werkwijze volgt heeft deze zekerheid: de werkwijze is goed. Het volgen van een andere werkwijze dan die in het convenant blijft wel mogelijk wanneer de ondernemer vindt dat de gemaakte afspraken niet op zijn onderneming van toepassing zijn. Wanneer sprake is van vergelijkbare omstandigheden en de ondernemer wil toch van de annex afwijken, is vooroverleg gewenst, maar zeker wanneer de ondernemer ook deelneemt aan een convenant via zijn fiscaal dienstverlener. De bedoeling van het afsluiten van een convenant is echter wel dat een groot deel van de ondernemers in de branche zich in de afspraak kunnen vinden.

Om ervoor te zorgen dat een zo groot mogelijke groep ondernemers gebruik kan maken van de afspraken in een convenant, wordt in het convenant afgesproken dat brancheorganisatie en de Belastingdienst gezamenlijk zorgdragen voor de communicatie naar de relevante doelgroepen (bijvoorbeeld naar ondernemers en fiscaal dienstverleners die actief zijn in de branche).

2.4. Het HT brancheconvenant

In deze vorm van samenwerking wordt gebruik gemaakt van in de branche aanwezige toezichtvormen. Bij een HT brancheconvenant is een toezichtparagraaf toegevoegd waarin afspraken over aangepast toezicht door de Belastingdienst zijn opgenomen. In dat geval melden ondernemers via een deelnameformulier aan de Belastingdienst dat ze willen deelnemen aan het convenant. Ze brengen daarmee expliciet tot uitdrukking zich te binden aan de houdings-, gedrags- en fiscale afspraken die in het convenant zijn gemaakt. Na een marginale toets door de Belastingdienst en een bevestigingsbrief, neemt de ondernemer deel.

De beoordeling in de marginale toets voor ondernemers die deelnemen aan het convenant omvat drie onderdelen:

- administratieve toets: zijn de ondernemer en de middelen waarvoor hij wordt aangemeld als zodanig bekend bij de Belastingdienst?
- globale inhoudelijke toets: spelen er actuele zaken die van belang zijn voor deelname? Kunnen deze zaken worden gemeld aan ondernemer en fiscaal dienstverleners?
- werken in de actualiteit mogelijk maken: lopende oude jaren (behandelvoornemens) zo snel mogelijk afsluiten waar mogelijk.

Gevolgen van deelname aan HT brancheconvenant

Door middel van een HT brancheconvenant steunt de Belastingdienst op een in de branche aanwezige vorm van toezicht. Wanneer de Belastingdienst toezicht uitoefent op ondernemers in de branche, is het wenselijk te segmenteren: onderscheid te maken tussen deelnemende en niet deelnemende ondernemers. De vooronderstelling is dat de Belastingdienst minder aandacht hoeft te besteden aan ondernemers die deelnemen aan een brancheconvenant, omdat deelname aan een convenant positieve gevolgen heeft voor de kwaliteit van de aangifte.

Bij een toezichtactie komt dit tot uiting in de intensiteit van het toezicht op de deelnemende ondernemers. Uit de groep ondernemers met een brancheconvenant worden, in eerste instantie, verhoudingsgewijs minder ondernemers geselecteerd dan uit de groep zonder convenant. Wanneer uit het toezicht blijkt dat de regelnaleving door de geselecteerde ondernemers met een convenant beter is dan in de andere groep, hoeft de actie in deze groep niet verder te worden uitgebreid. Als blijkt dat de regelnaleving niet beter is dan in de andere groep, dan moet uitbreiding plaatsvinden. Zowel in de kwantiteit als diepgang van de onderzoeken kan op deze wijze gevarieerd worden.

Een overzicht van afgesloten brancheconvenanten is opgenomen op www.belastingdienst.nl/convenanten.

Deelnemers aan HT brancheconvenanten worden ook geregistreerd in het convenanten-administratiesysteem CNV.

Zie hoofdstuk 6 voor verdere informatie over de toezichtparagraaf van een HT brancheconvenant.

3. Relatiebeheer bij brancheconvenanten

Bij het invulling geven aan de samenwerking tussen een brancheorganisatie en de Belastingdienst is relatiebeheer essentieel. Er zijn 4 deelprocessen te onderscheiden die in de hoofdstukken hierna worden toegelicht:

- totstandkoming van het convenant (hoofdstuk 4)
- uitvoering van het convenant (hoofdstuk 5)
- toezicht (hoofdstuk 6)
- evaluatie van het convenant (hoofdstuk 7)

Wat doet een relatiebeheerder?

De relatiebeheerder heeft een aantal interne en externe taken en verantwoordelijkheden. Hij is de linking pin tussen brancheorganisatie en de Belastingdienst en heeft daarmee een belangrijke rol in alle deelprocessen.

Extern

De relatiebeheerder is de vaste contactpersoon voor de branche bij de Belastingdienst. Vanaf het eerste kennismakingsgesprek tot de evaluatie: de relatiebeheerder is de centrale persoon. Hij bouwt aan en onderhoudt de relatie met zijn contactpersonen bij de brancheorganisatie. Belangrijk hierbij zijn snelheid en bereikbaarheid: de relatiebeheerder is in principe altijd bereikbaar en zorgt bij afwezigheid dan ook voor vervanging. Als de brancheorganisatie een vraag aan de Belastingdienst heeft, zorgt de relatiebeheerder dat snel en goed antwoord wordt gegeven.

Let op!

De Belastingdienst wisselt geen informatie over individuele convenantdeelnemers uit met de brancheorganisatie. Voorbeelden worden geanonimiseerd en zijn niet herleidbaar tot de individuele belastingplichtige.

Intern

De relatiebeheerder is het landelijke aanspreekpunt voor de samenwerking met de branche binnen de Belastingdienst. De relatiebeheerder houdt het overzicht over alle relevante zaken en spelers die betrekking hebben op de branche, zowel intern als extern. De relatiebeheerder zorgt ervoor dat al deze informatie bij hem verzameld wordt en maakt deze beschikbaar voor de rest van de organisatie. Hierdoor is hij in staat om zijn rol als relatiebeheerder extern naar behoren te vervullen. De afspraken die de relatiebeheerder met de brancheorganisatie maakt, zijn bindend voor alle regio's. Wanneer nodig, bouwt hij een intern netwerk op van betrokken personen en regio's met betrekking tot de branche.

4. Totstandkoming van een convenant

Voordat overgegaan kan worden tot een convenanttraject (het traject waarvan een afgesloten convenant het beoogde eindresultaat is), moet besloten worden of samenwerken met een brancheorganisatie de goede oplossing is voor het in de branche aanwezige probleem. Dit is met het doorlopen van de stappen van handhavingsregie onderzocht. Tijdens het uitvoeren van de eerste twee stappen van handhavingsregie zoekt de (adoptie)regio contact met de LTO/Team HTO voor afstemming. Via de LTO/Team HTO zal contact met DGBel gezocht worden.

Bij de totstandkoming van een convenant is een aantal zaken van belang. Uiteraard moet het gesprek met de brancheorganisatie worden opgestart, moet worden bezien welke mogelijkheden er voor toezicht zijn, moet een (concept)convenant met alle bijlagen worden opgesteld en met verschillende partijen worden afgestemd etcetera. In deze fase zal duidelijk worden of er sprake zal zijn van een brancheconvenant of dat een HT brancheconvenant mogelijk is; ook dit is in de eerdere stappen van handhavingsregie onderzocht.

De totstandkoming van een convenant kent een aantal procedurestappen. Deze stappen zijn waar nodig in een checklist opgenomen (zie bijlage 2).

Onderstaande punten worden in de volgende paragrafen verder toegelicht:

- eerste gesprekken met de brancheorganisatie
- opstellen en afstemmen van het convenant en de bijlagen
- registreren en publiceren van een convenant
- implementatie en communicatie organiseren (=uitvoering, hoofdstuk 6)



Figuur 2: Totstandkoming convenant

Om al deze stappen in een regio vloeiend te laten verlopen, is het van belang dat het samenwerken met brancheorganisaties wordt ingebed in de toezichtorganisaties van de regio's (RTO's). Hier wordt invulling aan gegeven in het regionale deel van het Landelijk Handhavingsplan (LHP).

4.1. Eerste gesprekken met de brancheorganisatie

Het eerste convenantgesprek vindt plaats nadat in eerdere stappen van de handhavingsregie de situatie in de branche onderzocht en geanalyseerd is. Bij de Belastingdienst is dus de nodige voorinformatie bekend. Hiervan zal in de voorbereiding van de gesprekken, en de keuze voor de relatiebeheerder, gebruikgemaakt worden. Ook is het van belang te onderzoeken wie in de brancheorganisatie de meest geëigende contactpersonen zijn.

Een aantal onderwerpen zal in het (de) eerste gesprek(ken) aan de orde komen:

- uiteenzetten manier van werken door de Belastingdienst bij samenwerking met brancheorganisaties
- de mogelijke rol van de brancheorganisatie daarin
- inventarisatie mogelijke branchespecifieke fiscale issues
- inventarisatie mogelijkheden voor administratieve lastenverlichting
- doel en gewenst effect dat partijen met een convenant nastreven
- evaluatie: hoe, wanneer en welke onderwerpen
- het mogelijke uitstralingseffect van de afspraken in een convenant
- wijze van communiceren met en informeren van de ondernemers in de branche (niet alleen inhoudelijke aspecten maar ook gedragsaspecten zoals handhavingscommunicatie)
- actualiseren van informatie van beide partijen
- etcetera

In bijlage 1 zijn een aantal hulpvragen voor diverse gesprekken opgenomen.

In deze fase moet ook gedacht worden aan meer logistieke zaken zoals: wie contactpersonen zijn, welke overlegvorm gekozen wordt, wanneer de evaluatie plaatsvindt, hoe de communicatie naar de leden georganiseerd wordt etcetera. De convenanttekst werkt de manier waarop de partners hieraan invulling geven, verder uit.

Let op!

De relatiebeheerder zoekt in deze fase afstemming met de voorzitter van de kennisgroep CAO (zie Belastingnet onder Kennis/Netwerken). Deze kennisgroep onderhoudt contacten met diverse externe partijen. Er bestaat in diverse gevallen overlap met de contacten die vanuit het samenwerken met brancheorganisaties worden aangegaan.

Let op!

De relatiebeheerder onderzoekt in deze fase eveneens of andere overheidsinstanties bij het convenanttraject moeten worden betrokken of geïnformeerd.

4.2. Inhoud van een brancheconvenant

Een convenant bestaat uit twee onderdelen:

- het convenant zelf dat ziet op gedrag en wijze van samenwerking. Dit is een standaardtekst waarvan het format is opgenomen in bijlage 3.
- de annex waarin concrete afspraken over bijvoorbeeld fiscale issues of administratieve lastenverlichting zijn opgenomen. Dit onderdeel is branchespecifiek.

Gedrag

Afspraken worden gemaakt op basis van wederzijds vertrouwen, begrip en transparantie. Dit is essentieel om tot samenwerking te komen. De gedragsparagraaf richt zich nadrukkelijk tot de branche, de ondernemer die de afspraken uit het convenant toepast en de Belastingdienst. Het beperkt zich dus niet tot de branchespecifieke fiscale issues en niet tot alleen de brancheorganisatie. De samenwerking is gericht op het aangaan van een relatie met de brancheorganisatie én op het onderhouden en versterken van de bereidheid van de ondernemer om aan zijn fiscale verplichtingen te voldoen.

Wanneer sprake is van een HT brancheconvenant worden afspraken over toezicht opgenomen in de convenanttekst (zie hoofdstuk 6 over Toezicht).

Annex

Bij dit onderdeel gaat het om branchespecifieke fiscale problematiek. Het is alleen mogelijk zaken in een convenant te regelen als deze specifiek en alleen van toepassing zijn op de betreffende branche. Het is niet mogelijk middels een convenant afspraken te maken over issues die breder spelen.

Het is van belang goed met elkaar af te stemmen of en waarover afspraken kunnen worden gemaakt. De annex is begrijpelijk en feitelijk. Voor ondersteuning in het schrijven kan gebruik worden gemaakt van de huisstijlwijzer op intranet. De LTO/Team HTO kan optreden als adviseur.

4.3. Opstellen van een convenant en de bijlagen

Bij het opstellen van een convenant en de bijlagen is een aantal activiteiten van belang. In de volgende tabel is weergegeven wie wat wanneer doet en bij wie aanlevert:

Fase	Actie	Verantwoordelijke
Startfase	Opstellen concept en afstemming met LTO/Team HTO	Adoptieregio in samenwerking met LTO/Team HTO
Conceptfase	Bespreken convenant extern	Adoptieregio in samenwerking met LTO/Team HTO
> 4 weken voor ondertekening	Akkoord verkrijgen van kenniscgroepen en team vaktechniek over fiscale afspraken	Adoptieregio
> 4 weken voor ondertekening	Delen concept met uitvoeringscoördinatie (LKB)	Adoptieregio
> 4 weken voor ondertekening	Aanleveren definitieve conceptstukken bij LTO/Team HTO	Adoptieregio
> 4 weken voor ondertekening	Afstemmen met en informeren van algemeen directeur Belastingregio's en DGBel (via MT LTO)	LTO/Team HTO
> 2 weken voor ondertekening	Maken deelname- of aanmeldingsformulier en bevestigingsbrief (indien van toepassing)	Adoptieregio dient verzoek in bij LTO/Team HTO. LTO/Team HTO dient verzoek in bij B/CKC.

Naast het convenant zijn nog drie andere documenten van belang; deze moeten door de adoptieregio worden opgesteld:

- een korte notitie voor de ADB (Algemeen directeur Belastingregio's) en DGBel waarin worden weergegeven de historie, inhoud/doel van het convenant, de betrokken partijen
- een deelnameformulier (indien van toepassing) voor ondernemers die zich moeten aanmelden voor deelname aan een HT brancheconvenant; een sjabloon is beschikbaar bij LTO/Team HTO
- een brief voor de fiscaal dienstverlener (indien van toepassing) van de deelnemende ondernemer; ook hiervoor is een sjabloon beschikbaar bij LTO/Team HTO

De relatiebeheerder van de adoptieregio zorgt voor de daadwerkelijke ondertekening van het convenant (inclusief locatie, uitnodigingen, fysieke exemplaren etcetera).

4.4. Registreren en publiceren van een convenant

Aller afgesloten convenanten worden na overleg met betrokkenen gepubliceerd op www.belastingdienst.nl/convenanten. Het fysieke exemplaar wordt gearchiveerd bij LTO/Team HTO. De adoptieregio is verantwoordelijk voor de interne communicatie en zorgt onder meer - via LTO/Team HTO - voor berichtgeving op de Beeldkrant. De adoptieregio levert de tekst voor dit bericht aan.

De regio (in overleg met LTO/Team HTO) zorgt voor de afstemming en het betrekken van de persvoorlichter van de Belastingdienst. De persvoorlichter heeft als taak om met de (persvoorlichter van de) brancheorganisatie afspraken te

maken over (gezamenlijke) publicaties in bijvoorbeeld vakbladen. Dit geldt ongeacht de partij die initiatief neemt voor de publiciteit. Als vanuit de brancheorganisatie de publiciteit gezocht wordt, is de persvoorlichter van de Belastingdienst hier ook bij betrokken.

Naast de publicatie is het van belang dat elk convenant geregistreerd wordt in de systemen van de Belastingdienst, onder andere CNV en de controlezet. De adoptieregio draagt hier de zorg voor. De belangrijkste rol van deze systemen is zorgen dat behandelmedewerkers het bestaan en de inhoud van een convenant kunnen achterhalen.

5. Het convenant in de praktijk

Bij de uitvoering van een convenant nemen implementatie en communicatie een belangrijke plaats in. Dit is de verantwoordelijkheid van de adoptieregio, meestal in de persoon van de relatiebeheerder. De plaatsvervangend directeur MKB treedt hierbij op als sponsor.

Welke weg en welke middelen voor een specifiek convenant bij implementatie en communicatie het meest geschikt zijn, is afhankelijk van het convenant. Door de diversiteit aan brancheconvenanten is maatwerk geboden. Hieronder zijn slechts enkele algemene richtlijnen gegeven. Een voorbeeldchecklist voor de implementatie is bij LTO/Team HTO beschikbaar. Ook hier kan de LTO/Team HTO optreden als adviseur.

In verreweg de meeste gevallen zijn meerdere regio's betrokken bij de uitvoering van het convenant. De adoptieregio coördineert de uitvoering door de betrokken regio's. De door de adoptieregio gemaakte afspraken zijn immers bindend voor alle regio's. De adoptieregio stelt alle betrokken regio's op de hoogte van de inhoud van het convenant en wat dat voor hen betekent. Al in de fase vóór ondertekening van het convenant worden een aantal onderwerpen met uitvoerende regio's besproken (bijvoorbeeld het regelen van aanspreekpunten binnen de regio's). Dit kan bijvoorbeeld door het organiseren van een kick-offsessie. Een dergelijke sessie kan worden georganiseerd in samenwerking met LTO/Team HTO. Ook het branchenetwerk binnen de Belastingdienst vervult hierin een belangrijke rol. In het netwerk van brancherelatiebeheerders worden implementatie- en andere vraagstukken besproken. LTO/Team HTO heeft hierbij een faciliterende en sturende rol.

6. Toezicht

De Belastingdienst is verantwoordelijk voor de uitvoering van het toezicht. Onder regulier toezicht verstaan we alle vormen van toezicht in het MKB-segment met uitzondering van het metatoezicht. Bij de uitvoering van de reguliere toezichttaken houden de regio's conform de Controle Aanpak Belastingdienst (CAB) rekening met de afspraken uit het convenant, ongeacht de vorm van het toezicht (steekproefpost, landelijke acties, regionaal toezicht, uitworp, etc.).

De afspraken met betrekking tot de branchespecifieke fiscale issues uit het convenant kan de medewerker terugvinden in CNV of op www.belastingdienst.nl/convenanten.

Een ondernemer die zich houdt aan of deelneemt aan een brancheconvenant, kan ook deelnemen aan een convenant met een fiscaal dienstverlener. De uitvoering van toezicht op die aangiften wordt ingevuld door metatoezicht conform dit laatste convenant.

6.1. Toezicht bij een brancheconvenant (zonder toezichtparagraaf)

Bij een brancheconvenant is geen sprake van toezicht in de branche waarop de Belastingdienst kan steunen. Wel zijn er afspraken gemaakt waardoor delen van de aangiften van ondernemers die zich aan de afspraken houden, in orde zijn. Het is echter voor de Belastingdienst niet mogelijk om deze aangiften op voorhand van anderen te onderscheiden.

Let op!

Van een binnenkomende aangifte is niet bekend of de afspraken uit het brancheconvenant zijn gevolgd. Uit het contact met de ondernemer of de fiscaal dienstverlener moet blijken of hier sprake van is. In lijn met de CAB kan dan worden besloten het toezicht op de onderwerpen in kwestie aan te passen.

De adoptieregio van een brancheconvenant heeft een landelijke verantwoordelijkheid voor het coördineren en monitoren van de werking van het convenant. Deze regio bepaalt in overleg met de LTO/Team HTO de te voeren strategie voor de branche en voedt de landelijke handhavingsregie. Het regelen van aangiften van deelnemende ondernemers blijft de verantwoordelijkheid van de competente regio.

De volgende vragen kunnen ondersteunen bij het richting geven aan de invulling van het toezicht op de branche:

- Hoe wordt zicht gekregen op de naleving van de afspraken uit het convenant?
- Is bekend hoeveel ondernemers de afspraken uit het convenant volgen?
- Hoe is het nalevingsgedrag van ondernemers die de afspraken uit een convenant toepassen, ten aanzien van de overige aangiften waarover geen afspraken zijn gemaakt?
- Waarom passen sommige ondernemers de afspraken uit het convenant niet toe?
- Is er een (aantal) fiscaal dienstverlener(s) nadrukkelijk vertegenwoordigd in de branche? Wat is zijn/hun rol?

Uitkomsten van regionale (individuele) controles en/of acties kunnen input opleveren over de werking van het convenant. De adoptieregio kan, in overleg met LTO/Team HTO, specifiek onderzoek instellen om bijvoorbeeld informatie te verzamelen voor afspraken over vaste kostenvergoedingen, om afschrijvingsystemen te beoordelen, om een basis te krijgen voor garantievoorzieningen etcetera. De LTO toetst of dit past binnen het landelijke toezichtbeleid en het LHP. Belangrijk is wel om de toezichtlast in de branche goed in de gaten te houden: wanneer er sprake is van samenwerking met brancheorganisaties, zal de toezichtlast in de branche normaal gesproken afnemen. Omdat er afspraken zijn, kan het toezicht aangepast worden.

Niet alle convenantafspraken gaan over de fiscaliteit. Sommige zijn bijvoorbeeld gericht op het verminderen van administratieve lasten. Vanuit toezichtperspectief kan het nodig zijn om inzicht te krijgen in wie zich daaraan houdt. In overleg met, of samen met, de brancheorganisatie kan de adoptieregio bijvoorbeeld een aantal ondernemers bezoeken om de werking van het convenant te toetsen. Centrale vraag bij deze gesprekken is: bereiken alle partijen (ondernemer, branche en de Belastingdienst) wat ze vooraf beoogden? De uitkomsten van die bezoeken vormen input voor verdere gesprekken met de brancheorganisatie en ondersteunen partijen waar mogelijk het convenant te verbeteren.

6.2. Toezicht bij een HT brancheconvenant (met toezichtparagraaf)

Belangrijk voor de werking van horizontaal toezicht is dat de kwaliteit die aan de aangifte wordt toegevoegd door het maken van afspraken objectief kan worden vastgesteld. Dit kan door gebruik te maken van vormen van toezicht die in de branche aanwezig zijn. Hierbij kunnen meerdere partijen betrokken zijn, zoals:

- een keurmerkinstituut (stelt een norm vast waaraan een ondernemer moet voldoen)
- een of meerdere onafhankelijke (geaccrediteerde) toezichtorganen (controleren of aan de norm wordt voldaan)
- de brancheorganisatie (zorgt voor verbinding en stelt eisen aan bijvoorbeeld het lidmaatschap)

Doorgaans is een kwaliteitssysteem ontwikkeld waaraan een ondernemer moet of kan voldoen. Soms is het lidmaatschap van de brancheorganisatie hieraan verbonden. Het kwaliteitssysteem geeft in samenhang met onafhankelijk toezicht een basis om te komen tot (onderdelen van) aangiften van voldoende kwaliteit. Dit kan alleen als het kwaliteitssysteem ook toeziet op de fiscaal-administratieve processen. Keurmerkinstututen en (onafhankelijke) toezichtorganen zorgen op deze manier voor een gehele of gedeeltelijke fiscale 'dekking' van een belastingmiddel (bijvoorbeeld OB, LH, IB en/of VpB). Wanneer hieraan voldaan is, kan de Belastingdienst in bepaalde gevallen zijn toezicht daarop aanpassen. Zie paragraaf 2.4 Gevolgen van deelname aan een HT brancheconvenant.

Het invullen van de toezichtparagraaf kan op verschillende manieren; hier is geen blauwdruk voor te geven. Het verschilt per branche en is onder meer afhankelijk van de mogelijkheden om een afzonderlijk toezichtorgaan daarbij te betrekken. Wanneer een relatiebeheerder denkt dat er mogelijkheden voor horizontaal toezicht in een branche zijn, neemt hij contact op met de LTO/Team HTO om deze te bespreken.

7. Evaluatie van het convenant

De werking van het convenant wordt geëvalueerd door beide partijen, de brancheorganisatie en de Belastingdienst. In het convenant zijn hierover specifieke afspraken gemaakt. De adoptieregio (meestal in de persoon van de relatiebeheerder) stemt de werking van het convenant regelmatig af met de brancheorganisatie. Ook vindt, in de meeste gevallen jaarlijks, een meer formele evaluatie plaats. Het sjabloon voor de interne evaluatie van brancheconvenanten is opgenomen in bijlage 4. Centraal bij het evalueren van het convenant staat de vraag: bereiken partijen het eerder vastgestelde doel met dit convenant? Door antwoord te krijgen op deze vraag (en de vervolgvragen: waarom wel en hoe dan, of waarom niet?) kan niet alleen het individuele convenant worden verbeterd, maar kan LTO/Team HTO ook het beleid waar nodig bijstellen. Handvatten voor externe evaluatie zijn te vinden in bijlage 5.

De volgende stappen zijn belangrijk om een goede invulling aan de evaluatie te kunnen geven:

1. duidelijke afspraken maken over het te bereiken doel van het convenant (zie paragraaf 4.1)
2. duidelijke afspraken maken over de evaluatie en tussentijdse afstemmingsmomenten met de convenantpartner (zie paragraaf 4.1)
3. gaandeweg informatie verzamelen (lessons learned-log bijhouden)
4. de verzamelde gegevens analyseren en een evaluatie opstellen
5. de evaluatie bespreken met de convenantpartner en zijn input meenemen (opleveren van een gezamenlijke evaluatie)
6. invulling geven aan de leercirkel om (de werking van) het convenant waar mogelijk te verbeteren, aanbevelingen uit de evaluatie en tussentijdse afstemmingsmomenten door beide partijen laten uitvoeren
7. indien nodig het convenant aanpassen of actualiseren

Daarna begint weer een nieuwe cyclus, waarbij moet worden opgemerkt dat de eerste twee stappen plaatsvinden voordat het convenant wordt afgesloten. Deze twee stappen zijn wel blijvend onderdeel van de evaluatie: naar aanleiding van een evaluatie kan besloten worden dat het doel bijgesteld moet worden.

Elementen die regelmatig, in ieder geval jaarlijks, met de brancheorganisatie worden besproken zijn:

- veel voorkomende vragen van ondernemers
- mate waarin ondernemers in de branche de gemaakte afspraken naleven en gebruikmaken van het convenant
- onderlinge samenwerking en resultaten daarvan
- in geval sprake is van een HT brancheconvenant: geanonimiseerde toezichtresultaten op de naleving van het convenant
- in geval sprake is van een HT brancheconvenant: deelnamegraad (aantal deelnemende ondernemers) en wat te doen als deelname tegenvalt

Naast evaluatie is het relevant om het effect van de afspraken te meten, die worden gemaakt in het kader van een brancheconvenant. Effectmeting zou al bij een van de eerste gesprekken met de brancheorganisatie aan de orde moeten komen. De diversiteit van de afspraken brengt mee dat vrijwel geen sjabloon gegeven kan worden voor wat en hoe gemeten kan worden. In de brochure Effect meten: hoe doe je dat? (uitgegeven door de LTO in 2008), zijn de methoden en technieken opgenomen.

Bijlage 1 van de Leidraad HT MKB Branches

Hulpvragen bij diverse gesprekken met brancheorganisaties

In een verkennend gesprek wordt het gedachtegoed over horizontaal toezicht uiteengezet. Hierbij kunnen de volgende onderwerpen en vragen aan de orde komen:

- Welke veranderingen spelen bij de Belastingdienst in toezicht?
- Welke rol en plaats neemt horizontaal toezicht (brancheconvenanten) daarbij in?
- Welke rol kan de brancheorganisatie daarin spelen?
- Wat zijn de ervaringen van de (leden van de) brancheorganisatie met de Belastingdienst?
- Hoe staat men tegenover samenwerking?
- Wat voor soort organisatie is de brancheorganisatie? Wat zijn de doelstellingen? Hoe ver reikt haar invloed? Wie zijn lid?
- Wat zou met een brancheconvenant opgelost of bereikt kunnen worden?

Een verdiepingsgesprek met de brancheorganisatie is meer gericht op de fiscaliteit en wat in de keten hiervoor georganiseerd is. Hierbij zijn de volgende vragen relevant:

- Welke rol speelt de brancheorganisatie op fiscaal gebied?
- Heeft de brancheorganisatie zelf een fiscaal dienstverlener, of zijn er andere fiscaal specialisten betrokken?
- Betreft dit (politieke) lobbyactiviteiten, of loopt dit via koepelbrancheorganisaties als VNO-NCW/MKB Nederland, of richt de branche zich op meer individuele, specifiek op de leden toegesneden problematiek? Hierdoor krijgen we meer zicht op de rol die de brancheorganisatie in een samenwerkingstraject wil en kan vervullen.
- Geeft men in dat verband voorlichting aan de leden? Voelen/dragen ze zelf ook verantwoordelijkheid voor fiscaal compliant gedrag van hun leden?
- Is er een gedragscode?
- Moeten ondernemingen aan bepaalde kwaliteitseisen/gedragsregels voldoen voordat toegetreden kan worden tot de brancheorganisatie?
- Doet men door of namens de branche iets op het gebied van toezicht, bijvoorbeeld naleving collectieve CAO-regelingen of kwaliteitstoetsing?
- Spelen externe toezichtorganisaties een rol?
- Met welke andere toezicht- of overheidsorganisaties heeft de branche nog meer te maken?

Via deze vragen kunnen we vaststellen hoe de brancheorganisatie in de maatschappelijke omgeving is gepositioneerd.

Wanneer in de branche sprake is van vormen van toezicht, kunnen deze ertoe leiden dat een HT brancheconvenant mogelijk is en het toezicht door de Belastingdienst kan verminderen. De mogelijkheid hiertoe kan in de gesprekken onderzocht worden met behulp van de volgende vragen:

- Is sprake van bestaande toezichtorganisaties (certificeringen) die zich richten op de fiscaal-administratieve processen en die aan de branche gelieerd zijn? Hoe is dit toezicht ingericht?
- Kan de kwaliteit van de aangifte zo objectief mogelijk vooraf worden vastgesteld door een onafhankelijke partij?
 - Wie stelt objectief de kwaliteit vast?
 - Wie is die onafhankelijke partij?
- etcetera

Bijlage 2 van de Leidraad HT MKB Branches

Checklist opstellen brancheconvenant

Stap	Omschrijving	Op te leveren product	datum	Wie
1	Opstellen van het conceptconvenant met alle bijlagen (LTO in deze fase betrekken)	A. Conceptconvenant B. Deelnameformulier C. Brief voor FD		Adoptieregio i.s.m. LTO/Team HTO
2	Conceptconvenant met bijlagen naar LTO/ team HTO (coördinator Branches) en MT LTO	A. Conceptconvenant met bijlagen		Adoptieregio
3	Conceptconvenant met de bijlagen bespreken met de brancheorganisatie	A. Verslag van de bespreking		Adoptieregio
4	Afspraak voor ondertekening plannen (let op: ondertekening door MO of plv. regiodirecteur)	A. Afspraak/locatie/consumpties		LTO/Team HTO i.o.m. DGBel i.s.m. adoptieregio
5	Conceptconvenant (na akkoord branche-organisatie) via LTO/team HTO voorleggen aan MT LTO en DGBel (let op: 4 weken vóór datum ondertekening)	A. Conceptconvenant B. Deelnameformulier C. Brief voor FD D. Oplegnotitie voor MT Belastingdienst		Adoptieregio i.o.m. LTO/Team HTO
6	Afstemmen binnen DGBel Cluster Fiscaliteit			DGBel
7	Voorleggen aan MT Belastingdienst en Algemeen directeur Belastingregio's.			DGBel
8	Extra stap als DGBel vindt dat het conceptconvenant moet worden aangepast. Nieuwe versie opleveren én afstemmen met de brancheorganisatie. Opnieuw voorleggen aan DGBel.	A. Conceptconvenant B. Deelnameformulier C. Brief voor FD D. Oplegnotitie voor MT Belastingdienst		Adoptieregio i.o.m. LTO/Team HTO
9	Definitief conceptconvenant	A. Definitief convenant		LTO/Team HTO
10	Afstemmen met woordvoerder DGBel (persvoorlichter)	A. Geïnformeerde woordvoerder B. Inhoud voor persbericht ³		Adoptieregio i.o.m. LTO/Team HTO: aanleveren aan DGBel
11	Woordvoerder stemt e.e.a. af met (persvoorlichter van) brancheorganisatie (afschrift van persberichten naar LTO sturen)	A. Gemaakte afspraken over externe communicatie B. Uitgevoerde acties n.a.v. de gemaakt afspraken C. Persbericht(en)		DGBel i.o.m. pers en LTO/Team HTO
12	Feitelijke ondertekening van het convenant	A. Begeleiding ondertekening		DGBel i.o.m. LTO/Team HTO
13	Publiceren en archiveren van het convenant	A. Gepubliceerd convenant op de internetsite van de Belastingdienst B. Gearchiveerd, origineel convenant bij LTO/Team HTO		LTO/Team HTO i.o.m. B/CKC

³ Voor de inhoud van het persbericht wil DGBel een paar alinea's (geen uitgebreide stukken) met daarin de aanleiding voor het sluiten van een convenant, wie waar wat wanneer gaat ondertekenen en wat speciaal is aan dit convenant ten opzicht van de rest. Met andere woorden: de nieuwswaarde.

Bijlage 3 van de Handreiking HT MKB Branches

Format brancheconvenant

Convenant

Partijen

De brancheorganisatie(s)

..... gevestigd te, in deze vertegenwoordigd door,
.....,
.....,
.....,
.....,
.....,

en de Belastingdienst, in deze vertegenwoordigd door, algemeen directeur Belastingregio's,
dan wel directeur van de regio, sluiten een convenant.

Partijen willen

- het correct naleven van fiscale verplichtingen door ondernemers binnen de branche bevorderen,
- vooraf tot afstemming komen over fiscale aandachtspunten,
- de administratieve lasten verminderen voor de ondernemers,
- de rechtszekerheid bevorderen.

1. Samenwerking

Partijen werken met elkaar samen op basis van wederzijds vertrouwen, begrip en transparantie. Rechten en verplichtingen op basis van wet- en regelgeving zijn en blijven zonder enige beperking van toepassing.

Partijen geven hun samenwerking vorm in een gezamenlijk overleg. Partijen dragen er zorg voor dat hun vertegenwoordigers aan het overleg over de benodigde deskundigheid beschikken.

Het overleg komt op verzoek van partijen bijeen. Dit gebeurt tenminste eenmaal per kalenderjaar op initiatief van de Belastingdienst.

2. Afspraken

Partijen willen in de actualiteit afspraken maken over aandachtspunten bij de uitvoering van fiscale wet- en regelgeving. Partijen leggen in de praktijk gesignaleerde aandachtspunten actief aan elkaar voor. Hierbij wordt inzicht gegeven in de relevante feiten en omstandigheden.

De Belastingdienst geeft zo snel mogelijk zijn visie op de mogelijke rechtsgevolgen. Hieruit voortvloeiende standpunten worden vastgelegd in de annex bij dit convenant.

Partijen dragen, met inachtneming van hun eigen verantwoordelijkheid, zorg voor de communicatie van deze standpunten naar de bedrijfstak/branche

De brancheorganisatie bevordert dat leden via hun fiscaal dienstverlener deelnemen aan horizontaal toezichtafspraken (branche- of fiscaal dienstverlenersconvenant). Daarmee wordt de naleving van de afspraken die in het kader van dit convenant worden gemaakt, bevordert en kan de kwaliteit van aangiften verbeterd.

3. Inwerkingtreding, periodieke evaluatie, en beëindiging

Dit convenant treedt vanaf ondertekening in werking. Het convenant en de annex zullen aan het einde van ieder kalenderjaar worden geëvalueerd en zo nodig geactualiseerd. Het geactualiseerde convenant en/of de geactualiseerde annex vervangen de voorgaande versie(s).

Partijen kunnen dit convenant per einde van ieder kalenderjaar, of tussentijds wegens bijzondere omstandigheden, beëindigen. In dat geval zullen zij hun voornemen vooraf schriftelijk met redenen omkleed aan de andere partij(en) kenbaar maken en, indien deze daarom verzoekt(en), in een mondeling overleg toelichten.

4. Ondertekening

<plaats>

Namens

Namens

.....

.....

Namens de Belastingdienst/.....

.....

Bijlage 4 van de Leidraad HT MKB Branches

Evaluatiesjabloon intern

Brancheconvenant: <invullen naam convenant>

Adoptiekantoor

Betrokken (plaatsvervangend) directeur/Mz

Relatiebeheerder

Betrokken personen intern

Betrokken personen extern

Korte weergave kenmerken branche en convenant

Initiële doelstelling evaluatie

Aanleiding	- Wat was aanleiding om te starten met een convenanttraject?
Probleemstelling	- Welk probleem diende het convenant op te lossen? (Korte/globale analyse aan de hand van de stappen van HHR? Hier in ieder geval stap 1 en 2 probleemverkenning en analyse?) - Is het probleem helder geformuleerd? - Was het een gedeeld probleem? Hadden BD en betrokken partijen het zelfde beeld? Is consensus over het probleem ook formeel afgestemd? - Wat zijn de afwegingen geweest? Wat is het (fiscale) belang? Door wie is dat belang vastgesteld? Om hoeveel ondernemers (leden/niet leden/gebruikers/deelnemers) gaat het? Is er een second opinion geweest?
Betrokken partijen	- Welke partijen waren betrokken? - Wie had welke rol/functie?
Verantwoordelijkheden verdeling	- Is er managementafstemming geweest? Op welk niveau

Proces evaluatie

Procedures	- Welke procedurele afspraken zijn gemaakt/vastgelegd in het convenant en wat is daar intern voor geregeld? - Is bij dit brancheconvenant gewerkt volgens de leidraad? Hoe verliep dit? Wat miste voor goede uitvoering in de leidraad? - Hoe verloopt de besluitvorming?
Inrichting	- Hoe is de organisatie intern geregeld (zowel rondom de aanmelding als m.b.t. het reguliere toezicht)?
Vastlegging	- Is de informatiebehoefte vastgesteld/afgeprocedeerd en vastgelegd in een beslisdocument? - Worden inhoudelijke beslissingen vastgelegd en zo ja, waar?
Capaciteit	- Wie (functieniveau/rol) zijn opgesteld voor de werkzaamheden? - Hoe en door wie is de capaciteit bepaald?
Communicatie	<i>Intern:</i> - Wat communiceren we, wanneer, hoe vaak? - Wie communiceert? - Met wie communiceren we? - Via welk medium communiceren we? - Is het ontwikkelproces transparant te noemen? - Welke rol heeft de LTO gespeeld?

Extern:

- Wat communiceren we, wanneer, hoe vaak?
- Wie communiceert?
- Met wie communiceren we?
- Via welk medium communiceren we?
- Is het ontwikkelproces transparant te noemen?

Resultaat evaluatie

Behaalde doelstelling	<ul style="list-style-type: none">- Beschrijf in hoeverre het initiële doel is behaald door het afgesloten convenant. Heeft inzet van het middel Samenwerken brancheorganisatie (stap 6 HHR) het probleem opgelost?- Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?- Hoe is de samenwerkingsrelatie tussen brancheorganisatie en de Belastingdienst te typeren?- Is deze samenwerkingsrelatie gedurende het te evalueren tijdperk verbeterd? Zo nee, waarom niet? Zo ja, op welke manier?
Product evaluatie	<ul style="list-style-type: none">- Is er sprake van een toezichtparagraaf?- Hoe is de toezichtparagraaf geëffectueerd/geborgd?- Hoeveel deelnemers zijn er aan het convenant?- Wat is de verhouding tussen het totale aantal ondernemers in de branche versus het aantal dat de afspraken uit het convenant hanteert?- Zijn signalen binnengekomen over convenantklanten die de samenwerking negatief zouden kunnen beïnvloeden? Hoe is hiermee omgegaan?
Administratie	<ul style="list-style-type: none">- Zijn het aantal en soort deelnemers/gebruikers bijgehouden/vastgelegd?- Hoe is dit gebeurd?

Effect evaluatie

Behaalde effect	<ul style="list-style-type: none">- Hoe worden de in het convenant gemaakte afspraken getoetst?- Wat zijn de uitkomsten van deze toetsing?- Hoe vindt terugkoppeling plaats met de brancheorganisatie en/of ondernemers (leercirkel)?- Is een nulmeting gedaan? Is deze vastgelegd? Hoe zou het effect alsnog gemeten kunnen worden?- Heeft het convenant effecten gehad die van tevoren niet voorzien waren?
-----------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Leerpunten

Leerpunten	<ul style="list-style-type: none">- Beschrijf waar je tijdens het proces van het convenant (van afsluiting tot uitvoering) tegenaan bent gelopen en welke lessen je hieruit trekt (leerpunten van de relatiebeheerder).- Welk middel had (eventueel) als oplossing beter bij het initiële probleem gepast?- Welke leerpunten waren er ten aanzien van:<ul style="list-style-type: none">- de initiële fase, probleemstelling- betrokken partijen- verdeling van verantwoordelijkheden- procedures- inrichting- vastlegging en administratie- capaciteit- communicatie en samenwerking- behaalde doelstellingen- behaalde effecten
------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Aanbevelingen

Aanbevelingen	Beschrijf welke aanbevelingen je kunt doen.
---------------	---------------------------------------------

Bijlage 5 van de Leidraad HT MKB Branches

Evaluatiesjabloon extern

Gespreksleidraad

Introductie

Uitleg: opzet inventarisatie, belang, opdrachtgever

- geluidsofname toegestaan?
- anonieme verwerking in rapportage
- onderwerp/vraag
- kennismaking: naam, functie, discipline, kantooromvang, aantal medewerkers/vestigingen

I. KENNISMAKING

1. Op welke wijze bent u bekend geraakt met Horizontaal Toezicht?
2. Kunt u in eigen woorden aangeven wat de belangrijkste aspecten van Horizontaal Toezicht zijn?

II. OORDEELSVORMING OVER Horizontaal Toezicht

3. Hoe beoordeelt u in het algemeen de ontwikkeling naar Horizontaal Toezicht (t.o.v. de oude situatie)?
4. Welke voordelen en welke nadelen ziet u in Horizontaal Toezicht?

III. BESLISSING WEL/NIET DEELNAME

5. Wat waren/zijn overwegingen cq motieven om al dan niet deel te nemen?
6. Hoe vond u het proces van afsluiten van een convenant verlopen? (sturen richting: moeizaam, prettig etc.)
7. Wilt u een toelichting geven over de gang van zaken m.b.t. het traject van het afsluiten van het convenant.
8. Fiscaal dienstverlener: Wat vindt u van de voorwaarden die de Belastingdienst stelt om deel te kunnen nemen aan Horizontaal Toezicht

IV. INGEBRUIKNAME Horizontaal Toezicht (Fiscaal dienstverlener en branche)

9. Hoe tevreden bent u met de afspraken die u met de Belastingdienst heeft gemaakt en die zijn vastgelegd in het convenant?
10. Hoe verloopt/verliep de implementatie binnen uw kantoor/brancheorganisatie?
11. Werken uw medewerkers (d.w.z. op kantoor van Fiscaal Dienstverlener of branche) graag aan Horizontaal Toezicht mee? Hoe gaat dat?
12. Hoe verloopt huidige samenwerking met de Belastingdienst? Wat gaat goed, wat kan beter? Tips?
13. Bij samenwerking wordt gesproken over wederzijds begrip, transparantie en vertrouwen? Vindt u dat de Belastingdienst conform deze aspecten handelt?

V. BEVESTIGING KEUZE (allen)

14. Bent u tevreden over hoe het proces tot nu toe verloopt?
15. Wanneer is Horizontaal Toezicht voor u als Fiscaal Dienstverlener / branche / koepel succesvol?

VI. DOELEN EN BEREIKEN (allen)

Indien Fiscaal dienstverlener:

16. Wat wil de Belastingdienst in uw ogen met Horizontaal Toezicht bereiken? (Dit kan zijn: intern Belastingdienst, in Fiscaal Dienstverlener-markt, in MKB-markt)
17. Wat wil uw koepelorganisatie in uw ogen met Horizontaal Toezicht bereiken?
18. Wat wil uw kantoor met Horizontaal Toezicht bereiken?

Indien koepel / brancheorganisatie:

19. Wat wil de Belastingdienst in uw ogen met Horizontaal Toezicht bereiken? (Dit kan zijn: intern Belastingdienst, in Fiscaal dienstverlener-markt, in MKB-markt)
20. En wat wil uw koepel (SRA/NOAB) /branchevereniging met Horizontaal Toezicht bereiken?

VII. STANDPUNT EN BETEKENIS VAN Horizontaal Toezicht VOOR KLANTEN //LEDEN (allen, mét convenant)

Kennismaking met Horizontaal Toezicht cq. werving:

21. Op welke wijze zijn uw klanten/leden bekend geraakt met Horizontaal Toezicht?
22. Alleen Fiscaal Dienstverlener/koepel: Bent u actief MKB-klanten aan het werven cq heeft u actief klanten geworven?
23. Op welke wijze heeft uw kantoor / brancheorganisatie./koepel geprobeerd uw klanten / leden te interesseren/werven voor aansluiten bij Horizontaal Toezicht?
24. Hoe hebt u dit aangepakt? (doelen, communicatieactiviteiten, tijdsplanning, momentum e.d.)
25. Zijn er klantgroepen waarbij u meer/minder mogelijkheden ziet? (ook bij brancheorganisatie stellen)
26. Loopt u tegen problemen of vragen aan bij de werving? Zo ja, welke?
27. Fiscaal Dienstverlener/koepel: Is er in dit traject behoefte aan ondersteuning door koepelorganisatie en/of door de Belastingdienst? Indien ja: in welke vorm?

Oordeelsvorming:

28. Hoe beoordelen uw klanten/leden in het algemeen de ontwikkeling naar Horizontaal Toezicht (t.o.v. de oude situatie)?
29. Welke voordelen / nadelen/ risico's zien uw klanten/leden in Horizontaal Toezicht?

Beslissing wel/niet deelname

30. Wat waren/zijn overwegingen cq motieven van uw klant / lid om al dan niet deel te nemen cq. aan te sluiten?

Ingebruikname

31. Alleen branches: Heeft uw klant / lid een duidelijke mening over de afspraken die worden vastgelegd in het convenant? Indien ja: welke?
32. Hoe vindt uw klant / lid het deelnameproces verlopen? (m.a.w. zetten handtekening onder deelnameovereenkomst)

Bevestiging keuze

33. Wanneer werkt Horizontaal Toezicht voor uw klant / lid?
34. Indien Fiscaal Dienstverlener: Heeft deelname aan Horizontaal Toezicht consequenties gehad voor uw relatie met de klant / MKB-ondernemer? Welke? Verandert uw rol als Fiscaal Dienstverlener?
35. Relatie tussen u (Fiscaal Dienstverlener) en uw MKB-klant:?
 - Hoe vaak heeft u jaarlijks contact met uw klant?
 - Welke momenten in een jaar contact met uw klant? Zijn dit vaste momenten?
 - Geef s.v.p. een korte omschrijving van uw relatie met uw klant (formeel/informeel e.d.)

VIII. TOT SLOT (allen)

Zijn er nog aandachtspunten of suggesties die u wilt meegeven?

Bijlage 6 van de Leidraad HT MKB Branches

Verklarende woordenlijst

MKB	Midden- en kleindrijf
LTO	Landelijke toezichtorganisatie
Team HTO	Team horizontaal toezicht ondernemingen
Zzp	zelfstandige zonder personeel
HT	Horizontaal toezicht
IKB	Individuele klantbehandeling
BaTo	Basisadministratie Toezichtprojecten
MT	Management Team
TIC	Toezicht informatie centrum
NEN	Nederlandse Normen
CNV	Convenanten administratiesysteem
DGBel	Directoraat Generaal Belastingdienst
Vaco	Vaktechnisch coördinator
RTO	Regionale toezichtorganisatie
LHP	Landelijk handhavingsplan
CAO	Collectieve arbeidsovereenkomst
ADB	Algemeen directeur belastingregio's
B/CKC	Belastingdienst/Centrum voor Kennis en Communicatie
CAB	Controleaanpak Belastingdienst
VNO-NCW	Verbond van Nederlandse ondernemingen – Nederlands Christelijk werkgeversverbond

