



Belastingdienst

# Jaarplan 2025

Belastingdienst



# Voorwoord

De Belastingdienst draagt bij aan een financieel gezond Nederland. Dat doen we door zorgvuldig, efficiënt en transparant belasting te heffen en te innen bij burgers en bedrijven. Dat is onze missie waar we elke dag aan werken, ook in 2025.

In 2025 gaan we door met grote opgaven die doorlopen uit 2024 zoals het moderniseren van onze ICT-systemen en de herstelacties op box 3. Tegelijkertijd is 2025 ook het jaar van vernieuwing. Onze prioriteiten voor de komende vijf jaar staan in onze Meerjarenstrategie 2025-2030. We verbinden met de samenleving, we brengen en houden de basis op orde, we blijven werken aan de continue verbetering van onze dienstverlening, toezicht en opsporing en doen dat met plezier en vanuit vakmanschap.

In dit jaarplan kunt u lezen hoe er in 2025 dagelijks aan deze prioriteiten wordt gewerkt. Uiteraard willen we ons werk voor burgers en bedrijven goed blijven doen. Daarom betrekken we de samenleving bij onze beleidskeuzes en uitvoering: we werken samen met maatschappelijke organisaties, intermediairs en andere overheidsorganisaties. Zo sluiten we aan bij de wens voor een transparante en proactieve Belastingdienst als maatschappelijke organisatie om de samenleving te informeren en te ondersteunen.

Het is belangrijk dat burgers en bedrijven weten wat hun rechten en plichten zijn. Een beetje extra hulp is daarbij nooit ver weg. Hiervoor kunnen burgers en bedrijven terecht bij de BelastingTelefoon, onze website, social media en onze 21 kantoren en 16 steunpunten.

Daarbij is er eind 2024 de DenkTank Jongeren opgericht met ongeveer 15 jongeren tussen de 15 en 27 jaar waarmee de Belastingdienst vanaf 2025 input verkrijgt voor een aanpak die jongeren ondersteunt bij het verkrijgen van hun rechten en het nakomen van verplichtingen.

We investeren in de samenwerking met mkb-organisaties via onder andere het Belastingconsulenten (Becon)- overleg, overleg Digitale communicatie met de Belastingdienst (Digicom), het landelijk Intermediairpanel, het NT-overleg (horizontaal toezicht) en de activiteiten uit het Meerjarenplan Fiscaal Dienstverleners.

Ons werk is en blijft er op gericht om problemen te voorkomen en vroegtijdig passende hulp te bieden aan burgers en bedrijven. In 2025 digitaliseren we 50 brieven die nu nog handmatig moeten worden ingevuld en we maken onze brieven begrijpelijker. We helpen startende en stoppende ondernemers met hun fiscale vragen en er wordt een bredere aanpak opgesteld om het aangifte- en betaalverzuim onder zzp'ers te beperken. Voor een goede balans in de handhaving is ook in 2025 toezicht en opsporing noodzakelijk.

Dit alles vraagt een toekomstbestendige organisatie waar de basis op orde is en blijft. Een organisatie die werkt met moderne ICT-systemen, zodat collega's en belastingplichtigen zo goed mogelijk worden ondersteund.

Al deze plannen kunnen we alleen waarmaken met onze deskundige en betrokken medewerkers. Elke dag zijn ruim 28.000 collega's aan het werk voor Nederland. Met passie en plezier zetten we onze schouders eronder om ook in 2025 onze taken uit te voeren.

**Peter Smink**

*Directeur-generaal Belastingdienst*

## 1 De Belastingdienst in 2025 4

Missie, visie en strategie 5

Meerjarenstrategie 2025-2030 6

De 4 strategische prioriteiten 7

Box 3 8



## 2 Het werk van de Belastingdienst in feiten & cijfers 9

Belastingontvangsten 10

Burgers 11

Midden- en Kleinbedrijf 12

Grote organisaties 13

ICT 14

Opsporing 14

Organisatie en Personeel 15



## 3 We verbinden met de samenleving 16

Samenwerking met maatschappelijke organisaties, intermediairs en overheidsorganisaties 17

Transparantie en signalering 18

Herstel 18

Bijdragen aan vereenvoudiging wet- en regelgeving 19



## 4 We brengen en houden de basis op orde 20

Processen op orde 21

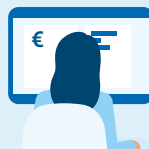
Gegevensmanagement en informatiehuishouding professionaliseren 22

Modernisering ICT 23

Professionalisering IV-voortbrenging 23

Voldoen aan wet- en regelgeving 24

Strategisch risicomanagement 25



## 5 We verbeteren dienstverlening, toezicht en opsporing continu 26

Continu verbeteren dienstverlening 27

Continu verbeteren toezicht en opsporing 29

Continu verbeteren innen en betalen 32

Fundamentele procesvernieuwing voor de lange termijn 32



## 6 We werken met plezier en vanuit vakmanschap 34

Medewerkersbeleving staat centraal 35

Lerende organisatie 35



## Bijlage 37





# 1 De Belastingdienst in 2025

# 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



## Uitvoerings- en handhavingsstrategie

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 door burgers en bedrijven 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

## Meerjarenstrategie 2025-2030

Belastingen zijn onmisbaar voor het waarborgen van een financieel gezond Nederland. Met belastinggeld worden publieke voorzieningen gefinancierd, zoals gezondheidszorg, onderwijs, infrastructuur en veiligheid. Dat maakt het prettig om in Nederland te leven en te ondernemen. Als Belastingdienst heffen en innen we Belastingen op een zorgvuldige, efficiënte en transparante manier. Iedere dag zetten ruim 28.000 collega's zich daarvoor in.

De Belastingdienst wil als betrouwbare en deskundige publieke dienstverlener optreden voor burgers en bedrijven en blijft daarom investeren in de toekomstbestendigheid van de organisatie en de kwaliteit van de dienstverlening. Daarbij staat de Belastingdienst voor een aantal grote interne uitdagingen zoals het werven en behouden van voldoende en gekwalificeerd personeel en de modernisering van de ICT-systemen.

De komende jaren verwachten we dat maatschappelijke ontwikkelingen meer invloed op ons werk zullen krijgen, zoals: toenemende digitalisering en daarmee een toegenomen belang van cybersecurity, Artificial Intelligence (AI), vergrijzing en krappe arbeidsmarkt. Om hierop in te kunnen spelen, hebben we in de Meerjarenstrategie (MJS) 2025-2030<sup>1</sup> vier strategische prioriteiten benoemd waarop we ons de komende vijf jaar verder willen ontwikkelen en de focus ligt. De MJS sluit aan op de missie, visie, strategie (Uitvoerings- en Handhavingsstrategie) en ambitie van de organisatie. De MJS volgt het 'begrippenkader' van de strategie (UHS).

In de hoofdstukken 3 tot en met 6 van dit jaarplan lichten we onze strategische prioriteiten van de Meerjarenstrategie en activiteiten voor 2025 toe. In hoofdstuk 2 geven we met feiten en cijfers een beeld van het dagelijkse werk dat door de Belastingdienst wordt gedaan.



<sup>1</sup> Voor de jaren 2020-2024 had de Belastingdienst de Meerjarenvisie.

## De 4 strategische prioriteiten

### We verbinden met de samenleving



De Belastingdienst maakt onderdeel uit van de samenleving. Daarom is het belangrijk de verbinding daarmee te versterken door samen te werken met maatschappelijke organisaties, intermediairs en overheidsinstanties. Signalen uit de maatschappij zetten we om in betere uitvoering en handhaving (dienstverlening, toezicht en opsporing). We zijn transparant over onze werkwijze en gericht op verbetering en herstel. Om ons werk goed te kunnen doen is uitvoerbare, begrijpelijke en doenbare wetgeving essentieel. Daarom leveren we een bijdrage aan de vereenvoudiging van wet- en regelgeving. Door meer te verbinden met de samenleving streven we ernaar ook het vertrouwen in de Belastingdienst te vergroten.

### We brengen en houden de basis op orde



De Belastingdienst is een grote gegevensverwerker waar jaarlijks miljoenen aangiften worden verwerkt en ca. €380 miljard aan belastingen en premies worden geïnd. Om die massale processen goed te laten verlopen moet de basis op orde zijn en blijven. Dat betekent een modern ICT-landschap, een professionele gegevens- en informatiehuishouding, beheerste processen en het zelf voldoen aan alle wet- en regelgeving, zoals AVG, B10 en de Archiefwet.

### We verbeteren dienstverlening, toezicht en opsporing continu



De Belastingdienst investeert in systemen die het mogelijk maken dat burgers en bedrijven zo makkelijk mogelijk aan hun fiscale verplichtingen kunnen voldoen en geld terugkrijgen als ze daar recht op hebben. Voor wie dat nodig heeft bieden we ondersteuning en de mogelijkheid tot persoonlijk contact. We zetten bij voorkeur in op het voorkomen van fouten of het in een vroegtijdig stadium herstellen daarvan. Toezicht en opsporing blijven wel nodig om de balans te bewaken en naleving af te dwingen waar nodig. Voor onze primaire processen investeren we op de korte termijn in betere sturing, procesverbetering en kennisuitwisseling, waardoor we effectiever en efficiënter kunnen werken ('operational excellence'). Parallel daaraan starten we in 2025 voor de langere termijn met fundamentele aanpassingen van onze werkprocessen voor de toekomst, gericht op een digitale transformatie en het minder arbeidsintensief maken daarvan (bijvoorbeeld door het gebruik van AI).

### We werken met plezier en vanuit vakmanschap



De Belastingdienst wil een organisatie zijn waar medewerkers trots op zijn, waar zij zich veilig voelen, vrij om zich uit te spreken en waar sprake is van diversiteit en inclusie. De personele bezetting van de Belastingdienst staat blijvend onder druk door de oplopende pensioenuitstroom en het reguliere verloop van personeel. Continue werving van nieuwe talentvolle medewerkers en het binden en boeien van huidige medewerkers blijft in een krappe arbeidsmarkt nodig. We spannen ons in om nieuwe medewerkers goed van start te laten gaan en vakbekwaam te maken én te houden.

### Dienstverlening aan Dienst Toeslagen en aan Douane

De Dienst Toeslagen en de Douane zijn na de ontvlechting uit de Belastingdienst aparte uitvoeringsorganisaties. We verzorgen wel de nodige essentiële dienstverlening aan deze organisaties, die ook een behoorlijke capaciteit vergt. Het gaat om terreinen als ICT, personeelsbeleid, facilitair en - in geval van Dienst Toeslagen - ook om klantinteractie en innen & betalen. We gaan in 2025 door met deze samenwerking en dienstverlening en blijven ook continu met hen in gesprek over verbeteringen en mogelijkheden tot differentiatie.

## Box 3

Naast de vier genoemde strategische prioriteiten en de activiteiten die daaruit voortvloeien, heeft de ontwikkeling rondom box 3 in 2025 grote impact op de Belastingdienst. Niet alleen moeten omvangrijke herstelwerkzaamheden worden uitgevoerd, maar ook wordt gewerkt aan een nieuw stelsel.

In box 3 van de inkomstenbelasting wordt het inkomen uit sparen en beleggen belast. Die belastingheffing vindt op grond van het huidige belastingstelsel plaats over een vastgesteld rendement. De Hoge Raad heeft echter in de arresten van 6 juni 2024<sup>2</sup>, 14 juni 2024<sup>3</sup> en 2 augustus 2024<sup>4</sup> aangegeven dat een herrekening moet plaatsvinden als het werkelijke rendement, dus wat het sparen en beleggen feitelijk heeft opgebracht, lager is dan het vastgestelde rendement. De hersteloperatie vraagt veel capaciteit van de Belastingdienst, zowel qua personeel als ICT, en heeft grote budgettaire gevolgen.

<sup>2</sup> Hoge Raad 6 juni 2024, ECLI:NL:HR:2024:704, ECLI:NL:HR:2024:705, ECLI:NL:HR:2024:771, ECLI:NL:HR:2024:756 en ECLI:NL:HR:2024:813.

<sup>3</sup> Hoge Raad 14 juni 2024, ECLI:NL:HR:2024:855, ECLI:NL:HR:2024:856, ECLI:NL:HR:2024:857 en ECLI:NL:HR:2024:860.

<sup>4</sup> Hoge Raad 2 augustus 2024, ECLI:NL:HR:2024:1085, Hoge Raad, 23/04644.

Het kabinet heeft als doel om op een geordende wijze belastingplichtigen die daarvoor in aanmerking komen de te veel betaalde belasting terug te geven. Om dit doel te bereiken, ontwikkelt de Belastingdienst het zogenaamde formulier “Opgaaf werkelijk rendement.” Het herstel vergt ook tijd en aandacht van belastingplichtigen in box 3 om hun werkelijke rendement te berekenen, waarbij de Belastingdienst zo goed als mogelijk zal ondersteunen.







## **2** Het werk van de Belastingdienst in feiten & cijfers

# Belastingontvangsten

## € 378.609

belastingontvangsten\*

Loon- en inkomensheffingen  
€ 216.375

Omzetbelasting  
€ 81.896

Vennootschapsbelasting  
€ 46.693

Autobelastingen  
€ 7.084

Dividendbelasting  
€ 6.354

Milieubelastingen  
€ 6.353

Assurantiebelasting  
€ 4.084

Overdrachtsbelasting  
€ 3.901

Schenk- en erfbelasting  
€ 3.580

Kansspelbelasting  
€ 1.266

Bankenbelasting  
€ 608

Overige belastingontvangsten  
€ 354

Bronbelasting op rente en royalty's  
€ 61



Bovenstaande bedragen x 1 miljoen

Bron: Miljoenennota 2025

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

# Burgers

## Omvang



Burgers betrokken bij inkomstenbelasting

**8,0 miljoen**

Schenkers

**100.000**

Erfgenamen

**300.000**

Aantal buitenlands belastingplichtigen inkomstenbelasting

**450.000**

## Werkzaamheden



Aantal aangiften inkomstenbelasting

**8,5 miljoen**

Telefoontjes

**5,4 miljoen**

Hulpverzoeken\*\*

**180.000**

Overige verzoeken

**270.000**

Bezwaren

**40.000**

Toezicht

**80.000**

handmatige controles aangiften inkomstenbelasting\*

**150.000**

automatisch herstel van aangiften burgers

## Beoordeling



Beoordeling door burgers\*

(op schaal van 1 t/m 5)

Adequate behandeling

**2,9**

Effectief informeren

**3,4**

Gemak bieden en fouten voorkomen

**3,5**

Corrigerend optreden

**3,4**

\* Doelstellingen. Overige cijfers zijn verwachtingen.

\*\* Bij balies, steunpunten en HUBA campagne (hulp bij aangifte).

# Midden- en Kleinbedrijf

## Omvang



Stichtingen en verenigingen

**223.000**

Particulieren plus\*\*

**1.723.000**

MKB klein incl. ZZP'ers

**956.000**

MKB midden

**756.000**

MKB groot

**30.000**

## Werkzaamheden



Aantal aangiften

**24,5 miljoen**

Telefoontjes

**1,9 miljoen**

Verzoeken

**804.000**

Bezwaren

**245.000**

Toezicht\*

**35.000-55.000**

controles aangiften  
inkomstenbelasting winst

**17.000-20.000**

controles aangiften  
vennootschapsbelasting

**7.000-10.000**

boekenonderzoeken

## Beoordeling



Beoordeling door midden- en kleinbedrijf\*

(op schaal van 1 t/m 5)

Adequate behandeling

**3,3**

Effectief informeren

**3,4**

Gemak bieden en fouten voorkomen

**3,4**

Corrigerend optreden

**3,4**

\* Doelstellingen. Overige cijfers zijn verwachtingen.

\*\* O.a. ROW-genieters (resultaat overige werkzaamheden), zonnepaneelhouders en gestaakte ondernemingen waarvan nog een aangifte of bezwaar afgehandeld moet worden.

# Grote organisaties

## Omvang



Entiteiten Top

132

Entiteiten Groot

4.300

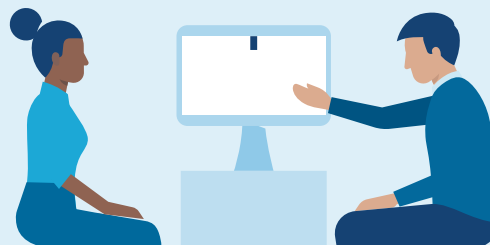
Entiteiten Middelgroot

2.900

Overig

4.700

## Werkzaamheden



Aantal aangiften

1,1 miljoen

Verzoeken

49.000

Bezwaren

17.000

Toezicht\*

5.000 - 10.000

aantal controles aangiften  
inkomstenbelasting

5.000 - 10.000

aantal controles aangiften  
vennootschapsbelasting

## Beoordeling



Beoordeling door grote  
organisaties\*

(op schaal van 1 t/m 5)

Adequate behandeling

3,5

Effectief informeren

3,5

Gemak bieden en fouten voorkomen

3,3

Corrigerend optreden

3,3

\* Doelstellingen. Overige cijfers zijn verwachtingen.

## ICT

### Bedrijfsprocessen

Onze bedrijfsprocessen voeren we voor een belangrijk deel geautomatiseerd uit. We moderniseren ons ICT-landschap, verbeteren onze IV-voortbrenging en brengen de basis op orde, zodat we onze operational excellence kunnen verhogen en de organisatie gereed maken voor een verdere digitale transformatie.



400

ICT-projecten

900

Applicaties



750

Bedrijfsprocessen

80%

van de bedrijfsprocessen is geautomatiseerd



## Opsporing

1,75 miljoen

Opsporingsuren in 2025

500.000

Opsporingsuren voor Belastingdienst, Toeslagen en Douane

522.000

Opsporingsuren ingezet op andere wettelijke taken

728.000

Uren zien & veredelen en overige diverse opsporingsuren

### Inzet fiscale thema's voor 2025

- BTW-fraude (intracommunautaire BTW-fraude en BTW-netwerkfraude)
- BPM-fraude (import van auto's)
- Verhuld Vermogen (virtual assets, woon- en vestigingsproblematiek, internationale aanpak company-structuren)

### Beoogde resultaten

> 82%

Processen-verbaal die leiden tot veroordeling of transactie

> 40%

Opsporingscapaciteit die wordt ingezet op omgevingsgerichte opsporings- of strafrechtelijke onderzoeken



# Organisatie en Personeel

## 28.258 fte (formatie)

Particulieren  
2.839 fte

Centrale Administratieve Processen  
3.836 fte

Midden- en Kleinbedrijf  
7.516 fte

Klantinteractie & Services  
1.788 fte

Grote Ondernemingen  
3.052 fte

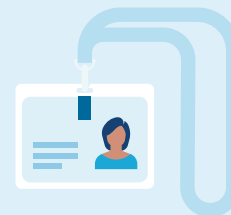
Informatievoorziening  
3.308 fte

FIOD  
1.833 fte

Overige dienstonderdelen  
4.086 fte

2.500 - 3.000 fte  
Instroom

2.250 fte  
Uitstroom

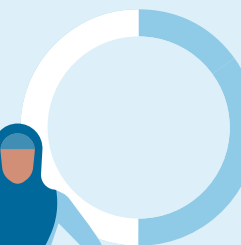


100%  
Doelstelling Banenafpraak\*

6,5%  
Voortschrijdend ziekteverzuim\*



Vrouwen in schaal  
15 of hoger\*



45-55%  
van totaal aantal  
medewerkers in  
deze groep is vrouw

\* Doelstellingen. Overige cijfers zijn verwachtingen.



### **3** We verbinden met de samenleving



De Belastingdienst staat midden in de samenleving. We werken samen met maatschappelijke organisaties, intermediairs en met andere overheidsorganisaties. Daarbij zijn we transparant over ons werk, hoe we werken aan verbeteringen en over wat er wel en niet goed gaat. Dat draagt ook bij aan de legitimiteit van ons handelen. Om ons werk goed te kunnen doen is uitvoerbare, begrijpelijke en doenbare wetgeving essentieel. Daarom werken we actief samen met opdrachtgevende ministeries en dragen zo bij aan vereenvoudiging van wet- en regelgeving. Hierna gaan we in op wat we in 2025 doen om de verbinding met de samenleving (verder) te versterken, zodat het makkelijker wordt voor burgers en bedrijven om hun fiscale verplichtingen na te leven en het vertrouwen in de Belastingdienst wordt vergroot.



## Samenwerking met maatschappelijke organisaties, intermediairs en overheidsorganisaties

Om ons werk voor burgers en bedrijven steeds beter te kunnen doen, werken we intensief samen met maatschappelijke organisaties, intermediairs en andere overheden. Het gaat zowel om organisaties voor burgers als organisaties voor mkb'ers, grote organisaties en hun intermediairs. In 2025 richten we ons in de samenwerking onder andere op de volgende activiteiten:

- We gaan het netwerk van gemeenten, sociaal raadslieden en maatschappelijk dienstverleners in 2025 verder versterken. We informeren deze partijen over onze hulpmogelijkheden voor burgers, onder andere met webinars, regionale bijeenkomsten en het Kennisnetwerk, een digitaal forum voor maatschappelijk dienstverleners dat we in 2025 verder ontwikkelen.
- Eind 2024 is de DenkTank Jongeren opgericht met ongeveer 15 jongeren tussen de 15 en 27 jaar waarmee de Belastingdienst en Dienst Toeslagen vanaf 2025 input verkrijgen voor een op jongeren gerichte dienstverlening en aanpak die hen ondersteunt bij het verkrijgen van rechten en het nakomen van verplichtingen.
- We investeren in de samenwerking met mkb-organisaties via onder andere het Belastingconsulenten (Becon)-overleg, overleg Digitale communicatie met de Belastingdienst (Digicom), het landelijk Intermediairpanel, het HT-overleg (horizontaal toezicht), en de activiteiten uit het Meerjarenplan Fiscaal Dienstverleners.
- Ook richten we ons in 2025 op de verbinding met mkb'ers zonder fiscaal dienstverleners onder andere door ze nog beter te informeren over hun verplichtingen en de wijze waarop ze daaraan kunnen voldoen.
- We investeren in nauwere samenwerking met grote organisaties door stakeholdermanagement en via de periodieke klant- en adviseuroverleggen.
- Binnen het programma *Werk aan Uitvoering (WaU)* dragen we bij aan de vereenvoudiging van wet- en regelgeving en maken we gegevensdeling beter mogelijk. Zo gaan we met de Dienst Toeslagen en een aantal gemeenten experimenteren met het delen van signalen voor vroegsignalering. Ook nemen we deel aan het WaU-programma Inrichten overheidsbrede loketten.

- Aan de ontwikkelingen en netwerken in EU- en OESO-verband nemen we actief deel. Dit geldt speciaal voor het *Forum on Tax Administration (FTA)*, waarin Nederland vanaf 1 januari 2025 een plek in het bestuur heeft. We nemen deel aan het *Large Business International Program*, aan *NETSIC* (internationaal netwerk ter bestrijding van o.a. verhuuld vermogen) en aan experimenten en pilots op het gebied van digitale identiteiten en e-invoicing.

## Transparantie en signalering

We zijn transparant over ons werk, hoe we werken aan verbeteringen en over wat er wel en niet goed gaat. We informeren zoals gebruikelijk het parlement over de belangrijkste activiteiten voor het komende jaar via de departementale begroting en het Jaarplan Belastingdienst. Verantwoording over de bereikte resultaten leggen we af via het Jaarverslag Financiën en de Jaarrapportage Belastingdienst.

We voeren verder in 2025 de volgende activiteiten uit:

- Het signalenproces is in 2024 verder versterkt met een centraal registratiesysteem waar alle meldingen terechtkomen, waardoor we in 2025 signalen beter kunnen oppakken. We ontvangen signalen van burgers en bedrijven over wat er niet goed gaat en wat er beter kan en ook eigen medewerkers kunnen laagdrempelig een mogelijk signaal inbrengen. Toeslagen sluit op het systeem en ingerichte proces aan, zodat op een eenduidige wijze signalen kunnen worden ingebracht en opgepakt. Ook voeren we gesprekken met de Consumentenbond, de Nationale Ombudsman, de Inspectie belastingdienst, toeslagen en douane, intermediairs en sociaal raadsliden over signalen en rapporteren we in de Stand van de uitvoering over hoe we hier vervolg aan geven.
- In 2025 voegen we extra gegevens toe aan de kerncijfers op onze website, bijvoorbeeld over milieubelastingen en belastingontvangsten. Met de kerncijfers maken we sinds 2024 inzichtelijk hoe we gedurende het jaar onze grootste werkstromen uitvoeren.

- Voor de inzet van capaciteit binnen het mkb moeten keuzes gemaakt worden. We vergroten het inzicht in de gemaakte keuzes door het publiceren van het werk- en productieplan.

## Herstel

In het kader van het bieden van herstel werken we in 2025 met name aan:

- De tegemoetkoming voor mensen aan wie minnelijke schuldsanering ten onrechte is ontzegd (*MSNP*). Wetgeving die de start van herstel mogelijk moet maken is in voorbereiding, zodat we met de uitvoering van het tegemoetkomingsbeleid in 2025 kunnen starten.
- Het bieden van herstel n.a.v. de uitspraak van de Hoge Raad over box 3. We willen op een geordende wijze belastingplichtigen die daarvoor in aanmerking komen de te veel betaalde belasting teruggeven. Om dit doel te bereiken, ontwikkelt de Belastingdienst het zogenaamde formulier "Opgaaf werkelijk rendement." De hersteloperatie zal in 2025 veel capaciteit van de Belastingdienst vragen, zowel qua personeel als ICT, en heeft grote budgettaire gevolgen.



## Bijdragen aan vereenvoudiging wet- en regelgeving

Voor zowel burgers en bedrijven als voor ons is het belangrijk dat de wet- en regelgeving begrijpelijk en uitvoerbaar is. Dat is een opgave voor zowel politiek, beleid als uitvoering. We dragen hieraan bij door vroeg in de beleidscyclus samen te werken en onze inzichten te delen met de (inter)departementale beleidsmakers. In 2025 doen we daarvoor onder andere de volgende activiteiten:

- We dragen met onze kennis en ervaring bij aan de ambitie van het kabinet om stapsgewijs toe te werken naar een hervorming en vereenvoudiging van het belastingstelsel.
- Soms is er behoefte om snel van ons te horen wat de impact van nieuwe regelgeving is, dan maken we bij amendementen een quickscan (verkorte uitvoeringstoets) of bij beleidsverkenningen een impactscan. Als wetgeving (min of meer) vaststaat, stellen we uitvoeringstoetsen op. Dit doen we zo vroeg mogelijk in de beleidscyclus, zodat hier in de besluitvorming rekening mee kan worden gehouden. We verwachten 160 uitvoeringstoetsen en 60-80 quickscans op te leveren in 2025. In de bijlage 'Overzicht uitvoerbaarheid' bij het Belastingplan maken we inzichtelijk wat de uitvoeringsconsequenties van de gezamenlijke voorstellen zijn.
- Met invoeringstoetsen, die worden uitgevoerd op het vroegst mogelijke moment na inwerkingtreding waarop iets gezegd kan worden over de werking van nieuwe of gewijzigde wet- en regelgeving in de praktijk, toetsen we of er knelpunten of onbedoelde effecten ontstaan voor burgers, bedrijven en/of de uitvoering. We starten in 2025 circa acht van deze toetsen.





**4** We brengen en houden de basis op orde

De Belastingdienst verwerkt jaarlijks miljoenen gegevens, aangiftes, legt heffingen op en int belastingen en premies. In die massaliteit is het belangrijk dat processen zorgvuldig zijn beschreven en gedocumenteerd en dat we deze kunnen uitvoeren met toekomstbestendige ICT. Gezien de grote hoeveelheid gegevens en informatie die we beheren, is data governance essentieel om deze gegevens goed te definiëren, beheren, beschermen en zorgvuldig met de informatie om te gaan. We moeten zorgen dat onze basis op orde is en blijft.



Om dit te waarborgen investeren we in de modernisering van ICT, optimaliseren we ons gegevensmanagement en onze informatiehuishouding, voldoen we aan de geldende wet- en regelgeving en zorgen we ervoor dat onze processen aantoonbaar op orde zijn. Zo blijven we transparant, flexibel en betrouwbaar. Het op orde brengen en houden is een meerjarige opgave; we bouwen in 2025 voort op activiteiten die al in gang zijn gezet.

## Processen op orde

Goed georganiseerde processen vormen de basis voor een betrouwbare en efficiënte uitvoering van onze werkzaamheden. Het beschrijven en inrichten van de processen is essentieel om aan te tonen hoe wordt voldaan aan algemene wet- en regelgeving, zoals de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) en Archiefwet. In 2025 gaan we verder met een aantal punten waar in 2024 ook de focus op lag:

- Ten eerste het beschrijven van de hoog-risicovolle werkprocessen, een inhaalslag die doorloopt in 2025. Het doel voor eind 2025 is om alle hoog-risico-werkprocessen beschreven te hebben en conform beschrijving te hebben geïmplementeerd.
- Met alleen een beschrijving van de werkprocessen zijn we er niet. We willen ook weten of de processen en de beheersingsmaatregelen daarin op de juiste manier worden uitgevoerd. Werkt onze interne controle ook zoals die bedoeld is? In 2025 toetsen we ook de werking van deze beheersingsmaatregelen, onder meer via deelwaarnemingen en steekproeven.
- Ten slotte het identificeren van hiaten in de bedrijfsprocessen met betrekking tot AVG, BIO en Archiefwet. In de in 2023 en 2024 uitgevoerde toetsing van de bedrijfsprocessen op AVG, BIO en Archiefwet zijn hiaten geconstateerd. In 2025 hebben we een oplossing voor deze hiaten met tijdelijke of structurele maatregelen met een daarbij horend tijdschema. Daarnaast gaan we verder met het vullen van het register van verwerkingen, gericht op verwerking van persoonsgegevens.

## Gegevensmanagement en informatiehuishouding professionaliseren

We willen een transparante en betrouwbare overheidsorganisatie zijn en zorgvuldig met de gegevens van belastingplichtigen om gaan. Het is dus van groot belang dat de informatie van alle processen duurzaam en toegankelijk wordt vastgelegd. Daarom brengen en houden we ons gegevensmanagement en onze informatiehuishouding verder op orde.



Hieronder verstaan we het geheel aan regels, structuren en voorzieningen gericht op het gebruik en beheer van informatie. Het belang hiervan is groot vanwege de toenemende behoefte om interbestuurlijk gegevens te delen en de introductie van nieuwe technieken.

In 2025 gaat het om de volgende activiteiten:

- In 2025 leveren we de eerste versie van het nieuwe generieke digitale archiefsysteem (GDA) op. Met GDA krijgen we een centrale plek om documenten op te slaan en te beheren, waardoor het voor onze medewerkers makkelijker wordt om informatie te verwerken en beschikbaar te stellen voor bijvoorbeeld burgers en bedrijven. Na oplevering van de eerste versie sluiten de ketens en processen hier geleidelijk op aan.
- We investeren in de basis door eisen te stellen aan de kennis- en gegevensmodellering, data governance in te richten en datamanagement als proces te verankeren in de organisatie. Daarnaast investeren we in een kwaliteitsmanagementsysteem.
- Het Rijksbrede programma Informatiehuishouding Op Orde (IOO) voeren we binnen de Belastingdienst uit in het programma 'Informatie Op orde Belastingdienst' (IOO BD).
- Met de campagne 'Bewust bewaren, dat doen we samen' brengen we belangrijke onderwerpen, zoals de Archiefwet, onder de aandacht. Hiermee richten we ons op het versterken van kennis en gedrag rondom informatiehuishouding. Zo zorgen we ervoor dat medewerkers precies weten wat er van hen wordt verwacht, bijvoorbeeld bij het juist opslaan van documenten.
- Vanwege de grote hoeveelheden gegevens maken we gebruik van algoritmes om bij het controleren van aangiftes tot selecties te komen. We willen transparant zijn over hoe we dit doen. We hebben op dit moment 77 algoritmen geïnventariseerd, die voor publicatie in aanmerking komen. Uiterlijk eind 2025 zijn deze algoritmen gepubliceerd.

## Modernisering ICT

Door ons ICT-landschap te moderniseren zorgen we dat de continuïteit van de ICT-systemen van de Belastingdienst voor de toekomst is verzekerd. Dit houdt bijvoorbeeld in dat we verouderde systemen uitschakelen en vervangen omdat de ondersteuning door ICT-leveranciers hierop afloopt en de kennis ervan schaars wordt. Modernisering zorgt ervoor dat de technologie die we gebruiken toekomstbestendig is en dat we wijzigingen eenvoudiger, met minder capaciteit en in kortere tijd kunnen uitvoeren. Daarmee zijn we ook beter in staat om grotere wetswijzigingen of zelfs stelselwijzigingen door te voeren en de dienstverlening voor burgers en bedrijven te verbeteren. In het [‘Overzicht Uitvoerbaarheid’](#) dat is meegestuurd bij het Belastingplan 2025 staat de stand van de modernisering per belastingmiddel. We voeren in 2025 de volgende activiteiten uit:

- In 2025 gaan we verder met het vervangen van de systemen die de heffing van de loonbelasting, inkomstenbelasting en vennootschapsbelasting ondersteunen. Deze systemen zijn gebaseerd op de verouderde ontwikkelingssoftware Cool:Gen.
- We werken ook aan de uitschakeling van een verouderd systeem voor de inning. Verder implementeren we een nieuw systeem voor de heffing van de omzetbelasting. Voor het nieuwe systeem voor de omzetbelasting heeft in 2024 een aanbesteding plaatsgevonden. In 2025 wordt samen met de leverancier het implementatieplan opgesteld.
- We migreren diverse werkstromen naar het reeds gemoderniseerde systeem voor de motorrijtuigenbelasting en maken voor alle werkplekken de overgang naar Microsoft365.
- Een ander belangrijke ontwikkeling in 2025 is het verder vormgeven van het nieuwe Enterprise Resource Planning (ERP)-systeem ter ondersteuning van onze bedrijfsvoering. De huidige versie van het ERP-systeem dat we gebruiken, wordt niet meer ondersteund door de leverancier. We maken daarom de overstap naar een nieuwe versie en we ronden dat in 2025 af.

## Professionalisering IV-voortbrenging

- We moderniseren onze werkwijze. Eind 2025 zijn de principes van agile werken in alle ketens van de Belastingdienst geïntroduceerd. Het doel van deze manier van werken is de ontwikkeling van systemen klantgericht, wendbaar en voorspelbaar te maken.
- We verbeteren het portfolioproses, waarmee we een belangrijke bijdrage leveren aan de prioritering van de inzet van IV-middelen voor de Belastingdienst en voor Dienst Toeslagen en Douane. Een belangrijke taak daarbij is om het technologiekader voor de hele organisatie vast te stellen, blijvend te ontwikkelen en monitoring en beheer in te richten op de toepassing van de kaders.



## Voldoen aan wet- en regelgeving

Als Belastingdienst moeten we ook voldoen aan algemene wet- en regelgeving die voor alle organisaties geldt. Dit gaat bijvoorbeeld over de Archiefwet en de Arbowet. In 2024 hebben wij geborgd dat de verantwoordelijkheid voor alle wet- en regelgeving intern is belegd en is ook in beeld gebracht waar we nog niet volledig in control zijn. In 2025 zorgen we voor de monitoring en control op alle wet- en regelgeving die op ons van toepassing is. We richten monitoring in om te volgen of we daadwerkelijk compliant zijn, zodat we kunnen bijsturen of ons verantwoorden over afwijkingen.

### AVG en Wet Politiegegevens (Wpg)

In 2025 blijven we ons richten op het rechtmatig gebruik van persoonsgegevens. We brengen de privacybewust- en bekwaamheid onder medewerkers naar een hoger niveau en geven gevolg aan de activiteiten die zorgen voor het voldoen aan wet- en regelgeving onder de AVG en Wpg. Het gaat in 2025 om de volgende activiteiten:

- In 2024 zijn er stevige en structurele stappen gezet in de afhandeling van AVG-inzageverzoeken. In 2025 handelen we minstens 90% van de AVG-inzageverzoeken binnen de wettelijke termijn af.
- In 2024 zijn de verplichte interne audits naar de Wpg uitgevoerd bij zowel FIOD als bij diverse doelgroepdirecties waar bijzondere opsporingsambtenaren (boa's) werken. Naar aanleiding van de bevindingen en aanbevelingen voor de doelgroepdirecties is een verbeterplan opgesteld. In 2025 gaan we door met de uitvoering van de auditaanbevelingen en wordt de wettelijk verplichte externe audit uitgevoerd over de naleving van de Wpg.
- In 2025 loopt het toezichtarrangement met de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) door. Er wordt intensief overleg gevoerd met de AP, zodat het perspectief van de AP in de besluitvorming kan worden meegewogen.

### Wet Open Overheid (WOO)

Conform de Wet Open Overheid (WOO) maken we actief en op verzoek documenten en onderliggende stukken openbaar. In 2025 optimaliseren we de processen voor het afhandelen van deze verzoeken, zoals direct contact opnemen met de verzoeker na het ontvangen van een verzoek en het sturen op een kortere afhandeltermijn.

### Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO)

Om de beveiliging van onze informatie te waarborgen, werken we volgens het kader van de BIO. De BIO is het basisnormenkader voor informatiebeveiliging binnen alle overheidslagen. Komende periode wordt een versie van de BIO van kracht waarin nieuwe beheersingsmaatregelen zijn opgenomen om te voldoen aan de Europese verordening Network and Information Security Directive (NIS-2). De NIS2-richtlijn is bedoeld om de cyberbeveiliging en weerbaarheid van essentiële diensten te verbeteren en stelt strengere beveiligingsnormen en meldingsvereisten voor incidenten. In 2025 wordt de Nederlandse uitwerking van de NIS-2 afgerond. Het ontwerpen, bouwen en implementeren van beheersmaatregelen wordt meegenomen in het ondersteuningsprogramma BIO.





## Strategisch risicomanagement

Bewust omgaan met risico's moet steeds meer onderdeel worden van het dagelijks handelen van onze medewerkers. In het kader van ons risicomanagement beoordelen we jaarlijks onze strategische risico's op beheersing en prioriteit. Hierbij worden ook externe en interne ontwikkelingen beoordeeld op relevantie en belang, waardoor wij hierop tijdig kunnen inspelen.

Dit resulteert in een aantal strategische toprisico's. Dit zijn risico's die de realisatie van de doelstellingen van de Belastingdienst in ernstige mate bedreigen en waarvan wij vinden dat stappen moeten worden gezet met betrekking tot beheersing. Deze zijn in onderstaande lijst 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.

- Besturingsrisico: het risico dat de besturing onvoldoende functioneert, waardoor de Belastingdienst haar strategie niet realiseert
- Compliance risico (intern): het risico dat de Belastingdienst zelf niet voldoet aan externe en/of interne wet- en regelgeving c.q. kaders op het gebied van de bedrijfsvoering (uitgezonderd uitvoering primaire processen)
- Continuïteitsrisico: het risico dat ICT-middelen niet beschikbaar zijn, waardoor geautomatiseerde ondersteuning van de Belastingdienstprocessen gedurende korte of langere tijd niet mogelijk is
- Informatiebeveiligingsrisico: het risico dat de informatiebeveiliging (binnen de infrastructuur) onvoldoende aantoonbaar op orde is, waardoor de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van de Belastingdienst-data van burgers en bedrijven niet zijn gegarandeerd
- Invorderingsrisico: het risico dat belastingvorderingen ten onrechte niet worden geïnd
- Nalevingsrisico: Het risico dat burgers en/of bedrijven de wet- en regelgeving niet vrijwillig naleven, omdat zij niet kunnen en/of niet willen
- Personeelsrisico: het risico dat de Belastingdienst niet beschikt over voldoende gekwalificeerde, vakbekwame en vitale medewerkers





**5** We verbeteren dienstverlening, toezicht en opsporing continu

We zorgen ervoor dat burgers, bedrijven en intermediairs zo veel mogelijk eenvoudig, automatisch en digitaal aan hun fiscale verplichtingen kunnen voldoen en hun rechten kunnen verkrijgen. Dit voorkomt fouten en vergroot het vertrouwen in de Belastingdienst. Daarbij zijn ondersteuning en persoonlijk contact beschikbaar voor wie dit nodig heeft. We streven er tegelijkertijd naar de noodzaak hiervan te beperken door middel van verdere digitalisering en vereenvoudiging waar mogelijk. We zetten dienstverlening, toezicht en opsporing in om naleving te bevorderen en waar nodig af te dwingen. Ook een robuust inningsproces is hierbij van belang.

Op de korte termijn streven we er daarbij naar onze primaire processen steeds effectiever en efficiënter uit te voeren. Voor de langere termijn streven we naar het doorvoeren van fundamentele procesvernieuwingen.



#### **Continu verbeteren**

We werken er elke dag aan om ons werk te verbeteren en te leren van ervaringen. Door betere sturing, procesverbetering en kennisuitwisseling worden we effectiever en efficiënter. Aan de voorkant zaken goed regelen zorgt voor voorspelbare doorlooptijden en kan (proces)uitval en herstel achteraf voorkomen. Daarmee bevorderen we onze 'operational excellence'.

- Om de voortgang hierop te meten ontwikkelen we een nieuwe indicator voor de productiviteit. Hierdoor is er meer inzicht in welke werkzaamheden in het primaire proces direct worden uitgevoerd ten gunste van burgers en bedrijven (direct productieve uren) en staf- en managementwerkzaamheden die het primaire proces hierbij ondersteunen (indirect productieve uren).
- Ook nemen we initiatieven om vanaf 2025 0,5% doelmatigheidsverbetering per jaar te bewerkstelligen in de uitvoering van onze primaire processen. Dat doen we door waar mogelijk processen te optimaliseren en minder arbeidsintensief te maken. Hierdoor kunnen we herinvesteren in verbeteringen voor de toekomst.

### **Continu verbeteren dienstverlening**

We willen het voor burgers, bedrijven en intermediairs eenvoudig maken om aan verplichtingen te voldoen en rechten te kunnen verkrijgen. Met verschillende innovatieprogramma's richten we de dienstverlening zo in dat zij makkelijker hun belastingzaken kunnen regelen en zaken al aan de voorkant goed gaan. Voor hen die dat nodig hebben bieden we extra ondersteuning en maken en houden we persoonlijk contact beschikbaar.

In 2025 gaan we voor het eenvoudiger aan verplichtingen voldoen en rechten verkrijgen onder andere de volgende activiteiten uitvoeren:

- Formulieren die met de hand moeten worden ingevuld worden waar mogelijk verder gedigitaliseerd. In 2025 maken we bijvoorbeeld 50 formulieren digitaal beschikbaar. Op papier aangifte doen blijft overigens mogelijk voor burgers die dat willen.
- We maken onze 6.300 standaardbrieven begrijpelijker. Dit doen we met de hulp van burgerpanels en een speciale Taalscan. Het doel is om eind 2025 circa 6.000 van de brieven getoetst en waar nodig aangepast te hebben. We doen in 2025 verder onderzoek naar het adres van 175.000 poststukken met een onjuist of onvolledig adres, zodat we die sneller kunnen gaan afhandelen.
- Ook bieden we meer informatie over aftrekposten digitaal aan, zodat mensen die in hun aangifte kunnen verwerken, onder andere over kostensoorten in de aftrek op de aangifte erfbelasting.
- Informatie over het bezwaarproces wordt op onze website verduidelijkt, bijvoorbeeld om het verschil tussen een verzoek en een bezwaar inzichtelijker te maken. Voor bedrijven geldt dat zij via boekhoudsoftware digitaal bezwaar kunnen indienen via een system-to-system-koppeling (S2S). In 2025 zetten we de eerste stappen naar een meer op track & trace gebaseerd proces.
- Vanaf 1 januari 2025 kunnen ondernemers met een gemaximaliseerde Europese omzet kiezen voor een btw-vrijstelling in de lidstaten van de Europese Unie. De Nederlandse ondernemers kunnen zich vanaf die datum hiervoor digitaal aan- en afmelden. De kleine-ondernemersregeling (KOR) van Nederland is aangepast op 1 oktober 2024, waardoor ondernemers zich digitaal kunnen aan- en afmelden. We helpen bij de afweging of de KOR een geschikte regeling is.
- We actualiseren de leidraad Toezicht Grote Ondernemingen en publiceren een handzame factsheet daarover. We blijven investeren in een professionele werkrelatie met hen en hun (fiscale) adviseurs en accountants via de individuele klantbehandeling.



Voor ondersteuning en persoonlijk contact hebben we verschillende dienstverleningskanalen waar burgers en bedrijven terecht kunnen, zoals de BelastingTelefoon, de website, social media en onze 21 kantoren en 16 steunpunten. Daarnaast voeren we op dit gebied in 2025 onder andere de volgende activiteiten uit:

- We bellen burgers bij aangifteverzuim om te voorkomen dat problematiek escaleert. We onderzoeken in 2025 hierbij 'outbound bellen', waarbij het initiatief voor contact dus vanuit ons komt, op andere thema's dan aangifteverzuim en verkennen de verdere inzet van het contactkaartje.
- Zo'n 800 medewerkers die direct of indirect contact hebben met burgers en bedrijven worden verder opgeleid in het vroegtijdig herkennen van signalen die kunnen duiden op fiscale problematiek.
- In het Stella-proces voor mensen met complexe en dringende situaties voeren we organisatorische verbeteringen door.
- We optimaliseren de persoonlijke dienstverlening aan startende en stoppende ondernemers. Er wordt een bredere aanpak opgesteld om het aangifte- en betaalverzuim onder zzp'ers te beperken.
- De initiatieven die de afgelopen jaren op het terrein van de menselijke maat binnen de individuele behandeling van burgers en bedrijven zijn gestart gaan we in 2025 aanvullen en stroomlijnen.
- Maandelijks delen we ongeveer 600 signalen van betalingsachterstanden bij burgers en kleine ondernemers met enkele gemeenten die aan een pilot deelnemen, om te voorkomen dat betalingsachterstanden verergeren tot problematische schulden.
- Jongeren zijn de belastingbetalers van de toekomst. Een groot deel van hen is zich vaak nog onvoldoende bewust van hun (fiscale) rechten en plichten. We richten in 2025 een deel van onze communicatie en informatie specifiek op jongeren, mede op basis van input van de in hoofdstuk 3 genoemde Denktank Jongeren.

## Continu verbeteren toezicht en opsporing

We zetten dus veel in op 'de voorkant' om fouten zoveel mogelijk te voorkomen, maar ook op toezicht en opsporing om de balans te bewaken en om naleving af te dwingen waar nodig.

### Toezicht

We proberen gemaakte fouten en vergissingen snel aan te (laten) passen en richten ons op een aantal specifieke thema's in ons toezicht. Die zijn gebaseerd op onderzoek naar fouten in de aangifte en effectmetingen van eerder ingezet toezicht.

In 2025 voeren we onder andere de volgende activiteiten in ons toezicht uit:

- Bij mogelijke fouten vragen we met een brief aan burgers om de aangifte nog een keer te controleren en zo nodig een nieuwe aangifte in te dienen.
- Het aantal registraties waarmee MKB-ondernemers participeren in convenanten horizontaal toezicht met fiscaal dienstverleners wordt uitgebreid naar 218.000.
- Verder herijken we de classificatie van het klantenbestand voor grote organisaties (Top, Groot, Middelgroot). Elke categorie kent een specifieke klantbehandeling in toezicht en dienstverlening. Met deze herijking zorgen we ervoor dat de organisaties in de klantcategorie zijn ingedeeld waar ze horen.



- Met het programma Verhuld Vermogen bestrijden we constructies die tot doel hebben inkomsten of vermogen (vaak in het buitenland) aan het zicht van de Belastingdienst te onttrekken. Hierop zetten we in 2025 naar verwachting 158.000 uren in.
- We breiden het aantal dossiers van Zeer Vermogende Personen (zvp) dat we in behandeling nemen uit van 1150 naar 1500. Daarmee wordt de laatste stap gezet en de toegezegde uitbreiding bereikt.
- In de Europese Unie bestaan op het terrein van administratieve samenwerking diverse richtlijnen, Directive Administrative Cooperation (DAC) genoemd. Verschillende DAC's zijn voor onze uitvoering van belang. Zo voeren we de Europese richtlijn DAC-7 uit, die digitale platformen verplicht om (fiscale) informatie van hun gebruikers te verstrekken aan ons, en het uitwisselen van die informatie tussen de EU-lidstaten. We verwachten meer dan 280 platforms die data aanleveren. De ontvangen data zullen worden geanalyseerd, zodat deze eventueel in het toezicht gebruikt kunnen worden. Er zal geen extra controle plaatsvinden ten opzichte van wat gebruikelijk is.
- Verder bereiden we ons voor op de implementatie van DAC-8 (informatie-uitwisseling cryptobezit) per 1 januari 2026 en implementeren we de regelgeving voor de minimum-winstbelasting (Pijler 2, richtlijn van de oeso).

#### Handhaving arbeidsrelaties

Per januari 2025 wordt het handhavingsmoratorium voor de handhaving van arbeidsrelaties opgeheven. De wijze waarop we in 2025 de handhaving op arbeidsrelaties gaan vormgeven nemen we op in het Handhavingsplan arbeidsrelaties 2025 dat op onze website wordt gepubliceerd.



### Fraudebestrijding

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, waardoor ook de compliance afneemt. In 2025 voeren we onder andere de volgende initiatieven op het terrein van fraudebestrijding uit:

- We doen onderzoek naar de aard en omvang van een aantal fenomenen waarbij mogelijk sprake is van fraude, om hier vervolgens een Belastingdienst-brede aanpak voor op te stellen. In 2024 was dit nog een programma, vanaf 2025 doen we dit als onderdeel van de reguliere uitvoering van onze handavingsstrategie.

- Btw-carrouselfraude en misbruik van wet- en regelgeving door 'Risicovolle Netwerken' bestrijden we. Ook waar vermogen met opzet wordt verhuisd, zetten we naast toezicht fraudebestrijding in (zie ook de paragraaf toezicht).
- Het ontvangen, registreren en analyseren van meldingen over mogelijke onjuistheden pakken we verder op. Sinds november 2023 worden een tweetal meldingstromen beproefd en opgestart. Ons streven is om in 2025 meerdere meldingstromen te kunnen opstarten.

### Opsporing

We sporen complexe vormen van financiële en fiscale criminaliteit op. De FIOD zet hierbij in op een fenomeengerichte en landelijke aanpak om pro-actiever, wendbaarder en flexibeler te werken. Zo kunnen we tijdig inspelen op nieuwe vormen van financiële en fiscale criminaliteit, waar we onze expertise, methodes en opsporingsmiddelen voortdurend op aanpassen.

De FIOD voert in 2025 onder andere de volgende activiteiten uit:

- Via de 'jaarschijf' 2025 van het handavingsarrangement (HHA) wordt opsporing, onder gezag van het Functioneel Parket van het Openbaar Ministerie, gericht door de FIOD ingezet. Opsporing van fiscale criminaliteit volgt daarbij op de inzet van de Belastingdienst als toezichthouder. De inzet voor 2025 is gericht op de volgende fiscale fenomenen: btw-fraude (intracommunautaire btw-fraude en btw-netwerkfraude); bpm-fraude (import van auto's); en Verhuisd Vermogen (virtual assets; woon- en vestigingsproblematiek; en internationale aanpak company-structuren).
- Gegeven de schaarse capaciteit zetten we ook in op alternatieve afdoeningsmogelijkheden buiten de rechterlijke macht om via de toezichthouder en de inzet van het bestuursrecht of via het om met een fiscale strafbeschikking.
- Een belangrijke niet-fiscale taak van de FIOD in 2025 is met de modernisering van de sanctiewetgeving ook de opsporing van overtredingen van financiële en economische sancties. De aanpak van sanctiewetshendingen is een fenomeen waarvoor blijvend inzet van mensen en middelen nodig is.
- Daarnaast zet de FIOD zich ook in 2025 onverminderd in voor de aanpak van witwassen en criminele geldstromen (onder meer via cryptovaluta), corruptie en financiering van terrorisme.



## Continu verbeteren innen en betalen

De invorderingsstrategieën van de Belastingdienst en Dienst Toeslagen zijn herijkt.

Deze invorderingsstrategieën bevatten dezelfde vijf uitgangspunten:

- een persoonsgerichte benadering;
- stimuleren dat burgers uit zichzelf betalen;
- probleemschulden voorkomen;
- het bestaansminimum waarborgen; en
- dwanginvorderingsmaatregelen alleen inzetten als uiterst middel.

Maatregelen die hieruit voortvloeien worden verder uitgewerkt en ingevoerd.

De afgelopen periode bleek vanwege capaciteitstekort en de toename van werkzaamheden bij de inning van belasting- en toeslagschulden het werkaanbod groter dan de beschikbare capaciteit. De opgestarte (dwang-) invorderingsmaatregelen na corona hebben daarbij ook grote impact gehad, zowel voor de maatschappij als voor onze uitvoering. De opstart leidde tot o.a. meer verzoeken om betalingsregelingen en bezwaren tegen de kosten bij een dwangbevel wegens het te laat betalen.

In 2025 werkt de Belastingdienst aan maatregelen die burgers en bedrijven weer tijdig hulp bieden en duidelijkheid geven bij vragen. Er is daarbij wel een afhankelijkheid van ICT-ondersteuning voor betaalgemak, het informeren en voor adequate hulp.

- Er komt een mogelijkheid voor particulieren om digitaal een eenvoudige betalingsregeling van 12 maanden aan te vragen. Daarmee kunnen we sneller betaalgemak bieden.
- In onze communicatie informeren we burgers en bedrijven zo vroeg mogelijk over de eventuele gevolgen van het niet tijdig betalen zoals bijkomende invorderingskosten en we wijzen op de mogelijkheden voor een betalingsregeling en de weg naar schuldhulp. We roepen op om in actie te komen.

- Een taskforce helpt bij de behandeling en begeleiding bij de coronabetalingsregeling van met name kleinere bedrijven. Zo kunnen we ondernemers weer in de actualiteit helpen.
- Burgers en bedrijven helpen we bij het voldoen aan de betaalverplichting. Waar het niet anders kan worden dwangmaatregelen ingezet. Daarbij worden deurwaarders ingezet, niet alleen voor beslaglegging en de incasso, maar ook dienstverlenend. Ook in deze fase blijven we luisteren naar de burgers en bedrijven en ondersteunen bij het oplossen van de problemen.

## Fundamentele procesvernieuwing voor de lange termijn

We brengen de basis op orde en terwijl we dat doen, beginnen we ook met de voorbereidingen voor de toekomst. Na de grote iv-modernisering gaan we door met het vernieuwen, vereenvoudigen en digitaliseren van onze processen, integraal en gericht op onze doelgroepen. Het gaat in 2025 onder andere om de volgende activiteiten:

- We zetten een beweging in gang waarbij we overstappen op een digitaal bedrijfsmodel, inclusief de benodigde organisatorische, personele en technische veranderingen: de ‘digitale transformatie’. De transformatie helpt ook om de krappe arbeidsmarkt het hoofd te bieden en ook in de toekomst alle dienstverlening te kunnen blijven leveren. In het eerste kwartaal zetten we onze visie neer op de digitale transformatie van belastingheffing, waarbij heffen en innen zoveel mogelijk vanzelf gaat. Het oeso-rapport Tax Administration 3.0 geldt voor het denken over de digitale transformatie als leidraad. We organiseren vervolgens consultaties met burgers, bedrijven en andere stakeholders om input te krijgen voor de vervolgaanpak. Ter ondersteuning van deze belangrijke veranderingen is een transformatiebureau ingericht.
- We zijn een meerjarig traject ‘VanZelf Goed’ gestart. Hiermee willen we de compliance verhogen door investeringen die burgers en bedrijven met een fiscaal dienstverlener doen in de kwaliteit van hun administratie en hun werkprocessen te benutten. Hierdoor kunnen we ons toezicht gericht inzetten



op de aangiften waar we minder zekerheid over de juistheid en volledigheid hebben. We winnen daarmee kostbare tijd, want op dit moment bevat meer dan de helft van de aangiften van ondernemers onnodige fouten door een gebrek aan kennis, het missen van overzicht of slordigheden. Zo kunnen bedrijven zich richten op het ondernemen en kunnen wij ons richten op bedrijven die extra hulp en aandacht nodig hebben. We voeren in 2025 pilots uit gericht op het gebruik van kwaliteit in ondersteunende softwareproducten. In overleg met de koepels van Fiscaal dienstverleners (FD'ers) implementeren we in 2025 bijvoorbeeld een raamwerk Opgaaf Werkelijk Rendement (owr) inzake de herstelactie Box 3. Dat betekent dat we daadwerkelijk gaan steunen op de kwaliteit en toegevoegde waarde van de FD'ers. Middels een steekproef en daaraan gekoppeld de inrichting van een leercirkel leveren we daarmee een bijdrage aan toezicht. Daarnaast gaan we rondom de Bedrijfsopvolgingsregeling (BOR) een pilot uitvoeren met dezelfde strekking.

- Op 2 augustus 2024 is de AI Verordening van kracht geworden. Deze gaat uit van een risicogestuurde aanpak, waarbij een balans wordt gevonden tussen de risico's van het gebruik van (generatieve) AI en de mogelijkheden die deze technologie biedt. Uit de wet vloeien verschillende verplichtingen voort, die in 2025 of later ingaan. We zorgen ervoor dat er op een zorgvuldige en transparante manier invulling aan deze verplichtingen wordt gegeven, zoals via het implementeren van een kwaliteitssysteem. In 2025 zullen ook mogelijkheden van (generatieve) AI bij het ondersteunen van medewerkers in primaire en secundaire processen worden onderzocht en beproefd. Waar opportuun en waar mogelijk zullen deze ook in gebruik worden genomen.





**6** We werken met plezier en vanuit vakmanschap

Het werkplezier en vakmanschap van onze medewerkers is één van de prioriteiten van de Belastingdienst. Het niet kunnen beschikken over voldoende, vakbekwaam en vitaal personeel is één van de belangrijkste continuïteitsrisico's voor de Belastingdienst voor de komende jaren. Vitale medewerkers die werk doen wat bij hun talenten past en zich blijven ontwikkelen in hun vakmanschap zijn productiever, melden zich minder vaak ziek en blijven langer betrokken bij het werk. Hoewel we onverminderd doorgaan met het werven van medewerkers, verschuift het zwaartepunt van onze inspanningen naar behoud en inzetbaarheid. Dit is noodzakelijk om als Belastingdienst onze maatschappelijke en politieke opgaven te blijven uitvoeren.



## Medewerkersbeleving staat centraal

We willen dat onze medewerkers een positieve medewerkersbeleving hebben. Onze medewerkers doen belangrijk en betekenisvol werk. Ondanks dat er veel wordt gevraagd van de organisatie, zetten we ons in 2025 in om een daling in het verzuim te realiseren en zijn we wendbaar in het aanpassen van het werk naar de inzetbaarheid van medewerkers. Door slimmer gebruik te maken van vernieuwende opleidingsmethoden, inzet van de vaktechnische lijnen en digitale ondersteuning, zijn nieuwe medewerkers snel inzetbaar en behouden we noodzakelijke kennis van mensen die uitstromen. Gedurende de hele reis van de medewerker, vanaf het moment van de eerste kennismaking met de Belastingdienst als werkgever tot aan het moment van uitdiensttreding en de alumniperiode, geven we elke medewerker de aandacht en ruimte om optimaal te presteren en zich verder te ontwikkelen.

## Lerende organisatie

De Belastingdienst is een lerende organisatie die continu evalueert en daarvan leert. We willen een organisatie zijn waar medewerkers zich gezien, gehoord, gewaardeerd en gerespecteerd voelen. We zijn een organisatie waar medewerkers trots op zijn en waar zij zich veilig en vrij voelen om zich uit te spreken. Ook werkt de Belastingdienst aan het slimmer en anders inrichten van het werk en de werkprocessen, door deze integraal, toekomstgericht en minder arbeidsintensief te maken. Deze vernieuwende initiatieven kosten tijd en doen een groot beroep op het absorptievermogen van de organisatie.

We zetten strategische personeelsplanning in om de toekomstige ontwikkelingen te vertalen naar wat we in de toekomst nodig hebben zowel op het vlak van de mensen als de organisatie. Deze inzichten worden vertaald in de werving en het leer- en ontwikkelportfolio.

Binnen de strategische prioriteit “we werken met plezier en vanuit vakmanschap” richten we ons op:

- *Talentmanagement en ontwikkelmogelijkheden:* We geven prioriteit aan talentmanagement en ontwikkelmogelijkheden om betrokkenheid, vitaliteit en inzetbaarheid te verhogen.
- *Lerende organisatie:* We zijn een lerende organisatie, waarbij we ons werk evalueren en daarvan leren. Leren vormt een integraal onderdeel van ons werk.
- *Weerbaarheid:* We zijn ons – als ambassadeur van onze organisatie – bewust van onze positie en verantwoordelijkheid; we zijn weerbaar tegen corruptie, ondermijnende criminaliteit en intimidatie.
- *Sociale veiligheid:* We voelen ons veilig en vrij om ons uit te spreken en vanuit onze professionele ruimte eigenaarschap te tonen en initiatieven te nemen; we borgen samen een cultuur waarin een open dialoog gevoerd wordt.
- *Inspirerende werkomgeving:* We werken in een inspirerende werkomgeving.

We ondernemen hiervoor in 2025 verschillende activiteiten.

Een aantal voorbeelden daarvan is:

- Op het terrein van duurzame inzetbaarheid gaan we het ziekteverzuim omlaag brengen en preventie effectiever maken. We monitoren de bevoegenheid en herstelbehoefte van medewerkers om vanuit data de juiste interventies te kiezen. Per 1 januari 2025 wordt een aangepast arbodienstverleningsmodel geïntroduceerd om lang verzuim en niet-medisch verzuim te voorkomen. In de verzuimbegeleiding richten wij ons meer op de inzetbaarheid van de medewerker, door direct na een ziekmelding te onderzoeken waar de oorzaken liggen van de verminderde inzetbaarheden een passende oplossing te bieden. Deze aanpak vraagt een stevige inzet van leidinggevendenden ondersteund door professionals.

- We versterken het vakmanschap van alle medewerkers in brede zin (kennis, houding en vaardigheden). In 2025 passen we de visie die is ontwikkeld op leren en ontwikkelen toe op verschillende groepen medewerkers. We gebruiken nieuwe opleidingsmethoden die medewerkers op hun werkplek ondersteunen. Zo maken we bijvoorbeeld digitale coaches beschikbaar, zodat een medewerker tijdens het werk direct ondersteuning kan invoeren wanneer dat nodig is. Deze performance support is met één klik beschikbaar. Medewerkers worden hierdoor ondersteund in hun rol, zijn sneller inzetbaar en zijn eerder in staat zelfstandig te werken. Er wordt minder gevraagd van andere collega's omdat de vragen eerst bij een digitale coach gesteld worden.
- In 2025 blijft het vergroten van de weerbaarheid van de organisatie en het personeel van groot belang. Om de krachten op het terrein van veiligheid en integriteit te bundelen, en de sturing en regie hierop binnen de Belastingdienst te versterken, zijn we in 2025 het 'Bureau Veiligheid & Integriteit' (BV&I) aan het oprichten. Het BV&I zorgt voor een uniforme en begrijpelijke aanpak om onze weerbaarheid tegen ondermijning verder te vergroten, de bescherming van personeel en informatie te optimaliseren en het bewustzijn bij medewerkers voor integriteit- en corruptierisico's te vergroten.





**Bijlage**

## Bijlage: Begrippenlijst

AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
Belastingplichtige	Een uniek persoon (natuurlijk of niet-natuurlijk) die een aangifte heeft gedaan of een aanslag heeft ontvangen
BIO	Baseline Informatiebeveiliging Overheid
Boekenonderzoek	Alle contacten met belastingplichtigen waarbij de administratie wordt getoetst aan de werkelijkheid of norm
Btw	Belasting over de omzet
Btw-carrouselfraude	Bij btw-carrouselfraude dragen ondernemers geen btw af aan de Belastingdienst, terwijl deze btw wel in rekening is gebracht bij hun afnemers.
Compliance	De bereidheid van burgers en bedrijven om de fiscale verplichtingen na te komen.
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
Dienstverlening	Het zodanig ondersteunen van burgers en bedrijven dat zij hun eigen verantwoordelijkheid kunnen nemen om weten regelgeving na te leven
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

Entiteit	Een belastingplichtige entiteit is een verzameling van met elkaar samenhangende (door huwelijk en/of zakelijke eigendomsverhoudingen) belastingplichtigen
ERP	Enterprise Resource Planningsysteem
FIOD	Fiscale Inlichtingen- en OpsporingsDienst
Fraude	Deze term is niet gedefinieerd in de belastingwetgeving, maar wordt gebruikt als sprake is van een fiscaal vergrijp (of een fiscaal misdrijf).
Fte	Fulltime equivalent
GDA	Generieke Digitale Archiefsysteem
Gegevenshuishouding	Het systematisch geheel van alle bedrijfsgegevens en de daarbij horende life cycle-taken, zoals het verzamelen, opslaan en archiveren, beheren (opvoeren, muteren en verwijderen) en toegankelijk maken en beveiligen van deze gegevens.
Handhaven	Het 'doen' naleven; omvat het hele spectrum aan activiteiten dat hiervoor beschikbaar is en die vallen onder de beleidsinstrumenten dienstverlening, toezicht en opsporing (handhaven in ruime zin)
Horizontaal toezicht	Toezicht dat gebaseerd is op transparantie, begrip en vertrouwen tussen de Belastingdienst en grote organisaties of (vertegenwoordigers van) fiscaal dienstverleners. Afspraken over de manier waarop de partijen met elkaar omgaan, worden vastgelegd in convenanten.

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
MKB	Midden- en Kleinbedrijf
MSNP	Minnelijke Schuldsanering Natuurlijke Personen
oESO	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
Stella-teams	Richten zich op het bieden van hulp en ondersteuning bij complexe en dringende problemen van burgers en ondernemers
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)
Uitvoeren	Alle activiteiten waarmee door middel van (massale) processen – zoals heffen/innen/gegevensverwerking - het voor burgers en bedrijven zo gemakkelijk mogelijk is om aan verplichtingen te voldoen en rechten geldend te maken
Verhuld vermogen	Vermogen dat burgers en bedrijven buiten het zicht van de fiscus hebben gebracht

WaU	Werk aan Uitvoering, overheidsbreed programma ter verbetering van de publieke dienstverlening
Wpg	Wet politiegegevens
ZVP	Zeer Vermogende Personen

Dit is een uitgave van:  
Belastingdienst  
December 2024