



Belastingdienst



Jaarrapportage 2024

Belastingdienst

Uitgelicht in 2024

Hulp bij belastingen

Met een verbeterde bereikbaarheid van de BelastingTelefoon en diverse andere contactmogelijkheden is een beetje extra hulp nooit ver weg.



Invoeringstoetsen

We toetsen de werking van wet- en regelgeving in de praktijk.



Verhuld vermogen

We sporen verhuld vermogen op en corrigeren dit.



Modernisering ICT

We moderniseren en vervangen verouderde ICT-systemen.



Gemakkelijk betalen

Steeds meer betalingen kunnen worden voldaan via iDeal.

Samenwerking met fiscaal dienstverleners verstevigen

We verhoogden het aantal registraties waarmee mkb'ers meedoen met convenanten.



Personele capaciteit op orde

We verwelkomen een recordaantal nieuwe collega's.



Begrijpelijke brieven

We verbeterden onze brieven zodat ze beter leesbaar zijn.



In deze jaarrapportage

1 De Belastingdienst in 2024 4

Dienstverlening verbeterd	6
Toezicht en opsporing uitgevoerd	6
Basis verder op orde gebracht	7



2 Ons werk in feiten & cijfers 8

Gerealiseerde belastingmiddelen en bezetting Belastingdienst	9
Burgers	10
Midden- en Kleinbedrijf	10
Grote organisaties	11
Fraudebestrijding en opsporing	11
Prestatie-indicatoren 2024	12



3 Voor burgers en bedrijven 14

Burgers	15
Midden- en Kleinbedrijf	20
Grote organisaties	24
Fraudebestrijding en opsporing	29



4 Basis op orde 32

Uitvoerbare wet- en regelgeving	33
Personeel en organisatie	34
ICT, gegevens en analytics	37
Continu verbeterde beheersing	40
Beheersing van de strategische topisico's (SRA)	41





1 De Belastingdienst in 2024

De Belastingdienst in 2024

De Belastingdienst speelt een cruciale rol in onze maatschappij: we zorgen ervoor dat Nederland kan functioneren, door belastingen en premies te heffen en te innen. Dat lukt goed: we hebben in 2024 €375 miljard aan belasting- en premieopbrengsten geïnd, €23 miljard meer dan in 2023. Deze opbrengsten zijn essentieel voor onder andere onze infrastructuur, onderwijs en defensie. We kijken als Belastingdienst terug op een succesvol jaar. In de context van een krappe arbeidsmarkt en een grote moderniseringsopgave in de ICT zijn de meeste prestatie-indicatoren uit de Rijksbegroting gehaald. We hebben de dienstverlening aan burgers en bedrijven verbeterd. De bereikbaarheid van de BelastingTelefoon – een van onze belangrijkste contactpunten met burgers en bedrijven – verbeterde van 81,5% in 2023 naar 87,8% in 2024 en komt dicht in de buurt van de streefwaarde van 90%. Daarnaast reed er voor het eerst een ‘Belastingbus’ langs diverse locaties in het land, zodat belastingplichtigen zonder afspraak vragen konden stellen over hun belastingaangifte. We zijn er in geslaagd onze eigen wervingsdoelstelling te overtreffen en eind 2024 zelfs volledige bezetting te realiseren. Uit het medewerkersonderzoek blijkt dat de ‘eNPS-score’ – de mate waarin een medewerker van de Belastingdienst de organisatie aanbeveelt – is gestegen van +6 in 2023 naar +13.

Aandachtspunten waren er natuurlijk ook. Hoewel beter dan in 2023 (76,7%) blijven we met 82% in 2024 nog achter bij de doelstelling om 90% van de bezwaren binnen wettelijke termijn af te doen. De instroom van bezwaren rond box 3 speelt hierin een grote rol. De betalingsachterstand was daarnaast in 2024 met 4,2% hoger dan de streefwaarde van 3,5%, door de stopzetting van bijna 50.000 coronabetalingsregelingen. Ook het ziekteverzuim is met 7,3% te hoog en vraagt om een effectieve aanpak.

In 2024 is een aantal langlopende trajecten afgerond waarmee fouten uit het verleden zijn hersteld. Er zijn bijna 267.000 aanslagen hersteld waarbij de invorderingsrente onjuist was berekend. We hebben daarnaast het hersteltraject van de Fraude Signalering Voorziening (FSV) afgerond. In totaal zijn bijna 270.000 burgers geïnformeerd over de effecten die zij hebben ondervonden in de FSV. 7.340 burgers hebben een tegemoetkoming ontvangen, omdat zij hierin met bijzondere persoonskenmerken opgenomen waren. Circa 2.500 burgers zijn in 2024 tegemoetgekomen in het kader van Selectie aan de Poort. Deze burgers zijn in het verleden extra geselecteerd voor controle, terwijl daar geen fiscale reden voor was. Ook zijn in 2024 voorbereidingen getroffen voor het uitvoeren van het herstel naar aanleiding van de uitspraken van de Hoge Raad over box 3. Er zijn onder meer uitvoeringstoetsen opgesteld voor zowel de Wet tegenbewijsregeling (het aanvullend herstel) als de Wet werkelijk rendement (het nieuwe stelsel).

In deze jaarrapportage kijken we terug op 2024. In dit eerste hoofdstuk belichten we de belangrijkste punten. In de hoofdstukken daarna hebben we dit jaar de resultaten uit het jaarplan 2024 beknopt en toch zo duidelijk mogelijk opgeschreven: waar werd de ambitie van het jaarplan gehaald en waar niet? Hoofdstuk 2 geeft een beeld van ons dagelijks werk in een aantal kerncijfers. In hoofdstuk 3 rapporteren we over de ambities aan de hand van de verschillende doelgroepen en beschrijven we de activiteiten rond toezicht en fraudebestrijding. Hoofdstuk 4 behandelt ‘de basis op orde’: personeel, ICT, uitvoerbare wetgeving, interne beheersing en risicobeheersing.

Dienstverlening verbeterd

We willen het voor belastingplichtigen makkelijk maken om juist en volledig hun aangifteplicht te kunnen voldoen, zodat het heffen en innen vervolgens ook minder capaciteit van de Belastingdienst vraagt. Daarvoor hebben we in 2024 de dienstverlening verbeterd. In 2024 hebben we onder andere de volgende resultaten behaald op dienstverlening:

- We hebben een succesvolle aangiftecampagne uitgevoerd, waarbij 9,9 miljoen aangiften inkomstenbelasting zijn verwerkt.
- Burgers en bedrijven betalen steeds vaker via iDeal en het aantal gebruikers groeit: in 2024 is twee miljoen keer gebruik gemaakt van deze betaaloptie.
- De drempel voor toelating voor de Stella-teams is verlaagd. Met Stella-teams worden burgers en bedrijven met complexe en dringende problematiek geholpen. In 2024 hebben we 9% meer mensen kunnen helpen met de Stella-aanpak: van 2.808 mensen in 2023 naar 3.057 mensen in 2024.
- We hebben 7,6 miljoen telefoontjes afgehandeld, waarvan 5,4 miljoen van burgers en 2,2 miljoen van bedrijven. De bereikbaarheid van de Belastingtelefoon is verbeterd naar 87,8%, waardoor burgers sneller en gemakkelijker hun vragen kunnen stellen en antwoorden kunnen krijgen. De bereikbaarheid van de webcare is gestegen van 68,4% in 2023 naar 91,3% in 2024. Ook de tevredenheid is toegenomen: bijna 80% van de bellers geeft een cijfer van 3 of hoger.
- Daarnaast zijn er 130.000 hulpverzoeken van burgers bij hun belastingaangifte afgehandeld door middel van fysieke baliebezoeken, digitale dienstverlening en het proactief benaderen van burgers. Dat laatste gebeurt bijvoorbeeld bij (herhalend) aangifteverzuim of om burgers er op te wijzen dat zij mogelijk recht hebben op een belastingteruggave. De baliebezoeken worden het meest gewaardeerd: in 2024 scoort 90% een 3 of hoger, op schaal van 1 tot 5.
- Eind 2024 zijn 4.950 standaardbrieven aan burgers en bedrijven redactioneel getoetst en waar nodig aangepast om ze begrijpelijker te maken.

Toezicht en opsporing uitgevoerd

Vanuit onze dienstverlening proberen we fouten te voorkomen met verkorte en vooraf ingevulde aangiften, begrijpelijke brieven, toegankelijke informatie en fysieke en digitale loketten. Toezicht en fraudebestrijding blijft echter nodig om de naleving te controleren en waar nodig te corrigeren. Dit helpt het vertrouwen van burgers en bedrijven in het belastingstelsel te behouden en de compliance op niveau te houden.

In 2024 hebben we op het terrein van toezicht onder andere de volgende resultaten behaald:

- We hebben 855 fte ingezet op toezicht voor burgers en daarmee onder andere ruim 90.000 aangiften inkomstenbelasting handmatig gecontroleerd en ruim 145.000 aangiften automatisch gecorrigeerd.
- We hebben bijna 3.000 fte ingezet op toezicht voor mkb'ers en daarmee onder andere ruim 60.000 aangiften IH Winst gecontroleerd en ruim 8.200 boekenonderzoeken uitgevoerd.
- Het aantal registraties waarmee mkb'ers participeren in convenanten met fiscaal dienstverleners voor horizontaal toezicht is in 2024 – na zowel extra registraties als opschoning van het convenantenbestand – netto toegenomen van 217.162 in 2023 tot 217.783 in 2024.
- We hebben in 2024 80 fte ingezet in het kader van het Handhavingsplan Arbeidsrelaties.
- Fraudethema's waar we in 2024 aandacht aan schonken zijn onder andere verhuuld vermogen en btw-carrouselfraude. Voor het programma Verhuuld vermogen hebben we 159.000 uren ingezet, waarmee we in 2024 een opbrengst van bijna €132 miljoen hebben gehaald.
- De FIOD heeft voor Belastingdienst, Toeslagen en Douane in 2024 in totaal bijna 380.000 opsporingsuren ingezet, waarvan ruim 185.000 uren specifiek voor fiscale delicten. Gedurende dat jaar zijn er 119 strafrechtelijke onderzoeken gestart in het fiscale domein. De FIOD heeft 525 processen-verbaal afgerond, wat boven het gestelde doel van 500 ligt.

Toezicht en fraudebestrijding dragen (mede) bij aan het op peil houden van de compliance. Dit is in 2024 opnieuw gemeten en is stabiel. Zo is de belastingmoraal van burgers, bedrijven en fiscaal dienstverleners tussen de 4,2 en 4,4, op schaal van 1 tot 5.

Basis verder op orde gebracht

We verwerken in onze processen jaarlijks miljoenen gegevens, aangiften en betalingen. Om al deze processen in goede banen te leiden is een sterke basis nodig, die we steeds beter op orde brengen. We investeerden in 2024 in meer en beter opgeleid personeel, in de modernisering van de ICT en verbeterde interne beheersing.

Personeel

We hebben in 2024 een recordaantal nieuwe collega's mogen verwelkomen: in totaal stroomden er 3.634 fte in, wat aanzienlijk meer is dan het oorspronkelijke doel van 3.250 fte. In de context van een krappe arbeidsmarkt is dit een prestatie waar we trots op zijn. Hierdoor hebben we de bezetting in balans gebracht met het geplande werk: de bezettingsgraad was eind 2024 net iets meer dan 100%. Netto is de bezetting – inclusief arbeidstijdsmutaties – toegenomen met 1.597 fte. Voor komende jaren blijft de opgave groot. We verwachten een aanzienlijke uitstroom tot en met 2028, waarbij veel medewerkers (9.000 fte) de organisatie zullen verlaten, waarvan een groot deel (ongeveer 3.500 fte) vanwege het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. We zullen in de toekomst meer inhuur moeten vervangen door vast personeel, aangezien het percentage inhuur met 16,2% nog hoger is dan de doelstelling van 10%. We hebben echter afscheid genomen van alle zzp'ers waar sprake was van mogelijke schijnzelfstandigheid. Tot slot is het doel om mensen met afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen ruim behaald, er zijn 1.229 fta (fulltime arbeidsparticipanten) ingestroomd, tegen de norm van 1.100 fta.

ICT

In het IV-portfolio moeten we prioriteren tussen noodzakelijke modernisering, nieuwe wetgeving en nieuwe initiatieven. In 2024 zijn we er in geslaagd de capaciteit – gemeten in zogenoemde IV-dagen – te verhogen 668.000 IV-dagen in 2024, waarvan 584.000 dagen voor de Belastingdienst (de overige dagen zijn voor Douane en Toeslagen). In 2024 hebben we daarnaast het oude ICT-systeem voor de motorrijtuigenbelasting vervangen met een flexibelere variant. De technische schuld – de mate waarin de ICT verouderd is – is afgenomen van 20,0% in 2023 naar 19,3% in 2024. De aanbesteding van het nieuwe omzetbelastingssysteem is begin 2025, na een juridische procedure, gegund.

Interne beheersing

In mei 2024 is het tweede externe In Control Statement (ICS) gepubliceerd, met een bredere scope die nu ook de fiscale beheersing omvat. Met verbeteracties hebben we in 2024 bijna alle bevindingen uit 2023 opgelost. Het ICS over 2024 is bijgevoegd bij deze jaarrapportage. Dit jaar zijn alle bedrijfsprocessen (ruim 700) langs de hoofdlijnen van de AVG getoetst en zijn de tekortkomingen geregistreerd. Daarnaast zijn er meerdere pilots rond soft controls uitgevoerd, gericht op leiderschap en bewustwording. De actualisatie van hoog-risicovolle werkprocessen loopt door in 2025. Risicobeheersing is volledig geïntegreerd in de besturing, en de strategische toprisico's zijn herijkt voor 2025. De online publicatie van kengetallen per belastingmiddel is in 2024 voor de eerste acht belastingmiddelen gereed en wordt in 2025 uitgebreid.

In het verantwoordingsonderzoek over 2024 van de Algemene Rekenkamer hebben we een onvolkomenheid gedeeltelijk opgelost en een aandachtspunt opgelost. Er zijn nu acht onvolkomenheden en aandachtspunten, waarop reeds acties lopen.



2 Ons werk in feiten & cijfers

Gerealiseerde belastingmiddelen en bezetting Belastingdienst

€ 375.615
belastingmiddelen

28.362 fte

Loon- en inkomensheffingen
€ 214.570

Autobelastingen
€ 6.468

Omzetbelasting
€ 78.017

Dividendbelasting
€ 9.396

Vennootschapsbelasting
€ 45.097

Schenk- en erfbelasting
€ 3.415

Overige belastingmiddelen
€ 18.652

Particulieren
2.732 fte

Centrale Administratieve Processen
3.864 fte

Midden- en Kleinbedrijf
7.256 fte

Klantinteractie & Services
2.112 fte

Grote Ondernemingen
3.004 fte

Informatievoorziening
3.506 fte

FIOD
1.749 fte

Overige interne processen
4.139 fte



Bovenstaande bedragen x 1 miljoen

Burgers

Aantal burgers
8,1 miljoen



Schenkers
134.000



Erfgenamen
79.000



9,9 miljoen
Aangiften

61.000
Bezwaren

5,4 miljoen
Telefoontjes



€ 4,6 miljard
Belastingopbrengsten
Exclusief door bedrijven afgedragen
belastingen zoals loonheffing



Midden- en Kleinbedrijf

MKB klein
959.000



MKB midden
779.000



MKB groot
30.000



Stichtingen en verenigingen
223.000



Particulieren plus
1.740.000

24,9 miljoen
Aangiften

246.000
Bezwaren

2,2 miljoen
Telefoontjes



€ 132 miljard
Belastingopbrengsten
Inclusief namens burgers afgedragen
belastingen zoals loonheffing



Grote organisaties

Top
130



Groot
4.400



Middelgroot
2.900



Overig
4.700



€ 238 miljard

Belastingopbrengsten

Inclusief namens burgers afgedragen belastingen zoals loonheffing



Fraudebestrijding en opsporing

920.000

Gerealiseerde opsporingsuren in 2024



308.000

Opsporingsuren voor Belastingdienst, Toeslagen en Douane.



612.000

Opsporingsuren ingezet op andere toezichthouders en/of thema's



Prestatie-indicatoren 2024

Strategisch doel Belastingdienst

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



Kengetallen Algemene doelstelling: Compliance

Belastingmoraal*

Particulier	MKB	GO	FD
4,2	4,4	4,4	4,4

Vertrouwen in de Belastingdienst*

P	MKB	GO	FD
3,2	3,5	3,6	3,5



Juiste registratie

Juiste registratie
98,7%



Tijdige betaling

Percentage tijdige betaling
Belastingen en premies
98,7%

Tijdige aangifte

Percentage tijdige aangiften

Vpb	IH	OB	LH	Erfbelasting
86,9%	92,1%	95,6%	98,7%	70,2%



Juiste en volledige aangifte

Structureel terugdringen van het nalevingstekort **

Particulieren	MKB
0,2%	5,0%



Percentage van het nalevingstekort dat de Belastingdienst corrigeert bij

Burgers (IH)	MKB (IH, Vpb, OB en LH)
92,7%	43,0%

* Cijfers betreffen schaal 1 t/m 5, op basis van het jaarverslag 2024.
De realisatiewaarden zijn gebaseerd op het jaarverslag van het Ministerie van Financiën 2024.

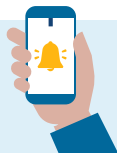
** De percentages betreffen het nalevingstekort (de gemiste belastingontvangsten door onvolledige of onjuiste aangifte) en zijn gebaseerd op de laatst gemeten waarden.

Tussendoelen

1. Adequate behandeling



2. Effectief informeren



3. Gemak bieden en fouten voorkomen



4. Corrigerend optreden



Burgers en bedrijven geven aan:*

dat zij adequate behandeling hebben gekregen

P	MKB	GO	FD
2,9	3,4	3,6	3,4

dat de belastingdienst voldoende informeert

P	MKB	GO	FD
3,5	3,5	3,6	3,6

dat zij gemak ervaren

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

dat zij corrigerend optreden ervaren

P	MKB	GO	FD
3,2	3,5	3,3	3,2

Objectieve indicatoren

Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn	82,0%
Afgehandelde klachten binnen Awb-termijn	96,9%
Burgers en bedrijven dat op afspraak tijdig wordt teruggebeld door een Belastingdienstmedewerker	91,6%
Tijdig afgehandelde verzoeken tot registratie	95,2%
Kwaliteit volgens interne fiscale kwaliteitscontrole	90,9%
Definitieve aanslagen IH dat binnen een jaar na aangifte is opgelegd	96,0%

Antwoorden op vragen via de BelastingTelefoon zijn kwalitatief juist	92,5%
Bereikbaarheid BelastingTelefoon	87,8%
Bereikbaarheid Webcare	91,3%
Klanttevredenheid Website	82,2%
Klanttevredenheid Balie	90,1%
Klanttevredenheid BelastingTelefoon	79,4%
Klantontevredenheid Website	3,6%
Klantontevredenheid Balie	3,2%
Klantontevredenheid BelastingTelefoon	6,7%
Aantal registraties waarmee mkb-ondernemers participeren in FD-convenanten	217.783

Aangiften IH-NW waarbij de belastingplichtige niet hoeft aan te vullen	41,4%
--	-------

Processen-verbaal dat leidt tot veroordeling of transactie	88,7%
Opsporingscapaciteit dat wordt ingezet op omgevingsgerichte strafonderzoeken	44,6%
Betalingsachterstand	4,2%
Binnengekomen aangiften IH na herinnering of aanmaning	63,9%
Binnengekomen aangiften Vpb na herinnering of aanmaning	36,0%
Inning invorderingsposten binnen één jaar	44,4%
Percentage oninbaarheid	0,3%

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



3 Voor burgers en bedrijven

Burgers

Voor deze doelgroep heffen we onder andere de inkomstenbelasting (IB) en de schenk- en erfbelasting. We investeren in dienstverlening om de burger zo goed mogelijk te helpen. We behandelen verzoeken, beoordelen aangiften en handelen bezwaar- en beroepschriften af. Ook houden we toezicht en zorgen we voor de invordering van belastingen.

Prioriteit 1

Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling



Ambitie 2024	Wat willen we daarmee bereiken?	Wat hebben we bereikt?
Tijdige behandeling van bezwaren	Streven is om $\geq 90\%$ van de bezwaarschriften te behandelen binnen de Awb-termijn, maar door o.a. de box 3 bezwaren is de verwachting dat dit in 2024 nog niet gehaald wordt.	In 2024 hebben we in totaal 82,0% van de bezwaarschriften van alle doelgroepen binnen de Awb-termijn afgehandeld. Dit is lager dan ons streefcijfer (90%) en wordt vooral veroorzaakt door de grote hoeveelheid bezwaren die tegen box 3 van de inkomensheffing (IH) zijn ingediend, die het logistieke proces verstoort. Eind 2024 was er een voorraad van 417.000 bezwaren van deze soort. Hoewel er 100 medewerkers extra capaciteit op IH-bezwaren is ingezet, bleek de werklust te groot om de bezwaren tijdig af te doen. Voor de IH is in 2024 uiteindelijk 55,4% van de bezwaren tijdig afgehandeld. Naast IH zijn ook bij de autobelastingen en de categorie 'overige middelen' bezwaren te laat afgedaan. De bezwaarafhandeling bij de andere belastingmiddelen was in 2024 op orde.
Uitbreiding mogelijkheid betaling met iDeal	Bij de Voorlopige Aangifte 2024 en de Definitieve Aanslag 2023 zal betaling met iDeal voor het eerst beschikbaar zijn voor de inkomstenbelasting.	Steeds meer betalingen worden via iDeal verricht en het aantal gebruikers groeit: in 2024 is 2 miljoen keer gebruik gemaakt van deze betaaloptie, in 2023 was dit nog 1,4 miljoen keer. In 2024 hebben we het mogelijk gemaakt om in het actuele online 'Overzicht betalen en ontvangen' machtigingen voor automatische incasso af te geven voor voorlopige aanslagen Inkomstenbelasting en Zorgverzekeringswet in het lopende jaar (zogenaamde Eerste Voorlopige Aanslag). Daarnaast was in 2024 bij de Definitieve Aanslag 2023 betaling via iDeal beschikbaar voor de inkomstenbelasting. In 2024 is aan het overzicht ook de Motorrijtuigenbelasting toegevoegd.
Afronding herstel invorderingsrente	Medio 2024 zijn alle foute aanslagen hersteld.	Eind 2024 hebben we nagenoeg alle foute aanslagen hersteld (267.000 aanslagen bij 146.500 rechthebbenden). Verwerking van het laatste deel (2.000 aanslagen) bleek systeemtechnisch ingewikkelder en vindt plaats in het tweede kwartaal van 2025.

Ambitie 2024	Wat willen we daarmee bereiken?	Wat hebben we bereikt?
Herstel minnelijke schuldsanering natuurlijke personen	In 2024 wordt een passend en uitvoerbaar tegemoetkomingsbeleid opgesteld; wettelijke basis voor uitvoering daarvan is naar verwachting 1/1/2025 gereed.	De wettelijke basis voor het herstel is tijdig opgesteld maar moest na een advies van de Raad van State worden aangepast. Het aangepaste wetsvoorstel is op 19 december 2024 ingediend bij de Tweede Kamer. Het herstel zal worden uitgevoerd zodra de wet is aangenomen.
We versturen een attenderingsbrief over het voortzettingsvereiste van de onderneming bij gebruikmaking van de Bedrijfsopvolgingsregeling (BOR)	In 2024 zullen naar verwachting tussen 1.500 en 2.000 brieven worden verstuurd.	Als gevolg van een vertraging in de oplevering van ICT-functionaliteiten zijn niet in 2024 maar begin 2025 circa 1.670 brieven verstuurd over het voortzettingsvereiste van de onderneming bij gebruikmaking van de Bedrijfsopvolgingsregeling (BOR).

Prioriteit 2

Deskundige en persoonlijke ondersteuning

Ambitie 2024	Wat willen we daarmee bereiken?	Wat hebben we bereikt?
Burgers ondersteuning en informatie bieden via de BelastingTelefoon	De BelastingTelefoon handelt naar verwachting 6 miljoen telefoontjes van burgers af in 2024.	We hebben in 2024 7,6 miljoen telefoontjes afgehandeld, waarvan 5,4 miljoen van burgers en 2,2 miljoen van bedrijven. De bereikbaarheid van de BelastingTelefoon is ten opzichte van 2023 verbeterd, van 81,5% naar 87,8% en komt dichterbij de buurt van de streefwaarde van 90%. Ook de tevredenheid is toegenomen naar bijna 80% van de bellers die een cijfer van 3 of hoger geven (schaal 1-5).
Meer begrijpelijke brieven	Eind 2024 zijn ongeveer 5.000 brieven getoetst op begrijpelijkheid en waar nodig verbeterd.	Eind 2024 waren 4.950 brieven getoetst en waar nodig hebben we ze aangepast. Dit doen we met de hulp van burgerpanels en een speciale Taalscan. In totaal maken we zo'n 6.300 standaardbrieven begrijpelijker.
We bieden burgers persoonlijke hulp op nieuwe steunpuntlocaties	▪ Er komen in 2024 zeven extra steunpunten waarvan vier in gemeentehuizen en drie in bibliotheken. ▪ Ook komen er twee mobiele steunpunten in de vorm van een dienstverleningsbus.	In 2024 zijn vijf nieuwe steunpunten geopend: drie bij gemeenten en twee mobiele steunpunten in de vorm van een dienstverleningsbus. De geplande opening van andere steunpunten bij bibliotheken is in 2024 niet gelukt omdat het niet voldoet aan ons dienstverleningsconcept en veiligheidsprotocol. Aan de hand van een analyse van de hulpbehoefte worden in 2025 nieuwe steunpunten geopend.
We bieden burgers persoonlijke en locatieafhankelijke hulp via videobellen	▪ 10%¹ van alle afspraken gaat via de digitale balie (videobellen); een afspraak is mogelijk binnen vijf dagen. ▪ Positieve waardering door burgers en medewerkers behouden (minimaal een 8).	▪ Het percentage afspraken via de digitale balie was in 2024 6,2% en is daarmee minder dan verwacht. Omdat de burger volledig vrij is om het gewenste communicatiekanaal te kiezen, sturen we hier overigens ook niet actief op. Wel verbeteren we de doorverwijzing op de website voor de digitale balie en maken we het in 2025 mogelijk op alle onderwerpen een afspraak via videobellen te maken, dat was in 2024 nog niet zo. In 2024 was een afspraak binnen vijf dagen over het algemeen mogelijk, alleen niet tijdens de Hulp Bij Aangifte (HuBA)-campagne. ▪ De waardering door burgers en medewerkers voor videobellen was in 2024 8,1. ▪ In totaal zijn er in 2024 bijna 130.000 hulpverzoeken van burgers afgehandeld, bestaande uit fysieke baliebezoeken en telefonische, digitale en proactieve dienstverlening.

¹ In het Jaarplan Belastingdienst 2024 is hier ten onrechte het percentage van 20% opgenomen i.p.v. 10%.

Ambitie 2024	Wat willen we daarmee bereiken?	Wat hebben we bereikt?
We geven de doelgroepen jongeren en ouderen specifieke aandacht	Gerichte informatie aan deze doelgroepen via de kanalen die het best bij hen aansluiten (digitaal, fysiek of telefonisch).	In 2024 hadden we specifieke aandacht voor de doelgroepen jongeren en ouderen. Dit deden we o.a. op de volgende manieren: - Voor ouderen was er bijvoorbeeld de hulp bij aangifte IH-campagne (de HuBA), waarmee ruim 41.000 burgers zijn geholpen. - Met het Forum Kennisnetwerk hebben we in 2024 maatschappelijk dienstverleners (zoals vakbonden) ondersteund, die jongeren en ouderen helpen bij hun aangiften. We hebben in 2024 meerdere voor deze doelgroepen relevante thema's toegevoegd aan dit forum, waaronder de ouderenkorting, de fiscale overgang in het jaar van ingaan AOW, online verkoop en starten als zzp'er. Ook is aandacht besteed aan belastinglessen voor mbo'ers, cryptovaluta en is meegedaan aan de campagne rond de geldteruggaafbrieven ('Laat geen geld liggen'-campagne) voor zowel ouderen als jongeren. Ook de campagne rond aangifte doen voor jongeren is onder de aandacht gebracht met YouTube-video's en via Instagram waarna een aantoonbare stijging van het aantal ingediende aangiftes volgde door jongeren: er kwamen circa 50.000 extra aangiftes binnen onder deze doelgroep in vergelijking met vorig jaar. - Eind 2024 hebben we de DenkTank Jongeren opgericht. Daarmee krijgen we input voor een effectieve benadering van jongeren voor hun belastingzaken. Omdat we weten dat belangrijke gebeurtenissen in het leven van invloed kunnen zijn op (de naleving van) belastingzaken, zijn we in 2024 op diverse beurzen aanwezig geweest voor voorlichting en het beantwoorden van vragen. Bijvoorbeeld de Beleefbeurs (voorheen de 50+-beurs) en de trouwbeurs One Fine Wedding Day.
We trainen medewerkers met klantcontact oog en oor te hebben voor potentiële probleem-situaties ('extra antenne')	In 2024 leiden we 800 medewerkers op.	- Ruim 1.400 medewerkers zijn in 2024 opgeleid of zijn gestart met de opleiding vroegsignalering. - In 2024 is het totaal aantal mensen (burgers en ondernemers) dat is doorverwezen voor behandeling door het Stella-team gestegen van 2.808 mensen in 2023 naar 3.057 mensen in 2024, een stijging van bijna 9%. Deze teams leveren maatwerk in complexe en dringende situaties waarin sprake is van meerdere problemen en regelingen tegelijk. Ook is de drempel verlaagd wanneer iemand hiervoor in aanmerking komt.

Prioriteit 3

Effectief toezicht

Ambitie 2024	Wat willen we daarmee bereiken?	Wat hebben we bereikt?
We zetten 800-1.000 fte in op toezicht om fouten te voorkomen en waar nodig te herstellen	▪ We controleren handmatig 100.000 aangiften inkomstenbelasting. ▪ We herstellen naar verwachting geautomatiseerd bij rond 150.000 aangiften vergissingen van burgers.	In 2024 hebben we 855 fte ingezet op de aangiftecontrole van burgers. Daarmee hebben we o.a.: ▪ Bijna 91.000 aangiften inkomstenbelasting handmatig gecontroleerd. ▪ Bij ruim 145.000 aangiften van burgers hebben we vergissingen geautomatiseerd kunnen herstellen.
Themagericht toezicht	We besteden in 2024 specifieke aandacht aan: ▪ specifieke zorgkosten; ▪ financieringskosten eigen woning; ▪ giften; ▪ en loon en premies arbeidsongeschiktheidsverzekeringen.	We hebben op deze thema's in 2024 specifieke aandacht besteed aan ruim 35.000 aangiften.
Verhuld vermogen	Inzet capaciteit toezicht programma Verhuld vermogen: 156.000 uren ultimo 2024 (voor burgers, mkb-ondernemers en grote organisaties samen).	We hebben in 2024 159.000 uren ingezet op programma Verhuld vermogen (voor grote organisaties, mkb-ondernemers en burgers samen) met een correctie-resultaat van € 132 miljoen.

Midden- en Kleinbedrijf

Voor deze doelgroep zijn de belangrijkste belastingmiddelen de inkomstenbelasting (IB), omzetbelasting (OB), vennootschapsbelasting (Vpb) en loonheffingen (LH). Om deze heffingen goed uit te voeren, verrichten we uiteenlopende werkzaamheden. We voeren vooroverleg, behandelen verzoeken, beoordelen aangiften en doen bedrijfsbezoeken en boekenonderzoeken. Ook behandelen we bezwaar- en beroepschriften en zorgen we voor de invordering. Daarnaast investeren we in goede dienstverlening en werken we samen met fiscaal dienstverleners.

Prioriteit 1

Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling



Ambitie 2024	Wat willen we daarmee bereiken?	Wat hebben we bereikt?
Administratieve keten versterken	In 2024 voeren we samen met software-ontwikkelaars pilots uit gericht op het zichtbaar maken van de kwaliteit die in de keten wordt toegevoegd door gebruik te maken van ondersteunende softwareproducten.	De voorbereiding van de pilots nam meer tijd in beslag dan verwacht. Alle start- en randvoorwaarden voor het uitvoeren van de pilots zijn inmiddels gerealiseerd. De pilots zijn in het eerste kwartaal van 2025 gestart.
E-commerce: btw-afdracht in EU-verband	De tijdelijke digitale voorziening om deze nieuwe EU-regels toepasbaar te maken wordt in 2024 vervangen door een permanente voorziening.	De permanente voorziening EU btw e-commerce is gepauzeerd omdat de startdatum van juni 2024 niet haalbaar bleek. In 2025 starten de werkzaamheden voor de implementatie. Het verstevigen van de tijdelijke digitale voorziening is ingezet en daarmee is de continuïteit van de uitvoering geborgd. De geautomatiseerde en handmatige processen worden hierdoor binnen de wettelijke termijnen uitgevoerd. Het opleggen van betaalverzuimboetes is per 1 januari 2025 hervat.
Tijdige behandeling van bezwaren	Streven is om $\geq 90\%$ van de MKB-bezwaarschriften te behandelen binnen de Awb-termijn.	In 2024 zijn 90,4% van de bezwaarschriften voor mkb'ers binnen de Awb-termijn afgehandeld.

Prioriteit 2

Deskundige en persoonlijke ondersteuning

Ambitie 2024	Wat willen we daarmee bereiken?	Wat hebben we bereikt?
Mkb'ers en fiscaal dienstverleners adequaat informeren. Periodiek overleggen met ondernemersorganisaties en fiscaal dienstverleners, gerichte effectmetingen uitvoeren	Effectmetingen geven aan dat mkb'ers en fiscaal dienstverleners zich goed geïnformeerd voelen. Streefwaarde: 3,4 (MKB); en 3,5 (Fiscaal Dienstverleners) op belevingsindicator Effectief informeren uit de Fiscale Monitor, op een schaal van 1-5.	Voor ondernemers geldt dat de streefwaarde van 3,4 voor de indicator 'effectief informeren' is gehaald met een score van 3,5. Voor fiscaal dienstverleners geldt dat de streefwaarde van 3,5 voor de indicator 'effectief informeren' is gehaald met een score van 3,6.
Ondernemers ondersteunen en informatie bieden via de Belasting-Telefoon	De Belastingtelefoon handelt naar verwachting 2,2 miljoen telefoontjes van bedrijven af in 2024.	We hebben in 2024 2,2 miljoen telefoontjes van bedrijven afgehandeld.
Vroegtijdig signaleren dat ondernemers in problemen komen. Waar mogelijk problematische schulden voorkomen	Ondernemers ervaren ondersteuning van de Belastingdienst wanneer betalingsachterstanden dreigen te ontstaan doordat niet wordt voldaan aan fiscale verplichtingen; zij worden waar nodig verwezen naar het Stella-team.	In 2024 zijn er 909 ondernemers doorverwezen naar Stellateams. We hebben daarnaast een pilot uitgevoerd op het gebied van schuldhelpverlening. De eerste resultaten van de pilot zijn veelbelovend. Zo bleek het voor burgers en ondernemers laagdrempeliger om contact te zoeken in het geval van schulden. Voor onze medewerkers vergrootte het de mogelijkheden om deze mensen te helpen of – wanneer er sprake was van een bredere (schulden)problematiek – door te verwijzen naar de juiste vorm van schuldhelpverlening. Voor het vervolg van de pilot is een marktconsultatie gestart.
Mkb'ers informeren over de mogelijkheden voor betalingsregelingen en de invordering van betalingsachterstanden	Mkb'ers zijn goed geïnformeerd over de geldende regels en de betalingsachterstanden nemen af.	Het aantal ondernemers met een coronabetalingsregeling is afgenomen naar 130.000 per 31 december 2024. De totale openstaande belastingschuld in de coronabetalingsregeling is per die datum nog € 6,8 miljard. Online geven we informatie over de afwikkeling van de coronabelastingschulden en de coronabetalingsregeling. Deze informatie wordt periodiek bijgewerkt. Tevens is eind 2024 een taskforce inning van start gegaan om de opgelopen voorraad van verzoeken van ondernemers te behandelen. De Tweede Kamer is bij brief van 6 maart 2025 ² hierover geïnformeerd.

² Kamerstukken II 2024-2025, 31066, nr. 1463

Prioriteit 3

Effectief toezicht

Ambitie 2024	Wat willen we daarmee bereiken?	Wat hebben we bereikt?
De samenwerking met fiscaal dienstverleners verstevigen en het bereik van horizontaal toezicht vergroten	Het aantal registraties waarmee mkb-ondernemers participeren in FD-convenanten horizontaal toezicht neemt in 2024 toe met 2% tot meer dan 208.000. Belevingsonderzoek onder (koepels van) fiscaal dienstverleners in 2024 wijst uit dat de samenwerking is verbeterd.	Het aantal registraties is in 2024 toegenomen tot 217.783³. We hebben in 2024 het deel van een belevingsonderzoek onder (koepels van) fiscaal dienstverleners (FD's) uitgevoerd dat zich richt op ethische normen, mede om te zien hoe de samenwerking met FD's effectief kan worden versterkt. Het onderzoeksrapport komt in de eerste helft van 2025 beschikbaar. De uitkomsten hiervan worden als richtinggevende onderbouwing gebruikt bij het verdere (kwalitatieve) belevingsonderzoek onder FD's/koepels.
Capaciteit toezicht en controles	In 2024 zetten we 2.750 fte in op toezicht mkb We voeren het volgende toezicht uit: ▪ 30.000-40.000 aangiften IH Winst ▪ 13.000-16.000 aangiften Vpb ▪ 7.000-10.000 boekenonderzoeken	De capaciteitsinzet in 2024 was zo'n 3.000 fte. In 2024 hebben we het volgende toezicht uitgevoerd: ▪ Ruim 62.000 controles aangiften IH Winst ▪ Bijna 19.000 controles aangiften Vpb ▪ Ruim 8.200 boekenonderzoeken, met inzet van 640.000 uren. Het correctieresultaat hiervan was rond € 660 miljoen bruto (exclusief inning en informatieverzoeken). Hiernaast zijn boekenonderzoeken uitgevoerd bij buitenlandse bedrijven die in Nederland belastingplichtig zijn (zowel mkb'ers als grote organisaties). Dit betrof in 2024 38 afgeronde boekenonderzoeken, met een inzet van bijna 18.000 uren. Het correctieresultaat hiervan was bijna € 7,3 miljoen.

3 Dit cijfer is het netto-resultaat van extra registraties en opschoning van het convenantenbestand.

Ambitie 2024	Wat willen we daarmee bereiken?	Wat hebben we bereikt?
Verhuld Vermogen	Inzet capaciteit toezicht programma Verhuld vermogen: 156.000 uren ultimo 2024 (voor mkb-ondernemers, grote organisaties en burgers samen).	In 2024 hebben we 159.000 uren ingezet op programma Verhuld vermogen (voor grote organisaties, mkb-ondernemers en burgers samen) met een correctie-resultaat van € 132 miljoen.
We voeren het Handhavingsplan arbeidsrelaties 2024 uit	We zetten 80 fte (mkb 53 fte en grote organisaties 27 fte) in voor het Handhavingsplan arbeidsrelaties in 2024.	We hebben in 2024 80 fte (voor mkb'ers 53 fte, voor grote organisaties 27 fte) ingezet op de handhaving van arbeidsrelaties in het kader van het Handhavingsplan Arbeidsrelaties.

Grote organisaties

Deze doelgroep bestaat uit zowel profit- als non-profitorganisaties, waaronder grote en middelgrote bedrijven en publieke instellingen zoals gemeenten en zorginstellingen. In 2024 gaat het om ruim 12.000 organisaties en personen. Met het merendeel van deze organisaties en hun fiscaal dienstverleners en accountants onderhouden we een directe werkrelatie. Onze behandelstrategie stemmen we af per organisatie, of op groepen met vergelijkbare kenmerken, zoals branche of omzetgrootte.

Prioriteit 1

Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling



Ambitie 2024	Wat willen we daarmee bereiken?	Wat hebben we bereikt?
Tijdige behandeling van bezwaren	Streven is om $\geq 90\%$ van de bezwaarschriften te behandelen binnen de Awb-termijn.	91% van de bezwaren van grote organisaties zijn binnen de Awb-termijn behandeld.
We controleren uitstel van betaling van corona-belastingsschulden. Waar nodig nemen we contact op met de organisatie. Ook hervatten we de invordering van deze schulden	$\geq 90\%$ van uitstel van betaling van corona-belastingsschulden wordt volledig gecontroleerd.	Het percentage van 90% is gehaald. De systematiek van Dynamisch Monitoren zorgt ervoor dat de regeling continu wordt gemonitord.

Prioriteit 2

Deskundige en persoonlijke ondersteuning

Ambitie 2024	Wat willen we daarmee bereiken?	Wat hebben we bereikt?
We informeren grote organisaties via sociale media (o.a. LinkedIn-account 'Belastingdienst Grote Ondernemingen')	Wij zijn zichtbaar voor grote organisaties. Streefwaarde: 3,5 (draagt bij aan belevingsindicator Effectief informeren uit de Fiscale Monitor, op een schaal van 1-5)	De streefwaarde van 3,5 voor de indicator 'effectief informeren' is gehaald met een score van 3,5.
We voeren bedrijfs-gesprekken en organisaties kunnen vooroverleg aanvragen bij onduidelijkheid over de toepassing van wet- en regelgeving	Grote organisaties ervaren gemak, dienstverlening en effectieve informatie. Streefwaarde: 3,3	De streefwaarde van 3,3 voor de indicator 'gemak' is gehaald met een score van 3,4.

Prioriteit 3

Effectief toezicht

Ambitie 2024	Wat willen we daarmee bereiken?	Wat hebben we bereikt?
In 2024 zetten we primaire capaciteit in voor uitvoering- en handhavingsactiviteiten	Circa 1.700 fte in 2024.	We hebben 1.849 fte ingezet op uitvoerings- en handhavingsactiviteiten. Het gaat dan om aanslagen opleggen, innen en behandelen van bezwaar- en beroepschriften. In 2024 hebben we onder andere 459 boekenonderzoeken afgerond waarop 265.000 uren zijn ingezet. Het correctieresultaat was circa € 522 miljoen.
Individuele klant-behandeling bij de grootste dossiers van zeer vermogende personen	Bevorderen van de compliantie van Zeer Vermogende Personen (ZVP), uitbreiding dossiers van 850 tot 1.150 in 2024.	We hebben 1.035 gerapporteerde dossiers Zeer Vermogende Personen behandeld in 2024.
Verhuld Vermogen	Inzet capaciteit toezicht programma Verhuld vermogen: 156.000 uren ultimo 2024 (voor mkb-ondernemers, grote organisaties en burgers samen).	In 2024 hebben we 159.000 uren ingezet op programma Verhuld vermogen (voor grote organisaties, mkb-ondernemers en burgers samen) met een correctie-resultaat van € 132 miljoen.
We voeren het Handhavingsplan arbeidsrelaties 2024 uit	In 2024 realiseren wij een inzet van 27 fte bij grote organisaties.	We hebben in 2024 80 fte (voor mkb'ers 53 fte, voor grote organisaties 27 fte) ingezet op de handhaving van arbeidsrelaties in het kader van het Handhavingsplan Arbeidsrelaties.

Ambitie 2024	Wat willen we daarmee bereiken?	Wat hebben we bereikt?
We voeren de volgende activiteiten uit voor Europese wet- en regelgeving: DAC3: uitwisselen rulings DAC7: digitale platformen Pijler 2: minimum-winstbelasting	▪ In 2024 publiceren we ook het Jaarverslag Rulings 2023. ▪ DAC 7: We richten processen in voor handhaving en toezicht op digitale platformen. Streefcijfer is dat minimaal 90% van de ontvangen informatie op tijd wordt uitgewisseld. ▪ Pijler 2: we behandelen verzoeken van grote organisaties adequaat, informeren actief hierover en bieden ondersteuning. Beoogde score 3,3 (draagt bij aan de belevingsindicator ‘gemak bieden’, op een schaal van 1-5). ▪ DAC3: Binnen drie weken na ontvangst van een ondertekende vaststellingsovereenkomst publiceren we een samenvatting hiervan op onze website.	▪ Het jaarverslag Rulings 2023 is tegelijkertijd met de jaarrapportage 2023 aan de Kamer aangeboden⁴. Het jaarverslag Rulings 2024 wordt tegelijkertijd met deze jaarrapportage verstuurd. ▪ DAC 7: 100% van de ontvangen informatie van digitale platformen is op tijd uitgewisseld met andere lidstaten. ▪ Pijler 2: Het proces voor het behandelen van verzoeken en het toezicht zijn ingericht en de capaciteit van het expertiseteam is uitgebreid. De streefwaarde van 3,3 voor de indicator ‘gemak bieden’ is gehaald met een score van 3,4. ▪ DAC3: We hebben alle ondertekende vaststellingsovereenkomsten binnen drie weken na ontvangst geanonimiseerd gepubliceerd op onze website.

4 Kamerstukken II, 2023/2024, 31066, nr. 1387

Ambitie 2024	Wat willen we daarmee bereiken?	Wat hebben we bereikt?
We voeren steekproeven boekenonderzoek uit voor de doelgroep 'Middel-groot'. De doelgroep ervaart corrigerend optreden door onze boekenonderzoeken	Eind 2024 zijn de steekproef-onderzoeken afgerond. Streefwaarde 3,3 (draagt bij aan belevingsindicator Corrigerend optreden uit de Fiscale monitor, op een schaal van 1-5).	Het is niet gelukt om alle getrokken steekproefcontroles middelgrote bedrijven tijdig af te ronden. Dit komt door onder andere de omvang van de onderzoeken en de complexiteit van de fiscale vraagstukken. De streefwaarde van 3,3 voor de indicator 'corrigerend optreden' is gehaald met een score van 3,3.
Ons toezicht bij individuele klantbehandeling bestaat uit het handmatig behandelen van aangiften vennootschapsbelasting van grote organisaties en van de aangiften inkomstenbelasting van aandeelhouders van grote organisaties en uit boekenonderzoeken	Beoogde score 3,3 voor 2024 (draagt bij aan de belevingsindicator Corrigerend optreden, op een schaal van 1-5).	De streefwaarde van 3,3 voor de indicator 'corrigerend optreden' is gehaald met een score van 3,3.

Fraudebestrijding en opsporing

Het opsporen en bestrijden van fiscale fraude is een wettelijke taak van de Belastingdienst, naast het heffen, innen en controleren van belastingen. Fraude ondermijnt het vertrouwen in het belastingstelsel en tast de financiering van publieke voorzieningen aan. Als er aanwijzingen zijn voor opzettelijk handelen, schakelen we de FIOD in voor opsporing.

Prioriteit 3

Fraudebestrijding



Ambitie 2024	Wat willen we daarmee bereiken?	Wat hebben we bereikt?
Opsporing	Beschikbare capaciteit aan (directe) opsporingsuren bij de FIOD: 500.000 opsporingsuren voor Belastingdienst, Toeslagen en Douane (indien benodigd)	- De FIOD heeft in 2024 bijna 308.000 opsporingsuren ingezet voor de Belastingdienst, Douane en Toeslagen (in 2023: 331.000). - Voor de Belastingdienst zijn in 2024 zo'n 195.000 uren ingezet (in 2023: zo'n 212.000 uren).
Fraudebestrijding en opsporing generiek: inzet en resultaat	Wanneer we vermoeden dat er een risico bestaat op fouten in aangiften voeren we (intensief) toezicht uit. We leggen in het geval van opzet of grove schuld bij een onjuiste en/of onvolledige aangifte bij burgers en bedrijven vergrijpboetes op en melden een belastingplichtige wanneer we een vermoeden hebben van strafbare feiten en omstandigheden aan voor vervolging door de FIOD.	3.000 vergrijpboetes in totaal opgelegd vanuit het toezicht van de Belastingdienst 187 zaken vanuit het toezicht van de Belastingdienst aangemeld in een gezamenlijk overleg met het OM en de FIOD (waarvan 119 strafrechtzaken en 68 bestuursrechtzaken) - Ruim 185.000 opsporingsuren in totaal door de FIOD gerealiseerd aan fiscale delicten 132 afgeronde zaken vanuit de FIOD ingeleverd bij het OM

Ambitie 2024	Wat willen we daarmee bereiken?	Wat hebben we bereikt?
Voor de doelgroep mkb-ondernemers zetten we zo'n 600 fte in op Intensief Toezicht en Externe Overheidssamenwerking. Samenwerken in regionale en landelijke informatie en expertise-centra (RIEC en LIEC) en in de Nationale Samenwerking tegen Ondermijnende Criminaliteit (NSOC). Landelijk combiteam; mainports	Voorkomen en stoppen van misbruik fiscale wet- en regelgeving, waaronder btw-carrouselfraude, en bijdragen aan het voorkomen en stoppen van georganiseerde ondermijnende criminaliteit. Dit doen we door het ter beschikking stellen van informatie en het doen van interventies als bijdrage aan een integrale bestuurlijke, strafrechtelijke en fiscaalrechtelijke aanpak van genoemde misstanden.	- In 2024 hebben we voor de doelgroep mkb-ondernemers 495 fte ingezet in op Intensief Toezicht en Externe Overheidssamenwerking. - Op 25 juni 2024 heeft de Tweede Kamer de motie van het lid Michon-Derkzen (VVD) aangenomen, waarin het kabinet wordt verzocht om het samenwerkingsverband NSOC versneld af te bouwen. Dat is inmiddels gebeurd. Nagenoeg alle medewerkers van de Belastingdienst (inclusief de FIOD), die werden gefinancierd uit dit budget, werken vanuit hun bestaande of vervangende functie met de opgedane kennis en ervaring van het NSOC in de strijd tegen georganiseerde en ondermijnende criminaliteit. Met de partners vindt overleg plaats hoe de inzet van betrokken medewerkers en de samenwerking in de strijd tegen georganiseerde ondermijnende criminaliteit zo goed mogelijk kan worden voortgezet.
Samenwerking met toezichthouders; inzet van strafrecht met maximaal effect en impact	Meer dan 40% 'omgevingsgerichte' inzet van strafrechtelijke onderzoeken.	We hebben in 2024 45% van onze opsporingscapaciteit ingezet op omgevingsgerichte ⁵ strafonderzoeken.
Fraudebestrijding en opsporing generiek: inzet en resultaat	Wanneer we vermoeden dat er een risico bestaat op fouten in aangiften voeren we (intensief) toezicht uit. We leggen in het geval van opzet of grove schuld bij een onjuiste en/of onvolledige aangifte bij burgers en bedrijven vergrijpboetes op en melden een belastingplichtige wanneer we een vermoeden hebben van strafbare feiten en omstandigheden aan voor vervolging door de FIOD.	3.000 vergrijpboetes opgelegd vanuit het toezicht van de Belastingdienst 187 zaken vanuit het toezicht van de Belastingdienst aangemeld in een gezamenlijk overleg met het OM en de FIOD (waarvan 119 strafrechtzaken en 68 bestuursrechtzaken) - Ruim 185.000 opsporingsuren door de FIOD gerealiseerd aan fiscale delicten 132 afgeronde zaken vanuit de FIOD ingeleverd bij het OM

⁵ Omgevingsgericht wil zeggen: een aanpak van meerdere samenwerkingspartners, bij voorkeur breed vanuit de keten (van preventie tot opsporing).

Ambitie 2024	Wat willen we daarmee bereiken?	Wat hebben we bereikt?
Specifieke thema's in het toezicht en de opsporing: inzet en resultaat	Verhuld Vermogen (VhV)	▪ 159.000 ingezette uren vanuit het toezicht van de Belastingdienst op het programma VhV ▪ € 132 miljoen correctie-resultaat ▪ 12 VhV-zaken vanuit het toezicht van de Belastingdienst aangemeld bij het gezamenlijk overleg met het OM en de FIOD ▪ 4.680 uren vanuit de FIOD gerealiseerd aan VhV-zaken ▪ 8 afgeronde zaken vanuit de FIOD ingeleverd bij het OM
	(Aanpak) Risicovolle Netwerken	▪ 296 toezichturen vanuit de Belastingdienst ▪ 10 boekenonderzoeken ▪ Ruim € 33.000 correctieresultaat
	Btw-carrouselfraude / intracommunautaire btw-fraude	▪ 37.000 toezichturen vanuit de Belastingdienst ▪ 382 boekenonderzoeken op btw-carrouselfraude ▪ Bijna € 58,4 miljoen correctieresultaat ▪ 12 btw-carrouselfraudezaken vanuit het toezicht van de Belastingdienst aangemeld bij het gezamenlijk overleg met het OM en de FIOD 44.704 opsporingsuren vanuit de FIOD gerealiseerd aan btw-carrouselfraudezaken ▪ 5 afgeronde zaken ingeleverd vanuit de FIOD bij het OM
	Btw-fraude	▪ 26 btw-fraudezaken vanuit het toezicht van de Belastingdienst aangemeld bij het gezamenlijk overleg met het OM en de FIOD ▪ Ruim 25.000 uren door de FIOD gerealiseerd aan btw-fraudezaken ▪ 23 afgeronde btw-fraudezaken ingeleverd bij het OM
	Samenwerking in RIEC's	▪ Bijna 25.000 toezichturen vanuit de Belastingdienst ▪ 112 boekenonderzoeken i.h.k.v. RIEC's ▪ Bijna € 367 miljoen correctieresultaat ▪ 5 RIEC-zaken vanuit het toezicht van de Belastingdienst aangemeld bij het gezamenlijk overleg met het OM en de FIOD ▪ 491 uren door de FIOD gerealiseerd aan RIEC-zaken ▪ 3 afgeronde RIEC-zaken door de FIOD ingeleverd bij het OM



4 Basis op orde

Uitvoerbare wet- en regelgeving

Ambitie 2024	Wat willen we daarmee bereiken?	Wat hebben we bereikt?
Samenwerking beleid en uitvoering	Integraal beeld van opdrachten aan de Belastingdienst en prioriteringsvraagstukken die daaruit volgen.	Beleid en uitvoering hebben samengewerkt in het kader van het proces Inventarisatie en Prioritering Wetgeving (IPW). De uitkomsten hiervan zijn in de Fiscale Beleids- en Uitvoeringsagenda van half april 2024 met de Kamer gedeeld. Hieraan is een nader inzicht gegeven met het <u>Overzicht uitvoerbaarheid</u> , dat met het Belastingplan 2025 in september 2024 naar de Kamer is gestuurd.
Opstellen uitvoeringstoetsen	Uitvoeren van ongeveer 160 uitvoeringstoetsen (afhankelijk van de kabinetsformatie) gedurende heel 2024.	Op basis van de ingediende wetsvoorstellen zijn er 136 reguliere uitvoeringstoetsen opgeleverd, waarvan er 62 voor het Belastingplan 2025 waren, 7 voor de Financiële Verhoudingen Wet 2026 en 11 voor het Belastingplan 2024 (toetsen op <i>aangenomen</i> amendementen). Daarnaast zijn er 14 impactscans uitgevoerd op beleidsverkenningen.
Uitvoeren quickscans	Uitvoeren van 60-80 quickscans gedurende heel 2024.	Er zijn 88 quickscans op <i>ingediende</i> amendementen uitgebracht.
Eerste quickscan op het coalitieakkoord	Eerste beeld van de impact van het coalitieakkoord op met name personeel en ICT.	We hebben vooraf desgevraagd inbreng geleverd aan de formatietafel. We dragen er daarmee aan bij dat de fiscale maatregelen die zijn opgenomen in het hoofdlijnenakkoord uitvoerbaar zijn als aan een aantal randvoorwaarden wordt voldaan. Van het Regeerprogramma is vervolgens een eerste beeld geschetst van de impact op met name personeel en ICT van de Belastingdienst.
Uitvoeren Invoeringstoetsen	In 2024 starten we zeven invoeringstoetsen op.	In 2024 zijn zes invoeringstoetsen gestart om de werking van nieuwe regelgeving in de praktijk voor de doelgroep en de uitvoering te toetsen (één toets is vervallen omdat het een tijdelijke regeling betrof). Vijf invoeringstoetsen zijn in 2024 afgerond en de resultaten zijn aan de Tweede Kamer aangeboden.

Personeel en organisatie

Ambitie 2024	Wat willen we daarmee bereiken?	Wat hebben we bereikt?
In het medewerkers-onderzoek meten we in welke mate de medewerkers de organisatie Belastingdienst zouden aanbevelen als goede werkgever, de employee Net Promotor Score (eNPS)	We streven naar een score van +11 ⁶ . De eNPS score kan liggen tussen -100 en +100.	De eNPS van de Belastingdienst is in 2024 gestegen ten opzichte van de vorige meting in 2023: van +6 naar +13.
We werven nieuwe medewerkers (instroom-opgave) ook met nieuwe manieren van werven (zoals centraal werven, sourcing)	3.250 fte Belastingdienstmedewerkers werven in 2024.	Na jaren van onderbezetting is de Belastingdienst weer op volledige sterkte, we hebben een bezettingsgraad van net iets boven de 100%. Dit is vooral te danken aan de instroom, die in 2024 3.634 fte bedroeg. Dit is 12% beter dan het oorspronkelijke doel van 3.250 fte. De netto bezetting – inclusief arbeidstijdsmutaties – is toegenomen met 1.597 fte.
Andere manier van werven; Talentgericht Werven en Werken (TWW)	20 experimenten uitvoeren in 2024 zoals talent meer centraal stellen in vacatures en open hiring.	Er zijn in 2024 22 experimenten afgerond, daarmee is de doelstelling behaald. Zowel sollicitanten, medewerkers als leidinggevenden zien veel potentie in de benadering om talent centraal te stellen.
Taken zoveel mogelijk door eigen personeel laten uitvoeren	- Inhuurpercentage is 10%. - Het aantal zzp'ers waar sprake is van schijnzelfstandigheid eind 2024 naar nul brengen.	- De Belastingdienst laat zo veel mogelijk werkzaamheden uitvoeren door vaste medewerkers. Echter, ook de inzet van extern personeel is soms onvermijdelijk. Dit komt door de krappe arbeidsmarkt, of omdat er kortlopende (herstel) werkzaamheden zijn of specifieke expertise benodigd is. In 2024 was het inhuurpercentage 16,2%, dit is hoger dan de norm van 10%. In 2025 ligt er een uitdaging om dit te verlagen. - In 2024 is het aantal 'schijnzelfstandigen' bij de Belastingdienst afgebouwd tot 0.

⁶ In het jaarplan 2024 is -15 als streefcijfer opgenomen. Dit is in 2024 – op basis van het resultaat in 2023 – omhoog bijgesteld naar +11.

Ambitie 2024	Wat willen we daarmee bereiken?	Wat hebben we bereikt?
Exitmonitor levert concrete adviezen per dienstonderdeel om behoud van personeel te borgen	Uitstroom medewerkers (excl. pensioen-uitstroom) minder dan 7,5%	- De uitstroom van medewerkers was in 2024 2.060 fte. Dit is 7,2% van het totale personeelsbestand, waarmee het doel behaald is. - Aan de hand van resultaten van de exitmonitor zijn diverse programma's opgezet. Voorbeeld hiervan is dat een substantieel deel van de vertrokken medewerkers aangaf in de toekomst wellicht weer voor de Belastingdienst te willen werken. Om deze reden heeft de Belastingdienst een enquête uitgezet om het alumnibeleid vorm te geven. Na de enquête wordt er gewerkt aan een plan van aanpak voor het alumnibeleid.
Medewerkers behouden (loopbaanontwikkeling)	>3.000 medewerkers nemen een initiatief om aan hun loopbaan te werken via verschillende initiatieven zoals loopbaantrajecten en informatie-bijeenkomsten	In 2024 zijn 2.156 medewerkers gestart met een loopbaantraject (talentontwikkeling). Daarnaast namen medewerkers deel aan 566 andere activiteiten, waarvan 186 deelnemers aan voorlichtingssessies of medewerkersdagen en 380 deelnemers bij teamscans.
Werkplekieren versterken	10 digitale coaches zijn in gebruik bij primaire processen binnen de Belastingdienst.	Per 31 december 2024 waren 15 digitale coaches in gebruik.
Ziekteverzuim verlagen door meer aandacht voor vitaliteit	Ziekteverzuim verlagen tot 5,5%.	Het ziekteverzuim was in 2024 in totaal 7,3%, dat is ruim boven de norm van 5,5%. In 2024 zijn voorbereidingen gestart voor verzuimbegeleiding die zich meer richt op de inzetbaarheid van de medewerker. Door direct na een ziekmelding te onderzoeken waar de oorzaken liggen van de verminderde inzetbaarheid en een passende oplossing te bieden, wordt lang verzuim en niet-medisch verzuim voorkomen. Per 1 januari 2025 is een aangepast arbodienstverleningsmodel geïntroduceerd.
Aanbieden van de Leerlijn Inzicht in eigen (voor)oordeel; ondersteund door diverse dialoogvormen en nieuwe interventies	Eind 2024 heeft 90% van de medewerkers de e-cursus afgerond; 90% van de teams heeft een dialoog gevoerd.	De e-cursus Vooroordelen Voorbij van College voor de Rechten van de Mens is door 19.126 medewerkers afgerond. Daarmee heeft 63% van de individuele medewerkers de training gevolgd. De training is ook veel in groepsverband gehouden, hier zijn geen cijfers van beschikbaar. De cijfers van teams en medewerkers die een dialoog hebben gevoerd, zijn niet beschikbaar, omdat deze vaak door de teams zelf zijn georganiseerd. 16% heeft hier begeleiding bij gevraagd.

Ambitie 2024	Wat willen we daarmee bereiken?	Wat hebben we bereikt?
Training aanbieden over inclusief werven en selecteren	Eind 2024 heeft 80% van de leidinggevendenden de training gevolgd.	Aan de basistraining selectievaardigheden hebben in 2024 in totaal 365 mensen deelgenomen. Aan de verdiepingsmodule bias free selecteren hebben in 2024 in totaal 342 medewerkers deelgenomen. Het ontbreekt aan managementinformatie om te weten of leidinggevendenden hebben deelgenomen – de training is onder een bredere groep medewerkers uitgezet.
Meer mensen aannemen met een afstand tot de arbeidsmarkt	Eind 2024 1.110 fta werkzaam.	Het doel is behaald, er zijn 1.229 fta ingestroomd.
Fiscaal-juridisch vakmanschap vergroten	Vaktechniek opnemen in onboarding.	Er zijn voorbereidingen getroffen om het onderwerp ‘fiscaliteit’ een plek te geven in de onboarding. We vinden het belangrijk dat onze medewerkers kennis hebben van het recht en de beginselen van behoorlijk bestuur, zodat ze beter kunnen beoordelen wat hun professionele handelingsruimte is en de ruimte die het recht biedt in de uitvoering. De leermodule ‘Ruimte in het Recht’ is inmiddels door circa 3.000 medewerkers gevolgd. De directie Particulieren is bezig met een gecombineerde opleiding ruimte in het recht & vroegsignalering. CAP biedt ruimte in het recht aan de functies waar deze in hun uitvoering relevant voor is, en de directies GO en MKB werken aan een beoordeling van de leermodule ruimte in het recht en op welke wijze de module kan worden ingezet. Sinds medio 2024 wordt de cursus ‘fiscaliteit voor leidinggevendenden’ standaard aangeboden aan nieuwe leidinggevendenden zonder fiscale achtergrond. Bijna 600 leidinggevendenden hebben de cursus inmiddels gevolgd. Om de fiscale kennis in de organisatie verder te versterken is eind 2024 de cursus ‘Fiscaliteit in een notendop’ gemaakt voor alle medewerkers zonder fiscale achtergrond. De eerste feedback van de gebruikers van deze nieuwe module is positief.

ICT, gegevens en analytics

Ambitie 2024	Wat willen we daarmee bereiken?	Wat hebben we bereikt?
Informatieplan actualiseren	Een up-to-date informatieplan dat aansluit op de behoeften en prioriteiten van de Belastingdienst.	In 2024 is het informatieplan geactualiseerd, zoals jaarlijks gebeurt. Dit is in november 2024 naar de Tweede Kamer gestuurd ⁷ . Het informatieplan geeft richting aan de meerjarenportfolio (MJP).
Meerjarenportfolio (MJP) realiseren: 640.000 IV-dagen	De MJP-projecten volgens planning realiseren om een verbeterd ICT-landschap te bewerkstelligen.	De beschikbare capaciteit voor de Belastingdienst, Douane en Toeslagen is in 2024 toegenomen naar 668.000 IV-dagen, waarvan 664.000 IV-dagen zijn gerealiseerd. - Voor de Belastingdienst zijn 584.000 IV-dagen beschikbaar. Hiervan zijn 280.000 IV-dagen beschikbaar voor het MJP en de overige capaciteit is nodig voor instandhouding (regulier onderhoud, jaarwerk en productie). - De helft van de beschikbare capaciteit van het MJP in 2024 is besteed aan het moderniseren van onze verouderde ICT-systemen en ongeveer 20% van de capaciteit voor de implementatie van nieuwe wet- en regelgeving. - Het MJP bestaat in totaal uit ongeveer 400 projecten waarvan 19 projecten meer dan € 5 miljoen kosten en op het Rijks ICT-dashboard staan.
Modernisering ICT	Een toekomstbestendige en efficiëntere ICT-architectuur.	- De technische schuld – de mate waarin de ICT verouderd is – is afgenomen van 20% in 2023 tot 19,3% in 2024. - Bij 7 van de 9 projecten gericht op het uitfasen van Cool:gen is in 2024 de beoogde voortgang geboekt en de verwachting is dat deze in 2026 conform planning worden afgerond. Twee projecten (ABS4 en HLP5) hebben vertraging en schuiven door naar 2027. De aanbesteding voor een nieuw omzetbelastingstelsel is in 2024 uitgevoerd. Na een juridische procedure is de opdracht op 20 maart 2025 definitief gegund.
Een nieuwe manier van modelleren met als resultaat dat alle gegevens eenduidig worden beschreven in relatie tot wet- en regelgeving	Nieuwe manier van modelleren verder doorvoeren volgens planning op basis van urgentie.	Mede door de druk in het in portfolio op andere onderwerpen is de ambitie om de belangrijkste bronnen ten behoeve van de analyticsomgeving te modelleren in 2024 niet gehaald. Samen met ketenpartners wordt onderzocht welke aanvullende maatregelen genomen kunnen worden om deze ambitie te realiseren. In het eerste kwartaal van 2025 zal dit leiden tot een programmaplan waarin de aanpak rondom het modelleren is uitgewerkt.

⁷ [Kamerstukken II 2024/2025, 26643, nr. 1236](#)

Ambitie 2024	Wat willen we daarmee bereiken?	Wat hebben we bereikt?
Gegevensstromen aansluiten op gegevens-platform via het programma Vernieuwing Gegevens. Het programma heeft als doel om meer grip te krijgen op gegevens-verwerking.	Ontwikkeling van een nieuw gegevens-platform, waarmee beschikbare gegevens op één centrale plek kunnen worden ontvangen en beschikbaar gesteld. Van de huidige ruim 100 gegevens-stromen zijn 5 tot 10 gegevensstromen eind 2024 aangesloten.	In mei 2024 is besloten tot een fundamentele herijking van het programma ⁸ . Het programma heeft een doorstart gemaakt onder de naam Vernieuwing Gegevens 2.0. De fundamentele herijking heeft eind 2024 geleid tot een alternatieve oplossingsrichting waarin we niet meer toewerken naar één nieuw gegevensplatform. Deze oplossingsrichting wordt in 2025 verder uitgewerkt. Er zijn geen gevolgen van de vertraging, omdat de huidige voorzieningen de bedrijfsprocessen nog ondersteunen.
Nieuwe wet- en regelgeving aansluiten op gegevensplatform	Begin 2024 wordt gestart met aansluiten gegevensstromen t.b.v. DAC7-wetgeving (de Europese richtlijn over internationale uitwisseling van inkomsten uit digitale platformactiviteiten).	In 2024 is de EU-gegevensuitwisseling DAC7 gerealiseerd.
Analyseomgeving doorontwikkelen	Analysetool Taalscan in gebruik nemen.	De Taalscan is in gebruik genomen, waarmee ruim 2.000 analyses zijn uitgevoerd om verschillende modelbrieven begrijpelijker te maken voor burgers en bedrijven. Daarnaast is een signaalmodel ontwikkeld, dat ondersteunt bij de controle op de juiste toepassing van startersvrijstelling en het lage tarief van de overdrachtsbelasting.
Migratie naar nieuwe beveiligde analyse-omgeving	Eind 2024 is de nieuwe omgeving volledig ingericht en in gebruik genomen.	Alle informatieproducten waarvoor nog geen doelplatform beschikbaar was, zijn in 2024 gemigreerd naar een veilige tijdelijke voorziening. De komende jaren migreren deze producten door naar een definitief doelplatform, dat in ontwikkeling is.

8 Zie ook [Kamerstukken II 2024/205, 31066, nr. 1463](#) en [Kamerstukken II 2024/2025, 31066, nr. 1412](#)

Ambitie 2024	Wat willen we daarmee bereiken?	Wat hebben we bereikt?
Ethische aspecten rond analytics waarborgen	- Bias- en fairnesstoetsen uitvoeren - Adviescommissie Analytics raadplegen over ethische vraagstukken rond data - Algoritmeregister vullen	- In 2024 is het Signaalmodel Erfbelasting als tweede algoritme aan de hand van bias- en fairnesstoetsing gecontroleerd op onbedoelde discriminatie. Op basis van de uitkomsten is een aanpassing gedaan aan een bedrijfsregel om onnodige administratieve last bij een specifieke doelgroep weg te nemen. - De onafhankelijke Adviescommissie stelt dat systematisch te werk wordt gegaan bij de bias- en fairnesstoetsing door de Belastingdienst, maar dat moet worden geïnvesteerd in een governance. - Er zijn (stand maart 2025) 24 algoritmes gepubliceerd in het algoritmeregister, en er zijn nog 53 publicaties gepland in 2025.
Informatiehuishouding op orde	In 2024 bouwen en implementeren we een archieftoepassing als één van de voorwaarden om te kunnen gaan voldoen aan de nieuwe Archiefwet	De realisatie van het Generiek Portaal Document- Archiefbeheer is in 2024 gestart en verloopt volgens planning.
AVG-compliance toets	Alle bedrijfsprocessen zijn voor eind 2024 getoetst op AVG-compliance	Eind 2024 zijn alle geïdentificeerde bedrijfsprocessen langs de hoofdlijnen van de AVG getoetst en zijn de tekortkomingen geregistreerd. In december 2024 is afgewogen dat er geen tekortkomingen zijn die dermate ernstig zijn dat een bedrijfsproces of verwerking gestaakt moet worden. In 2025 is alle aandacht er op gericht om de tekortkomingen op te lossen.
AVG-inzageverzoeken	≥90% van de verzoeken tijdig afhandelen.	Er zijn geen cijfers over het hele jaar 2024 beschikbaar. De huidige tijdigheid van de voorraad is 56% (peildatum maart 2025), er zijn in 2024 107 AVG-inzageverzoeken ontvangen.
Actualiseren BIO-implementatie en starten met implementatie NIS-2	Aantoonbare werking van de beveiligingsmaatregelen.	Het ondersteuningsprogramma Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) helpt de Belastingdienst om de BIO, BIO-controls en daaraan gekoppelde beheersmaatregelen uit te voeren. Het BIO-programma hanteert een risicobaseerde aanpak en anticipeert op de NIS2 (Network and Information Security Directive). Alle BIO-controls zijn uitgevoerd, maar er is nog geen aantoonbare werking van alle beveiligingsmaatregelen (PM verduidelijking IV&D).

Continu verbeterde beheersing

Ambitie 2024	Wat willen we daarmee bereiken?	Wat hebben we bereikt?
Afgeven uitgebreide tweede 'in control statement'	Mei 2024 publicatie ICS 2023 (inclusief de nieuwe toevoeging fiscale beheersing)	Het In Control Statement (ICS) 2023 is in mei 2024 gepubliceerd, inclusief fiscale beheersing. De scope van het ICS is in 2024 verder uitgebreid. De bevindingen en overige opmerkingen in het ICS over 2023 zijn eind 2024 nagenoeg volledig opgelost.
Soft controls	Uitrol pilot soft controls in 2024	In 2024 zijn meerdere pilots rond soft controls uitgerold om risico's beter te beheersen en interne beheersing te versterken. Vijf directies deden mee aan de bredere uitrol, en het model is in enkele onderzoeken toegepast. De pilots onderstrepen het belang van bewustwording, samenwerking en leiderschap. Begin 2025 is hierover een themasessie met het directieteam gehouden, waarbij 'tone at the top' centraal stond.
Verbeteren verantwoordingsinformatie	Jaarlijks inzicht geven in de belangrijkste kengetallen per belastingmiddel.	Sinds 2024 worden de belangrijkste kengetallen per belastingmiddel gepubliceerd op onze website om transparantie te vergroten. Dit omvat o.a. aangiften, aanslagen, opbrengsten en bezwaren. De structuur en monitoring zijn verbeterd voor jaarlijkse actualisatie. In 2025 wordt het aantal belastingmiddelen uitgebreid.
Oplossen onvolkomenheden Algemene Rekenkamer	Ambitie: oplossen van drie nu openstaande onvolkomenheden, waarvan twee in VO 2023 (mei 2024) en één in VO 2024 (mei 2025).	In lijn met onze ambitie hebben we in het Verantwoordingsonderzoek van de Algemene Rekenkamer 2023 (mei 2024) twee onvolkomenheden opgelost. De ambitie voor 2024 is echter niet volledig behaald: in het onderzoek over 2024 – gepubliceerd in mei 2025 – zijn drie onvolkomenheden en vijf aandachtspunten aan de Belastingdienst toegekend.
Actualiseren en verbeteren van procesbeschrijvingen	Verkleinen van de achterstand in procesbeschrijvingen en interne controlemaatregelen, met focus op hoogrisicovolle processen.	In 2024 is verder gewerkt aan het beschrijven en actualiseren van de hoog risicovolle werkprocessen. Een aantal organisatieonderdelen lopen achter op de planning. Dit traject loopt door in 2025 waarbij ook de werking van de beheersingsmaatregelen van deze processen aangetoond moet zijn.
Beoordelen strategische top risico's en beheersmaatregelen	Elk kwartaal de strategische top risico's (zoals personeelsrisico, ICT-continuïteitsrisico, projectmanagementrisico) bespreken met het bestuur en verbetermaatregelen treffen.	De risico's zijn geïntegreerd in de planning- en controlcyclus en worden besproken in het Bestuursteam van de Belastingdienst, met een focus op aanvullende beheersmaatregelen. Voor 2025 is er een vernieuwde set strategische top risico's die zijn opgenomen in het Jaarplan Belastingdienst 2025.

Beheersing van de strategische toprisico's (SRA)

In het jaarplan 2024 zijn acht strategische toprisico's vastgesteld; in januari 2024 is hieraan een negende toprisico (reputatierisico) toegevoegd. Elk toprisico heeft een risico-coördinator op directieniveau. In onderstaande tabel zijn de voortgang en ontwikkeling van de strategische toprisico's in alfabetische volgorde opgenomen.

Risico	Voorbeelden beheersmaatregelen 2024
Besturingsrisico Het risico dat de structuur van de besturing onvoldoende functioneert, waardoor de Belastingdienst haar strategie niet realiseert	Diverse beheersmaatregelen en acties zijn doorgevoerd, zoals de instelling van het Bestuursteam als Tijdelijke Werkorganisatie, periodieke bespreking in het Bestuursteam van een rapportage over politiek-bestuurlijke programma's en de GBB-lijst (Gemeenschappelijke Besturing Belastingdienst; een lijst met onderwerpen die met urgentie aandacht vragen) en de implementatie van crisismanagement op concernniveau. De Belastingdienst wil de beheersing verder versterken. Daarom zijn aanvullende beheersmaatregelen en acties bepaald, die doorlopen in 2025: dit zijn de uitvoering van het programma Besturing Belastingdienst en het uitwerken van interventies gericht op bewustwording en beïnvloeding van cultuuraspecten die een rol spelen in het (niet-)functioneren van de besturing.
Compliancerisico (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)	In 2024 is vastgesteld dat alle voor de Belastingdienst relevante wet- en regelgeving in beeld is en voor het overgrote deel is doorvertaald naar interne kaders. Daarnaast is geborgd dat nieuwe relevante wet- en regelgeving in beeld komt. In 2024 zijn bijna alle bedrijfsprocessen getoetst aan AVG, BIO en Archiefwet. Hoog-risico tekortkomingen zijn beoordeeld en gemitigeerd tot een acceptabel niveau (zie ook paragraaf 4.3). Omdat de Belastingdienst nog niet overal de compliance met wet- en regelgeving kan aantonen, ligt in 2025 de focus op het oplossen van resterende tekortkomingen en de toetsing van de implementatie van de interne kaders en de monitoring hiervan.

Risico

Voorbeelden beheersmaatregelen 2024

Continuïteitsrisico

Het risico dat ICT-middelen niet beschikbaar zijn, waardoor geautomatiseerde ondersteuning van de Belastingdienstprocessen gedurende korte of langere tijd niet mogelijk is

Diverse beheersmaatregelen en acties zijn doorgevoerd, zoals het redundant uitvoeren van kritische producten en diensten met verdeling over twee datacenters, de inregeling van noodstroomvoorzieningen en de opstelling en uitvoering van uitwijk-/herstelplannen en herstelstrategie van de infrastructuur. De Belastingdienst heeft de ambitie verdere verbeteringen in de beheersing van dit risico te realiseren. Daarom zijn aanvullende beheersmaatregelen en acties ontworpen, die doorlopen in 2025. Dit zijn het vergroten van de weerbaarheid van applicaties tegen cyberaanvallen door toepassing van het principe 'security by design' (waardoor beveiligingsmaatregelen al in de applicatie worden afgedwongen), de inrichting van een externe datakluis respectievelijk de versterking van de totale afweer tegen cyberaanvallen door inrichting en uitvoering van een zogeheten 'red versus blue'-aanpak.

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

Binnen de Belastingdienst wordt voortdurend gewerkt aan het verbeteren van de informatiebeveiliging; dit is een continu proces op basis van potentiële (nieuwe) dreigingen. Er zijn diverse beheersmaatregelen en acties doorgevoerd, zoals de uitvoering van beheer- en exploitatieprocessen (onder meer logische toegangsbeveiliging, back-up, logging en wijzigingsbeheer), security incident management en attack en penetration testing op hoog-risico applicaties. De Belastingdienst vindt het niveau van beheersing nog niet naar wens, daarom zijn aanvullende beheersmaatregelen gedefinieerd, die doorlopen in 2025. Dit zijn de verbetering van de infrastructuurbeveiliging, de implementatie van aanvullende GITC's en de Baseline Informatiebeveiliging Overheid en de verwerking van de consequenties van de NIS2-regelgeving (zie ook paragraaf 4.3).

Invorderingsrisico

Het risico dat belastingvorderingen ten onrechte niet worden geïnd

In 2024 zijn effecten merkbaar geweest van ontwikkelingen als de coronacrisis, de verslechterde economische omstandigheden en schuldenproblematiek bij burgers en bedrijven. Een reeks aan bestaande en aanvullende maatregelen is ingezet om het risico verder te verlagen. Voorbeelden hiervan zijn het verlenen van bijzonder uitstel van betaling vanwege de coronacrisis, het versneld behandelen bezwaarschriften, de inzet van de Taskforce Inning (externe capaciteit voor het wegwerken van werkvoorraden uit de coronabetalingsregeling) en de gefaseerde implementatie van de herijkte Invorderingsstrategie. De uitvoering hiervan verloopt in stappen. De verwachting is dat de resultaten van de maatregelen over langere tijd (dus ook in 2025) doorwerken in de beheersing van het risico en zichtbaar worden, bijvoorbeeld in de prestatie-indicator 'betalingsachterstand' uit de Rijksbegroting.

Risico

Voorbeelden beheersmaatregelen 2024

Nalevingsrisico

Het risico dat burgers en/of bedrijven de wet- en regelgeving niet vrijwillig naleven, omdat zij niet kunnen en/of niet willen

1. In 2024 is dit risico aangescherpt, om onderscheid te maken tussen twee categorieën: “Niet kunnen naleven”: dit betreft situaties waarin burgers of bedrijven, door bijvoorbeeld omstandigheden of complexiteit, niet in staat zijn aan hun wettelijke verplichtingen te voldoen.
2. “Niet willen naleven”: dit betreft situaties waarin burgers of bedrijven er voor kiezen wet- en regelgeving niet na te leven.

Diverse bestaande en aanvullende beheersmaatregelen en acties zijn doorgevoerd, zoals de invoeringstoets en uitvoeringstoets op nieuwe wetgeving, het signalenproces, verdere implementatie van de uitvoerings- en handhavingsstrategie, de inzet van het Trendkompas, de Fiscale monitor voor burgers en bedrijven en het concept “Garage de Bedoeling”: deze methode is bedoeld om signalen van burgers en bedrijven op te lossen, middels de inzet van multidisciplinaire denk- en doekracht vanuit meerdere directies. Om te komen tot het gewenste niveau van beheersing ligt in 2025 de focus op de vaststelling of alle genoemde maatregelen voldoende effectief werken.

Personeelsrisico

Het risico dat de Belastingdienst niet beschikt over voldoende gekwalificeerde, vakbekwame en vitale medewerkers

De uitvoering van de beheersmaatregelen betreft veelal meerjarige trajecten. Dit betekent dat het effect van aanvullende maatregelen niet op korte termijn zichtbaar is en pas op langere termijn kan worden vastgesteld of het gewenste niveau van beheersing is bereikt. Diverse beheersmaatregelen en acties zijn in 2024 doorgevoerd, zoals de Leercyclus P-Direkt en directiegestuurde onderzoeken naar verzuim. Aanvullende beheersmaatregelen en acties, die doorlopen in 2025, zijn onder meer het werken met een strategische personeelsplanning, de ontwikkeling van de Beroepsopleiding voor startende fiscalisten en het programma Operational Excellence (arbeidsextensief werken).

Projectmanagementrisico

Het risico dat programma's en projecten (IV en niet-IV) niet conform afgesproken opdracht (resultaat, kwaliteit, middelen, tijd) worden gerealiseerd

In 2024 zijn diverse beheersmaatregelen en acties doorgevoerd, zoals de verbetering van de IV-portfolio besturing en de verduidelijking van de werkwijze programma's en projecten. Aanvullend hierop wordt gewerkt aan de uitvoering van de programma's Versterken Project- en Programmamanagement en Integrale Transformatie van de IV-voortbrenging. Deze laatste twee beheersmaatregelen lopen door in 2025 om tot het gewenste niveau van beheersing te komen.

Reputatierisico

Het risico dat de reputatie van en het vertrouwen in de Belastingdienst (voortdurend) onder druk staan of zelfs verder afnemen

De aanwezige beheersmaatregelen voorzien in een adequate aanpak van issues, damages en crisis, zodat een mogelijk negatief effect op de reputatie van de Belastingdienst wordt beperkt. Dit betreft bijvoorbeeld het uitvoeren van issuemanagement en de damage-procedure (werkwijze bij interne verstoringen), ingericht crisismanagement en een Internal branding-campagne: medewerkers kennen de waarden van de organisatie en weten hoe zij deze in de praktijk moeten toepassen. Op grond hiervan is besloten dat het gewenste niveau van beheersing is bereikt en dat dit risico in 2025 niet meer als afzonderlijk strategisch toprisico wordt aangemerkt.

Dit is een uitgave van:
Belastingdienst
Mei 2025