

Belastingdienst

Jaarrapportage 2025

Belastingdienst

Inhoudsopgave

1 De Belastingdienst in 2025 3

We verbinden met de samenleving 4
We brengen en houden de basis op orde 5
We verbeteren dienstverlening, toezicht en opsporing continu 5
We werken met plezier en vanuit vakmanschap 6

2 Het werk van de Belastingdienst in feiten & cijfers 7

Belastingontvangsten 8
Organisatie en personeel 9
Burgers 10
Midden- en Kleinbedrijf 10
Grote organisaties 11
Opsporing 11
ICT 11
Prestatie-indicatoren 2025 12
Tussendoelen van compliance 13

3 We verbinden met de samenleving 14

Samenwerking met maatschappelijke organisaties, intermediairs en overheidsorganisaties 15
Transparantie en signalering 19
Herstel 20
Bijdragen aan vereenvoudiging van wet- en regelgeving 21

4 We brengen en houden de basis op orde 22

Processen op orde 23
Gegevensmanagement en informatiehuishouding professionaliseren 24
Modernisering ICT 26
Professionalisering IV-voortbrenging 27
Voldoen aan wet- en regelgeving 27

5 We verbeteren dienstverlening, toezicht en opsporing continu 29

Continu verbeteren productiviteit 30
Continu verbeteren dienstverlening 30
Continu verbeteren toezicht en opsporing 33
Fraudebestrijding & Opsporing 34
Continu verbeteren innen en betalen 37
Fundamentele procesvernieuwing voor de lange termijn 39

6 We werken met plezier en vanuit vakmanschap 41

7 Strategisch risicomanagement 43



1 De Belastingdienst in 2025

De Belastingdienst in 2025

De Belastingdienst heeft een essentiële rol in het financieel gezond houden van de Nederlandse overheid en publieke voorzieningen. Door het innen van belasting kunnen publieke voorzieningen zoals zorg, onderwijs en veiligheid worden bekostigd. In 2025 is ruim € 391 miljard aan belastingen en premies geïnd, zo'n € 15 miljard meer dan vorig jaar. Ook in 2025 hebben we de lijn van eerdere jaren voortgezet en een aantal nieuwe mijlpalen bereikt. Ondanks deze stappen voorwaarts zijn er ook doelstellingen die pas op langere termijn bereikbaar blijken en zaken die verbetering behoeven. Zo hebben we veel capaciteit moeten inzetten op hersteloperaties. Ook in 2025 was het een uitdaging om binnen de beschikbare verandercapaciteit de (beleids)wensen en de noodzaak tot modernisering van ICT-systemen in een juiste balans te prioriteren.

In 2025 hebben we onze taken verricht langs de lijnen van de Meerjarenstrategie 2025-2030. Deze strategie is vastgesteld om beter in te kunnen spelen op de huidige en toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen. Deze strategie voeren wij uit aan de hand van vier strategische prioriteiten:

- We verbinden met de samenleving;
- We brengen en houden de basis op orde;
- We verbeteren dienstverlening, toezicht en opsporing continu;
- We werken met plezier en vanuit vakmanschap.

In het Jaarplan Belastingdienst 2025 zijn de doelstellingen en verbeteracties nader uitgewerkt op basis van deze strategische prioriteiten. In deze Jaarrapportage wordt gerapporteerd over de realisatie hiervan. In hoofdstuk 2 zijn de belangrijkste cijfers over onze reguliere uitvoeringsprocessen inzichtelijk gemaakt. Hoofdstuk 3 tot en met 6 zijn opgebouwd aan de hand van de vier strategische prioriteiten. Hoofdstuk 7 behandelt het strategisch risicomanagement aan de hand van negen strategische toprisico's. In dit eerste hoofdstuk lichten wij enkele resultaten uit 2025 uit.

We verbinden met de samenleving

We hebben in 2025 verder geïnvesteerd in de verbinding met belangrijke partners waar we nauw mee samenwerken. Zo hebben we het netwerk van gemeenten, sociaal raadslieden en maatschappelijk dienstverleners versterkt. Op deze wijze werken we gezamenlijk aan een verbeterde dienstverlening voor burgers en bedrijven. Burgers en bedrijven krijgen zo makkelijker toegang tot fiscale ondersteuning voor de naleving van hun fiscale rechten en plichten.

Voor mkb-organisaties, (vertegenwoordigers van) fiscaal dienstverleners, VNO/NCW, de Nederlandse Orde van Belastingadviseurs (NOB) en Register Belastingadviseurs (RB) en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) hebben we in 2025 onder meer de Intermediairdagen, klant- en adviseursoverleggen (KAGO) en landelijke intervisiedagen georganiseerd.

In 2025 hebben we ook gewerkt aan het herstel van zaken die eerder fout zijn gegaan in uitvoering of wetgeving. Dat ging onder andere over box 3, verkeerd berekende belastingrente, te hoge betaalverzuimboetes en een verkeerde afdracht van provinciale opcenten motorrijtuigenbelasting. Verder hebben we in 2025 een bijdrage geleverd aan voorstellen voor vereenvoudiging van wet- en regelgeving, zodat die zowel voor burgers als voor ons makkelijker uitvoerbaar wordt.

In 2025 hebben we een start gemaakt met het aanvullend herstel op het gebied van box 3. Op 10 juli 2025 is het formulier Opgaaf Werkelijk Rendement (OWR) beschikbaar gesteld voor burgers om het tegenbewijs te kunnen leveren. In 2025 zijn meer dan 2,8 miljoen brieven verstuurd om burgers te wijzen op deze mogelijkheid. De Belastingdienst heeft op verzoek individuele ondersteuning geboden bij het invullen van het formulier OWR via de BelastingTelefoon (waar ruim 100.000 keer van gebruik is gemaakt), en ook via baliafspraken en videobelafspraken. De verwerking van deze formulieren is in 2025 gefaseerd opgestart. De hersteloperatie loopt door in 2026. Vanaf het belastingjaar 2025 is het mogelijk om het werkelijk rendement gelijk aan te geven in de aangifte inkomstenbelasting.

We brengen en houden de basis op orde

Het op orde brengen en houden van de basis heeft betrekking op de werk- en bedrijfsprocessen, gegevensmanagement en informatiehuishouding, modernisering van de ICT, professionaliseren van de IV-voortbrenging, het voldoen aan wet- en regelgeving en strategisch risicomanagement. Met deze prioriteit leggen we een basis voor een moderne, toekomstbestendige Belastingdienst, die wendbaar is en aan alle wet- en regelgeving voldoet.

Voor het professionaliseren van gegevensmanagement en informatiehuishouding is het Generiek Platform voor Document- en Archiefbeheer (GDA) in gebruik genomen. Dit systeem archiveert documenten automatisch en veilig en ondersteunt een toekomstbestendige informatievoorziening. Dit is van belang om te kunnen voldoen aan de Archiefwet. Verder is een belangrijke stap gezet in de uitvoering van de Wet open overheid (Woo). De centralisatie van de processen voor verzoeken en actieve openbaarmaking is voltooid. In 2025 is 44% van de verzoeken tijdig afgerond en ook zijn alle nog lopende verzoeken uit 2024 afgerond. Bij de uitvoering van de Woo is in 2025 verder ingezet op het verhogen van de bewustwording binnen de Belastingdienst.

De Autoriteit Persoonsgegevens (AP) heeft een toezichtarrangement ingesteld voor de Belastingdienst, omdat verschillende processen nog niet voldoen aan de privacywetgeving. De AP heeft geconstateerd dat de Belastingdienst in 2025 het proces rondom het melden van datalekken aanzienlijk heeft verbeterd en nu voldoet aan de meldplicht voor datalekken. Daarmee is het toezichttraject op dit onderdeel afgerond. In 2025 hebben we in het kader van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) het register van verwerkingen op orde gebracht en zijn voor 150 verwerkingen Data Protection Impact Assessments (DPIA's) uitgevoerd. Daarnaast heeft de Belastingdienst gewerkt aan opvolging van de aanbevelingen door bijvoorbeeld de privacy-organisatie te herzien en door een plan van aanpak op te stellen voor de toetsing van selectie-instrumenten. Het toezichtarrangement is ook na 2025 van kracht.

We verbeteren dienstverlening, toezicht en opsporing continu

Onze uitvoerings- en handhavingsstrategie is erop gericht dat zoveel mogelijk burgers en bedrijven uit zichzelf (fiscale) regels naleven zonder dwingende en kostbare acties van de Belastingdienst. Daartoe zetten we een mix aan handhavingsinstrumenten in, bestaande uit dienstverlening, toezicht en opsporing. De verbeteringen die worden aangebracht onder deze prioriteit hebben dan ook op deze drie instrumenten betrekking, plus de processen voor inning en betaling.

Een belangrijk kanaal voor dienstverlening is de BelastingTelefoon. Het aantal bellers dat tevreden is over de dienstverlening van de BelastingTelefoon is licht toegenomen van 79,4% in 2024 naar 82,4% in 2025. Verbeteringen in onze dienstverlening betreffen onder meer het digitaliseren van zesendertig formulieren, die sindsdien online ingevuld kunnen worden. Ook maken we onze standaardbrieven zo begrijpelijk mogelijk: van de circa 6.300 zijn er tot en met 2025 ongeveer 6.000 getoetst en waar nodig herschreven om ze begrijpelijker te maken. Hiervoor hebben we een geautomatiseerde taalscan, klantpanels en medewerkerspanels ingezet.

In 2025 hebben we de mogelijkheid gecreëerd om via een webformulier eenvoudig een betalingsregeling van 12 maanden aan te vragen. We proberen burgers via verschillende kanalen te wijzen op deze vernieuwde en gemakkelijke route. Dit webformulier heeft geleid tot een forse stijging (van ongeveer 44.000) in het aantal aanvragen voor een betalingsregeling.

In 2025 hebben we hulp geboden bij (eerder) aangifteverzuim. Om te voorkomen dat betalingsproblemen groter worden, zijn burgers gebeld. Ook voor het aanpassen van een onjuist ontvangen voorlopige aanslag en voor de geldteruggavebrief, waarmee burgers mogelijk geld terugkrijgen, zijn burgers telefonisch benaderd. Bijna duizend medewerkers hebben in 2025 de cursus vroegsignalering gevolgd, om signalen van financiële problemen bij burgers en bedrijven vroegtijdig te herkennen. Ook is een experiment gestart om signalen van betalingsachterstanden met tien gemeenten te delen, zodat burgers en bedrijven eerder door de gemeente geholpen kunnen worden.

Als onderdeel van de uitvoerings- en handhavingsstrategie zetten we naast dienstverlening ook toezicht en opsporing in. Op het gebied van toezicht hebben we onder meer 79.000 aangiften van burgers voor de inkomstenbelasting handmatig gecontroleerd en ruim 7.800 boekenonderzoeken in het MKB uitgevoerd. Ook is het aantal entiteiten onder de behandeling van de categorie “zeer vermogende personen” opgenomen: dit is in 2025 verhoogd naar 1.500 dossiers. Daarmee hebben we de aan de Tweede Kamer toegezegde uitbreiding (naar 1.500 dossiers) bereikt. De Belastingdienst, inclusief de Fiscale Inlichtingen- en Opsporingsdienst (FIOD) dwingt naleving af als regels bewust niet worden nageleefd of bij fraude. Meer dan 90% van de processen-verbaal leiden tot een veroordeling of bijvoorbeeld een schikking. In 2025 hebben we op het terrein van fiscale fraude ingezet op de thema’s BTW-carrouselfraude, BPM-fraude bij import van auto’s en verhuld vermogen. Daarnaast heeft de FIOD zich in 2025 onverminderd ingezet op opsporing van sanctie-overtredingen, witwassen, criminele geldstromen (onder meer via cryptovaluta), corruptie en financiering van terrorisme.

In 2025 heeft de Belastingdienst ook gewerkt aan de belastingheffing en -inning van de toekomst. Om belasting betalen zo gemakkelijk, snel en gebruiksvriendelijk mogelijk te maken, zullen we in de toekomst zoveel mogelijk aansluiten bij de systemen en technologieën die burgers en bedrijven al gebruiken om transacties uit te voeren. Daardoor zijn straks minder handmatige aangiften nodig die zorgen voor administratieve last of het risico op fouten. In de in 2025 vastgestelde visie *Belasting betalen, automatisch goed* is hierover meer te lezen.



In lijn met dit gedachtegoed is ook het programma *VanZelf Goed* gestart. Binnen dit programma wordt gebruikgemaakt van het werk en de kwaliteit van fiscaal dienstverleners en softwareontwikkelaars om de compliance verder te verhogen. Ook is in 2025 een visie op Artificial Intelligence (AI) ontwikkeld en vastgesteld voor het Ministerie van Financiën, die door de Belastingdienst is uitgewerkt in een strategie op AI. Hierin staat dat de Belastingdienst AI verantwoord, geloofwaardig en zorgvuldig inzet om medewerkers te ondersteunen. Op basis van deze visie zijn de randvoorwaarden geformuleerd voor verantwoord AI-gebruik binnen de Belastingdienst en zijn enkele pilots gestart, waaronder het beschikbaar stellen van een AI-tool voor alle medewerkers.

We werken met plezier en vanuit vakmanschap

Essentieel voor het werk van de Belastingdienst is de inzet van voldoende, gemotiveerde en deskundige medewerkers. Ondanks de krappe arbeidsmarkt lukte het ons in 2025 wederom voldoende nieuwe medewerkers aan te trekken. We mochten 2.636 fte aan nieuwe collega’s verwelkomen, binnen de doelstelling van 2.500-3.000 fte. De bezetting lag rond de 100% van de formatie. Het zwaartepunt van onze personeelsopgave ligt bij het behouden, ontwikkelen en vitaal houden van onze medewerkers. Ook is er met de oprichting van het Bureau Veiligheid & Integriteit (BV&I) een belangrijke stap gezet op het gebied van onze weerbaarheid tegen veiligheidsdreigingen en integriteitschendingen. In 2025 bleef het ziekteverzuim hoog: 7,4%, boven de norm van 6,5% en vergelijkbaar met 2024. We zien dat vooral langdurig verzuim toeneemt. De inzet om het langdurige verzuim terug te dringen loopt langs meerdere sporen. Zo wordt onder andere een nieuw arbodienstverleningsmodel ingevoerd en worden extra re-integratieplekken geregeld wanneer terugkeer naar de eerdere werkplek niet of niet goed mogelijk is.



2 Het werk van de Belastingdienst in feiten & cijfers

Belastingontvangsten

€ 391.045
belastingontvangsten*

Loon- en inkomensheffingen
€ 223.570

Autobelastingen
€ 6.801

Assurantiebelasting
€ 4.155

Bankenbelasting
€ 617

Omzetbelasting**
€ 82.977

Dividendbelasting
€ 6.636

Overdrachtsbelasting
€ 4.703

Overige belastingontvangsten
€ 442

Vennootschapsbelasting
€ 49.095

Milieubelastingen
€ 6.783

Schenk- en erfbelasting
€ 4.100

Bronbelasting op rente en royalty's
€ 93

Kansspelbelasting
€ 1.073



Bovenstaande bedragen x 1 miljoen.

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

** Inclusief opbrengsten die via de douane zijn binnengekomen.

Organisatie en personeel

28.764 bezetting (fte)

Particulieren
2.842 fte

Klantinteractie & Services
2.133 fte

Midden- en Kleinbedrijf
7.433 fte

Centrale Administratieve Processen
3.772 fte

Grote Ondernemingen
3.057 fte

Informatievoorziening
3.585 fte

FIOD
1.790 fte

Overige dienstonderdelen
4.152 fte

Instroom
2.636 fte

Uitstroom
2.221 fte

Externe inhuur
2.754 fte

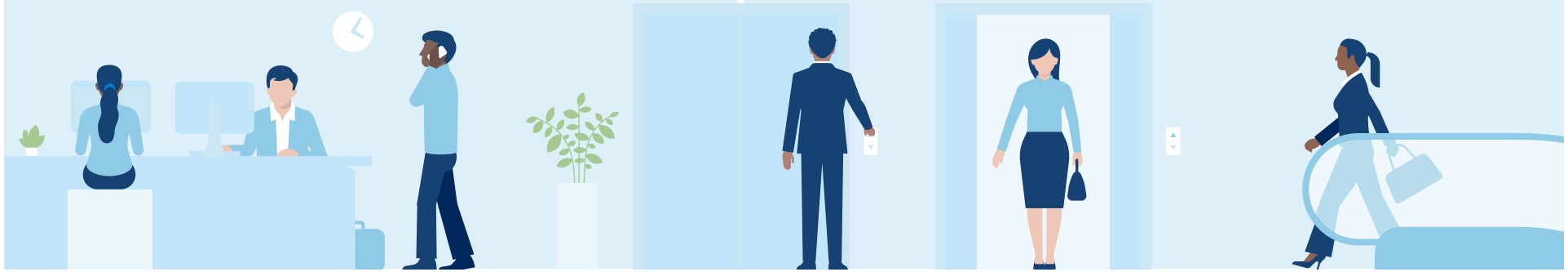
Banenafspraak
1.167 FTA* (107%)

Voortschrijdend ziekteverzuim
7,4%

De meerjarige streefwaarde is 5%.

Vrouwen in schaal 15 of hoger
37%

van totaal aantal medewerkers in deze groep is vrouw.



* FTA staat voor een fulltime arbeidsbeperkte medewerker binnen de doelgroep banenafspraak.

Burgers

Omvang

Burgers betrokken bij inkomstenbelasting
8,2 miljoen

Erfgenamen
367.000

Ontvangers schenking
190.000

Aantal buitenlands belastingplichtigen
381.000

Werkzaamheden

Aantal aangiften
8,1 miljoen

Telefoontjes Belastingtelefoon
5,5 miljoen

Hulpverzoeken
184.000

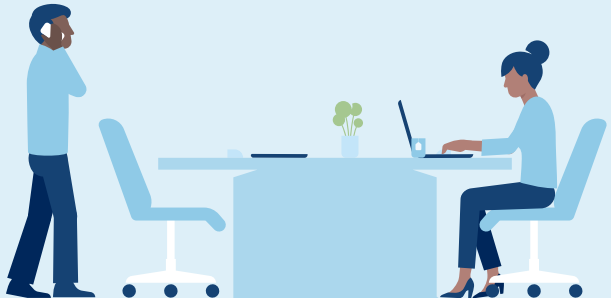
Overige verzoeken
234.000

Bezwaren
52.000

Toezicht

Handmatige controles aangiften inkomstenbelasting
79.000

Automatisch (massaal) herstel van aangiften burgers
145.000



Midden- en Kleinbedrijf

Omvang

Stichtingen en verenigingen
222.000

MKB klein inclusief ZZP'ers
979.000

MKB groot
30.000

Particulieren plus
1.757.000

MKB midden
811.000

Werkzaamheden

Aantal aangiften
25,5 miljoen

Telefoontjes
2,1 miljoen

Overige verzoeken
759.000

Bezwaren
293.000

Toezicht

Controles aangiften inkomstenbelasting winst
52.000

Boekenonderzoeken
7.878

Controles aangiften vennootschapsbelasting
19.000



Grote organisaties

Omvang

Entiteiten Top
130

Entiteiten Middelgroot
2.800

Entiteiten Groot
4.400

Overig
4.700

Werkzaamheden

Aantal aangiften
1,1 miljoen

Verzoeken
50.000

Bezwaren
18.000

Toezicht

Aantal controles aangiften inkomstenbelasting
6.300

Aantal controles aangiften vennootschapsbelasting
6.300



Opsporing

Directe opsporingscapaciteit in uren
1,75 miljoen



Resultaten

Processen-verbaal die leiden tot veroordeling of transactie
91%

Opsporingscapaciteit die wordt ingezet op omgevingsgerichte opsporings- of strafrechtelijke onderzoeken
46%

ICT

Automatisering bedrijfsprocessen

ICT-projecten
400

Bedrijfsprocessen
800

Applicaties
1.000

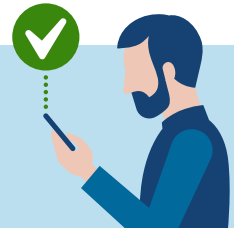
Van de bedrijfsprocessen is
80%
geautomatiseerd



Prestatie-indicatoren 2025

Strategisch doel Belastingdienst

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



Kengetallen algemene doelstelling: Compliance

Belastingmoraal*

Particulier	MKB	GO	FD
4,1	4,2	4,4	4,4

Vertrouwen in de Belastingdienst*

P	MKB	GO	FD
3,0	3,4	3,5	3,4



Juiste registratie

Juiste registratie
98,6%



Tijdige betaling

Percentage tijdige betaling
Belastingen en premies
98,9%

Tijdige aangifte



Percentage tijdige aangiften

Vpb	IH	OB	LH	Erfbelasting
86,4%	91,8%	95,3%	98,6%	72,3%

Juiste en volledige aangifte

Structureel terugdringen van het nalevingstekort **

Particulieren	MKB
0,2%	5,5%



Percentage van het nalevingstekort dat de Belastingdienst corrigeert bij

Burgers (IH)	MKB (IH, Vpb, OB en LH)
77,2%	37,8%

De streefwaarden en normen zijn opgenomen in de Rijksbegroting 2025, artikel 1 Belastingen.

* Cijfers betreffen schaal 1 t/m 5, op basis van het jaarverslag 2025. De realisatiewaardes zijn gebaseerd op het jaarverslag van het Ministerie van Financiën 2025.

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

Vervolg zie volgende pagina

Tussendoelen van compliance

1. Adequate behandeling



2. Effectief informeren



3. Gemak bieden en fouten voorkomen



4. Corrigerend optreden



Burgers en bedrijven geven aan:*

dat zij adequaat zijn behandeld			
P	**MKB**	**GO**	**FD**
2,9	3,4	3,6	3,4

dat zij voldoende zijn geïnformeerd			
P	**MKB**	**GO**	**FD**
3,5	3,6	3,7	3,6

dat zij gemak ervaren			
P	**MKB**	**GO**	**FD**
3,6	3,6	3,8	3,9

dat zij corrigerend optreden ervaren			
P	**MKB**	**GO**	**FD**
3,2	3,5	3,4	3,4

Objectieve indicatoren

Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn	79,6%
Afgehandelde klachten binnen Awb-termijn	97,3%
Burgers en bedrijven die op afspraak tijdig worden teruggebeld door een Belastingdienstmedewerker	92,2%
Tijdig afgehandelde verzoeken tot registratie	94,3%
Kwaliteit volgens interne fiscale kwaliteitscontrole	92,1%
Definitieve aanslagen IH die binnen een jaar na aangifte zijn opgelegd	85,3%

Antwoorden op vragen via de BelastingTelefoon zijn kwalitatief juist	86,2%
Bereikbaarheid BelastingTelefoon	87,2%
Bereikbaarheid Webcare	92,4%
Klanttevredenheid Informatie op de website	69,5%
Klanttevredenheid Balie	90,3%
Klanttevredenheid BelastingTelefoon	82,4%
Klantontevredenheid Balie	3,0%
Klantontevredenheid BelastingTelefoon	5,3%
Aantal registraties waarmee mkb-ondernemers participeren in FD-convenanten	220.401

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

Processen-verbaal die leiden tot veroordeling of transactie	90,5%
Opsporingscapaciteit die wordt ingezet op omgevings-gerichte strafonderzoeken	45,7%
Betalingsachterstand	4,4%
Binnengekomen aangiften IH na herinnering of aanmaning	67,4%
Binnengekomen aangiften Vpb na herinnering of aanmaning	41,2%
Inning invorderingsposten binnen één jaar	40,2%
Percentage oninbaarheid	0,3%

* Cijfers betreffen schaal 1 t/m 5, de prestatie-indicatoren hebben betrekking op begrotingsjaar 2025.

** Dit betreft vooraf ingevulde IH-aangiften die niet inhoudelijk zijn gewijzigd. Het gaat om aangiften waarbij de belastingplichtige uitsluitend de vooraf ingevulde gegevens heeft geverifieerd en ondertekend, eventueel aangevuld met een kwalificatie of verdeling tussen partners of mede-eigenaren.



3 We verbinden met de samenleving

Samenwerking met maatschappelijke organisaties, intermediairs en overheidsorganisaties

Ambitie 2025	Wat hebben we bereikt?
Verder versterken van het netwerk van gemeenten, sociaal raadslieden en maatschappelijk dienstverleners.	We hebben in 2025 ons netwerk van gemeenten, sociaal raadslieden en maatschappelijk dienstverleners versterkt, zodat organisaties elkaar, en daarbij ook de Belastingdienst en de Dienst Toeslagen, beter weten te vinden: ▪ We hebben op veel steunpunten en belastingkantoren bijeenkomsten georganiseerd voor maatschappelijk dienstverleners en intermediairs. Hierbij hebben we hen verder geïnformeerd over onze hulpmogelijkheden voor burgers. ▪ We hebben in 2025 in samenwerking met de bibliotheken en Dienst Toeslagen vijf regio-bijeenkomsten georganiseerd voor het maatschappelijk werkveld. Na enkele andere provincies in 2024 ging het in 2025 om de provincies Brabant, Groningen, Zeeland, Limburg en Overijssel. ▪ Ook hebben we in 2025 het Kennisnetwerk technisch verbeterd en beter toegankelijk gemaakt voor het maatschappelijk netwerk.
Input verkrijgen voor een op jongeren gerichte dienstverlening en aanpak via de eind 2024 opgerichte DenkTank Jongeren.	In 2025 hebben we waardevolle inzichten opgedaan voor het verbeteren van dienstverlening en het beter aansluiten op de behoeften van jongeren. Tijdens de sessies van de DenkTank Jongeren in 2025 kwamen openhartige ervaringen van jongeren naar voren en hebben we kunnen leren welke verwachtingen zij hebben van de overheid. Bijvoorbeeld over de manier waarop we met ze communiceren (liever appen dan bellen) en over de informatie die we verstrekken (met een voorkeur voor ervaringsverhalen, video's en concrete voorbeelden). Deze inzichten zijn verder uitgewerkt en vertaald in meerdere acties die beschreven staan in de volgende paragraaf.

Ambitie 2025	Wat hebben we bereikt?
Een deel van onze communicatie en informatie specifiek op jongeren richten.	In 2025 zijn er meerdere acties uitgezet voor het verbeteren van de communicatie richting jongeren, zoals: ▪ Het moment van de geldteruggaafbrief is ondersteund door een PR- en persaanpak en samenwerking met een influencer op Instagram. De boodschap hiervan was: “Bijbaan? Check of je geld laat liggen bij de Belastingdienst.” Ook de uitnodiging tot het doen van aangifte is ondersteund met een PR- en persbenadering. De doelgroep bestond uit zowel jongeren die hier nog geen gebruik van maken, als hun ouders. ▪ Verbeteringen doorgevoerd op de ‘jongeren-website’ door onder andere video’s met relevante informatie toe te voegen. ▪ Actieve deelname met zo’n 150 gastlessen en PR rondom de “Week van het geld” en het aanbod van lesmateriaal voor mbo-studenten. Ook hebben we scholen benaderd om ons lesmateriaal onder de aandacht te brengen, zodat zij dit zelf kunnen gebruiken in hun lessen. ▪ Diverse communicatie-uitingen over de DenkTank Jongeren: van werving op sociale media tot aan berichtgeving op onze website (bij ‘Over ons’).
Investeren in de samenwerking met mkb-organisaties.	▪ In 2025 hebben we geïnvesteerd in de samenwerking met mkb-organisaties. We werken nauw samen met (vertegenwoordigers van) fiscaal dienstverleners en onderhouden via periodieke overleggen contact met hen. Zo hebben in 2025 de Intermediairdagen weer plaatsgevonden. Dit is een jaarlijks relatie- en kennisevenement, waarin fiscaal dienstverleners en salarisprofessionals worden bijgepraat over de belangrijkste veranderingen in het nieuwe Belastingplan en andere ontwikkelingen die hun praktijk raken. Er hebben zich bijna 10.000 fiscaal dienstverleners en salarisprofessionals ingeschreven voor de fysieke en online bijeenkomsten, met een gemiddelde waardering van 8,1. ▪ Daarnaast hebben gestructureerde overleggen plaatsgevonden via het Belastingconsulenten (Becon) overleg en de werkgroep Digitale Communicatie (Digicom) met vijf grote koepel- en beroepsorganisaties van fiscaal dienstverleners. ▪ Met kleine tot middelgrote zelfstandige fiscaal-dienstverlenerskantoren hebben we periodiek overleg in het Landelijk Intermediairpanel. Tijdens deze bijeenkomsten zijn o.a. de volgende onderwerpen aan de orde geweest: de problematiek met belastingrente vennootschapsbelasting, rechtsherstel box 3, modernisering omzetbelasting, en het Meerjarenplan Fiscaal Dienstverleners.

Ambitie 2025	Wat hebben we bereikt?
Investeren in de verbinding met mkb'ers zonder fiscaal dienstverleners.	▪ In 2025 hebben we onder andere aandacht besteed aan de veranderingen in de Kleine Ondernemers Regeling (KOR), die per 1 januari 2025 ingingen. Daaraan voorafgaand vond een publiekscampagne plaats met als doel kleine ondernemers bewust te maken van de veranderende KOR en hen aan te moedigen om een afweging te maken of de KOR nog steeds passend is voor hun situatie. ▪ Vanaf november 2025 is voor horecaondernemers de *administratiecheck* te vinden op de website van de Belastingdienst en op externe platformen zoals die van Koninklijke Horeca Nederland, de Kamer van Koophandel en het Ondernemersplein. Met dit hulpmiddel willen we horecaondernemers bewust maken van hun administratie- en bewaarplicht, hen ondersteunen bij het inrichten van een goede administratie en hen stimuleren om – wanneer nodig – actie te ondernemen, eventueel met hun fiscaal dienstverlener. Zo versterken we de dienstverlening én dragen we bij aan naleving in de horecasector. ▪ Verder hebben we in 2025 op basis van de steekproef Ondernemingen verdiepende analyses uitgevoerd om in de toekomst gerichter te kunnen bepalen welke ondernemers, onder welke omstandigheden en met welke oorzaak, bepaalde fouten maken. In 2026 verwachten we hieruit resultaten die we in onze voorlichting kunnen meenemen.
Investeren in nauwere samenwerking met grote organisaties.	▪ In 2025 hebben er vier klant- en adviseursoverleggen plaatsgevonden met vertegenwoordigers van VNO/NCW, de Nederlandse Orde van Belastingadviseurs en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten. In deze overleggen zijn onder andere de werkrelatie en de Meerjarenstrategie Belastingdienst 2025-2030 besproken. De overleggen worden in 2026 voortgezet. ▪ Tevens zijn er in 2025 vier landelijke intervisiedagen georganiseerd met een bredere afvaardiging van leden van NOB en Register Belastingadviseurs. ▪ Ook is er (via VNO/NCW) met een afvaardiging van tax directors van grote multinationale ondernemingen gesproken over fiscale aangelegenheden en zijn er diverse contacten geweest met koepelorganisaties van grote publieke organisaties.

Ambitie 2025	Wat hebben we bereikt?
Actief deelnemen aan de ontwikkelingen en netwerken in EU- en OESO-verband. De internationale ambitie van de Belastingdienst is daarbij tweeledig: kennis uitwisselen waar dat kan, en richting geven waar dat moet.	Economische activiteiten en digitalisering van de maatschappij maken dat belastingdiensten steeds internationaler opereren. We werken daarom bilateraal en multilateraal samen om kennis uit te wisselen en gezamenlijke uitdagingen aan te pakken. Dat versterkt de nationale uitvoering en maakt de organisatie toekomstbestendig. Internationale samenwerking vormt een belangrijk instrument voor de doorontwikkeling en professionalisering van de Belastingdienst. In 2025 ging het hierbij onder andere om de volgende activiteiten: ▪ In EU-verband hebben we gepleit voor het beter en eerder betrekken van het perspectief van de uitvoering bij de totstandkoming van EU-plannen. Dit heeft geleid tot de oprichting van de EU-projectgroep Better Regulation, waarvan Nederland het voorzitterschap op zich heeft genomen. ▪ Wij werken ook internationaal samen in OESO-verband, onder meer aan de ontwikkeling van de bouwstenen voor de digitale transformatie van belastingdiensten *(Tax Administration 3.0)*, het bevorderen van belastingzekerheid *(tax certainty)* en de ondersteuning van andere belastingdiensten *(tax capacity building)*. In september 2025 is de rapportage van de 8e OESO peer review inzake *Country-by-Country reporting* gepubliceerd, waarbij Nederland positief werd beoordeeld. Verder kreeg de Belastingdienst tijdens de *Tax Certainty Day* op 31 oktober van de OESO een internationale prijs toegekend in de categorie ‘Best Caseload Management, Large Inventory’. ▪ Ook hebben we in 2025 weer deelgenomen aan de *Joint International Taskforce on Shared Intelligence and Collaboration (JITSIC)*. Dit netwerk van veertig OESO-landen coördineert onder andere de activiteiten bij grote datalekken en richtte zich in 2025 o.a. op procedures voor woonplaatsverklaringen, crypto’s en grensoverschrijdende bedrijfs- en financieringsstructuren. De FIOD vertegenwoordigde Nederland in 2025 in de OESO Task Force on *Tax Crimes and Other Financial Crimes (TFTC)* en nam deel aan het *Tax Crime Enforcement Network (TCEN)*. Nederland leidt in de TFTC het werk op dividendstripping.

Transparantie en signalering

Ambitie 2025	Wat hebben we bereikt?
Informeren van het parlement over de werkzaamheden van de Belastingdienst in het komende jaar en verantwoording afleggen na afloop van het jaar.	▪ Op 16 september 2025 is de Begroting 2026 van het Ministerie van Financiën aan het parlement aangeboden en op 11 december 2025 het Jaarplan Belastingdienst 2026. ▪ Op 21 mei 2025 is het Jaarverslag 2024 van het Ministerie van Financiën aan het parlement aangeboden en op 22 mei 2025 de Jaarrapportage Belastingdienst 2024. Gedurende het jaar wordt het parlement via de stand-van-zakenbrieven geïnformeerd over actuele ontwikkelingen.
Beter oppakken van signalen met behulp van het in 2024 met een centraal registratiesysteem versterkte signalenproces.	▪ Het vernieuwde signalenproces heeft geleid tot meer bewustwording en een betere structurering van de doorgeleiding van signalen. Signalen van burgers, bedrijven of onze medewerkers over ongewenste effecten van wetgeving of van onze werkwijze worden sneller herkend en inhoudelijk beter geduid. Er zijn in 2025 306 nieuwe signalen geregistreerd. Daarvan zijn er 90 nog in analyse en bij 75 wordt er gewerkt aan een oplossing. In 2025 hebben we 141 signalen kunnen afhandelen. ▪ Tegelijkertijd blijft de daadwerkelijke opvolging en oplossing van signalen aandacht vragen vanwege complexiteit van de dossiers, beperkte (IV-)capaciteit en afhankelijkheid van schaarse expertise. In 2026 wordt daarom onder andere ingezet op het actiever prioriteren van signalen met een hoge (maatschappelijke) impact.
Toevoegen van extra gegevens aan de kerncijfers op onze website.	Met de kerncijfers maken we sinds 2024 inzichtelijk hoe we gedurende het jaar onze grootste werkstromen uitvoeren. In 2025 hebben we op onze website cijfers toegevoegd over de milieubelastingen en de belastingontvangsten. De kerncijfers van 2025 zijn op 20 mei 2026 geactualiseerd.
Publiceren van het werk- en productieplan van de Belastingdienst voor het mkb.	In december 2025 is het werk- en productieplan MKB extern openbaar gemaakt via de website van de Rijksoverheid. Met deze publicatie geven we de samenleving proactief inzicht in de keuzes van de directie MKB van de Belastingdienst.

Herstel

Ambitie 2025	Wat hebben we bereikt?
Bieden van herstel voor mensen aan wie minnelijke schuldsanering ten onrechte is ontzegd (MSNP).	Op 1 juli 2025 zijn we gestart met de uitvoering van het tegemoetkomingsbeleid voor mensen aan wie ‘minnelijke schuldsanering natuurlijke personen’ (MSNP) ten onrechte is ontzegd. Dat is erop gericht burgers die onterecht zijn afgewezen voor MSNP tijdig, zorgvuldig en rechtmatig tegemoet te komen. Doel is erkenning en het realiseren van een schuldenvrije start via tegemoetkoming, kwijtschelding en waar nodig een pseudo-MSNP (waarbij de Belastingdienst een bedrag betaalt gelijk aan de afloscapaciteit van de burger). In 2025 zijn 7.167 van de 7.574 beschikkingen tegemoetkoming verstuurd. In de eerste twee maanden van 2026 hebben vrijwel alle burgers van de onderzochte populatie een beslissing over tegemoetkoming gekregen. Voor het (bredere) herstel van MSNP verwachten we in 2026 en 2027 nog werkzaamheden uit te voeren.
Bieden van herstel naar aanleiding van de uitspraak van de Hoge Raad over box 3.	In de zomer van 2025 hebben we het formulier “Opgaaf werkelijk rendement” opgeleverd. We hebben vervolgens in 2025 meer dan een half miljoen van deze formulieren ontvangen. Eind 2025 heeft dit tot de eerste ‘aanvullend-herstelbetalingen’ geleid. Daarmee zijn belangrijke stappen gezet in het bieden van rechtsherstel aan burgers. Tegelijkertijd blijft de Hersteloperatie box 3 een omvangrijke en meerjarige opgave met grote impact op personeel, IV-capaciteit en reguliere werkzaamheden van de Belastingdienst.
Andere herstelacties	Naast bovenstaande herstelacties hebben in 2025 herstelacties plaatsgevonden rond belastingrente, betaalverzuimboetes, provinciale opcenten, WOZ-waarderingen en FSV. Het parlement is hierover via de stand-van-zakenbrief van november 2025 geïnformeerd.

Bijdragen aan vereenvoudiging van wet- en regelgeving

Ambitie 2025	Wat hebben we bereikt?
Bijdragen aan de ambitie van het kabinet voor een hervorming en vereenvoudiging van het belastingstelsel.	▪ In 2025 is onder andere het ambtelijk rapport "Kansen voor lagere tarieven en beter beleid – Aanpak fiscale regelingen voor een eenvoudiger en beter belastingstelsel" naar de Tweede Kamer gestuurd, evenals vier onderzoeksrapporten die in het kader van die aanpak zijn uitgevoerd. Als Belastingdienst hebben we vanuit onze fiscale en uitvoeringskennis hieraan bijgedragen. ▪ Daarnaast hebben we in 2025 het traject Inventariseren en Prioriteren van Wetgeving (IPW) doorontwikkeld en ambtelijk geadviseerd over vereenvoudiging van het belastingstelsel ten behoeve van de formatie van een nieuw kabinet.
We verwachten in 2025 160 beleidsvoorstellen voorgelegd te krijgen voor een uitvoeringstoets en 60-80 amendementen voor een quickscan op uitvoeringsconsequenties.	▪ We hebben op verzoek in 2025 130 volledige uitvoeringstoetsen opgeleverd en 18 impactscans in de beleidsvormende fase en 72 quickscans op amendementen. Een uitvoeringstoets is een belangrijk instrument waarmee expliciet gekeken wordt naar de uitvoerbaarheid, handhaafbaarheid, maakbaarheid, betaalbaarheid en gevolgen voor de interactie met burgers en bedrijven van voorgenomen wetgeving. ▪ Bij de aanbieding in 2025 van het Belastingplan 2026 is het Overzicht uitvoerbaarheid meegestuurd, waarmee we inzichtelijk maken wat de uitvoeringsconsequenties van de gezamenlijke voorstellen zijn. ▪ Verder volgt de Belastingdienst de werkwijze van het (interdepartementale) Beleidskompas door – conform onze uitvoerings- en handhavingsstrategie – bij keuzes in de vormgeving en uitvoering van onze taken de principes van handhavingsregie toe te passen.
Starten van naar verwachting circa 8 invoeringstoetsen.	We hebben in 2025 7 invoeringstoetsen gestart om de werking van nieuwe regelgeving in de praktijk voor de doelgroep en voor de uitvoering te toetsen. De resultaten van deze toetsen worden naar verwachting in 2026 met de Tweede Kamer gedeeld als bijlage bij de stand-van-zakenbrieven. In juli 2025 zijn drie eerder gestarte invoeringstoetsen met een brief aan de Tweede Kamer aangeboden.



4 We brengen en houden de basis op orde

Processen op orde

Ambitie 2025	Wat hebben we bereikt?
Eind 2025 zijn alle hoog-risicovolle werkprocessen beschreven en conform beschrijving geïmplementeerd.	Ongeveer 90% van de hoog-risicovolle werkprocessen is eind 2025 beschreven. Van ongeveer 88% van alle hoog-risicovolle werkprocessen zijn de beheersmaatregelen geïmplementeerd.
Toetsen of onze interne controle werkt zoals bedoeld.	Toetsing van de werking heeft eind 2025 plaatsgevonden bij ongeveer 75% van de hoog risicovolle werkprocessen.
Een oplossing hebben voor de hiaten in de bedrijfsprocessen met betrekking tot de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) en Archiefwet en verdergaan met het vullen van het register van verwerkingen.	De geconstateerde hiaten in de bedrijfsprocessen zijn onder centrale regie opgepakt. Denk daarbij aan het vullen van het register van verwerkingen, uitvoeren, actualiseren en vastleggen van Data Protection Impact Assessments (DPIA's), implementeren van BIO-beheersmaatregelen en activiteiten vanuit het programma Informatie Op Orde Belastingdienst (IOO BD). In 2025 hebben we het register van verwerkingen nagenoeg compleet gemaakt.



Gegevensmanagement en informatiehuishouding professionaliseren

Ambitie 2025	Wat hebben we bereikt?
Opleveren van de eerste versie van het nieuwe Generieke Digitale Archiefsysteem (GDA).	▪ In 2025 is het Generiek Platform voor Document- en Archiefbeheer (GDA) in gebruik genomen. Dit systeem archiveert documenten automatisch en veilig en ondersteunt een toekomstbestendige informatievoorziening in lijn met de nieuwe Archiefwet. ▪ De aansluiting van de documentstromen wordt stapsgewijs verder uitgebreid in 2026. Het programma loopt tot 2029, waarna alle documentstromen naar GDA zullen zijn overgezet.
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 in een kwaliteitsmanagementsysteem (KMS).	▪ Het beleid voor de manier waarop gegevens worden getypeerd is vastgesteld en vertaald naar duidelijke voorschriften voor het modelleren van gegevens. Ter ondersteuning is een programma gestart dat helpt bij professionele en consistente ontwikkeling van gegevensmodellen. Deze modellen worden centraal gepubliceerd en beschikbaar gesteld voor breed gebruik. ▪ Er zijn organisatiebrede afspraken gemaakt over datagovernance, met heldere toedeling van verantwoordelijkheden. Deze worden verder uitgewerkt en geïmplementeerd om eigenaarschap en governance in de praktijk te versterken. ▪ Daarnaast is een methode ontwikkeld voor het beoordelen van selectiemodellen. Deze vormt de basis voor verdere uitbreiding van het kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) in 2026. We hebben een start gemaakt met het modelleren van de bestaande data, echter is hierbij vertraging ontstaan. Komend jaar zal dit traject meer aandacht en inzet vereisen.

Ambitie 2025	Wat hebben we bereikt?
Het Rijksbrede programma Informatiehuishouding Op Orde (IOO) uitvoeren in het programma 'Informatie Op Orde Belastingdienst' (IOO BD).	▪ Tijdens werkzaamheden om de informatiehuishouding verder op orde te krijgen is een afgesloten bewaaromgeving na jaren opnieuw in beeld gekomen. Deze zogenoemde datakluis is in 2019 gecreëerd als onderdeel van de aanpak om te voldoen aan de AVG en archiefwetgeving. In de datakluis zijn ten minste 64 miljoen ongesorteerde bestanden apart gezet. De informatie in deze datakluis is niet doorzocht bij belangrijke leveringen van informatie aan de Parlementaire Enquête Fraude en Dienstverlening (PEFD) en andere informatieverzoeken en onderzoeken. ▪ Met betrekking tot de Archiefwet hebben we de benodigde selectielijsten vastgesteld, maar nog niet overal geïmplementeerd en operationeel. Hierdoor voldoen we nog niet aan de Archiefwet. Dit komt onder meer tot uitdrukking bij de bestanden in de datakluis. Om dit op orde te krijgen zijn we de komende jaren afhankelijk van de aansluiting op het GDA en van het beschikbaar komen van een documentbeheersysteem voor beleidsdocumenten. ▪ Een volwassenheidsmeting die in 2025 is uitgevoerd, toont aan dat het programma Informatiehuishouding Op Orde (IOO) met een score van 2,7 in 2025 (op een vierpuntsschaal) op schema lag. Het doel van 2026 is 3,0. Een score van 3,0 betekent dat er wordt gewerkt volgens vereiste kaders. Om dit doel te bereiken moet het tijdelijke documentbeheersysteem voor beleidsdata op tijd beschikbaar komen of we moeten onze tijdelijke oplossing met Microsoft 365 realiseren. Dit vormt een risico voor het behalen van het doel van 3,0. ▪ In 2025 zijn belangrijke resultaten bereikt, zoals de migratie van het documentmanagementsysteem dat de Belastingdienst gebruikt naar Digidoc Online. De IOO-leerdoelen zijn opgenomen in Microsoft 365-trainingen en het project Beleidsdossiers op Orde is nagenoeg afgerond. ▪ De uitgevoerde i-controlmonitor bij de directies laat zien dat we nog stappen moeten zetten om de i-control volledig op orde te krijgen. In de meeste gevallen hebben we hiervoor inmiddels verbeterplannen opgesteld en hebben we informatieplannen uitgewerkt. Desondanks zal het naar verwachting nog meerdere jaren vergen voordat dit volledig is gerealiseerd.
Versterken van kennis en gedrag rondom informatiehuishouding.	De campagne *Bewust Bewaren*, die medewerkers helpt informatie beter te ordenen en beter vindbaar te maken, is positief ontvangen en de pilot van het Bewust Bewaren-spel is succesvol verlopen. De landelijke uitrol in 2026 is voorbereid. Daarnaast hebben we gewerkt aan een animatiefilm die zal worden ingezet binnen de campagne.
Publiceren van de 77 algoritmen die voor publicatie in aanmerking komen.	Van de geïnventariseerde algoritmen bleken 5 algoritmen niet publicatieplichtig te zijn. Alle publicatie-plichtige algoritmen (72) van de Belastingdienst zijn volgens planning gepubliceerd in zowel het algoritmeregister van de Belastingdienst als het landelijke algoritmeregister.

Modernisering ICT

Ambitie 2025	Wat hebben we bereikt?
Vervangen van de systemen die gebaseerd zijn op de verouderde ontwikkelingssoftware Cool:Gen.	We hebben in 2025 het achterstallig onderhoud in het ICT-landschap verminderd. Er wordt inmiddels geen gebruik meer gemaakt van de verouderde Groupware-technologie en er is voortgang geboekt met het uitfaseren van Cool:Gen. Uitfasering van Cool:Gen loopt ook de komende periode door.
Implementeren van een nieuw systeem voor de heffing van de omzetbelasting en uitfaseren van een verouderd systeem voor de inning.	▪ In maart 2025 is het aanbestedingstraject voor het nieuwe systeem voor de omzetbelasting afgerond. ▪ Er is gewerkt aan de uitfasering van een verouderd systeem voor inning en dit verloopt volgens planning. In 2025 is de btw-compensatie en de bankenbelasting uit het verouderde systeem gehaald en aangesloten op de nieuwe omgeving.
Migreren van diverse werkstromen naar het reeds gemoderniseerde systeem voor de motorrijtuigenbelasting en het voor alle werkplekken mogelijk maken van de overgang naar Microsoft365.	▪ De diverse werkstromen zijn gemigreerd voor de motorrijtuigenbelasting. ▪ In 2025 zijn nieuwe fysieke werkplekken uitgerold en zijn er zo'n 5.000 medewerkers met Microsoft 365 gaan werken. Het gebruik van cloud door de overheid heeft, gelet op de geopolitieke situatie, veel politieke en maatschappelijke aandacht. De Belastingdienst heeft een exitstrategie opgesteld voor het geval er een (plotseling) vertrek uit de cloudomgeving moet plaatsvinden. De beschikbaarheid van een back-upvoorziening is een van de randvoorwaarden voor verdere uitrol.
Vormgeven van een nieuw Enterprise Resource Planning (ERP)-systeem om de bedrijfsvoering te ondersteunen.	▪ We zijn volgens plan succesvol overgestapt op een nieuwe versie van het huidige ERP-systeem. Met deze overstap is de continuïteit en ondersteuning van het ERP-systeem voor de komende jaren gewaarborgd. ▪ In 2026 wordt het nieuwe systeem verder doorontwikkeld. Dit betreft onder andere verbeteringen in de ondersteuning van het inkoopproces en de invoering van een Rijksbreed toegangscontrolesysteem voor onze gebouwen.

Professionalisering IV-voortbrenging

Ambitie 2025	Wat hebben we bereikt?
Alle principes van agile werken in de ketens introduceren.	In 2025 is voortgang geboekt in volwassenheid en het creëren van een fundament (tooling, events, rollen, gelaagdheid van werk) en is de portfoliosturing sterk verbeterd. Wel moeten er nog stappen worden gezet, zoals het uniformeren van portfolio- en backlogmanagement door gebruik te maken van standaard systemen en meetbare indicatoren.
Verbeteren van het portfolioproces door middel van het vaststellen, blijvend ontwikkelen, monitoren en beheren van het technologiekader.	De implementatie van het prioriteringskader geeft inzicht in het geprioriteerde Meerjarenportfolio en maakt knelpunten duidelijk. Hierdoor kan realistischer worden gestuurd op de uitvoering en op een effectieve inzet van IV-middelen. Voor Dienst Toeslagen en Douane is binnen het portfolio een afzonderlijk deel ingericht om gericht te kunnen sturen.

Voldoen aan wet- en regelgeving

Ambitie 2025	Wat hebben we bereikt?
Afhandelen van minstens 90% van de AVG-inzageverzoeken binnen de wettelijke termijn.	▪ De Autoriteit Persoonsgegevens (AP) constateerde in 2022 dat de Belastingdienst vaak te laat reageerde op inzageverzoeken. De AP heeft ook in 2025 het door de Belastingdienst ingezette verbetertraject op de afhandeling van inzageverzoeken gemonitord en ziet sindsdien verbetering. ▪ In 2025 zijn we ook gestart met de herijking van het proces voor rechten van betrokkenen om onder meer de centrale regie op de afhandeling van de inzageverzoeken te verstevigen. Dit traject zal doorlopen in 2026.
Verder uitvoeren van de auditaanbevelingen uit de interne audits naar de Wet politiegegevens (Wpg) en het uitvoeren van de externe audit over de naleving van de Wpg.	In 2025 is het rapport naar aanleiding van de externe privacy-audit 2020-2023 Wpg opgeleverd door de Auditdienst Rijk (ADR) aan de FIOD en is er door de FIOD een verbeterplan opgesteld. In 2025 heeft de FIOD uitvoering gegeven aan de verbeteracties, zoals opgenomen in het verbeterplan. Medio 2026 staat de hercontrole op het verbeterplan gepland.

Ambitie 2025	Wat hebben we bereikt?
Uitvoering toezichtarrangement met de Autoriteit Persoonsgegevens (AP).	▪ De aanbevelingen van de AP zijn in 2025 opgevolgd. Voor het meldpunt datalekken heeft de AP geconstateerd dat de Belastingdienst dit proces aanzienlijk heeft verbeterd en voldoet aan de meldplicht voor datalekken. Daarmee heeft de AP het toezichttraject op dit onderdeel afgerond. ▪ Daarnaast zijn de aanbevelingen opgevolgd door bijvoorbeeld de privacy-organisatie te herzien en door een plan van aanpak op te stellen voor de toetsing van selectie-instrumenten.
Actief en op verzoeken stukken openbaar maken conform de Wet open overheid (Woo) en optimaliseren van het proces voor afhandeling van verzoeken.	▪ Per 1 juli 2025 is de centralisatie van de processen voor Woo-verzoeken en actieve openbaarmaking voltooid. ▪ In 2025 is 44% van de Woo-verzoeken binnen de termijn afgehandeld (vanaf 2026 is de Rijksbrede doelstelling 40%, oplopend tot 90% in 2030). Alle verzoeken uit 2024 zijn afgerond. ▪ Het beleidskader en proces actieve openbaarmaking onderzoekrapporten zijn afgerond en gelden vanaf 2026. ▪ We hebben in 2025 ingezet op het verhogen van de bewustwording rond de Woo binnen de Belastingdienst, mede door het organiseren van webinars over de Woo.
Werken volgens het kader van de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO), dat wordt aangepast voor de Network en Information Security richtlijn (NIS2). Het ontwerpen, bouwen en implementeren van beheersmaatregelen meenemen in het ondersteuningsprogramma BIO.	▪ Centrale beheersmaatregelen (uit de BIO) die effect hebben op alle ketens zijn in 2025 geïmplementeerd. Voorbeelden hiervan zijn maatregelen rondom personeel en beheersing van devices/netwerkbeveiliging. ▪ De Network en Information Security richtlijn (NIS2) is in 2025 nog niet uitgewerkt naar de Nederlandse versie, de Cyberbeveiligingswet (Cbw). We werken, vooruitlopend op de inwerkingtreding van de Cbw, samen met het Ministerie van Financiën en andere uitvoeringsorganisaties aan een plan voor implementatie van de Cbw, op basis van de NIS2.



5 We verbeteren dienstverlening, toezicht en opsporing continu

Continu verbeteren productiviteit

Ambitie 2025	Wat hebben we bereikt?
Ontwikkelen van een nieuwe indicator om de voortgang van de productiviteit te meten.	We hebben een indicator ontwikkeld die inzicht geeft in *direct productieve* uren (werkzaamheden in het primaire proces ten gunste van burgers en bedrijven) en *indirect productieve* uren (staf- en managementwerkzaamheden die het primaire proces ondersteunen). In 2026 zal deze indicator worden gebruikt om inzicht te krijgen in de besteding van de beschikbare uren en om daarop te sturen.
Initiatieven nemen om vanaf 2025 0,5% doelmatigheidsverbetering per jaar te bewerkstelligen in de uitvoering van onze primaire processen.	De besluitvorming over de 0,5% doelmatigheidsverbetering per jaar vanaf 2025 tot en met 2029 is budgettair verwerkt. Op basis van zowel interne als externe onderzoeken zijn projecten gestart om deze doelmatigheidsverbetering te realiseren. Het gaat hierbij onder andere om verbeteringen in de interne organisatie, aanpassingen van werkprocessen en investeringen in digitalisering van processen en in ondersteunende AI-tools.

Continu verbeteren dienstverlening

Ambitie 2025	Wat hebben we bereikt?
Digitaliseren van formulieren die nu nog met de hand moeten worden ingevuld: in 2025 50 formulieren digitaal beschikbaar maken.	▪ We hebben in 2025 36 formulieren gedigitaliseerd die vanaf nu online ingevuld kunnen worden. Het voldoen aan beveiligingsvereisten kostte meer tijd dan eerder verwacht. ▪ We hebben verder de keuzeregeling elektronisch berichtenverkeer ingevoerd *(KeuzeDigitaal)* en via onze kanalen onder de aandacht gebracht. Door deze regeling kan de burger kiezen of hij berichten van de Belastingdienst per post of via de Berichtenbox op MijnOverheid wil ontvangen.
Begrijpelijker maken van onze 6.300 standaardbrieven. Eind 2025 circa 6.000 brieven getoetst en waar nodig aangepast.	Eind 2025 hebben we conform doelstelling circa 6.000 van onze 6.300 standaardbrieven getoetst en waar nodig herschreven om ze begrijpelijker te maken.
Onderzoek doen naar het adres van 175.000 poststukken met een onjuist of onvolledig adres.	We hebben in 2025 rond 260.000 ‘onbestelbaar retour’ poststukken voor adresonderzoek verwerkt, met als doel om het juiste adres van de belastingplichtige te achterhalen.

Ambitie 2025	Wat hebben we bereikt?
Meer informatie over aftrekposten digitaal aanbieden, zodat mensen die in hun aangifte kunnen verwerken, onder andere voor de erfbelasting.	We hebben in 2025 onze website onder andere aangevuld met toelichtende voorbeelden van uitvaartkosten die niet aftrekbaar zijn. De helpteksten in de digitale aangifte Erfbelasting zijn hierop geactualiseerd. Ook zijn deze aanpassingen doorgevoerd in de papieren aangifte Erfbelasting. We hebben hierover nieuwsberichten geplaatst op zowel het Forum Notarispraktijk als het Forum fiscaal dienstverleners.
Informatie over het bezwaarproces op onze website verduidelijken.	In 2025 hebben we de informatie over het bezwaarproces verduidelijkt op onze website. Bijvoorbeeld door informatie op te nemen over massaal bezwaar tegen het belastingrentepercentage en door informatie te verduidelijken en te actualiseren over wanneer iemand meer over zijn bezwaar hoort.
Mogelijk maken dat bedrijven digitaal bezwaar kunnen indienen via een *system-to-system*-koppeling (S2S).	In het tweede kwartaal van 2025 is het maken van bezwaar via een system-to-system (S2S)-koppeling mogelijk geworden voor de middelen inkomstenbelasting, omzetbelasting en vennootschapsbelasting. Dit maakt het mogelijk om bezwaarschriften direct vanuit de administratiesoftware van bedrijven in te dienen.
Actualiseren van de leidraad Toezicht Grote Ondernemingen en publiceren van een factsheet daarover.	We hebben in 2025 de actuele Leidraad Handhaving Grote Ondernemingen en een factsheet op de website van de Belastingdienst gepubliceerd.
Bij aangifteverzuim burgers bellen om te voorkomen dat problematiek escaleert en het verkennen van de verdere inzet van het contactkaartje.	▪ In 2025 hebben we voor verschillende doelen telefonisch contact opgenomen met burgers, waarbij het initiatief voor het contact vanuit ons kwam. Dit deden we bijvoorbeeld voor het aanbieden van hulp bij (eerder) aangifteverzuim om te voorkomen dat betalingsproblemen toenemen. Ook ondersteunden we burgers bij het aanpassen van een onjuiste voorlopige aanslag, omdat zij anders het hele jaar maandelijks het verkeerde bedrag zouden ontvangen of betalen. Tevens belden we burgers voor de geldteruggaafbrief over het belastinggeld dat zij mogelijk terug kunnen ontvangen. ▪ We hebben in 2025 de evaluatie naar de inzet van het contactkaartje afgerond. Uit de evaluatie kwam naar voren dat het contactkaartje zeker van toegevoegde waarde is als aanvullend proactief communicatiemiddel. We hebben daarom besloten om het contactkaartje als regulier handhavingsinstrument in te blijven zetten.
Zo'n 800 medewerkers opleiden in vroegsignalering.	Jaarlijks leiden we medewerkers die direct of indirect contact hebben met burgers en bedrijven op in het vroegtijdig herkennen van signalen die kunnen duiden op fiscale problematiek (vroegsignalering). In 2025 hebben we 959 medewerkers opgeleid.

Ambitie 2025	Wat hebben we bereikt?
Organisatorische verbeteringen doorvoeren in het Stella-proces voor mensen met complexe en dringende situaties.	We hebben in het Stella-proces voor mensen met complexe en dringende situaties organisatorische verbeteringen doorgevoerd met een betere verdeling van dossiers over medewerkers en meer onderlinge samenwerking. Dit leidt tot een betere behandeling van de Stella-aanvragen. Verder hebben we in 2025 een klanttevredenheidsonderzoek ontwikkeld, dat we in 2026 zullen uitvoeren om onze Stella-dienstverlening nog verder te verbeteren.
Optimaliseren van de persoonlijke dienstverlening aan startende en stoppende zzp'ers.	Het handhavingsplan 'Stoppende zzp'er' is begin 2025 in uitvoering gegaan en de acties lopen conform planning. De pilot 'stopgesprekken' zal in 2026 starten.
Opstellen van een bredere aanpak om het aangifte- en betaalverzuim onder zzp'ers te beperken.	De aanpak aangifte- en betaalverzuim is in 2025 verder uitgewerkt, waarvan de doelgroep zzp'ers een onderdeel is. Het doel is tweeledig: enerzijds het verhogen van de compliance en anderzijds het besparen van kosten. Zo is de huidige verzuimaanpak op de kantoren geïnventariseerd en is een analyse gemaakt van de 'faalkosten' (extra kosten als gevolg van bijvoorbeeld inefficiëntie, vertraging of noodzakelijk herstel).
Doorontwikkelen van de initiatieven die de afgelopen jaren op het terrein van de menselijke maat zijn gestart.	We zijn in 2025 verdergegaan met de initiatieven op het terrein van de menselijke maat binnen de individuele behandeling van burgers en bedrijven. De initiatieven hebben we door middel van teambijeenkomsten, kick-offs, opleidingen en themadagen vertaald naar de werkvloer. Hiermee maken we het voor onze medewerkers duidelijker wat van hen wordt verwacht en welke (juridische) ruimte zij hebben bij de toepassing van de menselijke maat.
Maandelijks delen van ongeveer 600 signalen van betalingsachterstanden bij burgers en ondernemers (alleen natuurlijke personen) met enkele gemeenten (die aan een experiment deelnemen om te voorkomen dat betalingsachterstanden verergeren tot problematische schulden).	▪ Vanaf 1 juni 2025 zijn we gestart met het maandelijks delen van signalen van betalingsachterstanden met 10 gemeenten die aan het experiment deelnemen. Samen met Dienst Toeslagen maken we daarbij een eerste selectie op basis van wanneer er een aanmaning is ontvangen. De betreffende burgers en ondernemers (alleen natuurlijke personen) krijgen een informatiebrief met een formulier waarin zij kunnen aangeven dat ze niet willen dat hun gegevens met de gemeente gedeeld worden. Ook krijgen ze een telefoontje van de Belastingdienst of Dienst Toeslagen met een hulpaanbod, bijvoorbeeld in de vorm van een betalingsregeling. Tussen deze brief en de levering van gegevens aan gemeenten zitten circa vier weken. Indien in die weken alsnog betaald is of een betalingsregeling is afgesproken worden gegevens alsnog niet gedeeld. ▪ Eind 2025 is een eerste tussenevaluatie opgesteld met de resultaten van de eerste vier selecties. De twee doelen die vooraf waren afgesproken zijn in deze eerste maanden gehaald: 69% nieuwe huishoudens in beeld bij de gemeenten (doel > 50%) en 59% van de gesignaleerde inwoners bereikt (doel > 50%).

Continu verbeteren toezicht en opsporing

Ambitie 2025	Wat hebben we bereikt?
Met een brief aan burgers vragen om bij mogelijke fouten de aangifte nog een keer te controleren en zo nodig een nieuwe aangifte in te dienen.	Met een zogenoemde Pro Memorie-brief (PM-brief) attenderen we een belastingplichtige op een mogelijke fout of vergissing in de aangifte inkomstenbelasting. Uit evaluaties blijkt een positief leereffect voor de burger. Daarom continueerden we in 2025 de inzet van dit handhavingsinstrument voor onder andere de volgende onderwerpen: ▪ Aftrek lijfrentepremies; ▪ Kapitaalverzekering; ▪ Aftrek premies arbeidsongeschiktheidsverzekering; ▪ Restant persoonsgebonden aftrek.
Uitbreiden naar 218.000 van het aantal registraties waarmee mkb-ondernemers participeren in convenanten horizontaal toezicht met fiscaal dienstverleners.	In 2025 groeide het aantal registraties waarmee mkb-ondernemers participeren in fiscaal dienstverlenersconvenanten naar 220.000, zodat de doelstelling van 218.000 convenanten is behaald.
Herijken van de classificatie van het klantenbestand voor grote organisaties (Top, Groot, Middelgroot).	De voorbereidingen en gesprekken voor de herijking zijn in 2025 gevoerd en lopen de komende periode verder door. 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.
Op het programma *Verhuld Vermogen* naar verwachting 158.000 uren inzetten.	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. Het programma *Verhuld Vermogen* heeft in 2025 afgerond 150.000 uren gerealiseerd.
Uitbreiden van het aantal dossiers van Zeer Vermogende Personen (ZVP) van 1.150 naar 1.500.	Het aantal ZVP-entiteiten is ultimo 2025 uitgebreid naar circa 1.500. Daarmee is de aan het parlement toegezegde uitbreiding bereikt.
Uitvoeren van de Europese richtlijn DAC-7 en ons voorbereiden op de implementatie per 1 januari 2026 van DAC-8 (informatie-uitwisseling cryptobezit). Implementeren van de regelgeving voor de minimum-winstbelasting (Pijler 2, richtlijn van de OESO).	▪ In het kader van de uitvoering van DAC-7, die digitale platformen verplicht om (fiscale) informatie van hun gebruikers te verstrekken, hebben we gegevens binnen de EU uitgewisseld. Daarbij hebben we 98,8% van de ontvangen informatie in 2025 tijdig uitgewisseld. ▪ Het projectplan voor de implementatie van DAC-8 per 1 januari 2026 is in 2025 afgerond. ▪ De uitvoering van de Wet minimumbelasting 2024 is geïmplementeerd.

Ambitie 2025	Wat hebben we bereikt?
Publiceren van het Handhavingsplan Arbeidsrelaties 2025.	Het Handhavingsplan Arbeidsrelaties 2025 is op onze website gepubliceerd. Ook het Handhavingsplan Arbeidsrelaties 2026 is daar inmiddels op gepubliceerd.
Uitvoeren van boekenonderzoeken bij bedrijven.	▪ We hebben bij de doelgroep mkb ruim 7.800 boekenonderzoeken uitgevoerd met een inzet van zo'n 571.000 uren. Het correctieresultaat hiervan was rond 500 miljoen euro. ▪ We hebben bij grote organisaties 450 boekenonderzoeken uitgevoerd met een inzet van zo'n 277.000 uren. Het correctieresultaat hiervan was rond 1 miljard euro. ▪ We hebben bij buitenlandse bedrijven die in Nederland belastingplichtig zijn ruim 40 boekenonderzoeken uitgevoerd met een inzet van zo'n 21.000 uren. Het correctieresultaat hiervan was rond 10 miljoen euro.

Fraudebestrijding & Opsporing

Ambitie 2025	Wat hebben we bereikt?
Onderzoek doen naar de aard en omvang van een aantal fenomenen waarbij mogelijk sprake is van fraude.	Het programma *Fundering zicht op frauderisicofenomenen* is per 31 maart 2025 afgerond. Dit heeft een werkwijze opgeleverd om tot overzicht van en inzicht in frauderisicofenomenen te komen, inclusief een afwegingskader. In 2026 zal de organisatorische voorziening gestalte krijgen.
Opstarten van meerdere informatiestromen voor het ontvangen, registreren en analyseren van meldingen over mogelijke onjuistheden.	Eind 2025 zijn de meldingen van inmiddels 10 informatiestromen in het meldingenproces opgenomen. De verwachting is dat er in 2026 meerdere informatiestromen kunnen worden toegevoegd, zodat uiteindelijk alle van tevoren geïdentificeerde informatiestromen van overheidsorganisaties in 2026 zijn opgenomen in het meldingenproces.
Bestrijden van fraude: generieke inzet en resultaat	We hebben 2.920 vergrijpboetes opgelegd vanuit het toezicht van de Belastingdienst en 197 zaken vanuit het toezicht aangemeld voor het gezamenlijk overleg met het Openbaar Ministerie (OM) en de FIOD. De FIOD heeft ruim 224.000 opsporingsuren in totaal ingezet op fiscale delicten en 86 afgeronde zaken vanuit de FIOD ingeleverd bij het OM.

Ambitie 2025	Wat hebben we bereikt?
Via het handhavingsarrangement (HHA) gericht inzetten van toezicht Belastingdienst en van opsporing door de FIOD, onder gezag van het Functioneel Parket van het Openbaar Ministerie.	▪ Voor 2025 is ingezet op de aanpak van in het handhavingsarrangement opgenomen thema's: *BTW-fraude* (Intracommunautaire BTW-fraude en BTW-Netwerkfraude), *BPM-fraude* (import van auto's) en *Verhuld Vermogen* (virtual assets; woon- en vestigingsproblematiek; en internationale aanpak company-structuren). Op al deze fenomenen zijn zowel vanuit het toezicht als de opsporing onderzoeken gestart. ▪ *BTW-fraude* (Intracommunautaire BTW-fraude en BTW-Netwerkfraude): we hebben op dit thema in 2025 358 boekenonderzoeken uitgevoerd en zo'n 28.000 toezichturen vanuit de Belastingdienst ingezet met een correctieresultaat van rond 78 miljoen euro. We hebben 44 zaken aangemeld voor het gezamenlijk overleg met het OM en de FIOD. De FIOD heeft zo'n 49.000 opsporingsuren ingezet en 9 afgeronde zaken ingeleverd bij het OM. ▪ *BPM-fraude*: we hebben op dit thema in 2025 zo'n 24 onderzoeken uitgezet en 2 zaken aangemeld voor het gezamenlijk overleg met het OM en de FIOD. De FIOD heeft zo'n 22.000 opsporingsuren ingezet. ▪ *Verhuld Vermogen*: we hebben op dit thema in 2025 150.000 toezichturen vanuit de Belastingdienst ingezet met een correctieresultaat van 139 miljoen euro. We hebben 3 zaken aangemeld voor het gezamenlijk overleg met het OM en de FIOD. De FIOD heeft zo'n 2.100 opsporingsuren ingezet en 2 afgeronde zaken ingeleverd bij het OM. ▪ Naast deze strafrechtelijke onderzoeken, gericht op vervolging, richt de FIOD de opsporing ook op het verkrijgen van *inzicht* (intelligence) in de fenomenen, zodat we met dat inzicht ook ons toezicht binnen de Belastingdienst kunnen versterken en – indien nodig – ook kunnen adviseren over wijziging van wet- en regelgeving.





Ambitie 2025	Wat hebben we bereikt?
Gegeven de schaarse capaciteit inzetten op alternatieve afdoeningsmogelijkheden buiten de rechterlijke macht om via de toezichthouder en de inzet van het bestuursrecht of via het Openbaar Ministerie met een strafbeschikking.	▪ In 2025 is conform het handhavingsarrangement van FIOD/BD/OM verder invulling gegeven aan het fenomeengericht werken. Deze aanpak bepalen we met toezichthouders en het OM. Deze aanpak is erop gericht om zo vroeg mogelijk in het proces een keuze te maken in wijze van afdoening, waarbij we een strafrechtelijke aanpak alleen inzetten als die het meeste effect heeft op de bestrijding van het fenomeen. ▪ Het kan ook zijn dat het effectiever is om een verzoek bij de wetgever neer te leggen om de regelgeving aan te passen. ▪ Verder zet het OM steeds vaker in op afdoening via een OM strafbeschikking. Dat voorkomt dat de keten verstopt raakt en houdt onder meer opsporingscapaciteit vrij voor zaken die voor de rechter gebracht moeten worden. ▪ Een voorbeeld van een alternatieve afdoening is een fraudezaak waarin de FIOD onder leiding van het Functioneel Parket een strafrechtelijk onderzoek startte, nadat de Belastingdienst bij een Nederlands bedrijf administratieve onregelmatigheden had vastgesteld. Dit leidde in 2025 tot meerdere strafbeschikkingen en het afstaan van ruim 82 miljoen euro aan wederrechtelijk verkregen vermogen.
Opsporing door de FIOD van overtredingen van financiële en economische sancties.	▪ Sancties/terrorismefinanciering is opgenomen als thema in de Jaarschijf 2025 van het Handhavingsarrangement van de FIOD/BD/OM. Sancties vormen een belangrijk politiek instrument om gedragsverandering te bewerkstelligen of om ongewenst gedrag te verminderen bij personen, bedrijven, organisaties of landen. Daarmee blijft het onverminderd een belangrijk aandachtsgebied voor de FIOD, waarvoor blijvend inzet van mensen en middelen nodig is. ▪ Met zowel de aanpak van terrorismefinanciering als de bestrijding van sanctieovertredingen levert de FIOD een bijdrage aan het versterken van de internationale rechtsorde. De oorspronkelijke sanctiewet stamt uit 1977. Deze wordt op dit moment geactualiseerd en vernieuwd. De nieuwe wetgeving zal bijdragen aan het versterken van de handhavingstaak van de FIOD.

Ambitie 2025	Wat hebben we bereikt?
Aanpakken door de FIOD van witwassen en criminele geldstromen (onder meer via cryptovaluta), corruptie en financiering van terrorisme.	▪ De FIOD heeft zich in 2025 onverminderd ingezet voor de aanpak van witwassen en criminele geldstromen (onder meer via cryptovaluta), corruptie en financiering van terrorisme. In totaal leidde de inzet van de FIOD op deze drie thema's (witwassen, corruptie en terrorismefinanciering/sancties) tot tientallen processen-verbaal, ingediend bij het OM. ▪ In september 2025 heeft de FIOD de J5 Cyber challenge georganiseerd waaraan ongeveer 25 crypto experts uit het Verenigd Koninkrijk, Canada, Australië en de Verenigde Staten deelnamen. Doel van de bijeenkomst was het opwerken van signalen omtrent crypto-gerelateerde criminaliteit. ▪ In 2025 bezocht de FIOD de Singaporese opsporingsdiensten en bezochten de Franse Douane-inlichtingendienst, de Australische Politie en het Belgisch Nationaal Drugscommissariaat de FIOD. Daarbij is onder andere kennis uitgewisseld over de FIOD-organisatie, onze aanpak van criminele geldstromen waaronder cryptovaluta, corruptie en Trade-Based Money Laundering (TBML) en het uitvoeren van financieel onderzoek.

Continu verbeteren innen en betalen

Ambitie 2025	Wat hebben we bereikt?
Implementeren van de herijkte invorderingsstrategieën van de Belastingdienst en Dienst Toeslagen.	De invorderingsstrategieën van Belastingdienst en Dienst Toeslagen bevatten vijf uitgangspunten: ▪ een persoonsgerichte benadering; ▪ stimuleren dat burgers uit zichzelf betalen; ▪ probleemschulden voorkomen; ▪ het bestaansminimum waarborgen; en ▪ dwanginvorderingsmaatregelen alleen inzetten als uiterst middel. We hebben in 2025 een groot deel van de maatregelen die voortvloeiden uit deze herijking gericht op menselijke maat, preventie en betalingsgemak ingevoerd. Bij een aantal beheersmaatregelen zijn modernisering van het ICT-landschap en voldoende capaciteit in de uitvoering randvoorwaarden om ze te kunnen implementeren. Door een overvol ICT-portfolio t/m het jaar 2026 verwachten we dat de beheersmaatregelen met substantiële IV-wijzigingen later geïmplementeerd worden.
Mogelijk maken voor particulieren om digitaal eenvoudig een betalingsregeling van 12 maanden aan te vragen.	We hebben het in 2025 mogelijk gemaakt via een webformulier eenvoudig een betalingsregeling van 12 maanden aan te vragen. We proberen burgers via verschillende kanalen te wijzen op deze vernieuwde en gemakkelijke mogelijkheid om een betalingsregeling aan te vragen. De mogelijkheid via het webformulier heeft in 2025 geleid tot een stijging van zo'n 44.000 extra aanvragen voor een betalingsregeling.

Ambitie 2025	Wat hebben we bereikt?
Zo vroeg mogelijk informeren van burgers en bedrijven over de eventuele gevolgen van het niet tijdig betalen.	In communicatie met burgers en bedrijven wordt op de aanmaning verwezen naar het oplopen van kosten. Verder wordt verwezen naar de mogelijkheid van een betalingsregeling of kwijtschelding. Daarnaast is in die communicatie een passage opgenomen met verwijzing naar schuldhulpverlening (gemeente en/of Geldfit, KvK).
Een taskforce voor de behandeling en begeleiding bij de coronabetalingsregeling van met name kleinere bedrijven.	▪ De coronaperiode heeft een behoorlijke impact gehad op ons invorderingsproces. De opstart leidde tot onder andere meer verzoeken om betalingsregelingen, saneringen en bezwaren tegen de kosten bij een dwangbevel wegens het te laat betalen. ▪ Per 1 november 2024 is een tijdelijke taskforce met externe capaciteit gestart die gefaseerd opgebouwd is naar uiteindelijk 55 fte. De taskforce zou in eerste instantie tot 1 november 2025 bestaan, maar de inzet is inmiddels verlengd vanwege de goede resultaten en nog steeds bestaande uitvoeringslast. Inmiddels laat het aantal coronabetalingsregelingen een dalende trend zien die structureel wordt gemonitord en via de stand-van-zakenbrieven met het parlement gedeeld. ▪ De taskforce heeft daarnaast een belangrijke bijdrage geleverd aan de afwikkeling van verzoeken tot sanering.
Burgers en bedrijven helpen bij het voldoen aan de betaalverplichting. Waar het niet anders kan, zetten we dwangmaatregelen in.	▪ De gevolgen van de coronacrisis, de hersteloperatie toeslagen en de inflatiecrisis hadden ook in 2025 nog impact op de betalingsachterstand, werkvoorraden en afhandeling van klantverzoeken. De klantverzoeken en bezwaar/beroep hebben daarbij prioriteit gekregen. Ook hebben onze deurwaarders - conform onze in 2025 vastgestelde Visie Deurwaarderij - dienstverlenende bezoeken uitgevoerd naar aanleiding van beslagopdrachten of achterstanden in betalingsregelingen, zowel bij burgers als bedrijven. ▪ Er is sprake van een capaciteitstekort bij de invordering. Daardoor konden we in 2025 aan een deel van de invorderingsdwangmaatregelen geen uitvoering geven. We hebben in 2025 wel significante stappen gezet met het verhogen van de productiviteit, waardoor de werkvoorraden zijn afgenomen. We kijken ook naar andere manieren om de voorraden bij de invordering *in control* te krijgen. In de paragraaf Risicomanagement van deze jaarrapportage wordt bij het invorderingsrisico nader ingegaan op deze beheersmaatregelen.

Fundamentele procesvernieuwing voor de lange termijn

Ambitie 2025	Wat hebben we bereikt?
Digitale transformatie: een beweging in gang zetten waarbij we overstappen op een digitaal bedrijfsmodel inclusief de benodigde organisatorische, personele en technische veranderingen.	▪ In juli 2025 hebben we de visie Belasting betalen, automatisch goed vastgesteld, die het vertrekpunt vormt voor de digitale transformatie van de Belastingdienst. Hiermee geven we invulling aan de visie *Tax Administration 3.0* van de OESO over belastingheffing en -inning in een vergaand gedigitaliseerde samenleving. Er is een externe klankbordgroep ingesteld met afvaardiging vanuit o.a. BZK, EZK, de Nederlandse Digitaliseringsstrategie, Fiscaal Dienstverleners, de Belangenbehartiger, wetenschap en fiscaliteit. Via de stand-van-zakenbrieven wordt het parlement over de voortgang geïnformeerd. ▪ We hebben in 2025 verdere stappen gezet in experimenten rond *Tax splitter, E-invoicing en Company Passport.* Met deze experimenten wordt in samenwerking met externe partners verkend hoe de elementen van Tax Administration 3.0 kunnen worden gerealiseerd. Zo verkent Company Passport hoe de Belastingdienst op een gemakkelijke en zekere manier gegevens kan uitwisselen met ondernemers. En met de Tax splitter verkennen we de mogelijkheden om real-time, dus in de transactie, de belasting naar de Belastingdienst af te splitsen met behoud van maximale privacy. Ondersteunend hieraan is *E-invoicing*, het versturen en ontvangen van facturen in een gestructureerd digitaal formaat.
Programma *VanZelf Goed*: de compliance verhogen door investeringen te benutten die burgers en bedrijven met een fiscaal dienstverlener doen in de kwaliteit van hun administratie en werkprocessen. In 2025 voeren we enkele pilots uit.	Eén van de sporen van het programma *VanZelf Goed* is het steunen op het werk en de kwaliteit van fiscaal dienstverleners en softwareontwikkelaars. Om hiervoor een passende werkwijze te ontwikkelen zijn we meerdere pilots gestart: ▪ Per 1 september 2025 is een pilot ‘Inkomstenbelasting/Vennootschapsbelasting’ voor fiscaal dienstverleners met een Horizontaal Toezicht (HT)-convenant van start gegaan. Het doel van de pilot is om te onderzoeken of en in hoeverre de kwaliteit van de aangiften die zijn ingediend door een HT-fiscaal dienstverlener verschilt van andere aangiften inkomstenbelasting/vennootschapsbelasting. De beoogde einddatum van de pilot is 31 december 2026. ▪ De pilot Herstelactie box 3 voor fiscaal dienstverleners richt zich op de behandeling van het formulier Opgaaf Werkelijk Rendement (OWR). Binnen de pilot die in 2025 is gestart, wordt in de eerste fase onderzocht of er gesteund kan worden op de werkprogramma’s van fiscale dienstverleners met een kwaliteitsafspraak met de Belastingdienst. Verder verkennen we nog of er een pilot kan worden opgestart voor de bedrijfsopvolgingsregeling. ▪ Ook wil de Belastingdienst burgers en bedrijven tijdens hun ‘klantreis’ ondersteunen met interactieve diensten die goed op elkaar aansluiten ongeacht welk kanaal (website, app, email of telefoon) de klant gebruikt. In 2025 hebben we hiervoor twee gebruikerscasussen uitgewerkt (‘kleine ondernemer’ en ‘eenmalige pensioenuitkering’) waarvan de uitvoering in 2026 plaatsvindt.

Ambitie 2025	Wat hebben we bereikt?
Op een zorgvuldige en transparante manier invulling geven aan de AI Verordening die op 2 augustus 2024 van kracht is geworden. Onderzoeken en beproeven van de mogelijkheden van (generatieve) AI bij het ondersteunen van medewerkers in primaire en secundaire werkprocessen.	▪ In 2025 is een visie op Artificial Intelligence (AI) ontwikkeld en vastgesteld voor het Ministerie van Financiën, die door de Belastingdienst is uitgewerkt in een strategie op AI. Hierin is opgenomen dat de Belastingdienst AI verantwoord, geloofwaardig en zorgvuldig inzet om medewerkers te ondersteunen. ▪ Om de strategie te realiseren is in 2025 regie gevoerd op AI binnen de Belastingdienst. Aan de hand van concrete gebruikerscasussen wordt gewerkt aan een AI-fundament. Dit AI-fundament bestaat uit het invullen van de randvoorwaarden die nodig zijn om AI te gebruiken, bijvoorbeeld in termen van voldoen aan geldende wet- en regelgeving of benodigde kennis en vaardigheden. ▪ Een eerste casus van generatieve AI voor de ondersteuning van fiscalisten bij het internationaal vooroverleg is gekomen tot een technische pilot. Gelijktijdig is daarbij gewerkt aan het opzetten van een goede governance, een eerste iteratie van een ethisch-juridisch assessment, de AI-geletterdheid van medewerkers en de technologische basis. ▪ Ook is in 2025 Copilot Chat beschikbaar gekomen als AI-tool voor alle medewerkers. Er zijn waarborgen die ervoor zorgen dat Copilot Chat veilig is in gebruik. Zo blijven de gegevens bijvoorbeeld in een eigen Microsoft-omgeving en is er geen verbinding met het internet.



6 We werken met plezier en vanuit vakmanschap

Ambitie 2025	Wat hebben we bereikt?
Inzetten van het strategische personeelsplan (SPP) om de toekomstige ontwikkelingen te vertalen naar wat in de toekomst nodig is, zowel op het vlak van de mensen als de organisatie.	▪ De bezetting van de Belastingdienst was in 2025 mooi in balans met de behoefte van de organisatie: de bezetting was een klein beetje (63 fte) hoger dan de formatie (bezetting 28.764 fte; formatie 28.701 fte). ▪ Het strategisch personeelsplan (SPP) is in 2025 opgeleverd. Vanaf 2026 wordt het SPP mede gebruikt bij de verdere meerjarige planvorming en integrale personeelsplannen per directie.
Ziekteverzuim omlaag brengen en preventie effectiever maken.	In 2025 bleef het ziekteverzuim hoog: 7,4%, boven de norm van 6,5% en vergelijkbaar met 2024. We zien dat vooral langdurig verzuim toeneemt, terwijl kort verzuim juist afneemt. We pakken het langdurig verzuim aan, door bijvoorbeeld extra re-integratieplekken in te regelen wanneer terugkeer naar de eerdere werkplek niet of niet goed mogelijk is en door de invoering van een nieuw arbodienstverleningsmodel. We monitoren de ontwikkelingen continu en sturen waar nodig bij. De precieze effecten van de interventies zijn pas in 2026 te meten.
Versterken van het vakmanschap van alle medewerkers in brede zin.	In 2025 hebben we de leer- en ontwikkelvisie *'Werken is leren, leren is werken'* vastgesteld. Daarmee zetten we in op een leercultuur waarin leren een vanzelfsprekend en integraal onderdeel vormt van ons dagelijkse werk. Met AI bouwen we aan digitale coaches voor de fiscale werkprocessen, om medewerkers te ondersteunen en ons werk slimmer en toekomstgerichter in te richten. In 2025 is het aantal opgeleverde digitale coaches bijna verdubbeld: van 20 naar 37. Op korte termijn wordt de inzet van digitale coaches geëvalueerd.
Vergroten van de weerbaarheid van de organisatie en het personeel.	Op 1 juni 2025 is het Bureau Veiligheid & Integriteit (BV&I) officieel opgericht om de weerbaarheids- en corruptie-aanpak te beleggen bij één centraal bureau. Met de oprichting van BV&I is een belangrijke stap gezet richting structurele borging van veiligheid en integriteit binnen de Belastingdienst.
Het hebben van een positieve medewerkersbeleving van onze medewerkers. Onze medewerkers doen belangrijk en betekenisvol werk.	▪ Uit het medewerkersonderzoek (MO) blijkt dat medewerkers hun werk uitdagend en inspirerend vinden en veel vertrouwen krijgen. De sociale veiligheid is op orde, onderlinge samenwerking in de teams gaat goed en leiderschap van de direct leidinggevende wordt zeer goed beoordeeld. Daarbij is de feedback-cultuur groeiende. Er heerst gemiddeld gesproken een gezonde werkdruk. ▪ De MO-uitkomsten drukken zich nog niet uit in hogere scores op de totale medewerkersbeleving: de eNPS (een score die weergeeft hoe medewerkers de Belastingdienst aanbevelen als werkgever) kent eind 2025 een score van +1. Hier is dus sprake van een lichte daling ten opzichte van de score van +5 in mei 2025. De score voor bevlogenheid is stabiel, maar de herstelbehoefte blijkt gestegen te zijn. We zien dus dat de inspanningen richting een (nog) betere medewerkersbeleving nog niet hebben geresulteerd in hogere scores op onze doelstellingen. We houden hiervoor continue aandacht.



7 Strategisch risicomanagement

In het jaarplan 2025 zijn zeven strategische toprisico's vastgesteld. In januari 2025 zijn hieraan twee strategische toprisico's toegevoegd, namelijk gegevens- en informatiehuishoudingsrisico en wetgevingsrisico. Elk strategisch toprisico heeft een risico-coördinator op directieniveau. Onderstaande tabel bevat een toelichting op de risico-ontwikkeling en (voorbeelden van) beheersmaatregelen op de strategische toprisico's (in alfabetische volgorde).

Risico	Toelichting en voorbeelden beheersmaatregelen 2025
Besturingsrisico Het risico dat de besturing onvoldoende functioneert, waardoor de Belastingdienst haar Meerjarenstrategie niet realiseert.	▪ In 2025 zijn diverse aanvullende beheersmaatregelen afgerond. Zo is de implementatie van het Programma Besturing Belastingdienst (inclusief borging samenstelling overlegorganen) voltooid, waarmee de besturing van de Belastingdienst is vereenvoudigd en verbeterd. Daarnaast is het keuzeproces vanuit de Meerjarenstrategie 2025-2030 (MJS) verbeterd, wat heeft geleid tot aanscherping van de richting per strategische prioriteit uit de MJS voor het Jaarplan Belastingdienst 2026. ▪ De Belastingdienst wil de beheersing nog verder versterken. Dit betreft onder meer de verbetering van het keuzeproces in de IV-portfolio-besturing (via de toepassing van het prioriteringskader), het programma *Versterken Programma- en Portfoliomanagement (IV en niet-IV)* en de volledige werking van de vier sturingsrichtlijnen (lijn-, keten-, functionele sturing, programma-/projectsturing). Deze aanvullende beheersmaatregelen lopen door in 2026, waarbij de effecten naar verwachting in 2026 meer zichtbaar worden.
Compliancerisico (intern) IHet 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 2025 heeft de nadruk gelegen op het verkrijgen van een integraal beeld van de naleving van wet- en regelgeving door de Belastingdienst. Omdat de Belastingdienst nog niet overal de compliance met wet- en regelgeving kan aantonen, is gewerkt aan het oplossen van de tekortkomingen en de toetsing van de implementatie van de interne kaders en de monitoring hiervan. De uitkomst van de monitoring (het nalevingsbeeld) is dat de naleving van de kaders niet in de volledige breedte structureel is ingebed. De belangrijkste gaps hebben betrekking op de kaders voor AVG, BIO en Archiefwet. Hierop loopt ook het toezichtsarrangement met de AP. Het streven is de naleving in 2026 over de volledige breedte structureel in te bedden en de gaps grotendeels op te lossen.

Risico	Toelichting en voorbeelden beheersmaatregelen 2025
Continuïteitsrisico Het risico dat door van ICT-middelen de geautomatiseerde ondersteuning van de Belastingdienst-processen gedurende korte of langere tijd niet mogelijk is.	▪ Voor de beheersing van het continuïteitsrisico zijn diverse beheersmaatregelen aanwezig, zoals het redundant uitvoeren van verschillende kritische producten en diensten verdeeld over twee datacenters, de inregeling van noodstroomvoorzieningen en het opstellen en uitvoeren van uitwijk-/herstelplannen en herstelstrategie van de infrastructuur. ▪ De Belastingdienst streeft naar verdere verbeteringen in de beheersing van dit risico. Dit betreft het project Maatschappelijke Weerbaarheid Militaire Dreiging. Onderwerpen binnen dit project zijn onder andere de weerbaarheid van de IT en de beveiliging van gebouwen (met name de data centers). Andere aanvullende beheersmaatregelen richten zich onder meer op het verkrijgen van helderder business normen voor het herstel van producten en diensten, het inregelen van capaciteitsmanagement hiervoor, bijstelling van de crisisdraaiboeken, de uitvoering van uitwijktesten en 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). Deze aanvullende beheersmaatregelen lopen door in 2026.
Gegevens- en informatiehuishoudingsrisico Het risico dat de Belastingdienst onvoldoende grip en zicht heeft op het gebruik van gegevens en informatie om te voldoen aan interne en externe verplichtingen en verwachtingen.	▪ In 2025 zijn de benodigde aanvullende beheersmaatregelen om dit risico te mitigeren in kaart gebracht. De belangrijkste aanvullende beheersmaatregel betreft het meerjarige project *Regie op Routekaart 'Grip op gegevens'*. Dit biedt een bundeling van alle reeds geïdentificeerde projecten en activiteiten op het gebied van gegevens- en informatiehuishouding, waardoor inzicht ontstaat in de onderlinge samenhang en afhankelijkheden. Hiermee streeft de Belastingdienst naar het op orde krijgen en professionaliseren van de gegevens- en informatiehuishouding als voorwaarde om mee te kunnen met de veranderende eisen van politiek en maatschappij. ▪ Deze aanvullende beheersmaatregel kent een meerjarige doorlooptijd, waarbij de effecten hiervan naar verwachting in 2026 en latere jaren zichtbaar worden.

Risico	Toelichting en voorbeelden beheersmaatregelen 2025
Informatiebeveiligingsrisico Het risico dat de informatiebeveiliging (binnen de infrastructuur) onvoldoende aantoonbaar op orde is, waardoor de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van de Belastingdienstdata van burgers en bedrijven niet zijn gegarandeerd.	▪ De Belastingdienst werkt op basis van potentiële (nieuwe) dreigingen continu aan het verbeteren van de informatiebeveiliging, o.a. naar aanleiding van ontwikkelingen met betrekking tot Artificial Intelligence (AI) en Quantum Computing. ▪ Er zijn diverse beheersmaatregelen aanwezig, zoals de uitvoering van beheer- en exploitatieprocessen (onder meer logische toegangsbeveiliging, back-up, logging en wijzigingsbeheer), security incident management en *attack and penetration testing* op hoog-risico applicaties alsmede de versterking van de totale afweer tegen cyberaanvallen door inrichting en uitvoering van een zogeheten *'red versus blue'*-aanpak. ▪ De Belastingdienst streeft naar verdere verbeteringen in de beheersing van dit risico. Daarom zijn aanvullende beheersmaatregelen gedefinieerd, onder andere het verder op orde brengen en houden van de informatiebeveiliging van de IV-voorzieningen, het bieden van centraal inzicht en overzicht in de mate van de informatiebeveiliging van de IV-voorzieningen, de verdere implementatie van de zogeheten BIO-controls (Baseline Informatiebeveiliging Overheid) en maatregelen om te voldoen aan internationale regelgeving in het kader van NIS2. Deze aanvullende beheersmaatregelen lopen door in 2026.
Invorderingsrisico Het risico dat door disbalans tussen het werkaanbod en de beschikbaarheid/flexibiliteit van capaciteit, de Belastingdienst niet in de actualiteit werkt waardoor vorderingen ten onrechte niet worden geïnd.	▪ In 2025 is het risico toegespitst op dat deel van de te innen belastingen dat niet geautomatiseerd binnenkomt en waarvoor extra inspanning nodig is. Door bestaande achterstanden en werkvoorraden wordt juist daar het grootste risico gezien. Diverse aanvullende beheersmaatregelen hebben in 2025 bijgedragen aan de verdere beheersing van dit risico, zoals de inzet van de Taskforce Inning (externe capaciteit voor het wegwerken van werkvoorraden) en het project *Versneld behandelen bezwaarschriften* (leidend tot een afname van de werkvoorraad van bezwaren). ▪ De werkvoorraden zijn desondanks nog steeds hoog, waarvoor aanvullende beheersmaatregelen zijn getroffen, zoals het programma 'Samen sturen, samen sterk' (gericht op performanceverbetering), vervroegd oninbaar lijden (eerder vaststellen verhaalsmogelijkheden), een andere wijze van gebruik van doelmatigheidsgrenzen (leidend tot versnelde en/of vereenvoudigde behandeling) en de digitalisering van verzoeken om uitstel en bezwaren. Het doel is om weer te werken in de actualiteit en de voorraden op een acceptabel niveau te hebben. Op basis van monitoring beslissen we of aanvullende interventies nodig zijn om de balans tussen werkaanbod en -capaciteit voldoende te borgen. In 2026 bewegen we hier met grote stappen naartoe, maar voor volledige realisatie zal meer tijd nodig zijn.

Risico	Toelichting en voorbeelden beheersmaatregelen 2025
Nalevingsrisico Het risico dat de Belastingdienst het fiscale strafrecht/ strafrechtelijk instrumentarium niet, niet goed of onvoldoende inzet.	▪ In 2025 is het risico toegespitst op het handelen van de Belastingdienst in situaties waar burgers of bedrijven bewust de keuze maken wet- en regelgeving niet na te leven. Er zijn diverse beheersmaatregelen aanwezig, zoals de uitvoering van handhavingsplannen, afwikkelen van ontvangen meldingen en de inzet van handhavingsinstrumenten zoals bedrijfsbezoeken, opsporing en de inzet van intelligence. ▪ De Belastingdienst streeft naar verdere verbeteringen in de beheersing van dit risico. Daarom zijn vanaf eind 2024 aanvullende beheersmaatregelen genomen, die zich richten op de versterking van het overzicht en inzicht en de toepassing van de handhavingsaanpak Belastingdienst en op de versterking van de samenwerking tussen de Belastingdienst als toezichthouder, de FIOD (opsporing) en het Functioneel Parket (vervolging) door intensivering van de onderlinge afstemming en versterking van monitoring en sturing. De Belastingdienst maakt zo een meer bewuste afweging welke aangiften verder moeten worden onderzocht, zodat het fiscaal strafrechtelijk instrumentarium als onderdeel van de handhaving goed wordt ingezet. De verwachting is dat het restrisico hierdoor beheersbaar wordt. Dat neemt niet weg dat er altijd een inherent risico op fraude zal zijn. De optimale werking van de aanvullende beheersmaatregelen moet op langere termijn blijken.
Personeelsrisico Het risico dat de Belastingdienst op het gebied van mensen en organisatie onvoldoende is toegerust om de (toekomstige) opgave van de Belastingdienst te vervullen.	▪ In 2025 is het strategisch personeelsrisico herijkt door sterker te focussen op de lange termijn en op wendbaarheid. Daardoor is de aandacht verschoven van het tekort aan gemotiveerde, vakbekwame en vitale medewerkers naar het risico dat de Belastingdienst op het gebied van mensen en organisatie onvoldoende is toegerust om de toekomstige opgaven vanuit de MJS te vervullen. In 2025 is de aanvullende beheersmaatregel Strategische Personeelsplan 2025-2030 (SPP) opgeleverd, waarmee de opgaven op het gebied van mensen en organisatie op elkaar worden afgestemd. ▪ In 2026 is beoogd het SPP als toetsingskader te gebruiken voor de jaarlijkse totstandkoming van een integraal personeelsplan (IPP, per directie). Andere aanvullende beheersmaatregelen zijn: procesoptimalisatie door digitale transformatie en toepassing van AI, operational excellence (het slimmer en eenvoudiger inrichten van processen) en de uitvoering van de strategische M&O-agenda (met aanvullende initiatieven op de thema's leiderschap, talentmanagement, lerende organisatie en inspirerende werkomgeving). Deze aanvullende beheersmaatregelen lopen door in 2026, waarbij het effect van deze maatregelen op langere (meerjarige) termijn is te verwachten.

Risico	Toelichting en voorbeelden beheersmaatregelen 2025
Wetgevingsrisico Het risico dat wetten of regelgeving (deels) onuitvoerbaar, ondoenlijk en/of juridisch onhoudbaar zijn voor de Belastingdienst.	▪ In 2025 zijn de beheersmaatregelen om dit risico te mitigeren in kaart gebracht. Aanwezige beheersmaatregelen betreffen de uitvoeringstoets, inventarisatie prioritering wetgeving (IPW), signalenproces, invoeringstoets, benutten van bestuurlijke en vaktechnische escalatielijnen, de verbinding met beleidsdirecties (Rijksbreed) en de publicatie van de Stand van de Uitvoering. ▪ De invloed van de Belastingdienst op dit risico is relatief beperkt. Tegelijkertijd is de impact van het restrisico aanzienlijk. In 2026 wordt verder onderzocht of het nemen van aanvullende beheersmaatregelen toegevoegde waarde heeft.

Deze brochure is een uitgave van:
Belastingdienst
Juni 2026