



Belastingdienst

Jaarplan 2026

Belastingdienst

Voorwoord

De Belastingdienst werkt elke dag aan een financieel gezond Nederland.

We doen dit samen met burgers, bedrijven, intermediairs en andere partners. Belasting heffen en innen op een eerlijke en zorgvuldige manier staan centraal. Ook in 2026 blijven we hier vol overtuiging aan werken. We bouwen verder aan een deskundige, integere en toekomstgerichte organisatie. Ons doel: belastingzaken steeds makkelijker maken voor iedereen.

In 2026 richten we ons op betere dienstverlening, toezicht en opsporing.

Dit is een belangrijk onderdeel van onze Meerjarenstrategie. We doen dit via programma's zoals *VanZelf Goed*, waarbij we samen met fiscaal dienstverleners en softwareleveranciers processen vernieuwen. Ook starten we met *KeuzeDigitaal*, zodat mensen op hun eigen manier contact met ons kunnen hebben – digitaal waar het kan, persoonlijk waar nodig. Zo kan iedereen op een passende manier aan de belastingverplichtingen voldoen. Daarnaast besteden we veel aandacht aan het herstel van de box 3-regeling. We zorgen dat dit zorgvuldig en snel gebeurt.

We bewegen mee met een snel veranderende wereld.

Burgers en bedrijven willen gemak, snelheid en duidelijkheid. Daarom werken we aan een digitale transformatie: slimmer en efficiënter werken, beter en verantwoord gebruik van data en technologie, en continu verbeteren. Soms kunnen we niet zo snel zijn als we willen – dat is een uitdaging waar we aan werken. Een belangrijk onderdeel is het verantwoord inzetten van kunstmatige intelligentie (AI). Onze nieuwe AI-visie helpt ons efficiënter te werken, zodat we meer tijd hebben voor zaken die nu soms te lang blijven liggen.

Onze mensen maken het verschil.

We werken met ruim 28.000 collega's. Hun kennis, inzet en betrokkenheid zijn essentieel. Daarom investeren we in opleidingen, begeleiding en vitaliteit. Helaas hebben we ook een bureau Veiligheid en Integriteit moeten oprichten, om onze organisatie en onze medewerkers beter te beschermen tegen ondermijning, corruptie en agressie.

Met al deze stappen bouwen we aan een toekomstbestendige Belastingdienst.

Een organisatie die burgers en bedrijven helpt, vertrouwen verdient en klaar is voor de toekomst.

Peter Smink

Directeur-Generaal Belastingdienst

Inhoudsopgave

1	De Belastingdienst in 2026	5	5	We verbeteren dienstverlening, toezicht en opsporing continu	29
	Missie, visie en strategie	6		Continu verbeteren dienstverlening	30
	De Belastingdienst in 2026	7		Continu verbeteren toezicht en opsporing	32
	Herstel box 3	10		Continu verbeteren innen en betalen	33
				Procesvernieuwing	34
2	Het werk van de Belastingdienst in feiten & cijfers	11	6	We werken met plezier en vanuit vakmanschap	35
3	We verbinden met de samenleving	19		Medewerkersbeleving centraal	36
	Betrekken van de samenleving	20		Leiderschap als hefboom	36
	Open en realistisch	22		Koers houden	37
	Vereenvoudiging van wet- en regelgeving	22			
	Volgen en inspelen op (inter)nationale ontwikkelingen	24		Bijlage: Strategische topisico's Belastingdienst	39
4	We brengen en houden de basis op orde	25			
	Processen op orde	26			
	Gegevensmanagement en informatiehuishouding professionaliseren	26			
	Modernisering ICT	27			
	ICT-voortbrenging professionaliseren	28			
	Voldoen aan wet- en regelgeving	28			



1 De Belastingdienst in 2026

Missie, visie en strategie

Missie

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

Visie

Onze visie is gebaseerd op vier kernbegrippen:

- burgers en bedrijven centraal
- proactief
- samen
- deskundig

Uitvoerings- en handhavingsstrategie

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

Onze strategie is erop gericht om



Een omgeving te creëren waarin het maken van fouten door burgers en bedrijven zoveel mogelijk wordt voorkomen.



Het burgers en bedrijven gemakkelijk te maken goede aangiften te doen.



De mate en intensiteit van ons toezicht af te stemmen op het gedrag van burgers en bedrijven.



Naleving af te dwingen als burgers en bedrijven regels bewust niet willen naleven of frauderen.



De Belastingdienst in 2026

De Belastingdienst is onderdeel van een snel veranderende maatschappij. Technologische ontwikkelingen zoals digitalisering en AI veranderen de verwachtingen van burgers en bedrijven. De kerntaak van de Belastingdienst blijft ook in deze dynamiek onverminderd belangrijk: het op rechtmatige, efficiënte en zorgvuldige wijze heffen en innen van belastingen, met oog voor privacy-waarborgen en rechtsbescherming. De geïnde middelen vormen immers de basis voor de voorzieningen waar Nederland op draait.

Hiervoor is een wendbare en betrouwbare organisatie nodig. Daarbij steunt de Belastingdienst op goed functionerende processen en gemotiveerde en deskundige medewerkers. Door continu te leren, te verbeteren en samen te werken met burgers en bedrijven, werken we aan een transparante, toekomstgerichte organisatie die midden in de maatschappij staat.

De ambities in dit jaarplan dragen bij aan onze vier prioriteiten uit de Meerjarenstrategie 2025-2030:

1. We verbinden met de samenleving.
2. We brengen en houden de basis op orde.
3. We verbeteren dienstverlening, toezicht en opsporing continu.
4. We werken met plezier en vanuit vakmanschap.

In de hoofdstukken 3 t/m 6 worden de activiteiten voor 2026 per prioriteit benoemd.

Meerjarenstrategie Belastingdienst 2025-2030

1. We verbinden met de samenleving



2. We brengen en houden de basis op orde



3. We verbeteren dienstverlening, toezicht en opsporing continu



4. We werken met plezier en vanuit vakmanschap



Ook kijken we vooruit naar de periode na 2035 waarbij we ernaar streven dat belasting betalen automatisch, betrouwbaar en op het juiste moment plaatsvindt. Bijvoorbeeld door aan te sluiten op levensgebeurtenissen, en via systemen die burgers en bedrijven al gebruiken. Tegelijkertijd blijft hulp beschikbaar voor wie dat nodig heeft en wil. Realisatie van deze visie vraagt om een Digitale Transformatie. Dit betekent onder meer een andere manier van (samen)werken en van de benodigde kennis en competenties. We starten in 2026 met een aantal afgebakende projecten.

Verbinden met de samenleving

We versterken in 2026 de verbinding met de samenleving door goed te blijven luisteren naar burgers en bedrijven, hen actief te betrekken bij keuzes en dienstverlening, en open en realistisch te communiceren over beleid en processen. Er wordt ingezet op snellere en betere hulp op de manier die de belastingplichtige graag wil, uitbreiding van digitale mogelijkheden, en verbetering van het proces waarmee we signalen over knelpunten in de belastingheffing structureel aan kunnen pakken. Jongeren denken via de DenkTank mee over onze dienstverlening en toezicht, maatschappelijke organisaties en intermediairs worden beter ondersteund, en er komt een handvest voor de belastingbetaler. Meer openheid komt er via het programma *Inzage Fiscaal Dossier* en

de *Wet open overheid*. Daarnaast werken we aan vereenvoudiging van wet- en regelgeving en spelen actief in op maatschappelijke en internationale ontwikkelingen, bijvoorbeeld in OESO-verband aan het voorkomen van fraude.

Basis op orde brengen en houden

In 2026 werken we verder aan het op orde brengen en houden van de basis, met als belangrijkste speerpunten: het beschrijven, beheersen, (door)ontwikkelen en slimmer organiseren van werkprocessen, het professionaliseren van gegevensmanagement en informatiehuishouding, en het moderniseren van het ICT-landschap. Een voorbeeld hiervan is de invoering van het Generiek platform voor Document en Archiefbeheer (GDA), waarmee documenten veilig en duurzaam worden opgeslagen en ontsloten in een systeem voor de hele Belastingdienst. Ook moderniseren we het systeem voor de Omzetbelasting. Daarnaast bouwen we verder aan een stevige basis om in control te zijn op wet- en regelgeving zoals de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), de Wet politiegegevens (Wpg) en de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) en wordt de inzet van AI en algoritmes transparant en verantwoord vormgegeven, conform de AI-verordening.





Verbeteren dienstverlening, toezicht en opsporing

In 2026 blijven we werken aan het verbeteren van dienstverlening, toezicht en opsporing, met als belangrijkste focus het eenvoudiger maken van belastingzaken voor burgers en bedrijven. Dit doen we met programma's als *VanZelfGoed*, *KeuzeDigitaal* en *Dienstverlening 2.0*. In dit jaarplan worden deze toegelicht. Met deze programma's wordt ingezet op digitalisering, proactieve communicatie en maatwerk. Belastingplichtigen kunnen hun zaken daardoor in één keer goed regelen. Er is extra aandacht voor vroeg-signalering bij betalingsproblemen, en toezicht en opsporing worden gericht ingezet. Een ander belangrijk onderwerp voor 2026 is het verbeteren van de dienstverlening door digitalisering en proactieve ondersteuning. Hiermee willen we burgers en bedrijven nog beter helpen en fouten voorkomen.



Werken met plezier en vanuit vakmanschap

In 2026 gaan we door met onze stevige inzet op werkplezier en vakmanschap als strategische pijler uit de Meerjarenstrategie, met aandacht voor behoud, inzetbaarheid en ontwikkeling van medewerkers. Leiderschap wordt versterkt om een cultuur te bevorderen waarin mensgerichtheid en resultaat hand in hand gaan. En er is blijvende focus op vitaliteit, verzuimreductie en een gezonde werkomgeving. Ook worden digitale coaches ingezet: met behulp van AI worden werkinstructies omgezet in praktische ondersteuning per fiscaal werkproces. Daardoor zijn medewerkers sneller ingewerkt, werken zij productiever en kennis blijft beter behouden bij uitstroom. Deze aanpak draagt direct bij aan de kwaliteit en efficiëntie van ons werk en de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers.



Herstel box 3

We voeren ons werk zo zorgvuldig mogelijk uit, desondanks zijn er soms ook herstelacties nodig die inzet van capaciteit vragen. Enkele herstelacties hebben we reeds afgerond, zoals die van de Fraude Signalering Voorziening (FSV) en van de belastingrente. En enkele lopen nog, zoals die voor Minnelijke Schuldsanering Natuurlijke Personen (MSNP) en voor box 3.

In 2026 zal de Belastingdienst met name veel tijd en aandacht besteden aan het uitvoeren van de tegenbewijsregeling box 3. De prognose is dat rond 360.000 burgers voor één of meerdere jaren in aanmerking komen voor teruggave onder de tegenbewijsregeling waarmee ze hun werkelijk rendement kunnen aangeven. We hebben het formulier Opgaaf Werkelijk Rendement ontwikkeld om het leveren van tegenbewijs zo makkelijk mogelijk te maken. Zo kunnen burgers mogelijk geld terugkrijgen als ze te veel hebben betaald of zouden moeten betalen op basis van de vaste tarieven (forfaits). De verwerking van de opgaaf werkelijk rendement van burgers vraagt veel capaciteit van de Belastingdienst, bovenop de lopende werkzaamheden. Bij het opstellen van de wet tegenbewijsregeling box 3 is de inschatting gemaakt dat hier in 2026 maximaal 975 fte bij de Belastingdienst voor nodig zijn.

Dienstverlening aan Dienst Toeslagen en aan Douane

De Dienst Toeslagen en Douane zijn sinds 2021 zelfstandige organisaties binnen het ministerie van Financiën. De Belastingdienst levert wel nog essentiële dienstverlening aan Toeslagen en Douane, bijvoorbeeld op gebied van ICT en personeelszaken. Voor Toeslagen verzorgt de Belastingdienst ook een groot deel van het massale proces, inclusief de klantinteractie en het betalingsverkeer. Deze dienstverlening loopt door in 2026 en vraagt dus ook flinke capaciteitsinzet, waarvan de resultaten terugkomen in de jaarplannen van Toeslagen en Douane. Ondertussen wordt in samenwerking gekeken welke aanpassingen in de dienstverlening nodig en mogelijk zijn om de langetermijnambities van Toeslagen en Douane optimaal te ondersteunen.



2 Het werk van de Belastingdienst in feiten & cijfers

De tabellen in dit hoofdstuk geven inzicht in de verwachte werkstromen voor het komende jaar. De cijfers zijn gebaseerd op prognoses, opgesteld aan de hand van historische gegevens en actuele ontwikkelingen binnen de organisatie.

Belastingontvangsten¹

€ 404.767²

Loon- en inkomensheffingen

€ 231.447

Autobelastingen

€ 7.371

Assurantiebelasting

€ 4.304

Bankenbelasting

€ 601

Omzetbelasting

€ 86.835

Dividendbelasting

€ 7.607

Overdrachtsbelasting

€ 4.816

Overige belastingontvangsten

€ 330

Vennootschapsbelasting

€ 49.812

Milieubelastingen

€ 6.687

Schenk- en erfbelasting

€ 3.756

Bronbelasting op rente en royalty's

€ 42

Kansspelbelasting

€ 1.160



¹ Bedragen x 1 miljoen. Bron: Miljoenennota 2026.

² Exclusief o.a. nominale zorgpremies, invoerrechten, verbruiksbelasting en accijnzen.

Burgers

Omvang

Burgers betrokken bij inkomstenbelasting

8,1 miljoen

Ontvangers schenking

100.000

Erfgenenamen

300.000

Aantal buitenlands belastingplichtigen

465.000



Werkzaamheden

Aantal aangiften³

8,7 miljoen

Telefoontjes Belastingtelefoon

5,4 miljoen

Bereikbaarheid Belastingtelefoon⁴

> 90%

Antwoorden op vragen via de Belastingtelefoon zijn juist⁴

≥ 86%

Bereikbaarheid Webcare⁴

> 80%

Hulpverzoeken⁵

172.850

Overige verzoeken

174.300

Bezwaren inclusief box 3

270.000

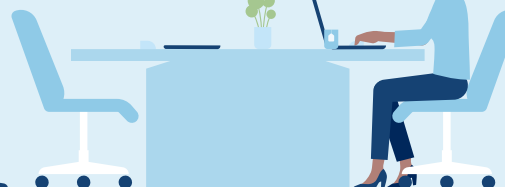
Toezicht

Handmatige controles aangiften inkomstenbelasting⁴

94.000

Automatisch (massaal) herstel van aangiften burgers⁴

150.000



Beoordeling

Door burgers (op schaal van 1 t/m 5)⁴

Adequate behandeling

2,9 ● ● ● ● ●

Effectief informeren

3,5 ● ● ● ● ●

Gemak bieden en fouten voorkomen

3,5 ● ● ● ● ●

Corrigerend optreden

3,2 ● ● ● ● ●



³ Aantal aangiften voor inkomstenbelasting, schenkelasting en erfbelasting tezamen.

⁴ Dit is een streefwaarde. Overige cijfers zijn prognoses.

⁵ Hulp op verzoek en pro-actief: digitaal (videobellen), telefonisch, en aan fysieke balie op kantoren en steunpunten.

Midden- en kleinbedrijf

Omvang

Stichtingen en verenigingen
221.000

Particulieren plus⁶
1.712.000

MKB klein inclusief ZZP'ers
1.031.000

MKB midden
789.000

MKB groot
30.000

Werkzaamheden

Aantal aangiften⁷
24,9 miljoen

Telefoontjes
2,1 miljoen

Verzoeken
643.000

Bezwaren
227.000

Toezicht

Controles aangiften
inkomstenbelasting winst⁸
45.000 - 55.000

Controles aangiften
vennootschapsbelasting⁸
17.000 - 20.000

Boekenonderzoeken⁸
7.000 - 10.000

Beoordeling

Door midden- en kleinbedrijf
(op schaal van 1 t/m 5)⁸

Adequate behandeling
3,4 ● ● ● ● ○

Effectief informeren
3,5 ● ● ● ● ○

Gemak bieden en fouten voorkomen
3,4 ● ● ● ● ○

Corrigerend optreden
3,5 ● ● ● ● ○



⁶ O.a. ROW-genieters (resultaat overige werkzaamheden), zonnepaneelhouders en gestaakte ondernemingen waarvan nog een aangifte of bezwaar afgehandeld moet worden.

⁷ Aantal aangiften voor de inkomstenbelasting, loonheffingen, omzetbelasting en vennootschapsbelasting tezamen.

⁸ Dit is een streefwaarde. Overige cijfers zijn prognoses.

Grote organisaties

Omvang

Entiteiten Top

131

Entiteiten Groot

4.400

Entiteiten Middelgroot

2.900

Overig

4.700

Werkzaamheden

Aantal aangiften⁹

1,1 miljoen

Verzoeken

40.000

Bezwaren

15.000

Toezicht

Aantal controles aangiften
inkomstenbelasting¹⁰

5.000 - 10.000

Aantal controles aangiften
vennootschapsbelasting¹⁰

5.000 - 10.000

Beoordeling

Door grote organisaties
(op schaal van 1 t/m 5)¹⁰

Adequate behandeling

3,6 

Effectief informeren

3,6 

Gemak bieden en fouten voorkomen

3,4 

Corrigerend optreden

3,3 



⁹ Aantal aangiften voor inkomstenbelasting, loonheffingen, omzetbelasting en vennootbelasting tezamen.

¹⁰ Dit is een streefwaarde. Overige cijfers zijn prognoses.

Opsporing

1,68 miljoen opsporingsuren

Directe opsporingsuren van de FIOD over de inzet op alle themagebieden van de FIOD inclusief fiscaal

920.000

Uren zien & veredelen en overige diverse opsporingsuren

760.000

Thema's & resultaten

Inzet fiscale thema's voor 2026

Naast de reguliere inzet van de opsporing zetten we in 2026 in op de volgende specifieke thema's:

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

Beoogde resultaten

Processen-verbaal die leiden tot veroordeling of transactie¹¹

> 82%

Opsporingscapaciteit die wordt ingezet op omgevingsgerichte opsporings- of strafrechtelijke onderzoeken¹¹

> 40%



¹¹ Dit is een streefwaarde. Overige cijfers zijn prognoses.

ICT

Automatisering bedrijfsprocessen

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

ICT-projecten

400

Bedrijfsprocessen

800

Applicaties

1000

Van de bedrijfsprocessen is

80%

geautomatiseerd



Massale verwerking

Correspondentie en gegevens

Brieven en e-berichten verstuurd

260 miljoen

Aantal voorgevulde aangiften (VIA)

4,7 miljoen

Aantal gegevens voorgevuld

206 miljoen



Innen en betalen

Stand van vorderingen Belastingen

Stand van vorderingen

€ 49 miljard

Verwerkte betalingen

275 miljoen

Tijdig betaald

95%

Invorderingsmaatregelen

5%



Organisatie en personeel

28.500 formatie (fte)¹²

Particulieren

2.900 fte

Klantinteractie & Services

1.900 fte

Midden- en Kleinbedrijf

7.400 fte

Centrale Administratieve Processen

3.800 fte

Grote Ondernemingen

3.100 fte

Informatievoorziening

3.600 fte

FIOD

1.800 fte

Overige dienstonderdelen

4.000 fte

Instroom

2.300 fte

Doelstelling Banenafpraak¹³

100%

Uitstroom

2.300 fte

Voortschrijdend ziekteverzuim¹²

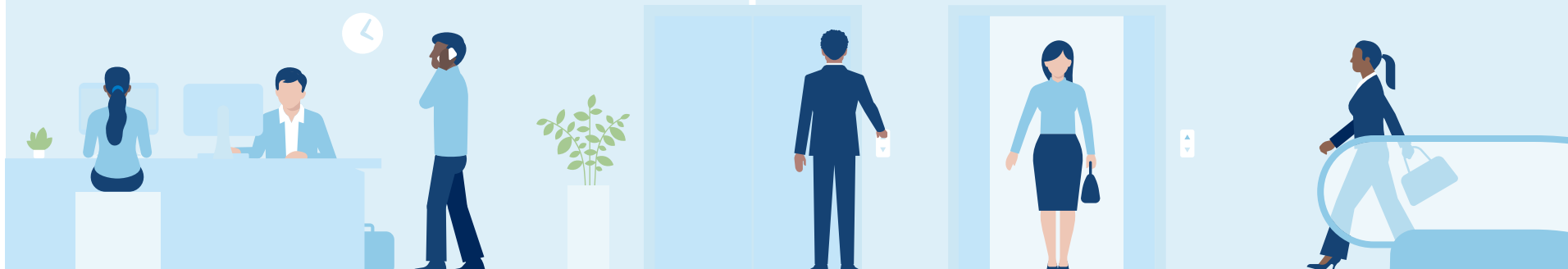
6,8%

De meerjarige streefwaarde is 5%.

Vrouwen in schaal 15 of hoger¹²

45 - 55%

van totaal aantal medewerkers
in deze groep is vrouw.



¹² Fte's zijn afgerond op honderdtallen.

¹³ Dit is een streefwaarde. Overige cijfers zijn prognoses.



3 We verbinden met de samenleving

In 2026 versterken we onze verbinding met de samenleving. Dat doen we door goed te luisteren naar burgers en bedrijven en zoveel mogelijk hun perspectief als uitgangspunt te nemen. Zo leren we waar zij tegenaan lopen als zij bezig zijn met belastingzaken. De drempel om contact met ons op te nemen houden we zo laag mogelijk. We werken samen met maatschappelijke organisaties, intermediairs en andere overheidsorganisaties.

Bij het maken van belangrijke keuzes betrekken we burgers en bedrijven en leggen we uit hoe we werken en waarom we bepaalde keuzes maken. Zo zorgen we voor openheid. We verbeteren onze dienstverlening continu en dragen bij aan duidelijke en begrijpelijke wet- en regelgeving. We werken samen met beleidsmakers en andere overheidsinstanties om voor elkaar te krijgen dat wetten en regels duidelijk, uitvoerbaar en haalbaar zijn. We volgen ook hoe belastingdiensten in andere landen werken, passen goede voorbeelden toe en spelen in op nationale en internationale maatschappelijke ontwikkelingen. In de volgende alinea's beschrijven we wat we in 2026 doen om onze verbinding met de samenleving verder te versterken.

Betrekken van de samenleving

Dagelijks hebben we duizenden keren contact met burgers en bedrijven. Bijvoorbeeld bij het doen van aangifte, het beantwoorden van vragen of het oplossen van problemen. Deze contactmomenten zijn belangrijk. Ze vormen onze directe verbinding met de samenleving. We willen ervoor zorgen dat alle contacten zo goed mogelijk verlopen. Waar mogelijk kunnen burgers en bedrijven na een contactmoment laten weten hoe zij dat contact hebben ervaren. Zo meten wij de tevredenheid en verbeteren wij onze dienstverlening. Ook op andere momenten vragen wij om hun mening, bijvoorbeeld via de Fiscale Monitor. Bij het ontwikkelen van nieuwe diensten vragen wij burgers en bedrijven om mee te denken. Bijvoorbeeld voor het testen van een proefversie van een app of een rekenmodule in ons User Experience-lab. In 2026 gaan wij onder andere aan de slag met de volgende activiteiten:

- In 2026 verbeteren wij het signalenproces. Met dit proces zorgen we ervoor dat signalen van burgers, bedrijven, intermediairs en medewerkers (over ongewenste effecten van wetgeving of van onze werkwijze) worden opgepakt. Waar mogelijk verbeteren we onze eigen werkwijze of dienstverlening, en indien nodig zorgen we ervoor dat signalen bij de wetgever terechtkomen. We brengen structurele knelpunten voor burgers en bedrijven beter in beeld en volgen ze actief op. In 2026 richten we ons op:
 - *Thematische opvolging*: waar mogelijk pakken we meerdere signalen tegelijk op binnen één thema.
 - *Meer bronnen*: we sluiten extra partijen aan, zoals gemeenten, departementen en uitvoeringsorganisaties. Zo kunnen we ook via hen signalen van burgers en bedrijven oppakken.
 - *Meer inzicht*: we onderzoeken hoe we signalen beter kunnen communiceren en publiceren. Denk aan een extern dashboard dat laat zien wat de voortgang is. Ook evalueren we in 2026 hoe we signalen afhandelen.
- We brengen in 2026 opnieuw een Stand van de Uitvoering uit. Daarmee zorgen we ervoor dat de opgehaalde signalen zichtbaar worden en geven we aan hoe die worden opgepakt.
- Ook in 2026 denken jongeren actief mee via de DenkTank Jongeren. Zij geven gevraagd en ongevraagd advies over onze dienstverlening.

Handvest voor de belastingbetaler

Wij werken aan een handvest voor de belastingbetaler. Hierin staat wat mensen en bedrijven van ons mogen verwachten en wat wij van hen vragen. Het handvest maakt rechten en plichten duidelijker. Zo worden burgers en bedrijven verder ondersteund om goed geïnformeerd en met vertrouwen hun fiscale rechten te benutten. Bij het opstellen van het handvest betrekken we nadrukkelijk externe groepen, omdat we het belangrijk vinden dat het aansluit bij wat belastingbetalers écht nodig hebben. Voor 2026 staan de volgende activiteiten gepland:

- Wij maken het handvest openbaar en leggen het begrijpelijk uit.
- Wij gebruiken de inhoud in onze processen en communicatie.
- Wij blijven samenwerken met externe groepen om te zorgen dat het handvest goed wordt toegepast en begrepen.



Versterken van de verbinding met de omgeving van burgers en bedrijven

Het regelen van belastingzaken kan ingewikkeld zijn. Veel burgers krijgen hulp van familieleden, vrijwilligers of maatschappelijke organisaties. Bedrijven schakelen vaak de hulp van fiscaal dienstverleners in. Onze relatiebeheerders vormen de schakel tussen de Belastingdienst en de mensen en organisaties die burgers ondersteunen bij hun belastingzaken. Ze bieden deze organisaties een vast aanspreekpunt en delen actief informatie. In 2026 versterken we onze aanpak om deze hulpverleners en intermediairs beter te ondersteunen:

- Onze relatiebeheerders bouwen in 2026 verder aan het netwerk van maatschappelijke organisaties en intermediairs die burgers helpen bij belastingzaken. We werken samen met lokale, regionale en landelijke partners om hulp toegankelijker te maken. Burgers kunnen zelf maar ook samen met hun maatschappelijk hulpverlener of intermediair contact met ons opnemen via onze balies en steunpunten of telefonisch en met videobellen. Daarmee is hulp altijd dichtbij.
- Naast het uitbreiden van ons netwerk en het verbeteren van de bereikbaarheid voor burgers, investeren we ook in de samenwerking met de partijen die deze hulp in de praktijk bieden. We ondersteunen (maatschappelijke) partijen zoals gemeenten, sociaal raadslieden en welzijnsinstellingen onder andere via ons online Kennisnetwerk, waar we kennis en ervaringen delen. Tegelijkertijd helpen deze organisaties ons door te signaleren waar zij en burgers tegenaan lopen, zodat we onze processen en dienstverlening kunnen verbeteren.
- Tijdens de Campagne Inkomstenbelasting (maart/april 2026) zetten we een speciale campagnebus in, die op veel plaatsen in het land beschikbaar is voor vragen van burgers en ondernemers.
- Wij organiseren bijeenkomsten op regiokantoren voor fiscaal dienstverleners. Op Intermediardagen staat de samenwerking met hen centraal.

Open en realistisch

Wij willen duidelijk maken wat we doen, waarom we bepaalde keuzes maken en hoe we omgaan met signalen uit de samenleving. In 2026 werken we aan meer openheid via twee trajecten: het programma *Inzage Fiscaal Dossier (IFD)* en de *Wet open overheid (Woo)*.

Inzage Fiscaal Dossier (IFD)

De Tweede Kamer heeft met de behandeling van het Belastingplan 2024 een amendement aangenomen van Kamerlid Omtzigt en anderen. Dit amendement geeft burgers het recht om hun fiscale dossier in te zien. Het amendement was voor de Belastingdienst en Douane onuitvoerbaar. Daarom is er gewerkt aan een uitvoerbaar fiscaal inzagerecht, wat heeft geleid tot het wetsvoorstel Wet stroomlijning fiscaal inzagerecht. De Belastingdienst bereidt zich alvast voor met een proefproject: de pilot ‘inkomensheffing – niet-winst’. Vanaf 2026 stelt de Belastingdienst stap voor stap het fiscale dossier beschikbaar. Het gaat hierbij om de inkomstenbelasting in de categorie ‘niet-winst’. Via een speciaal portaal kunnen burgers op termijn de documenten bekijken die de Belastingdienst gebruikt bij het nemen van besluiten waar bezwaar tegen mogelijk is. Denk aan behandelverslagen, interne berichten en aanvullende informatie. De Belastingdienst laat op het portaal duidelijk zien welke stukken al beschikbaar zijn en welke nog volgen. Er kunnen gewichtige redenen zijn om bepaalde (delen van) stukken geheim te houden, zoals de privacy van andere belastingplichtigen en medewerkers van de Belastingdienst of de Douane en de toezicht- en handavingsstrategie van deze organisaties. Het is de bedoeling om het inzagerecht tot 2032 stapsgewijs uit te breiden totdat de stukken voor alle rijksbelastingen beschikbaar kunnen worden gesteld. In 2026 zetten we de volgende stappen bij de invoering van IFD:

- We starten met het eerste deel van het digitale inzageportaal voor de inkomstenbelasting (‘inkomensheffing niet-winst’).
- Er komt communicatie om burgers en bedrijven goed te informeren over welke stukken al beschikbaar zijn en wat nog volgt.
- We beginnen met de voorbereiding van inzage in andere belastingmiddelen.

Wet open overheid (Woo)

Via de Woo maken wij informatie over ons beleid, onze besluiten en onze werkwijze openbaar. Dit doen wij niet alleen op verzoek, maar steeds vaker uit onszelf. Verder nemen wij in 2026 de volgende stappen:

- Wij verkorten de doorlooptijden van Woo-verzoeken en verbeteren de behandeling met persoonlijk contact en duidelijke afspraken.
- Wij voldoen aan de wettelijke verplichtingen voor actieve openbaarmaking. Daarnaast starten wij pilots voor informaticategorieën die in de toekomst verplicht openbaar worden.
- Wij richten een werkwijze in waarmee we de maatschappelijke behoefte aan informatie over ons werk ophalen en proberen daar goed op in te spelen.
- Wij geven op onze website uitleg bij documenten die wij openbaar maken. We zorgen dat deze informatie op logische plekken staat en makkelijk te vinden is.

Vereenvoudiging van wet- en regelgeving

Wet- en regelgeving moet duidelijk, uitvoerbaar en begrijpelijk zijn. Dat is belangrijk voor burgers, bedrijven en voor onze uitvoering en handhaving. Het maken van goede wet- en regelgeving is een gezamenlijke taak van politiek, beleid en uitvoering. Wij ontvangen dagelijks signalen van burgers, bedrijven en medewerkers over hoe regels in de praktijk uitpakken. Daarnaast zoeken we actief naar ervaringen met wet- en regelgeving, bijvoorbeeld via onderzoek onder burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties. Als regels complex zijn, proberen wij de naleving zo eenvoudig mogelijk te maken. Wet- en regelgeving zelf kunnen wij niet veranderen, omdat dit een politieke beslissing is. Daarom willen wij intensiever samenwerken met politiek en beleid, bijvoorbeeld door samen te werken aan meer vaart en focus in het vereenvoudigen van het belasting- en toeslagenstelsel. Het helpt als wij vroeg betrokken zijn bij het maken van nieuwe wetten en regels. Zo kunnen wij bijdragen aan duidelijke en beter uitvoerbare wet- en regelgeving.



Wat wij in 2026 doen om wet- en regelgeving eenvoudiger te maken

In 2026 voeren wij verschillende (vaste) activiteiten uit die bijdragen aan duidelijkere en beter uitvoerbare wet- en regelgeving. Deze activiteiten zijn gericht op het toetsen van nieuwe wet- en regelgeving en het delen van kennis over de uitvoering:

- Als de wettekst van een voorstel grotendeels vaststaat, maken wij een uitvoeringstoets. Dit doen wij zo vroeg mogelijk, zodat beleidsmakers rekening kunnen houden met de uitvoerbaarheid. In 2026 leveren wij naar verwachting 160 uitvoeringstoetsen op.
- In een vroege fase van een wetsvoorstel maken wij soms een verkorte toets (zogenoemde quickscans en impactscans). Dit doen wij bijvoorbeeld bij amendementen of beleidsverkenningen. In 2026 verwachten wij 80 van deze scans op te leveren.
- Wij voeren invoeringstoetsen uit op een selectie van nieuwe of aangepaste wetten. Met deze toetsen verzamelen wij ervaringen van burgers, bedrijven en collega's. We brengen in kaart of er knelpunten of onbedoelde effecten ontstaan. In 2026 verwachten wij 5 invoeringstoetsen uit te voeren.
- Wij nemen structureel deel aan het interdepartementale programma Werk aan Uitvoering (WaU). Binnen dit programma werken wij mee aan het vereenvoudigen van wet- en regelgeving en het verbeteren van gegevensdeling.

Concrete voorbeelden van vereenvoudiging in 2026

- We maken werk van de aangekondigde vereenvoudigingen uit het Belastingplan 2026. We voeren deze uit zodra het Belastingplan definitief is vastgesteld door de Tweede en Eerste Kamer. Een voorbeeld hiervan is de verlenging van de aangiftetermijn voor de erfbelasting van 8 naar 20 maanden. Hierdoor wordt het voor burgers beter mogelijk om tijdig een juiste en volledige aangifte te doen, waardoor in veel minder gevallen belastingrente verschuldigd zal zijn.
- Daarnaast brengen we ook nieuwe voorstellen in om wet- en regelgeving verder te vereenvoudigen. Een voorbeeld hiervan is de verlenging van de aangiftetermijn voor de schenkbelasting met twee maanden, zodat deze beter aansluit bij de campagne voor de inkomstenbelasting. Dit helpt burgers en adviseurs bij het doen van een juiste aangifte.
- In 2026 dragen we via ons signalenproces knelpunten aan die vragen om oplossingen in de wet. We zoeken daarbij actief de samenwerking met het directoraat-generaal Fiscale Zaken van het ministerie van Financiën om fiscale regels op korte termijn eenvoudiger en beter uitvoerbaar te maken.

Volgen en inspelen op (inter)nationale ontwikkelingen

Burgers en bedrijven krijgen in een snel veranderende wereld te maken met nieuwe regels, digitale mogelijkheden en internationale afspraken. Dit heeft invloed op ons werk en op hoe mensen en bedrijven hun belastingzaken regelen. Soms roept dat vragen op of zorgt het voor onzekerheid. We volgen en onderzoeken daarom in 2026 maatschappelijke trends en internationale ontwikkelingen.

Maatschappelijke trends

Maatschappelijke trends kunnen bijvoorbeeld gaan over nieuwe technologie of veranderingen op de arbeidsmarkt. We volgen en onderzoeken deze veranderingen goed. Zo kunnen we op tijd reageren en onze dienstverlening aanpassen. Dat maakt ons werk duidelijk en betrouwbaar voor iedereen. Een opvallende trend is dat burgers en bedrijven steeds vaker voor de zekerheid bezwaar maken tegen hun belastingaanslag. Dit gebeurt vaak uit onzekerheid, terwijl bezwaar maken niet altijd nodig is. In 2025 is daarom de ‘bezwaarcheck’ ontwikkeld. Via onze website kunnen burgers en bedrijven snel bepalen of bezwaar maken nodig is. Voor 2026 streven we ernaar om de bezwaarcheck ook via Mijn Belastingdienst beschikbaar te maken.

Internationale samenwerking

We gaan intensiever samenwerken met andere landen. Zo leren we van goede voorbeelden en verbeteren we onze werkwijze. In 2026 gaat het onder andere om de volgende activiteiten:

- We nemen deel aan Europese en internationale netwerken, zoals die van de EU en de OESO. We wisselen kennis uit over digitale dienstverlening en het voorkomen van fraude.
- De Fiscale Inlichtingen- en Opsporingsdienst (FIOD) werkt nauw samen met Europol en Interpol bij het opsporen van internationale fraude.



4 We brengen en houden de basis op orde

We verwerken jaarlijks miljoenen aangiften, betalingen en gegevens- (leveringen). Het is belangrijk dat die processen zorgvuldig zijn beschreven en gedocumenteerd en worden ondersteund door toekomstbestendige ICT. Om de grote hoeveelheden gegevens en informatie goed te kunnen beheren is het essentieel dat onze gegevens- en informatiehuishouding op orde is. Met data-governance zorgen we ervoor dat onze gegevens goed zijn gedefinieerd, beheerd en beschermd, en dat we zorgvuldig met informatie kunnen omgaan.

Om goed voorbereid te zijn op de toekomst moeten we ervoor zorgen dat onze basis op orde is en blijft. We hebben de afgelopen jaren al veel bereikt, maar we zijn er nog niet. We investeren daarom ook in 2026 en de jaren daarna in de modernisering van ICT en het op orde brengen van onze gegevens- en informatiehuishouding. Ook zorgen we ervoor dat we aantoonbaar voldoen aan de geldende wet- en regelgeving en dat onze processen goed beschreven zijn.

Processen op orde

Binnen de Belastingdienst hebben we ongeveer 800 bedrijfsprocessen die samen bestaan uit meer dan 3.000 onderliggende werkprocessen. Het is belangrijk dat die processen goed beschreven zijn, de risico's in die processen geanalyseerd zijn en beheersmaatregelen getroffen worden. De Belastingdienst kende hierin een achterstand. Het inlopen van die achterstand is al enige jaren prioriteit en we zijn daarin ook ver gekomen. In 2026 vervolgen we deze aanpak met de volgende activiteiten:

- De afgelopen jaren lag onze focus op het beschrijven van de hoogrisico processen. Daar zijn we bijna mee klaar. We gaan daarom nu verder met het beschrijven van de middenrisico processen. Het doel is dat we eind 2026 alle hoog- en middenrisico processen hebben beschreven. Uiteraard zorgen we ervoor dat we actueel houden wat al beschreven is.
- Om te weten of de processen en de beheersmaatregelen op de juiste manier worden uitgevoerd, toetsen we de werking van de beheersmaatregelen via steekproeven. Ons risicomanagementproces ondersteunen we met een nieuwe GRC-applicatie (Governance, Risk & Compliance). In 2026 nemen we de eerste set processen op in de applicatie als onderdeel van een meerjarig traject.

Gegevensmanagement en informatiehuishouding professionaliseren

De Belastingdienst verwerkt enorm veel gegevens en documenten. Het is dus van groot belang dat gegevens en informatie duurzaam en toegankelijk worden vastgelegd. Daarom brengen we ons gegevensmanagement en onze informatiehuishouding verder op orde. Ook de toenemende behoefte om gegevens te delen met andere overheden en de introductie van nieuwe technieken maakt het noodzakelijk dat die basis op orde is. We verrichten daarvoor onder andere de volgende activiteiten:

- In augustus 2025 hebben we het nieuwe Generiek platform voor Document en Archiefbeheer (GDA) officieel in gebruik genomen. GDA stelt de medewerkers in de uitvoering in staat om documenten veilig op te slaan en duurzaam te archiveren. De komende tijd wordt GDA verder uitgebreid met de functionaliteiten om ook documenten die van burgers en bedrijven binnenkomen te verwerken, verouderde archiefvoorzieningen te kunnen blijven inzien, en documenten toegankelijk te maken op de bestaande portalen van de Belastingdienst.
- Data zijn het strategisch fundament van vrijwel alle uitvoeringsprocessen binnen onze organisatie. We willen voor al deze processen de gegevens zoveel mogelijk op een uniforme wijze modelleren, zodat iedereen hetzelfde er onder verstaat en gegevens die in meerdere processen worden gebruikt maar één keer opgeslagen hoeven te worden. Vanuit deze basis kunnen we effectiever onze gegevens ontsluiten. Dat zorgt voor een meer wendbare en betrouwbare Belastingdienst. Dit is een forse klus en vraagt om een meerjarige inspanning.
- In het programma *Informatie Op Orde Belastingdienst (IOO BD)* voeren we de rijksbrede doelstelling uit om onze informatiehuishouding op orde te krijgen. We verwachten dat we eind 2026 de rijksbrede randvoorwaarden op orde hebben en het programma hebben afgerond. In 2026 zetten we daarnaast de campagne 'Bewust bewaren, dat doen we samen' door om de bewustwording en het verantwoord omgaan met informatie verder te versterken.
- We zijn open over hoe we algoritmes gebruiken. Eind 2025 zijn alle hoogrisico algoritmes gepubliceerd in het algoritmeregister. We borgen dat het algoritmeregister ook komende jaren actueel blijft. Dit doen we door al in de ontwerpfase van nieuwe algoritmes te zorgen voor de juiste documentatie voor publicatie.



Modernisering ICT

Om de continuïteit van onze uitvoering te borgen, moderniseren we ons ICT-landschap. We hebben flinke stappen gezet om het achterstallig onderhoud op te lossen, naast het implementeren van beleidswensen en andere grootschalige veranderingen zoals box 3. In 2025 hebben we onder andere een aantal systemen voor de loonaangifte gemoderniseerd en een nieuw digitaal archiefsysteem in gebruik genomen. Het moderniseren van ons ICT-landschap is een continu proces. Technologie die vandaag nog state-of-the-art is, kan over enkele jaren verouderd en incourant geworden zijn. We blijven daaraan regulier aandacht besteden om achterstallig onderhoud te voorkomen. In het 'Overzicht uitvoerbaarheid' dat is meegestuurd bij het Belastingplan 2026 staat de stand van de modernisering per belastingmiddel. Hieronder lichten we een aantal activiteiten voor 2026 eruit:

- De uitfasering van de ontwikkelingssoftware Cool:Gen – waarop onder meer de systemen voor de inkomstenbelasting en loonheffingen zijn gebouwd – blijft een prioriteit, omdat deze is verouderd. Eind 2027 moet de software overal uitgefaseerd zijn.
- Het systeem van de omzetbelasting (OB) wordt vervangen. Hiervoor hebben we in 2025 na een aanbesteding een softwarepakket aangeschaft. Stap voor stap worden de bestaande OB-processen in het nieuwe systeem geïmplementeerd. In 2026 wordt het proces geïmplementeerd voor de VAT-refund (btw-teruggave in Nederland voor internationale ondernemers in Nederland).
- We moderniseren in 2026 de digitale werkplekken van onze medewerkers door over te stappen naar Microsoft365.
- Op de modernisering van ons Enterprise Resource Planning (ERP)-systeem, dat onze bedrijfsvoering ondersteunt, hebben we afgelopen jaren vooruitgang geboekt. De kern van het systeem, de financiële administratie en verantwoording, is succesvol geïmplementeerd. Hierdoor is de technische schuld ingelopen en wordt de continuïteit geborgd. We zijn echter nog niet klaar. We gaan komende jaren oude toepassingen vervangen door moderne rijksbrede oplossingen, zodat we straks een modern en toekomstvast ERP-landschap hebben.

ICT-voortbrenging professionaliseren

Wij voeren binnen de Belastingdienst een groot aantal ICT-projecten uit. Het is belangrijk om binnen de beschikbare capaciteit de juiste projecten te kiezen en ervoor te zorgen dat die ook op tijd worden afgerond. Daarvoor is het belangrijk dat we zicht hebben op een meerjarig portfolio, zodat we in staat zijn om te kiezen. Om meer te doen met dezelfde capaciteit is het ook nodig om de manier waarop we applicaties bouwen te vernieuwen:

- We willen onze systemen en ICT klantgericht, wendbaar en voorspelbaar ontwikkelen. Daarom hebben we in 2025 de principes van het agile werken in alle ketens van de Belastingdienst geïntroduceerd.
- We verbeteren het portfolioproces continu, onder andere door:
 - te werken met steeds actuelere gegevens, waardoor sneller en beter bestuurlijke besluitvorming kan plaatsvinden;
 - de actualisatiemomenten aan te laten sluiten op de politieke besluitvormingsmomenten.

Voldoen aan wet- en regelgeving

Als Belastingdienst voldoen we aan vrijwel alle wet- en regelgeving die voor organisaties in brede zin gelden. Toch hebben we ook nog een paar punten waar we nog niet volledig voldoen aan de regels. Die pakken we met de hoogste prioriteit aan. De belangrijkste daarvan zijn de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), de Wet politiegegevens (Wpg) en de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO). We hechten eraan dat we kunnen aantonen dat we in control zijn en richten daarom monitoring in. Daarmee kunnen we bijsturen of ons verantwoorden over afwijkingen. Die inrichting van monitoring en control ronden we in 2026 af.

AVG en Wpg

De Autoriteit Persoonsgegevens (AP) heeft in 2024 een vijfjarig toezichtarrangement ingesteld. Het doel van dit toezichtarrangement is om de naleving van de AVG te bevorderen en te zorgen voor een structurele verbetering van de privacybescherming binnen de Belastingdienst. Daarnaast helpt de AP om de acties van de Belastingdienst te volgen. In 2025 heeft de Belastingdienst flinke vooruitgang gerealiseerd om in control te komen

op de AVG en de Wpg. Er is een goede basis gelegd met het inrichten van onze privacy-governance, het realiseren van een centraal register waarin wordt vastgelegd welke gegevens in welk proces worden verwerkt en het maken van een analyse op privacyaspecten (de DPIA's) op onze hoogrisico processen. In 2026 willen we concreet de volgende doelstellingen realiseren rondom het meer in control komen op de AVG en Wpg:

- We hebben het verwerkingenregister aangevuld met alle Wpg-verwerkingen en duurzaam ingericht met een systeem waardoor we verwerkingen goed kunnen beheersen en ontsluiten.
- We inventariseren al onze gegevensdelingen met derden en borgen een adequate vastlegging in lijn met de AVG.
- We toetsen onze selectie-instrumenten aan de hand van wettelijke kaders en eisen.
- We evalueren onze privacy-governance en stellen die waar nodig bij.

Informatiebeveiliging/BIO

De dreigingen op het domein van informatiebeveiliging nemen iedere dag toe. We moeten in het belang van de continuïteit van de inkomsten van het Rijk en de bescherming van de gegevens van belastingplichtigen daarom meer weerbaar worden. Voor onze dijkbewaking hebben we een Security Operations Center (SOC), maar we moeten ook aantoonbaar onze beheersmaatregelen inrichten en risico's daaromtrent monitoren. In 2025 hebben we ons in het kader van de BIO vooral gericht op de implementatie van de controls voor het generieke basis beveiligingsniveau. In 2026 doen we dit door:

- We versterken de informatiebeveiligingsorganisatie met het inrichten van een CISO-team (Chief Information Security Officer) ter versterking van de controlfunctie, en een team ter ondersteuning van de ketens bij het uitvoeren van risicoanalyses.
- We inventariseren afwijkingen in ons applicatielandschap in relatie tot het generieke basis beveiligingsniveau, waardoor we in control komen ten aanzien van de BIO en periodieke monitoring kunnen gaan organiseren.
- We herijken de Belastingdienstbrede governance op informatiebeveiliging.
- We richten onze crisisorganisatie in op basis van eerdere evaluaties en de laatste inzichten.



**5 We verbeteren dienst-
verlening, toezicht en
opsporing continu**

De Belastingdienst verbetert continu zijn processen, zoals dienstverlening, toezicht en opsporing. In 2026 richten we ons op het eenvoudiger maken van belastingzaken voor burgers en bedrijven. Met programma's als *'VanZelf Goed'* en *'KeuzeDigitaal'* gaat de Belastingdienst verder met digitaliseren om nog beter aan te sluiten op wensen en behoeften van burgers, bedrijven en ketenpartners. Met het programma *'Dienstverlening 2.0 Dichterbij dan je denkt'* realiseren we betere voorlichting en proactieve dienstverlening. Belastingplichtigen kunnen hun belastingzaken daardoor in één keer goed doen en correctie is minder vaak nodig. In de uitvoering van onze taak willen we recht doen aan de belangen van burgers en ondernemers binnen de kaders die de wet ons geeft. Uitgangspunten die we hierbij hanteren zijn onder andere: burgers en ondernemers met respect behandelen, het recht op gelijke behandeling borgen en maatregelen nemen om mensen in kwetsbare posities te beschermen.

Continu verbeteren dienstverlening

De Belastingdienst wil het voor burgers, bedrijven en intermediairs eenvoudig maken om aan hun verplichtingen te voldoen en hun rechten te kunnen benutten. Dit kan door het aantal stappen dat een burger of bedrijf moet zetten zo klein mogelijk te maken en door die stappen zo eenvoudig mogelijk te maken. Zo helpen we hen om acties snel en in één keer goed uit te voeren. Daarmee maakt een burger of bedrijf bij wijze van spreken 'als vanzelf' minder fouten.

Gemak betekent het goede kunnen doen met een zo klein mogelijke inspanning. Het nakomen van verplichtingen moet makkelijk zijn en aansluiten op de processen of routines van de doelgroep (bijvoorbeeld met de automatische winstaangifte voor bedrijven). Ook moet het gericht zijn op het voorkomen van dubbel werk voor burgers, bedrijven en intermediairs. In 2026 voeren we hiervoor de volgende activiteiten uit:

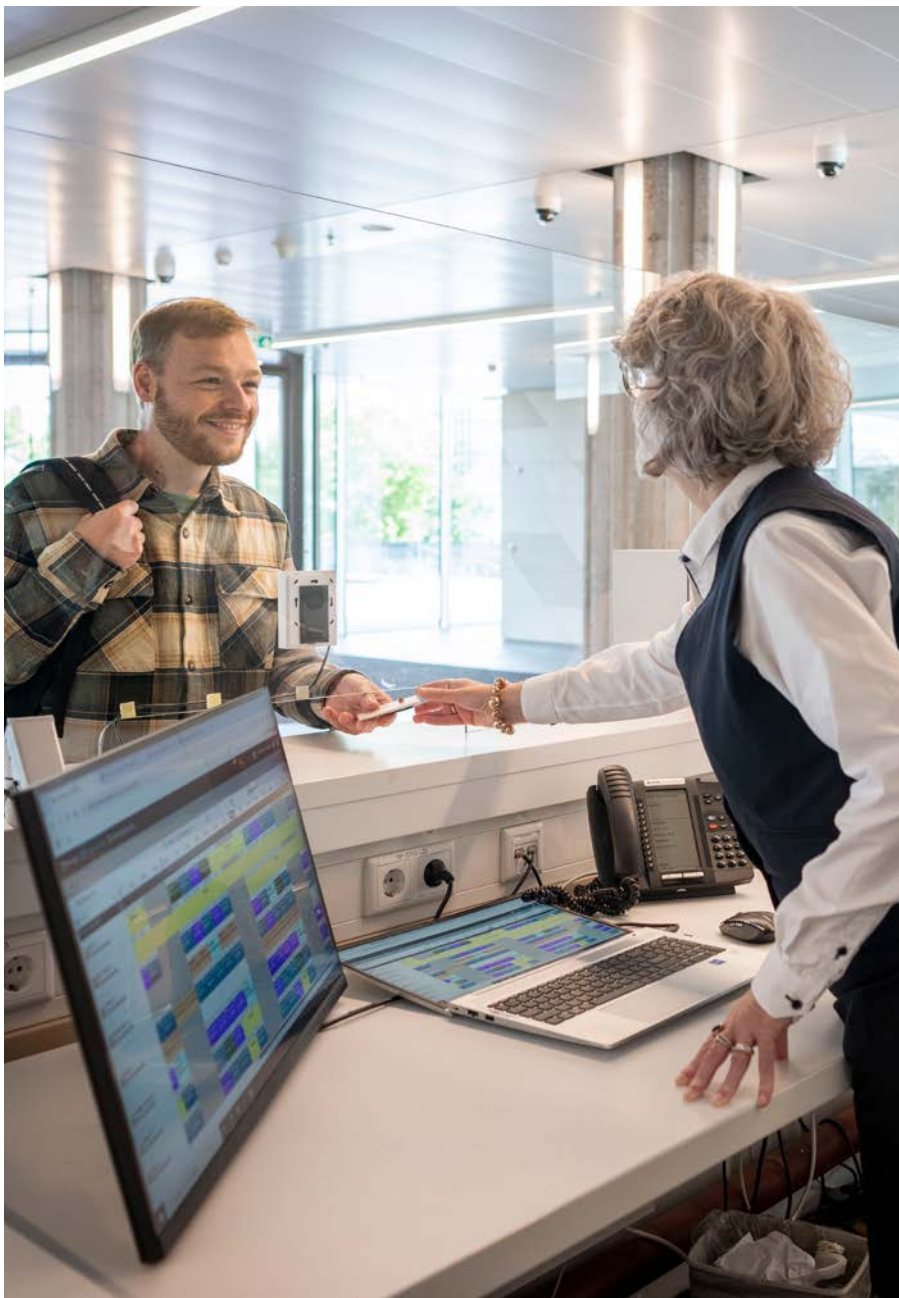
- We gaan burgers, zoals ook aangegeven in hoofdstuk 1, actueel inzicht geven in belastingzaken voor de inkomstenbelasting. Verdere uitbreiding naar andere

belastingmiddelen volgt stapsgewijs na 2026. Het einddoel is dat burgers, bedrijven en intermediairs beschikken over dezelfde informatie. En daarbij dezelfde informatiepositie hebben als de medewerker van de Belastingdienst.

- Via *'KeuzeDigitaal'* kunnen burgers en bedrijven kiezen om het berichtenverkeer met de Belastingdienst digitaal af te handelen. Hiermee sluit de Belastingdienst aan bij een toenemende behoefte in de maatschappij om digitaal te kunnen communiceren met de overheid. Burgers die hun zaken liever op papier doen, behouden die mogelijkheid. De keuze voor digitale communicatie wordt gefaseerd ingevoerd. Voor brieven van de Belastingdienst wordt de keuze vanaf 2026 mogelijk. Daarbij wordt het eerst mogelijk voor brieven over de inkomstenbelasting, omzetbelasting en autobelasting. Tussen 2027 en 2030 komen daar de brieven over andere belastingen bij. Daarnaast digitaliseren we in 2026 opnieuw 30 tot 60 papieren formulieren, zodat burgers en bedrijven ook hier kunnen kiezen om de formulieren digitaal in te sturen. Dit doen we bijvoorbeeld voor de omzetbelasting. Berichten die voor digitale keuze worden aangeboden zijn ook zichtbaar in de portalen Mijn Belastingdienst en Mijn Overheid. Zodat burgers en bedrijven inzicht hebben in de formele berichten die zij hebben ontvangen of digitaal hebben ingestuurd.

Voor ondersteuning en persoonlijk contact kunnen burgers en bedrijven terecht bij de Belastingtelefoon, de website, sociale media, videobellen, onze 21 kantoren en 16 steunpunten en (soms ook) bij een klantcoördinator. Op basis van analyses gaan we de capaciteit daarvoor gericht inzetten. In 2026 voeren we de volgende activiteiten uit om mensen in één keer goed te helpen:

- Burgers en bedrijven gaan merken dat ze sneller en beter antwoord krijgen via het communicatiekanaal dat zij het prettigst vinden. Ons doel is om daarbij een compleet beeld te hebben van alle contactmomenten, zoals telefoongesprekken, brieven en online berichten. We gebruiken analysemethoden zoals spraakanalyse om knelpunten te herkennen en gericht op te lossen. Zo hebben we meer inzicht in de redenen waarom burgers en bedrijven contact met ons opnemen. Ook kunnen we gericht onze dienstverlening en processen verbeteren. Zo zorgen we ervoor dat we iemand vaker bij het eerste contact volledig kunnen helpen.
- Op www.belastingdienst.nl presenteren we informatie dusdanig dat burgers en bedrijven eenvoudig hun zoekopdracht kunnen uitvoeren. Hiervoor gaan we de website opnieuw indelen, ordenen en classificeren.
- Voor burgers breiden we de aangifte app voor de inkomstenbelasting uit met een functionaliteit voor bellen, afspraken maken, inzicht in betalen en ontvangen, en het doen van betalingen via iDEAL. In de periode 2027 tot 2030 breiden we de app uit met meer functionaliteiten, waaronder correspondentie, chatten en proactieve communicatie.



- Om persoonlijke aandacht te geven binnen het massale proces, kiezen we er steeds vaker voor om telefonisch contact op te nemen. Zo kunnen we individuele situaties en omstandigheden beter meenemen in de verwerking. Bijvoorbeeld bij burgers en bedrijven die een aangifte of verzoek onjuist hebben ingevuld: wij helpen hen om het proces goed te doorlopen, zodat het de volgende keer in één keer goed gaat.
- We sturen burgers en bedrijven die nog geen aangifte hebben gedaan sms-berichten om te voorkomen dat ze niet of te laat aangifte doen. Dit draagt bij aan het terugdringen van bezwaren tegen aanslagen en het voldoen aan wet- en regelgeving. Door het versturen van contactkaartjes proberen wij burgers te bewegen alsnog aangifte te doen. Zo voorkomen we boetes en krijgen burgers waar ze recht op hebben. En met de pilot 'check je aftrek' attenderen we burgers op welke zorgkosten en financieringskosten bij een eigen woning aftrekbaar zijn, zodat ook hier minder fouten in worden gemaakt.
- We werken proactief samen met externe partners om processen eenvoudiger in te richten. Een voorbeeld daarvan is het aangifteportaal van de Belasting voor Personenauto's en Motorrijtuigen (BPM) waarmee we, in samenwerking met de RDW, aangiften digitaal gaan verwerken. Hiermee verlagen we de administratieve lasten en verbeteren we de compliance.
- We onderzoeken vanuit de eigen systemen welke burgers in de fiscale problemen dreigen te raken. Bijvoorbeeld als ze niet tijdig aangifte doen. Dit is het Signaalmodel Vroegsignalering. Bij het uitwerken van deze aanpak houden we vanzelfsprekend rekening met de AVG en als het kan starten we in 2026 een pilot. We onderzoeken ook of het mogelijk is een wettelijke basis te krijgen voor gegevensdeling ten behoeve van vroegsignalering en proactieve dienstverlening.
- Ook vervolgen we in 2026 de opleiding Vroegsignalering voor verschillende groepen medewerkers die direct en indirect klantcontact hebben, zodat zij signalen kunnen herkennen die duiden op fiscale problematiek.
- Maandelijks delen we ongeveer 600 signalen van betalingsachterstanden bij burgers en kleine ondernemers met enkele gemeenten die aan een experiment deelnemen. Dit om te voorkomen dat betalingsachterstanden verergeren tot problematische schulden. Dit experiment, waarbij de nodige privacy-waarborgen zijn ingebouwd, zetten we voort in 2026.
- We doen in 2026 diverse pilots om jongeren meer bewust te maken van hun (fiscale) rechten en plichten. De pilots gaan onder meer over de inzet van life chat, video's en het aanbod van les- en oefenmaterialen.

Artificiële Intelligentie (AI)

De ontwikkelingen met AI gaan razendsnel. (Generatieve) AI-modellen, zoals ChatGPT, Copilot of door organisaties zelf ontwikkelde modellen genereren teksten, beelden, video, geluid en computercodes. Burgers en bedrijven gebruiken de techniek in hun contact richting de Belastingdienst, bijvoorbeeld bij het schrijven van een bezwaarschrift of het opstellen van een CV en sollicitatiebrief. Ook nieuwe medewerkers die bij de Belastingdienst komen werken hebben vaak al ervaring opgebouwd met AI tijdens hun studie of bij hun vorige werkgever.

AI raakt aan alle vier de strategische prioriteiten van onze Meerjarenstrategie. Als Belastingdienst hebben we in 2025 samen met het ministerie van Financiën een ‘Visie op AI’ ontwikkeld. Centraal daarin staat dat de Belastingdienst met verantwoorde inzet van AI zijn medewerkers optimaal in het werk ondersteunt. AI is geen doel op zich, maar een middel om complexe uitdagingen aan te pakken. De druk op de arbeidsmarkt en de groeiende personeelstekorten zorgen ervoor dat we werkzaamheden in de toekomst met minder mensen moeten doen. AI ondersteunt bij het toewerken naar een kleinere Belastingdienst waarin werkplezier en vakmanschap een centrale rol blijven hebben. Door de inzet van AI worden werkzaamheden inzichtelijker en eenvoudiger. Hierdoor kunnen medewerkers zich richten op de kern van hun vak en hier voldoening uit halen voor een optimale bijdrage aan de maatschappelijke opdracht van de Belastingdienst.

De Belastingdienst heeft een grote verantwoordelijkheid om AI zorgvuldig, verantwoord en geloofwaardig in te zetten. Op 2 augustus 2024 is de AI-verordening in werking getreden en de verschillende regels daarin gaan gefaseerd gelden. Bij onze AI-ontwikkeling houden we hiermee rekening door ervoor te zorgen dat nieuwe processen en systemen al in de ontwerpfase aan de AI-verordening voldoen. Om dit op een verantwoorde manier te doen voeren we binnen de Belastingdienst *Regie op AI*. In 2025 is een eerste fundament gelegd met technologie, AI-geletterdheid en de ontwikkeling van waarborgen en governance. In 2026 bouwen we verder door AI-toepassingen in productie te nemen en risicogewogen keuzes te maken bij de inkoop van AI. We zetten een ethisch juridisch assessment in voor AI-toepassingen; we vergroten het bewustzijn en kennisniveau over de kansen en risico's van AI bij de medewerkers; en we werken volgens de ontwikkelde AI-governance.

Continu verbeteren toezicht en opsporing

We zetten veel in op ‘de voorkant’, zoals dienstverlening, om fouten zoveel mogelijk te voorkomen. Tegelijkertijd versterken we toezicht en opsporing om waar nodig naleving af te dwingen.

Toezicht

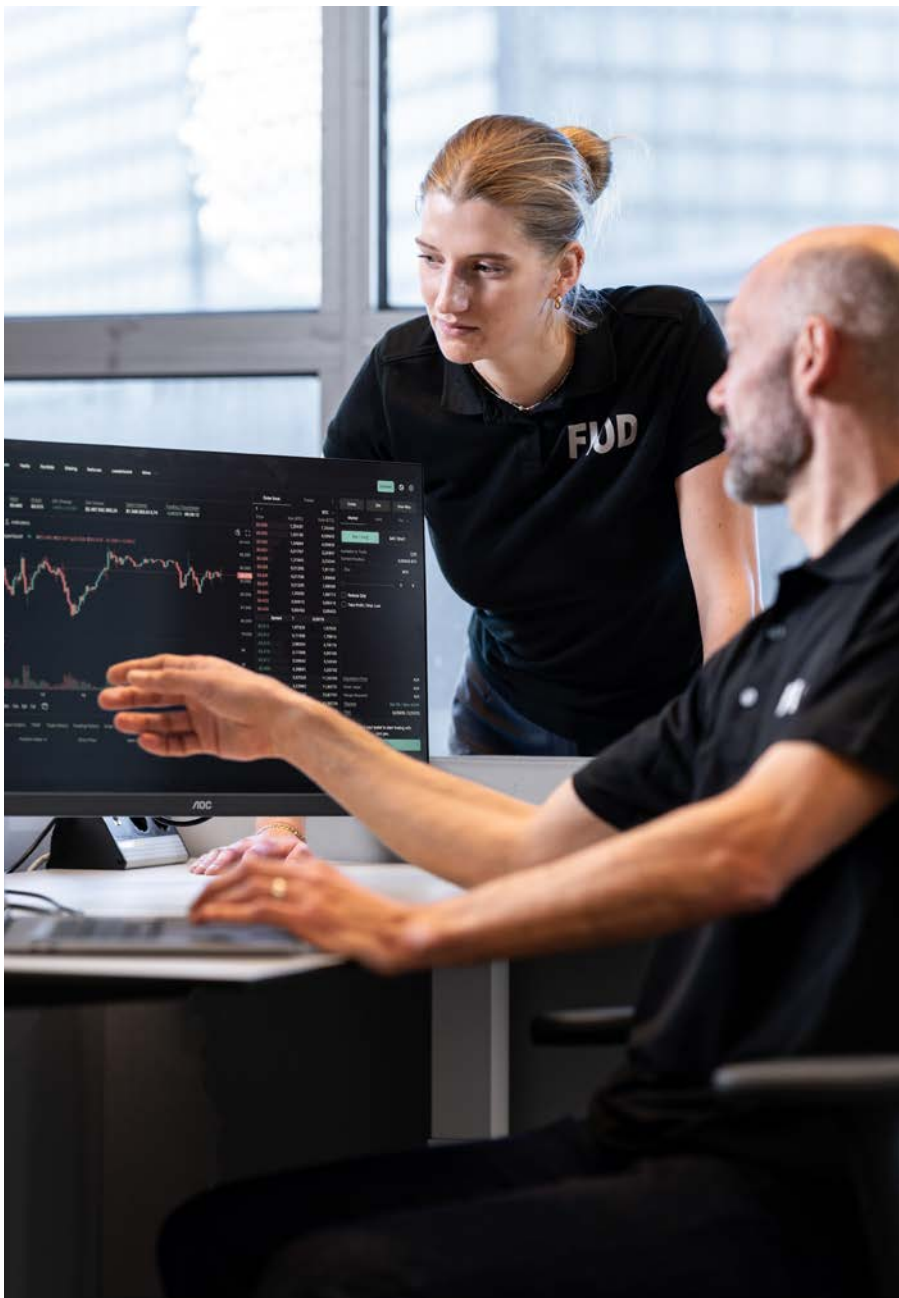
We zetten als onderdeel van de uitvoerings- en handhavingstrategie toezicht in wanneer de situatie van burgers en bedrijven daarom vraagt. We corrigeren gemaakte fouten en vergissingen. Dit doen we onder andere met inzet van automatisch herstel van aangiften, handmatige controle van aangiften en boekenonderzoeken (zie ook hoofdstuk 2). Door meer bedrijfsbezoeken te doen in het toezicht ‘buiten’ vergroten we verder onze zichtbaarheid voor bedrijven. Bovendien kunnen we met bedrijfsbezoeken specifieke signalen oppakken die voortkomen uit andere handhavingsinstrumenten zoals kantoortoetsen.

Opsporing

De aanpak van misbruik en oneigenlijk gebruik (en dus mogelijke fraude) maakt onderdeel uit van onze Uitvoerings- en Handavingsstrategie en is belangrijk om aantasting van het maatschappelijk draagvlak voor het betalen van belasting te voorkomen. Opsporing is één van de handhavingsinstrumenten en de capaciteit daarvoor wordt gericht ingezet. De inzet van het strafrecht krijgt vorm in afspraken tussen de Belastingdienst, FIOD en het Openbaar ministerie (OM) in het handavingsarrangement. Samen met het OM bepalen we in stuur- en weegploegen welke zaken vanuit signalen van de Belastingdienst en andere toezichthouders worden opgepakt. De FIOD richt zich op het opsporen van complexe vormen van financiële en fiscale criminaliteit. De FIOD kiest hierbij voor een fenomeengerichte en landelijke aanpak om proactiever, wendbaarder en flexibeler te kunnen opereren. Dit stelt ons in staat om tijdig in te spelen op nieuwe en veranderende vormen van criminaliteit, waarbij we onze expertise, methodes en opsporingsmiddelen voortdurend verder ontwikkelen en aanpassen aan de actualiteit.

In het handavingsarrangement (HHA) maken de Belastingdienst, FIOD en het OM afspraken over de inzet op specifieke fiscale fenomenen voor het komende jaar. Naast de reguliere inzet van de opsporing is de inzet voor 2026 op de volgende fiscale fenomenen gericht:

- BTW-fraude;
- Verhuld Vermogen;
- BPM-auto.



Continu verbeteren innen en betalen

De invorderingsstrategie van de Belastingdienst bevat de volgende uitgangspunten:

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

Met de volgende maatregelen geven wij invulling aan de strategie:

- In onze communicatie of in de dienstverlening informeren we burgers zo vroeg mogelijk over de eventuele gevolgen van het niet tijdig betalen.
- We beschermen het bestaansminimum door proactief en geautomatiseerd rekening te houden met de beslagvrije voet en door het bieden van maatwerk bij (uitstel van) betaling.
- We werken samen met andere rijksdiensten, gemeenten en externe schuldhulpverleners om problematische schuldsituaties te voorkomen en op te lossen.
- Wanneer sprake is van een veelheid aan schuldeisers zijn burgers vaak niet geholpen met een betalingsregeling. We willen dwanginvorderingsmaatregelen voorkomen door mensen de weg te wijzen naar schuldhulpverleners en hen oproepen om in actie te komen. De doorverwijzing naar schuldhulpverlening verbeteren we door het aanpassen van brieven aan belastingschuldigen en werkinstructies voor onze medewerkers, door intensiever samen te werken met de organisatie Geldfit (in het kader van de *Nederlandse Schuldhulproute*) en door deurwaarders dienstverlenende bezoeken te laten uitvoeren.
- Ook voeren we in 2026 een experiment uit voor 'ondernemers in zwaar weer'. Vanuit een integraal hulpteam werken we samen met de Kamer van Koophandel en gemeenten om ondernemers met financiële zorgen persoonlijk te ondersteunen.

- Het continu verbeteren ziet ook toe op het verwerken van de achterstanden die zijn ontstaan binnen de inning. Hiervoor verbeteren we de balans tussen het werkaanbod en de capaciteit door het continueren van een taskforce voor het afhandelen van de coronabetalingsregeling. Tot oktober 2025 heeft deze taskforce 15.000 uitstelverzoeken afgehandeld en de taskforce wordt in 2026 breder ingezet. Ook wordt in 2026 ingezet op verdere digitalisering, zoals uitbreiding van het *Overzicht Betalen en Ontvangen (OBO)* en het digitaal aanvragen van betalingsregelingen.

Procesvernieuwing

De Belastingdienst werkt in het meerjarig traject ‘*VanZelf Goed*’ samen met fiscaal dienstverleners (FD’s), softwareontwikkelaars en andere stakeholders. Het doel is dat ondernemers hun belastingzaken in één keer goed kunnen regelen. Dit doen we door met de volgende initiatieven stap voor stap te beproeven wat werkt, waarna het breder ingezet wordt:

- In pilots gaan we belastingkennis, selectieregels en uitkomsten van steekproeven delen met softwareleveranciers en fiscaal dienstverleners. We sluiten aan bij de behoefte en mogelijkheden van betrokken partijen, zodat zij deze informatie op een veilige en robuuste wijze kunnen verwerken in hun werkwijzen en softwareprogramma’s. De software kan bijvoorbeeld een signaal geven als er iets niet klopt, zodat de ondernemer de aangifte kan aanpassen voordat deze bij de Belastingdienst binnenkomt.
- We werken in gesprek met koepelorganisaties en fiscaal dienstverleners uit op welke wijze FD’s een kwaliteitslabel kunnen toevoegen aan de ingediende aangiften inkomstenbelasting winst/vennootschapsbelasting vanaf het aangiftejaar 2024. Dit doen we om te kunnen steunen op de kwaliteit en het werk van fiscaal dienstverleners. Hiervoor is per 1 september 2025 een pilot ingegaan. In deze pilot wordt gesteund op de kwaliteit die FD’s toevoegen zodat wij de toezichtscapaciteit gericht kunnen inzetten op aangiften met meer onzekerheden. Resultaten uit de pilot worden ingezet om de kwaliteit van aangiften te verbeteren. Dit gebeurt in samenwerking met de betrokken koepel- en beroepsorganisaties.
- We starten pilots om relevante informatie aan te bieden in de digitale omgeving (het ‘ecosysteem’) waarin de kleine ondernemer actief is. Deze pilots worden opgepakt met relevante externe partijen. Op deze wijze ontwikkelt onze dienstverlening zich de komende jaren op zo’n manier dat de kleine ondernemers op het passende moment de juiste en actuele informatie krijgen.

Belasting betalen, automatisch goed – samen werken aan een wendbare Belastingdienst

Burgers en bedrijven verwachten gemak, snelheid en duidelijkheid bij het regelen van belastingzaken – net als bij online shoppen, whatsappen of een tikkie betalen. In de samenleving beschikbare technologieën maken dit steeds meer mogelijk. Het belastingstelsel en onze organisatie sluiten hier nog onvoldoende op aan. Tegelijkertijd vraagt ook de krapte op de arbeidsmarkt om een andere organisatie van werk en inzet van personeel.

We willen daarom richting 2035 toewerken naar een klant- en doelgroepgericht (digitaal) bedrijfsmodel waarin belasting betalen gemakkelijk gaat; op het juiste moment aansluitend bij een transactie, waar mogelijk digitaal; en via systemen en technologieën die burgers en bedrijven al gebruiken. De menselijke maat blijft leidend en wie hulp nodig heeft, krijgt die. Zo maken we het makkelijker om het goed te doen en moeilijker om fouten te maken. Dit toekomstbeeld vraagt zowel om een fundamentele verandering in hoe wetgeving wordt gemaakt en de manier waarop we belasting heffen en innen, als de wijze waarop we georganiseerd zijn en wat dit gaat vragen van onze medewerkers.

Deze beweging noemen we de ‘Digitale Transformatie’. Die raakt aan alle vier de strategische prioriteiten uit onze Meerjarenstrategie en gaat daarmee verder dan alleen het digitaliseren van bestaande processen of het gebruik van nieuwe technologie. We staan stil bij wat nú nodig is, en zetten tegelijkertijd stappen naar een toekomstgerichte Belastingdienst. Omdat de route complex en onvoorspelbaar is, is gekozen voor een wendbare aanpak. We starten in 2026 met een aantal afgebakende projecten om in de praktijk te leren hoe deze stap naar ‘automatisch goede’ belastingheffing gezet kan worden. We doen dit in nauwe samenwerking met onze collega’s op het ministerie van Financiën die aan wetgeving werken, en met inzet van nieuwe technologie en door samenwerking met partners in het ecosysteem. Zo leveren we meteen toegevoegde waarde door in te spelen op actuele behoeften en knelpunten.



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

Met de Meerjarenstrategie 2025–2030 hebben we bewuste keuzes gemaakt en houden we koers. We kijken ook verder vooruit richting 2035 en daarna en werken aan een (digitaal) bedrijfsmodel waarbij belasting betalen ‘automatisch goed’ verloopt (zie hiervoor ook het vorige hoofdstuk). Realisatie daarvan vraagt onder meer een andere manier van (samen)werken en een ander aantal en type functies, benodigde kennis en competenties. Hier bereiden we ons vanaf 2026 op voor.

Medewerkersbeleving centraal

In de Meerjarenstrategie vormt het werkplezier en vakmanschap van onze medewerkers één van onze strategische prioriteiten. Het niet kunnen beschikken over voldoende, vakbekwaam en vitaal personeel blijft één van de belangrijkste continuïteitsrisico's voor de Belastingdienst. Vitale en gemotiveerde medewerkers die zich blijven ontwikkelen in hun vakmanschap en hun talenten kunnen inzetten voor onze opgave en resultaten, zijn productiever, melden zich minder vaak ziek en blijven langer betrokken bij hun werk.

Leiderschap als hefboom

Leiderschap is een belangrijke hefboom voor de realisatie van onze strategische prioriteiten en het versterken van werkplezier. Leiderschap draagt bij aan een cultuur waarin mensgerichtheid en resultaat hand in hand gaan. Daarom zetten we in 2026 actief in om het leiderschap binnen de Belastingdienst te versterken. Samenwerking, talent benutten en investeren in welzijn en vakmanschap zijn net zo belangrijk als heldere afspraken maken en elkaar daarop aanspreken. Hiermee vergroten we in 2026 onze productie, versterken we het werkplezier en het vakmanschap én bouwen we door aan een wendbare en toekomstgerichte Belastingdienst. Via medewerkeronderzoeken monitoren we de effectiviteit van ons leiderschap en krijgen we feedback over wat beter moet.



Koers houden

In 2025 zijn we gestart met een aantal activiteiten die we ook in 2026 doorzetten om de koers uit de Meerjarenstrategie voort te zetten. Een aantal voorbeelden daarvan is:

- We blijven doorgaan met het werven van nieuwe collega's, hoewel het zwaartepunt van onze inspanningen steeds meer verschuift naar behoud en inzetbaarheid van medewerkers.
- We moderniseren en verstevigen het vakmanschap. In 2025 hebben we de leer- & ontwikkelvisie *Werken is leren, leren is werken* vastgesteld, waarmee we inzetten op een leercultuur waarin leren een integraal onderdeel is van ons werk. Hier gaan we in 2026 mee verder door ons opleidingsportfolio te moderniseren en modulair te maken. Tevens ontwikkelen we heldere leerlijnen, zodat het op ieder moment voor zowel een medewerker als leidinggevende helder is welke kennis en vaardigheden noodzakelijk zijn. Zo onderzoeken we hoe we kunnen borgen dat onze medewerkers zich continu bekwamen in de nieuwste vakinhoudelijke en technologische ontwikkelingen.
- We gaan in 2026 door met het investeren in digitale coaches die medewerkers per fiscaal werkproces kunnen raadplegen. Bestaande werkinstructies en handboeken worden met behulp van AI en de fiscale vaktechniek omgezet naar instructies voor deze digitale coaches. Met de toepassing van digitale coaches wordt ook de inwerktijd van medewerkers verkort en het verhoogt de productiviteit en de kwaliteit van het werk. Kennisbehoud bij uitstroom is hiermee beter geborgd en er wordt minder vaak een beroep gedaan op senior collega's, zodat zij hun specialistische kennis productiever kunnen inzetten in de uitvoering.
- Er is in 2026 onverminderde aandacht voor vitaliteit en welzijn om zo een gezonde en motiverende werkomgeving te creëren. Daarmee willen we voorkomen dat medewerkers onnodig uitvallen. Is er toch sprake van verzuim? Dan wordt er eerder gehandeld, vooral door vroegtijdige triage op de oorzaak van het verzuim. Daarnaast wordt langs verschillende wegen het bestaande langdurend verzuim aangepakt, bijvoorbeeld door het inregelen van extra re-integratieplekken wanneer terugkeer naar de eerdere werkplek niet of niet goed mogelijk is. We werken met onze inspanningen toe naar een verzuim van maximaal 5%, dit is een meerjarige opgave. Realisatie van onze doelstellingen en activiteiten vraagt een stevige inzet van onze leidinggevend.
- De Strategische Personeelsplanning helpt ons vanaf 2026 te werken naar een toekomstgerichte en wendbare organisatie. We spelen in op interne en externe ontwikkelingen die van invloed zijn op onze kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbehoefte en -aanbod. Om ons voor te bereiden op de toekomst van werk zetten we interventies in om de gap tussen vraag en aanbod te verkleinen. Bijvoorbeeld door concreter zicht te krijgen welke competenties, kennis en eventuele andere functies we in de toekomst nodig hebben. Daarnaast kijken we nog meer en intensiever dan in het verleden naar manieren om onze huidige en toekomstige werkprocessen slimmer, anders en minder arbeidsintensief in te richten. Dit mede als gevolg van AI-impact, digitalisering en de huidige arbeidsmarkt.
- Het Bureau Veiligheid en Integriteit (BV&I), opgericht in 2025, zet in 2026 in op het versterken van de weerbaarheid op individueel, organisatorisch én systeemniveau, zodat de organisatie als geheel weerbaar en bestand blijft tegen risico's op het gebied van ondermijning, corruptie en sabotage. Daarbij wordt ingezet op het bevorderen van een integere en veilige organisatiecultuur. BV&I optimaliseert het incidentmanagement van alle incidenten die de veiligheid en integriteit van de organisatie bedreigen, zodat leerpunten effectiever worden benut en risico's worden beperkt. Ook het risicomanagement voor de integrale beveiliging van de Te Beschermen Belangen (TBB's) wordt op orde gebracht, kwetsbare functies worden geïdentificeerd en geanalyseerd, en de screening wordt - waar mogelijk - geïntensiveerd.



Bijlage

Strategische top risico's Belastingdienst

De strategische top risico's zijn de risico's die de realisatie van de doelstellingen van de Belastingdienst in ernstige mate bedreigen en waarvan wij vinden dat stappen moeten worden gezet met betrekking tot beheersing. De voortgang en ontwikkeling van deze risico's en de mate van beheersing worden elke vier maanden besproken met het bestuur van de Belastingdienst. Op deze pagina staat een overzicht van deze top risico's (op alfabetische volgorde).

Risico's	Toelichting
Besturingsrisico	Het risico dat de besturing onvoldoende functioneert, waardoor de Belastingdienst zijn Meerjarenstrategie niet realiseert.
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).
Continuïteitsrisico	Het risico dat door onbeschikbaarheid van ICT-middelen de geautomatiseerde ondersteuning van de Belastingdienst-processen gedurende korte of langere tijd niet mogelijk is.
Gegevens- en informatie-huishoudingsrisico	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.

Risico's	Toelichting
Informatiebeveiligingsrisico	Het risico dat de informatiebeveiliging (binnen de infrastructuur) onvoldoende aantoonbaar op orde is, waardoor de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van de Belastingdienst-data van burgers en bedrijven niet zijn gegarandeerd.
Invorderingsrisico	Het risico dat belastingvorderingen ten onrechte niet zijn geïnd.
Nalevingsrisico	Het risico dat de Belastingdienst het fiscale strafrecht/ strafrechtelijk instrumentarium niet, niet goed of onvoldoende inzet.
Personeelsrisico	Het risico dat de Belastingdienst niet beschikt over voldoende gemotiveerde, vakbekwame en vitale medewerkers.
Wetgevingsrisico	Het risico dat wetten of regelgeving (deels) onuitvoerbaar, ondoenlijk en/of juridisch onhoudbaar zijn voor de Belastingdienst.

Deze brochure is een uitgave van:

Belastingdienst

December 2025