

31 066 Belastingdienst

Nr. 1518 Brief van de staatssecretaris van Financiën

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 13 november 2025

Sinds vrijdag 5 september 2025 ben ik als staatssecretaris verantwoordelijk voor de Belastingdienst. Mijn eerste weken stonden vooral in het teken van box 3, de Algemene Financiële Beschouwingen en beleidsvragen over het Belastingplan. Tijdens deze werkzaamheden was de Belastingdienst telkens een terugkerende factor. Fiscaal beleid valt of staat namelijk met het belangrijke werk van de uitvoering. Of dat nu gaat om de medewerkers bij de BelastingTelefoon die burgers en bedrijven helpen met hun vragen, of om het ICT-landschap dat het heffen en innen van belastingen mogelijk maakt. Beide zijn onmisbaar.

Met in mijn portefeuille zowel Fiscaliteit én Belastingdienst komt het samenspel tussen beleid en uitvoering mooi samen. Sinds mijn aantreden heb ik hier al veel van mogen aanschouwen en vele interessante gesprekken over gevoerd. Ik kijk ernaar uit om tijdens mijn ambtstermijn de werknemers en verschillende onderdelen van de Belastingdienst beter te leren kennen.

Zoals u weet verwerkt de Belastingdienst elke dag rond de 1,1 miljard euro aan belastinginkomsten en premies, dat zijn vele honderden miljoenen transacties per jaar. Dat lijkt misschien vanzelfsprekend, maar dat is het niet. Elke dag wordt er door de ruim 28.000 werknemers van de Belastingdienst gewerkt om voor ons allemaal publieke voorzieningen te kunnen financieren. Zonder dit belangrijke werk kunnen de zorg, het onderwijs, de infrastructuur en onze veiligheid niet worden bekostigd. Ik wil als staatssecretaris deze medewerkers ondersteunen en daarbij het pad continueren dat mijn voorgangers hebben ingezet.

Mijn ambtsvoorgangers hebben zich gericht op het oplossen van fouten uit het verleden, door maatregelen te nemen in het heden die het toekomstperspectief verbeteren. Ik sluit mij aan bij deze koers en wil mij richten op het doorontwikkelen en versterken van de dienstverlening, het verder moderniseren van het ICT-landschap en het herstellen van fouten uit het verleden. Dit is in lijn met de

Meerjarenstrategie 2025-2030 die de Belastingdienst heeft opgesteld. Daarmee is het mijn overtuiging dat we hiermee zorgen dat de Belastingdienst goed is uitgerust voor de toekomst.

Met deze brief informeer ik uw Kamer over de stand van zaken bij de Belastingdienst. Daarmee bevat deze brief ook een overzicht van onderwerpen waar uw Kamer in het verleden naar heeft geïnformeerd. In bijlage 1 'Actuele onderwerpen, moties en toezeggingen' worden deze onderwerpen thematisch behandeld. Daarbij zal ik steeds ingaan op hoe de Belastingdienst zich inzet op het verbinden met de samenleving en op de ontwikkeling die de Belastingdienst heeft ingezet, om ook in de toekomst efficiënt, betrouwbaar en transparant zijn taken uit te kunnen voeren. Bij deze brief ontvangt u ook de beantwoording op de vragen uit het schriftelijke overleg over de Jaarrapportage 2024 van de Belastingdienst (bijlage 10).

Tot slot wil ik u nog een belangrijk aandachtspunt meegeven. Vanuit de politiek en maatschappij wordt er terecht veel van de Belastingdienst verwacht en gevraagd. De samenleving verandert in een hoog tempo en maatschappelijke én technologische ontwikkelingen volgen elkaar snel op. Burgers en bedrijven verwachten terecht dat de Belastingdienst nog toegankelijker wordt, betrouwbaar blijft en nog transparanter te werk gaat. De enige manier om dat te kunnen doen is door de Belastingdienst de ruimte te geven om de modernisering volgens planning door te zetten. En daarmee te accepteren dat niet alles tegelijk en in het heden kan worden aangepast of doorgevoerd. Een goede uitvoering van fiscaal beleid vereist nu eenmaal afwegingen en keuzes. Ook daarin sluit ik me aan bij mijn ambtsvoorgangers. Ik ga hierover graag met u in gesprek en ik zie uit naar het eerstvolgende Commissiedebat Belastingdienst. Daarnaast bent en blijft u altijd welkom om met eigen ogen het goede werk van de Belastingdienst te komen aanschouwen. Eerder dit jaar heb ik ook zelf een bezoek gebracht aan diverse onderdelen van de Belastingdienst. Dit heb ik als zeer informatief en waardevol ervaren. De werknemers van de Belastingdienst zijn graag bereid om hun expertise te delen in technische briefings of ronde tafelgesprekken.

Verbinden met de samenleving

Elk jaar hebben ruim tien miljoen burgers en bedrijven wel minimaal één keer te maken met de Belastingdienst. Dat brengt een grote verantwoordelijkheid met zich mee. Want hoe burgers en bedrijven de dienstverlening van de Belastingdienst ervaren, straalt ook af op het vertrouwen dat zij hebben in de overheid als geheel. Daarom wil de Belastingdienst de verbinding met de samenleving verder versterken. Dat vereist dat de Belastingdienst goed luistert naar signalen van burgers en bedrijven en transparant is over wat er nog beter kan. Om inzicht te krijgen in hoe burgers en bedrijven de dienstverlening van de Belastingdienst ervaren laat de Belastingdienst periodiek metingen uitvoeren. Uit de laatste dienstverleningsmonitor, een onderzoek onder meer dan tweeduizend belastingplichtige Nederlanders, blijkt dat burgers de dienstverlening van de Belastingdienst met gemiddeld een 7,1 beoordelen.¹ Bedrijven geven de Belastingdienst gemiddeld genomen hetzelfde cijfer.²

De ambitie van de Belastingdienst is om een organisatie te zijn waar burgers en bedrijven in vertrouwen. Dat vertrouwen wil de Belastingdienst waarmaken door betrouwbare en toegankelijke dienstverlening aan te bieden en deze continu af te stemmen op de behoeften van burgers en bedrijven. Elke dag staat de Belastingdienst paraat om burgers en bedrijven te ondersteunen. Naast telefonische hulp, hulp via videobellen en hulp aan de fysieke balies en steunpunten helpt de Belastingdienst ook via laagdrempeligere manieren door bijvoorbeeld hulp online aan te bieden via video's en animaties. Dit jaar is het gelukt om de website van de Belastingdienst nog toegankelijker te maken, opnieuw heeft de website van de Belastingdienst de A-status verkregen. Dit is de hoogst mogelijke score op het gebied van digitale toegankelijkheid en betekent dat de website goed bruikbaar is voor iedereen, ook voor mensen met een beperking.

Een concreet voorbeeld waar al deze verschillende manieren van ondersteuning en hulp samenkomen is de jaarlijkse aangiftecampagne voor de inkomstenbelasting. Deze is dit jaar opnieuw zeer voorspoedig verlopen zonder grote problemen of verstoringen. Ten opzichte van vorig jaar hebben meer mensen aangifte gedaan, er zijn bijna 600.000 extra aangiften ontvangen.

¹ [Dienstverleningsmonitor Particulieren Q3 2024 | Rapport | Rijksoverheid.nl](#)

² Zzp'ers gaven de dienstverlening van de Belastingdienst een 7,1; kleine mkb'ers een 7,2 en middelgrote mkb'ers een 7,4.

De campagneboodschap luidde dit jaar als volgt 'Doe aangifte op jouw manier. Met of zonder hulp'. Daarmee heeft de Belastingdienst de verschillende manieren van hulp en ondersteuning bij het invullen van de aangifte onder de aandacht gebracht. Dit heeft gewerkt, want de vraag voor hulp via de telefoon, videobellen of fysieke balies is met 15 procent gestegen ten opzichte van vorig jaar.

Bijna 51.500 burgers hebben een afspraak gemaakt voor hulp bij het invullen van hun aangifte. Dat komt neer op circa 6.800 meer afspraken dan vorig jaar. Ook is er actief samengewerkt met maatschappelijke dienstverleners zoals vak- en ouderenbonden. Tijdens de aangiftecampagne hebben 94 bibliotheken, met in totaal 366 vestigingen, activiteiten georganiseerd waar mensen terecht konden voor ondersteuning bij het doen van aangifte. Het is van grote waarde dat lokale partners en maatschappelijke organisaties bereid zijn om hier, samen met de Belastingdienst, een bijdrage aan te leveren.

De basis op orde houden

In de afgelopen jaren heeft de Belastingdienst veel tijd en middelen geïnvesteerd in zijn medewerkers en de ICT. Daarmee zet de Belastingdienst belangrijke stappen om de basis weer op orde te brengen en staat de organisatie er weer een stuk beter voor dan in het verleden. Op basis van een meerjarige planning werkt de Belastingdienst aan de modernisering van het ICT-landschap. Daarnaast lukt het de Belastingdienst om, ondanks de krappe arbeidsmarkt, voldoende gekwalificeerd personeel te werven. Ook werkt de Belastingdienst aan het verder op orde brengen van processen en het professionaliseren van de informatiehuishouding.

In de afgelopen periode is er door de Belastingdienst gewerkt aan een stevig fundament. De komende tijd staat in het teken van het verder versterken hiervan en het op orde houden van deze basis. Dat vraagt om aandacht voor de uitdagingen waar de Belastingdienst nog steeds voor staat en die in de toekomst nog zullen volgen. De Belastingdienst heeft betekenisvolle stappen gezet en krijgt daarmee steeds beter inzichtelijk wat er nodig is om de basis in de komende jaren verder te versterken. Daarmee is de Belastingdienst goed op weg, al blijven er voor de komende jaren nog belangrijke doelstellingen te realiseren. Tegelijkertijd doet dat geen afbreuk aan de vooruitgang die reeds is geboekt.

Naar een modern ICT-landschap

Zo blijft de modernisering van het ICT-landschap nog steeds aandacht en inspanning vragen. Uw Kamer is door mijn ambtsvoorgangers in de afgelopen jaren veelvuldig meegenomen in de noodzaak van het moderniseren van de systemen van de Belastingdienst. Die noodzaak is nog steeds aanwezig, want binnen en buiten de Belastingdienst wordt de kennis en expertise van verouderde systemen en programmeertalen steeds schaarser. Daarnaast brengen andere tijden ook andere verwachtingen met zich mee. Burgers en bedrijven verwachten dat de systemen en voorzieningen om aan hun fiscale verplichtingen te voldoen meegaan met de tijd.

Het ICT-landschap is wendbaar genoeg, waardoor het ook dit jaar mogelijk bleek om nieuwe maatregelen te implementeren. Per jaar worden er ruim 150 uitvoeringstoetsen gedaan op nieuwe wetgeving die vervolgens wordt geïmplementeerd. Vanaf 2027/2028 zal de capaciteitsdruk als gevolg van de modernisering in de meeste ketens afnemen en ontstaat er meer ruimte voor nieuwe prioriteiten en beleidswensen. Voor de meeste ketens geldt wel dat er dan een grote voorraad aan initiatieven klaarligt om te implementeren. Dit zijn zowel wetgevingswensen als essentiële verbeteringen in de dienstverlening of het toezicht. Nieuwe beleidswensen moeten zorgvuldig worden afgewogen tegen de voorstellen die reeds in de planning zijn opgenomen. Daarover ga ik graag in gesprek met uw Kamer.

De vernieuwing en doorontwikkeling van het ICT-landschap van de Belastingdienst vereist blijvend aandacht. Technologische ontwikkelingen gaan razendsnel, programma's en systemen die nu toonaangevend zijn kunnen over een aantal jaren verouderd zijn. De Belastingdienst speelt daar op in door bij het moderniseren en vernieuwen te kiezen voor toekomstbestendige technologieën en architectuurprincipes. Door het Life Cycle Management (LCM) goed in te regelen en systemen planmatig te onderhouden zorgt de Belastingdienst ervoor dat een langdurig moderniseringstraject zoals nu in de toekomst wordt voorkomen. Zo wordt geborgd dat de benodigde vernieuwingen tijdig plaatsvinden zodat er niet opnieuw een verouderd landschap kan ontstaan.

Werving en ontwikkeling

Eén van de prioriteiten van de Belastingdienst is om een organisatie te zijn waar medewerkers trots op zijn en werken vanuit plezier en vakmanschap. De komende jaren zal de

Belastingdienst een personele verandering doormaken. Tot en met 2028 stroomt een aanzienlijk deel van de werknemers uit door het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Ondanks de grote krapte op de arbeidsmarkt slaagt de Belastingdienst erin om voldoende gekwalificeerd personeel te werven. Elk jaar wordt de wervingsdoelstelling ruim gehaald. Dit bevestigt het beeld dat de Belastingdienst wordt gezien als een aantrekkelijke werkgever.

Daarmee verschuift de nadruk naar het zo snel en efficiënt mogelijk start- en vakbekwaam maken en houden van (nieuwe) medewerkers. De Belastingdienst gebruikt daarvoor nieuwe opleidingsmogelijkheden, omdat de traditionele wijze van opleiden te veel tijd vraagt en onvoldoende aansluit bij wat er van de organisatie wordt verwacht. De Belastingdienst onderzoekt momenteel hoe werkinstructies met behulp van AI kunnen worden omgezet naar *digital coaches* per (fiscaal) werkproces. Dat leidt er toe dat voor het inwerken minder beroep wordt gedaan op ervaren medewerkers, zodat zij zich met hun specialistische kennis meer kunnen richten op de kerntaken.

Met behulp van een strategische personeelsplanning kijkt de Belastingdienst ook op dit vlak vooruit. Met deze planning wordt inzichtelijk gemaakt wat er aan personeel nodig is om ook in de toekomst in kwalitatief goede dienstverlening aan burgers en bedrijven te blijven voorzien. De Belastingdienst houdt daarmee oog voor de arbeidsmarkt, hoe deze zich in de toekomst kan ontwikkelen en welke vaardigheden daarbij centraal zullen staan.

Naar een toekomstbestendige Belastingdienst

Met de resultaten die de Belastingdienst boekt is er ruimte voor perspectief. De laatste jaren is een stevig en duurzaam fundament gelegd voor een toekomstbestendige en wendbare organisatie. Daarmee ontstaat, op termijn, ruimte om grote structurele wijzigingen door te voeren. Een toekomstbestendige Belastingdienst is een voorwaarde voor de fiscale agenda van de toekomst én voor de continuïteit van de belastingheffing en -inning.

Daarvoor is het wel van belang dat uw Kamer in de tussentijd oog blijft houden voor de Belastingdienst en wat er op de organisatie afkomt. Aanvullende beleidswensen, technologische ontwikkelingen, privacywetgeving en een steeds complexer belastingstelsel leiden tot een opeenstapeling van verwachtingen en opgaven voor de Belastingdienst én belastingplichtigen. Dat

maakt het des te belangrijker dat capaciteit ook richting de toekomst doelgericht wordt ingezet.

Ook in de komende jaren blijft het nodig dat er aandacht is voor situaties waarin wetten, wensen of andere prioriteiten met elkaar kunnen botsen en daarom binnen de uitvoeringspraktijk lastig te verenigen zijn. Zo onderschrijft de Belastingdienst het belang van privacywetgeving en de zorgvuldige omgang met persoonsgegevens. Tegelijkertijd zorgen de bijbehorende eisen er ook voor dat het uitdagender wordt het gewenste niveau van dienstverlening voor burgers en bedrijven te behouden. Bijvoorbeeld omdat systemen moeten worden aangepast of dat door middel van autorisatiebeheer de toegang voor medewerkers tot bepaalde gegevens wordt beperkt. Dit heeft ook effect op de mogelijkheden tot toezicht en dienstverlening.

Daarom moeten nieuwe beleidswensen zorgvuldig gewogen worden met oog voor belangrijke prioriteiten zoals verbeteringen in de dienstverlening, het toezicht en de modernisering van het ICT-landschap. De Belastingdienst kan het perspectief van burgers en bedrijven goed meenemen en blijft daarom graag aan de voorkant meedenken aan de vormgeving van wet- en regelgeving. Uiteindelijk zijn zowel de Belastingdienst, als burgers en bedrijven gebaat bij een eenvoudiger belastingstelsel. Want met een eenvoudiger stelsel is er minder capaciteit nodig om regelingen te implementeren. Dat betekent dat de Belastingdienst deze capaciteit efficiënter kan inzetten om bijvoorbeeld de dienstverlening verder te verbeteren of het toezicht uit te breiden.

Tot slot

Iedereen heeft baat bij een goed functionerende Belastingdienst. Niet alleen de Nederlandse burger, maar ook de politiek. Want zonder een goed functionerende Belastingdienst kan beleid niet worden vormgegeven en geïmplementeerd.

Het werk van de Belastingdienst blijft erop gericht om het voor burgers en bedrijven zo eenvoudig mogelijk te maken om aan hun verplichtingen te voldoen. De Belastingdienst heeft op dat vlak de afgelopen jaren opnieuw betekenisvolle stappen gezet. Desalniettemin staat de organisatie nog steeds voor een aantal opdrachten om dat ook in de toekomst te blijven garanderen. Daarvoor zullen we keuzes moeten blijven maken en prioriteiten moeten afwegen. Dat wil ik nadrukkelijk samen met uw Kamer doen.

Voor het einde van het jaar verwacht ik u nog separaat te informeren over een aantal andere onderwerpen, waaronder de

tegenbewijsregeling box 3 en moties en toezeggingen omtrent het
Risico Analyse Model (RAM).

De staatssecretaris van Financiën,
E.H.J. Heijnen