

---

Vergaderjaar 2024-2025

---

**31 066** Belastingdienst

**AL BRIEF VAN DE STAATSSECRETARIS VAN FINANCIËN**

Aan de Voorzitter van de Eerste Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 11 december 2024

Bijgaand ontvangt u een afschrift van de Kamerbrief over de strategie en prioriteiten van de Belastingdienst die onlangs is verzonden aan de Tweede Kamer. Daarbij ontvangt u de Meerjarenstrategie Belastingdienst 2025-2030, het Jaarplan Belastingdienst 2025, de Stand van de uitvoering Belastingdienst 2024, de Fiscale monitor 2024 en de Compliance Map 2023 en Compliance Map 2024.

De staatssecretaris van Financiën,

T. van Oostenbruggen

## **BRIEF VAN DE STAATSSECRETARIS VAN FINANCIËN**

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 11 december 2024

Met deze brief informeer ik uw Kamer over de strategie en prioriteiten van de Belastingdienst. Dit doe ik aan de hand van de documenten over de Belastingdienst die u in de bijlage vindt, namelijk de Meerjarenstrategie Belastingdienst 2025-2030, het Jaarplan Belastingdienst 2025, de Stand van de uitvoering 2024, de Fiscale monitor 2024 en de Compliance Map 2023 en 2024.

Onlangs heeft uw Kamer een commissiedebat over de Belastingdienst ingepland op 20 februari 2025. Zoals gebruikelijk ontvangt u voorafgaand aan dit debat een stand-van-zakenbrief met daarbij ook een overzicht van de uitvoering van toezeggingen en moties en informatie over actuele onderwerpen en lopende dossiers. Deze zal ik u voorafgaand aan het commissiedebat doen toekomen.

Sinds 15 november 2024 ben ik als staatssecretaris verantwoordelijk voor de Belastingdienst. Ik wil daarom graag deze brief gebruiken om in te gaan op wat in mijn ogen belangrijk is voor de Belastingdienst.

Als vervolg en verdieping van deze brief biedt de Belastingdienst uw Kamer een technische briefing aan waarbij u in meer detail meegenomen zal worden in de doelstellingen van de Belastingdienst en de wijze waarop de organisatie zich klaarmaakt voor de toekomst. Ook nodig ik uw Kamer graag uit voor een jaarlijks werkbezoek bij de Belastingdienst.

### **Een toekomstbestendige Belastingdienst**

In september heeft mijn ambtsvoorganger u in de Fiscale Strategische Agenda bericht over de speerpunten voor deze kabinetsperiode.<sup>1</sup> Namelijk: een Belastingdienst die klaar is voor de toekomst, het voorbereiden van wetgeving voor een hervorming van het belastingstelsel en het in rustiger vaarwater brengen van box 3.

In deze brief zal ik met name ingaan op het eerste speerpunt; een Belastingdienst die klaar is voor de toekomst. Prioriteit geven aan de uitvoering hoort nadrukkelijk bij goed bestuur zoals het kabinet dit nastreeft. Een wendbare en toekomstbestendige Belastingdienst is bovendien een voorwaarde voor het inpassen van nieuw beleid en een toekomstige hervorming van het belastingstelsel.

Een Belastingdienst die klaar is voor de toekomst betekent voorrang geven aan de brede opgaven op het gebied van personeel en ICT. En ook dat de Belastingdienst hoogwaardige dienstverlening biedt aan burgers en bedrijven door deze continu te verbeteren en dat de rechtsbescherming gewaarborgd is. Hieronder sta ik stil bij elk van deze thema's.

#### *Meerjarenstrategie en Jaarplan Belastingdienst*

De Belastingdienst heeft de Meerjarenstrategie 2025-2030 (bijlage 1) opgesteld om een koers uit te zetten voor de komende vijf jaar. De strategie is opgebouwd rondom vier strategische prioriteiten: verbinding met de samenleving; de basis op orde brengen én houden; dienstverlening, toezicht en opsporing continu verbeteren; en werken met plezier en vanuit vakmanschap. Deze strategische prioriteiten vormen ook het raamwerk voor het Jaarplan Belastingdienst 2025 (bijlage 2), waarin de activiteiten voor 2025 staan om de doelstellingen uit de strategie te bereiken. De doelstellingen en activiteiten dragen bij aan de overkoepelende ambitie: een Belastingdienst waar burgers en bedrijven vertrouwen in hebben en medewerkers trots op zijn.

### **Prioriteit voor de uitvoering**

---

<sup>1</sup> Kamerstukken II 2024/2025, 32140, nr. 207

De Belastingdienst vervult binnen de overheid de belangrijke maatschappelijke taak om eerlijk en zorgvuldig rijksbelastingen en premies te heffen en te innen. Zo draagt de Belastingdienst bij aan een financieel gezond Nederland.

De Belastingdienst bedient meer dan tien miljoen burgers en bedrijven. Dagelijks wordt er, met behulp van gekwalificeerde medewerkers en omvangrijke ICT-systemen, ruim één miljard euro verwerkt aan belasting- en premie-inkomsten. De Belastingdienst verricht elke dag hierin verdienstelijk werk. Het werven en behouden van voldoende gekwalificeerd personeel én de modernisering van de ICT-systemen zijn de twee vlakken waar de komende jaren voor de Belastingdienst de belangrijkste doelstellingen liggen om dit werk te continueren en nog te verbeteren. Beide zijn nodig om de dienstverlening te kunnen bieden die burgers en bedrijven van de Belastingdienst verwachten en om de continuïteit van de belastingheffing te borgen. Maar ze zijn ook essentieel om nieuw beleid in te kunnen passen en om (op termijn) toe te werken naar een hervorming en vereenvoudiging van het belastingstelsel. Op beide vlakken wordt door de Belastingdienst voortgang geboekt. Daar zal ik later in deze brief zal ik verder op ingaan.

Ik zie dat de Belastingdienst volop in ontwikkeling is. Op 2 december 2024 heb ik als onderdeel van mijn inwerkprogramma, samen met 160 collega's deelgenomen aan de "onboarding", de introductie voor alle medewerkers van de Belastingdienst die pas in dienst zijn. Het viel mij op dat de Belastingdienst nieuwe collega's met uiteenlopende achtergronden weet aan te trekken, die allen zeer gemotiveerd zijn om zich in te zetten voor de publieke taak van de Belastingdienst. Ook tijdens deze bijeenkomst werd voor mij bevestigd dat de Belastingdienst burgers en bedrijven centraal zet en ernaar streeft om hen een zo passend mogelijke behandeling te geven. Gedurende mijn ambtstermijn zal ik werkbezoeken en kennismakingen aan de verschillende onderdelen van de Belastingdienst af blijven leggen.

### *Naleving*

In de strategie van de Belastingdienst wordt handhaving gedefinieerd als het 'doen' naleven van fiscale regelgeving, door middel van dienstverlening, toezicht en opsporing. Dienstverlening staat voor het ondersteunen van burgers en bedrijven zodat zij hun eigen verantwoordelijkheid kunnen nemen om wet- en regelgeving na te leven en hun rechten geldend te maken. Toezicht is het verzamelen van de informatie over de vraag of een handeling of zaak voldoet aan de gestelde eisen, het vormen van een oordeel daarover en het eventueel naar aanleiding daarvan interveniëren. Opsporing, tot slot, betekent het doen van onderzoek in verband met strafbare feiten onder gezag van de officier van justitie met als doel het nemen van strafvorderlijke beslissingen. Voor een zo hoog mogelijke naleving zet de Belastingdienst in eerste instantie in op goede dienstverlening.

De Belastingdienst wil dus dat burgers en bedrijven hun verplichtingen zoveel mogelijk uit zichzelf nakomen. Dit is eenvoudiger als burgers en bedrijven te maken krijgen met minder complexe fiscale regelingen. Deze complexiteit maakt ook dat het werk van de Belastingdienst niet eenvoudig is. Daar komt bij dat de Belastingdienst de afgelopen jaren te maken heeft gehad met ingrijpende gebeurtenissen, zoals de noodzaak om in korte tijd aanvullend herstel te bieden over box 3 naar aanleiding van de recente arresten van de Hoge Raad van 6 en 14 juni 2024. Ook complexe nieuwe wetgeving vraagt veel van de Belastingdienst en van het doenvermogen van burgers en bedrijven.

De Belastingdienst kan zich kortom geen stilstand permitteren en heeft daarom een ambitieuze agenda opgesteld. Hieronder wil ik u graag meenemen langs een aantal terreinen die hierin prominent naar voren komen. Daarbij zal ik ingaan op de huidige situatie, op de ambities die de Belastingdienst heeft en op welke activiteiten zijn gepland om deze ambities te verwezenlijken, waarbij ik zal verwijzen naar de meer gedetailleerde informatie in de verschillende bijlagen.

### **Behoud en werving personeel**

De Belastingdienst zal in de komende tijd een grote personele verandering doormaken. Tot en met 2028 stromen naar verwachting veel medewerkers (circa 11.500 fte) uit, onder meer door het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Dat is ongeveer 45% van de huidige bezetting. De verwachting is ook dat er in 2028 ongeveer 30% minder fiscalisten, accountants en IT'ers afstuderen dan nu. Alleen werven is daarom niet genoeg. De Belastingdienst moet ook inzetten op behoud, ontwikkeling, werkplezier en procesinnovatie.

### *Werving*

Vanwege de uitstroom zal continue werving nodig blijven omdat, samen genomen met de taakuitbreidingen en intensiveringen, de personele bezetting van de Belastingdienst blijvend onder druk zal staan. Continue en vernieuwende werving van nieuwe medewerkers en blijvende zichtbaarheid op de arbeidsmarkt is daarom noodzakelijk. De werving wordt verder geïntensiveerd, waarbij gebruik wordt gemaakt van nieuwe manieren om talent op de juiste plaats te krijgen. In 2024 hebben er 54.000 mensen bij de Belastingdienst gesolliciteerd. Sollicitanten die minder geschikt blijken voor de functie, waarop is gesolliciteerd, worden zo mogelijk gewezen op een andere functie. Verder worden medewerkers gestimuleerd om zelf sollicitanten aan te dragen en worden voor bepaalde functies geschikte kandidaten gericht benaderd.

Daarbij helpt het dat de Belastingdienst een aantrekkelijke publieke werkgever is. De Belastingdienst staat in 2023 op plek zes van meest favoriete werkgevers van Nederland. Uit het medewerkersonderzoek van het najaar 2024 blijkt dat medewerkers van de Belastingdienst steeds positiever zijn over de organisatie als werkgever en deze aanraden aan anderen. De *employee Net Promotor Score (eNPS)* - een veelgebruikte indicator om de ervaring van medewerkers uit te drukken - is sinds 2019 gestegen van -26 naar +13. De Belastingdienst biedt betekenisvol werk met maatschappelijke impact. Ondanks de structurele krappe arbeidsmarkt is de Belastingdienst momenteel goed in staat om met extra inspanningen nieuwe medewerkers aan te trekken. Zo wordt in 2024 het wervingsdoel van 3.250 fte behaald.

### *Behoud*

Naast het werven van nieuwe medewerkers is het minstens even belangrijk om mensen te behouden voor de toekomst en een positieve medewerkersbeleving te bieden. Dit lukt alleen als de goede omstandigheden en arbeidsvoorwaarden geboden worden om het werk in en mee te kunnen doen. Daarom is in de Meerjarenstrategie "werken met plezier en vanuit vakmanschap" tot één van de strategische prioriteiten benoemd. Dit gaat veel verder dan een goed salaris. Voor motivatie en behoud van medewerkers wordt ingezet op zelfstandigheid en op verbondenheid. Bijvoorbeeld door mogelijkheden om op afstand te werken, maar ook door het faciliteren van informeel contact tussen collega's. Leidinggevenden en medewerkers voeren het gesprek over vitaliteit, werkplezier en geluk. Medewerkers worden gewezen op de mogelijkheid om door te stromen, als ze niet langer op de juiste plaats zitten.

### *Ontwikkeling*

Naast werving en behoud is ontwikkeling ook van groot belang en kan dit ook een bijdrage leveren aan het behouden van medewerkers. Daarom zet de Belastingdienst zich in om medewerkers start- en vakbekwaam te maken, en kansen te bieden voor ontwikkeling. De Belastingdienst stimuleert persoonlijke ontwikkeling op verschillende vlakken. De Belastingdienst biedt opleidingen om het juridisch, fiscaaltechnisch en het IT-vakmanschap te versterken en het verbeteren van vaardigheden, onder meer ter bevordering van samenwerking, advies en leiderschap. Daarbij kijkt de Belastingdienst actief naar de behoefte van medewerkers en teams. Zo wordt ingespeeld op het kennisniveau, ervaring en leerwensen van medewerkers.

Per 1 september 2024 is de Beroepsopleiding voor startende fiscalisten bij de Belastingdienst gestart. Dit is een tweejarig postacademisch traject waarbij starters eigentijds vakmanschap ontwikkelen, passend bij de waarden van de Belastingdienst. Leidinggevenden bij de Belastingdienst volgen sinds dit jaar de opleiding 'fiscaliteit voor leidinggevenden'. Doordat de Belastingdienst op een slimme manier gebruik maakt van vernieuwende opleidingsmethoden - zoals inzet van de vaktechnische lijnen en digitale ondersteuning - zijn nieuwe medewerkers bovendien sneller inzetbaar.

### *Personele continuïteit en strategische personeelsplanning*

Het niet kunnen beschikken over voldoende, vakbekwaam en vitaal personeel is één van de belangrijkste continuïteitsrisico's voor de Belastingdienst voor de komende jaren. Daarom gebruikt de Belastingdienst strategische personeelsplanning om nu zicht te krijgen op wat de organisatie in de toekomst nodig heeft om in onze dienstverlening te blijven voorzien. Ook werkt de Belastingdienst aan het slimmer en anders inrichten van het werk en de werkprocessen, door deze integraal, toekomstgericht en minder arbeidsintensief te maken.

### **Basis op orde: modernisering ICT**

De Belastingdienst kan zijn taken niet vervullen zonder een betrouwbaar en stabiel ICT-landschap. Daarmee verwerkt de Belastingdienst jaarlijks miljoenen aangiftes, legt aanslagen op en int belastingen en premies. Dit zijn massale processen die voor een groot deel al volledig automatisch worden uitgevoerd door een robuust en stabiel ICT-landschap. Daarom is één van de strategische prioriteiten uit de Meerjarenstrategie: “We brengen en houden de basis op orde.” Dit heeft ook betrekking op de noodzakelijke modernisering.

Om ervoor te zorgen dat de basis op orde is en blijft is het essentieel dat de modernisering van het ICT-landschap van de Belastingdienst blijvend wordt doorgezet. Door de modernisering zorgt de Belastingdienst niet alleen dat de continuïteit van de ICT voor de toekomst is geborgd, maar ook dat de systemen weer grote wijzigingen in fiscale wet- en regelgeving aankunnen. Verouderde systemen worden uitgefaseerd, omdat de kennis schaarser wordt en ondersteuning door ICT-leveranciers afloopt. Met toekomstbestendige systemen kan de Belastingdienst wijzigingen eenvoudiger, met minder capaciteit en in kortere tijd uitvoeren. Met een modern ICT-landschap kan de Belastingdienst de dienstverlening aan burgers en bedrijven naar een nog hoger niveau tillen.

#### *Een modern ICT-landschap*

Het ICT-landschap van de Belastingdienst staat er beter voor dan enkele jaren geleden. In het Meerjarenportfolio (MJP) – de langetermijnplanning van ICT-projecten bij de Belastingdienst – wordt prioritering gegeven aan de modernisering. In 2025 worden onder meer verdere stappen gezet in de modernisering van systemen die de heffing van de loonbelasting, inkomstenbelasting, omzetbelasting en vennootschapsbelasting ondersteunen. De verouderde ontwikkelsoftware Cool:Gen wordt in deze systemen komend jaar verder uitgefaseerd. Ook werken we in 2025 aan het implementatieplan van het in 2024 aanbestede systeem voor de heffing van omzetbelasting. In het najaar van 2024 is een nieuw systeem voor de motorrijtuigenbelasting opgeleverd en is met succes een grootschalige datamigratie uitgevoerd. Het systeem wordt in 2025 in gebruik genomen.

Voor een goede bestuurbaarheid heeft de Belastingdienst het proces en ICT-landschap in vijftien ketens ingedeeld.<sup>2</sup> Het huidige beeld is dat voor de meeste ketens het overgrote deel van het achterstallig onderhoud eind 2026 zal zijn afgerond. Tijdens deze omvangrijke operatie gaat het heffen en innen van belastingen en premies gewoon door. Bij het moderniseren van deze systemen kiezen we voor toekomstbestendige technologie en architectuurprincipes en borgen we dat Life Cycle Management (LCM) goed wordt ingeregeld zodat we achterstallig onderhoud in de toekomst zoveel mogelijk voorkomen.

#### *Versterking projectsturing*

De Belastingdienst heeft vele verbetermaatregelen geïmplementeerd om de sturing op ICT-projecten te versterken. Zo wordt voor de start van een project een heldere planning en afbakening afgesproken en wordt beter gerapporteerd. Projecten worden nu altijd opgeknipt in kleinere deelprojecten. Ook wordt de werkwijze gemoderniseerd binnen de ketens; de ICT'ers binnen de Belastingdienst gaan *agile* werken, zodat de ontwikkeling van systemen klantgericht, wendbaar en voorspelbaar wordt. Door *agile* te werken en projecten op te knippen in kleinere deelprojecten kan ICT-capaciteit efficiënter ingezet worden.

#### *Gegevensbescherming en informatiehuishouding*

Het veilig en juist omgaan met gegevens maakt ook onderdeel uit van de opdracht om de basis op orde te houden en krijgen. De Belastingdienst wil een transparante en betrouwbare overheidsorganisatie blijven en zorgvuldig met de gegevens van burgers en bedrijven om blijven gaan. Het voldoen aan wet- en regelgeving zoals de AVG, de Archiefwet en de Baseline Informatiebeveiliging Overheid vraagt een voortdurende inspanning van de Belastingdienst. Ook dat maakt onderdeel uit van de prioriteit om de basis op orde te brengen en te houden. In 2023 en 2024 heeft de Belastingdienst alle bedrijfsprocessen getoetst op compliantie aan de AVG. Op korte termijn werkt de Belastingdienst aan het dichten van hoog-risico tekortkomingen. Zo wordt de veiligheid van de gegevens van burgers en bedrijven beter geborgd in de processen van de Belastingdienst.

---

<sup>2</sup> Kamerstukken II 2022/2023, 31066, nr. 1174

Burgers en bedrijven zijn erbij gebaat dat de Belastingdienst de informatiehuishouding op orde heeft. Daarom implementeert de Belastingdienst vanaf 2025 het nieuwe Generieke Digitale Archiefsysteem (GDA). Met dit systeem wordt het voor medewerkers van de Belastingdienst eenvoudiger om informatie te verwerken en beschikbaar te stellen voor burgers en bedrijven. Verder wordt door middel van interne bewustzijns campagnes aandacht gegeven aan belangrijke onderwerpen zoals de Archiefwet. Zo weten Belastingdienstmedewerkers nog beter wat er van hen wordt verwacht bij het omgaan met gegevens.

### **Hoogwaardige dienstverlening en adequate handhaving**

Om de meer dan tien miljoen belastingplichtige burgers en bedrijven goed van dienst te zijn, zoekt de Belastingdienst naar een zo optimaal mogelijk samenspel van massale geautomatiseerde processen en op de persoon toegesneden ondersteuning met persoonlijke aandacht. In de Meerjarenstrategie is het continu verbeteren van dienstverlening, toezicht en opsporing één van de strategische prioriteiten.

#### *Persoonlijk contact*

De Belastingdienst biedt belastingplichtigen steeds meer mogelijkheden om ondersteuning te krijgen. Zo is er naast de BelastingTelefoon de mogelijkheid om een videobelafsprake te maken en is de Belastingdienst benaderbaar via social media. De afgelopen periode is ingezet op meer mogelijkheden om persoonlijk contact te krijgen: verspreid over het land zijn er nu 21 kantoren en 16 steunpunten waar burgers terecht kunnen. De Belastingdienst neemt ook deel aan het programma voor het inrichten van overheidsbrede loketten. Dit is opgezet met ondersteuning van het platform Werk aan Uitvoering waarin ministeries, publieke dienstverleners en medeoverheden samenwerken. Het programma heeft als doelstelling om gezamenlijk op te trekken wanneer burgers vragen of problemen hebben waar meerdere overheidsorganisaties mee gemoeid zijn. Onderdeel van dit programma is het op een veilige en wettelijk toegestane manier uitwisselen van gegevens om burgers goed te kunnen helpen.

Een persoonlijke benadering hanteert de Belastingdienst onder meer bij aangifteverzuim, om te voorkomen dat problematiek escaleert. De Belastingdienst zoekt in dergelijke gevallen zelf contact door te bellen en burgers te benaderen met een kaartje door de brievenbus. Medewerkers die direct of indirect contact hebben met burgers en bedrijven worden verder opgeleid in het vroegtijdig herkennen van signalen die kunnen duiden op fiscale problematiek; in 2025 leiden we nog eens achthonderd medewerkers extra hiervoor op. Als er schrijnende en acute multiproblematiek optreedt, worden de Stellateams ingezet om samen een oplossing te zoeken.

#### *Digitalisering en vereenvoudiging*

De Belastingdienst streeft er tegelijkertijd naar de noodzaak om persoonlijk contact te zoeken te beperken door middel van verdere digitalisering en vereenvoudiging waar mogelijk. Met verschillende innovatieprogramma's wil de Belastingdienst ervoor zorgen dat burgers en bedrijven makkelijker hun belastingzaken online kunnen regelen en dat zaken gelijk goed gaan. In 2025 richt de Belastingdienst zich onder meer op het bezwaarproces: informatie op de website wordt verduidelijkt en bedrijven krijgen meer mogelijkheden om digitaal bezwaar in te dienen via boekhoudsoftware. Ook verschillende aftrekposten worden duidelijker toegelicht.

Burgers en bedrijven ervaren momenteel dat het eenvoudiger wordt te voldoen aan de fiscale verplichtingen. Bij particuliere belastingplichtigen is sinds 2017 globaal een positieve trend te zien in zelfredzaamheid. Dit is terug te zien in de bijgevoegde Fiscale Monitor (bijlage 4). Burgers vinden vaker dat ze hun belastingzaken goed voor elkaar hebben, hebben vaker iemand in hun sociale netwerk om op terug te vallen en hebben minder vaak hulp nodig.

#### *Toezicht en opsporing*

Naast dienstverlening zijn toezicht en opsporing nodig om de balans te bewaken en om in het uiterste geval naleving af te dwingen. Als fouten worden vermoed, zal de Belastingdienst – waar mogelijk – eerst burgers en bedrijven zelf vragen om de aangiften aan te passen. Zo worden onnodige en dure herstelacties achteraf voorkomen. Het voorkomen van fouten heeft natuurlijk de voorkeur. Maar toezicht blijft ook noodzakelijk. Uw Kamer wordt in een separate brief voor het commissiedebat Belastingdienst geïnformeerd over toezicht bij de Belastingdienst.

Waar sprake is van het bewust niet naleven van wet- en regelgeving kan opsporing door de FIOD, de opsporingsdienst van de Belastingdienst, een belangrijk instrument zijn in de mix van handhavinginstrumenten. Fiscale fraude tast de financiële basis van onze publieke voorzieningen aan. Zonder voldoende handhaving kan het maatschappelijke draagvlak voor het doen van aangifte en het betalen van belasting afnemen. Complexe vormen van financiële en fiscale criminaliteit worden opgespoord door de FIOD. Daarbij wordt tijdig ingespeeld op nieuwe vormen van financiële en fiscale criminaliteit, zoals bijvoorbeeld de aanpak van witwassen en criminele geldstromen via cryptovaluta. Ook dit aspect valt onder de prioriteit uit de MJS om dienstverlening, toezicht en opsporing continu te verbeteren.

#### *Naleving fiscale verplichtingen*

De naleving van fiscale verplichtingen in Nederland is onverminderd hoog. Uit de Fiscale Monitor blijkt dat de motivatie van belastingplichtigen om aan fiscale wet- en regelgeving te voldoen, hoog is: 85% van de respondenten onderschrijft de stellingen waarmee de belastingmoraal wordt gemeten. Voor meer informatie verwijs ik u naar bijgevoegde Compliance Map 2023 en 2024 (bijlage 5 en 6). Met dit jaarlijkse (interne) informatieproduct monitort de Belastingdienst de belastingopbrengsten en geeft het inzicht in uitvoerings- en handavingsrisico's per belastingmiddel. Het inzicht dat de Compliance Map biedt, is bedoeld als hulpmiddel voor de Belastingdienst - naast andere inzichten over (niet)naleving zoals steekproeven - om keuzes van activiteiten binnen de uitvoering en handhaving te maken. Daarnaast helpt de compliance map ook bij het adresseren van mogelijke oplossingen voor gesignaleerde risico's. In 2023 heeft mijn ambtsvoorganger staatssecretaris Van Rij besloten dat de Compliance Map jaarlijks openbaar gemaakt wordt.<sup>3</sup>

#### **Menselijke maat en bescherming**

De Belastingdienst wil openstaan voor signalen van burgers en bedrijven en meegaan met maatschappelijke ontwikkelingen. In de Meerjarenstrategie is één van de strategische prioriteiten "Verbinding met de samenleving." Daarom werkt de Belastingdienst samen met maatschappelijke organisaties, intermediairs en andere overheidsorganisaties.

De Belastingdienst houdt er rekening mee dat mensen fouten kunnen maken en zich kunnen vergissen. Burgers en bedrijven passen de regels niet altijd in één keer goed toe en dit is gezien de complexiteit ook begrijpelijk. Zoals hierboven beschreven, is ook de dienstverlening van de Belastingdienst hierop ingericht. Waar mogelijk zal de Belastingdienst, gesteund door de vaktechnische lijn, ook de ruimte in het recht zoeken om belastingplichtigen de mogelijkheid te geven fouten te herstellen.

#### *Knelpunten in de uitvoering*

Nog altijd zijn er knelpunten in de uitvoering, die bij burgers en ondernemers leiden tot onzekerheid en stress. Over de knelpunten in de uitvoering communiceert de Belastingdienst in de Stand van de uitvoering die u in bijlage 3 bij deze brief vindt. De Stand van de uitvoering bevat vier casussen waarin de impact op burgers en ondernemers én op medewerkers van de Belastingdienst duidelijk wordt.

Eén van de knelpunten is bijvoorbeeld de belemmering om gegevens met andere overheidsorganisaties te delen om te voorkomen dat mensen met schulden verder in de problemen raken. De Belastingdienst mag dit vanwege privacywetgeving en geheimhoudingsplicht in veel gevallen niet doen, ook niet als burgers hier toestemming voor geven. Daarom wil ik de mogelijkheid van een wettelijke grondslag onderzoeken voor meer proactieve dienstverlening. Daarbij zal ook aandacht zijn voor interdepartementale afstemming en uitvoerbaarheid van de nieuwe taken. Dit kan er bijvoorbeeld aan bijdragen dat burgers tijdig in beeld komen bij de gemeentelijke schuldhelpverlening. In 2025 start de Belastingdienst alvast met een proef hiervoor met acht gemeenten.

#### *Vernieuwd signalenproces*

---

<sup>3</sup> Nadere informatie over de compliance map staat in de Kamerbrieven: Kamerstukken II 2023/2024, 31066, nr. 1266 en Kamerstukken II 2023/2024, 31066, nr. 1320

Ik vind het belangrijk dat de Belastingdienst signalen over problemen in de uitvoering met een negatieve impact op burgers en ondernemers goed oppakt. Sinds dit jaar kunnen medewerkers van de Belastingdienst op elk moment laagdrempelig signalen melden en volgen in een registratiesysteem. De signalen gaan bijvoorbeeld om een fout in een brief, in één van de systemen of in de uitwerking van de wetgeving. Over die signalen en de voortgang van oplossingen wordt intern gerapporteerd. Signalen kunnen knelpunten aan het licht brengen die bredere gevolgen hebben voor de uitvoering. Een deel van deze knelpunten wordt in de Stand van de uitvoering genoemd. Ook gaat de Stand van de uitvoering in op wat er met eerder gemelde signalen is gebeurd.

### **Tot slot**

In deze brief heb ik u geïnformeerd over de koers die de Belastingdienst zal varen gedurende de komende kabinetsperiode. Daarbij heb ik voortgebouwd op de Fiscale strategische agenda, die u op 26 september 2024 heeft ontvangen. Deze koers bouwt voort op het beleid dat mijn voorgangers hebben ingezet. Dit past ook bij de stabiliteit en continuïteit die de Belastingdienst nodig heeft om de basis op orde te brengen. Bijgaande documenten beschrijven in meer detail de in deze brief beschreven stand van zaken en de stappen die de Belastingdienst hiervoor neemt. De strategische prioriteiten en onderliggende doelen worden jaarlijks geëvalueerd om te kijken of de Belastingdienst op koers is.

Graag bespreek ik deze brief en bijgaande documenten met uw Kamer tijdens het commissiedebat Belastingdienst. Voorafgaand aan dit debat ontvangt uw Kamer de stand-van-zakenbrief met daarbij ook een overzicht van de uitvoering van toezeggingen en moties en informatie over actuele onderwerpen en lopende dossiers.

Zoals eerder toegezegd in deze brief neemt de Belastingdienst uw Kamer graag in meer detail mee over de koers van de organisatie door middel van een technische briefing. Ook nodigt de Belastingdienst uw Kamer uit voor een nader in te vullen werkbezoek.

De staatssecretaris van Financiën,

T. van Oostenbruggen