Inspectie belastingen, toeslagen en douane

Werkprogramma 2027

Werken aan een betrouwbare overheid die recht doet aan mensen

Inhoud

Voorwoord 3

1 Inleiding 4
1.1 Ons toezicht – een integrale aanpak 4
1.2 Luisteren naar mensen 6
1.3 Dit werkprogramma 6

2 Toezicht per domein 8
2.1 Domeinoverstijgende onderwerpen 8
2.2 Belastingen 10
2.3 Toeslagen 11
2.4 Douane 13

3 Organisatie 15
3.1 Onze mensen 15
3.2 Onze middelen 15
3.3 Ontwikkeling van onze processen, informatiebeheer en het gebruik van AI 16
3.4 Onze communicatie 16
3.5 Onze reflectie, evaluatie, strategie en beleid 16

Voorwoord

Met genoegen presenteer ik hierbij het werkprogramma van de Inspectie belastingen, toeslagen en douane voor 2027. Het is mijn eerste werkprogramma in mijn huidige functie, en gelijk ook mijn laatste. In juli trad ik aan als waarnemend Inspecteur-generaal voor de periode van een jaar. Dat betekent dat ik medio 2027 mijn functie overdraag.

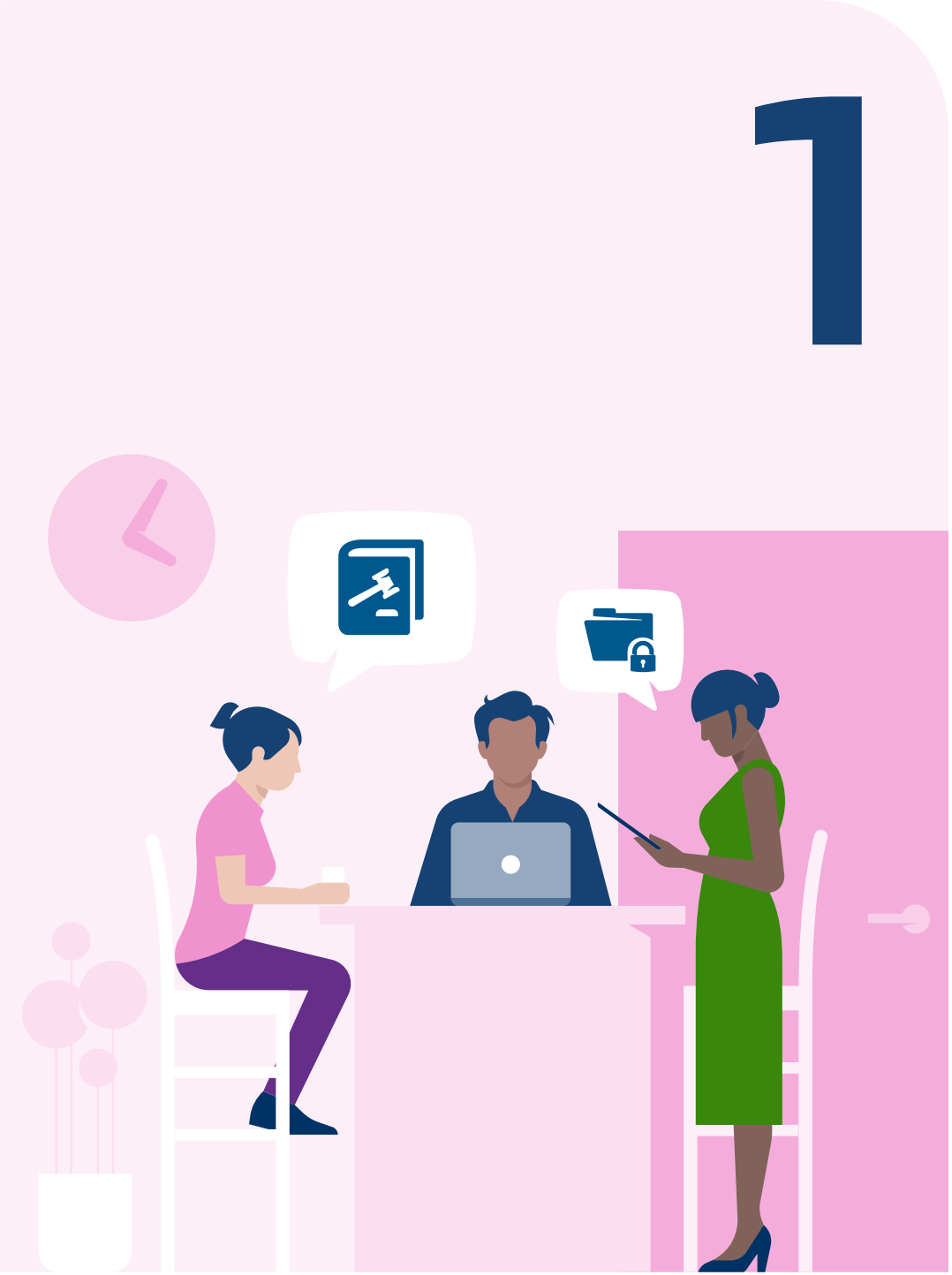
Bij mijn aantreden gaf ik al aan dat ik niet bij de IBTD ben gekomen om op de winkel te passen. Ik wil de inspectie verder brengen en heb daar bewust voor gekozen. De inspectie bestaat nu bijna vijf jaar en maakt zich op voor de volgende vijf. Dat betekent dat we in een periode zitten van terugkijken, reflecteren, evalueren en vooruitkijken.

2027 wordt dus niet zomaar een jaar. De bevindingen van onze bespiegelingen vormen de opmaat naar een meerjarenvisie, zodat de IBTD klaar is voor de volgende fase. Daar gaan we de komende maanden aan werken. Klaar zijn voor de volgende fase betekent ook dat we intern de boel op orde moeten hebben. Met aandacht voor de bedrijfsvoering, een goed werkklimaat, en niet te vergeten onze eigen mensen: er is veel werk verzet om te komen waar we nu staan en dat heeft soms veel van de organisatie gevraagd.

Intussen gaat het werk gewoon door. Dit werkprogramma biedt een inkijkje in wat we het komende jaar gaan doen. Er lopen al de nodige toezichtactiviteiten die we volgend jaar willen afronden, een aantal nieuwe staan in de week. Het werkprogramma omvat overigens niet alles wat we in 2027 oppakken. We houden bewust ruimte voor zaken die actueel zijn of andere ontwikkelingen die niet kunnen wachten.

Een vast onderdeel van ons werk is het oppikken van signalen: dit doen we breed in de samenleving en bij de overheid. We houden oren en ogen open en met grote regelmaat spreken we burgers en ondernemers over wat zij meemaken. Hun leefwereld is het startpunt voor ons toezicht, bij hen begint het en voor hen doen we het. Onze missie is werken aan een betrouwbare overheid die recht doet aan mensen. Wat mij betreft blijft dat de komende vijf jaar fier overeind!

Marina Eckenhausen, waarnemend inspecteur-generaal



1 Inleiding

De Inspectie belastingen, toeslagen en douane (IBTD) werkt aan een betrouwbare overheid die recht doet aan mensen. We streven naar een overheid die zich, bij alles wat zij doet, bewust is van het effect op mensen en bedrijven. Zodat burgers en ondernemers krijgen waar ze recht op hebben, eenvoudig kunnen voldoen aan hun verplichtingen en fatsoenlijk worden behandeld als zij te maken hebben met belastingen, toeslagen en douanezaken.

We zijn opgericht om vanuit het perspectief van burgers en bedrijven op een reflectieve manier toezicht te houden. We signaleren, onderzoeken en agenderen problemen en risico's voor burgers en ondernemers binnen de domeinen belastingen, toeslagen en douane. Zien we verbetermogelijkheden, dan dringen we hierop aan.

1.1 Ons toezicht – een integrale aanpak

We houden toezicht op de domeinen belastingen, toeslagen en douane, niet uitsluitend op de uitvoeringsorganisaties (Belastingdienst, Dienst Toeslagen en Douane). De reden hiervoor is dat knelpunten voor burgers en bedrijven zelden alleen voortkomen uit de uitvoering. De (grond)oorzaken kunnen al eerder ontstaan. Bijvoorbeeld bij de totstandkoming van wet- en regelgeving en van beleid, bij het

Effectieve maatregelen vragen vaak om een **integrale aanpak**, vanuit verschillende **invalshoeken en disciplines.**

formuleren van opdrachten aan de uitvoering en vervolgens bij het sturen hierop. Effectieve maatregelen vragen vaak om een integrale aanpak, vanuit verschillende invalshoeken en disciplines.

We zien graag dat de organisaties in de domeinen waar wij toezicht op houden van elkaar leren, omdat zij in veel gevallen voor vergelijkbare uitdagingen staan. Om dit te stimuleren lichten wij de goede voorbeelden uit die wij in de praktijk zien en faciliteren we gesprekken voor het uitwisselen van kennis en ervaringen.

Onze meerjarige aandachtsgebieden

Wet- en regelgeving
In ons toezicht kijken wij naar het hele proces van totstandkoming van wetgeving tot en met de uitvoering. Daarbij kijken we of wet- en regelgeving begrijpelijk is, eerlijk uitpakt voor burgers en bedrijven en goed aansluit bij de leefwereld van mensen, met oog voor de menselijke maat.

Rechtsbescherming
De overheid is per definitie machtiger dan individuele burgers en ondernemers. Haar beslissingen kunnen ingrijpend zijn. Rechtsbescherming zorgt ervoor dat mensen kunnen opstaan tegen besluiten en acties van de overheid. Wij kijken of rechtsbescherming in onze domeinen toegankelijk, tijdig en begrijpelijk is. En niet alleen op papier klopt maar ook soepel en betrouwbaar werkt voor iedereen.

Organisatiecultuur
Een lerende en open organisatie is belangrijk voor een mensgerichte uitvoering waarin signalen uit de praktijk serieus worden genomen. De inspectie kijkt hoe de cultuur in de organisaties op alle niveaus doorwerkt in het dagelijks werk, van de top tot de werkvloer. En of er daarbij bijvoorbeeld ruimte is voor tegenspraak, psychologische veiligheid en leren.

Sturing
Sturing gaat over hoe opdrachten aan én binnen organisaties in de praktijk tot stand komen, worden uitgevoerd, geëvalueerd en waar nodig aangepast. Als inspectie kijken we rond dit thema ook naar de samenwerking tussen politiek, beleid en uitvoering. Met ons toezicht op sturing stimuleren we het lerend vermogen en de samenwerking binnen het stelsel.

1.2 Luisteren naar mensen

De leefwereld van burgers vormt het startpunt van ons toezicht. De gesprekken die wij voeren in de samenleving – met burgers, ondernemers en instanties die hen ondersteunen – zijn essentieel om te weten waar mensen vastlopen en waar verbeteringen wenselijk en mogelijk zijn. Ook vanuit kennisinstanties, belangenbehartigers, wetenschap, andere toezichthouders en media ontvangen wij signalen over waar het knelt. Daarnaast helpen gesprekken met medewerkers van uitvoeringsdiensten en beleidsdepartementen ons om zicht te houden op actuele ontwikkelingen, uitdagingen en risico's.

Luisteren naar mensen is onmisbaar voor een lerende en verbeterende overheid. Het herinnert ons eraan voor wie we het doen en geeft inzichten in hoe het beter kan.

Door te luisteren, krijgen we beter zicht op wat mensen ervaren wanneer zij te maken hebben met belastingen, toeslagen of douane. Zo horen we waar zij vastlopen en waar beleid, wetgeving en uitvoering anders uitpakken dan beoogd. Door te luisteren weten we wat mensen nodig hebben. Bovendien draagt goed luisteren bij aan wederzijds vertrouwen.

Burgers zijn voor van alles op de overheid aangewezen: als ze informatie willen maar ook als ze het niet eens zijn met een besluit van diezelfde overheid. Dat is niet altijd eenvoudig. Informatie kan beschikbaar zijn, maar dat betekent niet automatisch dat die ook vindbaar, begrijpelijk of bruikbaar is. Websites en callcenters bieden lang niet altijd de gewenste duidelijkheid. Vaak is de informatie ook nog eens complex.
Wij willen weten hoe de organisaties in de domeinen van belastingen, toeslagen en douane zorgen dat ze toegankelijk zijn en hoe zij daarbij aansluiten op wat mensen nodig hebben.

1.3 Dit werkprogramma

In dit werkprogramma benoemen we de onderwerpen waar wij ons in 2027 op willen richten. In ons toezicht en bij de gesprekken die we voeren in de samenleving kunnen we nieuwe risico's en knelpunten tegenkomen. We houden in onze programmering ruimte om hierop in te spelen.

Daarbij is 2027 een bijzonder jaar. Op 1 januari bestaat de IBTD vijf jaar en bij onze oprichting was het advies om dan te bekijken hoe de inspectie haar opdracht vervult en hoe de domeinen zich hebben ontwikkeld. Daarom wordt een externe evaluatie-commissie ingesteld die haar resultaten in 2027 zal presenteren. We zullen de lessen uit de evaluatie gebruiken in de verdere ontwikkeling van onze inspectie.

Leeswijzer
In het volgende hoofdstuk beschrijven we ons toezicht: op welke onderwerpen gaan we ons in 2027 richten voor belastingen, toeslagen en douane. In hoofdstuk 3 geven we informatie over onze mensen, middelen en de ontwikkeling van onze organisatie.

Ons toezicht verbindt de leefwereld van burgers en ondernemers met de systeemwereld van de overheid.

2 Toezicht per domein

In dit hoofdstuk beschrijven we per domein de onderwerpen waar we ons toezicht in 2027 op richten. Eerst lichten we enkele domeinoverstijgende onderwerpen toe. Vervolgens komen onze activiteiten per domein in dit hoofdstuk aan de orde. We leiden elk domein in met een kort overzicht van relevante ontwikkelingen die gedurende het jaar onze aandacht hebben.

2.1 Domeinoverstijgende onderwerpen

Er zijn onderwerpen die meerdere domeinen raken. Deze domeinoverstijgende onderwerpen bekijken we daarom vanuit een breed perspectief. Hieronder lichten we deze onderwerpen toe.

Datakluis

Vanaf 2025 is er hernieuwde aandacht voor de zogenoemde datakluis van de Belastingdienst, waarin ook de gegevens van Dienst Toeslagen (toen nog onderdeel van de Belastingdienst) en de Douane staan. Wij gaan toezicht houden op de vervolgonderzoeken. Daarbij besteden we onder meer aandacht aan de governance, besluitvorming en opvolging van signalen. Deze onderwerpen raken aan sturing en organisatiecultuur, twee van onze structurele aandachtsgebieden. Ook kijken we naar de consequenties die de inhoud van deze kluis heeft voor burgers en ondernemers.

Keteneffecten bij herstel van fouten

Als een burger een nabetaling ontvangt omdat de overheid een fout heeft gemaakt, kan dat negatief doorwerken naar diverse inkomensafhankelijke regelingen. We spreken dan van keteneffecten. Een bruto ‘meevaller’ kan dan netto nadelig uitpakken, waardoor mensen onverwacht in financiële problemen kunnen komen.[1] Naar letter van de wet kloppen de regels, maar in de praktijk kunnen ze onevenredig hard uitpakken. We willen inzicht krijgen in de aard, omvang en gevolgen van dit probleem. Ook gaan we na welke structurele verbeteringen worden ontwikkeld en nodig zijn.

Complexiteit en vereenvoudiging

De afgelopen jaren hebben we regelmatig geagendeerd dat de regels en stelsels te ingewikkeld zijn en we hebben hierover publicaties uitgebracht. Om vereenvoudiging door te voeren is een grondige en brede aanpak nodig. Vanuit ons toezicht zijn we geïnteresseerd hoe deze aanpak vorm krijgt en welke keuzes de politiek hierbij maakt.

Herstel

De hersteloperaties kinderopvangtoeslag, Fraude Signalering Voorziening (FSV) en Box 3 blijven we ook in 2027 volgen. Daarbij stellen we de behoeften van gedupeerden centraal en vragen we aandacht voor ernstig gedupeerden en groepen die nu nog niet goed worden geholpen.[2] Wij ontwikkelen een plan voor onze monitoring en eventuele nieuwe activiteiten omdat wij voorzien dat de afronding van het herstel, zowel financieel als emotioneel, de komende jaren relevant blijft voor ons toezicht.

Onder meer letten wij voor het herstel kinderopvangtoeslag (KOT) op hoe de aanbevelingen van de commissie Van Dam[3] in de praktijk uitpakken. Ook volgen wij, zoals eerder beschreven in dit werkprogramma, de onderzoeken rond de datakluis van de Belastingdienst[4] vanuit het perspectief van de gedupeerden.

Discriminatie en racisme

Sinds eind 2025 stimuleren we het gebruik van de discriminatietoets door de organisaties in onze domeinen. Zij passen de toets toe en leren hoe zij deze kunnen inzetten om discriminatie en racisme te voorkomen. Ook in 2027 blijven we deze organisaties volgen bij het gebruik van de toets. Daarbij kijken we ook naar de lessen die ze hebben opgedaan, en hoe de uitvoeringsdiensten van elkaar kunnen leren.[5]

Organisatiecultuur

Wij blijven ook de komende periode onze aandacht richten op wat organisaties zelf doen om hun organisatiecultuur aan te laten sluiten bij hun missie, visie en ambities. We monitoren in 2027 de uitvoering van onze aanbevelingen en de maatregelen die de diensten zelf hebben aangekondigd. We gaan ons in 2027 ook richten op het (beleids)departement.

In het volgend onderdeel lichten we de onderwerpen voor ons toezicht toe die domein specifiek zijn.

2.2 Belastingen

De missie van de Belastingdienst is om bij te dragen aan een financieel gezond Nederland, door eerlijk en zorgvuldig belasting te heffen en te innen. In 2026 leverde dit ruim 400 miljard euro aan belastinginkomsten op. In de strategische agenda 2026-2030 legt de staatssecretaris van Financiën de nadruk op vereenvoudiging: stapsgewijze aanpassingen in het huidige belastingstelsel (zoals afbouwen of aanpassen van fiscale regelingen die hun doel niet bereiken) en grondigere hervorming op de langere termijn.

Er zijn in 2027 interessante ontwikkelingen ter versterking van de rechtsbescherming. Per 1 januari 2027 kunnen belastingplichtigen in bezwaar en beroep bij onenigheid over uitstel van betaling en kwijtschelding van belastingschulden. Ook krijgen burgers en bedrijven de komende jaren stapsgewijs meer inzicht in hun fiscale dossier. Dit kan zowel voor burgers en bedrijven als voor de uitvoeringsdiensten consequenties hebben, die we volgen vanuit onze blik in zowel de samenleving als in de domeinen.

Nieuwe activiteiten in 2027

Het leren van uitspraken

Burgers en ondernemers kunnen in bezwaar na een beslissing van de Belastingdienst, en als men er dan niet samen uitkomt ook in beroep bij een rechter. Daarna kunnen nog hoger beroep en cassatie bij de Hoge Raad volgen. Rechters doen hierbij uitspraken die knelpunten bloot kunnen leggen in wetgeving, beleid of de uitvoering daarvan. Rechterlijke uitspraken vormen daarmee een belangrijke informatiebron voor een lerende en verbeterende overheid.

In 2027 kijken wij naar hoe de wetgever leert van uitspraken van de rechter. Zo gaan we na hoe het departement deze analyseert en vervolgens aanpassingen voorstelt in wet- en regelgeving of beleid. Maar ook hoe dit dan doorwerkt in de uitvoering, bijvoorbeeld in opdrachten en instructies. Daarbij is het belangrijk dat er een werkwijze is waarbij knelpunten in de uitvoering bij beleid worden aangekaart.

Invordering en betalingsregelingen

Als burgers of bedrijven te maken krijgen met belastingschulden, dan kan de Belastingdienst verschillende instrumenten inzetten, zoals een dwangbevel of beslagmaatregelen. Daarbij kan een klein betalingsprobleem uitgroeien tot een stapeling van problemen. Voor die problemen is aandacht in de (herijkte) invorderingsstrategie[6] van de Belastingdienst (en Dienst Toeslagen): invordering moet doenlijk zijn voor burgers en ondernemers, het bestaansminimum moet worden beschermd en problematische schulden moeten worden voorkomen.

Burgers en bedrijven krijgen de komende jaren stapsgewijs **meer inzicht** in hun **fiscale dossier.**

Als burgers of ondernemers financieel in de knel zitten, dan kan een betalingsregeling met de Belastingdienst lucht geven en perspectief om uit de financiële problemen of schulden te komen. In 2027 willen we weten hoe betalingsregelingen uit de herijkte invorderingsstrategie werken in de uitvoeringspraktijk.

Activiteiten die we in 2027 voortzetten of opvolgen

Naast deze nieuwe onderwerpen zijn er twee onderzoeken die we in 2026 zijn gestart en die doorlopen in 2027. Allereerst zijn we in 2026 begonnen met een onderzoek naar de afwegingen die de Belastingdienst maakt bij het inzetten van bevoegdheden. Daarbij kijken we specifiek naar de uitvoeringspraktijk van de verzuimboete[7]. Ten tweede loopt het onderzoek naar sturing bij de Belastingdienst door. Wij kijken hierbij naar de factoren die de keuzes en besluiten van medewerkers beïnvloeden, en hoe men hierbij rekening houdt met het burgerperspectief. Het betreft een exploratief onderzoek, waaruit nieuwe inzichten en activiteiten kunnen volgen.

2.3 Toeslagen

In 2026 ontvingen zo'n 6 miljoen huishoudens toeslagen en keerde Dienst Toeslagen in totaal ongeveer 23 miljard euro aan toeslagen uit.[8] Veel mensen maken dus gebruik van toeslagen. Het systeem van toeslagen is echter complex en kan voor mensen onvoorspelbaar uitpakken, met grote financiële gevolgen.

Het systeem van toeslagen is **complex** en kan voor mensen **onvoorspelbaar** uitpakken met grote **financiële** gevolgen.

Het kabinet heeft de ambitie om het toeslagenstelsel te hervormen en het systeem eenvoudiger, duidelijker en rechtvaardiger te maken. Op 10 juni 2026 stuurde de staatssecretaris van Financiën een strategische agenda naar de Eerste en Tweede Kamer, waarin de beoogde aanpak van het kabinet staat beschreven: stapsgewijze verbeteringen in het huidige toeslagenstelsel en tegelijkertijd kijken naar verdergaande hervorming van het stelsel. Wij volgen of de voorgenomen ambities daadwerkelijk leiden tot verbeteringen voor burgers en ondernemers.

Het huidige toeslagenstelsel is voor veel burgers en ondernemers nog altijd onnavolgbaar complex. Dat zien wij dagelijks terug in ons werk. Het correct doorgeven van wisselende inkomens of wijzigingen in de gezinssituatie is een constante bron van zorg. En veel mensen worden nog steeds achteraf geconfronteerd met ingrijpende terugvorderingen die direct leiden tot financiële onzekerheid.

Nieuwe activiteiten in 2027

Bezwaarfase bij Dienst Toeslagen

Bezwaar maken tegen een besluit van Dienst Toeslagen kan voor burgers een grote en belangrijke stap zijn, zeker wanneer een besluit kan leiden tot financiële zorgen en onzekerheid. Het is daarom belangrijk dat burgers in de bezwaarfase zorgvuldig en rechtvaardig worden behandeld en dat rekening wordt gehouden met hun individuele situatie.

Dienst Toeslagen heeft de afgelopen jaren geïnvesteerd in een meer menselijke behandeling van bezwaren. In 2027 gaan we na hoe dit in de praktijk uitwerkt. We richten ons daarbij aan de ene kant op de ruimte die (bezwaar)behandelaars ervaren om zelfstandig beslissingen te nemen, en de mogelijkheden die zij hebben om rekening te houden met de situatie van burgers. Denk hierbij aan de ruimte om een (tijdelijke) oplossing te creëren, even niks te doen of uitstel van betaling te verlengen. Ook bekijken we hoe burgers de bezwaarfase ervaren en of zij zich daarin voldoende gehoord en rechtvaardig behandeld voelen. Hierbij kijken we ook naar de mogelijkheden die burgers hebben als ze niet of niet tijdig bezwaar hebben gemaakt.

Activiteiten die we in 2027 voortzetten of opvolgen

Onderzoek wijzigingen huurtoeslag

In 2026 zijn we een onderzoek gestart naar het wijzigingsproces binnen de huurtoeslag. Dit onderzoek loopt door in 2027. We onderzoeken waar in het huidige wijzigingsproces knelpunten, kansen en uitdagingen liggen voor een volledige, tijdige en juiste verwerking van wijzigingen. Daarbij wordt nadrukkelijk ook het burgerperspectief meegenomen.

Voortgang verbetering invorderingsproces toeslagen

In ons onderzoek naar het invorderingsproces van Dienst Toeslagen constateerden we dat het proces onvoldoende aansluit bij wat mensen nodig hebben en dat berekeningen niet altijd passend zijn bij wat mensen kunnen betalen.[9]
Dienst Toeslagen heeft inmiddels verschillende verbeteringen aangekondigd.[10]
We blijven volgen in hoeverre deze voornemens leiden tot praktische oplossingen die daadwerkelijk aansluiten bij de behoeften van mensen.

Onderzoek gevolgen wetsvoorstel Algemene wet bestuursrecht (Awb)

Het wetsvoorstel versterking waarborgfunctie Algemene wet bestuursrecht (Awb) is nog niet afgerond. Ook in 2027 kijken we mee hoe met de gevolgen voor de uitvoering van Dienst Toeslagen rekening wordt gehouden in de vormgeving van deze wet[11].

2.4 Douane

De Douane heeft een belangrijke rol in het beschermen van de samenleving op het gebied van veiligheid, gezondheid, economie en milieu. Europa stelt strenge eisen op deze gebieden. Daarbij wil de Douane grensoverschrijdende goederenstromen en de concurrentiepositie van Nederland zo min mogelijk in de weg zitten. De Douane werkt daarbij in een complexe omgeving met Europese partners en wetgeving, en met negen ministeries als opdrachtgever.

Ook is het belang van het beschermen van de buitengrenzen van de Europese Unie vanwege de aanhoudende geopolitieke instabiliteit de afgelopen jaren flink toegenomen.

Zowel de Douane als het bedrijfsleven krijgt de komende tijd te maken met een belangrijke verandering: de invoering van het nieuwe Douanewetboek van de Unie (nDWU). Dit is een brede modernisering van het douanestelsel, met een data gedreven werkwijze en waarbij lidstaten intensiever gaan samenwerken. Omdat het om grote veranderingen gaat, volgen wij de berichtgeving hierover en blijven we in gesprek met betrokken partijen.

Nieuwe activiteiten in 2027

Werkwijze bij boetes

We gaan ons richten op de werkwijze bij en de hoogte en juridische grondslag van boetes. De Douane handhaaft de wet via zowel bestuursrechtelijke als strafrechtelijke bevoegdheden. Bestuursrechtelijk legt de Douane correcties of boetes op bij formele fouten. Daarnaast kan de Douane ook gebruik maken van het strafrecht door bijvoorbeeld een fiscale strafbeschikking op te leggen bij vermoedens van overtredingen of misdrijven (zoals smokkel of fraude). Wij gaan na welke afwegingen hierbij in de praktijk worden gemaakt en welke ondersteuning en instructies en professionele ruimte de douanemedewerker hierbij heeft.

Activiteiten die we in 2027 voortzetten of opvolgen

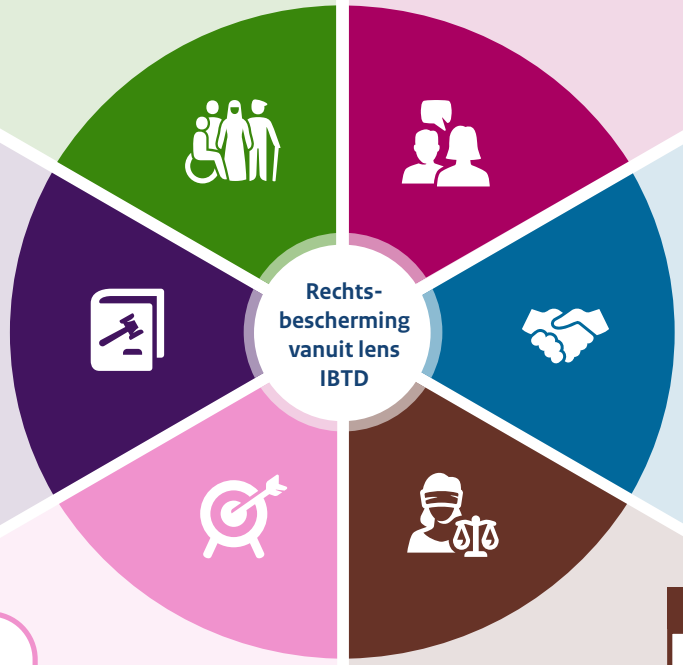
In 2026 hebben we ons onderzoek naar rechtsbescherming voor ondernemers gepubliceerd. Rechtsbescherming is een aandachtsgebied dat centraal staat in ons toezicht. In 2027 kijken we hoe de aanbevelingen van ons onderzoek worden opgevolgd.

In de tweede helft van 2026 zijn we gestart met het onderzoek naar hoe de aansturing door de vele opdrachtgevers en het ministerie van Financiën bijdraagt aan de beschermende en faciliterende taken van de Douane . Het speelveld met vele opdrachtgevers en een veelheid aan belangrijke taken en ontwikkelingen vraagt om passende sturing. Het onderzoek loopt door in 2027.

Het belang van het **beschermen van de buitengrenzen** van de **Europese Unie** is de afgelopen jaren **flink toegenomen.**

Rechtsbescherming volgens de IBTD

In ons toezicht streven wij naar een brede invulling van rechtsbescherming.
Dit figuur vat samen wat hierbij voor ons de zes belangrijkste toetsstenen zijn en wat wij daaronder verstaan.



Perspectief doelgroep

Let op doenlijkheid, een passend mensbeeld en betrek burgers waar dat kan

Laat het systeem de leefwereld dienen i.p.v. andersom

Ga uit van vertrouwen en toon empathie.
Heb waar dat nodig is aandacht voor vertrouwensherstel

Het perspectief van burgers en bedrijven is het startpunt van dienstverlening op het gebied van belastingen, toeslagen en douane, zodat die zo veel mogelijk aansluit op hun capaciteiten en behoeften

Responsiviteit en oplossingsgerichtheid

Zet in op een goed signalerend vermogen van de organisatie

Wees oplossingsgericht en zorg voor de-escalatie
Benut de kansen van alternatieve geschilbeslechting

Een responsieve houding voorkomt problemen waar mogelijk en draagt anders bij aan snelle oplossing

Goede toegang tot het recht

Zorg dat de burger - ook proactief - krijgt waar die recht op heeft en makkelijk kan voldoen aan plichten

Ga na of het gesloten systeem van bezwaar en beroep tot knelpunten leidt

Zorg ervoor dat klacht- en bezwaarbehandeling recht doet aan het echte probleem

Een goede toegang tot het recht betekent niet alleen een papieren procedure, maar één die ook recht doet aan het echte probleem

Betrouwbaarheid

Ga betrouwbaar om met de machtspositie van de overheid

Ga juist om met de inzet van bevoegdheden en de checks die daarop bestaan

Wentel risico's niet op de burger af en verander regels niet gedurende het spel ten nadele van burgers

Een betrouwbare overheid is zich bewust van haar positie en verantwoordelijkheden in de buitenwereld

De bedoeling en uitkomst centraal

Pas de wet rechtvaardig toe en streef naar redelijke uitkomsten

Maak actief gebruik van de beginselen en behoorlijkheidsnormen

Als de overheid de bedoeling centraal zet, zijn uitkomsten rechtvaardig en niet alleen rechtmatig

Procedurele rechtvaardigheid

Luister naar de burger en neem diens inbreng serieus

Zorg ervoor dat burgers goed voor zichzelf kunnen opkomen (sta naast ze en niet tegenover)

Procedurele rechtvaardigheid zorgt dat burgers zich gehoord en gezien voelen in hun contact met de overheid

3 Organisatie

3.1 Onze mensen

In de zomer van 2026 heeft de IBTD afscheid genomen van de inspecteur-generaal (IG) die sinds de oprichting het gezicht was van de IBTD. Bart Snels heeft na 4,5 jaar het stokje overgedragen aan Marina Eckenhausen. Marina Eckenhausen, die eerder IG was bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ), zal de functie voor een jaar waarnemen. Na afronding van de evaluatie van de IBTD begint de werving van een nieuwe IG.

De IBTD is nog in opbouw. In het najaar van 2026 hebben we een bezetting van 37 FTE en in 2027 neemt deze nog met enkele FTE toe.

De afgelopen jaren hebben onze medewerkers hard gewerkt om het toezicht vorm te geven, de domeinen te leren kennen en de opgedane kennis en signalen in producten te vangen. In 2027 nemen we meer ruimte om te werken aan de interne organisatie. We investeren gericht in het welzijn van onze medewerkers, in de personeelszorg en in de verdere ontwikkeling van onze medezeggenschap.

3.2 Onze middelen

Het budget van onze inspectie bedraagt voor 2027 € 7.046.000. De taakstelling die het vorige kabinet heeft opgelegd, is inmiddels door de IBTD ingevuld. Voor de periode 2025 tot 2029 draagt de IBTD bij met een bedrag van circa €36.000 per jaar.

Door de taakstelling van het huidige kabinet (Jetten I) wordt de formatie en het budget van de organisatie de komende jaren verder beperkt ten opzichte van eerdere plannen. De concrete uitwerking hiervan volgt.

3.3 Ontwikkeling van onze processen, informatiebeheer en het gebruik van AI

We zetten in 2027 stappen in de sturing op de bedrijfsvoering. We professionaliseren onze processen door standaardisatie en procesbeschrijvingen. We zetten een volgende stap in de informatiehuishouding door medewerkers aan de hand te nemen met behulp van het vastgestelde Informatiehuishoudingshandboek (IHH). In 2027 verbeteren we zo de archivering. We stimuleren en ondersteunen onze medewerkers bij het inzetten van AI waar dit past bij het karakter van hun werkzaamheden, hiertoe sluiten we aan bij de faciliteiten en opleidingen van het ministerie van Financiën.

3.4 Onze communicatie

Wij willen dat onze communicatie toegankelijk is voor zowel professionals als voor geïnteresseerde burgers en ondernemers. Daarom zetten we in 2027 verdere stappen in de toegankelijkheid van onze communicatie.

3.5 Onze reflectie, evaluatie, strategie en beleid

In 2026 reflecteren wij op de afgelopen vijf jaar IBTD. We blikken terug op de tijd rond onze oprichting, kijken naar waar we nu staan en wat dit betekent voor ons toezicht in de komende jaren. Daarmee geven de uitkomsten van de reflectie ook accenten mee voor ons toezicht in 2027. Waar dit leidt tot eventuele bijstellingen in dit werkprogramma communiceren wij daar actief over.

Bij de oprichting van de inspectie begin 2022 is bepaald dat na vijf jaar een evaluatie plaatsvindt. Een externe commissie rondt deze evaluatie begin 2027 af. Na vijf jaar is het belangrijk om de balans op te maken, zodat we weloverwogen stappen naar de toekomst kunnen zetten.

We werken aan het verder ontwikkelen van onze toezichtstrategie. In 2027 stellen we een Meerjarenbeleidsplan 2028-2032 op. Naast de inzichten uit de reflectie en de evaluatie gaan we daarvoor in gesprek met onze omgeving.

In **2027** zetten we **verdere stappen** in de **toegankelijkheid** van onze **communicatie.**

Eindnoten

1 Dit dreigde bijvoorbeeld bij medewerkers van de sociale werkvoorziening in Rotterdam: Rotterdamse (ex-)werknemers van sociale werkplaats in de knel door nabetaling van salaris – Ombudsman Rotterdam-Rijnmond en brief van de wethouder en de ombudsvrouw

2 Zie ons rapport uit 2024: In gesprek over herstel: wat burgers echt nodig hebben | Inspectie belastingen, toeslagen en douane, ons signaal uit 2023: Signaal: Levens in de wachtstand | Inspectie belastingen, toeslagen en douane en een gezamenlijke brief van verschillende partijen uit 2026: Los studieschulden gedupeerde jongeren Toeslagenschandaal op | Inspectie belastingen, toeslagen en douane

3 Zie het advies: Minder beloven meer doen | Rijksoverheid.nl

4 Zie het bericht: Dataomgeving Belastingdienst bleef jarenlang buiten beeld | Rijksoverheid.nl

5 Informatie over de discriminatietoets: Discriminatietoets - Staatscommissie tegen Discriminatie en Racisme

6 Zie de brief: Versnelling implementatie herijking invorderingsstrategie Belastingdienst en Dienst Toeslagen

7 De Belastingdienst kan een verzuimboete opleggen wanneer een verplichting niet wordt nagekomen. Bijvoorbeeld bij het niet (tijdig) doen van een belastingaangifte of niet (volledig) betalen van de verschuldigde belasting

8 Zie het Jaarplan 2026 van de Dienst Toeslagen

9 Zie ons onderzoek uit 2025: Van ambitie naar praktijk. Onderzoek naar het invorderingsproces bij Dienst Toeslagen

10 Zie voor laatste stand van zaken: Toeslagen (36.708); brief regering; Stand van zaken Dienst Toeslagen (TK, 62) - Eerste Kamer der Staten-Generaal

11 Zie ons plan van aanpak uit 2024: Plan van aanpak gevolgen wetsvoorstel Algemene wet bestuursrecht (Awb) bij Dienst Toeslagen

Dit is een uitgave van:

Inspectie belastingen, toeslagen en douane

Oktober 2026