AH 274
2026Z18198

Antwoord van staatssecretaris Eerenberg (Financiën) (ontvangen 5 oktober 2026)

Vraag 1
Heeft u kennisgenomen van het artikel ‘Van “juweel” van de overheid tot “beerput van ellende”’ over de ontwikkeling van de Belastingdienst?

Antwoord 1
Ja.

Vraag 2
Denkt u dat de Belastingdienst weer in staat is de voorlopersrol te kunnen gaan pakken?

Antwoord 2
Ja, ik ben ervan overtuigd dat dit kan, al zal dat niet van de ene op de andere dag gaan. Zoals ik in de bijgevoegde brief heb toegelicht, kan daarvoor een basis worden gelegd door in te zetten op de strategische vernieuwing.

Vraag 3
Welke lessen uit eerdere reorganisaties worden aantoonbaar toegepast bij de huidige veranderopgaven van de Belastingdienst?

Antwoord 3
De Belastingdienst heeft lessen uit eerdere reorganisaties en verandertrajecten betrokken bij de (in)richting van de huidige koers. Een belangrijke les is dat de kwaliteit en tijdigheid kunnen lijden onder het uitvoeren van te veel grote veranderopgaven op hetzelfde moment. Naast nieuwe veranderingen, moet de Belastingdienst ook blijvend investeren in het op orde brengen en houden van de basis. Daarom kiest de Belastingdienst ervoor om liever een beperkter aantal trajecten tijdig en volledig uit te voeren, dan te veel trajecten tegelijkertijd op te starten. Een belangrijke les is dat er bij meerjarige programma’s resultaatgerichter wordt gewerkt door tussentijdse doelen te stellen. Dat biedt de mogelijkheid voor de Belastingdienst om, waar nodig, tussentijds bij te sturen.

Een andere belangrijke les uit het verleden is dat duurzame verandering en transitie vragen om een duidelijke koers en heldere verantwoordelijkheden. Dit is bijvoorbeeld gerealiseerd met de herijking van de topstructuur in 2025, waarmee de besturing van de Belastingdienst is vereenvoudigd en de onderlinge samenwerking tussen dienstonderdelen is versterkt.

Vraag 4
In hoeverre zijn volgens u bij de verschillende reorganisaties bij de Belastingdienst concrete en meetbare doelen gesteld, zodat tussentijds kon worden getoetst of bijgestuurd?

Antwoord 4
Bij reorganisaties en verandertrajecten worden doelen, mijlpalen en periodieke evaluatiemomenten gebruikt om de voortgang te volgen en waar nodig bij te sturen. De vorm en inhoud daarvan verschilden per traject. Een reconstructie van de afgelopen 20 jaar is niet voorhanden.

De mate waarin doelen werden gerealiseerd, was echter niet uitsluitend afhankelijk van de inspanningen van de Belastingdienst zelf. Ook politieke ontwikkelingen

(intensiveringen en taakstellingen), veranderingen in wet- en regelgeving, technologische ontwikkelingen, arbeidsmarktontwikkelingen en de beschikbare personele capaciteit zijn van invloed op het behalen van resultaten. Deze ervaringen onderstrepen het belang van een integrale benadering, waarin naast resultaten ook gestuurd wordt op randvoorwaarden die nodig zijn om deze duurzaam te realiseren. Mede daarom zijn in de Meerjarenstrategie 2025-2030 de strategische pijlers ‘we brengen en houden de basis op orde’ en ‘we werken vanuit plezier en vakmanschap’ opgenomen.

Vraag 5
In hoeverre is dat volgens u bij de huidige opgave het geval?

Antwoord 5
In het regeerakkoord is opgenomen dat het kabinet prioriteit geeft aan de modernisering van het ICT-landschap binnen de Belastingdienst en het op orde brengen van het personeelsbestand. De Meerjarenstrategie 2025-2030 en de visie ‘Belasting betalen, automatisch goed’ vormen hiervoor het strategische kader en worden jaarlijks vertaald naar het Jaarplan Belastingdienst en onderliggende sturings- en verantwoordingsdocumenten. Daarin zijn verantwoordelijkheden expliciet belegd, worden doelstellingen en resultaten periodiek gemonitord en vindt waar nodig bijsturing plaats.

Vraag 6
Wat zeggen de huidige tegenvallers in de ICT-modernisering, zoals beschreven in de recente voortgangsbrief, volgens u over de kwaliteit en voorspelbaarheid van de totale ICT-planning?

Vraag 7
In hoeverre gaat het om incidentele tegenvallers binnen afzonderlijke projecten en in hoeverre is sprake van een structurele onderschatting van de totale moderniseringsopgave?

Vraag 8
In hoeverre worden de tegenvallers volgens u veroorzaakt door technische vertragingen en/of inschattingsfouten, en in welke mate door politieke wensen en/of hersteloperaties?

Antwoord op vraag 6, 7 en 8
Voor het antwoord op deze vragen verwijs ik u naar de Kamerbrief die u gelijktijdig met de beantwoording ontvangt.

Vraag 9
Deelt u de mening dat een toekomstbestendige Belastingdienst niet alleen vraagt om keuzes binnen de Belastingdienst, maar ook om meer voorspelbaarheid vanuit kabinet en Kamer?

Antwoord 9
Ja, die mening deel ik. In de strategische agenda 2026-2030 en overzicht uitvoerbaarheid 2025 en 2026 is aangegeven dat vooruitkijken en voorspelbaarheid essentieel zijn. Hierbij is het belang van de meerjarige wetgevingskalender benoemd om de samenwerking tussen beleid en uitvoering verder te versterken. Dit zorgt er ook voor dat de effecten van nieuw beleid op de uitvoering zo vroeg mogelijk kunnen worden meegewogen in de (politieke) besluitvorming, inclusief de vraag in hoeverre er voldoende ruimte blijft voor strategische initiatieven en prioriteiten. De capaciteit bij de Belastingdienst is beperkt en niet alles kan tegelijkertijd en in het heden worden gerealiseerd. Dat betekent dat er keuzes moeten worden gemaakt. Dat betekent niet alleen het beoordelen van individuele (fiscale) maatregelen, maar ook de samenhang daarvan. De optelsom van beleidswensen die los van elkaar

uitvoerbaar zijn, kan op portfolioniveau leiden tot overvraging van de schaarse capaciteit en verdringing van andere belangrijke initiatieven. Daar staat tegenover dat de Belastingdienst zo goed mogelijk inzicht geeft in de impact van de prioriteringskeuzes. Met de inhoudelijke roadmap die ik in het eerste kwartaal van 2027 zal sturen geef ik hier invulling aan. Tevens wordt er door het ministerie van Financiën gewerkt aan een meerjarige wetgevingskalender.

Vraag 10
Hoe kunnen politiek en uitvoering eerder en structureler met elkaar in gesprek over wat uitvoerbaar is, welke veranderingen prioriteit moeten krijgen en welke beleidsrust daarvoor nodig is?

Antwoord 10
Beleid en uitvoering werken al samen aan de voorkant van het beleidsproces, zodat voor het schrijven van wetgeving keuzes gemaakt worden die bijdragen aan de uitvoerbaarheid van maatregelen. Hierbij is ook de afweging met betrekking tot strategische vernieuwing van belang. Ruimte voor strategische vernieuwing kan ook ontstaan door te kiezen voor een kleiner beslag van nieuw beleid. Dit vormt onderdeel van de afweging in de (politieke) besluitvorming. Zoals aangegeven in het antwoord op vraag 9 zijn vooruitkijken en voorspelbaarheid daarbij essentiële ingrediënten. Dit zorgt ervoor dat de effecten van nieuw beleid op de uitvoering zo vroeg mogelijk kunnen worden meegewogen in de (politieke) besluitvorming.

Ik wil daar zelf nog een bijdrage aan leveren door uw Kamer beter inzicht te geven in de keuzes die komende jaren binnen de ICT-planning gemaakt worden (roadmap). De brief die u bij deze beantwoording heeft ontvangen is hiervoor een eerste stap. Daarnaast wil ik u inzicht geven in de meerjarige wetgevings- en beleidsopgave.

Vraag 11
Wanneer is volgens u de moderniseringsopgave (grotendeels) afgerond, zodat er weer meer ruimte en flexibiliteit ontstaat voor ad hoc aanpassingen anders dan parameters en nieuwe grotere wetgevingstrajecten?

Antwoord 11
Het jaar 2028 is een omslagpunt. Voor het overgrote deel van de ketens is de achterstand in technisch onderhoud dan ingelopen. Wel zal het vernieuwen en het Life Cycle Management (LCM) van het ICT-landschap doorlopend aandacht vereisen. Voor een stand van zaken per keten verwijs ik u naar het overzicht uitvoerbaarheid dat u op 15 september jl. heeft ontvangen.[1]

Voor de meeste ketens geldt dat er na het omslagpunt in 2028 al een aanzienlijke voorraad aan nieuwe initiatieven klaarstaat om te implementeren. De ruimte die vrijkomt door het wegwerken van achterstallig technisch onderhoud wordt, zoals ik in de bijgevoegde brief toelicht, primair benut voor strategische initiatieven die de Belastingdienst beter in staat stellen om de verwachtingen van burgers, ondernemers en medewerkers waar te maken.

Vraag 12
Zou het volgens u meerwaarde hebben om gezamenlijk tot een meerjarige agenda te besluiten op basis van beschikbare verandercapaciteit met een beperkt aantal prioriteiten, waaronder enerzijds noodzakelijke modernisering en anderzijds noodzakelijke maar ook gewenste nieuwe wetgeving, zoals hervormingen in de fiscaliteit?

Antwoord vraag 12

[1] Kamerstukken II, 2025/26, 37022, nr. 5

Ik lees in deze vraag een uitnodiging om in meer gezamenlijkheid met uw Kamer op te trekken. Die uitnodiging pak ik graag op. De Belastingdienst heeft met het Meerjarenportfolio (MJP) een meerjarige planning waarin modernisering en wetgeving zijn meegenomen. Ik zie er meerwaarde in om uw Kamer beter mee te nemen in de keuzes die binnen dit portfolio worden gemaakt. In de bijgevoegde brief geef ik voorbeelden van initiatieven waarvoor ik de ruimte wil inzetten die de komende jaren vrijkomt als er minder capaciteit nodig is voor de moderniseringsopgave. In het eerste kwartaal van 2027 ontvangt u een inhoudelijke roadmap waarin ik uitwerk hoe de Belastingdienst de komende jaren prioriteert binnen het portfolio.

Vraag 13
Welke afspraken zouden kabinet en Kamer volgens u met elkaar moeten maken om te voorkomen dat we over enkele jaren opnieuw constateren dat achterstallig onderhoud, ICT-problematiek en een stapeling van politieke wensen noodzakelijke verbeteringen in de weg staan?

Antwoord 13
Allereerst blijft het, zoals ik aangeef in het antwoord op vraag 10, belangrijk om de uitvoering vroegtijdig te betrekken bij beleidsvorming en voor de Belastingdienst om inzicht te blijven geven in het portfolio. Zo kan worden voorkomen dat een opeenstapeling van beleidswensen ervoor zorgt dat andere belangrijke prioriteiten, zoals essentiële modernisering, moeten opschuiven. Dit geldt in het bijzonder bij amendementen. Bij het indienen daarvan is de beoogde zorgvuldigheid en samenwerking tussen beleid en uitvoering gezien de korte doorlooptijd niet altijd haalbaar. Dat vraagt om extra alertheid vanuit de politiek bij het indienen van amendementen die mogelijk grote gevolgen hebben voor de uitvoering. Daarnaast is het van belang, zoals ik aangeef in de bijgevoegde brief, dat de Belastingdienst de ruimte die vrijkomt na het wegwerken van achterstallig onderhoud kan benutten voor strategische vernieuwing in plaats van deze automatisch te laten opvullen met additionele beleidswensen. Zo kan worden voorkomen dat noodzakelijke verbeteringen worden uitgesteld, en ontstaat er weer ruimte voor de Belastingdienst om die voorlopersrol terug te pakken.