

## Vragen gesteld door de leden der Kamer, met de daarop door de regering gegeven antwoorden

### 1987

Vragen van het lid **Lodders** (VVD) aan de Staatssecretaris van Financiën over *de reorganisatie van de Belastingdienst* (ingezonden 12 februari 2020).

Antwoord van Staatssecretaris **Vijlbrief** (Financiën – Fiscaliteit en Belastingdienst), mede namens de Staatssecretaris van Financiën (Toeslagen en Douane) (ontvangen 27 februari 2020).

#### Vraag 1

Bent u bekend met het artikel «Onvrede groeit over reorganisatie Belastingdienst»<sup>1</sup> en de brief «Pas op! Wet in uitvoering»?<sup>2</sup>

#### Antwoord 1

Ja.

#### Vraag 2

Komt de aangekondigde reorganisatie (ontvlechting) overeen met uw visie op de gewenste organisatie van de Belastingdienst? Kunt u uw visie op de organisatie en de gewenste organisatie delen? Kunt u de verschillende stappen beschrijven en daarbij specifiek ingaan op de verschillende dienstonderdelen die breed ingezet worden, zoals de Belastingtelefoon, de ICT enz.? Hoe krijgen deze onderdelen een plek in de nieuwe organisatie?

#### Antwoord 2

Er is de komende jaren veel werk te verzetten bij de Belastingdienst: de menselijke maat moet uitgangspunt zijn in ons contact met de burger, daarnaast vragen de hersteloperatie op Toeslagen en de ICT-problemen van de Belastingdienst bijzondere aandacht. Met het besluit tot ontvlechting van Belastingdienst, Toeslagen en Douane krijgen deze organisatieonderdelen op korte termijn de bestuurlijke aandacht en focus die past bij de omvang en het belang van hun taak zodat burgers en bedrijven kunnen rekenen op zorgvuldigheid, betrouwbaarheid en vooral goede dienstverlening. We nemen de ontvlechting ter hand met als motto: «doen wat helpt». Voor de terreinen waar het voor de kwaliteit van dienstverlening beter is om samen te werken, zal dat het uitgangspunt blijven. Zoals de Minister van Financiën in het debat

<sup>1</sup> <https://fd.nl/economie-politiek/1333734/steeds-meer-vraagtekens-bij-ontvlechting-belastingdienst>

<sup>2</sup> <https://www.fnv.nl/nieuwsbericht/sectornieuws/fnv-overheid/2020/02/minister-van-financien-maakt-medewerkers-belasting>

van 21 januari jl. heeft aangegeven gaan wij alleen ontvlechten waar dat zinvol is. De drie (twee interim- en één waarnemend) Directeuren-Generaal zullen de uitwerking van de ontvlechting met grote zorgvuldigheid en stapsgewijs ter hand nemen.

#### Vraag 3

Wat vindt u van de aangekondigde reorganisatie en het ontbreken van overleg met de ambtelijke organisatie en de grote zorgen van de betrokken medewerkers? Kunt u reflecteren op het gesprek dat u recent had met medewerkers van de dienst?

#### Antwoord 3

Al deze veranderingen zijn alleen mogelijk als we het samen doen met de medewerkers van de Belastingdienst, Toeslagen en Douane. In het debat op 21 januari is door de Minister toegezegd dat de stem van de medewerkers een plek krijgt, ook is de motie Leijten over dit onderwerp door uw kamer aangenomen. De zorgen die worden geuit namens de medewerkers nemen wij zeer serieus. Het is begrijpelijk dat de collega's willen weten hoe de medezeggenschap wordt betrokken. Op 19 februari jl. zijn wij in gesprek gegaan met de vertegenwoordigers van de samenwerkende centrales en de Departementale Ondernemingsraad. In die gesprekken hebben wij aangegeven dat de verandering wordt gedaan in nauw overleg met medewerkers, medezeggenschap en de vakbonden, zoals aan de heer Omtzigt is toegezegd en waartoe wij zijn opgeroepen door de motie Bruins.

#### Vraag 4

Hoe verklaart u de geluiden binnen de dienst die duiden op grote zorgen of er wel voldoende geluisterd wordt naar de medewerkers en of ze niet buitenspel worden gezet? Op welke manier zijn of worden ook de medewerkers van de dienst betrokken bij de plannen tot ontvlechting? Deelt u de mening dat betrokken medewerkers belangrijke zeggenschap zouden moeten krijgen in de ontvlechting van de dienst? Zo nee, waarom niet?

#### Antwoord 4

De stem van medewerkers van de Belastingdienst, Toeslagen en Douane in het verandertraject is essentieel. Hun kennis, expertise en ervaringen zijn van groot belang bij de cruciale, maar ingewikkelde veranderingen die nu op stapel staan. Daarom geven wij hen, zoals de moties Bruins en Leijten ook oproepen, een belangrijke stem in de vernieuwingsopgave. Daartoe wordt nauw overleg gevoerd met medewerkers van de dienst, maar ook met de medezeggenschap en vakbonden. Ook wij hebben met hen gesproken over wat zij nodig hebben om hun vak uit te oefenen. Op deze manier willen we bereiken dat burgers en bedrijven kunnen vertrouwen op onze dienstverlening en dat de medewerkers met trots werken voor de Belastingdienst, Toeslagen en de Douane. Voor de zomer zullen wij een plan van aanpak aan uw Kamer toesturen, zoals gevraagd door mevrouw Lodders, waarin ook nadrukkelijk het geluid van de medewerkers een plek in krijgt. Dat kan bijvoorbeeld vorm krijgen door middel van klankbordgroepsessies met verschillende groepen medewerkers of het actief vragen van feedback.

#### Vraag 5

Wat vindt u van de oproep van de samenwerkende centrales van overheids-personeel om de denkkracht en geld te besteden aan het verbeteren van de automatisering in plaats van aan de zoveelste structuurwijziging? Welke plek krijgt de verouderde IV (informatievoorziening; werken aan verbetering operationele prestaties, verminderen complexiteit en verbeteren professionaliteit en de kosten IT) in de reorganisatie van de Belastingdienst?

#### Antwoord 5

De zorgen van de samenwerkende centrales en de medewerkers zijn bij ons bekend en die nemen wij serieus. De Minister heeft, in het debat op 21 januari, mevrouw Leijten toegezegd de medewerkers van de Belastingdienst, Toeslagen en Douane te betrekken bij de uitwerking van de ontvlechting. In gesprekken met de samenwerkende centrales van overheids-personeel hebben wij aangegeven dat de verandering wordt gedaan in nauw overleg met medewerkers, medezeggenschap en de vakbonden. Met het besluit tot

ontvlechting van de Belastingdienst in drie onderdelen wordt de bestuurlijke aandacht voor de taak van de onderdelen Belastingdienst, Toeslagen en Douane vergroot. In zijn brief van 11 januari heeft de Minister drie maatregelen benoemd. Het versnellen en intensiveren van de verbeteringen op het gebied van managementinformatie en ICT was daar één van. Voor de zomer zal uw kamer worden geïnformeerd over een integraal plan van aanpak IV.

Vraag 6

Hoe draagt de ontvlechting en het versterken van de besturing bij aan het oplossen van de problemen bij de dienst en specifiek de uitvoering toeslagen?

Antwoord 6

Zie het antwoord op vraag 2. Onder meer de CAF-11-zaak heeft de noodzaak voor deze maatregel op schrijnende wijze aan het licht gebracht. Met de ontvlechting in Belastingdienst, Toeslagen en Douane krijgen de portefeuilles zowel politiek als ambtelijk een meer passende omvang en ontstaat meer aandacht voor het verbeteren van de uitvoering. Door nauwe samenwerking met de bewindspersonen van de toeslagdepartementen wordt geborgd dat bij het maken van nieuw beleid en het evalueren van bestaand beleid, meer rekening wordt gehouden met de (on)mogelijkheden in de uitvoering.

Vraag 7

Wie heeft – en krijgt – de leiding over de uitvoering van de grote ontvlechtingsopgave, mede indachtig de toezegging van de Minister betrokken te blijven bij de ontvlechting, gedaan tijdens het debat op 21 januari 2020? Welke rol hebben de andere twee bewindslieden bij de ontvlechtingsopgave?

Antwoord 7

De politieke verantwoordelijkheid voor de Belastingdienst, Toeslagen en Douane ligt zoals u weet bij ons als staatssecretarissen van Financiën. Wij zijn dan ook aanspreekpunt voor uw Kamer voor wat betreft de voortgang van de aangekondigde maatregelen en trekken gezamenlijk op in de opgave die er ligt. De Minister blijft hier bij betrokken, conform zijn toezegging in het debat met uw Kamer van 21 januari 2020.

Vraag 8

Wat vindt u van de suggestie van de medewerkers van de dienst om naast een uitvoeringstoets in de toekomst ook het risico op onbedoelde effecten van de wetgeving in de uitvoering mee te wegen? Bent u bereid dit mee te nemen?

Antwoord 8

Bij het maken van beleid staat het realiseren van het gewenste effect voorop. In het proces van beleidsvorming worden conform het Integraal afwegingskader de nevendoeffecten van beleid zoveel als mogelijk in beeld gebracht en betrokken bij het vormgeven van beleid. De impact van nieuw beleid wordt voor verschillende aspecten bepaald via een aantal toetsen en consultaties, waaronder het afwegingskader belastinguitgaven, de uitvoeringstoets van de Belastingdienst, een MKB-toets, een wetgevingstoets, een toets door de Autoriteit Persoonsgegevens, een internetconsultatie en de regeldruktoets door het Adviescollege toetsing Regeldruk. Ook wordt het doenvermogen steeds meer betrokken bij het maken van beleid. Met ingang van het volgende Belastingplan wordt hier apart aandacht aan besteed middels een op te stellen doenvermogenstoets. Het verkrijgen van inzicht in de werking van beleid – zowel de bedoelde als onbedoelde effecten – is een belangrijk doel van de nauwere samenwerking tussen beleid en uitvoering, zoals aangekondigd in de brief van de Minister van Financiën over het versterken van de aansturing van de Belastingdienst. Het gebruik van het bestaande instrumentarium om beleid te monitoren en evalueren gaan wij op dit specifieke punt nader bezien, om te borgen dat meer nog dan nu de onbedoelde neveneffecten van beleid – ook in onderlinge samenhang – beter in beeld kunnen worden gebracht.

Vraag 9

Bent u bereid om een plan van aanpak met de Kamer te delen waarmee de Kamer inzicht krijgt in het gewenste eindbeeld van de organisatie, het tijdpad – wanneer worden welke stappen gezet – en een kostenoverzicht?

Antwoord 9

In onze brief over de aanpak van de problemen bij de Belastingdienst, Toeslagen en Douane beschrijven wij, mede namens de Minister van Financiën, hoe wij de vervolgstappen bij de Belastingdienst, de Douane en Toeslagen voor ons zien, gericht op een beter en menselijker functioneren. Zoals de Minister van Financiën in het debat van 21 januari jl. heeft aangegeven gaan wij alleen ontvlechten waar dat zinvol is. In deze brief is ook een overzicht opgenomen met voorgenomen maatregelen, een plan van aanpak voor de ontvlechting maakt daar onderdeel van uit en wordt voor de zomer met uw Kamer gedeeld.

Vraag 10

Bent u bereid om in het plan van aanpak ook aandacht te hebben voor de noodzakelijke cultuurverandering binnen de dienst?

Antwoord 10

Leiderschap en cultuur vormen een essentieel onderdeel van de vernieuwingsopgave van de Belastingdienst en krijgen daarmee ook een belangrijke en niet vrijblijvende plek in het plan van aanpak van de ontvlechting dat wij uw Kamer voor de zomer toesturen. De veranderingen vragen binnen de diensten om een open cultuur, waar dilemma's worden besproken en er continue reflectie is op wat beter kan. Het is nodig dat we de afstand tussen de top en de werkvloer verkleinen, zodat geluiden van de werkvloer gehoord en opgepikt worden. Medewerkers moeten de ruimte krijgen om als professionals hun vak uit te oefenen.

Tussen de diensten zijn er verschillen in taak, context en uitdagingen. Daarom is het belangrijk dat de centrale leiderschaps- en cultuuraanpak binnen elk onderdeel van de Belastingdienst, en binnen Toeslagen en Douane, een eigen invulling krijgt die daarbij aansluit. Deloitte brengt momenteel de huidige cultuur van de Belastingdienst, Toeslagen en Douane in kaart in relatie tot de gewenste cultuur. Die uitkomsten nemen wij mee in het bepalen van de vorm, mate en het tempo van de ontvlechting.

Vraag 11

Wanneer bent u voornemens de uitvoeringstoets over de ontvlechting te delen met de Kamer zoals toegezegd tijdens het debat over de reorganisatie van de Belastingdienst op 21 januari?

Antwoord 11

Wij onderstrepen de toezegging van de Minister van Financiën uit het debat van 21 januari. Inmiddels zijn twee interim--directeuren-generaal aangesteld voor de Belastingdienst en Toeslagen. Voor de Douane is een waarnemend directeur-generaal benoemd. Deze hebben de opdracht gekregen om een de ontvlechting uit te werken en daarbij onder andere de organisatorische, juridische, en financiële consequenties in kaart te brengen.

De uitvoering van een haalbaarheidstoets richt zich, overeenkomstig de toezegging van de Minister op 21 januari, op de ontvlechting en niet op het besluit tot het aanstellen van drie DG's. Dat besluit is immers een feit, de wijze van ontvlechting wordt nog uitgewerkt. Als toegezegd, wordt uw Kamer over die uitwerking geïnformeerd.

Vraag 12

Bent u bereid om de vragen voor het algemeen overleg Belastingdienst van 4 maart 2020 te beantwoorden, zodat we uw plannen kunnen bespreken tijdens dit debat?

Antwoord 12

Ja.