

Vergaderjaar 2020–2021

**31 066**

**Belastingdienst**

**Nr. 811**

## **BRIEF VAN DE STAATSSECRETARISSEN VAN FINANCIËN**

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 21 april 2021

Op 11 januari 2020 besloot de Minister van Financiën om Toeslagen en Douane een zelfstandige positie te geven als directoraat-generaal, naast het directoraat-generaal van de Belastingdienst waar zij tot dan toe onderdeel van uitmaakten<sup>1</sup>. De drie diensten kregen in de loop van 2020 een eigen directeur-generaal, waardoor we de ambtelijke sturing hebben versterkt.

Tevens is besloten de politieke sturing en aandacht te versterken. Dit leidde in 2020 tot de komst van twee staatssecretarissen op het Ministerie van Financiën. De taken van deze staatssecretarissen zijn verdeeld in Fiscaliteit en Belastingdienst, en Toeslagen en Douane.

Uw Kamer is op 15 juli<sup>2</sup> en 14 september<sup>3</sup> 2020 met een brief geïnformeerd over de doelen, de aanpak en de voortgang van de zelfstandige positionering van Toeslagen en Douane naast de Belastingdienst. In het Algemeen Overleg van 2 december 2020 (Kamerstuk 31 066, nr. 767) en 10 februari 2021 (Kamerstuk 31 066, nr. 797) heeft uw Kamer aanvullende vragen gesteld over deze ontvlechting. In deze brief geven wij mede namens de Minister van Financiën de laatste stand van zaken en gaan wij in op deze vragen. Dit doen wij door kort toe te lichten waarom ontvlechten nodig is, welke effecten we zien en welke voortgang we hebben geboekt.

### ***Gerichte aandacht voor burgers, bedrijven en medewerkers***

Belastingen heffen en innen, het uitkeren van toeslagen en het bewaken van de in- door- en uitvoer van goederen verschillen wezenlijk van elkaar en verdienen elk een eigen focus. De Belastingdienst, Toeslagen en Douane hebben andere doelen en opgaven, bedienen een andere doelgroep, kennen eigen processen en de medewerkers hebben andere taken en expertise.

<sup>1</sup> Kamerstuk 31 066, nr. 588

<sup>2</sup> Kamerstuk 31 066 nr. 690

<sup>3</sup> Kamerstukken 31 066 en 32 140, nr. 700

Om deze verschillende maatschappelijke opgaves waar te kunnen maken en om voor de eigen specifieke doelgroepen maatwerk te leveren zijn aparte organisaties zeer gewenst. Door te ontvlechten kan elke organisatie gericht aandacht besteden aan deze verschillende doelgroepen. Elke organisatie kan dan bovendien met de medewerkers aan de slag om te werken aan de eigen opgaven voor de eigen doelgroepen en de cultuur en dienstverlening die daar bij passen.

Voorheen lag dit allemaal in de handen van één DG Belastingdienst en één Staatssecretaris. Door Toeslagen en Douane zelfstandig te positioneren naast de Belastingdienst is er focus op de eigen organisatie en op de eigen uitvoerings- en veranderopgave gekomen. ABD TOPConsult<sup>4</sup> sprak in haar briefadvies van 15 januari 2020 van een smalle bestuurlijke flessenhals die de *span of control* van de top belast. Hierdoor komen signalen van de werkvloer niet of laat bij de top terecht. Dit is onwenselijk voor het functioneren van de uitvoering en de inzet van medewerkers die deze signalen geven. Door de komst van drie directeuren-generaal is deze flessenhals verbreed, zodat de interne sturing wordt versterkt en signalen van de werkvloer sneller de (politieke) top kunnen bereiken. Zo kunnen we knelpunten in de uitvoering sneller en gericht oppakken, zodat medewerkers hun werk goed kunnen doen en burgers en bedrijven daarvan profiteren.

In het afgelopen jaar is het mede dankzij deze eerste stappen van de ontvlechting – de versterking van de politieke en bestuurlijke sturing – mogelijk geweest om gerichte aandacht te geven aan de verschillende grote opgaven.

De Belastingdienst kon stappen zetten om de eigen organisatie op orde te brengen en focussen op de coronasteunmaatregelen voor bedrijven. De Douane kon de werkzaamheden rondom de Brexit in goede banen leiden en Toeslagen kon focussen op de hersteloperatie zodat de ouders die getroffen zijn door de problemen met toeslagen met volle aandacht en energie zo goed mogelijk konden worden geholpen. Naast alle doorlopende werkzaamheden, was er op deze manier tijd en ruimte voor intensievere bestuurlijke aandacht voor de uitvoering.

#### *Lessen uit het rapport «Ongekend Onrecht»*

Het rapport «Ongekend Onrecht» (Kamerstuk 35 510, nr. 2) van de Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag illustreert het belang hiervan. Dit rapport heeft meer dan duidelijk gemaakt dat de uitvoering van de toeslagen verbeterd moet worden, met name voor kwetsbare groepen. Er ligt een belangrijke opgave om het vertrouwen van de burger te herstellen. Ook moeten signalen vanaf de werkvloer sneller terechtkomen bij de top van Toeslagen, bij de opdrachtgevende ministeries, en bij de bewindspersonen.

De afgelopen periode zijn veel stappen gezet om de samenwerking tussen ministeries te verbeteren, bijvoorbeeld via het Verbetertraject Kinderopvangtoeslag. Om die reeds in gang gezette verandering verder te brengen zijn bestuurlijke kracht, focus en snellere lijnen naar de ambtelijke en politieke top onontbeerlijk. Een zelfstandig gepositioneerd directoraat-generaal Toeslagen draagt daaraan bij. Daarnaast wordt nog steeds met man en macht gewerkt om de gedupeerden van de problemen met toeslagen te compenseren, in nauwe samenwerking met andere partijen zoals de gemeenten. Ook hiervoor zijn bestuurlijke focus, kracht en korte lijnen essentieel.

---

<sup>4</sup> Kamerstuk 31 066, nr. 591

## *Eigen mandaten*

Inmiddels heeft Toeslagen (naast de reeds bestaande artikelen voor Douane en Belastingdienst) een eigen begrotingsartikel op de Financiën-begroting. De posities van de drie directoraten-generaal zijn bovendien in de bestuurlijke structuur van het departement verankerd met bijhorende mandaten. De nieuwe directeuren-generaal dragen nu de integrale managementverantwoordelijkheid voor onder andere de informatievoorziening, domeinarchitectuur van hun eigen ketens, data-analyse en risicoselectie, de organisatie, de financiën en de huisvesting. Dat betekent ook dat ze leidinggeven aan hun eigen medewerkers (ongeveer 1500 fte voor Toeslagen, 5500 fte voor Douane). Op deze manier kunnen de drie directeuren-generaal elk gerichte sturing geven aan de specifieke uitdagingen van hun organisaties en hierover in gesprek gaan met hun eigen medewerkers.

### ***Stapsgewijze aanpak; haalbaarheid en zorgvuldigheid***

De ontvlechting verloopt stapsgewijs zodat we bij elke stap een bewuste afweging kunnen maken over de gevolgen en of er voldoende toegevoegde waarde is. Deze incrementele werkwijze vraagt steeds weer een gedeelde probleemanalyse, zorgvuldige toetsing en een impactanalyse. De politieke en bestuurlijke versterking in 2020 leidde niet tot ontvlechting van processen of systemen uit de Belastingdienst.

Uw Kamer heeft met algemene stemmen de motie van het lid Bruins c.s. aangenomen, die vraagt om een haalbaarheidstoets bij de ontvlechting.<sup>5</sup> Doordat we stapsgewijs ontvlechten, voeren we deze motie ook stapsgewijs uit. Per stap en per organisatieonderdeel of onderwerp werken we de haalbaarheid en de (financiële en personele) consequenties uit. Er wordt tijdens de toetsing gekeken naar de gevolgen per organisatieonderdeel en er wordt ook een vertaling gemaakt naar de mogelijk bredere impact. Omdat niet alle onderdelen van de Belastingdienst geraakt worden door de ontvlechting, en we per fase kijken waar ontvlechten positief bijdraagt, is er geen algemene haalbaarheidstoets uitgevoerd. Wij informeren Uw Kamer over elke stap en elke toets die wij doen.

### ***Eerste positieve effecten merkbaar***

In 2020 is eerst de besturing versterkt en zijn er randvoorwaarden gecreëerd voor Douane en Toeslagen om zich op de eigen uitdagingen te kunnen richten. Daarnaast zijn er onderlinge samenwerkingsafspraken tussen Belastingdienst, Toeslagen en Douane gemaakt om de continuïteit van de uitvoering te borgen.

Het directoraat-generaal Toeslagen en het directoraat-generaal Douane krijgen de ondersteuning die nodig is om als volwaardig directoraat-generaal te kunnen functioneren. Het gaat daarbij om ondersteuning op of toegang tot het gebied van organisatie en personeel, financiën en control, informatievoorziening, inkoop, facilitair, huisvesting. Om de staf en ondersteuning te versterken worden na advies van de medezeggenschap en vakbonden (nieuwe) functies opengesteld. Het gaat eerst om 106 fte verdeeld over DG Toeslagen, DG Douane, en het beleidsdepartement, waaronder DG Fiscale Zaken. Douane had binnen het DGBD al een meer eigenstandige positie dan Toeslagen. De verdere ontvlechting en verzelfstandiging is dan ook een andere opgave voor Douane dan voor Toeslagen. Het DG Douane beschikt op onderdelen reeds over een ingerichte organisatiestructuur die we in de volgende fase verder zullen vormgeven zodat de Douane als volwaardig directoraat-generaal kan

<sup>5</sup> Kamerstuk 31 066, nr. 584.

functioneren. Voor het DG Toeslagen is de aanpassing in de organisatiestructuur groter. Daarvoor is het streven om voorjaar 2021 de hoofdstructuur en daarna de bijhorende organisatie- en formatieplannen te hebben opgesteld.

Ook zijn stappen gezet voor herkenbare positionering van Toeslagen en Douane: bijvoorbeeld door aanpassing van de organisatie- en mandaatbepalingen, een inventarisatie van wet- en regelgeving die moet worden aangepast, en aanpassing van communicatiemiddelen (zoals logo's en briefpapier). Na de eerste stappen zijn er voor de organisaties al duidelijk positieve effecten merkbaar. Die zullen we hieronder beschrijven.

### *Resultaten Douane*

Met de zelfstandige positionering van het DG Douane is meer focus en gerichte sturing mogelijk op de maatschappelijke opgave van de Douane en de dienstverlening aan bedrijven en burgers. Een voorbeeld hiervan is de aanpak van het thema integriteit en screening. De Douane is voor dit soort onderwerpen niet meer afhankelijk van de prioriteiten die de Belastingdienst logischerwijze moest stellen, gezien de grote hoeveelheid onderwerpen.

Ook in de aanloop naar de Brexit op 1 januari 2021 en daarna, zijn de positieve effecten zichtbaar. Door snelle escalatie van aandachtspunten vanuit de uitvoering, kon de directeur-generaal Douane hierover in gesprek met het bedrijfsleven en het Verenigd Koninkrijk. Daarnaast konden we sneller aan de slag met de Digitale Snelweg Douane die de dienstverlening richting het bedrijfsleven verbetert. Uw Kamer zal daarover nog verder worden geïnformeerd.

Om gericht in te spelen op de ontwikkelingen die op de Douane afkomen, zoals volumestijging, werkt de organisatie aan een eigen strategisch meerjarenplan. Ook is er meer ruimte voor maatwerk. Zo plukte de Douane laaghangend fruit door de website in het Engels beschikbaar te stellen wat uiting geeft aan een klantgerichte benadering van het internationaal opererende bedrijfsleven en het grensoverschrijdende goederenverkeer. Verwachting is dat de ontvlechting in de volgende fase tot verdere zichtbare resultaten voor bedrijven en medewerkers gaat leiden.

### *Resultaten Toeslagen*

Ook voor Toeslagen betekent de ontvlechting dat er meer ruimte is voor focus op de eigen maatschappelijke doelen en uitdagingen, zoals onverdeelde aandacht voor de hersteloperatie Toeslagen. Het DG Toeslagen zorgt voor de betaalbaarheid van voorzieningen die vitaal zijn voor mensen en huishoudens. Voor deze doelgroep is het van belang om optimaal, eerlijk en zonder zorgen gebruik te kunnen maken van de toeslagen. De omvorming tot een eigenstandig DG maakt het mogelijk om de aanpak hier verder op toe te spitsen.

Zo biedt de ontvlechting ruimte om fundamenteel na te denken over de wijze en het moment waarop (dwang)invordering in het geval van toeslaggerechtigden hervat kan worden. Daarbij kunnen we een invorderingsregime ontwikkelen dat maatwerk biedt en past bij toeslaggerechtigden. Dat hoeft dus niet hetzelfde te zijn als het regime van de Belastingdienst, dat weer toegespitst is op de eigen kerntaken.

Een ander voorbeeld is de visie op dienstverlening die DG Toeslagen specifiek voor toeslaggerechtigden ontwikkelt met aandacht voor direct klantcontact en individuele klantbehandeling. Zo komen er meer mogelijkheden voor fysieke afspraken en zijn er persoonlijke begeleiders aangesteld die burgers als vast contactpersoon langer begeleiden. Toeslagen werkt aan actuele, persoonlijke communicatie die mensen er bijvoorbeeld

op wijst dat hun aangevraagde voorschot mogelijk tot een terugbetaling zou kunnen leiden.

De ervaring is dat in de nieuwe organisatiestructuur DG Toeslagen beter in staat is om de behoeften en belangen van toeslaggerechtigden voor het voetlicht te brengen. Tot slot dragen de snellere lijnen naar de ambtelijke en politieke top bij aan de wendbaarheid, die zeker voor de hersteloperatie van belang is. Deze wendbaarheid is ook voor een eventuele stelselherziening cruciaal.

### *Resultaten Belastingdienst*

Voor de Belastingdienst is de *span of control* van de directeur-generaal verminderd met ongeveer 7.000 medewerkers. Inhoudelijk is de focus weer steeds meer gericht op de kerntaak: het heffen en innen van belastingen. Dit heeft geleid tot meer aandacht van de ambtelijke top voor de uitvoering van de fiscale taak en de specifieke veranderopgaven van de Belastingdienst. Door de ontvlechting kon de Belastingdienst zich naast de uitvoering van de Coronasteun voor ondernemers ook richten op verbetering van haar eigen interne organisatie. In de Kamerbrief van 14 september<sup>6</sup> hebben wij beschreven welke trajecten zijn ingezet om bijvoorbeeld informatievoorziening, cultuur en leiderschap en dienstverlening te versterken.

### *Belang duidelijke afspraken*

Het is van groot belang dat de continuïteit van de uitvoering geborgd blijft nu de organisaties zich verder ontwikkelen naar een zelfstandige positionering. Daarom hebben Belastingdienst, Toeslagen en de Douane goede samenwerkingsafspraken gemaakt over onder meer het – in meerdere of mindere mate – gebruik van de diensten van de Belastingdienst. Ook zijn er afspraken gemaakt om de samenwerking in het primaire proces tussen bijvoorbeeld Douane en FIOD en MKB te borgen en te continueren.

Met deze afspraken wordt de dienstverlening aan burgers en bedrijven bestendig en is het fundament gelegd voor een vernieuwde en professionele samenwerking. Juist de ontvlechting heeft ervoor gezorgd dat de afhankelijkheden en de afspraken veel scherper in beeld zijn gekomen. Hierdoor weten de diverse onderdelen van de Belastingdienst in relatie tot de directoraten veel beter wat er over en weer van hen verwacht wordt.

### **Verbeterde samenwerking, grotere betrokkenheid beleidsdepartementen**

Goede samenwerking is niet alleen een aandachtspunt binnen of tussen de Belastingdienst, Toeslagen en Douane. Ook de samenwerking binnen het Ministerie van Financiën en met de andere departementen die gebruik maken van de diensten van de organisaties kan door de ontvlechting meer gericht plaatsvinden.

Door Toeslagen, Douane en de Belastingdienst zelfstandig te positioneren, is er aandacht voor de verschillende doelgroepen van de organisaties. In de werkwijze komt er meer ruimte voor de specifieke behandeling van deze doelgroepen waarbij de expertise van medewerkers een belangrijke rol speelt. Dit vertaalt zich in het gesprek met de opdrachtgevers van de organisaties: de opdracht moet op maat en uitvoerbaar zijn.

Om tot een integraal en tegelijkertijd uitvoerbaar pakket aan opdrachten te komen is goede afstemming met de verschillende opdrachtgevende departementen noodzakelijk. We versterken de regie op deze opdrachten. Om een integrale benadering van beleid en uitvoering te bevorderen

<sup>6</sup> Kamerstukken 31 066 en 32 140, nr. 700.

treedt een van de departementen op als coördinerend opdrachtgever. Dit doet deze coördinerend opdrachtgever door de coördinatie van de beleids- en opdrachtencyclus vorm te geven in nauwe samenwerking met de andere departementale opdrachtgevers. De coördinerend opdrachtgever heeft dus een actievere rol om samenwerking tussen alle betrokken partijen te verbeteren. De verantwoordelijkheid hiervoor zal bij één departement worden belegd. Het Ministerie van Financiën neemt deze rol op zich voor Douane, de Belastingdienst en Toeslagen. Dit leidt nu al tot een betere samenwerking tussen het Ministerie van Financiën en alle departementen.

Voor Douane en Toeslagen zijn hiervoor al overlegstructuren ingeregeld. Voor de Belastingdienst is daarmee ook een start gemaakt en dat wordt dit jaar verder uitgewerkt. Een goede opdracht werkt door in een goede uitvoering waar burgers en bedrijven van profiteren. Wanneer er zich knelpunten in de uitvoering voordoen informeren de partijen elkaar actief en vroegtijdig. Door deze korte lijnen en het gemeenschappelijke opdrachtgeversoverleg kunnen de organisaties eventuele knelpunten snel signaleren en met de opdrachtgevers werken aan hernieuwde prioriteiten voor de verschillende doelgroepen en waar nodig wet- en regelgeving aanpassen om de knelpunten te verhelpen.

### ***De volgende fase van de ontvlechting***

Afgelopen jaar hebben we de versterking van de besturing uitgewerkt en financieel en organisatorisch getoetst. De medezeggenschap heeft in elke stap advies kunnen uitbrengen op de versterking van de besturing, inclusief de staf en ondersteuning.

De grote vervlochtenheid van met name Toeslagen en Belastingdienst in de processen en de ICT-systemen vraagt daarbij bijzondere aandacht. Deze zijn nu sterk vervlochten. Omdat de drie organisaties en de dienstverlening wendbaar en gericht op de eigen opgave moeten kunnen functioneren, heeft ontvlechting van de ICT-systemen mogelijk een positieve impact. Om eventuele risico's van de ontvlechting van de ICT goed in kaart te brengen en te wegen is een haalbaarheidstoets belangrijk (zoals uw Kamer ook bij motie van het lid Bruins vraagt). Om deze reden willen wij in het tweede kwartaal starten met deze inventarisaties en bijbehorende haalbaarheidstoetsen.

Voorop staat dat de drie uitvoeringsorganisaties hun doelgroepen zo goed mogelijk kunnen bedienen. Als dat eisen stelt aan de ICT dan pakken we dat op. Belangrijke voorwaarde is dat de kwaliteit en continuïteit van de systemen geborgd blijft. Los van de ontvlechting blijft de opgave voor de ICT-organisatie van de Belastingdienst om wendbaarder te worden een grote prioriteit.

Ook voor de directie Centrale Administratieve Processen (CAP) en de directie Klantinteractie & Services (KI&S) zullen wij impactanalyses/haalbaarheidstoetsen uitvoeren om te bekijken of – en zo ja – waar ontvlechten zinvol is en hoe de continuïteit van het proces geborgd kan blijven. Om hier een goede beoordeling van te maken is kennis en expertise van medewerkers onontbeerlijk. De uitkomsten van de haalbaarheidstoetsen zullen wij met uw Kamer delen.

### ***Dienstverlening***

Goede uitvoering kan niet zonder goede dienstverlening. We kijken voortdurend hoe we de dienstverlening aan burgers en bedrijven voor de drie diensten kunnen verbeteren. Omdat de doelgroepen van de drie diensten zo van elkaar verschillen, is het van belang om voor burgers en bedrijven de dienstverlening te differentiëren en maatwerk te bieden waar nodig. Buitenlandse bedrijven hebben in de communicatie met de Douane

immers heel andere behoeften dan burgers die toeslagen ontvangen of Nederlandse MKB-bedrijven die willen weten welke maatregelen de Belastingdienst treft in het kader van Corona. De Douane heeft al geruime tijd een eigen visie op dienstverlening, die wordt gewaardeerd door het bedrijfsleven. Dit laat onverlet dat er met het bedrijfsleven in het kader van het Overleg Douane Bedrijfsleven gekeken wordt naar wat er beter kan. Toeslagen en de Belastingdienst werken – in onderlinge afstemming met elkaar – aan een eigen visie op dienstverlening en hebben daartoe de komende tijd hun eigen programma's.

Dit is ook relevant voor de fundamentele transformatie van de dienstverlening, waar EY op ons verzoek onderzoek naar heeft gedaan. EY heeft zich gericht op de Belastingdienst respectievelijk Toeslagen. De Belastingdienst en Toeslagen bewandelen elk hun eigen pad om opvolging te geven aan de handelingsperspectieven uit deel 2 van EY-rapport<sup>7</sup>. Toeslagen heeft een eigen programma Vernieuwing Dienstverlening en de Belastingdienst heeft het transformatiebureau voor het programma Fundamentele transformatie Dienstverlening. Wij informeren uw Kamer in het tweede kwartaal van dit jaar nader over de aanpak van de transformatie van de dienstverlening voor de Belastingdienst en Toeslagen met een Kamerbrief.

### **Betrekken medewerkers**

Medewerkers vormen het hart en ziel van de organisatie. Het is daarom van het grootste belang dat medewerkers input en inspraak leveren om met elkaar te bouwen aan hun eigen organisatie waar zij trots op zijn. Medewerkers hebben als geen ander zicht op hoe we de doelstellingen van de organisaties en het versterken en verbreden van dienstverlening aan burgers en bedrijven het beste kunnen verwezenlijken. Wij realiseren ons dat elke organisatieverandering zowel onrust als kansen met zich meebrengt. Voor sommige medewerkers betekent deze ontvlechting ook (tijdelijk) extra werk. Wij betrekken medewerkers dan ook bij de haalbaarheidstoetsen, besluitvorming en implementatie.

Het programma continuïteit en ontvlechting krijgt inhoudelijke invulling door werkgroepen op verschillende thema's. In deze werkgroepen -nemen meer dan 200 medewerkers van zowel Toeslagen, Douane, Belastingdienst als kerndepartement deel op verschillende niveaus van de organisaties. Op deze manier maken wij gebruik van de kennis en expertise van medewerkers in het vormgeven van de vervolgstappen. Hiermee geven we uitvoering aan de motie van het lid Leijten c.s.<sup>8</sup> Komende tijd komt er meer zicht op waar verdere ontvlechting wenselijk is en ook welke medewerkers dat potentieel raakt. Daarin is goede communicatie van belang. Wij vragen van leidinggevenden in de organisatie hun medewerkers structureel te informeren over actuele ontwikkelingen in de ontvlechting, en actief signalen uit de organisatie op te halen. De informatie die leidinggevenden op deze manier uit de organisatie ontvangen wordt meegenomen in de afwegingen die over zowel strategie als implementatie worden gemaakt. Via intranet wordt eveneens informatie over de stand van zaken van de ontvlechting verstrekt, inclusief de mogelijkheid voor het stellen van vragen en het uiten van ideeën.

In de fase van de ontvlechting waarin we ons op dit moment bevinden is de medezeggenschap zowel op inhoud als proces nauw betrokken. Vertegenwoordigers van de vijf Ondernemingsraden (Douane, groepsondernemingsraad van de Belastingdienst, Toeslagen, Kerndepartement en de Departementale Ondernemingsraad) en vertegenwoordigers van

<sup>7</sup> Kamerstuk 31 066, U

<sup>8</sup> Kamerstuk 31 066, nr. 580.



bestuurderskant vanuit de Belastingdienst, Douane, Toeslagen en het beleidsdepartement zijn steeds onderdeel van de stappen die gezet worden. Zij delen en bespreken vroegtijdig de ambities, plannen en activiteiten met elkaar. Met hen zijn afspraken gemaakt over de manier van samenwerken in het ontvlechtingstraject. Zo geven wij samen met de vertegenwoordigers van de medewerkers de nieuwe directoraten-generaal vorm.

Doordat de organisaties Belastingdienst, Toeslagen en Douane door de ontvlechting op een andere manier vorm worden gegeven, biedt dit ook een kans om geleerde lessen uit het verleden toe te passen in de nieuwe structuur. Uw Kamer heeft bij motie Stoffer expliciet gevraagd deze lessen mee te nemen.

### **Relatie met andere trajecten**

Uw Kamer heeft gevraagd naar hoe de ontvlechting samenhangt met diverse lopende verbetertrajecten binnen de Belastingdienst. Over de specifieke toepassing op de Belastingdienst hebben wij u geïnformeerd in de Kamerbrief «Op weg naar de beste Belastingdienst voor Nederland»<sup>9</sup>. De aandacht voor ICT, managementinformatie, dienstverlening en cultuur blijft onverminderd van kracht binnen de Belastingdienst. In het ontvlechtingstraject worden onderdelen daarvan toegespitst op het eigen karakter van de organisaties. In de separate jaarplannen Belastingdienst, Douane en Toeslagen beschrijven de organisaties hoe zij aan de verschillende thema's invulling geven<sup>10</sup>.

Daarnaast blijft het verbeteren van de sturing en beheersing voor de Belastingdienst, voor Toeslagen en voor Douane van onverminderd belang. Met de ontvlechting zijn de directoraten-generaal ook verantwoordelijk voor het inrichten van managementinformatie en risicomanagement.

Een ander voorbeeld is het leiderschaps- en cultuurtraject. Voor het programma Leiderschap en Cultuur van de Belastingdienst wordt een meer specifieke op belastingen (fiscaliteit) gerichte uitwerking gekozen. In de jaarplannen die aan uw Kamer zijn gezonden staat hoe we aan de verschillende thema's invulling geven. Voor Douane en Toeslagen vormen de eigen strategische meerjarenplannen en veranderverhalen het uitgangspunt voor het leiderschaps- en cultuurtraject. Het leiderschapsprofiel dat de basis vormt van de ontwikkelassessments wordt bijvoorbeeld bij Toeslagen nog aangescherpt op het leiderschapsprofiel dat volgt uit de nieuwe missie en visie.

Wat betreft ICT werken we aan verbeteringen van het ICT-landschap die zijn gericht op minder complexiteit, fragmentatie en gebruik van oude technieken. Hiervoor lopen verschillende meerjarige programma's, waaronder het meerjarige moderniseringsprogramma van het ICT-landschap. Deze programma's zijn ook van toepassing op de Belastingdienst, Toeslagen en Douane.

### **Waar gaan we naar toe?**

We bouwen de drie organisaties op in een dynamische omgeving. Zo is de invulling van een mogelijke stelselherziening voor Toeslagen van invloed op de inrichting van het DG. Dit betekent dat er nog geen concrete einddatum of eindpunt gekoppeld kan worden aan de ontvlechting. Wel is het voor Toeslagen van belang dat er een wendbare organisatie wordt gebouwd. We werken stapsgewijs, waardoor wordt voorkomen dat

---

<sup>9</sup> Kamerstukken 31 066 en 32 140, nr. 700

<sup>10</sup> Kamerstuk 31 066, nr. 737



eenmaal ingezette veranderingen weer moeten wijzigen of worden bijgesteld.

Voor Douane hebben we al een beter beeld van waar de ontvlechting toe zal leiden. Hieruit komt naar voren dat juist de verschillen tussen de ontwikkelingen waar de directoraten mee te maken hebben het noodzakelijk maken om hier vanuit het eigen perspectief sturing en inhoud aan te geven. Dat is in het belang van medewerkers, burgers en bedrijven. Douane en Toeslagen hebben ieder hun eigen verandertrajecten. Dit zal ook consequenties hebben voor de snelheid en impact van de ontvlechting.

In de Kamerbrief «naar de beste Belastingdienst voor Nederland»<sup>11</sup> hebben wij u geïnformeerd in welke richting wij de Belastingdienst willen door ontwikkelen. In deze brief laten wij ook zien hoe de lopende verbetertrajecten daaraan bijdragen.

Bij een gefocuste opdracht horen ook voldoende mensen die dit kunnen uitvoeren. Voor de financiële consequenties van de ontvlechting is in de Voorjaarsnota 2020 (Kamerstuk 35 450) structureel 20 mln. euro budget per jaar gereserveerd. Inmiddels is een eerste deel vrijgegeven van deze structurele budgetten. In totaal zullen circa 106 fte structureel aangesteld worden bij DG Douane en DG Toeslagen voor de inrichting van de bedrijfsvoering en staftaken voor de nieuwe DG's (100 fte) en bij DG Fiscale Zaken voor de opdrachtgeversrol (6 fte). Komende tijd wordt de besluitvorming afgerond voor overige fte's die binnen dit budget vallen.

#### *Einde aan Verscherpt Toezicht*

Met ingang van 2021 is het Verscherpt Toezicht op de Belastingdienst omgezet in toezicht door de directie FEZ van Financiën zoals dat bij andere departementen ook gebruikelijk is. Het Verscherpt Toezicht is 11 oktober 2016 ingesteld als tijdelijke maatregel vooruitlopend op de conclusies en aanbevelingen van de Commissie Onderzoek Belastingdienst (COB).

De aanbevelingen van de COB zijn inmiddels overgenomen en worden uitgevoerd. Zo is de directie FEZ binnen het ministerie is versterkt, net als de onafhankelijke gepositioneerde directie Control & Financiën binnen de Belastingdienst. Er is sprake van een verbeterd begrotingsproces en een sluitende meerjarenbegroting. Ook is het driehoeksoverleg tussen eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer in werking getreden. Hierdoor is de onvolkomenheid van de Algemene Rekenkamer komen te vervallen, die ging over de aansturing en het toezicht op de Belastingdienst door het Kerndepartement. De ontvlechting brengt hierin geen verandering aangezien er bij de DG's Toeslagen en Douane net als bij de Belastingdienst sprake is van een onafhankelijk gepositioneerde afdeling Control en Financiën

#### *Tot slot*

Het doel van de ontvlechting is duidelijk: we willen slagvaardige organisaties met een hoge kwaliteit van dienstverlening voor hun eigen doelgroepen. We willen organisaties die elk hun doelstelling kunnen realiseren en goed samenwerken. We willen organisaties waar medewerkers prettig kunnen werken. En we willen uiteraard organisaties die voldoende wendbaar zijn om een koerswijziging vorm te kunnen geven. Het tempo en de mate van ontvlechting kan daarbij per organisatie verschillen.

Om die doelen te bereiken was het van belang om de besturing, de staf en de ondersteuning voor DG Douane en DG Toeslagen te versterken. Dat traject is waarschijnlijk eind 2021 afgerond. Daarnaast kijken we komend

<sup>11</sup> Kamerstukken 31 066 en 32 140, nr. 700.

jaar naar de aansluiting van de dienstverlening op de eigen opgaven en doelgroepen. Deze organisatieontwikkeling zal gefaseerd vorm krijgen. Met deze brief hebben wij uw Kamer geïnformeerd over de stand van zaken van het ontvlechtingstraject en de opgaven die er liggen. Het is van groot belang dat dit traject stapsgewijs en zorgvuldig verloopt, zodat we tegelijkertijd ook de continuïteit kunnen borgen.

Dit ontvlechtingstraject is niet het antwoord op alle vragen die er spelen. Het is echter wel een belangrijke voorwaarde om de zeer uiteenlopende opgaven van de Belastingdienst, Toelagen en Douane aan te pakken. Die opgaven zijn voor elke organisatie groot en complex. Door te ontvlechten zorgen we voor slagvaardige en wendbare organisaties die deze opgaven het hoofd kunnen bieden en hebben we meer aandacht voor de verschillende doelgroepen en voor de medewerkers.

De Staatssecretaris van Financiën,  
J.A. Vijlbrief

De Staatssecretaris van Financiën,  
A.C. Van Huffelen