

**31 066            Belastingdienst**

**Nr. 1048            Verslag van een schriftelijk overleg**

Vastgesteld 10 juni 2022

De vaste commissie voor Financiën heeft een aantal vragen en opmerkingen voorgelegd aan de staatssecretarissen van Financiën over de brief van 12 oktober 2021 over de eindrapportage inzake Raadspersonen Belastingdienst (Kamerstuk 31 066, nr. 919).

De vragen en opmerkingen zijn op 4 november 2021 aan de staatssecretarissen van Financiën voorgelegd. Bij brief van 10 juni 2022 zijn de vragen beantwoord.

De voorzitter van de commissie,

Tielen

Adjunct-griffier van de commissie,

Lips

## Vragen en opmerkingen vanuit de fracties en reactie van de bewindspersonen

### Vragen en opmerkingen van de leden van de fractie van de VVD

*De leden van de VVD-fractie hebben kennisgenomen van de 'Eindrapportage inzake Raadspersonen Belastingdienst' (Kamerstuk 31 066, nr. 919) en hebben nog een aantal vragen en opmerkingen.*

*Allereest willen de leden van de VVD-fractie de auteurs van de eindrapportage bedanken voor het schrijven daarvan. Dit draagt bij aan de verbetering van de Belastingdienst en de werkomgeving van de werknemers daarvan. Deze leden vinden het zeer belangrijk dat werknemers van de Belastingdienst een veilige werkomgeving hebben. Voorts onderschrijven deze leden de conclusie in de rapportage dat het van groot belang is dat de Belastingdienst als organisatie rust krijgt, ook vanuit de politiek, om de ingezette verbeteringen uit te voeren.*

*De leden van de VVD-fractie vragen of het kabinet per hoofdstuk, paragraaf en sub-paragraaf kan reflecteren op de constatering van de eindrapportage en daarbij kan aangeven hoe hieraan opvolging wordt gegeven.*

De raadspersonen benoemen in het eindrapport een vijftal thema's waarop verdere verbetering mogelijk is, te weten: vaktechniek, leidinggeven, fiscale integriteit, het vervolg op de Toeslagenaffaire en de voorzieningen op het terrein van integriteit. Hieronder geven wij per thema onze reflectie op de bevindingen en aanbevelingen van de raadspersonen.

#### 1. Vaktechniek

Wij delen de constatering van de raadspersonen dat vaktechniek een belangrijke rol kan spelen bij het tijdig en adequaat adresseren van signalen van mogelijke onrechtmatigheden en onwenselijke werkwijzen. Onderstaand gaan wij achtereenvolgens in op de aandachtspunten die de raadspersonen in het eindrapport benoemen ten aanzien van vaktechniek:

- a. *Prestatie-indicatoren:* Sturing op basis van prestatie-indicatoren draagt bij aan een doelmatige inzet van mensen en middelen, als ook aan de tijdigheid van beslissingen, beschikkingen en betalingen voor burgers. Wij zijn het met de raadspersonen eens dat dit niet ten koste mag gaan van kwaliteit en rechtsbescherming. In de Rijksbegroting is voor de Belastingdienst inmiddels een set herijkte prestatie-indicatoren opgenomen die het beter mogelijk maakt te sturen op effecten voor burgers, bedrijven en hun intermediairs en op kwaliteit van het werk<sup>1</sup>. Naast objectieve indicatoren hebben we ook subjectieve indicatoren opgenomen. Het inzicht dat we verkrijgen door burgers, bedrijven en intermediairs periodiek te vragen hoe zij ervaren dat de Belastingdienst presteert op de gebieden adequaat handelen, het bieden van gemak, effectief informeren en corrigerend optreden, kunnen we benutten om hen beter te helpen compliant te zijn en blijven; en draagt bij aan het waar mogelijk verhogen van de compliance. De dienst Toeslagen heeft haar eigen burgeronderzoek lopen. Uit het inzicht per toeslagsoort dat dit onderzoek oplevert, is ervoor gekozen de vier door Belastingdienst gehanteerde subjectieve indicatoren te vervangen door één indicator: burgertevredenheid. Deze nieuwe indicator wordt verder uitgewerkt in daaronder liggende subjectieve indicatoren. Deze uiteindelijke

---

<sup>1</sup> Kamerstuk 35 925 IX, nr. 2, art. 1 F2 (vanaf p. 90)

onderliggende indicatoren kunnen, voorzien van een streefwaarde en geoperationaliseerd door een selectie van vragen uit het Toeslagen burgeronderzoek, in de begroting 2023 worden opgenomen.

- b. *Competentieprofiel medewerkers:* Bij de werving van nieuwe medewerkers is een structureel aandachtspunt dat zij beschikken over de juiste kennis, ervaring en competenties. Dat geldt ook voor dossierbehandelaars. Bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers wordt naast de juiste vakinhoudelijke kennis, competenties en ervaring, ook geselecteerd op de interpersoonlijke en sociale competenties die ze voor de betreffende functie nodig hebben. In het onboardingprogramma voor nieuwe medewerkers wordt aandacht besteed aan de bredere context van het werk. Ook is aandacht voor leiderschap en cultuur, de algemene koers van de organisatie, diversiteit en de menselijke maat. Daarnaast zijn er interne opleidingsprogramma's om ervoor te zorgen dat medewerkers voldoende zijn toegerust voor het werk. Specifiek voor de dienst Toeslagen geldt dat de organisatie in het verleden meer gericht was op efficiency en massale processen, waarvan een deel van het personeel destijds een afspiegeling vormde. Als gevolg van de in 2020 ingezette hernieuwde aandacht voor de maatschappelijke opgave van de organisatie, is in de werving en selectie van nieuwe medewerkers inmiddels meer aandacht voor competenties op het interpersoonlijke en sociale vlak.
- c. *Positionering vaktechniek:* Wij onderschrijven de bevinding van de raadspersonen dat een sterke positionering van de vaktechnische structuur van belang is. Aandacht voor rechtsstatelijkheid is daarom hoog in de organisatie belegd. Bij het directoraat-generaal Toeslagen is een concerndirectie Strategie, Recht en Beleid ingericht naast de uitvoeringsdirecties Toeslagen en UHT. De Landelijk Vaktechnisch Coördinator is vanuit deze directie werkzaam en heeft daarmee een overkoepelende functie. De directeur vervult tevens de rol van plaatsvervangend directeur-generaal Toeslagen en kan daarmee ook concernbrede aandacht besteden aan vakmanschap en rechtsbescherming. Bij Toeslagen en UHT zijn bovendien grote stappen gezet in het opzetten van de vaktechnische structuur, naar voorbeeld van de vaktechnische structuur bij de Belastingdienst en de Douane. Zo is er een vaktechnische lijn ingericht waarlangs vaktechnische vraagstukken vanuit de uitvoerend medewerker omhoog worden geleid tot het niveau van de Landelijk Vaktechnisch coördinator (en vice versa) en zo nodig tot het niveau van de bewindspersoon. Hiermee is de basis gelegd voor een kwalitatief stevig fundament, dat de komende periode verder wordt uitgebouwd. Zoals hiervoor reeds aangegeven kost het volledig inbedden hiervan echter tijd. Bij de Belastingdienst geeft de pDG Fiscaliteit richting aan de concernbrede aandacht voor en versterking van het vakmanschap, fiscaliteit en rechtsstatelijkheid. Onderdeel daarvan is het vergroten van actuele fiscaal-juridische kennis, bijvoorbeeld door middel van het (fiscaal) juridische leertraject dat in september 2021 is gestart voor alle leidinggevendenden van de Belastingdienst.
- d. *Geautomatiseerde werkprocessen:* Wij onderschrijven de aanbeveling van de raadspersonen dat bij het ontwerpen en inrichten van (geautomatiseerde) werkprocessen nauwe samenwerking met vaktechnische coördinatoren en procesvertegenwoordigers geboden is; onze medewerkers moeten erop kunnen vertrouwen dat de werkprocessen die zij dagelijks uitvoeren conform wet- en regelgeving zijn ingericht. Bij Toeslagen zijn concrete stappen gezet door de capaciteit van vaktechnisch aanspreekpunten en vaktechnische coördinatoren uit te breiden, waardoor ieder team inmiddels over een vaktechnisch aanspreekpunt beschikt. De vaktechnisch coördinatoren zijn daardoor - via de vaktechnisch aanspreekpunten - aangesloten op de werkprocessen. Vaktechnisch coördinatoren worden aangestuurd door een lid van het MT, zodat directe toegang tot de directie van Toeslagen is gewaarborgd. Ook hier past echter de kanttekening dat, ofschoon resultaten concreet en zichtbaar zijn voor de organisatie, een cultuurverandering tijd kost. Ook de Belastingdienst zet in op de verbinding tussen vaktechniek en geautomatiseerde processen.

- e. *Feedbackloops*: Medewerkers die direct contact hebben met burgers vormen een bron van informatie over knelpunten waar burgers en bedrijven tegenaan lopen in het contact met de Belastingdienst en de werking van wet- en regelgeving. Bij de dienst Toeslagen wordt gewerkt aan een gestructureerde aanpak om burgersignalen te onderkennen die, ondanks het bestaan en goed functioneren van reguliere processen en de vaktechnische lijnen, duiden op onopgeloste knelpunten voor burgers. Door op een gestructureerde wijze in gesprek te gaan over deze knelpunten (via zogeheten verbetercirkels) kunnen mogelijke oorzakelijke verbanden worden gevonden die achter signalen schuilgaan, en kunnen verbeteringen worden doorgevoerd die de organisatie én burgers structureel verder helpen. In de eerste Stand van de Uitvoering van de dienst Toeslagen van afgelopen najaar zijn dergelijke knelpunten ook aan uw Kamer (Kamerstuk 31 066, nr. 924) gecommuniceerd. Bij de Belastingdienst wordt onder de noemer “klantsignaalmanagement”, gewerkt aan het structureel benutten van signalen van burgers en bedrijven om processen en regels te verbeteren of te vereenvoudigen. Het gaat dan om signalen die worden opgevangen in gesprekken bij de BelastingTelefoon, maar ook om signalen die worden opgepikt via bijvoorbeeld social media of die binnenkomen via de Nationale Ombudsman of via (belangen)organisaties zoals de Consumentenbond. Binnen het Herontwerp Klantsignaalmanagement is daarbij aandacht voor de terugkoppeling van klantsignalen, zodat er geleerd kan worden van eerdere casussen. In 2022 wordt een nieuwe werkwijze in de praktijk gebracht. Communicatie binnen de organisatie om medewerkers hierin mee te nemen, hoort daar vanzelfsprekend bij. Ook wordt gewerkt aan de inrichting van een laagdrempelige voorziening waar medewerkers van de Belastingdienst rechtstreeks hardheden in de (uitvoering van) wet- en regelgeving kunnen melden. Daarnaast lopen er initiatieven om brieven van de Belastingdienst begrijpelijker te maken. Het kost tijd voordat deze initiatieven zichtbaar effect zullen hebben. Tot slot verwijzen wij graag naar de ‘stand van de uitvoering’, waarmee signalen uit de Belastingdienst<sup>2</sup> en de dienst Toeslagen<sup>3</sup> ongefilterd en overzichtelijk met uw Kamer gedeeld worden.
- f. *Verhouding Toeslagen Regulier en UHT*: Zoals hierboven onder c. is aangegeven is er een verbinding tussen Toeslagen en UHT in de vaktechnische lijn. Vaktechnisch specialisten hebben ook regelmatig onderling overleg over casuïstiek. Aanvullend hieraan is er een samenwerkingsverband tussen Toeslagen regulier en UHT, waardoor vraagstukken, onder andere ten aanzien van samenloop van procedures gestructureerd worden geadresseerd. Tevens vindt er op directieureniveau wekelijks overleg plaats binnen het directieteam van het directoraat-generaal Toeslagen en zijn er structurele overleggen over beleids- en uitvoeringsthema's die zowel Toeslagen als UHT raken.

## 2. Leidinggeven

- a. *Een sociaal veilige werkomgeving*: Onze ambitie is een open en inclusieve cultuur, waarin burgers en bedrijven centraal staan, dilemma's bespreekbaar zijn en er ruimte is voor tegenspraak. Het realiseren van de gewenste cultuur is een langdurig proces, en uit de eindrapportage van de raadspersonen blijkt dat we er nog niet zijn. We blijven daarom investeren in leiderschap en cultuur. De eerste twee thema's die we in het cultuurtraject gestart zijn, betreffen 'Open en veilig werkklimaat' en 'Burgers en bedrijven centraal'. Via een 'begeleide dialoog' met leidinggevend en medewerkers brengen we de dilemma's in beeld waar medewerkers in de praktijk tegenaan lopen en zoeken we gezamenlijk naar oplossingen. Er worden begeleiders opgeleid om deze gesprekstechniek in de hele organisatie toe te passen. In het kader van het Leiderschap- en Cultuurprogramma investeren we daarnaast in alle leidinggevend door middel van ontwikkelassessments en opleidings- en reflectietrajecten. Daarbij is

---

<sup>2</sup> Kamerstuk 31 066, nr. 962

<sup>3</sup> Kamerstuk 31 066, nr. 924

van belang dat er een heldere koppeling is tussen investeringen in leiderschap en cultuur en het dagelijkse werk. De Belastingdienst, de dienst Toeslagen en de Douane wisselen in een periodiek overleg opgedane ervaringen en goede voorbeelden uit op het gebied van leiderschap en cultuur.

- b. *Een open dialoog*: We herkennen de constatering van de raadspersonen dat de afstand tussen de werkvloer en de ambtelijke top van de organisatie soms groot is. De gesprekken van de ambtelijke top van de organisatie met medewerkers zijn, naast de gesprekken die directeuren voeren met hun medewerkers, van waarde gebleken in het verkleinen van de afstand tussen de ambtelijke top en de werkvloer. We zetten deze daarom voort. De raadspersonen geven aan dat dergelijke gesprekken breder in de organisatie gevoerd zouden moeten worden, door leidinggevendenden die verder weg staan van het primaire werkproces periodiek in gesprek te laten gaan met hun medewerkers. Dat onderschrijven wij. Hieraan wordt reeds gevolg gegeven binnen directies. Vanuit het programma leiderschap en cultuur worden hiervoor begeleiders en diverse instrumenten voor gesprekstechnieken aangeboden (zie ook bovenstaande reflectie met betrekking tot ‘een sociaal veilige werkomgeving’). Daarnaast wordt steviger ingezet op het voeren van Morele Beraden waarin via casuïstiek gesprekken worden gevoerd over waarden.
- c. *Signaalontvankelijkheid*: Het is belangrijk dat er vanuit de organisatie signalen naar boven komen, zowel waar het goed gaat als waar het beter moet. Deze helpen ons, ook in het gesprek met uw Kamer, om de uitvoering en dienstverlening verder te verbeteren. Dit raakt ook aan de Stand van de Uitvoering waar de Belastingdienst en de dienst Toeslagen in 2021 mee zijn gestart. Het is belangrijk dat medewerkers de volledige ruimte voelen om daar open over in gesprek te gaan. Daarom zijn zij daar door de dienst Toeslagen expliciet toe uitgenodigd in de medewerkersgesprekken die voor deze Stand van de Uitvoering zijn en worden gevoerd. Onderwerp van gesprek is daarbij ook hoe we er samen voor kunnen zorgen dat signalen uit de organisatie worden gedeeld, gehoord én worden opgepakt. Bij de Belastingdienst wordt daarnaast, zoals aangegeven, aanvullend op de bestaande vaktechnische infrastructuur gewerkt aan de inrichting van een laagdrempelige voorziening waar medewerkers rechtstreeks hardheden in (de uitvoering van) wet- en regelgeving kunnen melden, zodat deze waar nodig snel kunnen worden opgepakt. Daarmee krijgen ook leidinggevendenden meer handelingsperspectief en weten medewerkers waar ze aan toe zijn.
- d. *Conflictbeheersing*: De raadspersonen vragen in het eindrapport aandacht voor een aantal rechtspositionele geschillen die jaren voortduren. Zij geven aan dat het op de weg van de werkgever ligt om de eerste stap te zetten, ook als het doel niet anders kan zijn dan het beëindigen van de dienstbetrekking. De werkgever heeft (blijvend) aandacht voor dergelijke geschillen die al meerdere jaren voortduren en is erop gericht deze geschillen op te lossen. Hiervoor kan door zowel de werkgever als de werknemer een beroep worden gedaan op externe deskundigen zoals mediators of geschillencommissie. De werkgever heeft er vertrouwen in dat met de bereidheid van de betrokken medewerker om naar een voor beide partijen acceptabele uitkomst toe te werken, geschillen kunnen worden opgelost. Daarbij wordt wel opgemerkt dat de aard en inhoud van de zaak zich moet lenen voor een oplossing in der minne; en dat deze oplossing moet passen in het integriteitsbeleid van de organisatie.

### 3. Fiscale integriteit

Wij onderschrijven het standpunt van de raadspersonen dat richting medewerkers helderheid geboden dient te worden over wat wordt verstaan onder een fiscale integriteitsschending en over de zwaarte en proportionaliteit van sancties. Per 1 juli 2021 is in het personeelsreglement een nieuwe paragraaf opgenomen over fiscale integriteit. Deze paragraaf geeft inzicht in wat er wordt verlangd van medewerkers bij het nakomen van de fiscale verplichtingen en wat medewerkers op dit gebied van hun werkgever kunnen verwachten. Ook is er veel aandacht

voor het nakomen van de fiscale verplichtingen. In het personeelsreglement zijn ter verduidelijking voorbeelden opgenomen van fiscale gedragingen die kunnen leiden tot een vermoeden van een ernstige integriteitsschending, zoals zwartsparen of het opvoeren van onjuiste aftrekposten. Bij de afweging of sprake is van het niet nakomen van de fiscale verplichtingen worden steeds alle omstandigheden van het geval meegewogen. Per 1 juli 2021 is ook een adviescommissie ontheffing geheimhoudingsplicht ingesteld. Deze commissie adviseert de hoofddirecteur Fiscaal Juridische Zaken over het al dan niet verlenen van een ontheffing van de geheimhoudingsplicht als de inspecteur een ernstige integriteitsschending van een medewerker vermoedt. Deze onafhankelijke adviescommissie waarborgt dat een zorgvuldige afweging plaatsvindt tussen het belang van naleving van het integriteitsbeleid en het waarborgen van de privacy van de medewerker.

#### Het vervolg op de Toeslagenaffaire

De raadspersonen bevelen aan alsnog ruime bekendheid te geven aan de motivering van het Openbaar Ministerie om de aangifte te seponeren. Deze aanbeveling is door de Belastingdienst en door de dienst Toeslagen overgenomen. Zo hebben de directeur-generaal Belastingdienst en directeur-generaal Toeslagen in december 2021 op het intranet van de Belastingdienst en op het intranet van de dienst Toeslagen verwezen naar de motivering van het OM in hun reactie op de tussenuitspraak van het gerechtshof Den Haag van 7 december 2021. Eveneens is uitgesproken dat de medewerkers naar eer en geweten hebben gehandeld binnen een complexe context.

Verder hebben medewerkers zorgen geuit over de UHT; veel van die zorgen hadden betrekking op de zogenaamde Catshuisregeling. Zoals gemeld in de antwoorden op vragen van de leden Leijten en Omtzigt<sup>4</sup>, nemen wij deze zorgen zeer serieus en blijven wij hierover met medewerkers in gesprek. Zoals de eindrapportage van de raadspersonen ook laat zien, zijn deze zorgen divers. Zo zijn er bijvoorbeeld signalen van overcompensatie, stapeling van regelingen of oneigenlijk gebruik van de herstelregelingen. Dit is deels het gevolg van de opzet van de herstelregelingen en de gewenste ruimhartigheid en snelheid. Medewerkers vinden dit soms moeilijk uitlegbaar, hierover gaan we met elkaar het gesprek aan. Tegelijkertijd kijken we ook of er in specifieke gevallen van compensatie afgezien zou moeten worden, zo worden belastingschulden bijvoorbeeld niet kwijtgescholden ten aanzien waarvan een vergrijpboete of strafrechtelijke veroordeling heeft plaatsgevonden. Wij blijven uiteraard nauw kijken naar interne en externe signalen dat compensatie mogelijk verkeerd terechtkomt. In een volgende Voortgangsrapportage kinderopvangtoeslag zal de staatssecretaris van Financiën – Toeslagen en Douane uw Kamer hierover nader informeren.

Wij sluiten ons volledig aan bij de aanbeveling dat het nemen van besluiten voor de politiek verantwoordelijken de verplichting met zich brengt te onderzoeken of de te nemen besluiten uitvoerbaar zijn en wat de gevolgen van die besluiten kunnen zijn voor de medewerkers van de uitvoerende organisatie en – als in de nabije toekomst wordt teruggekeken hoe op deze affaire is gereageerd – voor het vertrouwen van de burgers in het vermogen van hun overheid om op een verantwoorde wijze orde op zaken te stellen.

#### 4. Voorzieningen op het terrein van integriteit

- a. *Vertrouwenspersonen*: Het ministerie van Financiën beschikt over ongeveer 60 vertrouwenspersonen, die niet gebonden zijn aan een locatie of organisatieonderdeel. Zij hebben een belangrijke opvangfunctie voor medewerkers. Ze bieden een luisterend oor en kunnen medewerkers adviseren over eventuele vervolgstappen. Wij vinden het belangrijk te investeren in de professionele uitoefening van de vertrouwensfunctie. Het ministerie van Financiën sluit dan ook aan bij de rijksbrede basiseisen

---

<sup>4</sup> Aanhangsel Handelingen II 2021/22, nr. 1404

voor vertrouwenspersonen en investeert in jaarlijkse bijscholing en intervisie voor de vertrouwenspersonen. Bij de werving en selectie van vertrouwenspersonen wordt een uniform profiel met kennis, ervaring en competenties gehanteerd, in lijn met de rijksbrede eisen die aan vertrouwenspersonen worden gesteld. Er wordt op gestuurd dat de rapportages van de vertrouwenspersonen worden besproken binnen directies, om de signaleringsfunctie van vertrouwenspersonen in de organisatie te versterken.

- b. *Het “Meld- en advieslandschap”*: binnen het ministerie van Financiën bestaan diverse voorzieningen om kwesties op het gebied van integriteit en veiligheid en mogelijke misstanden te melden. Het ministerie heeft een externe deskundige aangewezen om dit ‘meld- en advieslandschap’ door te lichten en ter zake adviezen uit te brengen. De doorlichting is ontvangen en delen wij heden met uw Kamer. Bij de verdere opvolging van die doorlichting wordt ook het advies van de personeelsraadspersonen over het niet (her)beleggen van hun taak betrokken.

*De leden van de VVD-fractie vragen of het kabinet kan aangeven wat de stand van zaken is van het plan van aanpak wat wordt genoemd op pagina 11 van de eindrapportage.*

Het plan van aanpak waarnaar de raadspersonen verwijzen, heeft betrekking op de versterking van de vaktechnische infrastructuur bij Toeslagen. De versterking van de vaktechnische infrastructuur bij de dienst Toeslagen is in 2021 afgerond. Alle teams beschikken thans over een eigen vaktechnisch aanspreekpunt en de capaciteit van vaktechnisch coördinatoren is uitgebreid. De opleidingscapaciteit voor vaktechnisch aanspreekpunten en vaktechnisch coördinatoren is uitgebreid en aangevuld. Binnen de directie Toeslagen is een afdelingshoofd aangewezen als portefeuillehouder vaktechniek. Deze ziet erop toe dat de vaktechnische structuur op orde is, dat leercirkels op basis van signalen functioneren en vertegenwoordigt het vaktechnisch perspectief in het MT.

*Tot slot, vragen de leden van de VVD-fractie of het kabinet kan aangeven hoe en op welke wijze werknemers van de Belastingdienst anoniem meldingen kunnen doen van eventuele misstanden bij de organisatie en hoe hieraan opvolging wordt gegeven.*

Wij vinden het belangrijk dat medewerkers zich vrij en veilig voelen om mogelijke misstanden te melden binnen de organisatie. Daarom hopen wij dat medewerkers eventuele misstanden niet anoniem melden. Dit kan ook het onderzoek naar een mogelijke misstand vergemakkelijken. Daarnaast kan een melder alleen bescherming worden geboden door de werkgever als zijn identiteit bij de werkgever bekend is. Dit laat echter onverlet dat wij het belangrijk vinden dat misstanden zo nodig ook anoniem gemeld kunnen worden. Hiervoor zijn verschillende mogelijkheden binnen de Belastingdienst. Allereerst kunnen medewerkers in een gesprek met een vertrouwenspersoon de mogelijke misstand bespreken. De vertrouwenspersoon kan vervolgens deze melding doorgeleiden, waarbij die de identiteit van de melder niet bekend maakt. Ten tweede kunnen meldingen van mogelijke misstanden anoniem worden gedaan bij het interne Onderzoeksbureau Integriteit Financiën. Ten derde kunnen medewerkers een melding doen bij de onafhankelijke, externe Commissie Integriteit Financiën. In het instellingsbesluit van deze commissie is vastgelegd dat de commissie ervoor zorgt dat de melder vertrouwelijk wordt behandeld en dat de identiteit niet verder bekend wordt dan noodzakelijk voor het onderzoek en de behandeling van de melding. Tot slot kunnen medewerkers ook extern terecht bij het Huis voor de Klokkenluiders, dat uiteraard volledig losstaat van Financiën.

De meldingen van eventuele misstanden worden doorgeleid naar de hoogste leidinggevende van de organisatie. De melding wordt vervolgens behandeld conform hoofdstuk 13 van de cao Rijk en bijlage 14 bij de cao Rijk. Daarbij wordt geborgd dat de melder die te goeder trouw en op een juiste wijze een mogelijke misstand heeft gemeld, wordt beschermd tegen mogelijke nadelige gevolgen van de melding, dit geldt ook voor melders die zich tot de pers of tot het parlement hebben gewend.

## Vragen en opmerkingen van de leden van de D66-fractie

*De leden van de D66-fractie hebben met interesse kennisgenomen van het rapport van de twee personeelsraadspersonen en de bijbehorende Kamerbrief.*

*De leden van de D66-fractie lezen in die Kamerbrief dat de staatssecretarissen eigenlijk een gesprek met de medezeggenschap en de vakbonden hadden willen afwachten. Deze leden vragen de staatssecretarissen de huidige status en eventuele uitkomsten van dit gesprek toe te lichten.*

De eindrapportage van de personeelsraadspersonen is op 12 oktober 2021 gedeeld met de Departementale Ondernemingsraad (DOR) en met het Departementaal Georganiseerd Overleg (DGO).

Op 25 oktober 2021 hebben de leden van de DOR gesproken met de personeelsraadspersonen. Tijdens de overlegvergadering van 26 oktober 2021 is het rapport besproken met de Secretaris-Generaal en de leden van de DOR. Tijdens dit overleg is gesproken over de inhoud van het rapport en over het vervolgproces. Ook is toegelicht dat al diverse acties zijn ingezet met betrekking tot de bevindingen uit het rapport. Afgesproken is dat de DOR wordt meegenomen in het vervolgtraject naar aanleiding van de aanbevelingen.

Daarnaast is de eindrapportage besproken met de vertegenwoordigers van de vakbonden in het DGO. De eerste bespreking vond plaats op 20 oktober 2021. Tijdens die bespreking is gesproken over de opvolging van het eindrapport van de personeelsraadspersonen en de wens om concrete vervolgstappen te zetten naar aanleiding van dit eindrapport en andere rapporten.

*De leden van de D66-fractie schrikken van het geschetste beeld dat leidinggevendenden geen voeling hebben met wat er leeft op de werkvloer en zijn dan ook blij dat de staatssecretarissen aan de slag willen met de aanbevelingen van de raadspersonen en dat de staatssecretarissen concreet willen investeren in de capaciteiten van leidinggevendenden om een open, inclusieve cultuur te bewerkstelligen. Deze leden vinden het goed dat de Secretaris-generaal (SG) en de Directeur-generaal Belastingdienst regelmatig in gesprek gaan met kleine groepen medewerkers die dichterbij het primaire werkproces staan. Het organiseren van loyale tegenspraak is erg belangrijk, maar verloopt nog stroef door de grote gevoelde afstand tussen werkvloer en de ambtelijke top.*

*De leden van de D66-fractie zijn benieuwd naar de visie van de staatssecretarissen over de knelpunten die genoemd worden in paragraaf 2.2 van het rapport en vragen graag per knelpunt een toelichting. Deze leden vragen om een reflectie op de gesignaleerde nadruk op werkinstructies en prestatie-indicatoren boven vaktechniek.*

Met de leden van D66 zijn wij van mening dat tegenspraak en een open, inclusieve cultuur van groot belang is. Signalen moeten naar boven komen om de uitvoering en de dienstverlening verder te verbeteren. Wij verwijzen u verder naar onze reflectie op de bevindingen van de raadspersonen ten aanzien van het thema leidinggeven in antwoord op vragen van de VVD.

Zoals ook beschreven in de kabinetsreactie op de rapporten ‘Werk aan uitvoering’<sup>5</sup>, is sprake van een spanningsveld tussen de noodzaak om enerzijds op efficiënte wijze grote aantallen te verwerken en anderzijds in individuele gevallen maatwerk te kunnen bieden. Het uitgangspunt is dat werkinstructies en procesbeschrijvingen vaktechnisch juist zijn. Daarom moeten werkinstructies en procesbeschrijvingen gevalideerd zijn binnen de daarvoor bestemde vaktechnische escalatie- en managementlijnen. Binnen zowel de Belastingdienst als de dienst Toeslagen wordt gewerkt aan een procesbeschrijving over de randvoorwaarden waaraan werkinstructies en procesbeschrijvingen moeten voldoen. Een belangrijke randvoorwaarde is dat werkinstructies en procesbeschrijvingen vaktechnisch gevalideerd zijn. Van belang is dat medewerkers alleen gevalideerde werkinstructies en procesbeschrijvingen gebruiken bij de uitoefening van het werk en dat zicht bestaat op die

---

<sup>5</sup> Kamerstuk 29 362, nr. 290



werkinstructies en procesbeschrijvingen. Daarnaast is het belangrijk dat een invulling van het begrip menselijke maat ontstaat waarbij belangen van burgers en bedrijven worden meegewogen en (de ruimte in) het recht (inclusief de beginselen van behoorlijk bestuur) juist wordt toegepast. Bij de menselijke maat spelen verschillende perspectieven, processen en rechtskaders. Het belangrijkste is dat medewerkers weten wat hun handelingsperspectief is in een gegeven situatie. Via leertrajecten wordt ingezet op het versterken van de vaktechnische kennis van alle medewerkers en het bewustzijn van wat de maatschappij van de Belastingdienst en de dienst Toeslagen vraagt.

Voor onze visie op de punten in paragraaf 2.2 van het eindrapport van de raadspersonen verwijzen wij verder naar onze reflectie op de bevindingen van de raadspersonen ten aanzien van het thema vaktechniek in antwoord op vragen van de VVD.

*De leden van de D66-fractie vragen de staatssecretarissen om toe te lichten hoe wordt omgegaan met “feedback loops” en welke lessen de Belastingdienst en Toeslagen daarin kunnen leren van de Douane. Wanneer mogen deze leden het rapport over de stand van de uitvoering van de Belastingdienst verwachten?*

Het rapport over de stand van de uitvoering van Toeslagen is in december 2021 aan uw Kamer verzonden. Het rapport over de stand van de uitvoering van de Belastingdienst heeft u in januari 2022 ontvangen. Zie verder onze reflectie op de bevindingen van de raadspersonen ten aanzien van het thema vaktechniek, en in het bijzonder feedbackloops, in antwoord op vragen van de VVD.

*De leden van de D66-fractie zijn het eens met de onderzoekers dat het onbegrijpelijk is dat het verzoek van een medewerker om een onderzoek naar diens eigen belastingaangifte niet door naaste collega's te laten uitvoeren herhaaldelijk is afgewezen door de leidinggevende en het hoger management. Deze leden zijn van mening dat ook in dergelijke gevallen de privacy van medewerkers gerespecteerd moet worden. Deze leden ontvangen graag een reactie van de staatssecretaris op genoemde casus. Deze leden vragen of de staatssecretarissen het met hen eens zijn dat dergelijke controle door naaste collega's zeer onwenselijk is. Hoe heeft dit kunnen gebeuren en hoe willen de staatssecretarissen dit in het vervolg tegengaan?*

Het verzoek van de betreffende medewerker om andere behandelaar(s) van de fiscale kwestie had zorgvuldiger moeten worden gezien en had in dit geval moeten leiden tot de toewijzing van een andere behandelaar. Het is staande praktijk dat medewerkers geen fiscale posten van personen uit hun omgeving zouden behandelen. Daarbij dient te worden bedacht dat hiervoor geen absolute criteria zijn te geven. Het komt daarbij aan op een weging van individuele feiten en omstandigheden van het geval door de behandelend ambtenaar. In het onderhavige geval is de weging niet zorgvuldig genoeg gebeurd. Om te voorkomen dat het door de leden van de D66-fractie aangehaalde voorval nogmaals plaatsvindt, wordt de vaktechnische lijn gevraagd hieraan aandacht te besteden in de werkoverleggen en in de managementoverleggen.

*De leden van de D66-fractie lezen dat ook de Inspectie Belastingen Toeslagen en Douane (IBTD) een rol heeft te spelen in het ophalen van signalen binnen het complexe meld- en advieslandschap van de Belastingdienst. Deze leden vragen de staatssecretarissen om het onderzoek naar het meld- en advieslandschap van de Belastingdienst ook de Kamer te doen toekomen. Wanneer mogen deze leden dit onderzoek verwachten? Naast de rol van de IBTD willen deze leden, net zoals de personeelsraadspersonen, onderstrepen dat het vooral belangrijk is dat binnen de Belastingdienst zelf een open, inclusieve cultuur is met structurele aandacht voor signalen.*

De door de leden van de D66-fractie bedoelde doorlichting van het meld- en advieslandschap is afgerond en is heden aan uw Kamer gestuurd.

## ***Vragen en opmerkingen van de leden van de CDA-fractie***

*De leden van de CDA-fractie hebben met belangstelling kennisgenomen van de eindrapportage van de personeelsraadspersonen Belastingdienst. Deze leden vinden het goed dat deze raadspersonen zijn ingesteld om onderzoek te doen naar signalen van de interne organisatie. Op sommige punten schrikken deze leden van de gesignaleerde situaties, met name van het gebrek aan samenwerking binnen de verschillende onderdelen van de organisatie en de schijnbare hang aan regels en procedures voor massale behandeling die niet altijd in het belang van de burger zijn. Deze leden zien ruimte voor verbetering en vinden het goed dat door rapportages zoals deze ook inzicht in en bewustzijn van de problematiek wordt gecreëerd, en dat biedt wat deze leden betreft ook een begin voor het werken aan een oplossing.*

*Deze leden hebben dan ook enkele vragen hoe de staatssecretarissen dit voor zich zien en ook enkele vragen over de inhoud van de rapportage.*

*De leden van de CDA-fractie lezen dat de raadspersonen als opdracht hebben te rapporteren aan de SG met afschrift aan de Directeur-generaal (DG). Deze leden zijn benieuwd hoe vaak er is gerapporteerd en of de staatssecretarissen ook kennis hebben genomen van deze rapportages. Zijn zij hierover ook in overleg getreden met de SG en DG?*

De personeelsraadspersonen hebben een tussentijdse rapportage<sup>6</sup> en een eindrapportage<sup>7</sup> opgeleverd aan de Secretaris-Generaal van het ministerie en in afschrift aan de directeuren-generaal. Beide rapportages zijn met uw Kamer gedeeld. Wij hebben kennisgenomen van de inhoud van de eindrapportage. Door mijn voorgangers heeft overleg plaatsgevonden over de bevindingen in de eindrapportage.

*Ook lezen deze leden dat de medewerkers van de Belastingdienst de personeelsraadsleden konden benaderen via een apart mailadres. Deze leden vragen de staatssecretarissen wie er allemaal toegang hadden tot dit mailadres. Dit ook omdat deze leden op meerdere plekken in de rapportage lezen dat men zich regelmatig onvoldoende veilig voelde meldingen te doen uit angst voor repercussies. Zij vragen zich af waarop deze angst was gebaseerd en in hoeverre meldingen herleidbaar waren naar een medewerker. Had dit er volgens de staatssecretarissen ook mee te maken dat er ter verificatie van een signaal ook gesprekken werden gevoerd met medewerkers en leidinggevende uit hetzelfde team? In hoeverre bestond het risico dat signalen herleidbaar waren?*

Voor het antwoord op de gestelde vragen hebben wij navraag gedaan bij de personeelsraadspersonen. Zij antwoorden dat medewerkers de personeelsraadspersonen bereiken konden per e-mail. Alleen de projectmedewerker en de secretaris van de personeelsraadspersonen hadden toegang tot het e-mailaccount. Zij zijn beiden verbonden aan het CAOP Den Haag en staan dus geheel los van het ministerie van Financiën.

De melders hebben bij de personeelsraadspersonen aangegeven dat zij veelal beducht waren voor gevolgen in de werksfeer of zelfs hun loopbaan indien bekend zou worden dat zij zich tot de raadspersonen hadden gewend. Sommige melders namen een vakantiedag op om ongemerkt met de raadspersonen een gesprek te kunnen voeren. De gevoelens van angst waren gebaseerd op hetgeen men zelf had ervaren. De personeelsraadspersonen hebben de ontvangen signalen zoveel mogelijk getoetst aan de hand van andere informatie. De feitelijke achtergrond van de angst is door hen niet concreet onderzocht, omdat dit niet tot hun opdracht behoorde. Om herleidbaarheid naar individuele medewerkers te voorkomen hebben de personeelsraadspersonen gekozen voor een thematische beschrijving in de eindrapportage.

---

<sup>6</sup> Kamerstuk 31 066, nr. 734

<sup>7</sup> Kamerstuk 31 066, nr. 919

De personeelsraadspersonen hebben bij het verifiëren van signalen er bewust voor gekozen een concreet signaal niet te bespreken met de direct leidinggevende van de melder. Signalen zijn zoveel mogelijk op geabstraheerde wijze besproken met leidinggevend en andere betrokkenen. In enkele gevallen hebben de personeelsraadspersonen met instemming van de betrokkene diens identiteit kenbaar gemaakt. De personeelsraadspersonen hebben geen aanwijzing dat signalen tot personen zijn herleid, maar kunnen dit ook niet geheel uitsluiten. De raadspersonen hebben de direct bij een melding betrokken gesprekspartners met een leidinggevende functie er daarom op gewezen dat melders conform het instellingsbesluit geen benadeling mogen ondervinden naar aanleiding van hun melding.

*Wat zegt het volgens de staatssecretarissen over de cultuur binnen de organisatie dat medewerkers vreesden voor het bekendmaken van een signaal?*

Wij betreuren het dat sommige medewerkers hun melding bij de raadspersonen niet hebben doorgezet. Zoals aangegeven in antwoord op vragen van de VVD, blijven wij onverminderd inzetten op het realiseren van een open en inclusieve cultuur.

*De leden van de CDA-fractie lezen dat een deel van de voorgelegde signalen betrekking had op (politiek-)ambtelijke verhoudingen. Kunnen de staatssecretarissen hier nadere duiding van geven?*

Zie hiervoor onze reflectie op de bevindingen van de raadspersonen ten aanzien van het thema 'het vervolg op de Toeslagenaffaire' in antwoord op vragen van de VVD.

*Ten aanzien van de verschillende benoemde thema's waarop signalen zijn ontvangen, vragen de leden van de CDA-fractie de staatssecretarissen bij het thema vaktechniek af of zij de signalen daar zo moeten begrijpen dat er door de automatisering van de grote werklading en voornamelijk sturing via werkinstructies en handboeken een cultuur is ontstaan waarbij geen ruimte was voor beoordeling naar de menselijke maat? Wat zien de staatssecretarissen als kernproblematiek onderliggend aan dit signaal? Wordt teveel uitvoering neergelegd bij onvoldoende opgeleid personeel? Ligt het aan de aansturing door de leiding? Is er teveel bezuinigd? Is er een tekort aan voldoende vaktechnisch personeel? Was er te weinig ruimte voor autonomie, of werd autonoom denken en handelen binnen de organisatie ontmoedigd door de leiding?*

Wij zien inderdaad een samenloop van veel verschillende omstandigheden die hebben geleid tot het in de uitvoering onvoldoende oog (kunnen) hebben voor de individuele situaties van de burgers en het zoeken naar ruimte binnen de wet- en regelgeving. Wij zetten daarom onder andere in op versterking van het vakmanschap en de vak kennis van zowel medewerkers als leidinggevend, en op het bewustzijn van wat de maatschappij van de organisatie vraagt. Voor de dienst Toeslagen is dit ook expliciet opgenomen in het Jaarplan 2022 en in de missie/visie van het directoraat-generaal. In het jaarplan is een veelheid aan acties en aandachtsgebieden opgenomen om verbetering te kunnen doorvoeren. Daarbij staat vooropgesteld dat management, vaktechniek en automatisering met elkaar optrekken om tot het gewenste resultaat te komen.

Voor onze verdere reactie op de bevindingen van de raadspersonen ten aanzien van het thema vaktechniek verwijzen wij naar onze reflectie in antwoord op vragen van de VVD.

*Deze leden lezen ook dat informanten weinig discretionaire ruimte en autonomie hebben. Wat zien de staatssecretarissen als oplossing voor dit probleem? Is dat het creëren van een extra vaktechnische laag of is het bijvoorbeeld ook het meer ruimte geven aan werknemers om beslissingen te maken en zorgen dat zij voldoende toegang hebben tot sparringspartners?*

De BelastingTelefoon is opgezet als een massaal proces, waardoor er beperkte ruimte voor maatwerk is. Voor de vanuit vaktechnisch oogpunt meer complexe vraagstukken is er de mogelijkheid om door te schakelen naar medewerkers met meer expertise binnen de uitvoeringsdirecties van de

Belastingdienst en de dienst Toeslagen. Vanuit het klantcontact is de ambitie om de verbinding met deze medewerkers en met vaktechniek de komende tijd te intensiveren, en dus waar nodig de toegang tot hoogwaardige sparringspartners te verbeteren. Vragen bij de BelastingTelefoon gaan niet alleen om inhoudelijk complexe vraagstellingen, maar vaak om veelzijdige problematiek die bij burgers en bedrijven speelt, waarbij verschillende onderdelen van de Belastingdienst of overheid zijn betrokken. Bij zulke complexe materie kan een informant niet altijd verder helpen, maar wel hulp inschakelen. Zeker wanneer multiproblematiek speelt, kan bijvoorbeeld het Stelleteam inspringen. Zij zijn geëquipeerd voor schrijnende omstandigheden, waarbij acute hulp of ondersteuning noodzakelijk is. Op dit moment wordt er gezocht naar mogelijkheden om nog meer ruimte voor melding van dit soort vraagstukken te creëren.

*In het verlengde daarvan lezen deze leden dat de raadspersonen aandacht vragen voor het competentieprofiel van medewerkers. Deze leden horen daarover vaker dat het moeilijk is voldoende gekwalificeerd personeel te vinden op een krappe arbeidsmarkt. Deze leden zijn daarom benieuwd of de staatssecretarissen ook mogelijkheden zien om medewerkers zelf intern op te leiden voor een goede uitvoering van hun functie verder gaand dan een werkinstructie of handleiding. Kan worden gedacht aan een intern trainingsprogramma waarmee werknemers worden opgeleid in de bredere context en juridische achtergrond benodigd voor het werk, zodat zij burgers aan de voorkant al beter kunnen helpen?*

Wij hechten er veel waarde aan dat nieuwe medewerkers goed toegerust zijn voor het werk. Enkel het aanreiken van werkinstructies of handleidingen achten wij daarvoor onvoldoende. Wij zijn het met de leden van de CDA-fractie eens dat interne opleidingen kunnen bijdragen aan het beter helpen van burgers. Alle nieuwe medewerkers volgen daarom een onboardingsprogramma, waarin aandacht wordt besteed aan de bredere context van het werk en de kernwaarden van de organisatie. Daarnaast zijn er interne opleidingsprogramma's die medewerkers voorbereiden op de werkzaamheden behorende bij hun functie en worden medewerkers op de werkvloer ingewerkt door collega's.

Leidinggevendens spelen hierin ook een belangrijke rol. Bij de Belastingdienst zijn webinars georganiseerd voor alle leidinggevendens waarin zij door vaktechnische experts uit de praktijk zijn opgeleid over de context van fiscaliteit en handhaving van de Belastingdienst. Daarnaast wordt, zoals aangegeven in antwoord op vragen van D66, bij de Belastingdienst aandacht besteed aan de invulling van het begrip menselijke maat, zodat medewerkers weten wat hun handelingsperspectief is in een gegeven situatie. Ook bij de dienst Toeslagen worden met regelmaat webinars georganiseerd over het werken vanuit de menselijke maat. De dienst Toeslagen zet in 2022 een programma op rond het thema 'ruimte voor de uitvoering, waarbinnen de menselijke maat, de ruimte binnen wet- en regelgeving en de ruimte binnen massale en individuele vraagstukken wordt uitgewerkt. Binnen de dienst Toeslagen is een adviseur menselijke maat aangesteld die in nauwe samenwerking met vaktechniek dialoogsessies binnen teams van behandelaren initieert en faciliteert. Daarmee wordt het gesprek over toepassing van de menselijke maat onderdeel van het dagelijkse werk van de medewerkers.

*Ten aanzien van de geautomatiseerde werkprocessen lezen de leden van de CDA-fractie dat fouten pas aan het licht komen wanneer een belanghebbende bezwaar maakt tegen de genomen beslissing. Deze leden vragen de staatssecretarissen of het in zulke processen niet kan helpen vaker juridische kwaliteitssteekproeven te laten uitvoeren door vaktechnische medewerkers om eerder problemen te signaleren.*

Zie hiervoor onze reflectie op de bevindingen van de raadspersonen ten aanzien van het thema vaktechniek, in antwoord op vragen van de VVD en D66.

*Ten aanzien van de ontbrekende feedbackloops zijn de leden van de CDA-fractie erg benieuwd hoe de staatssecretarissen beoordelen dat feedback in de lijn niet is opgepakt. Hebben de staatssecretarissen hiervoor een verklaring? Hoe kunnen de eerstelijnsmedewerkers aan de telefoon mensen voldoende*

*helpen als zij geen feedback krijgen op de casussen die zij voorleggen? Deze leden zijn benieuwd of de staatssecretarissen hiervoor een oplossing zien.*

Zie hiervoor onze reflectie op de bevindingen van de raadspersonen ten aanzien van het thema vaktechniek, en in het bijzonder feedbackloops, in antwoord op vragen van de VVD.

*Bij de casus beschreven door de raadspersonen over de verhouding toeslagen regulier en UHT over een verschil in beoordeling tussen UHT en de rechtbank vragen de leden van de CDA-fractie of de staatssecretarissen het ontstane verschil verklaren als een gebrek in de juridische structuur of als een stuip waarin de organisatie is geschoten om te voorkomen dat ouders mogelijk onrechtmatig behandeld zouden zijn als gevolg van de toeslagenaffaire. Verderop in de rapportage lezen deze leden bij het vervolg van de Toeslagenaffaire signalen die deze leden wel verwachten, maar toch zorgelijk vinden over de regelingen in reactie op de Toeslagenaffaire, waaronder de Catshuisregeling, dat het schort aan zorgvuldigheid van besluitvorming en onduidelijkheid over kaders, de stapeling van vergoedingen, compensaties en kwijtscheldingen, herhaaldelijk uitbreiden van de doelgroep en mogelijke rechtsongelijkheid voor burgers. Hier ontstaat ook het gevoel van een heksenjacht en overcompenseren voor het onrecht dat is aangedaan. Hoe willen de staatssecretarissen omgaan met deze signalen? Nemen zij dergelijke signalen van de eigen organisatie ook mee bij de herijking van de hersteloperatie? Hoe serieus wordt omgegaan met het signaal dat er sprake is van overcompensatie die niet in verhouding staat tot de geleden schade, die mogelijk onrechtmatig is. Kunnen deze signalen volgens de staatssecretarissen worden afgedaan met de reactie dat dit nu eenmaal politieke keuzes zijn? Hoe beoordelen de staatssecretarissen de volgende uitspraak: “Wel wijzen wij erop dat het nemen van besluiten voor de politiek verantwoordelijken de verplichting met zich meedraagt te onderzoeken of de te nemen besluiten uitvoerbaar zijn en wat de gevolgen van die besluiten kunnen zijn voor de medewerkers van de uitvoerende organisatie en – als in de nabije toekomst wordt teruggekeken hoe op deze affaire is gereageerd – voor het vertrouwen van de burgers in het vermogen van hun overheid om op een verantwoorde wijze orde op zaken te stellen.”?*

In zijn algemeenheid is het mogelijk dat bij de beoordeling van een casus aspecten op verschillende wijze naar voren worden gebracht. Wij menen evenwel dat gelijke casussen tot een gelijke uitkomst moeten leiden. Zie hiervoor ook onze reflectie op de bevindingen van de raadspersonen ten aanzien van het thema 'het vervolg op de Toeslagenaffaire', in antwoord op vragen van de VVD.

*Waar de leden van de CDA-fractie opnieuw van schrikken is dat binnen de organisatie zo weinig het gevoel lijkt te zijn van één organisatie, dat het ontbreekt aan een goedlopende samenwerking tussen de verschillende lagen en gebrek aan ontvankelijkheid voor kritische opmerkingen binnen de hiërarchie. Hoe willen de staatssecretarissen nu bewerkstelligen dat de organisatie beter gaat samenwerken en dat doorlopend, niet alleen op crisismomenten? Het lijkt deze leden dat niet alleen de SG en DG met mensen op de werkvloer in gesprek moeten, maar dat juist door de verschillende lagen communicatie is en men weet wat er speelt. Hoe beoordelen de staatssecretarissen het signaal dat het aantal managementlagen boven een medewerker debet is aan de afstand tussen werkvloer en de top van de organisatie? Hoe willen de staatssecretarissen bewerkstelligen dat alle verschillende leidinggevendenden gewoon in gesprekken gaan met hun medewerkers? Hoe willen de staatssecretarissen het vertrouwen en evenwicht in de organisatie terugbrengen?*

Zie hiervoor onze reflectie op de bevindingen van de raadspersonen ten aanzien van het thema leidinggeven, en in het bijzonder een open dialoog, in antwoord op vragen van de VVD.

*De leden van de CDA-fractie lezen ook dat gesprekpartners van de raadspersonen het gevoel hebben dat bij de Belastingdienst bij sancties aan eigen medewerkers bij niet-naleving van hun eigen fiscale verplichtingen zwaar straffen de norm is en een lichtere straf als afwijkend wordt beoordeeld. Herkennen de staatssecretarissen dit signaal en zien de staatssecretarissen dat ook verder in de werkprocessen en beoordelingen door de Belastingdienst?*

Wij herkennen dat een deel van de medewerkers het gevoel heeft dat zwaar straffen in fiscale kwesties de norm is. Het ministerie van Financiën als werkgever verwacht dat medewerkers hun fiscale verplichtingen zo zorgvuldig en nauwgezet mogelijk nakomen. Dit vanwege de bijzondere positie van het ministerie bij het opstellen en uitvoeren van fiscale wet- en regelgeving. De werkgever biedt medewerkers ondersteuning bij het nakomen van de fiscale verplichtingen. Zo wordt jaarlijks in de aangifteperiode veel aandacht besteed aan het belang van een juiste en volledige belastingaangifte. Medewerkers met vragen over hun aangifte kunnen, zoals iedere belastingplichtige, terecht bij de BelastingTelefoon of vooroverleg met de inspecteur aanvragen. Aanvullend is voor medewerkers van het ministerie een Fiscaal Informatiepunt ingericht voor fiscaal ingewikkelde vragen. Mocht het voorkomen dat een medewerker van het ministerie van Financiën de fiscale verplichtingen niet is nagekomen, dan kan dat onder omstandigheden worden gezien als een integriteitsschending. In individuele personele aangelegenheden maakt de werkgever een zorgvuldige afweging, waarbij nadrukkelijk rekening wordt gehouden met de individuele persoonlijke omstandigheden. Daarbij wordt uiteraard de menselijke maat toegepast. Voor situaties waarin medewerkers hun fiscale verplichtingen niet zijn nagekomen, betekent het voorgaande concreet dat in veel gevallen een normoverdragend gesprek volstaat of zo nodig een sanctie wordt opgelegd. Uitsluitend in zeer ernstige situaties wordt beëindiging van de arbeidsrelatie overwogen.

*Tot slot lezen de leden van de CDA-fractie over het belang van competente vertrouwenspersonen en dat de versterking van hun positie een aandachtspunt moet zijn en ook dat de Belastingdienst vooral zelf moet focussen op het ophalen van signalen binnen de organisatie. Hoe willen de staatssecretarissen hieraan gevolg geven?*

Zie hiervoor onze reflectie op de bevindingen van de raadspersonen ten aanzien van het thema 'voorzieningen op het terrein van integriteit', en in het bijzonder vertrouwenspersonen, in antwoord op vragen van de VVD.

### ***Vragen en opmerkingen van de leden van de SP-fractie***

*De leden van de SP-fractie hebben de rapportage gelezen en hebben hierover enkele vragen.*

*Graag willen de leden van de SP-fractie weten hoeveel mensen de raadspersonen te kennen hebben gegeven zich niet veilig te voelen in de organisatie?*

De personeelsraadspersonen geven desgevraagd aan dat zoals uit de rapportage blijkt, de personeelsraadspersonen meer dan honderd gesprekken hebben gevoerd met medewerkers. De raadspersonen hebben bij het voeren van deze gesprekken geen registratie bijgehouden van gevoelens van onveiligheid. Zij volstaan met de vaststelling dat deze gevoelens veelvuldig zijn geuit door medewerkers met uiteenlopende functioneniveaus.

*De leden van de SP-fractie hebben gelezen dat voornamelijk belastingtelefoonmedewerkers met een flexibel of tijdelijk contract bang zijn om hun leidinggevende tegen te spreken. Deze leden zijn daarom benieuwd voor welk percentage van het aantal belastingtelefoonmedewerkers geldt dat zij een flexibel of tijdelijk contract hebben? Welk deel van deze medewerkers wordt ingehuurd via een uitzendbureau? Hoeveel kans bestaat er op een vast contract? Welk deel van de medewerkers heeft een contract voor onbepaalde tijd?*

Van de medewerkers bij de BelastingTelefoon heeft gemiddeld genomen ca. 70% een vast contract. De overige 30% bestaat uit medewerkers met een flexibel contract via uitzendbureaus. Het afgelopen jaar is een groot aantal medewerkers met een flexibel contract in vaste dienst genomen en ook in 2022

gaan we daarmee door. De meeste medewerkers komen via een flexibel contract binnen. Met de medezeggenschap is gesproken over de verhouding vast/flex. Het beleid is erop gericht dat medewerkers met een tijdelijk contract, bij goed functioneren, na ongeveer 15 maanden kunnen instromen in vaste dienst. In november 2021 is er weer een grote groep medewerkers in vaste dienst genomen.

*Er wordt door leidinggevendenden erkend dat de werkdruk bij de belastingtelefoon lange tijd te hoog is geweest, lezen de SP-leden. Deze leden vragen de staatssecretarissen of dat dan nu niet meer het geval is en waaruit dat blijkt. Kunnen de staatssecretarissen meer vertellen over de bekostigingssystematiek en hoe deze bijdraagt aan de hoge werkdruk?*

De afgelopen jaren is er gewerkt aan het laten dalen van de zogenaamde occupancy<sup>8</sup>, zijnde de objectief gemeten werkdruk bij de BelastingTelefoon door middel van het uitbreiden van de capaciteit. De objectief gemeten 'werkdruk' is hiermee gedaald van 93,1% in 2018 naar 85,8% in 2021.

De ervaren werkdruk door de medewerker is echter niet gelijk aan de objectief gemeten werkdruk. Dit is onder andere te verklaren doordat de werkdruk niet gelijk verdeeld is en doordat de omstandigheden waarin een medewerker het werk moet verrichten is veranderd, bijvoorbeeld omdat maatschappelijke verontwaardiging zich vertaalt in meer emotionele en langere telefoongesprekken. De aard en toon van sommige gesprekken kunnen tot extra stress leiden en daarmee kan een hogere werkdruk worden ervaren.

Het verder omlaag brengen van de werkdruk heeft blijvende aandacht. De BelastingTelefoon heeft op dit moment te maken met een hoog ziekteverzuim, gecombineerd met hoge door- en uitstroom en achterblijvende instroom van uitzendkrachten als gevolg van de krappe arbeidsmarkt. Dit maakt dat de BelastingTelefoon kampt met capaciteitsproblematiek. Aan het oplossen hiervan wordt hard gewerkt door het nemen van beheersmaatregelen onder andere door het aanpakken van de (ervaren) werkdruk. We zetten in op meer tijd voor de BelastingTelefoon medewerkers om onderling te sparren, coaching en tijd om bij te komen na een lastig gesprek. Ter illustratie twee concrete voorbeelden van maatregelen die zijn genomen ter verlaging van de werkdruk:

- De tijd voor After Call Work is tijdelijk opgehoogd: zonder handmatige ingreep van de informant kwam er voorheen na elk klantgesprek na 10 seconden weer een nieuw gesprek binnen. Dit is verhoogd naar 30 seconden. Hierdoor is de door informanten ervaren werkdruk verlaagd;
- In het keuzemenu is een tekst toegevoegd, waarin wordt gemeld dat onderbezetting van de BelastingTelefoon mogelijk kan leiden tot lange wachttijden. Ook is de wachtrij-indicatie uitgebreid: waar voorheen alleen werd vermeld dat de wachttijd meer dan 15 minuten bedraagt, wordt nu een indicatie gegeven tussen de 15 – 20 min, 20 – 30 min en meer dan 30 minuten. Doordat de verwachtingen van de klant aan de voorkant worden gemanaged, ervaren informanten nu minder weerstand tijdens hun gesprekken.

De taskforce verzuim en werving die is ingericht, focust zich op hoe de acute problematiek rondom ziekteverzuim en werving verder kan worden aangepakt.

*De leden van de SP-fractie vragen de staatssecretarissen hoeveel onregelmatigheden en misstanden er bij de raadspersonen zijn gemeld en hoe hiermee wordt omgegaan.*

In reactie op deze vraag geven de personeelsraadspersonen aan dat zij het oordeel of een signaal daadwerkelijk een onregelmatigheid, onrechtmatigheid of misstand inhoudt, niet hebben opgevat als onderdeel van hun taakopdracht. Zij hebben signalen ontvangen, deze geverifieerd en erover

---

<sup>8</sup> Dit heet occupancy. Occupancy is het percentage van de tijd die informanten daadwerkelijk besteed hebben aan klantgerelateerde werkzaamheden. Als de occupancy daalt, betekent dit dat de (objectief gemeten) werkdruk bij de informant is afgenomen.

geadviseerd. Zij hebben daarbij de relevante juridische kaders meegewogen. In één geval hebben de raadspersonen een signaal doorgeleid naar de secretaris-generaal van het ministerie als een vermoeden van een misstand als bedoeld in de Wet Huis voor Klokkenluiders. Naar dit vermoeden is in opdracht van de secretaris-generaal nader onderzoek gedaan.

*De leden van de SP-fractie vragen de staatssecretarissen wat de staatssecretarissen gaat doen om ervoor te zorgen dat signalen van de werkvloer beter worden opgepakt.*

Wij beschouwen een adequate opvolging van signalen van de werkvloer als een urgent en belangrijk thema. Dit heeft dan ook onze blijvende aandacht. Zoals beschreven in onze reflectie op de bevindingen van de raadspersonen in antwoord op vragen van de VVD, zijn er reeds verschillende acties in gang gezet om de ontvankelijkheid voor en opvolging van signalen van medewerkers te verbeteren. Wij blijven dit nauwlettend volgen.

### ***Vragen en opmerkingen van de leden van de SGP-fractie***

*De leden van de SGP-fractie hebben kennisgenomen van de eindrapportage inzake Raadspersonen Belastingdienst. Deze leden vinden het van groot belang dat de cultuur binnen de Belastingdienst wordt verbeterd wordt, nu uit de eindrapportage wederom blijkt dat hier nog grote stappen te zetten zijn. De leden van de SGP-fractie vinden het daarbij van belang er een cultuur heerst waarin fouten gemaakt mogen worden, waar van fouten geleerd wordt, maar bijvoorbeeld ook waar signalen vanuit medewerkers vrijuit gedeeld kunnen worden en serieus opgepakt worden. Uit de eindrapportage blijkt dat hierin nog een weg is te gaan. Deze leden hebben dan ook nog enkele vragen.*

*De leden van de SGP-fractie zijn ontstemd over het feit dat door vier personen meldingen zijn ingetrokken, omdat er door hen gevreesd wordt voor mogelijke repercussies of rechtspositionele gevolgen. Zijn de staatssecretaris het met deze leden eens dat dit zeer ongewenst is en dat meldingen te allen tijde gedaan mogen en kunnen worden, zonder vrees voor mogelijke repercussies en hoe wordt voor dat klimaat gezorgd?*

Met de leden van de SGP-fractie zijn wij het eens dat het ongewenst is dat vier medewerkers hun meldingen hebben ingetrokken vanwege vrees voor mogelijke repercussies. Wij betreuren dit dan ook zeer. Zoals eerder aangegeven in de beantwoording van de vragen van de verschillende fracties vinden wij het belangrijk dat medewerkers zich vrij en veilig voelen om hun meldingen te doen.

*De leden van de SGP-fractie vragen hoe de vaktechnische structuur binnen Belastingdienst wordt versterkt. Is daar een concreet plan of strategie voor ontwikkeld?*

Om het vakmanschap in de huidige structuur van de Belastingdienst te versterken is in februari 2021 de functie van plaatsvervangend Directeur-Generaal fiscaliteit Belastingdienst (pDGf) ingesteld, die richting geeft aan de concernbrede aandacht voor en versterking van het vakmanschap, fiscaliteit en rechtsstatelijkheid. Vakmanschap gaat over hoe de Belastingdienst zijn werk doet, hoe dit door burgers en ondernemers wordt ervaren en wat nodig is om dit te versterken. De focus ligt daarbij op het aanjagen van en richting geven aan lopende reguliere werkzaamheden en verbetertrajecten en het vergroten van het bewustzijn van wat de maatschappij van de Belastingdienst verwacht.

Bij de dienst Toeslagen is de plaatsvervangend directeur-generaal tevens directeur van de concerndirectie Strategie, Recht & Beleid. Binnen deze directie is onder meer de verantwoordelijkheid voor juridische zaken en vaktechniek voor het gehele directoraat-generaal belegd. Zo zijn bijvoorbeeld de Landelijk Vaktechnisch Coördinator en de kennisgroepvoorzitter Toeslagen vanuit deze directie werkzaam. In het directie-overleg van het directoraat-generaal heeft het Hoofd Juridische Zaken & Vaktechniek een onafhankelijke positie om het vaktechnisch perspectief bij managementbeslissingen in te brengen. Binnen de dienst Toeslagen is een portefeuillehouder vaktechniek binnen het MT



benoemd. Deze is verantwoordelijk voor de vaktechnische infrastructuur binnen de reguliere processen van Toeslagen. In 2021 is de capaciteit van vaktechnisch aanspreekpunten en vaktechnische coördinatoren uitgebreid, waardoor elk team nu over voldoende vaktechnische capaciteit beschikt.

*De Belastingtelefoon en ook andere diensten waarbij direct contact is met burgers en bedrijven zijn van groot belang voor het functioneren van de Belastingdienst. Hierdoor komt veel concrete informatie binnen en worden signalen vanuit de maatschappij verkregen. De leden van de SGP-fractie achten het werk van de medewerkers van deze diensten dan ook van grote waarde. Het is daarbij wel noodzakelijk dat signalen vanuit deze diensten binnen de organisatie bekend worden en dat er tevens de noodzakelijk opvolging aan gegeven wordt. Uit de rapportage volgt dat hier nog veel winst is te behalen. Hoe wordt ervoor gezorgd dat betrokken directies en de verschillende betrokken managementlagen signalen van medewerkers in dat opzicht beter oppakken? Wat wordt gedaan om de feedback van medewerkers vanuit het directe contact met burgers en bedrijven meer opvolging te geven?*

Zie hiervoor onze reflectie op de bevindingen van de raadspersonen ten aanzien van het thema vaktechniek, en in het bijzonder feedbackloops, in antwoord op vragen van de VVD.

*De leden van de SGP-fractie constateren dat veel problemen die door medewerkers worden aangedragen worden onderkend. Het is echter niet altijd zo dat er concreet iets met deze signalen wordt gedaan. Deels kan dat voortkomen uit het feit dat management en informanten in gescheiden werelden leven. Zijn de staatssecretarissen van mening dat het overbruggen van deze kloof een wezenlijk onderdeel is van de gewenste cultuurverbetering en hoe wordt dit gerealiseerd?*

Zie hiervoor onze reflectie op de bevindingen van de raadspersonen ten aanzien van het thema vaktechniek, en in het bijzonder feedbackloops, in antwoord op vragen van de VVD.