



Ministerie van Financiën

*Minister
Staatssecretaris*

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen
de dg Belastingdienst

Datum
4 oktober 2019

memo

Besprekingen 12 en 24 september jl.

Aanwezig

minister Hoekstra, staatssecretaris Snel, SG Leijten,
pSG Van Gelder, dgFZ Hasekamp, dgBD Uijlenbroek,
pdgFZ Wesseling en pdgBD Diepstraten

Op 12 september 2019 is gesproken over het verzoek van de bewindspersonen om een onderzoek te doen naar de structuur van de Belastingdienst. Van deze bespreking is geen verslag gemaakt. Op 24 september 2019 was in dezelfde samenstelling een vervolgbespreking waarbij aan de hand van sheets (zie bijlage) door de dgBD is aangegeven welke risico's verbonden zijn met het starten van een structuuronderzoek naar de Belastingdienst.

De dgBD heeft tijdens de bespreking negatief geadviseerd op het starten van een onderzoek daarbij onder andere verwijzend naar de op de sheets opgenomen risico's mede in het licht van het vele werk dat op de Belastingdienst afkomt rondom de opvolging van de adviezen Adviescommissie Uitvoering Toeslagen alsmede de aanstaande Brexit.

Tijdens de bespreking op 24 september hebben de bewindspersonen aangegeven vast te houden aan de wens tot het doen van een onderzoek naar de structuur van de Belastingdienst waarbij gevraagd is voorstellen te doen voor verschillende onderzoeksvarianten waarbij genoemde risico's te minimaliseren.

Tevens is afgesproken het besluit om een onderzoek te doen alsmede het negatieve advies van de dgBD vast te leggen zodat het genomen besluit navolgbaar is. Derhalve het verzoek aan beide bewindspersonen deze notitie en bijlage voor gezien te paraferen.

*Inhoudelijk
is er overigens
veel meer
samenwerkend -
en ook dat,
op Frances
he alle
anderen ook
aankleef van
mening zijn
dat dit wel
moet gebeuren
voor de balans
is dat
belangrijk*

*dus verzoek om om
te passen, zoals de
7-10 besproken.*

Pagina 1 van 6

Sheet 1:

Zeer korte en korte termijn

Versterken UHB

1. Michiel van Hauten (directeur Innovatie en Strategie) tijdelijk als waarnemer directeur UHB aangewezen
2. Versterken kwaliteit en tijdigheid kamerstukken (uhb, buro dg): Aanbod voor vijf politiek bestuurlijk gevoelige schrijvers graag omarmt.

Stukkenstroom

1. Stukken stroom differentiëren naar korte en langere route (hoeveelheid parafen laten bepalen door aard stuk en doel) en;
2. eerder inhoudelijke knelpunten KD-BD bespreken (mini rode knop)

..... zie specifiek traject hierop gericht

Sheet 2:
Work in progress/bereikt sinds aprilbrief

Structuur

- Organisatie en administratie opgeruimd
- Nieuwe topstructuur geïmplementeerd
- Ketensturing geïmplementeerd
- Alle overlegstructuren geïmplementeerd evenals formele verslaglegging en navolgbare besluitvorming

Processen/Werking:

- P&C cyclus geïmplementeerd
- Bedrijfsvoering processen aangepast aan nieuwe mandaatstructuur en geïmplementeerd
- Personeels- en financiële administraties ingeregeld
- Procesbeheersing inclusief stuurinformatie in ontwikkeling

Bemensing

- Top25: sinds 1/1/2017 15 nieuwe benoemingen; in primaire proces 3 van de 9 posities nieuw benoemd
- Jaarlijkse p-schouw en serieuze functioneringsgesprekken
- Gedetailleerde beschouwing alle leidinggevenden IV
- In cultuurtraject forse component gericht op leidinggevenden

Sheet 3:

**Risico's van koerswijziging / belang van
stabiele structuur**

1. Managementaandacht op structurele
procesverbeteringen
2. Randvoorwaardelijk voor cultuuraanpak (na de
harde kant, nu de zachte kant)
3. Voorkomen van (nieuwe) onrust in de organisatie
4. Uitgekristalliseerde taak, verantwoordelijkheid en
bevoegdheid
5. Onvolkomenheden verminderen

En

**... voortdurende koerswijzigingen leiden ertoe dat
zaken niet worden afgemaakt**

(Brede agenda (2014);
Investeringsagenda (2015); Herijkte Investeringsagenda (2017); Beheerst
vernieuwen (2018); Beheerst vernieuwen/zichtbaar beter (2019); Cultuur
toegevoegd als herkenbare pijler (2019))

**... structuurveranderingen betekent reorganiseren en
dus lange doorlooptijd**

(bijv. Tjdpad aanpassing topstructuur; Jan
2017 Commissie Onderzoek Belastingdienst → Nieuwe topstructuur als
reorganisatie inclusief plaatsing ruim 3.000 medewerkers afgerond Q1 2019)

Sheet 4:

Wat betekent opknippen van de organisatie

Onderzoek naar effecten van opsplitsing doet beroep op schaarse kennis met nadelig effect op lopende trajecten.

Toeslagen: sinds start Toeslagen gestuurd op integratie (ook van dienstverlening) en daardoor sterke verwevenheid/geïntegreerde processen

- Betalings- en inningsprocessen
- Telefonische dienstverlening
- Massale processen inclusief printen en scannen
- Geïntegreerde informatiehuishouding en ICT systemen
- Digitale dienstverlening (achter de schermen steeds meer één site)
- Evenals alle ondersteunende bedrijfsvoering (POIFAH)

Voor de **Douane** al eerder naar gekeken (medio 2017):

- BR conclusie: richt opdrachtgeversoverleg Douane in en apart begrotingsartikel
- BR besluit gebaseerd op conclusie toenmalige ppSG ("Gegeven het feit, dat op het gebied van het primaire proces, de bedrijfsvoering en met name de informatievoorziening vervlechting is met andere onderdelen van de Belastingdienst, wordt er in dit voorstel niet gekozen om tot oprichting van de Douane als zelfstandige organisatie te gaan. Dat is te complex en zou ook de in gang gezette ontwikkelingen in de Belastingdienst ernstig verstoren.")
- Verwevenheid zit vooral in:
 - o Geïntegreerde behandeling bedrijven samen met directie Grote Ondernemingen
 - o Geïntegreerd innings- invorderingsproces evenals terugbetalingsproces
 - o IV- zowel in de infrastructuur als op specifieke applicaties
 - o Werving en opleiding (o.a. ihkv Brexit)
 - o Facilitaire ondersteuning inclusief (specifieke) huisvesting en inkoop

Sheet 5:

Starten met investeren in lange termijn oplossing:

1. Het grote, complexe en hardnekkige probleem in stukken hakken
2. Actie op het compartimenteren van de ICT (de domeinen met eigen gecompartmenteerde aanbod) en ICT ontvlechting als criteria meenemen (no-regret, geen studie voor nodig, belast wel de portfoliodiscussie)
3. Fundamentele draai met toeslagen:
burgerperspectief centraal stellen (inclusief maatwerk) in plaats van ééndimensionale sturing op efficiëntie en voldoen aan de regels (denken vanuit de bedoeling => fundamentele koerswijziging)
4. IBO Toeslagen benutten om fundamentele beleidswijziging te entameren. In verlengde daarvan ook positionering toeslagen agenderen.

Parafenoverzicht

Werkmap

Onderwerp: DGBD Vastlegging bespreking 24-9
 Nummer: 2019-0000021632
 Algemeen taakverzoek: BDG: verzoek aan DGBD om te paraferen (MB, 4/10).
 Vertrouwelijk: verslaglegging bespreking 24-9.

Document: Vastlegging bespreking 24 september jl. (2019-0000164432)

Naam	Datum en Tijd	Inbox
Uijlenbroek, JIM (Jaap) (MT)	04-10-2019, 13:05	DGBD Paraferen

Laatste wijziging: (UITVOERINGSBELEID) op 04-10-2019, 14:01

1.00 SG 181 4/10