

Beste Menno

Morgen om kwart voor 9 spreken wij elkaar over de Belastingdienst. Als eerste startpunt voor dat gesprek stuur ik Wopke en jou vertrouwelijk bijgaand 2 A4 met een korte (en gesimplificeerde) probleemanalyse en een overzicht van eerste mogelijke oplossingsrichtingen en meer radicale opties. Ik heb dit overzicht opgesteld mede in overleg met Pieter, die morgen ook bij het gesprek aanwezig is.

groet Menno

4

- * vereenvoudiging en wetgeving/uitvoering
- * beheert variëren
- * komen KPI's → jaaroverleg
- * span of control verkleinen ^{Donand.} _{Toussela.}
- * niet grote reorganisatie (alles anders)

* implementatiekracht
(externe hulp)

* op termijn afstand.

* prioriteitskelijng BGF2(?)

onderliggende problemen niet anders.



1

management lagen, Functieslag

"externen"

3

ontdekkende
span of
control

"project leiders"

2

* isoleren
* BGFd
* M.i / KPI's
* bewaare

Ten geleide

Onderstaande probleemanalyse is slechts bedoeld als aanzet t.b.v. de discussie en is noch nauwkeurig noch volledig.

Probleemanalyse	
1. OMVANG TAAKOPDRACHT	
- Zeer complex fiscaal stelsel door stapeling van jaarlijkse wijzigingen fiscale wet- en regelgeving - Breed takenpakket (Douane, FIOD, toeslagen) vraagt zeer uiteenlopende rollen/vaardigheden van MT en dienst - Naast breed ook 'diep' takenpakket: BD heeft bredere rol dan alleen zuivere uitvoering (ook uitvoeringsbeleid, bezwaar, incasso) en moet veel ballen tegelijk in de lucht houden	
2. INTERNE ORGANISATIE	
- Gesloten organisatiecultuur staat verandering in de weg - Complexe organisatiestructuur met grote onderlinge afhankelijkheid van dienstonderdelen - Verouderde IT is moeilijk te onderhouden en sluit onvoldoende aan op de behoeftes van de organisatie - Gebrekkig informatiebeheer - P-zaken - o Vergrijsd personeelsbestand met beperkte arbeidsmobiliteit - o Onvoldoende vaardigheden en expertise op terrein van IT, fiscaliteit - o Kwaliteit MT: spanning tussen benodigde en aanwezige vaardigheden en competenties	
3. AANSTURING EN GOVERNANCE	
- Informatiepositie eigenaar en opdrachtgever is onvoldoende door ontbreken van managementinformatie - Opdrachtgever heeft onvoldoende sturingsmiddelen (budget, prioritering) - De rollen binnen het driehoeksoverleg zijn onvoldoende geïnternaliseerd door de partijen waardoor rolvermenging optreedt.	
CONTEXT	
- Weinig draagvlak voor ingrijpende veranderingen bij de bonden - Arbeidsmarkt (i.c.m. wet normering topinkomens)	
→ POLITIEK EN MAATSCHAPPELIJKE RISICO'S	
- Deze problematiek leidt tot aanzienlijke tekortkomingen in de uitvoering van fiscale wet- en regelgeving en de dienstverlening aan burgers en bedrijven. - Hierdoor kunnen de belastingopbrengsten onder druk komen te staan. - De staatssecretaris kan de Staten-Generaal niet volledig en tijdig informeren over de uitvoering van fiscale wet- en regelgeving	

Ten geleide

Onderstaand overzicht dient ter gedachtevorming en is nadrukkelijk geen basis voor besluitvorming. Het biedt een overzicht van mogelijke oplossingsrichtingen. Een aantal oplossingsrichtingen, zoals het verbeteren van managementinformatie (al dan niet met hulp van een externe partij) en het veranderen van de organisatiecultuur, zijn 'no regret'. Andere richtingen, zoals het meer op afstand plaatsen van de Belastingdienst of het herinrichten van de dienst, zijn ingrijpende/ lange trajecten en vergen nadere analyse.

Knoppen om aan te draaien

1. OMVANG TAAKOPDRACHT

- Verzelfstandig onderdelen met andersoortige taken
 - Afsplitsen Douane
 - FIOD
 - Toeslagen
- Besteed onderdelen die geen 'kerncompetentie' zijn uit aan derden
 - Belastingtelefoon
 - Afhandeling bezwaren
 - Incasso
- Versoer de dienstverlening (aanschaffen BelTel, geen overleg vooraf)
- Maak van de Belastingdienst een 'echte uitvoerder': uitvoeringsbeleid naar DGFZ (zie ook onder 3, sturingsinstrumenten opdrachtgever)
- Zet in op een grootschalige en structurele vereenvoudiging van het fiscale stelsel ("fiscaal akkoord")
 - Beperken van het aantal fiscale instrumenten
 - Beperken van het aantal besluitvormingsmomenten waarop het stelsel kan worden gewijzigd
- Ontlast de dienst
 - Laat nieuwe / bijzondere regelingen uitvoeren door een (nog op te richten) Bureau Belastingdienst
 - Laat nieuwe / bijzondere regelingen uitvoeren door commerciële partijen

2. INTERNE ORGANISATIE

- Verbeter organisatiecultuur
 - Grootschalige operatie gericht op gedragsverandering
 - Aandacht voor veilige werkomgeving
- Versterk MT Belastingdienst
 - Duo-DG-schap met DG Vernieuwing en DG Basis op orde
 - Borgen van kennis (IT, fiscaal-juridisch) en vaardigheden (sturing, politiek)
- Herinrichten organisatie ("opknippen Apeldoorn")
 - Decentraliseer de IT. Maak onderdelen zelf verantwoordelijk voor IT-systemen.
 - Richt onderdelen in met verantwoordelijkheid voor één regeling (bijv. BTW) i.p.v. één doelgroep (particulier/MKB) of één regio.

3. AANSTURING EN GOVERNANCE

- Verbeter sturingsinstrumenten driehoek met bestaand instrumentarium
 - Verbeteren managementinformatie
 - Uitbesteden genereren managementinformatie
- Uitbreiden sturingsinstrumenten opdrachtgever
 - Budget naar DGFZ
 - Prioritering naar DGFZ
 - Uitvoeringsbeleid naar DGFZ
- Verzakelijking relatie BD - departement
 - Plaats de Belastingdienst op afstand als agentschap of - op termijn - als ZBO
 - Zorg voor externe blik door instelling RvT Belastingdienst waarin IT-kennis, fiscaal-juridische kennis zijn geborgd.