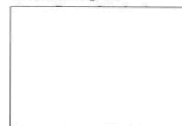




DEP. VERTROUWELIJK
HEDEN
TER BESPREKING
Aan
de minister
de staatssecretaris

Bestuursondersteuning en
Advies

Inlichtingen



Direct contact

M 06-5265 9603

Datum
19 oktober 2018

Notitienummer
2018-0000177962

Auteur

Kopie aan
de secretaris-generaal,
de plv. secretaris-generaal,
de directeur-generaal voor
Fiscale Zaken,
de directeur-generaal
Belastingdienst,
de plv. directeur-generaal
Belastingdienst,
hoofddirecteur Control en
Bedrijfsvoering DGBel
de hoofddirecteur Financieel-
Economische Zaken FEZ

Bijlage
1. Verslag brainstormsessie
12 oktober

notitie

Vervolg brainstormsessie Belastingdienst

Aanleiding

Op 12 oktober jl. heeft een brainstormsessie Belastingdienst plaatsgevonden met u (min en stas), de SG, DGFZ, DGBel, plv. DGBel en HD Control & Financiën DGBel. Daarbij heeft u (min) aan BOA gevraagd om in een-op-een gesprekken met de deelnemers te onderzoeken of er – naast hetgeen dat in deze sessie is opgebracht – verdere maatregelen denkbaar zijn om de vernieuwing en verbetering van de Belastingdienst te versnellen. In de afgelopen dagen zijn deze gesprekken gevoerd. Daarnaast is op uw verzoek ook gesproken met de pSG en de HD FEZ. De maatregelen en suggesties die in deze gesprekken zijn aangedragen, zijn gebundeld in deze notitie.

Uit de gesprekken blijkt dat een aantal onderdelen van de problematiek en een aantal maatregelen die kunnen bijdragen aan de oplossing breed worden opgebracht. Voor andere onderdelen geldt dat ze niet door iedereen zijn aangedragen of dat er verschillende suggesties zijn gedaan voor de invulling. Deze notitie bevat allereerst het gedeelde beeld dat in de gesprekken naar voren is gekomen, en ten tweede een overzicht van de overige suggesties en denkrichtingen.

NB: Dit overzicht dient ter bespreking. Het is geen 'keuzemenu'. Diverse onderdelen liggen in elkaars verlengde of hangen anderszins samen. Besluitvorming vraagt nadere analyse en weging van de voor- en nadelen en de risico's.

Gedeeld beeld

- De drie pijlers van **beheerst vernieuwen**, te weten IT, personeel en managementinformatie, worden door alle deelnemers herkend als de juiste focus. Wel wordt verschillend gedacht over de mate waarin de huidige koers moet worden versneld en de mate waarin externen daar een rol in kunnen spelen.
- De **Belastingtelefoon** kan en moet veel beter: de BelTel moet het visitekaartje van de Belastingdienst worden. Hiervoor moet samengewerkt worden met externe partijen, maar over de wijze waarop deze samenwerking moet worden vormgegeven leven verschillende ideeën. De Belastingdienst moet de wijze van communiceren met de burger ook breder verbeteren.
- Ook de afhandeling van **bezwaren** en het genereren van **managementinformatie** (MI) moeten worden versneld met behulp van

externe partijen. Punt van discussie is in welke mate de Belastingdienst zelf regie houdt en de rol die de externe partij krijgt.

- Alle betrokkenen onderschrijven het belang van een **cultuurverandering**.
- Ten slotte wordt breed herkend dat voor de vernieuwing van de Belastingdienst **politiek en maatschappelijk draagvlak** nodig is. Daarom moeten het kabinet en de Kamer goed betrokken worden. Hierbij moet uitgedragen worden dat de incidenten voorlopig nog niet tot het verleden behoren. Er is wel verschil van inzicht of in de communicatie gefocust moet worden op nieuwe stappen ten behoeve van versnelling of op de ingezette koers van beheerst vernieuwen.

Overige suggesties

1. Inzet van extra capaciteit en externen

De versnelling van de bestaande trajecten binnen beheerst vernieuwen vraagt extra capaciteit, waarvoor externe consultants kunnen worden ingezet of extra personeel kan worden geworven. Naast de extra inzet bij de Belastingtelefoon, MI en de afhandeling van bezwaren zijn de volgende suggesties aangedragen:

- Versterk de ketens door extra capaciteit in de vorm van strategische adviseurs, ICT-architecten en projectmanagers.
- Zet notarissen in voor het wegwerken de achterstanden bij Erf & Schenk.
- Sluit een contract met externe printer voor kleine badges zodat pieken niet tot vertraging leiden.
- Sluit meerdere mantels af met uitzendbureaus.
- Maak een doorlichting van en versterk de juridische functie bij Bedrijfsvoering. Complexe zaken kunnen worden uitbesteed aan de Landsadvocaat.
- Zet extra capaciteit bij Implementatieondersteuning.
- Vergroot het herstel- en reactievermogen van de Belastingdienst door de Stellateams uit te breiden.
- Vereenvoudig de procedurele regels rondom extra personele inzet:
 - Loslaten begrenzing op externe inhuur uit de Wwz;
 - Werving toestaan voorafgaand aan afronden O&F-rapporten;
- Investeer structureel meer in ICT. Investeer specifiek in scrum/agile werken.
- Versterk het toezicht door extra capaciteit voor de CAF.

2. Inrichting van de organisatie; aanbrengen focus en vereenvoudiging

Verschillende personen benadrukken dat de organisatie verkleind en vereenvoudigd moet worden ten behoeve van de beheersbaarheid en wendbaarheid. Hierbij zijn de volgende suggesties aangedragen:

- Zet bedrijfsprocessen die geen onderdeel zijn van het primaire proces apart, of besteed ze volledig uit:
 - Belastingtelefoon
 - Afhandeling bezwaar
 - Inning en betaling
- Zet de verzelfstandiging van de Douane door.
- Verzelfstandig Toeslagen.
- Verzelfstandig de FIOD.
- Knip onderdelen binnen Belastingen die in hoge mate zelfstandig opereren, zoals Grote Ondernemingen, los van de rest.
- Laat specifieke (nieuwe) fiscale regelingen uitvoeren door een nog op te richten concurrerende Belastingdienst.

3. Governance en aansturing

- Zorg voor een heldere verdeling van verantwoordelijkheden binnen de top van de Belastingdienst (maak bijvoorbeeld 1 persoon verantwoordelijk per pijler van beheerst vernieuwen) en organiseer voldoende denkkraft en implementatiekracht daaromheen.
- Bundel de losse geldstromen en de bijbehorende verantwoording tot één stroom.
- Zorg voor integrale verantwoordelijkheid van managers van de Belastingdienst voor primair proces, ICT en personeel.
- Zet een Raad van Wijzen naast de top van de Belastingdienst om kritisch mee te denken, maar voorkom dat dit de facto een Raad van Toezicht wordt i.v.m. risico op zijsturing.
- Stel een roadmap op voor de drie pijlers van beheerst vernieuwen en voor de onderliggende projecten, waarbij (deel)resultaten en een tijdlijn worden afgesproken. Dit geeft zowel in de aansturing als richting de politiek rust en duidelijkheid.
- Breid het sturingsinstrumentarium van de opdrachtgever uit door budget, prioriteitstelling en beleid naar de opdrachtgever over te hevelen. Hiermee wordt de dienst een meer zuivere uitvoerder.
- Maak van de Belastingdienst een agentschap. Zet dan dus ook de administratie van de dienst over op baten-lasten en maak afspraken over tarieven en producten.
- Plaats de Belastingdienst op afstand als zelfstandig bestuursorgaan.

4. Cultuur en leiderschap

- Start een grootschalig cultuurprogramma voor de gehele organisatie. Focus hierbij op politiek-bestuurlijke sensitiviteit en klantgerichtheid, maar ook op performancegerichtheid.
- Maak m.b.v. externe expertise een scan van de top 200 van de Belastingdienst waarbij wordt gekeken of de aanwezige kennis en competenties nog voldoende aansluiten bij de Belastingdienst van de toekomst.

5. Relatie met de buitenwereld (politiek en maatschappij)

- Word transparant over de beleidsregels en toetsingscriteria die worden gebruikt bij het oordeel van de inspecteur, zodat dit oordeel beter te herleiden is voor buitenwereld.
- Laat de Belastingdienst actief sturen op het eigen imago en de wijze waarop zij communiceert met burgers en bedrijven. Hierbij moet het frame gedraaid worden naar een excellente uitvoerder en klantgerichte organisatie. De eigenaar en opdrachtgever moeten de Belastingdienst hierop aanspreken.
- Zoek politiek draagvlak voor het extra budget dat nodig is.
- Organiseer een Catshuissessie met de leden van het kabinet om draagvlak binnen het kabinet te bewerkstelligen. Draag hierbij uit dat incidenten voorlopig niet tot het verleden behoren, maar ook dat er hier echt een versnelde/nieuwe weg wordt ingeslagen.

6. Fiscale vereenvoudiging

- Maak afspraken binnen de coalitie om specifieke fiscale regelingen een tijd met rust te laten, zodat de Belastingdienst tijd heeft voor het noodzakelijke onderhoud aan de systemen.
- Start met het ambtelijk verkennen van de mogelijkheden voor een stelselherziening in de volgende kabinetsperiode