



Heden
TER BESPREKING

Aan

de minister

de staatssecretaris

- gez. 26/11

Directie
Bestuursondersteuning en
Advies

Inlichtingen

☐

Direct contact

☐

Datum
22 november 2018

Notitienummer
2018-0000202755

Auteur

☐

Kopie aan
DGBEL
DGFZ
HDFEZ
DGRB
TG
pSQ

Bijlagen
1. Verslag brainstormsessie
2. Mijlpalenoverzicht
beheerst vernieuwen

notitie

vervolg 'radicale opties': procesvoorstel zichtbaar beter

Aanleiding

Op 1 november jl. hebben wij - in navolging van eerdere gesprekken met u over dit onderwerp - gesproken over mogelijke oplossingsrichtingen om de noodzakelijke verbeteringen bij de Belastingdienst te versnellen. Deze notitie beschrijft de kern van onze voorgestelde aanpak hoe we sneller en zichtbaarder resultaten willen bereiken. Graag bespreken wij uw reactie op deze voorgestelde aanpak, waarbij expliciet aan de orde kan komen of er nog opties missen en in hoeverre deze aanpak ook tegemoet komt aan de wensen van kabinet en Kamer (politieke weg).

Beheerst Vernieuwen is de hoofdroute voor de Belastingdienst. Om Beheerst Vernieuwen de komende periode succesvol te kunnen uitrollen is focus, prioritering en stabiliteit nodig. Daarbij is een zichtbare versnelling nodig van de daarbij beoogde resultaten. Daarom zullen we alle aangedragen radicale opties nader bezien, maar is gegeven de grote opgaves en de druk op het implementatievermogen prioritering in tijd en focus noodzakelijk.

Kern

- Aanvullend op Beheerst Vernieuwen rollen we de agenda Zichtbaar Beter uit. Hierbij zullen we ons richten op de eerdere overeengekomen te isoleren onderwerpen, aangevuld met opties uit de brainstorm:
 - Integraal plan Beheerst Vernieuwen
 - Stuur- en managementinformatie
 - BelTel
 - Bezwaren
 - Cultuur en Leiderschap
 - Fiscale vereenvoudiging
 - Alternatieve uitvoerders
 - Consistente en transparante communicatie met de buitenwereld
 - Catshuissessie
- Voor de optie 'uitbreiding van het sturingsinstrumentarium van DGFZ als opdrachtgever' wordt intern nog bezien wat hiervoor het beste moment is.
- In de Zichtbaar Beter agenda worden deze onderwerpen met voorrang aangepakt. Dit doen we radicaler dan tot nu toe het geval is geweest en met een gekanteld nieuw perspectief. De blik van buiten naar binnen is voor alle onderwerpen essentieel. Daarom stellen we ook externe ambassadeurs aan die onze gedachten scherpen en het verhaal naar buiten op deze onderwerpen kunnen vertellen. Ook maken we beter

zichtbaar wat we tot nu toe al hebben gedaan om tot verbetering te komen.

- In december ontvangt u een nadere uitwerking van de Zichtbaar Beter agenda met daarbij per onderwerp een twopager met de doelen, gewenste resultaten, mijlpalen en ondernomen en te nemen acties (zie uitwerking).
- Voor de middellange- en lange termijn werken we de overige onorthodoxe opties uit. Dit zijn de opties die op dit moment deels niet synchroon lopen met eerdere beleidskeuzes voor de inrichting van de Belastingdienst en de relatie met het kerndepartement. Nadenken hierover is conceptueel geen bezwaar en de opties zijn het onderzoeken waard om het gesprek te kunnen voeren over hoe de Belastingdienst ook op de langere termijn toekomstbestendig kan worden gehouden. Op dit moment gaat uitwerking van deze opties echter ten koste van de inzet en focus die nodig is om 'Beheerst Vernieuwen' en Zichtbaar Beter' de komende periode goed te laten landen. Daarnaast zijn eventuele veranderingen beter te implementeren als de huidige transformatie in een volgende fase is beland.
- De Zichtbaar Beter agenda vormt na besluitvorming door u de input voor een *Catshuissessie* in het voorjaar van 2019. Hierin willen we in bespreking met coalitie, oppositie en externen onze plannen voor de korte en langere termijn voorleggen, het draagvlak ook voor de consequenties (politieke ambitie, budget) toetsen en bespreken wat nodig is om succesvol te zijn.

Uitwerking

1. Zichtbaar Beter

In december ontvangt u een nadere uitwerking van de agenda Zichtbaar Beter met voor onderstaande onderwerpen een twopager. Volgens een vast format wordt hierin concreet welke doelen we willen behalen, wat de resultaten moeten zijn en welke mijlpalen in de tijd daarbij horen. Per onderwerp wordt duidelijk gemaakt wat we al doen en hoe met de beschreven aanpak nieuw perspectief wordt bereikt en bijdraagt aan versnelling en verbetering. In de twopagers worden ook de concrete voorstellen gedaan voor een ambassadeur of ambassadeurs die op basis van gezag en invloed onderdelen of heel Beheerst Vernieuwen en Zichtbaar Beter kunnen uitdragen. De betrokken partijen binnen FIN werken actief samen bij het opstellen van de twopagers zodat de gezamenlijke denkkracht uit het departement wordt benut. Hieronder is beknopt in kaart gebracht wat het onderwerp betreft, of er een aanvulling vanuit de brainstorm is en wanneer aanpak en uitrol plaatsvinden, welke spelers binnen FIN betrokken zijn en wie eerste aanspreekpunt is. De komende periode zal veel vragen van alle betrokkenen om dit traject tot een succes te maken. Als organisatie willen we de gedeelde ambitie om de gewenste verbetering en versnelling te creëren waarmaken. Daarom zullen we de voortgang hiervan als Bestuursraad blijven bespreken.

1.1 Integraal plan Beheerst Vernieuwen

Wat: integraal overzicht dat de doelen van Beheerst Vernieuwen en de activiteiten die (gaan) plaatsvinden in samenhang inzichtelijk en stuurbaar maakt voorzien van concrete mijlpalen.

Aanvulling vanuit brainstorm: blok 'inzet van extra capaciteit en externen'

Wanneer: begin december 2018 een 90% versie van het integrale overzicht, inclusief voorstel externe ambassadeurs. In bijlage 2 bij deze notitie is een visueel opgenomen met het huidige mijlpalenoverzicht voor de drie pijlers van Beheerst Vernieuwen. Doorloop 2019 e.v.

Wie: DGBEL samen met DGFZ, HDEFZ en SG, externen (collegiale toets of validatie)

Aanspreekpunt: DG Belastingdienst (Jaap Uijlenbroek)

1.2 Stuur-en managementinformatie

Wat: Uitrollen programmaplan SMI en risicomanagement. Gegeven belang van MI is dit reeds met voorrang opgepakt en gezamenlijk uitgewerkt in een programmaplan. De implementatie van het plan vraagt voor nu onder andere: bespreking met bewindspersonen, validatie door externe partij, contracteren capaciteit externe partijen.

Wanneer: december 2018 en doorloop 2019 e.v.

Wie: DGBEL samen met DGFZ, HDFEZ, DGRB en SG met behulp van externen

Aanspreekpunt: directeur C&F Belastingdienst (Marjo Lamers)

1.3 Belastingtelefoon

Wat: structurele verbetering 'van kostenpost naar visitekaartje' (interactie strategie, first time right, flexibele capaciteit, tevens proeftuin operatie inzicht in kwaliteit) en acute knelpunten in bereikbaarheid en kwaliteit verbeteren.

Wanneer: in december plan van aanpak voor acute knelpunten en plan van aanpak voor interactiestrategie.

Wie: DGBEL samen met COMM, DGFZ, HDFEZ, DGRB, pSG en externe kennis en kunde (intern/extern Overheid)

Aanspreekpunt: Directeur belastingtelefoon (Albert van der Meer)

1.4 Bezwaren

Wat: maatregelen om 1) de structurele situatie te verbeteren en 2) de huidige achterstanden aan te pakken met medewerking van een extern bureau. Bij verbeteringen in de structurele situatie wordt ook samenhang interactieketen (zie 1.3) gezien: betere kwaliteit brieven en processen (damages) zorgt voor minder bezwaren.

Wanneer: begin december plan voor korte termijn gereed en uitrol 2019, structurele verbetering plan half december gereed en uitrol 2019 en verder.

Wie: DGBEL samen met DGFZ, HDFEZ, pSG, JZ, COMM en externe kennis en kunde (intern/extern Overheid)

Aanspreekpunt: directeur Particulieren () totdat vacature directeur Particulieren is vervuld)

Op de
werkdag
mogelijke
terug
resultaat
nodig

1.5 Cultuur en leiderschap

Wat: uitrollen leiderschaps-en cultuurtraject "De Belastingdienst dat zijn wij!" in werving- en selectie, personeelsgesprekken, opleidingen en communicatie-uitingen.

Aanvullend vanuit brainstorm: met behulp van externe expertise een scan van de top 200 van de Belastingdienst naar aansluiting kennis en competenties bij toekomstrichting (voor IV al in opstartfase n.a.v. toezegging AO)

Wanneer: lopend, uitrol tot in eerste kwartaal 2019 (zie bijlage mijlpalen)

Wie: DGBEL samen met SG, pSG, ABD en externe kennis en kunde

Aanspreekpunt: pDGBEL/ (Frances Diepstraten)

1.6 Fiscale vereenvoudiging

Wat:

1) afhouden nieuwe fiscale regelingen en afspraken maken om bestaande regelingen een tijd met rust te laten

2) verkenning quick wins vereenvoudiging

3) starten met het ambtelijk verkennen van de mogelijkheden voor een stelselherziening in de volgende kabinetsperiode

Wanneer: 1) doorlopend en in Catshuissessie, 2) eerste helft 2019

Wie: DGFZ met DGBD, HDFEZ, AFEP en SG

Aanspreekpunt: DGFZ/(Pieter Hasekamp)

1.7 Alternatieve uitvoerders

Wat: Onderzoek of specifieke (nieuwe) fiscale regelingen kunnen worden uitgevoerd door alternatieve uitvoerders dan de Belastingdienst.

Wanneer: eerste helft 2019

Wie: DGFZ samen met DGBD, HDFEZ, (p) SG (driehoek)
Aanspreekpunt: DGFZ/(Jasper Wesseling)

1.8 Catshuissessie

Wat: sessie organiseren waarin draagvlak getoetst moet worden voor aanpak en consequenties Beheerst Vernieuwen en Zichtbaar Beter bij coalitie, oppositie en externen.

Wanneer: vanaf nu tot maart 2019

Wie: SG en BOA samen met DGBD, DGFZ, HDFEZ, DGRB, COMM en PA's

Aanspreekpunt: BOA/() en SG

1.9 Consistente en transparante communicatie met de buitenwereld (politiek en maatschappij)

Wat: 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. Consistente communicatie is daarbij noodzakelijk, alsmede transparantie over beleidsregels en toetsingscriteria. De eigenaar en opdrachtgever moeten de Belastingdienst hierop aanspreken.

Wanneer: plan van aanpak in januari 2019

Wie: DGBD en COMM samen met DGFZ, JZ en (p)SG/BOA

Aanspreekpunt: COMM Belastingdienst (Anke Heun) en COMM kerndepartement

1.10 Uitbreiding sturingsinstrumentarium opdrachtgever

Wat: Onderzoek of het sturingsinstrumentarium van de opdrachtgever uit kan worden gebreed door budget, prioriteitstelling en beleid naar de opdrachtgever over te hevelen.

Wanneer: Intern wordt nog gezien wat hiervoor het beste moment is. Eerder is afgesproken de driehoek een periode te laten functioneren en dan te evalueren.

Wie: DGFZ samen met DGBD, HDFEZ, SG (driehoek), DGRB

Aanspreekpunt: DGFZ/(Jasper Wesseling)

2. Overige onorthodoxe opties

Verkleining en vereenvoudiging van de organisatie kan nodig zijn om de belastingdienst toekomstbestendig (beheersbaar en wendbaar) te houden. Hierbij kan helpen te kijken naar het eenduidig beleggen van verantwoordelijkheden om de organisatie meer aanstuurbaar te maken. Dit heeft recent plaatsgevonden met de keuzes over de inrichting van de relatie met het kerndepartement of de inrichting van de Belastingdienst zelf. Doel is om de Belastingdienst zo snel mogelijk op orde te brengen en beheersbaar, aanstuurbaar en voorspelbaar te maken. De zorg bestaat dat het nu uitwerken van onderstaande opties leidt tot verstoring van de focus om Beheerst Vernieuwen uit te rollen.

Wel moet uitbesteding van specifieke taken – in een traditie van zoveel mogelijk zelf doen – als serieus alternatief onder ogen worden gezien. Dit wordt nu opgepakt voor de BelTel (1.3) en bij bezwaarbehandeling (1.4).

Het uitplaatsen van specifieke taken of onderdelen kan ook een oplossing zijn maar vereist het goed doorgronden van de consequenties, omdat wet- en regelgeving complex is en in de dienst sprake is van een sterke ICT verwevenheid van processen. Ook aanpassingen in governance en aansturing kunnen behulpzaam zijn. Onderzoeken naar kansen en risico's van onderstaande opties worden hiertoe binnen één à twee jaar opgepakt.

Inrichting van de organisatie; aanbrengen focus en vereenvoudiging

- 2.1 Zet bedrijfsprocessen die geen onderdeel zijn van het primaire proces apart, of besteed ze volledig uit (oa. belastingtelefoon, afhandeling bezwaar, inning en betaling)
- 2.2 Zet de verzelfstandiging van de Douane door

- 2.3 Verzelfstandig Toeslagen
- 2.4 Verzelfstandig de FIOD
- 2.5 Knip onderdelen binnen Belastingen die in hoge mate zelfstandig opereren los van de rest (oa. Grote Ondernemingen)

Governance en aansturing

- 2.6 Bundel de losse geldstromen en de bijbehorende verantwoording tot één stroom.
- 2.7 Zorg voor integrale verantwoordelijkheid van managers van de Belastingdienst voor primair proces, ICT en personeel.
- 2.8 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.
- 2.9 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.
- 2.10 Plaats de Belastingdienst op afstand als zelfstandig bestuursorgaan.