

Vertrouwelijk

Aan: Minister

Van: BOA

Aanleiding

In de M-staf van 19 december heeft u de afzonderlijke leden van de M-staf persoonlijk, eventueel anoniem gevraagd om advies wat zij in uw positie zouden doen, gegeven alle aspecten die ze hebben meegemaakt in het dossier van de kinderopvangtoeslag. Hierbij de persoonlijke bijdragen van de M-staf leden naar aanleiding van uw verzoek (zie bijlage).

Disclaimer

De persoonlijke adviezen van de leden van de M-staf zijn bedoeld als input om uw gedachtevorming verder aan te scherpen. Hieronder treft u een door BOA opgestelde inventarisatie aan. Deze inventarisatie geeft een overzicht van de vaker genoemde onderwerpen en aanbevelingen. Omdat de adviezen verschillend van aard zijn (ongelijksoortig in: gedetailleerd/abstract, vanuit expertise/ vanuit eigen verantwoordelijkheid, verschillende onderwerpen) is een complete samenvatting die recht doet aan alle adviezen niet mogelijk. Daarnaast zijn het persoonlijke beleidsopvattingen van de individuele leden van de M-staf ben geen afgestemde adviezen. Gegeven deze redenen zullen de onderliggende stukken niet worden verspreidt.

Hoofdpijnen

De persoonlijke adviezen van de leden van de M-staf kennen qua onderwerpen overeenkomsten (structuur, span of control, cultuur, samenwerking driehoek, communicatie, managementinformatie, toeslagenstelsel, control, IV/ICT), al kent de inhoud vanuit de verschillende leden andere accenten en ook verschillen.

Inventarisatie

Structuur & span of control

- Over het algemeen wordt door de leden van de M-staf gesteld dat de span of control van de Belastingdienst te groot is.
- Door verschillende leden van de M-staf wordt u geadviseerd om de Belastingdienst te ontvlechten en/of het onderzoek hiernaar te versnellen/prioriteit te geven. Hierbij verschillen de leden van de M-staf in hun adviezen over het aantal onderdelen (vier onderdelen wordt het vaakst genoemd, maar ook twee onderdelen of juist meer dan vier onderdelen worden genoemd).
- Een lid van de M-staf wijst op belang van stabiliteit en adviseert, mocht gekozen worden voor splitsing, om uit te gaan van een realistische implementatietermijn en om uitvoeringstoetsen uit te voeren.
- Eveneens worden adviezen gegeven over de structuur van Toeslagen, onder andere over het opsplitsen van Toeslagen in verschillende directies en het benoemen van een project beleids-DG Toeslagen (zie hieronder het kopje stelsel Toeslagen voor de adviezen met betrekking tot het stelsel).
- Verschillende leden van de M-staf adviseren een heldere crisisorganisatie.

Doorontwikkelen driehoekmodel

- Het belang van het doorontwikkelen en versterken van de driehoek wordt breed gedeeld.
- De adviezen zien in het bijzonder op het verantwoordelijk maken van de opdrachtgever voor het budget en voor het informeren van bewindspersonen en parlement.

Cultuur en samenwerking

- De leden van de M-staf wijzen op het belang van het cultuurverandering bij de Belastingdienst.
- Daarnaast is veel aandacht voor de samenwerking tussen Belastingdienst en kerndepartement en wordt gewezen op het toevoegen van 'samenwerken' als kernwaarde

van Financiën. Er wordt onder meer gewezen op het belang de krachten te bundelen (met inachtneming van de verschillende rollen en verantwoordelijkheden).

- Adviezen zien op het intensiveren van het cultuurtraject, het verbreden van het cultuurtraject naar het departement en het intensiveren van de initiatieven op het gebied van samenwerking tussen Belastingdienst en kerndepartement.

Verbetering managementinformatie

- Er is in de adviezen veel aandacht voor managementinformatie. Het algemene beeld is dat de informatievoorziening vanuit de Belastingdienst onvoldoende is.
- Adviezen zien onder andere op het versnellen van het programma managementinformatie.
- Ook wordt een relatie gelegd met de grote span of control (mogelijke verbetering van managementinformatie na ontvlechten) en checks and balances (in het bijzonder nodig zolang informatievoorziening niet op orde is).

ICT

- ICT komt op verschillende manieren voor in de adviezen. Er is onder meer aandacht voor het overvolle IV-portfolio, de IV-problematiek in relatie tot capaciteit en benodigde budgetten.
- De rapporten van EY (doorlichting IV organisatie) en KPMG (onderzoek IV portfolioproses) worden door verschillende leden van de M-staf genoemd. Het belang van het implementeren van de aanbevelingen en verbeteringen wordt benadrukt.
- Ook is aandacht voor de verouderde ICT en noodzaak tot vernieuwing. Hierbij wordt bijvoorbeeld de optie genoemd om de oude systemen hun werk doen en gelijktijdig aan een geheel nieuwe ICT-infrastructuur te bouwen.
- Ook wordt ICT genoemd in het kader van het ontvlechten van de Belastingdienst (belang van ontvlechten ICT, maar ook de huidige verwevenheid).

Stelsel Toeslagen

- Alle leden van de M-staf hebben aandacht voor het toeslagenstelsel en delen de mening dat dit anders moet.
- Dit wordt in de adviezen in verschillende mate van detail uitgewerkt.
- Hierbij wordt vaak gewezen op het IBO Toeslagen en wordt door verschillende leden van de M-staf geadviseerd om zowel wijzigingen op korte termijn (IBO Toeslagen deel 1) en wijzigingen op langere termijn (IBO Toeslagen deel 2) door te voeren, waarbij de meest vergaande optie het afschaffen van (een of meerdere) toeslagen is.
- Verschillende leden van de M-staf wijzen op mogelijk wijzigingen en vereenvoudiging van fiscale wetgeving (en het Bouwstenentraject) en het belang van goede kwaliteit van fiscale wetgeving voor de uitvoering.

Control & checks en balances

- Verschillende leden van de M-staf wijzen op het belang van control en checks en balances (financieel, juridisch, communicatief en bestuurlijk), zowel door de Belastingdienst zelf als door het kerndepartement.
- Hierbij wordt door enkele leden van de M-staf ook een kanttekening geplaatst, bijvoorbeeld door te adviseren om meer te investeren in samenwerken en vertrouwen opbouwen in plaats van control.

Communicatie

- Er is in de adviezen veel aandacht voor communicatie, zowel intern, als extern, als specifiek aan de ouders in het kinderopvangtoeslagdossier.

Overig

- Verschillende leden van de M-staf wijzen op het traject "Maatwerk in dienstverlening" en het belang van maatwerk bij de Belastingdienst (ook in het kader van cultuur).
- Verschillende leden van de M-staf wijzen op het belang van uitvoeringstoetsen, het mogelijk vergroten van de rol van uitvoeringstoetsen en het verbeteren van de feedbackloop tussen beleid en uitvoering.
- Een lid van de M-staf adviseert om te evalueren waarom de staatssecretaris moest aftreden.
- Er wordt door verschillende leden van de M-staf gewezen op het belang van voldoende middelen, bijvoorbeeld voor meer maatwerk, compensatie toeslagouders, opbouwen projectorganisatie en achterstallig onderhoud.
- Verschillende leden van de M-staf wijzen op het leren van andere organisaties, bijvoorbeeld andere uitvoeringsorganisaties of banken (zowel organisatorisch als op gebied van ICT).
- Een lid van de M-staf adviseert op belang van aandacht voor precedentwerking en wettelijke grenzen.
- Verschillende leden van de M-staf wijzen op de mogelijkheid van het inzetten van alternatieve uitvoerders (bijvoorbeeld voor milieu- en energieheffingen en de autobelastingen) en het onderzoek hiernaar.
- Verschillende leden van de M-staf gaan specifiek in op het CAF-dossier en doen hierbij verschillende adviezen, zoals het aanstellen van een projectleider afhandeling gedupeerde ouders.

2. The second part of the document focuses on the implementation of the proposed changes. It details the steps involved in the rollout process, from initial planning to final execution. This section also addresses potential challenges and provides strategies to overcome them, ensuring a smooth transition to the new system.

3. The third part of the document discusses the long-term impact of the changes. It highlights the expected benefits, such as improved efficiency and cost savings, and provides a timeline for when these benefits are anticipated to be realized. This section also includes a summary of the key findings and recommendations for future work.