
Directoraat-Generaal Belastingdienst
Korte Voorhout 7 | 2511 CW Den Haag
Postbus 20201 | 2500 EE Den Haag

T 06

[@minfin.nl](mailto: @minfin.nl)

Inhoudsopgave

Algemene spreeklijn

Beheerst Vernieuwen

1. Pijler personeel

2. Pijler ICT

a. Vernieuwingsprojecten

b. BIT-onderzoek

3. Pijler sturing

4. Pijler cultuur

Uitvoeringsproblemen

5. CAF

6. Menselijke Maat

7. Bezwaren

8. Schenk- en erfbelasting

9. Bereikbaarheid Belastingtelefoon

10. Rijnvarenden

Uitvoering

buiten verzoek

Fiscaal

buiten verzoek

natuurlijk moment om de **balans op te maken**: wat trof ik bij mijn start aan, welke maatregelen heb ik genomen en wat is bereikt.

- Voordat ik verder inga op de Belastingdienst in den brede, wil ik ook stilstaan bij een onderwerp in het bijzonder: CAF. Dit onderwerp **domineert het beeld** over de Belastingdienst en het gesprek dat ik heb met u. En dat is niet zo gek; het betreft betreurenswaardige gevallen waarin burgers in de knel zijn gekomen door het handelen van de Belastingdienst in 2013/14. Dit heeft lang voortgeduurd vanwege een **hardnekkige tunnelvisie**.
- Maar de Belastingdienst is meer dan CAF alleen het is een dienst met bijna 30.000 mensen die 300 miljard int, 14 miljard aan toeslagen uitkeert, grenzen bewaakt, en ja, ook fraude bestrijdt.
- Er zijn een heleboel verbeterstappen te zetten. Dat is een forse opgave. En die **veranderopgave** voor de Belastingdienst vergelijk ik graag met een **renovatieproject**. In oude gebouwen worden door alle jaren heen aanpassingen aangebracht en de tijd laat zijn sporen na. Ook het huis van de Belastingdienst heeft achterstallig onderhoud: de ICT, personeel en sturing zijn niet op orde.
- Er zijn ook **burgers en bedrijven** die last hebben gehad van dat gebrekkige onderhoud. Dat vind ik ongewenst en ongelukkig: mensen die de belastingtelefoon niet kunnen bereiken, mensen die lang moeten wachten op zekerheid over hun erfbelasting, toeslaggerechtigden die ten onrechte geen

toeslag krijgen en bezwaren en beroepen die te laat worden afgehandeld. Dat moet anders.

- Mijn veranderaanpak, **beheerst vernieuwen**, geeft richting aan de renovatie. En zoals renovaties gaan is het eindbeeld helder en kom je gaandeweg door alle oude lagen weg te halen onverwachte zaken tegen. Die problemen moeten worden opgelost en tegelijk willen we blijven vernieuwen. Dat vraagt een **balans tussen tempo houden en beheersing**.
- Dit is de enige manier om op langere termijn de beoogde vernieuwingsdoelen te bereiken. Er is immers geen vervangende huisvesting.
- Het huis moet bewoonbaar blijven, **het werk moet doorgaan en daarom moet de renovatie gefaseerd en beheerst**.
- Mijn aanpak richt zich op de vier pijlers: **ICT, personeel, sturing en beheersing en recent de nieuwe pijler cultuur**. Ik vind het belangrijk om uw Kamer goed mee te kunnen nemen in de ontwikkelingen en heb daarom meerdere malen met uw Kamer hierover gesproken. En dat doen we vandaag weer.

ICT

- Er wordt veel van de Belastingdienst gevraagd en de ICT-opgave is net zo groot. Des te problematischer dat bij mijn aantreden een **integraal zicht op het ICT-portfolio ontbrak**. Het was niet helder hoe de vraag naar en het

aanbod van ICT-capaciteit per domein georganiseerd is en hoe groot het achterstallig onderhoud was.

- Inmiddels zijn we bezig om de applicaties in beeld te krijgen, de technische schuld daarvan, de onderlinge afhankelijkheden van de ICT-projecten en wat de Belastingdienst aankan in termen van vraag en aanbod.
- Dat leggen we vast in domeinarchitecturen. **Voor 11 van de 17 ICT-domeinen hebben we dat in beeld** zoals gepland. Voor een aantal domeinarchitecturen bleek de opdracht omvangrijker dan van tevoren gedacht, daar wordt nog aan gewerkt. Eind dit jaar moeten alle domeinarchitecturen zijn vastgesteld.

Personeel

- In 2018 heb ik geconstateerd dat er dat ik **maatregelen nodig heb** om een teruggang in het presteren van de dienst vanwege het verloop van de uitstroom van medewerkers te voorkomen, daarom is er **budget gereserveerd om extra capaciteit** aan te trekken.
- De wervingsopgave waar de Belastingdienst in 2019 voor staat is een opgave die nog niet eerder is voorgekomen.
- Ik ben **positief over de resultaten** maar ik moet daar wel een kanttekening bij plaatsen. Het is en blijft een grote inspanning voor de Belastingdienst om nieuwe medewerkers te werven. In de zomer is de werving ingezakt, waardoor er in de zomermaanden juli en augustus de uitstroom hoger was dan de instroom.

Sturing en beheersing

- Zoals u weet scoorde de interne **bestuurbaarheid een onvoldoende**. Informatie komt niet goed vanuit de uitvoering naar boven, waardoor de organisatie lastig bestuurbaar is.
- **Daarom is de topstructuur geïmplementeerd**. Dat is een fundamentele verandering, waarbij er een expliciete scheiding is aan gebracht tussen het uitvoeringsbeleid, de uitvoering zelf en de controle daarop. De implementatie van de Topstructuur is in juli 2019 afgerond.
- Ook past de Belastingdienst vanaf 1 januari 2019 een nieuwe opzet van **planning- en verantwoordingsrapportages** toe, die bijdraagt aan een tijdige en voorspelbare planning & control-cyclus.
- In de komende jaren worden geleidelijk doelgroepen en thema's toegevoegd zodat we toewerken naar een **volwaardig Jaarplan** voor de hele Belastingdienst.

Cultuur

- Investeren in leiderschap en cultuur is echter **net zo urgent en noodzakelijk** als de investeringen in de drie andere pijlers. Cultuur kreeg daarom al aandacht binnen de aanpak, maar mede vanwege de discussies die ik met uw Kamer heb gevoerd om mijn beoogde cultuurverandering te bewerkstelligen moet een extra stap worden gezet. Ik heb

“cultuur” als **opzichzelfstaande pijler** gemaakt binnen mijn aanpak en het bestaande **cultuurprogramma geïntensiveerd**. Mijn doel is om binnen de Belastingdienst een **open en veilig klimaat** te creëren waar medewerkers hun bijdrage kunnen leveren aan een **toekomstbestendige dienst**.

- Om dit te bereiken zet ik acties in gang op het gebied van **inspiratie, leiderschap en sturing & structuur**.
- De cultuurveranderingen die ik met dit traject wil realiseren zijn fundamenteel voor het functioneren en hervormen van de Belastingdienst. Deze pijler zal daarom **structurele aandacht verdienen** binnen de Belastingdienst.
- Dit alles gezegd hebbende wil ik ook weer afsluiten met CAF. Burgers zijn in de knel gekomen door het handelen van de Belastingdienst, en dat **moet hersteld worden** en het brede beeld van de Belastingdienst mag en zal daarin geen excuses zijn. Juist daarom heb ik cultuur meer centraal gesteld als vierde pijler in de aanpak beheerst vernieuwen.