

Aan
Leden Bestuursraad

Van
DGB

memo

Inrichting tijdelijke
overlegstructuur Be

Ministeri
Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Datum
8 februari 2017

Auteurs

--

1. Inleiding

In het rapport van de Commissie Onderzoek Belastingdienst (COB) en de kabinetsreactie wordt de noodzaak benadrukt van aanpassingen in de ambtelijke topstructuur van de Belastingdienst en van een goede verankering van de besturing van de Belastingdienst binnen het Ministerie van Financiën. De aanpassing van de topstructuur houdt ook verband met de nieuwe inrichting van het eigenaar- en opdrachtgevermodel. Uitgangspunt is dus dat de topstructuur van de Belastingdienst zelf moet passen in het grotere geheel van governance. Dit vraagt tijd. Bij de integrale uitwerking van de Kabinetsreactie door de Stuurgroep Belastingdienst onder leiding van de pPSG, zullen in een departementaal brede werkgroep de topstructuur van de Belastingdienst en de aanpassingen bij het departement in één keer worden gezien.

De bevindingen van de COB vergen wel dat met onmiddellijke ingang bestuurlijke helderheid op het hoogste niveau in de Belastingdienst wordt gewaarborgd. Met het herwinnen van het vertrouwen in en binnen de dienst kan niet worden gewacht. De DG moet nu zijn dienst adequaat kunnen besturen, de verbinding met de werkvloer kunnen herstellen en de Investeringsagenda kunnen herijken. Dat laatste immers moet dringend en goed plaats vinden in de komende maanden. Ook is door het vertrek van de Algemeen Directeur Belastingen & Toeslagen een leemte in de besturing ontstaan.

Daarom worden nu tijdelijke maatregelen voorgesteld in de topbesturing/overlegstructuur van de Belastingdienst. De tijdelijke topbesturing wordt vastgesteld door de SG, gehoord hebbende de Bestuursraad. Het gaat daarbij nog niet om een reorganisatie maar om een noodzakelijke tijdelijke inrichting van de topbesturing/overlegstructuur met daarbij behorende werkafspraken tussen de DG en zijn

directeuren. Hieruit vloeien dus nog geen veranderingen voort in de plaatsing of de rechtspositie van medewerkers. Op basis van de voorstellen van de Stuurgroep Belastingdienst olv de pPSG zal de SG uiteindelijk besluiten tot een definitieve topstructuur. Eerst op dat moment komt een formele adviesaanvraag aan de medezeggenschap aan de orde.

De tijdelijke topbesturing/overlegstructuur moet invulling kunnen geven aan lijnsturing en integraal management, d.w.z.:

- a) focus op accountability ('je bent er van') ook d.m.v. een goed werkende P&C-cyclus;
- b) verantwoordelijkheid voor verandering als going concern dienen goed met elkaar verbonden en in balans te zijn;
- c) Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in één hand (hetgeen niet hoeft te betekenen: alles zelf doen).

Voor besturing, besluitvorming en overleg worden *MT's* ingericht en een werkwijze bepaald waarmee samenhang en verbinding wordt geborgd. Als resultaat daarvan ontstaat een tijdelijke topbesturing waarin de eenheden helder een plaats krijgen die verantwoordelijk zijn voor:

- a. de uitvoering;
- b. de ondersteuning;
- c. de verandering Investeringsagenda;
- d. de kaders en de control.

Ook is op hoofdlijnen het mechanisme duidelijk dat voorziet in checks and balances binnen de Belastingdienst zelf: kaderstelling, resultaatgerichte sturing, control, verantwoording, facilitering en innovatie.

Uitgangspunt is - mede in relatie tot aanbeveling 4 van de COB met betrekking tot de Douane - een voorlopige status quo voor Douane¹ en FIOD met consequenties voor besturing en ondersteuning.

Er is ruimte om de voorgestelde tijdelijke topbesturing/overlegstructuur werkendeweg aan te passen.

2. Diagnose ten aanzien van de huidige besturing²

De COB heeft een rapport opgesteld met aanbevelingen die alle zijn overgenomen door het Kabinet. Onderdeel daarvan was dat de besturing volgens een normaal DG-model moet gaan lopen. De pPSG ontwikkelt voorstellen voor de verankering daarvan in het geheel van de governance van Financiën.

In aansluiting op de scherpe analyse van de COB en de kabinetsreactie is nagegaan wat de meest urgent op te lossen punten zijn met betrekking tot de topbesturing/overlegstructuur:

- Er bestaat veel onduidelijkheid en daarmee complexiteit in de besturing, in de vorm van:
 - a) hybride structuurkeuzes, o.a. doordat oude structuren verdwenen zijn, (vooralsnog) zonder nieuwe structuren daarvoor in de plaats;
 - b) rolonduidelijkheid, bijv. t.a.v. het opdrachtgeverschap (beleid, kaderstelling) en opdrachtnemerschap (uitvoering) en t.a.v. de veranderstrategie IA (niet goed doordacht, weinig sponsoring vanuit de top);

- c) informele en impliciete werkwijzen, zich uitend in non-interventie (silo-vorming, informatie-assymetrie), en voortgaande discussie ook na besluitvorming, weinig feedback, etc.;
 - d) versnippering t.a.v. ondersteuning en kaderstelling;
- Politiek-bestuurlijke sensitiviteit en verandervermogen zijn zwak. De competenties in de organisatie zijn niet berekend op de huidige (verander)opgave of worden te weinig benut. Innovatiekracht (programmamanagers, projectmanagers) is schaars aanwezig c.q. onvoldoende ontwikkeld;
- Er is zorgelijk weinig aandacht voor fiscale inhoud en rechtsstatelijke overwegingen in combinatie met een gebrekkige verbinding met de uitvoeringsorganisatie;
- Stakeholdermanagement is onderbelicht, zowel departementaal (de relatie met MinFin), als interdepartementaal (ICBR en onderliggende commissies, andere opdrachtgevers, collega-uitvoerders), richting toezichthouders (zoals NO, ARK, AP) en fiscale/toezichtnetwerken.

3. Aansturing van functies

Er worden vier functies onderkend: kaderstelling, uitvoering, ondersteuning en verandering Investeringsagenda.

a. Aansturing van de kaderstellende functie

De kaderstellende functie zorgt voor de kaderstelling zelf, control, verantwoording, de handhavingsstrategie en het (fiscale) geweten. De kaderstellende functie wordt belegd op concernniveau. Dit doet recht aan een zuivere scheiding van kaderstelling, uitvoering en control.

Er wordt ten behoeve van de tijdelijke topbesturing/overlegstructuur een Bestuursstaf Belastingdienst voorzien met vier functies (en daarnaast een Bureau DG voor bestuursondersteuning en parlementaria):

- De Control-functie stelt de financiële kaders en is verantwoordelijk voor onafhankelijke control op het niveau van het concern Belastingdienst.
- De Fiscale³ en Juridische⁴ functie is verantwoordelijk voor de fiscale kaderstelling en strategische en politiek-bestuurlijke advisering (van ambtelijke en politieke top) binnen dit domein, alsook de beleidsmatige fiscaliteitscomponent van uitvoeringstoetsen⁵.
- De HR-functie is verantwoordelijk voor de HR-kaders. Dat is passend bij de omvang van de organisatie en het zware HR-aspect van de verandering in de komende jaren.
- De Handhavings- en Uitvoeringsbeleid-functie is verantwoordelijk voor de kaderstelling van het concern met betrekking tot de kaders voor het uitvoeringsproces, de IV-kaders, data-eigenaarschap en de communicatie.

¹ De definitieve vormgeving is aan de SG daarbij ondersteund door de Stuurgroep Belastingdienst. Voor wat betreft de tijdelijke topbesturing moet nader worden uitgewerkt hoe voor Douane de aansluiting is tussen het primaire Douaneproces, de ondersteuning daarvan en de kaderstelling en control op concernniveau.

² De diagnose betreft voornamelijk de organisatie excl. Douane en FIOD.

³ Inclusief cassatie.

⁴ Inclusief WOB, WBP, coördinatiepunt datalekken.

De genoemde functies dienen nauw verbonden te zijn aan hun departementale counterpart. Dit zal verder worden uitgewerkt door de Stuurgroep, met een 'hoge knip' tussen kaderstelling en uitvoering.

In de komende periode zal nader worden gezien welke werkzaamheden kaderstellend dan wel uitvoerend, ondersteunend of control zijn. Dat geldt bijvoorbeeld ook met betrekking tot de discussie over kaderstelling en control bij IV en Communicatie.

De rol van CIO is voorgeschreven in de rijksdienst. De (hoofd)directeur van de IV-organisatie blijft zijn huidige rol als CIO Belastingdienst vervullen.

b. Aansturing Uitvoering Belastingen en Toeslagen

Op de uitvoerende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van Douane en FIOD wordt hier niet ingegaan, indachtig de status quo.

De uitvoering is de kern van de Belastingdienst. De uitvoering is verantwoordelijk voor continuïteit en vernieuwing. IV en Vaktechniek horen onlosmakelijk bij de uitvoering. De Belastingdienst is tot in de haarvaten een *IT-bedrijf* en ook een *vakkennisbedrijf*. De aandacht voor primair proces, IV en VT behoort in balans te zijn.

Binnen de uitvoering wordt een onderscheid gemaakt naar directies die verantwoordelijk zijn voor de behandeling van de klantgroepen MKB, GO, P en Toeslagen en voor de interactie met klanten en de massale administratieve verwerking. De directie Vaktechniek verzorgt de vaktechnische inhoud voor alle directies en heeft een schakelfunctie naar de (hoofd)directie FJZ. De IV-organisatie verzorgt de voorziening met alle ICT-toepassingen⁵.

De directies zijn verantwoordelijk voor de sturing op ketens. Daarbij gaat het om hoofdketens van-klant-tot-klant (P, T, enz.), maar ook om daaraan ondersteunende procesketens (bijv. Invordering) en middelketens (bijv. omzetbelasting). Bij de wijze waarop die sturing zal gaan plaatsvinden wordt het met betrekking tot de TOM ontwikkelde gedachtegoed meegenomen.

In het organisatie- en mandaatbesluit directoraat-generaal Belastingdienst 2016 is de verantwoordelijkheid van de algemeen directeur Belastingen & Toeslagen benoemd voor het functioneren van het organisatieonderdeel Belastingen en Toeslagen. Alle directeuren die deel uitmaken van het onderdeel Belastingen en Toeslagen vallen in de tijdelijke topbesturing rechtstreeks onder de DG. De functie van algemeen directeur Belastingen & Toeslagen wordt gezien door de Stuurgroep Belastingdienst en in afwachting van de uitkomsten daarvan niet ingevuld.

c. Aansturing van verandering Investeringsagenda

De functie verandering Investeringsagenda zorgt voor een innovatie-push naar de uitvoering en verzorgt de realisatie van innovatie-wensen vanuit de uitvoering. Met name de directies D&A, IV', Programma Modernisering IV en IO zorgen voor de inhoud. De directie Switch draagt bij aan een effectieve in- door- en uitstroom

⁵ De uitvoeringstoetsen zelf worden in de uitvoering gemaakt, zonder 'last of ruggespraak' van FJZ (dus los van politieke desiderata).

die samenhangt met de Investeringsagenda. De directie Programmamanagement vervult de planning- en controlrol (en evt. breder de verandermanagementrol).

In het kader van de herijking van de Investeringsagenda wordt nagegaan of een meer programmatische aansturing kan worden gerealiseerd, bijvoorbeeld in programma's voor de verandergebieden Interactie en Toezicht. Dat heeft mogelijk in de toekomst ook gevolgen voor de (bestuurlijke ophanging van de) genoemde directies.

Daarbij speelt ook dat voor de Investeringsagenda niet alleen de nu bij de verandering gepositioneerde eenheden van belang zijn, maar dat multidisciplinaire samenwerking gewenst is waarbij de uitvoering en ook de reguliere IV-organisatie rechtstreeks participeren in deze programma's. Daarmee kan ook inhoud worden gegeven aan een aanpak voor noodzakelijke procesoptimalisatie zonder dat overal inzet van analytics nodig is. Buiten kijf staat tevens de noodzaak om de betrokkenheid van medewerkers bij de Investeringsagenda steviger in te vullen.

d. Aansturing van Ondersteuning

De ondersteuning faciliteert zowel de uitvoering als de verandering. Er zijn vijf directies voor ondersteunende diensten.

4. De overlegstructuur

De tijdelijke topbesturing/overlegstructuur is geënt op de bestaande organieke eenheden waarbij de uitvoering van Belastingen en Toeslagen en de uitvoering Douane en FIOD de hoofdordening vormen omdat het primaire proces centraal dient te staan. Op basis van het voorgaande is een snelle start van de tijdelijke topbesturing/overlegstructuur mogelijk met de volgende eenheden.

Uitvoering

De uitvoering bestaat uit de directies:

- Particulieren (P);
- Toeslagen (T);
- Midden- en Kleinbedrijf (MKB);
- Grote Ondernemingen (GO);
- Klantinteractie & Services (KI&S);
- Centrale Administratieve Processen (CAP);
- Vaktechniek (VT);
- Douane (D);
- Fiscale Inlichtingen- en Opsporingsdienst (FIOD);
- Informatievoorziening⁷ (IV).

Ondersteuning

De ondersteuning bestaat uit de directies:

- F⁸;
- HR;
- Communicatie;
- CKC;
- CFD.

⁶ De IV-organisatie doet dit ook voor Douane en FIOD.

Verandering Investeringsagenda

De verandering Investeringsagenda bestaat uit de directies:

- Programmamanagement Investeringsagenda (PIA);
- Data&Analytics (D&A);
- IV⁹;
- Programma Modernisering IV (PMI)¹⁰;
- Switch (Switch);
- Implementatie Ondersteuning (IO).

Bestuursstaf Belastingdienst

De bestuursstaf bestaat uit de functies:

- Control (C);
- HR (HR);
- Fiscale en Juridische Zaken (FJZ);
- Handhavings- en Uitvoeringsbeleid (HUB).

5. Ordening: werkwijze en spelregels

Er zijn vijf soorten MT's voor overleg: het Primair proces-MT Belastingen en Toeslagen, het Primair proces-MT Douane en FIOD, het MT-Bestuursstaf, het Ondersteunings-MT en het Verander-MT Investeringsagenda. Daarnaast is het gewenst dat de leden van alle MT's enkele malen per jaar (zeg elk kwartaal) bijeen komen in een Overleg topbesturing/overlegstructuur Belastingdienst.

Alleen een heldere ordening is niet voldoende, er is ook de noodzaak van een adequate werkwijze met spelregels.

a. werkwijze en spelregels

Voorzitter

De invulling van het voorzitterschap van de MT's is ter bepaling van de DG. Hij kan besluiten dit zelf te doen, of dit - in verband met de omvang van de Belastingdienst - over te laten aan een plaatsvervanger.

Bezetting

Alle MT's kennen een vaste bezetting. Vervanging is alleen mogelijk door de plaatsvervanger die dan volledig mandaat heeft van zijn directeur. De voorzitter van een MT kan leden van andere MT's uitnodigen bij specifieke agendapunten. Dat laatste zorgt ervoor dat het gesprek binnen het MT optimaal kan plaatsvinden in die zin dat er geen invalshoeken onterecht worden vergeten; iedereen moet weten wat er speelt. In dat verband worden ook de stukken van alle MT's gedeeld met alle (hoofd)directeuren.

De controlfunctie (hiërarchisch dan wel functioneel aangestuurd door de concerncontroller) is binnen elk MT vertegenwoordigd in verband met het waarborgen van de checks and balances binnen de Belastingdienst en het versterken van sturing, beheersing en verantwoording.

Spelregels

⁷ IV bestaat uit de directies CAO, CIE, IM, IV', ATIV, BVIV en CIO Office (DGBel).

⁸ Incl. UCA.

⁹ IV' en Programma Modernisering IV blijven onderdeel van de IV-organisatie,

De omvang van MT's vraagt om aandacht voor houding en gedrag, discipline en rolvastheid van de deelnemers. Om te voorkomen dat bijvoorbeeld de vergadering van het Primair proces-MT een *Poolse landdag* wordt is het belangrijk dat de primair procesdirecteuren eigenaarschap nemen en dat de leden van de Bestuursstaf hun inbreng focussen op hun eigen terrein; niet bij ieder agendapunt zal hun inbreng aan de orde zijn.

Verder is het essentieel dat operationele onderwerpen niet ter tafel hoeven te komen. De directeuren lossen operationele vraagstukken – uiteraard binnen de kaders - zelf op en zorgen voor afstemming inclusief (mede)parafering. Daarmee zijn besluiten ook formeel genomen. Slechts als zij onderling niet tot een oplossing komen wordt geëscaleerd naar het MT.

Eigenaarschap houdt ook in dat elke inbreng in een MT, elke paraaf en elke handtekening van een directeur ook daadwerkelijk door hemzelf wordt gedragen. Hij kan zich niet beroepen op een advies of besluit van ondergeschikten.

Secretarissen

De rol van secretarissen is cruciaal voor de verbinding binnen en tussen de MT's. Elk MT heeft een vaste – hoogwaardige, inhoudelijke - secretaris en plaatsvervangend secretaris. Deze secretarissen stemmen de agendering af met hun voorzitter én met de secretarissen van de andere MT's. Daarmee dragen de secretarissen zorg voor een integrale planning - en procesmatige aansturing - van de besluitvorming. Zij hebben uitdrukkelijk een pro-actief signalerende rol. Met dit alles vindt tijdige en afgestemde agendering plaats aan het juiste MT en in logische chronologie. Dat bevordert ordentelijke besluitvorming en nette vastleggingen en een voorspelbare uitvoering. Het voorkomt verrassingen en vergroot het vertrouwen in de dienst. Coördinatie op het geheel van het secretariaatswerk wordt belegd bij het Bureau DG.

Relatie tussen MT's

Het Primair proces-MT is het hoofd-MT. Alle strategische besluitvorming vindt daar plaats door de DG, gehoord hebbende de leden van het MT. Alle kaders voor ondersteuning (bij HR bijvoorbeeld een strategisch HR-plan) worden eerst besproken aan het Ondersteunings-MT en vervolgens ter besluitvorming op de tafel van het Primair proces-MT gelegd. Hetzelfde geldt m.m. voor verandervoorstellen door het Verander-MT Investeringsagenda.

b. samenstelling MT's

Primair proces-MT's

Dit zijn de kern-MT's in de overlegstructuur.

Er zijn twee MT's vanwege de eigenstandigheid van de processen voor Belastingen en Toeslagen enerzijds en Douane en FIOD anderzijds.

Primair proces-MT Belastingen en Toeslagen

Voorzitter,

Deelnemers:

- Particulieren
- Toeslagen;

maar zijn in de topbesturing functioneel geplaatst bij verandering Investeringsagenda vanwege de veranderbijdrage aan de IA.

¹⁰ Zie voetnoot 11.

- Midden- en Kleinbedrijf;
- Grote Ondernemingen;
- Klantinteractie & Services;
- Centrale Administratieve Processen;
- Vaktechniek;
- Informatievoorziening;
- Control;
- Fiscale en Juridische Zaken;
- Handhavings- en Uitvoeringsbeleid;
- HR.

Verwachte vergaderfrequentie: eens per twee weken.

Agenda-onderwerpen: doelstellingen en resultaten van continuïteit en vernieuwing, opdrachten en implementatie verandering, besluiten over HR-, F- en COM-plannen en -kaders, actualiteiten.

De primaire processen zijn in ketens vormgegeven. De verantwoordelijkheid voor de besturing van de ketens ligt bij de directeurs van de uitvoerende onderdelen van het primaire proces. Voor de sturing op de ketens worden (onder het Primair proces-MT) keten-MT's ingericht¹¹. Daarbij gaat het om hoofdketens van-klant-tot-klant (P, T, enz.) en om daaraan ondersteunende procesketens (bijv. Invordering) en middelketens (bijv. omzetbelasting). Voor elke keten wordt een directeur als eigenaar aangewezen. Deze directeur is verantwoordelijk voor het functioneren van het keten-MT. Hij zit het overleg voor en brengt alleen besluitvorming in het Primair proces-MT waar nodig. Uitgangspunt is zoveel mogelijk in het keten-MT af te handelen.

Primair proces-MT Douane en FIOD (vanuit pragmatisch oogpunt gecombineerd)
Voorzitter.

Deelnemers:

- Douane;
- FIOD;
- Informatievoorziening.
- Control;
- Fiscale en Juridische Zaken;
- Handhavings- en Uitvoeringsbeleid;
- HR.

Verwachte vergaderfrequentie: eens per drie tot vier weken.

Agenda-onderwerpen: doelstellingen en resultaten van continuïteit en vernieuwing, opdrachten en implementatie verandering, besluiten over HR-, F- en COM-plannen en -kaders, actualiteiten.

MT-Bestuurstaff

Voorzitter.

Deelnemers:

- Control (C);
- HR (HR);
- Fiscale en Juridische Zaken (FJZ);
- Handhavings- en Uitvoeringsbeleid (HUB).
- Informatievoorziening (IV)¹².

Ondersteunings-MT

Voorzitter.

Deelnemers:

- Centrum voor Kennis en Communicatie;
- Communicatie;
- F;
- HR;
- Centrum voor Facilitaire Dienstverlening.

Verwachte vergaderfrequentie: in aanvang wekelijks in verband met noodzakelijke intensieve aandacht.

Agenda-onderwerpen: performance van de ondersteuning.

Verander-MT Investeringsagenda

Voorzitter.

Deelnemers:

- Programmamanagement Investeringsagenda (PIA);
- Data&Analytics (D&A);
- Informatievoorziening (IV');
- Programma Modernisering IV (PMI);
- Switch (Switch);
- Implementatie Ondersteuning (IO).

Verwachte vergaderfrequentie: in aanvang wekelijks in verband met noodzakelijke intensieve aandacht.

Agenda-onderwerpen: performance Investeringsagenda.

c. Overleg topbesturing/overlegstructuur Belastingdienst

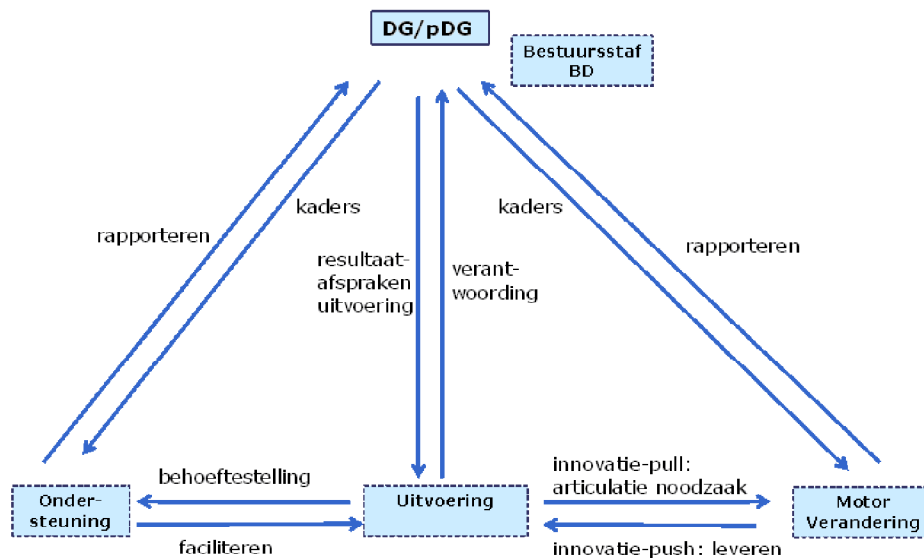
Voor de onderlinge verbinding is het van belang niet alleen te werken aan de hiervoor genoemde MT's, maar enkele malen per jaar in de volle omvang van de topbesturing *de klokken gelijk te zetten*. Bijvoorbeeld in aansluiting op de begrotingscyclus zoals de HJR (april 2017) en op cruciale momenten zoals bij herijking van de Investeringsagenda (vóór de zomer 2017).

6. Verbinding en samenhang

De samenwerking en de verbindingen tussen de eenheden hebben een aantal hoofdkenmerken. Ze worden hierna weergegeven in termen van hoofdlijnen voor een p&c-cyclus. Dan gaat het over kaderstelling, resultaatafspraken, verantwoording, behoeftestelling en facilitering en innovatiepull en -push. Uiteraard geldt tussen alle betrokken spelers dat sprake moet zijn van resultaatafspraken in plaats van louter inspanningsverplichtingen.

¹¹ Er zijn al veel ketenoverleggen.

¹² nog nader te bespreken

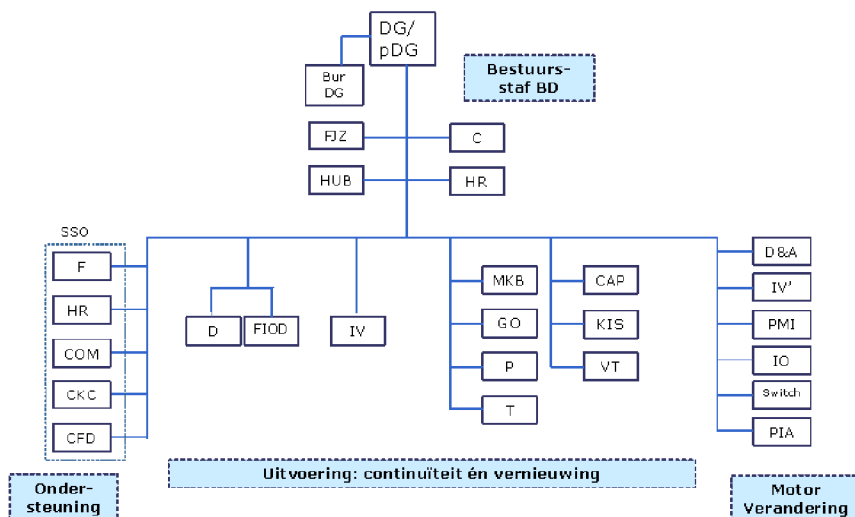


De overlegstructuur gaat uit van gescheiden overleggen van de uitvoering en de eenheden van de verandering. Dit biedt de mogelijkheid om het functioneren van en de onderlinge samenwerking tussen de eenheden van de verandering te versterken door specifieke aansturing. Het vraagt wel om aandacht voor een goed werkend mechanisme van trekkkracht vanuit de uitvoering en stuwkracht vanuit de verandering, zodat een goede balans ontstaat. De directeuren van de uitvoering komen meer dan nu in de rol van verantwoordelijke voor vernieuwing. De DG maakt taakstellende resultaatafspraken met hen en het is aan de betreffende verantwoordelijke directeuren om opdracht te geven aan het verander-MT om de resultaten te kunnen waarmaken.

Er is ook een verbinding van de verandering met de bestuursstaf (kaders, met name UB, FJZ). En uiteraard roept de verandering ook de expertise aan van de ondersteuning (bijvoorbeeld kennis van organisatieverandering).

7. Organogram

De tijdelijke topbesturing/overlegstructuur kan er vooralsnog als volgt uitzien.



8. Medezeggenschap

Er komen wijzigingen in de medezeggenschap naar aanleiding van het rapport van de Commissie Onderzoek Belastingdienst en de kabinetsreactie daarop. De hoogste zeggenschap voor het gehele departement inclusief de Belastingdienst zal worden uitgeoefend door de Secretaris-Generaal. Als gevolg daarvan wordt de huidige (centrale) ondernemingsraad van de Belastingdienst - overeenkomstig de kabinetsreactie op het rapport COB - gepositioneerd in de centrale ondernemingsraad van het departement en vertegenwoordigd in die raad. Voor de inrichting en verankering van een definitieve topstructuur van de Belastingdienst wordt onder leiding van de Stuurgroep Belastingdienst in een departementaal brede werkgroep die de topstructuur uitgewerkt, samen met de aanpassingen bij het departement. Het geheel wordt in één keer meegenomen in voorgenomen organisatiebesluiten waarover integraal het overleg met de verschillende medezeggenschappen en de bonden wordt gevoerd.

De voorgestelde tijdelijke topbesturing/overlegstructuur heeft geen gevolgen voor de medezeggenschap. Rechtspositionele veranderingen worden met de tijdelijke topbesturing/overlegstructuur nog niet beoogd. Dit zal besproken worden met de medezeggenschap.

9. Hoe verder

Deze memo wordt geagendeerd voor bespreking in de Bestuursraad van 13 februari ter besluitvorming, waarna de SG zal vaststellen.

Om de tijdelijke topbesturing/overlegstructuur goed te kunnen effectueren worden de huidige bestuurlijke hulpconstructies (als voorbeeld: de PIPP) geïnventariseerd en wordt een voorstel ontwikkeld hoe deze constructies kunnen worden gemigreerd ten behoeve van de tijdelijke topbesturing/overlegstructuur.

Ook moet worden gekeken naar mandaatregelingen en de secretariaatsondersteuning van de MT-overleggen.

Met betrekking tot de uitvoering is een belangrijke vervolgstap het benoemen en toedelen van ketens aan directeuren. Daarbij wordt waar mogelijk aangesloten bij bestaand eigenaarschap.

Verder vraagt een aantal zaken op korte termijn om nadere uitwerking en finetuning. Voorbeelden daarvan zijn: de IV-control, data-eigenaarschap, de verantwoordelijkheid voor beveiliging van data, de uitvoeringstoetsen, etc.

Ten aanzien van de inrichting van de Bestuursstaf moet worden gekeken naar de aard van de werkzaamheden in relatie tot het bestaande DGBel en andere onderdelen. Dat zelfde geldt ten aanzien van het voorziene Bureau DG.