

**To:** [10.2.e] (BOA/Advies)[10.2.e]@minfin.nl; Stein, P (Peter) (PSG-CLUS)[10.2.e]@minfin.nl  
**Cc:** MT HDFEZ [10.2.e]@minfin.nl  
**From:** Obbink, NST (Niels) (HDFEZ)  
**Sent:** Sun 1/5/2020 8:29:58 PM  
**Importance:** Normal  
**Subject:** Bijdrage HDFEZ nav vraag minister  
**MAIL\_RECEIVED:** Sun 1/5/2020 8:29:59 PM  
[BD positie minister.docx](#)

;

Verzonden met BlackBerry Work  
(www.blackberry.com)



10.2.e

VERTROUWELIJK  
HEDEN, T.B.V. GESPREK DI 7/1 14:30  
TER ADVISERING  
Aan  
de minister

Directie  
Bestuursondersteuning &  
Advies

Inlichtingen

10.2.e

T

F

10.2.e

10.2.e@minfin.nl  
www.minfin.nl

Direct contact

10.2.e

M

10.2.e

Datum

6 januari 2020

Notitienummer

2020-0000000547

Auteur

10.2.e

Van

Bijlagen

1. Onderzoeksopdracht
2. Plan van aanpak

# notitie

Gesprek met ABDTopconsult inzake onderzoek structuur  
BD

## Aanleiding

De staatssecretaris heeft in november 10.2.e 10.2.e 10.2.e en 10.2.e 10.2.e van ABD Topconsult gevraagd om te onderzoeken of en hoe het ontvlechten of op (grotere) afstand zetten van Toeslagen, Douane en FIOD bijdraagt aan een betere aansturing van de Belastingdienst en de onder de Belastingdienst vallende taken. Bijgevoegd treft u de onderzoeksopdracht (bijlage 1) en het plan van aanpak (bijlage 2). De onderzoekers voeren in het kader van hun onderzoek gesprekken met alle betrokkenen, waaronder ook de bewindspersonen. Voor opvolging van het gesprek wordt voorgesteld dat BOA (10.2.e) aanwezig is als ambtelijke ondersteuning. De SG spreekt op dinsdagmiddag ook nog met de onderzoekers van ABD TC, samen met de SG's van AZ en BZK.

## Kern en advies

- Door het aftreden van de staatssecretaris is het onderzoek in een stroomversnelling gekomen. De SG heeft om een versnelling gevraagd. De onderzoekers willen hun eerste bevindingen met u delen en deze bij u toetsen. Hun bevindingen nemen zij hard-copy onder de arm mee in de vorm van een presentatie.

11.1

- De presentatie kan na verwerking van uw opmerkingen en die van de SG's worden aangepast en betrokken bij uw bespreking met onder andere de MP op woensdag.

11.1

## Toelichting: context onderzoek

- 11.1  
11.1 Verschillende onderdelen (Blauw, FIOD, Douane en Toeslagen) zijn divers, kennen eigen activiteiten, ~~eigen problematiek~~, ~~eigen wetgeving~~, en vragen eigen ontwikkelrichting. 11.1  
11.1  
• De discussie over het al dan niet verzelfstandigen van onderdelen van de Belastingdienst wordt al langere tijd gevoerd. De span of control van de organisatie was voor de Commissie Onderzoek Belastingdienst (Borstlap/Joustra) in 2017 al reden om een meer zelfstandige positie voor de Douane aan te bevelen. De COB achtte dit wenselijk zowel m.h.o.o. de andere

aard van de werkzaamheden van de Douane, als m.h.o.o. vergroten van de focus en beheersbaarheid binnen de BD op Belastingen en Toeslagen.

- Sinds 2014/2015 zijn er sindsdien al een groot aantal programma's opgezet gericht op het verbeteren van de dienst, zowel binnen de BD (topstructuur, Brede Agenda, Investeringsagenda, Beheerst Vernieuwen) als in de relatie tussen de BD en het ministerie (driehoeksmodel).
- Dit heeft echter nog niet geleid tot een beheersbare organisatie met minder incidenten. In dit licht is dit onderzoek een logisch vervolg van een beweging die al eerder is ingezet.

**To:** [10.2.e] (BOA/Advies) [10.2.e]@minfin.nl]  
**From:** Gelder, JH (Han) van (pSG)  
**Sent:** Mon 1/6/2020 9:10:37 AM  
**Importance:** Normal  
**Subject:** stuk WBH  
**MAIL\_RECEIVED:** Mon 1/6/2020 9:10:38 AM  
[20200106 Aantekening Min tav verantwoordelijkheid fiscaliteit en DGBD.docx](#)

;  
Hoi [10.2.e]

Bij deze stuk voor Wopke,

Groeten,

han

*Han van Gelder*

*Plv. SG Financiën*

[10.2.e]



**To:** [10.2.e] (BOA/Advies)[10.2.e]@minfin.nl]  
**From:** Rebergen, ACC (Christiaan) (AL GT)  
**Sent:** Mon 1/6/2020 9:21:50 AM  
**Importance:** Normal  
**Subject:** advies TG  
**MAIL\_RECEIVED:** Mon 1/6/2020 9:21:51 AM  
[Document1.docx](#)

;

Ha [10.2.e]

Bijgaand mijn advies voor Wopke;)

Groet

Christiaan

**To:** [10.2.e] (BOA/Advies)[10.2.e@minfin.nl]; Stein, P (Peter) (PSG-CLUS)[10.2.e@minfin.nl]  
**Cc:** Poeter, JHM ([10.2.e] de (IRF/VJFA)[10.2.e@minfin.nl]; Raab, W (Wouter) (IRF/AL)[10.2.e@minfin.nl]; Hogendoorn, AC (Coen) (BZ)[10.2.e@minfin.nl]; Spliet, J (Julien) (AL DGRB)[10.2.e@minfin.nl]  
**From:** Lugtenburg, PG (Petra) (AL DGRB)  
**Sent:** Mon 1/6/2020 10:23:30 AM  
**Importance:** Normal  
**Subject:** Input DGRB M-staf 6-1-2020  
**MAIL\_RECEIVED:** Mon 1/6/2020 10:23:31 AM  
[Input DGRB M-staf 6-1-2020.docx](#)

;  
Hoi [10.2.e] en Peter,

Een mooi 2020 gewenst!

Zie hierbij de input van DGRB in vervolg op de door de minister gestelde vraag mbt de Belastingdienst.

Groet Petra

**To:** [10.2.e] (BOA/Advies)[10.2.e@minfin.nl]  
**Cc:** Wesseling, JK (Jasper) (AL DGFZ)[10.2.e@minfin.nl]  
**From:** Hasekamp, PF (Pieter) (AL DGFZ)  
**Sent:** Mon 1/6/2020 10:51:55 AM  
**Importance:** Normal  
**Subject:** Hoe nu verder  
**MAIL\_RECEIVED:** Mon 1/6/2020 10:51:56 AM  
[Hoe nu verder.docx](#)

...

>>>

Ha [10.2.e],

Hierbij het gevraagde advies naar aanleiding van de M-staf van 19 december.

Groet,

Pieter

dr. P.F. Hasekamp

Directeur-Generaal voor Fiscale Zaken

Korte Voorhout 7, 2511 CW Den Haag

Postbus 20201, 2500 EE Den Haag

[10.2.e]

[10.2.e]@minfin.nl

**To:** [redacted] (BOA/Advies) [redacted]@minfin.nl]  
**Cc:** [redacted] (DJZ/SECR) [redacted]@minfin.nl]  
**From:** Bogtstra, MS (Marijke) (DJZ/MT)  
**Sent:** Mon 1/6/2020 1:24:26 PM  
**Importance:** Normal  
**Subject:** Advies DJZ ivm verzoek Min aan leden M-staf  
**MAIL\_RECEIVED:** Mon 1/6/2020 1:24:27 PM  
[Advies DJZ CAF.docx](#)

;  
,  
Dag [redacted], hierbij het advies van DJZ aan de minister.

Groet,

Marijke

**To:** [10.2.e] (BOA/Advies)[10.2.e]@minfin.nl]  
**Cc:** [10.2.e] (AFEP)[10.2.e]@minfin.nl]  
**From:** Nissen, R (Rens)  
**Sent:** Mon 1/6/2020 2:35:29 PM  
**Importance:** Normal  
**Subject:** RE: aandachtspunten nav Mstaf 19/12  
**MAIL\_RECEIVED:** Mon 1/6/2020 2:35:30 PM  
[2020 01 06 - Advies Belastingdienst CAF nav verzoek m-staf.docx](#)

....  
>>>>

Ha [10.2.e]

Iets voorbij de deadline vind je bijgevoegd de inbreng vanuit AFEP.

Groeten,

Rens

dubbel

dubbel

10.2 e

**To:** [10.2.e] (BOA/Advies)[10.2.e]@minfin.nl]  
**From:** Stein, P (Peter) (PSG-CLUS)  
**Sent:** Mon 1/6/2020 3:04:48 PM  
**Importance:** Normal  
**Subject:** 2020 01 06 Minister  
**MAIL\_RECEIVED:** Mon 1/6/2020 3:04:49 PM  
[2020 01 06 Minister.docx](#)

;

# Tussenbalans Onderzoek Structuur en Besturing Belastingdienst

*Bevindingen en  
oplossingsrichtingen*

10.2.e 10.2.e en 10.2.e 2.10.2.e

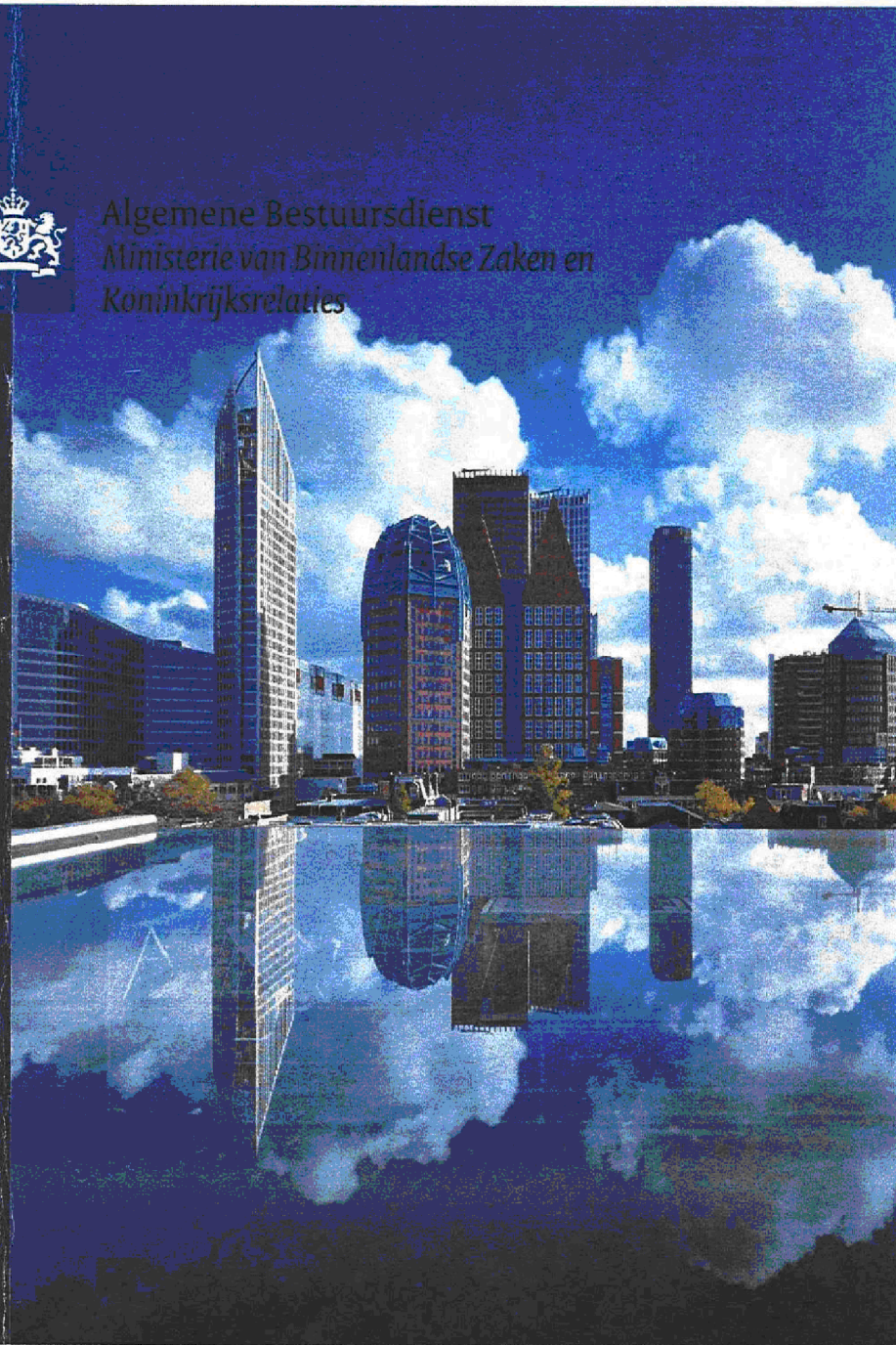
7 januari 2020

**ABDTOPConsult**

*Dichtbij en onafhankelijk*



Algemene Bestuursdienst  
Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties







## Onderzoeksvraag en stand van zaken

### Onderzoeksvraag:

Draagt ontvlechten van Toeslagen, Douane en FIOD bij aan betere aansturing van de Belastingdienst?

### Modaliteiten:

1. Ontvlechten binnen Financiën
2. Ontvlechten met gedeelde backoffice
3. Onderbrengen bij andere ministeries

### Toetsingscriteria

Breng invloed modaliteiten op de effectiviteit, de bestuurbaarheid en de veranderaanpak in beeld (verandercapaciteit, dienstverlening richting burger)

### Planning

Voorziet in oplevering in mei.

Nu (op verzoek opdrachtgever versnelde) tussenbalans



## Bevindingen Besturing en resultaten

Externe besturing: samenwerking en rol; onvolledige werking driehoek SG (eig.) – DGFZ (+DG's BZK, VWS en BZK) – DGBD.

### Topstructuur en sturing

- Sterk gecentraliseerd, tekortkomende management-informatie: Top – werkvloer: in control? Onvoorspelbaarheid incidenten.
- Risico's: "flessenhals"
- Naast lijnsturing is een begin gemaakt met ketensturing

### Resultaten

- Veel gaat goed, maar forse knelpunten in de dienstverlening:
  - Belastingtelefoon
  - Maatwerk in dienstverlening Toeslagen,
  - Balans fraudebestrijding – persoonlijke dienstverlening (CAF).
- Achterstanden op meerdere terreinen; OB, schenk- en erfbelasting.
- Vernieuwing: twijfels of het gaat lukken.



## Bevindingen Verwevenheid

- Afgelopen jaren inzet op integratie en standaardisatie BD-breed.
- Verwevenheid tussen de verschillende onderdelen van de BD verschilt per functionaliteit, onderdeel en proces, maar is gemiddeld groot.
- Betreft de volgende aspecten:
  - Kaderstelling
  - Dataverzameling en ontsluiting
  - Technische infrastructuur
  - Ontwikkeling en beheer van hardware en applicaties
  - Portfolio-management
  - Eerstelijns Klantinteractie via de belastingtelefoon
  - Innen en vorderingen via Centrale Administratieve Processen
  - Gemeenschappelijke diensten / back office







## Tussenbalans 1

- De BD staat voor een enorme vernieuwings- en uitvoeringsopgave. Het is onder de huidige condities zeer onzeker of dit gaat lukken.
- Ontvlechting van de onderdelen FIOD en Douane helpt niet, resp. slechts in beperkte mate, om de complexiteit van de besturing bij de BD te reduceren. Die zit vooral bij fiscaal en toeslagen.
- De FIOD kent grote mate van zelfstandigheid binnen BD; Aansturing vooral door OM; samenwerking met veel partners, waaronder politie; deel ICT draait bij politie; Geen knelpunten bij de bedrijfsvoering FIOD bekend.
- De Douane heeft eigen werkproces en eigen agenda (EU, Brexit); heeft ook veel eigen ICT; voor bedrijfsvoering afhankelijk van BD. Eerste stap verzelfstandiging al gezet door eigen begrotingsartikel. Stap verdere verzelfstandiging helpt wel de Douane / is eenvoudig.

buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek



## Tussenbalans 2

- Ontvlechting en verbetering externe en interne aansturing van Toeslagen kan een belangrijke bijdrage leveren aan verbetering van de besturing van zowel het fiscale als het toeslagendeel van de BD en aan vermindering van de span of control. Dit vergroot de kans op realisatie van de opgave voor zowel fiscaal als toeslagen.
- De complexiteit en urgentie van de uitvoerings- en vernieuwingsagenda van fiscaal én toeslagen rechtvaardigt op zich een snelle en volledige ontvlechting van Toeslagen.

buiten verzoek

- Echter:



## Tussenbalans 3

buiten verzoek

- De verwevenheid tussen het toeslagen- en fiscale deel van de BD is groot. Snel en geheel losmaken van de BD geeft grote risico's voor de dienstverlening aan burgers.
- Het politieke en maatschappelijke draagvlak voor het stelsel van Toeslagen is gering. Een stelselwijziging tekent zich af!
- De voorbereiding van een stelselwijziging zal tot aan de implementatie waarschijnlijk nog  $\pm$  5 jaar in beslag nemen.
- Nu helemaal losknippen van de BD en later na een stelselwijziging de uitvoeringstaken vermoedelijk fundamenteel aanpassen betekent twee keer fors reorganiseren. Geen aantrekkelijk perspectief, ook niet voor het personeel, en zal vermoedelijk stevig impact hebben op de kwaliteit van de dienstverlening.

buiten verzoek





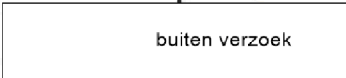
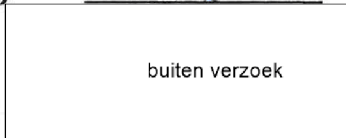

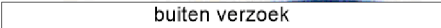


## Tussenbalans 4

- Er zal voor de kortere termijn een stevige optimalisatieslag nodig zijn om het Toeslagensysteem gedurende deze 5 jaar op een redelijk niveau te kunnen blijven uitvoeren. De kabinetsreactie op IBO 2019 deel 1 zal daarover duidelijkheid moeten bieden.
- Risico dat Toeslagen tegen achtergrond Kamer-motie en discussie over stelselwijziging als organisatie een “sterfhuis” wordt. Dat vraagt om specifieke maatregelen.



## Oplossingsrichtingen 1

- Handhaaf de in- en externe besturing van de FIOD. 
- Geef de Directeur Douane de opdracht om verzelfstandiging van de Dienst binnen Financiën per 1-1-2021 voor te bereiden en opties uit te werken voor de ondersteuning.   

- Neem op korte termijn het besluit Toeslagen (deels) te ontvlechten. Maak daarbij onderscheid maken tussen:
  - Ontvlechting van de besturing (extern en intern);
  - Ontvlechting van de uitvoeringsprocessen (als primair proces);
  - Ontvlechting van de ondersteuning van de uitvoeringsprocessen (bedrijfsvoering)   
  






## Oplossingsrichtingen 2

- Neem een definitief besluit over de positionering van de uitvoering nadat de politieke discussie over het toeslagenstelsel is uitgekristalliseerd. Dan is duidelijk wat de uitvoeringstaken als uitvloeisel van het nieuwe stelsel zijn en waar deze het best passen.
- Een eigen lijn van externe en interne aansturing Toeslagen is noodzakelijk bij ontvlechting om sturing te kunnen realiseren. Benoem daartoe op korte termijn een DG Toeslagen binnen Fin. die verantwoordelijk is voor de:
  - Dienstverlening,
  - Hersteloperatie CAF
  - Ontvlechting en
  - Implementatie van de kabinetsreactie op het IBO.

buiten verzoek



## Oplossingsrichtingen 3

Ontvlecht Toeslagen door een combinatie van de volgende maatregelen:

- Knip 'van bovenaf' taken uit de BD: besturing, ketensturing, kaderstelling, portfoliomanagement en budget;
- Compartimenteer taken binnen de BD: klantcontact, innen en vorderingenbeheer.
- Maak afspraken over dienstverlening van de BD aan Toeslagen
  - Klantcontact, innen en vorderingenbeheer
  - Dataverzameling en ontsluiting,
  - Technische infrastructuur en
  - Back office & diensten

**To:** Leijten, MR (Manon) (SG)[10.2.e@minfin.nl] 10.2.e (BOA/BO&P)[10.2.e@minfin.nl]  
**From:** 10.2.e (BOA/Advies)  
**Sent:** Tue 1/7/2020 10:48:26 AM  
**Importance:** Normal  
**Subject:** SG  
**MAIL\_RECEIVED:** Tue 1/7/2020 10:48:00 AM  
[SG.docx](#)

;

10.2.e

buiten verzoek

**Van:** 10.2.e (BOA/Advies) <10.2.e@minfin.nl>

**Verzonden:** dinsdag 7 januari 2020 20:05

**Aan:** 10.2.e (Postbus) (BEDR/Ext/ICT) <10.2.e@minfin.nl>

**CC:** 10.2.e (BOA/Advies) <10.2.e@minfin.nl>; Leijten, MR (Manon) (SG) <10.2.e@minfin.nl>;

10.2.e (BOA/Advies) <10.2.e@minfin.nl>; Gelder, JH (Han) van (pSG) <10.2.e@minfin.nl>

**Onderwerp:** terugkoppeling gesprek SG's

Wopke,

Hierbij – mede namens Manon - een terugkoppeling van het gesprek met ABD TC en de SG's van AZ, BZK en SZW (en pDGFZ en pSG) en

buiten verzoek

*Onderzoek ABD*

De SG's kunnen zich vinden in de voorgestelde koers om vanaf de top de besturing aan te passen en te gaan ontvlechten.

11.1

11.1

buiten verzoek


We werken op basis van de input vanuit ABD TC en de SG's ook verder aan een concept-kamerbrief langs deze lijnen. We proberen deze morgen bij je aan te leveren.

buiten verzoek

buiten verzoek

Groet Jacqueline

## Nieuws

[Artikelen](#) | [Archieven](#) | [Zoek artikelen](#) | 

# Kabinet versterkt aansturing Belastingdienst

zaterdag 11 januari 2020

**Categorie:** Nieuws

**Het kabinet versterkt de aansturing van de Belastingdienst om de dienstverlening van een van de grootste uitvoeringsorganisaties te verbeteren. De onderdelen Toeslagen en Douane worden ontvlochten van de rest van de Belastingdienst. Minister Hoekstra heeft de Tweede Kamer vandaag in een brief over de wijzigingen geïnformeerd. Dit gebeurt nu in het weekend in plaats van komende week omdat delen hiervan al via de media naar buiten kwamen.**

Wopke Hoekstra begrijpt dat de impact voor medewerkers groot is. De aangekondigde veranderingen zijn fors. Opnieuw staat de Belastingdienst in het nieuws. Komende maandag volgt een videoboodschap van de minister voor alle medewerkers. Verder is de top 25 verzocht medewerkers ook per mail te informeren en als leidinggevend bereikbaar te zijn voor mensen die vragen of zorgen hebben. Over het vertrek van Jaap Uijlenbroek als directeur-generaal staat een apart bericht op [Rijksoverheid.nl](https://rijksoverheid.nl).

“De Belastingdienst heeft als één van de grootste publieke uitvoerders van Nederland een wezenlijke en omvangrijke maatschappelijke opdracht”, aldus Wopke Hoekstra. “In de uitvoering door de Belastingdienst van deze taken ontmoeten burgers en bedrijven de overheid en wordt de basis gelegd voor het vertrouwen dat in de Belastingdienst wordt gesteld. Voor een goede uitvoering van deze cruciale taken is een moderne en slagvaardige Belastingdienst een absolute randvoorwaarde. De afgelopen jaren zijn hiervoor al diverse belangrijke stappen gezet. Met deze aanvullende stappen versterken we deze.”

### **Versterken van de ambtelijke aansturing**

De sturing verandert, beginnend bij de top. Douane en Toeslagen zijn onderdelen van de Belastingdienst die ontvlecht gaan worden, om deze op termijn als zelfstandige onderdelen te plaatsen binnen het ministerie van Financiën. Er worden drie nieuwe directeuren-generaal aangesteld voor Toeslagen, Douane en Belastingdienst (inclusief FIOD). Zij zullen samen de verdere ontvlechting regelen. Voor Toeslagen komt met spoed een interim-DG. De werving voor de structurele invulling van de drie DG-posten start zo spoedig mogelijk. Hiermee komt een eind aan de integrale verantwoordelijkheid van de huidige directeur-generaal voor de gehele Belastingdienst en komt er een eind aan diens werkzaamheden.

### **Verbeteren van de managementinformatie en de Belastingtelefoon**

Goede managementinformatie is cruciaal om de juiste besluiten te kunnen nemen. Een intensivering en versnelling in het op orde maken van de managementinformatie is daarom noodzakelijk.

Ook bij de Belastingtelefoon gaat het nog niet goed genoeg, ondanks extra capaciteit in het afgelopen jaar. Een externe partij wordt daarom gevraagd hoe een fundamentele transformatie bij de Belastingtelefoon tot stand kan komen teneinde burgers en bedrijven beter en effectiever te woord te kunnen staan.

### Cultuur

Een cultuur met oog voor de menselijke maat en een veilige werkomgeving is van groot belang. Daarom is cultuur tot vierde pijler van Beheerst Vernieuwen gemaakt en is het bestaande cultuurprogramma geïntensiveerd en uitgebreid. Dit betreft onder meer ontwikkelassessments voor leidinggevendenden bij de Belastingdienst en de aanstelling, later deze maand, van twee onafhankelijke personeelsraadspersonen. Bij deze personeelsraadspersonen kunnen misstanden bij de Belastingdienst uit het verleden en heden gemeld worden door iedere medewerker.


Gegeven het grote pakken aan verantwoordelijkheden van een staatssecretaris van Financiën en de veranderingen die nodig zijn, zullen de minister-president en de minister van Financiën overleggen met de voorzitters van de coalitiefracties om te bezien hoe de politieke sturing op de Belastingdienst verder vorm zal krijgen.

Sommige van bovengenoemde noodzakelijke veranderingen om de Belastingdienst duurzaam te verbeteren kunnen op korte termijn worden gerealiseerd. Tegelijkertijd zullen andere onderdelen jaren vergen.

### Buitenhof en media

Minister Wopke Hoekstra had al een langlopende afspraak om morgen in het tv-programma Buitenhof te spreken over meerdere economische onderwerpen. Verwacht wordt dat de Belastingdienst nu ook onderwerp van gesprek zal zijn. Buitenhof wordt zondag 12 januari om 12.10 uur uitgezonden op NPO 1. Afhankelijk van de ontwikkelingen zal de minister aanvullend mogelijk bij andere media te zien of te beluisteren zijn.

Meer over het [vertrek van DG Jaap Uijlenbroek](#) en de [versterkte aansturing van de dienst](#) lees je op [Rijksoverheid.nl](https://rijksoverheid.nl) en in de [Kamerbrief 'Versterken besturing Belastingdienst'](#).

 **Deel dit bericht met een collega**

**Waardering:** ★★★★★ (18x) **Jouw waardering:** ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

### Reacties:

10.2.e

donderdag 23 januari 2020 12:41

10.2.e

vrijdag 17 januari 2020 11:43

11.1

11.1

11.1



11.1

## Kabinet versterkt aansturing Belastingdienst

Publicatiedatum 11-01-2020, 20:37 | Laatste update 15-01-2020, 10:53 | [ALGEMEEN](#)



**DEN HAAG - Het kabinet versterkt de aansturing van de Belastingdienst om de dienstverlening van een van de grootste uitvoeringsorganisaties te verbeteren. De onderdelen Toeslagen en Douane worden ontvlochten van de rest van de Belastingdienst. Minister Hoekstra heeft de Tweede Kamer vandaag in een brief over de wijzigingen geïnformeerd. Dit gebeurt nu in het weekend in plaats van komende week omdat delen hiervan al via de media naar buiten kwamen.**

Wopke Hoekstra begrijpt dat de impact voor medewerkers groot is. De aangekondigde veranderingen zijn fors. Opnieuw staat de Belastingdienst in het nieuws. Komende maandag volgt een videoboodschap van de minister voor alle medewerkers. Verder is de top 25 verzocht medewerkers ook per mail te informeren en als leidinggevendend bereikbaar te zijn voor mensen die vragen of zorgen hebben. [Over het vertrek van Jaap Uijlenbroek als directeur-generaal](#) lees je in een apart bericht.

“De Belastingdienst heeft als één van de grootste publieke uitvoerders van Nederland een wezenlijke en omvangrijke maatschappelijke opdracht”, aldus Wopke Hoekstra. “In de uitvoering door de Belastingdienst van deze taken ontmoeten burgers en bedrijven de overheid en wordt de basis gelegd voor het vertrouwen dat in de Belastingdienst wordt gesteld. Voor een goede uitvoering van deze cruciale taken is een moderne en slagvaardige Belastingdienst een absolute randvoorwaarde. De afgelopen jaren zijn hiervoor al diverse belangrijke stappen gezet. Met deze aanvullende stappen versterken we deze.”

### Versterken van de ambtelijke aansturing

De sturing verandert, beginnend bij de top. Douane en Toeslagen zijn onderdelen van de Belastingdienst die ontvlecht gaan worden, om deze op termijn als zelfstandige onderdelen te plaatsen binnen het ministerie van Financiën. Er worden drie nieuwe directeuren-generaal aangesteld voor Toeslagen, Douane en Belastingdienst (inclusief FIOD). Zij zullen samen de verdere ontvlechting regelen. Voor Toeslagen komt met spoed een interim-DG. De werving voor de structurele invulling van de drie DG-posten start zo spoedig mogelijk. Hiermee komt een eind aan de integrale verantwoordelijkheid van de huidige directeur-generaal voor de gehele Belastingdienst en komt er een eind aan diens werkzaamheden.

Feedback

### Verbeteren van de managementinformatie en de Belastingtelefoon

Goede managementinformatie is cruciaal om de juiste besluiten te kunnen nemen. Een intensivering en versnelling in het op orde maken van de managementinformatie is daarom noodzakelijk.

Ook bij de Belastingtelefoon gaat het nog niet goed genoeg, ondanks extra capaciteit in het afgelopen jaar. Een externe partij wordt daarom gevraagd hoe een fundamentele transformatie bij de Belastingtelefoon tot stand kan komen teneinde burgers en bedrijven beter en effectiever te woord te kunnen staan.

### Cultuur

Een cultuur met oog voor de menselijke maat en een veilige werkomgeving is van groot belang. Daarom is cultuur tot vierde pijler van Beheerst Vernieuwen gemaakt en is het bestaande cultuurprogramma geïntensiveerd en uitgebreid. Dit betreft onder meer ontwikkelassessments voor leidinggevendend bij de Belastingdienst en de aanstelling, later deze maand, van twee onafhankelijke personeelsraadspersonen. Bij deze personeelsraadspersonen kunnen misstanden bij de Belastingdienst uit het verleden en heden gemeld worden door iedere medewerker.

Gegeven het grote pakket aan verantwoordelijkheden van een staatssecretaris van Financiën en de veranderingen die nodig zijn, zullen de minister-president en de minister van Financiën overleggen met de voorzitters van de coalitiefracties om te bezien hoe de politieke sturing op de Belastingdienst verder vorm zal krijgen.

Sommige van bovengenoemde noodzakelijke veranderingen om de Belastingdienst duurzaam te verbeteren kunnen op korte termijn worden gerealiseerd. Tegelijkertijd zullen andere onderdelen jaren vergen.

## Buitenhof en media

Minister Wopke Hoekstra had al een langlopende afspraak om zondag om 12.10 uur in het tv-programma Buitenhof te spreken over meerdere economische onderwerpen. De Belastingdienst was daar nu ook onderwerp van gesprek. Bekijk de [uitzending van Buitenhof via uitzendinggemist.nl](#). Afhankelijk van de ontwikkelingen zal de minister aanvullend mogelijk bij andere media te zien of te beluisteren zijn.

Meer over [het vertrek van DG Jaap Uijlenbroek](#) en [de versterkte aansturing van de dienst](#) lees je ook op [Rijksoverheid.nl](#) en in [de Kamerbrief 'Versterken besturing Belastingdienst'](#).

## Zie ook

> [Dossier Ontvlechting Belastingdienst](#)

 Tags: belastingtelefoon, CAF, cultuur, directeur-generaal, management, ontvlechting

 Auteur: Redactie Belastingdienst.Vandaag  
 Delen

### Reageren?

Naam: \*

Mijn e-mailadres: \*

Reactie: \*

Door te reageren, ga je akkoord met de [huisregels van Belastingdienst.Vandaag](#).

Reactie plaatsen

Feedback

## Reacties 54 Reacties

11.1

 Beantwoorden

8   

2

de volgende 13 pagina's zijn verwijderd omdat deze geheel geweigerd zijn op 11.1.

## Vertrek DG Belastingdienst

Publicatiedatum 11-01-2020, 19:40 | Laatste update 15-01-2020, 10:56 | [ALGEMEEN](#)

**DEN HAAG - Jaap Uijlenbroek vertrekt als directeur-generaal Belastingdienst. De minister heeft in een brief aan de Tweede Kamer laten weten een fundamenteel andere weg te willen inslaan en Toeslagen en de Douane te willen ontvlechten uit de Belastingdienst. Hiermee komt een eind aan de integrale verantwoordelijkheid en werkzaamheden van de huidige DG voor de gehele Belastingdienst. Jaap Uijlenbroek wordt bijzonder adviseur bij de ABD en zal zich richten op werkzaamheden buiten het ministerie van Financiën.**

Sinds januari 2017 bekleedde Jaap Uijlenbroek de functie van directeur-generaal Belastingdienst. Hij kwam vlak nadat de Commissie onderzoek Belastingdienst haar rapport had opgeleverd en het kabinet had besloten de Belastingdienst direct onder het ministerie van Financiën te positioneren. Mede op basis van deze opdracht heeft Jaap Uijlenbroek de topstructuur ingevoerd bij de Belastingdienst om de dienst adequaat te kunnen besturen.

Minister Wopke Hoekstra zegt hierover: "Ik wil mijn waardering uitspreken voor de inzet en gedrevenheid van Jaap Uijlenbroek. Hij heeft drie jaar geleden een ongelooflijk ingewikkelde klus op zich genomen. Jaap heeft de besturing en de processen geordend en met de invoering van de topstructuur en het programma Beheerst Vernieuwen een belangrijke impuls gegeven aan de doorontwikkeling van de Belastingdienst."

Jaap Uijlenbroek geeft aan: "Ik kijk terug op drie bewogen jaren als directeur-generaal Belastingdienst. In mijn eerste werkweek presenteerde de Commissie Onderzoek Belastingdienst haar conclusies over de vertrekregeling. De periode daarna stond in het teken van het implementeren van deze adviezen. Met de keuze van de minister voor een andere aansturing vervalt de integrale verantwoordelijkheid voor de gehele Belastingdienst en daarmee de basis van mijn huidige functie. De implementatie van de koerswijziging laat ik aan de drie nieuwe directeuren-generaal. Met pijn in het hart laat ik de Belastingdienst achter in een moeilijke tijd. Maar als de geschiedenis één ding leert is het wel dat de Belastingdienst als essentiële uitvoeringsorganisatie voor Nederland onmisbaar is. De dienst wordt gedragen door 30.000 collega's waarin ik groot vertrouwen heb en die onmisbaar zijn voor Nederland."

In afwachting van de benoeming van de nieuwe DG's is Frances Diepstraten waarnemend DG. Voor Toeslagen komt met spoed een interim-DG. De werving voor de structurele vervulling van de drie DG-posten start zo spoedig mogelijk. Zie voor achtergrond hiervan het artikel over het [kabinet dat de aansturing Belastingdienst versterkt](#).

### Zie ook

- [Dossier Ontvlechting Belastingdienst](#)

Tags: [directeur-generaal](#), [ontvlechting](#)

[Terug naar boven](#)

[Auteur: redactie Belastingdienst.Vandaag Delen](#)

### Reageren?

1. Naam: \*

Mijn e-mailadres: \*

2. Reactie: \*

Door te reageren, ga je akkoord met de [huisregels van Belastingdienst.Vandaag.](#)

Reactie plaatsen	93593	0
------------------	-------	---

---

Reacties

38 Reacties

11.1

10.2.e

10.2.e

de volgende 8 pagina's zijn  
verwijderd omdat deze  
geheel geweigerd zijn op  
artikel 11.1.

# Kabinet versterkt aansturing Belastingdienst

13 januari 2020. Laatste update: 13 januari 2020

Tags : [mt-actueel](#), [nieuwsbericht \(landelijk\)](#)

Categorieën: [MT-bericht](#)

Beste collega's,

Jullie hebben neem ik aan net als ik via de media begrepen dat er tot grote veranderingen bij de organisatie en besturing van de Belastingdienst is besloten. Er is aangegeven dat het niet mogelijk was om ons vooraf te informeren.

In de [brief naar de Tweede Kamer](#), die zaterdag is uitgegaan, is te lezen wat de veranderingen in grote lijnen behelzen. Dit alles roept ook reacties en vragen op.

In de komende periode wordt via [Belastingdienst Vandaag](#) dagelijks informatie verstrekt. De komende periode zullen jullie via ons MT worden geïnformeerd als het onze FIOD raakt.

Voor nu even een aantal punten op een rijtje:

- De onderdelen Douane en Toeslagen worden ontvlochten van de rest van de Belastingdienst.
- Voor Toeslagen komt met spoed een interim-DG.
- De werving voor de structurele invulling van de drie DG-posten start zo spoedig mogelijk. Zij zullen samen de verdere ontvlechting vormgeven.
- Het bestaande cultuurprogramma zal worden geïntensiveerd en uitgebreid. Dit betreft onder meer ontwikkelassessments voor leidinggevenden bij de Belastingdienst en, later deze maand, de aanstelling van twee onafhankelijke personen voor personele zaken (invulling nader te bepalen neem ik aan).
- In afwachting van de benoeming van de nieuwe DG's is Frances Diepstraten waarnemend DG. Op maandag 13 januari komt de Top 25 samen om afspraken te maken over wat te doen op korte termijn.
- De uitkomst zal ik maandag communiceren.

Voor de FIOD geldt dat er nu al eerder dan gedacht duidelijkheid is. We blijven binnen de Belastingdienst. Betekent positief nieuws qua toegang data Belastingdienst en IT voorzieningen. We blijven wel te maken houden met de financiële risico's van de Belastingdienst. Bij de ontvlechting zal bepaald moeten worden of we de opsporingsdienst voor douane en Toeslagen blijven.

De afweging om de FIOD niet te ontvlechten kennen we niet. Zodra hierover meer over bekend is zal ik berichten.

## Hoe verder?

Ik kan me voorstellen dat je hierover vragen hebt. MT leden zijn beschikbaar. Aarzel niet om ons een bericht te sturen met vragen of verzoeken. We maken er tijd voor.

10.2.e	10.2.e
--------	--------

(2 reviews, gemiddelde: 5) [Delen](#)

Alle velden zijn verplicht.

1. Mijn naam:

2. Mijn e-mailadres:

### 3. Reactie:

## Reactie plaatsen

34893

0

### 11.1

**8 0 Vind ik niet leuk Beantwoorden**

## Reageren

## FIODnet

- [Startpagina FIODnet](#)

## Nieuwsarchief

Nieuwsarchief

Maand selecteren

## FIOD-nieuws

- Nieuwsoverzicht







Aan:  
Leden MT IV

**IV organisatie  
Belastingdienst**

**Datum**  
13-01-2019

**Versienummer**  
3

**Datum vaststelling**  
xx-01-2020

**Vastgesteld door**  
MT IV

**Auteur en contactpersoon**  
10.2.e

**Verslag MT 13-01-2020**

Naam	Onderdeel	Aanwezig
10.2.e	• Algemeen directeur IV	J
	• Integratie Business Services (IBS)	J
	• Plv. Algemeen directeur IV	
	• Datacenter Services (DCS)	J
	• C&F/ Hoofd DO Control IV	N
	• C&F/ DO Control IV Algemeen	J
	• Generieke Business Services (GBS)	J
	• Standaard Transactie Services (STS)	
	• Kwartiermaker Bedrijfsvoering IV	J
	• Hoofd Interne Beheersing (InB)	J
	• Hoofd Bureau Directeursondersteuning (BDO-IV)	J

- In verband met het vertrek van de DG en de actualiteiten rondom de versterkte aansturing BD is de agenda van dit MT IV-overleg gewijzigd. De MT-leden spreken af dat alleen de onderwerpen/stukken behandeld worden die prioriteit hebben. De andere onderwerpen/stukken schuiven door naar een volgend overleg.

buiten verzoek

de volgende 9 pagina's zijn  
verwijderd omdat deze  
buiten verzoek zijn.

buiten verzoek

10.2.4

### RI.03 Mondelinge terugkoppeling uit Top -25 door de adIV

- De adIV geeft een terugkoppeling vanuit de Top-25 over de actuele ontwikkelingen. Bijgevoegd is een weergave op hoofdlijnen van de onderwerpen die zijn besproken:
  - Tijdens het Top-25 overleg is met elkaar stil gestaan bij de recente actualiteiten. Onder meer is besproken wat hiervan het effect en de impact is op de organisatie, medewerkers en buitenwereld.
  - De Top-25 heeft met de waarnemend DG vooruitgeblikt op de Bestuursraad die later die dag heeft plaatsgevonden.
  - T.a.v. de versterkte aansturing is op dit moment bekend dat:
    - Er 3 DG's worden aangesteld voor de Belastingdienst, Toeslagen en Douane. HdC&F (Marjo Lamers) en de dFJZ (Jos de Blieck) ondersteuning zolang de plaatsvervangend DG (Frances). De bedoeling is dat zij z.s.m. tekenbevoegd worden.
    - Er is sprake van een versterkte politieke aansturing met mogelijk 2 staatssecretarissen, 1 voor BD en 1 voor Toeslagen & Douane. Dit is nog niet officieel bevestigd.
    - De verwachting is dat we op korte termijn de benoeming van de staatssecretaris(sen) snel kunnen verwachten. Evenals de benoeming van een interim DG voor Toeslagen.
    - In de Kamerbief wordt er gerefereerd naar het "versnellen en intensiveren van het op orde maken van de managementinformatie, ICT en Beltel." Onduidelijk is nog wat de impact is op de dIV, CAP en KI&S.
    - Tevens vindt er een uitbreiding en intensivering plaats van het bestaande cultuurprogramma (meer oog voor de menselijke maat en een veilige werkomgeving) met onder meer de aanstelling van 2 onafhankelijke personeelsraadsleden.

- De minister heeft de Tweede Kamer geïnformeerd dat hij het rapport over de Doorlichting IV (door EY) [eind januari 2020](#) toestuurde naar de Kamer.
- Het DTBD-overleg op 16 januari gaat door. De Top-25 schuift hierbij aan.

buiten verzoek

buiten verzoek