

Verslag MT CAP



Belastingdienst

definitief

Weeknummer

8

Datum

17/2/2020

9:30-12:00

Aanwezig

buiten verzoek

Afwezig

Gasten

buiten verzoek

buiten verzoek

De MT-leden delen de beelden over de ontvlechting en welke vervolgstappen nodig zijn voor CAP. 10.2. maakt een notitie hierover ter bespreking in het volgende MT CAP. (@ agenda)

buiten verzoek

10.2.e

buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek



Belastingdienst

VERTROUWELIJK

Interim Dg José Lazeroms

Naam dienstonderdeel

Corporate Dienst Communicatie

Contactpersoon

10.2.e

10.2.e

verslag

Werkbezoek aan directie IV, Apeldoorn

Datum

17-02-2019

Auteur

10.2.e

Werkbezoek aan Directie IV

Quintax-gebouw Apeldoorn

14-02-2020, 13.30-16.30 uur

buiten verzoek

VERTROUWELIJK

Pagina 1 van 3

buiten verzoek

Ontvlechting en medewerkersonderzoek

- MT vraagt naar de ontvlechting. Sg geeft aan dat rond de ontvlechting nog allerlei besluitvorming moet plaatsvinden, maar dat het zorgvuldig en stap voor stap gaat gebeuren. Alleen daar waar het helpt bij de opgave die er is. Geen grote reorganisatie. Opdrachtgeverschap en samenwerking worden extra belangrijk.
- Medewerkers maken zich wel zorgen over de ontvlechting, bleek onder meer uit medewerkersonderzoek.
- De berichtgeving rond Toeslagen heeft veel impact, ook op de medewerkers in de IV. Zij voelen zich ten onrechte negatief afgeschilderd in de media.
- Medewerkers zijn verder over het algemeen positief, blijkt uit het onderzoek. In 2019 zijn 300 vaste medewerkers geworven, in een krappe arbeidsmarkt. Er is een beperkte uitstroom van mensen, rond de 125 per jaar. Gemiddelde leeftijd bij de Belastingdienst was 54, maar bij IT is die jonger.

buiten verzoek

10.2.e

buiten verzoek

Verslag MT CAP



Belastingdienst

vertrouwelijk

| | | |
|------------|-----------|------------|
| Weeknummer | 8 | |
| Datum | 17/2/2020 | 9:30-12:00 |
| Aanwezig | | |
| Afwezig | 10.2.e | |
| Gasten | | |

buiten verzoek

Ontvlechting Belastingen, Toeslagen en Douane

Het is nog niet duidelijk tot hoever er gaat worden ontvlochten: wordt alleen op bestuurlijk niveau ontvlochten, ontstaan er drie geheel zelfstandige organisaties inclusief IV of iets daartussen? Met name de totale ontvlechting heeft grote gevolgen voor KI&S, CAP en de IV. Een van de mogelijkheden is dat CAP net als IV in de nieuwe situatie services gaat bieden aan Belastingen, Toeslagen en Douane.

De gesprekken over de ontvlechting vinden plaats tussen de stassen en DG's. De top 25 is nagenoeg niet betrokken. Wel is uitgesproken dat het doel is dat de burger uiteindelijk beter wordt bediend en de organisatie beter werkt. Ontvlechting moet helpen, anders moet je het niet doen.

Omdat op dit moment niet duidelijk is welke richting de ontvlechting uit gaat, is het lastig om CAP hier op voor te bereiden. Willen we zelf ter voorbereiding scenario's bedenken met voor en nadelen om er klaar voor te staan? Hoe geven we duiding aan de verschillende scenario's? Dit kost veel inzet, terwijl we ook bij de uitvoering veel uitdagingen hebben. Het is geen opdracht die iemand er zomaar bij kan doen.

Bij de start van CAP is gekozen voor een procesgeoriënteerde inrichting die gaat voor geüniformeerde processen en operationele excellence. CAP maakt daarbij als gelijkwaardige ketenpartner deel uit van de diverse ketens. Mochten er prioriteiten moeten worden gesteld, dan was escalatie naar het DT BD en de DG mogelijk.

Het MT CAP hanteert voor nu de volgende uitgangspunten:

- CAP blijft procesgeoriënteerd.
- CAP wordt (de komende jaren) niet ontvlochten, maar blijft als organisatie bij elkaar.

Zelfs bij hantering van de genoemde uitgangspunten en los van welk scenario mbt ontvlechting uiteindelijk wordt gekozen, is er binnen CAP extra inzet nodig omdat CAP in de nieuwe situatie met drie opdrachtgevers te maken krijgt waarmee moet worden afgestemd. Deze extra afstemming kan niet worden ingevuld vanuit de huidige rollen van de MT-leden. Gedacht wordt aan versterking van het MT CAP met drie klantdirecteuren (Belastingen, Toeslagen en Douane) die zorgdragen dat de drie clusters van CAP conform service level afspraken leveren. Deze klantdirecteuren hebben ieder hooguit een kleine staf. Op deze wijze ontstaat er een soort matrix binnen CAP.

Het MT vraagt zich bij deze oplossing het volgende af:

- In hoeverre is de ketensamenwerking tav TSL, LH, IH, OB etc dan nog relevant?
- Zijn we met het aantrekken van drie klantdirecteuren niet meer tijd kwijt aan afstemming?

10.2.e maakt een notitie over ontvlechting en de vervolgstappen van CAP ter bespreking in het volgende MT CAP. (@ agenda)

buiten verzoek



Belastingdienst

Aan:
Leden MT IV

**IV organisatie
Belastingdienst**

Datum
17-02-2020

Versienummer
1

Datum vaststelling
09-03-2020

Vastgesteld door
MT IV

Auteur en contactpersoon
10.2.e

Verslag MT 17-02-2020

| Naam | Onderdeel | Aanwezig |
|--------------|---|----------|
| Willy Rovers | • Algemeen directeur IV (adIV) | J |
| 10.2.e | • Directeur Integratie Business Services (dIBS) | J |
| | • Plv. Algemeen directeur IV (plv. adIV) | |
| | • Directeur Datacenter Services (dDCS) | J |
| | • C&F/ Hoofd DO Control IV (hdDOIV) | J |
| | • Directeur Generieke Business Services (dGBS) | J |
| | • Standaard Transactie Services (dSTS) | |
| | • Chief Technology Officer (CTO) | |
| | • Kwartiermaker Bedrijfsvoering IV (kmBV) | J |
| | • Hoofd Interne Beheersing (hdInB) | J |
| | • Hoofd Bureau Directeursondersteuning (BDO-IV) | J |

buiten verzoek

buiten verzoek


buiten verzoek

- De OR IV heeft middels een brief aan de minister van Financiën aandacht gevraagd betreffende de onrust die ontstaan is door de recente ontwikkelingen t.a.v. de besturing en ontvlechting van de organisatie.

buiten verzoek

de volgende 8 pagina's zijn
verwijderd omdat deze
geheel buiten verzoek zijn

Nieuws

Artikelen | Archiveren | Zoek artikelen | 

Babbels: in gesprek zijn en blijven

dinsdag 18 februari 2020

Categorie: Nieuws

“Laten we vooral met elkaar in gesprek zijn en blijven.” Dat is één van de uitspraken tijdens de Managementdag 2020. Tijdens de conferentie wisselden zo’n 240 leidinggevenden van de Douane van gedachten over Eén Douane. Het programma zorgde ervoor dat ze daadwerkelijk aan de slag gingen om regio- en procesgrenzen te doorbreken. DouaneNet maakte tevens een [video-impressie](#). Daarin gesprekken met teamleider 10.2.e en keynote-spreker 10.2.e

Onder leiding van dagvoorzitter 10.2.e - collega van Douane Arnhem - werden de deelnemers al meteen in beweging gezet door met een stoelendans bij collega’s te gaan zitten die ze anders niet zomaar zouden opzoeken. Met de kleuren op de badges konden ze plaatsnemen in de vakken met dezelfde kleur als aanwezige ballonnen. De organisatie startte vervolgens een film in met signalen vanaf de werkvloer. Collega’s van diverse lokaties en processen vertelden over hun ervaringen, waarbij ook hier samenwerking met collega’s elders én het verkrijgen van professionele ruimte belangrijke overwegingen waren.

Ontwikkelingen

Dit werd gevolgd door een 4-gesprek ingeleid door algemeen directeur Nanette van Schelven. Zij had aandacht voor recente ontwikkelingen en noemde zaken als volumestijgingen, Brexit en e-commerce. Ook ontvlechting werd door haar geraakt, waarbij zij aangaf dat nog niet alles zeker is. Het is wel duidelijk dat hierdoor de aandacht nog meer op Douane wordt gericht. En dat brengt ook verantwoordelijkheid met zich mee. Met verwijzing naar de rijke historie en tradities maar zeker ook het sprankelende en creatieve van de Douane meende zij dat die ontwikkelingen door de Douane vormgegeven kunnen worden.

Tegenspraak en professionaliteit

Vooraf hebben van professionele ruimte kreeg in het 4-gesprek nadere aandacht. Eén Douane, eenheid van beleid en uitvoering vraagt weliswaar om kaders, maar binnen taakvolwassenheid is het hebben van professionele ruimte nodig om het werk goed te doen. Volgens Nanette moet je daarvoor tegenspraak genereren. Niet meteen op alles ja-en-amen zeggen maar met de goede geïnteresseerde vragen ook mitsen en maren aangeven. Dat doet zich voor bij zaken als Handhavingsplan maar ook bij generatieverschillen. In het video-interview met 10.2.e gaat deze in op de consequenties op het gebied van mandaten en handhavingsplan.

Business Babbels: burenhulp schaffen we af

In het volgende onderdeel kwamen de leidinggevenden met elkaar in gesprek tijdens de Douane Business Babbels. Met prikkelende stellingen werden zij getriggerd om met elkaar echt de discussie aan te gaan. Met als uitdaging dat ze niet alleen elkaar, maar zeker elkaars werk en standpunten leren kennen. Eén van de uitspraken die gedaan werd, weerklonk ook bij andere tafels: “We zijn allemaal verantwoordelijk. De term ‘burenhulp’ schaffen we af!”

Weerstand of tegenspraak

Plenaire werd bij het delen van ervaringen al snel duidelijk dat het ook veel gaat om verbinden, vertrouwen winnen en daarmee vervolgens weerstand het hoofd bieden. De ervaringen over natuurlijk gegroeide samenwerking over processen en regiogrenzen heen, inspireerde menig een. Ook een manier om met weerstand om te gaan: het gesprek aangaan. Dat werd versterkt tijdens de lunchpauze. Zo maar een quote: "Weerstand is wat anders dan tegenspraak. Weerstand ontmoet je, tegenspraak ontvang je. Door goed te luisteren naar de tegenspraak hoor en voel je de positieve energie en de trots. Hiermee kun je elkaar meenemen en weerstand overwinnen."

Perceptie: soms ga je dingen zien die je niet meer niet kunt zien

10.2.e

Experimenten en perceptie

"Je kunt beter even goed nadenken en dan beginnen. Stapje voor stapje. Dan kom je sneller tot resultaat dan dat je eerst 6 maanden gaat vergaderen en een plan maakt waar ook niemand blij van wordt. Het is een andere manier om naar zaken te kijken. Perceptie is het sleutelwoord. Niet meer denken hoe het bij een ander zou kunnen zijn, maar zelf gaan kijken hoe het daadwerkelijk is." Het zijn de woorden van keynote speaker 10.2.e die in het video-interview duidelijk maakt dat experimenten ook kunnen mislukken. Maar... dan weet je dat op tijd! Met die boodschap gingen de managers weer uiteen en hebben zelf experimenten besproken die ze kunnen uitvoeren om één Douane nog dichterbij te brengen. DouaneNet komt in de toekomst terug op de uitvoering van die experimenten.

Van babbels naar ballen

Eén van de experimenten was het lukraak de zaal in serveren van gekleurde ballen. Nog niet vertellen waarvoor ze dienden om in de afronding duidelijk te ^{10.2.e} maken dat collega's met dezelfde kleur bal bij elkaar in de keuken gaan kijken en ook over die ervaringen op DouaneNet gaan terugkoppelen. Aansluitend op de soms hilarische presentatie van 10.2.e zorgde ook dit sportieve deel voor een vrolijke noot met een serieuze ondertoon.

Onze Douane

Gedurende de dag werkte 10.2.e aan een cartoon die de dag magnifiek samenvatte. Creatief, met energie en alles onder het motto "Van ik naar wij en van wij naar ik". In haar korte terugblik roemde Nanette van Schelven de creativiteit en het gemeenschappelijk gevoel. Mét tegenspraak en zeker ook met de saamhorigheid die daar zeker bij Eén Douane past. "We praten voortaan over onze Douane, niet over déze Douane."

DouaneNet schenkt in de naaste toekomst meer aandacht aan de managementdag waarmee ook een bijdrage wordt geleverd om blijvend met elkaar in gesprek te zijn en te blijven.

11.1



Directie Bedrijfsvoering

Inlichtingen

10.2.e

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

Datum

18 februari 2020

Nummer verslag

Auteur

10.2.e

verslag

Verslag DOR Overlegvergadering 28 januari 2020

Vergaderdatum

28 januari 2020

Aanwezig

plv. bestuurder, adviseur van bestuurder.

10.2.e
10.2.e

Afwezig

DOR Overlegvergadering 28 januari 2020, voorgezeten door

10.2.e

buiten verzoek

3A. Structuurwijziging financiën

Tijdens een informeel moment is aan de minister medegedeeld dat de DOR voornemens is om een brief op te stellen voor de minister. Desgevraagd licht de DOR toe dat het doel ervan is om zorgen van medewerkers/achterban met betrekking tot o.a. de ontvlechting over te brengen. De DOR wil daarmee aandacht vragen voor het medewerkersbelang en de rol in het proces voor de medezeggenschap. Vanuit de medezeggenschap spelen een aantal aandachtspunten, waaronder signalen met betrekking tot integriteitsschendingen. De bestuurder reageert kort dat indien er dergelijke signalen zijn deze dan worden opgepakt en onderzocht. Er komt geen breed onderzoek naar ambtsmisdrijven. Ten aanzien van Kamervragen wordt onderzocht of/waar er leerpunten zijn.

Verder reflecteert de DOR op het aantrekken van een interim DG toeslagen, dat de DOR verwacht had hierin een adviesrol te hebben. De DOR geeft aan dat de WOR geen onderscheid maakt in de duur van de benoeming, en dat interim DG's dus ook advies plichtig zijn. De bestuurder reageert dat bij de aanstelling van de drie DG's de DOR zal worden meegenomen. De bestuurder licht toe dat de insteek is dat de interim DG's met spoed zijn aangetrokken om de crisis het hoofd te bieden en dat hun werving niet bedoeld is als voorloop van aanstelling als structurele DG. Vanwege de spoedeisende en bijzondere omstandigheden is er bij de aanstelling geen advies gevraagd van de DOR. De DG toeslagen is interim en de DG belastingdienst wordt eveneens interim. De DOR zal gevraagd worden om mee te denken over de profielen van de structurele DG'n en zal bij hun aanstelling advies worden gevraagd. De planning van dit traject volgt nog.

Op dit moment is Frances de bestuurder voor de GOR BD, zodra de interim DG Belastingdienst functioneel is, zal deze de bestuurder voor de medezeggenschap zijn. Als vervolgens de structuur van de zeggenschap wijzigt bij het wijzigen van de organisatie en de mandaten (n.a.v. de komst van de interim DG'n), zal de structuur van de medezeggenschap ook wijzigen. Op dit moment is nog niet helemaal uitgewerkt hoe de zeggenschap precies komt te liggen. Als de SG volgende week formeel aanwezig is, dan wordt ook verder gekeken naar het proces. De DOR uit zijn zorg voor de effecten van de ontvlechting ten aanzien van de medewerkers en hun positie in de toekomst.

buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek

Publicatiedatum 18-02-2020, 8:57 | Laatste update 18-02-2020, 8:57 | **ALGEMEEN**

Nanette werkte bij meerdere ministeries, zoals Volksgezondheid, Welzijn en Sport, Landbouw en Justitie en Veiligheid. Sinds juni 2018 is zij algemeen directeur van Douane Nederland.

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

1. Naam: *

Mijn e-mailadres: *

2. Reactie: *

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

Reactie plaatsen

95889

Reacties

11.1

Verslag op hoofdlijnen (intern) gesprek bewindslieden – DOR MinFin 19 februari 2020

Aanwezig: minister Hoekstra, staatssecretaris Van Huffelen, staatssecretaris Vijlbrief, SG Bas van den Dungen, pSG Han van Gelder, DOR MinFin-leden, 10.2.e

10.2.e

- De minister leidt het gesprek in en reflecteert op de afgelopen moeilijke periode en dat het belangrijk is dat de medewerkers weer trots (kunnen) zijn op het feit dat ze bij de Belastingdienst werken.

buiten verzoek

- Kort en goed is gebleken dat de flessenhals van 1 DG en 1 staatssecretaris voor het onderdeel Belastingdienst, niet langer houdbaar is. Daar moesten maatregelen voor genomen worden.
- Nu is het tijd om in nauw overleg met de medewerkers en de medezeggenschap, in praktische zin vorm te geven aan de veranderingen. Daarbij benadrukt de minister dat hij

11.1

buiten verzoek

- De thema's die de DOR wil bespreken zijn: buiten verzoek, de zorgen van de medewerkers over de ontvlechting, buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek

Rol van de medezeggenschap:

- De DOR vraagt hoe de bewindslieden tegen de ontvlechting en de rol van de medezeggenschap aankijken. Staatssecretaris Vijlbrief geeft aan dat 1 staatssecretaris en 1 DG te weinig is gebleken. Het was noodzakelijk om hier vlug maatregelen voor te treffen in de vorm van extra DG-en en 2 staatssecretarissen. Hoe de ontvlechting er precies uit gaat zien is nog niet duidelijk maar wel is duidelijk dat er ook zaken bij elkaar zullen worden gelaten. We gaan stapsgewijs en kalm te werk. De minister vult aan dat er samen met de medewerkers en medezeggenschap vormgegeven wordt aan de ontvlechting. Het is niet de bedoeling om hier top-down te werk te gaan.
- De DOR benadrukt dat de medewerkers het belangrijk vinden om inzicht te hebben in de gevolgen van besluitvorming. De aankondiging van de ontvlechting op 11 januari jl. was onverwacht en medewerkers hebben behoefte te weten hoe hun professionele toekomst eruitziet. De minister begrijpt dat het besluit onverwacht kwam: hij zag zich echter door de situatie die eind december was ontstaan genoodzaakt om snel te handelen en hierover te communiceren. Nu, in dit stadium, wil hij pas overgaan tot organisatorische maatregelen als het systeem zou veranderen. Dat is nu niet aan de orde. De minister geeft aan dat dit niet wegneemt dat hij openstaat voor suggesties hoe communicatie beter kan. gecommuniceerd kan worden. De DOR geeft hierop aan dat het besluit beter afgelopen najaar genomen had kunnen worden: toen was de thans gekozen oplossing al in beeld.
- De DOR geeft aan vroegtijdig te willen worden betrokken bij voorgenomen besluitvorming. Staatssecretaris Van Huffelen geeft aan dat hoofdpunten die de medezeggenschap aandraagt, pas goed aangepakt kunnen worden als de medezeggenschap ook vroegtijdig wordt betrokken.
- Staatssecretaris Van Huffelen nodigt de DOR daarom uit om concreet te maken wat de volgende stappen zouden moeten zijn waarbij het belangrijk is om te laten zien dat we het nu echt anders gaan doen. De minister nodigt de DOR uit om hun ideeën te (blijven) delen. In de eerste plaats kan dat natuurlijk via de bestuurder (SG/pSG) als gesprekspartner van de DOR. De DOR antwoordt dat er ruimte moet komen om met elkaar in gesprek te gaan. Niet alleen binnen de segmenten van de organisatie, maar ook tussen de segmenten. Idealiter wordt deze boodschap van bovenaf uitgedragen. Er zal ook tegenspraak georganiseerd moeten worden. Zoek vooral ook de bandbreedte binnen het eigen proces. En: wees als top consequent en eenduidig richting de directeuren om te voorkomen dat ieder onderdeel zijn eigen koers volgt. Ook verzoekt de DOR om een vervolgesprek met de bewindspersonen, bijvoorbeeld in april 2020. De minister zegt dit toe. De SG vult aan dat ze naast het gesprek met de medezeggenschap, ook in gesprek gaan met de medewerkers.

Afsluiting:

- De minister concludeert afsluitend dat partijen het vaak eens zijn over het wat, maar dat het voor bewindspersonen belangrijk is om van de medezeggenschap en de medewerkers input te krijgen voor het hoe (invulling). Hij nodigt de DOR uit om (praktische) ideeën vooral te blijven delen.



Aan:
Leden MT IV

IV organisatie
Belastingdienst

Datum
24-02-2020

Versienummer
1

Datum vaststelling
16-03-2020

Vastgesteld door
MT IV

Verslag MT 24-02-2020

Auteur en contactpersoon
10.2.e

| Naam | Onderdeel | Aanwezig |
|--------------|---|----------|
| Willy Rovers | • Algemeen directeur IV (adIV) | N |
| 10.2.e | • Directeur Integratie Business Services (dIBS) | J |
| | • Plv. Algemeen directeur IV (plv. adIV) | |
| | • Directeur Datacenter Services (dDCS) | J |
| | • C&F/ Hoofd DO Control IV (hdDOIV) | N |
| | • Directeur Generieke Business Services (dGBS) | J |
| | • Standaard Transactie Services (dSTS) | |
| | • Chief Technology Officer (CTO) | |
| | • Kwartiermaker Bedrijfsvoering IV (kmBV) | N |
| | • Hoofd Interne Beheersing (hdInB) | J |
| | • Hoofd Bureau Directeursondersteuning (BDO-IV) | N |

buiten verzoek

R.00 TOP-OF-MIND

R.00.a Ontwikkelingen aansturing BD

- Het hdBDO-IV heeft vanuit de DIV gereageerd op de AO-brief over versterking besturing Belastingdienst. De reactie is toegevoegd aan de stukken. Deze reactie is nog nader bewerkt door het hdDOIV t.b.v. verwerking in de brief aan de Minister.
- 10.2.e laat weten een aantal medewerkers positief hebben gereageerd richting de OR IV naar aanleiding van de brief die is gestuurd aan de minister van Financiën, waarin

aandacht gevraagd betreffende de onrust die ontstaan is door de recente ontwikkelingen t.a.v. de besturing en ontvlechting van de organisatie. De OR IV heeft nog geen reactie ontvangen van de Minister.

buiten verzoek

de volgende 6 pagina's zijn
verwijderd omdat deze
geheel buiten verzoek zijn.



Belastingdienst

Aan:
Leden MT IV

**IV organisatie
Belastingdienst**

Datum
10-02-2020

Versienummer
2

Datum vaststelling
24-02-2020

Vastgesteld door
MT IV

Verslag MT 10-02-2020

Auteur en contactpersoon
10.2.e

| Naam | Onderdeel | Aanwezig |
|--------|---|----------|
| 10.2.e | • Algemeen directeur IV (adIV) | J |
| | • Directeur Integratie Business Services (dIBS) | J |
| | • Plv. Algemeen directeur IV (plv. adIV) | |
| | • Directeur Datacenter Services (dDCS) | J |
| | • C&F/ Hoofd DO Control IV (hdDOIV) | J |
| | • Directeur Generieke Business Services (dGBS) | J |
| | • Standaard Transactie Services (dSTS) | |
| | • Chief Technology Officer (CTO) | |
| | • Kwartiermaker Bedrijfsvoering IV (kmBV) | J |
| | • Hoofd Interne Beheersing (hdInB) | N |
| | • Hoofd Bureau Directeursondersteuning (BDO-IV) | J |

buiten verzoek

10.2.e

buiten verzoek

10.2.e

- De kmBV geeft een terugkoppeling uit bestuurlijke overleggen:
 - pDG-staf: de interim DG hanteert de lijn geen nieuwe grote veranderingen te willen doorvoeren binnen de BD. Wel heeft zij de ambitie om vanuit de perspectieven samenleving en intern BD grote verbeterstappen zetten. Op dit moment wordt er gewerkt aan het opstellen van een Kamerbrief voor eind februari.

buiten verzoek

de volgende 12 pagina's
zijn verwijderd omdat deze
geheel buiten verzoek zijn.

memo

1^e verkenning ge

Vertrouwelijk



Belastingdienst

Inleiding/aanleiding

Naar aanleiding van de problemen bij uitvoering van de regeling Kinderopvangtoeslag(KOT) en het vertrek van de vorige stas en DG, zijn er inmiddels 3 DG's en twee nieuwe stassen aangetreden waardoor er bestuurlijk sprake is van een splitsing tussen Belastingen, Toeslagen en Douane. De 3 DG's krijgen samen ook de opdracht de ontvlechting op verantwoorde wijze ter hand te nemen en de organisatorische consequenties uit te werken. Onderdeel van deze opdracht is het bepalen van de positionering van ondersteunende werkzaamheden. De opgave is om de ontvlechting op een verstandige en zorgvuldige manier in te vullen zodat de continuïteit gewaarborgd blijft en gelijktijdig de benodigde vernieuwing wordt gerealiseerd. (bron intranet)

Op dit moment is nog niet duidelijk tot hoever er gaat worden ontvlochten: wordt alleen op bestuurlijk niveau ontvlochten, ontstaan er drie geheel zelfstandige organisaties inclusief IV of iets daartussen? Zelfs als de ontvlechting alleen op bestuurlijk niveau plaatsvindt, heeft dit gevolgen voor CAP. CAP heeft immers in de nieuwe situatie met drie DG's /opdrachtgevers te maken waarmee moet worden afgestemd.

11.1

Binnen de uitvoering van de Belastingdienst maakt CAP dan ook als gelijkwaardige ketenpartner deel uit van de diverse ketens. Moe(s)ten er prioriteiten moeten worden gesteld over de ketens heen, dan is/was escalatie naar het DT BD en de DG mogelijk.

Gevolgen ontvlechting voor CAP

Als we er van uitgaan dat de organisatorische ontvlechting van CAP naar Belastingen, Toeslagen en Douane de komende jaren (nog) niet aan de orde is, dan zijn er toch nog een aantal vragen:

- Is het nog mogelijk dat CAP de rol van gelijkwaardige ketenpartner binnen de ketens van Belastingen en tegelijkertijd van Toeslagen en Douane blijft vervullen? Of ontstaat er een situatie waar CAP diensten gaat leveren aan de drie partijen? Willen we daar dan afspraken (SLA's?) over vastleggen? Wie maakt deze afspraken met de drie partijen namens CAP? Wie bewaakt dat er geleverd wordt conform afspraak?
- Blijft er één budget voor alle drie onderdelen of komen er aparte budgetten voor Belastingen, Toeslagen en Douane? Hoe wordt, in geval van aparte budgetten, bepaald wat het deel van CAP is? Leggen we dan vast wat we als CAP leveren voor het budget dat we ontvangen?
- Hoe gaan we om met opdrachtgeverschap voor IV-opdrachten?
- Hoe gaan de prioriteiten bepaald worden over de drie partijen heen?

Voordat nader uitgewerkt wordt wat de ontvlechting voor de inrichting van CAP betekent, is het belangrijk eerst deze vragen en de gevolgen te bespreken.



**Directoraat-Generaal
Belastingdienst**

**Inlichtingen
secretaris**

10.2.e

10.2.e@minfin.nl

T 10.2.e

adjunct-secretaris

10.2.e

10.2.e@minfin.nl

T 10.2.e

www.minfin.nl

verslag

Directieteam Belastingdienst

Vergaderdatum Aanwezig

27 februari 2020

Jaap Zoon (adGO, voorzitter),
Jos de Blieck (hd FJZ), Albert van der Meer (adKI&S),
Liane Vlaskamp (adParticulieren)

10.2.e 10.2.e (adFIOD), Marjo Lamers (hdC&F),
Jan Melsen (adCAP), Agaath Cleynert (adToeslagen),

10.2.e

(wnd. dUHB), Gerard Blankestijn (adMKB), Jowi Bijsterbosch

(dCd O&P), Maarten Jonker (dCdIV&D), 10.2.e (plv. adIV),

10.2.e (plv. adDouane), 10.2.e (hBDG),

10.2.e

(verslag)

* ad: algemeen directeur, hd: hoofddirecteur, d: directeur,
Cd: Concerndirectie, SSO: Shared Services Organisatie

Datum

27 februari 2020

Auteur

10.2.e

Afwezig

José Lazeroms (iDGBD), Frances Diepstraten (pDGBD) Nanette van
Schelven (wmd. DGDouane), Willy Rovers (adIV),

Gasten

10.2.e (0 Werving), 10.2.e (dCDC) (agendapunt C.1
Presentatie aangiftecampagne 2019)

0

buiten verzoek

A
A.0
A.1

buiten verzoek

buiten verzoek

A.1.2 Voorbereiding gesprek op 2 maart van Top 25 met minister en staatssecretarissen, SG (voorzitter), pSG

Dit agendapunt is vertrouwelijk besproken.

buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek

D.2 Stand van zaken project Inrichting Begrotingsartikel Douane

Ingebracht door hdC&F

De notitie brengt de DT-leden op de hoogte van de stand van zaken en de voortgang van het project in relatie tot de toekomstige ontvlechting van de Douane. Door de ontvlechting van de Douane ontstaat er een nieuwe situatie en zal op onderdelen de inrichting van het begrotingsartikel opnieuw beoordeeld moeten worden.

plv. adIV zou graag de zin over bijdrage IV herformuleerd zien. hdC&F past dit aan in overleg met plv. adIV. => **Actie hdC&F en plv. adIV.**

adParticulieren mist het onderdeel Belastingdienst/Caribisch Nederland. hdC&F zal dit in afstemming met adParticulieren toevoegen. => **Actie hdC&F en adParticulieren**

buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek

Aanpak problemen Belastingdienst

Publicatiedatum 27-02-2020, 16:33 | Laatste update 27-02-2020, 16:33 | [ALGEMEEN](#)



ONTVLECHTING - Staatssecretarissen Vijlbrief en Van Huffelen stuurden vandaag een uitgebreide brief aan de Tweede Kamer over de 'Aanpak problemen Belastingdienst, Douane en Toeslagen'. Hierin staat hoe zij de vervolgstappen voor zich zien, gericht op een beter en menselijker functioneren van de Belastingdienst. In de aanpak staan burgers, bedrijven en medewerkers centraal.

"Lange tijd was de Belastingdienst succesvol in het vervullen van zijn taken", aldus de staatssecretarissen in de brief. "Dit heeft ertoe geleid dat er veel nieuwe taken bij zijn gekomen en dat de complexiteit daarmee is toegenomen. Helaas gaan er de laatste jaren herhaaldelijk zaken mis. Bij de Belastingdienst zijn veel medewerkers vertrokken, zijn achterstanden in de dienstverlening ontstaan en staan verouderde ICT-systemen onder druk. Het gevolg is dat burgers en bedrijven niet meer centraal staan waardoor er ook goedwillende mensen het slachtoffer zijn geworden van tekortkomingen bij de Belastingdienst."

Herbezinning op de werkwijze, structuur en cultuur van de Belastingdienst is volgens de staatssecretarissen dan ook hard nodig.

Politieke en ambtelijke sturing

Het kabinet liet 11 januari jl. weten dat het de politieke sturing op de Belastingdienst, Toeslagen en de Douane versterkt met de benoeming van een staatssecretaris Fiscaliteit en Belastingdienst en een staatssecretaris Toeslagen en Douane. Daarnaast wordt ook de ambtelijke aansturing versterkt, om deze problemen adequaat aan te pakken. Als eerste stap zijn twee interim-directeuren-generaal aangesteld voor de Belastingdienst en voor Toeslagen. Voor de Douane is een waarnemend directeur-generaal benoemd. De interim- en waarnemend directeuren-generaal treffen de eerste voorbereidingen voor de ontlechting. De toekomstige directeuren-generaal krijgen als opdracht de ontlechting verder te realiseren.

Feedback

Doen wat werkt

De Belastingdienst is een zeer grote organisatie met zeer uiteenlopende doelen en een divers takenpakket. Om de noodzakelijke veranderingen te bereiken, wordt de aansturing versterkt en waar nodig worden Belastingdienst, Toeslagen en Douane ontlecht.

"Tegelijkertijd blijven er ook zaken die beter gezamenlijk georganiseerd kunnen blijven. Zo maken de Belastingdienst en Toeslagen gebruik van dezelfde (inkomens)gegevens. Voor de terreinen waar het voor de kwaliteit van dienstverlening beter is om samen te werken, zal dat het uitgangspunt blijven."

De staatssecretarissen nemen de ontlechting ter hand met als motto: 'doen wat werkt'. De ambitie is om voor de zomer een plan van aanpak voor de ontlechting aan de Tweede Kamer aan te bieden.

Crisisorganisatie

Veel aandacht is er voor de uitdagingen bij Toeslagen om de zaken rond de kinderopvangtoeslag te repareren. Om voor alle getroffen ouders een zorgvuldig en snel herstel mogelijk te maken is naast de huidige uitvoeringsorganisatie Toeslagen een aparte crisisorganisatie met ingang van 24 februari jl. van start gegaan. Voor de uitvoering van haar taken zal de crisisorganisatie zich laten adviseren door een vertegenwoordiging van de ouders en andere betrokkenen. De gedetailleerde opzet van de crisisorganisatie is afhankelijk van het advies van de Adviescommissie Uitvoering Toeslagen.

Mens en medewerker centraal

De Belastingdienst, Toeslagen en de Douane moeten open en bereikbare organisaties zijn. Dat vraagt een fundamentele verandering van de dienstverlening en de interactie tussen de Belastingdienst, Toeslagen en de Douane en burgers, ondernemers en hun intermediairs.

"Het is allereerst van belang dat burgers en bedrijven juist behandeld worden en tijdig van informatie worden voorzien. In de praktijk lukt dat nu vaak niet goed. Daarom winnen we extern advies in om de dienstverlening te verbeteren. Het gaat dan niet alleen om directe contacten met burgers en bedrijven, maar ook om verbetering van processen binnen de dienst waardoor de kwaliteit van de dienstverlening toeneemt."

"De vernieuwing vraagt ook om veranderingen in het leiderschap en in de cultuur van de organisatie, die niet vrijblijvend zijn. Voor een deel is de opgave voor de Belastingdienst, Toeslagen en Douane gelijk: we streven naar een dienstverlenende en open dienst die handelt met oog voor de menselijke maat en die betrouwbaar is. Dat vraagt van alle medewerkers in de organisatie gelijke kernwaarden van verantwoordelijkheid, geloofwaardigheid en zorgvuldigheid, zowel binnen de organisatie als in de communicatie met burgers en bedrijven. Ook moet er binnen de gehele organisatie sprake zijn van een open en veilige cultuur, waar dilemma's worden besproken en er continue reflectie is op wat beter kan."

Aanpak aansturing

De aansluiting tussen beleid en uitvoering wordt verbeterd. Dat geldt in de eerste plaats tussen de Belastingdienst en de opdrachtgevende ministeries. Verder moet er binnen de uitvoering ruimte zijn om knelpunten te benoemen en waar mogelijk zelf aan te pakken. Tot slot moeten de signalen en ervaringen op politiek niveau gewogen kunnen worden.

Voor de zomer komen de staatssecretarissen ook met een integrale aanpak IV voor de Belastingdienst. Deze aanpak moet een meerjarig beeld (van drie tot vijf jaar) geven over de IV –organisatie waarin duidelijk wordt beschreven hoe de Belastingdienst de uitdagingen op dit gebied gaat aanpakken.

Ook wordt het programma managementinformatie en risicomanagement geïntensiveerd. Dit moet bijdragen aan een goede sturing op en binnen de Belastingdienst, Toeslagen en Douane.

Feedback

Stap voor stap

Vijlbrief en Van Huffelen besteden nadrukkelijk aandacht aan de vraag hoe voorgestelde wijzigingen daadwerkelijk bijdragen aan het oplossen van de uitdagingen van de 3 onderdelen. "De veranderingen zullen zorgvuldig en stap voor stap worden uitgevoerd. Daarbij wordt ook aandacht besteed aan de haalbaarheid en risico's. Tevens zullen de veranderingen plaatsvinden in nauw overleg met medewerkers, medezeggenschap en de vakbonden."

Lees de volledige [kamerbrief Aanpak problemen Belastingdienst, Douane en Toeslagen](#). De kamer bespreekt de brief in het algemeen overleg van 4 maart.

Meer informatie

- [Dossier ontvlechting Belastingdienst](#)

 Tags: CAF, douane, ontvlechting, organisatie, toeslagen

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

Verslag MT CAP



Belastingdienst

definitief

| | | | |
|------------|--------------------------|--------|---------------------|
| Weeknummer | 10 | | |
| Datum | 2 maart 2020 | | 9:30-12:00 |
| Aanwezig | Jan Melsen (voorzitter), | 10.2.e | (via FT), 10.2.e |
| | | 10.2.e | |
| Afwezig | | | |
| Gasten | 10.2.e | | (B.2, B.3.1, B.3.2) |

10.2.e

10.2.e

buiten verzoek

buiten verzoek

10.2.e