

### Aanleiding

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

11.1

### **Verslag gesprek Minister, Staatssecretaris, SG - Belastingdienst (8 juli, 14.15 – 15:00u)**

- De bewindspersonen zijn een aantal maatregelen overeengekomen waarvan de eerste aanzet tot uitwerking hieronder wordt beschreven.
- De Stas stelt voor om voor het zomerreces nog twee acties in gang te zetten:

buiten verzoek

buiten verzoek

- Na het zomerreces zullen staatssecretaris en minister samen onderstaande studies aankondigen. In de komende weken zal dit in klein besloten verband verder worden voorbereid.

3. Onderzoek verkleinen en vereenvoudigen: splitsen Blauw, Rood, Groen

Een externe partij zal worden gevraagd om samen met ABD Topconsult in kaart te gaan brengen of en hoe splitsing van de Belastingdienst op enige termijn mogelijk kan worden.

In het Najaar 2018 is afgesproken om de onorthodoxe opties – waaronder splitsing – naar de middellange en lange termijn te schuiven

11.1

11.1

Dit kan worden gerealiseerd door het splitsen van de Belastingdienst in drie aparte onderdelen binnen Financiën: Blauw + FIOD, Toeslagen en Douane. Bij de Douane is enige mate van verzelfstandiging reeds in gang gezet.

11.1

buiten verzoek

NB.

11.1

- Het transformeren van de Belastingdienst zal in ieder geval de komende vijf jaar zeer fors geld vragen (inschatting  per jaar). Daarna is het mogelijk dat de structurele kosten voor de drie aparte organisaties ook hoger zijn dan nu het geval is.

**Bijlage. Overige relevante maatregelen waar start mee is gemaakt.**

buiten verzoek

buiten verzoek



STRIKT VERTROUWELIJK  
TER INFORMATIE

Aan

de minister

de staatssecretaris

Directie  
Bestuursondersteuning & Advies

Inlichtingen

10.2.e

T 10.2.e

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

Direct contact

10.2.e

M 10.2.e

Datum  
14 augustus 2019

Notitienummer  
G2019183

Auteur  
10.2.e

Van  
Directeur BOA

# notitie

aanpak problematiek NVWA en UWV; Lessons to be learned voor de Belastingdienst.

## Aanleiding

Zowel NVWA als UWV kennen grote uitvoeringsproblemen. 11.1

11.1

11.1

Voor de zomer hebben de bewindspersonen van LNV respectievelijk SZW de Tweede Kamer geïnformeerd welke (extra) maatregelen zij nemen om deze uitvoeringsproblemen aan te pakken.

- Op 15 juli jl. heeft de minister van LNV de Kamer geïnformeerd over een aanpak en periode van 'herbezinning' bij de NVWA na het stopzetten van de ontwikkeling van een ICT-systeem.
- De minister van SZW heeft op 28 juni een brief aan de Kamer gestuurd over de aanpak van de problematiek bij het UWV.

## Kern

- In de brief van de minister van LNV (zie bijlage) wordt invulling gegeven aan de periode van herbezinning om de problematiek bij de NVWA het hoofd te kunnen bieden. Relevante aspecten zijn onder meer de aandacht voor cultuur, het toevoegen van een tijdelijk lid aan de directieraad en een tijdelijke externe commissie. De commissie en het tijdelijke toegevoegde lid adviseren zowel de directieraad als de minister.
- Recent heeft de minister van SZW de Kamer geïnformeerd over het UWV, waarbij sprake is van overeenkomsten met het NVWA. Ook bij het UWV is sprake van problemen, waarbij als oplossing onder meer wordt gekeken naar cultuur en naar organisatorische versterking. Gedurende twee jaar wordt de Raad van Bestuur uitgebreid met een vierde lid, die nadrukkelijk de opdracht heeft om de informatie te delen met de minister. Daarbij wordt het Audit Advies Committee (AC) UWV versterkt met een externe onafhankelijke voorzitter en zal het AC bestaan uit 5 externe leden. Een nieuw programma moet een balans vinden tussen dienstverlening, efficiency en handhaving.

11.1

## Toelichting

### Herbezinning bij de NVWA

Aanleiding van de herbezinning bij de NVWA is een BIT-advies over een ICT-systeem van de NVWA.

11.1

11.1

- - 
  - 
  - 
  - In het organisatorische spoor wordt gekeken naar organisatorische knelpunten en noodzakelijke aanpassingen in de structuur, werkprocessen maar ook naar houding en gedrag.
  - De herbezinning bestaat een afgebakende periode (van april 2019 tot en met december 2019).
  - Er wordt tijdelijk een lid toegevoegd aan de directieraad van de NVWA die de herbezinning gaat regisseren. Dit betreft 10.2.e
- 10.2.e
- Daarnaast komt er een tijdelijke, externe commissie met deskundigheid op de domeinen ICT, verandermanagement en toezicht die de directieraad hierover adviseert.
  - Deze commissie en het tijdelijke toegevoegde lid van de directieraad adviseren zowel de directieraad als de minister.

### Verbeteren interne sturing, informatievoorziening en cultuur UWV

De minister van SZW stuurde op 28 juni vijf brieven aan de Kamer over de uitvoering van sociale zekerheid. In de aanbiedingsbrief (zie bijlage) wordt specifiek ingegaan op het UWV. De minister van SZW geeft aan dat in de afgelopen jaren zich meerdere incidenten hebben voorgedaan in de uitvoeringsprocessen van UWV, die vragen oproepen ten aanzien van de interne sturing, informatievoorziening en cultuur binnen UWV. Naast onderzoeken en verbetermaatregelen is gekeken waar structurele borging nodig is. Dit resulteert in maatregelen met de volgende elementen:

- Gedurende twee jaar wordt de Raad van Bestuur uitgebreid met een vierde lid.
- Dit lid 10.2.e zal specifiek de taak krijgen het risicobeleid van UWV te versterken, verbeteracties te begeleiden, de aandacht binnen de organisatie voor gevoelige uitvoeringsproblematiek te versterken en deze informatie te delen met de minister en het ministerie.
- Het Audit Advies Committee (AC) UWV zal worden versterkt met een externe onafhankelijke voorzitter en zal bestaan uit 5 externe leden.
- het AC zal gevraagd en ongevraagd advies, inspiratie en tegenkracht (countervailing power) aan de Raad van Bestuur van UWV geven op diverse terreinen waaronder ICT, het risicomanagementbeleid en de wijze van samenwerking met het ministerie van SZW.

- |                |
|----------------|
| buiten verzoek |
|----------------|
- 

*Parallel met de Belastingdienst*

In de aanpak van de problematiek bestaan tussen de NVWA, het UWV en de Belastingdienst parallellen en verschillen. Hieronder zijn verschillende parallellen met betrekking tot de recente aanpak schematisch weergegeven. De recente acties richting NVWA en UWV roepen vragen op over welke lessen hieruit kunnen worden getrokken. Hierover denken wij op dit moment na.

	NVWA	UWV	Belastingdienst
buiten verzoek			
<b>Organisatorisch</b>	- toevoegen van een tijdelijk lid aan de directieraad - een tijdelijke, externe commissie	- RvB op verzoek RvB uitgebreid met vierde lid - AC UWV versterkt met externe onafhankelijke voorzitter - programma Dienstverlening en Handhaving opgericht	
buiten verzoek			

5/9/19

## Aanpak Belastingdienst

### Pre-ambule

U (Minister en Stas) hebben verzocht om een notitie met daarin de eerder door u besproken voorstellen met betrekking tot de Belastingdienst.

Het is essentieel uw voorstellen te bespreken met de DGBD.

11.1

11.1

11.1

### Aanleiding

De Belastingdienst kent een aantal problemen die groot, complex en hardnekkig zijn. Eerder heeft u Minister en Stas gesproken over ingrepen om de problemen kleiner te maken en beter beheersbaar door onder andere:

- buiten verzoek
- **2. Verkleinen en vereenvoudigen**  
Het opknippen van de dienst in drie of vier samenhangende werkpakketten (Fiscaal, FIOD, Douane<sup>1</sup> en Toeslagen) met een eigen organisatie en dedicated management aandacht (elk een eigen DG, geen DG daarboven). 

11.1
- 11.1

buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek

### Kern

Het inzetten van bovenstaande bewegingen kan zorgen voor een structuur waarbij beleid en uitvoering op een viertal specifieke terreinen veel nauwer samenwerken zodat politieke risico's gereduceerd worden. Dit kan zorgen voor meer evenwicht en betere checks and balances door een meer zuivere governance.

Wel levert dit op de korte termijn risico's op en een complexe transitieperiode. Het inzetten van deze bewegingen is geen quick fix. Reorganisaties kosten tijd en energie en medezeggenschap en bonden hebben bij de uitwerking een stevige rol. Genoemde voorstellen verhouden zich moeilijk tot de koersvastheid en rust waar de DG Belastingdienst voor staat.

Op dit moment is er nog onvoldoende inzicht hoe deze bewegingen te operationaliseren zijn. Een dedicated project-DG - onder de SG - van buiten de Belastingdienst kan worden aangesteld om te onderzoeken hoe en op welke termijn deze twee bewegingen mogelijk kunnen worden.

In de governance is van belang dat de te vormen organisatieonderdelen worden ingebed in het reguliere driehoeksverband van eigenaar (SG), opdrachtgever (DGFZ) en opdrachtnemers (DG's uitvoering). De DG's van de uitvoerende onderdelen vallen - gelijk de andere DG's - direct onder de SG/pSG. Deze DG's uitvoering nemen altemeerend deel aan de Bestuursraad, al naar gelang de agenda daartoe oproept (BR klein en BR groot, model J&V).

<sup>1</sup> Bij de Douane is n.a.v. het rapport van COB reeds sprake van enige mate van verzelfstandiging door het besluit tot een eigen begrotingsartikel.



buiten verzoek

**To:** [10.2.e] (HDFEZ)[10.2.e]@minfin.nl; [10.2.e] (HDFEZ/EO)[10.2.e]@minfin.nl; [10.2.e] (BOA/Advies)[10.2.e]@minfin.nl  
**Cc:** [10.2.e] (BOA/Advies)[10.2.e]@minfin.nl  
**From:** Stein, P (Peter) (BOA)  
**Sent:** Tue 9/17/2019 12:33:19 PM  
**Importance:** Normal  
**Subject:** FW: besluiten inzake evaluatie Driehoek en besluitvorming Douane  
**MAIL\_RECEIVED:** Tue 9/17/2019 12:33:36 PM  
[Besluitenlijst BR-special COB 21 september na revisies.pdf](#)

....  
[10.2.e]

- In de BR vroeg gisteren de SG aan [buiten verzoek] en aan BOA wat afgesproken is over Douane.

- Bijgaand de Besluitenlijst van 21/9 2017 zoals [10.2.e] die heeft opgezocht.

- [buiten verzoek]

@ [10.2.e]

- Dank!!! Heb je ook de onderliggende stukken bij deze BR?

- Staan daar nog relevante zaken in?

- Wat betreft Douane. Wat is kabinetsstandpunt bij aanbeveling CoB?

@allen

- Mijn voorstel is een kort notaatje aan SG met onderstaande conclusies / kabinetsstandpunt en als bijlage de gehele besluitenlijst en relevante ingebrachte stukken.

- **Praktisch als Eigenaarondersteuning dat doet** ([10.2.e]), **in co-productie met** [10.2.e]

Zo doen?!

[10.2.e]

**Van:** [10.2.e] (BOA/Advies)  
**Verzonden:** maandag 16 september 2019 15:27  
**Aan:** Stein, P (Peter) (BOA)

**Onderwerp:** besluiten inzake evaluatie Driehoek en besluitvorming Douane

Hoi Peter,

Hierbij de besluiten die over [buiten verzoek] douane zijn genomen in de br:

[buiten verzoek]

buiten verzoek

## 2. Besluitvorming Douane

Besluiten BR 21 september 2017:

### **Douane**

Besluiten:

∇ Ten behoeve van de begroting voor 2019 wordt een eigen begrotingsartikel voorbereid voor Douane. Het doel is te komen tot een integraal begrotingsartikel (met derhalve meer dan alleen de personele kosten), waarbij sprake kan zijn van een ingroeimodel. Voor de begroting 2019 wordt uitgegaan van het beeld dat in mei 2018 beschikbaar is. Om te komen tot een eigen begrotingsartikel voor Douane zal een opdracht aan een extern bureau worden gegeven.

∇ Aanbeveling 4 van de CoB en de kabinetsreactie daarop zijn leidend in dit dossier, zodat de aanbevelingen van de CoB ook op dit punt worden uitgevoerd. Waar taken en processen zijn gedecentraliseerd naar de Douane wordt dit niet teruggedraaid. De BR geeft nu invulling aan die aanbeveling en de kabinetsreactie daarop door het inrichten van een eigen begrotingsartikel voor Douane en door het ingerichte opdrachtgevers-opdrachtnemer-overleg Douane (OOD). De BR doet op dit moment geen uitspraken over de verdere toekomstige positie van Douane.

∇ Met betrekking tot het OOD wordt afgesproken dat naast DGFZ alle opdrachtgevers deel kunnen nemen. De pSG zal het OOD gaan voorzitten, nu de ppSG vanaf medio oktober uit dienst treedt.

Groeten,

10.2.e

PS Zie bijlage voor integrale besluitenlijst COB bestuursraad 21 september 2017

**Besluitenlijst BR special inzake uitwerking aanbevelingen Commissie onderzoek  
Belastingdienst (#3) – 21 september 2017**

*Aanwezig: Manon Leijten (SG), Harry Paul (ppSG) Hans Vijlbrief (TG), Hanneke Schuiling (DGRB),  
Pieter Hasekamp (DGFZ), Jaap Uijlenbroek (DGBel), Niels Obbink (beoogd HD FEZ),  
Han van Gelder (beoogd pSG), 

10.2.e
--------

 (BBO, verslag)*

buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek

## 7. Douane

### Besluiten

- Ten behoeve van de begroting voor 2019 wordt een eigen begrotingsartikel voorbereid voor Douane. Het doel is te komen tot een integraal begrotingsartikel (met derhalve meer dan alleen de personele kosten), waarbij sprake kan zijn van een ingroeimodel. Voor de begroting 2019 wordt uitgegaan van het beeld dat in mei 2018 beschikbaar is. Om te komen tot een eigen begrotingsartikel voor Douane zal een opdracht aan een extern bureau worden gegeven.
- Aanbeveling 4 van de CoB en de kabinetsreactie daarop zijn leidend in dit dossier, zodat de aanbevelingen van de CoB ook op dit punt worden uitgevoerd. Waar taken en processen zijn gedecentraliseerd naar de Douane wordt dit niet teruggedraaid. De BR geeft nu invulling aan die aanbeveling en de kabinetsreactie daarop door het inrichten van een eigen begrotingsartikel voor Douane en door het ingerichte opdrachtgevers-opdrachtnemer-overleg Douane (OOD). De BR doet op dit moment geen uitspraken over de verdere toekomstige positie van Douane.
- Met betrekking tot het OOD wordt afgesproken dat naast DGFZ alle opdrachtgevers deel kunnen nemen. De pSG zal het OOD gaan voorzitten, nu de ppSG vanaf medio oktober uit dienst treedt.

buiten verzoek

**To:** Stein, P (Peter) (BOA) [10.2.e]@minfin.nl  
**Cc:** [10.2.e] (BOA/Advies) [10.2.e]@minfin.nl  
**From:** Leijten, MR (Manon) (SG)  
**Sent:** Tue 9/24/2019 7:32:12 PM  
**Importance:** Normal  
**Subject:** RE: vervolg van besprekingen bewindspersonen in de BR  
**MAIL\_RECEIVED:** Tue 9/24/2019 7:32:17 PM

;;;Ha Peter

Ja zo ongeveer afgesproken. Goed om langs Frances en Jaap te lopen of dit ook aansluit bij hun beleving. Aparte besprekingen gaan niet passen, dus we gebruiken er BR voor.

Grt en dank Manon

Verzonden met BlackBerry Work  
(www.blackberry.com)

**Van:** Stein, P (Peter) (BOA) <[10.2.e]@minfin.nl>  
**Datum:** dinsdag 24 sep. 2019 7:02 PM  
**Aan:** Leijten, MR (Manon) (SG) <[10.2.e]@minfin.nl>  
**Kopie:** [10.2.e] (BOA/Advies) <[10.2.e]@minfin.nl>  
**Onderwerp:** vervolg van besprekingen bewindspersonen in de BR

Ha Manon,

Komende maandag en maandag over een week wordt in de BR gesproken over de modaliteiten rond de splitsing van de Belastingdienst. DGBD, Jaap, doet hiervoor de voorbereiding. Over twee weken (dus na de tweede BR) spreken jullie weer met de bewindspersonen.

Voordat ik bij Jaap langsloop voor planning en tijdsbeslag, even een check bij jou.

- Jaap maakt een vertrouwelijke notitie / memo (beperkte verspreiding naar enkel de BR-leden en niet de secretariaten). Deze notitie bevat twee elementen:

o modaliteiten voor een of meer splitsingen;

o opties hoe deze modaliteiten te onderzoeken.

- Op 7/10 is de tweede bespreking en wordt besloten welk stuk verzonden wordt voor de naar verzending voor de bespreking met de bewindspersonen.

Check, op deze wijze spreken Christiaan, Petra en Niels als BR-leden mee over de notitie die wordt voorgelegd.

Een andere optie is dat de BR gebruikt wordt om de andere BR-leden bij te praten. De besluitvorming gebeurt dan in kleiner verband door de direct betrokken BR-leden (jij, Han, Jaap en Pieter). Het is volgens mij tijds technisch al haast geen route, want daar moeten extra afspraken voor gevonden worden.

Peter

-----  
Peter Stein

directeur

Bestuursondersteuning en Advies

Ministerie van Financiën

[10.2.e]@minfin.nl

[10.2.e]

-----





Minister

Staatssecretaris

Directoraat-Generaal  
Belastingdienst

Inlichtingen  
de dg Belastingdienst

Datum  
4 oktober 2019

## memo

Besprekingen 12 en 24 september jl.

Aanwezig

minister Hoekstra, staatssecretaris Snel, SG Leijten,  
pSG Van Gelder, dgFZ Hasekamp, dgBD Uijlenbroek,  
pdgFZ Wesseling en pdgBD Diepstraten

Op 12 september 2019 is gesproken over het verzoek van de bewindspersonen om een onderzoek te doen naar de structuur van de Belastingdienst. Van deze bespreking is geen verslag gemaakt. Op 24 september 2019 was in dezelfde samenstelling een vervolgbespreking waarbij aan de hand van sheets (zie bijlage) door de dgBD is aangegeven welke risico's verbonden zijn met het starten van een structuuronderzoek naar de Belastingdienst.

11.1

Tijdens de bespreking op 24 september hebben de bewindspersonen aangegeven vast te houden aan de wens tot het doen van een onderzoek naar de structuur van de Belastingdienst waarbij gevraagd is voorstellen te doen voor verschillende onderzoeksvarianten waarbij genoemde risico's te minimaliseren.

11.1

Tevens is afgesproken het besluit om een onderzoek te doen alsmede 11.1

11.1

vast te leggen zodat het genomen besluit navolgbaar is. Derhalve het verzoek aan beide bewindspersonen deze notitie en bijlage voor gezien te paraferen.

11.1

Sheet 1:  
**Zeër korte en korte termijn**

**Versterken UHB**

1. 

	10.2.e	
10.2.e	) tijdelijk als	10.2.e

  
aangewezen
2. Versterken kwaliteit en tijdigheid kamerstukken (uhb, buro dg): Aanbod voor vijf politiek bestuurlijk gevoelige schrijvers graag omarmt.

**Stukkenstroom**

1. Stukken stroom differentiëren naar korte en langere route (hoeveelheid parafen laten bepalen door aard stuk en doel) en;
  2. eerder inhoudelijke knelpunten KD-BD bespreken (mini rode knop)
- ..... zie specifiek traject hierop gericht

## Sheet 2:

### **Work in progress/bereikt sinds aprilbrief**

#### Structuur

- Organisatie en administratie opgeruimd
- Nieuwe topstructuur geïmplementeerd
- Ketensturing geïmplementeerd
- Alle overlegstructuren geïmplementeerd  
evenals formele verslaglegging en navolgbare  
besluitvorming

#### Processen/Werking:

- P&C cyclus geïmplementeerd
- Bedrijfsvoering processen aangepast aan  
nieuwe mandaatstructuur en geïmplementeerd
- Personeels- en financiële administraties  
ingeregeld
- Procesbeheersing inclusief stuurinformatie in  
ontwikkeling

#### Bemensing

- Top25: sinds 1/1/2017 15 nieuwe  
benoemingen; in primaire proces 3 van de 9  
posities nieuw benoemd
- Jaarlijkse p-schouw en serieuze  
functioneringsgesprekken
- Gedetailleerde beschouwing alle  
leidinggevenden IV
- In cultuurtraject forse component gericht op  
leidinggevenden

Sheet 3:

**Risico's van koerswijziging / belang van  
stabiele structuur**

1. Managementaandacht op structurele  
procesverbeteringen
2. Randvoorwaardelijk voor cultuuraanpak (na de  
harde kant, nu de zachte kant)
3. Voorkomen van (nieuwe) onrust in de organisatie
4. Uitgekristalliseerde taak, verantwoordelijkheid en  
bevoegdheid
5. Onvolkomenheden verminderen

*En*

... voortdurende koerswijzigingen leiden ertoe dat  
zaken niet worden afgemaakt (Brede agenda (2014);

Investeringsagenda (2015); Herijkte investeringsagenda (2017); Beheerst  
vernieuwen (2018); Beheerst vernieuwen/zichtbaar beter (2019); Cultuur  
toegevoegd als herkenbare pijler (2019))

... structuurveranderingen betekent reorganiseren en  
dus lange doorlooptijd (bijv. Tijkpad aanpassing topstructuur: Jan

2017 Commissie Onderzoek Belastingdienst → Nieuwe topstructuur als  
reorganisatie inclusief plaatsing ruim 3.000 medewerkers afgerond Q1 2019)

Sheet 4:

**Wat betekent opknippen van de organisatie**

Onderzoek naar effecten van opsplitsing doet beroep op schaarse kennis met nadelig effect op lopende trajecten.

**Toeslagen:** sinds start Toeslagen gestuurd op integratie (ook van dienstverlening) en daardoor sterke verwevenheid/geïntegreerde processen

- Betalings- en inningsprocessen
- Telefonische dienstverlening
- Massale processen inclusief printen en scannen
- Geïntegreerde informatiehuishouding en ICT systemen
- Digitale dienstverlening (achter de schermen steeds meer één site)
- Evenals alle ondersteunende bedrijfsvoering (POIFAH)

Voor de **Douane** al eerder naar gekeken (medio 2017):

- BR conclusie: richt opdrachtgeversoverleg Douane in en apart begrotingsartikel
- BR besluit gebaseerd op conclusie toenmalige ppSG ("Gegeven het feit, dat op het gebied van het primaire proces, de bedrijfsvoering en met name de Informatievoorziening vervlechting is met andere onderdelen van de Belastingdienst, wordt er in dit voorstel niet gekozen om tot oprichting van de Douane als zelfstandige organisatie te gaan. Dat is te complex en zou ook de in gang gezette ontwikkelingen in de Belastingdienst ernstig verstoren.")
- Verwevenheid zit vooral in:
  - o Geïntegreerde behandeling bedrijven samen met directie Grote Ondernemingen
  - o Geïntegreerd innings- invorderingsproces evenals terugbetalingsproces
  - o IV- zowel in de infrastructuur als op specifieke applicaties
  - o Werving en opleiding (o.a. ihkv Brexit)
  - o Facilitaire ondersteuning inclusief (specifieke) huisvesting en inkoop



Sheet 5:

**Starten met investeren in lange termijn oplossing:**

1. Het grote, complexe en hardnekkige probleem in stukken hakken
2. Actie op het compartimenteren van de ICT (de domeinen met eigen gecompartmenteerde aanbod) en ICT ontvlechting als criteria meenemen (no-regret, geen studie voor nodig, belast wel de portfoliodiscussie)
3. Fundamentele draai met toeslagen:  
burgerperspectief centraal stellen (inclusief maatwerk) in plaats van ééndimensionale sturing op efficiëntie en voldoen aan de regels (denken vanuit de bedoeling => fundamentele koerswijziging)
4. IBO Toeslagen benutten om fundamentele beleidswijziging te entameren. In verlengde daarvan ook positionering toeslagen agenderen.

Geprint met Digidoc 2 op 04-10-2019, 14:08

## Parafenoverzicht

### Werkmap

Onderwerp: DGBD Vastlegging bespreking 24-9  
Nummer: 2019-0000021632  
Algemeen taakverzoek: BDG: verzoek aan DGBD om te paraferen (MB, 4/10).  
Vertrouwelijk: verslaglegging bespreking 24-9.

Document: Vastlegging bespreking 24 september jl. (2019-0000164432)

Naam	Datum en Tijd	Inbox
Uijlenbroek, JJM (Jaap) (MTi)	04-10-2019, 13:05	DGBD Paraferen

Laatste wijziging 10.2.e (UITVOERINGSBELEID) op 04-10-2019, 14:01

1.00 SG

10.2.e

4/10

Minister  
Staatssecretaris



Ministerie van Financiën

11.1

Directoraat-Generaal  
Belastingdienst

Inlichtingen  
de dg Belastingdienst

Datum  
4 oktober 2019

memo

Besprekingen 12 en 24 september jl.

ma 7/10 900

Aanwezig

minister Hoekstra, staatssecretaris Snel, SG Leijten,  
pSG Van Gelder, dgFZ Hasekamp, dgBD Uijlenbroek,  
pdgFZ Wesseling en pdgBD Diepstraten

Op 12 september 2019 is gesproken over het verzoek van de bewindspersonen om een onderzoek te doen naar de structuur van de Belastingdienst. Van deze bespreking is geen verslag gemaakt. Op 24 september 2019 was in dezelfde samenstelling een vervolgbespreking waarbij aan de hand van sheets (zie bijlage) door de dgBD is aangegeven welke risico's verbonden zijn met het starten van een structuuronderzoek naar de Belastingdienst.

11.1

Tijdens de bespreking op 24 september hebben de bewindspersonen aangegeven vast te houden aan de wens tot het doen van een onderzoek naar de structuur van de Belastingdienst waarbij gevraagd is voorstellen te doen voor verschillende onderzoeksvarianten waarbij genoemde risico's te minimaliseren.

Tevens is afgesproken het besluit om een onderzoek te doen alsmede 11.1

11.1

vast te leggen zodat het genomen besluit navolgbaar is. Derhalve het verzoek aan beide bewindspersonen deze notitie en bijlage voor gezien te paraferen.

de volgende 6 pagina's zijn  
verwijderd omdat deze  
dubbel zijn.



**To:** Wbh, P (Postbus) (BEDR/Ext/ICT)[10.2.e@minfin.nl]  
**Cc:** [10.2.e] (BOA/Advies)[10.2.e@minfin.nl]  
**From:** [10.2.e] BOA/Advies)  
**Sent:** Fri 10/4/2019 5:08:50 PM  
**Importance:** Normal  
**Subject:** annotatie tbv bespreking maandag 9 uur  
**MAIL\_RECEIVED:** Fri 10/4/2019 5:08:00 PM  
[annotatie.docx](#)

,  
,  
Wopke,

Had je dit op papier willen geven, maar dan komt het laat voor bespreking maandagochtend 9 uur dus per mail.  
DGBD zal uiterlijk zondagavond bij jou en Menno zijn voorstel aanleveren voor het onderzoek naar modaliteiten splitsing en modaliteiten voor onderzoek naar splitsing. Donderdag is een conceptversie gedeeld met de leden van de BR. Hier hebben leden BR commentaar op geleverd. Het is op dit moment niet duidelijk wat daarvan wel of niet zal worden overgenomen. Op basis van het concept in de bijlage wel alvast een aantal aandachtspunten en advies vanuit BOA. Eenzelfde advies heb ik bij Menno in de tas gedaan.

11.1

Groet [10.2.e]

**To:** [10.2.e] (BOA/Advies)[10.2.e]@minfin.nl]  
**From:** Stein, P (Peter) (BOA)  
**Sent:** Fri 10/18/2019 6:14:29 PM  
**Importance:** Normal  
**Subject:** FW: Ter info: opdracht onderzoek structuur BD  
**MAIL\_RECEIVED:** Fri 10/18/2019 6:14:30 PM  
[20191011 Onderzoek Structuur Belastingdienst.pdf](#)

.....  
**Van:** Diepstraten, F (Frances) (MT)  
**Verzonden:** vrijdag 11 oktober 2019 12:00  
**Aan:** Hansolo, P (Postbus) (BEDR/Ext/ICT) ; Wbh, P (Postbus) (BEDR/Ext/ICT)  
**CC:** Leijten, MR (Manon) (SG) ; Uijlenbroek, JJM (Jaap) (MT) ; Hasekamp, PF (Pieter) (AL DGFZ)

; Gelder, JH (Han) van (pSG) ; Wesseling, JK (Jasper) (AFP) ; Lugtenburg, PG (Petra) (AL DGRB)

; Rebergen, ACC (Christiaan) (AL GT) ; Obbink, NST (Niels) (HDFEZ) ; Stein, P (Peter) (BOA)

**Onderwerp:** Ter info: opdracht onderzoek structuur BD

Collega's,

Hierbij ter informatie de opdrachtformulering onderzoek structuur Belastingdienst zoals deze is geworden na bespreking met Menno vandaag.

Deze opdracht zal as woensdag door SG, DGFZ en DGBD worden besproken met [10.2.e] [10.2.e] van ABDTC.

**Frances Diepstraten**

*Plv. directeur-generaal Belastingdienst*

Ministerie van Financiën

.....  
Korte Voorhout 7 | 2511 CW | Den Haag | [10.2.e]

Postbus 20201 | 2500 EE | Den Haag

T [10.2.e]

[10.2.e]@minfin.nl

.....  
secretariaat: [10.2.e]

[10.2.e]@minfin.nl  
.....



Ministerie van Financiën

30/10-12.15 uur

Heden

DEPARTEMENTAAL VERTROUWELIJK  
TER ADVISERING VOOR 30/10, 12.15 -13.00 UUR.

Aan

de staatssecretaris  
de minister (ter informatie)

10.2.e

Directie  
Bestuursondersteuning &  
Advies

Inlichtingen

10.2.e

T

10.2.e

M

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

Datum

28 oktober 2019

Notitienummer

2019-0000178568

Auteur

10.2.e

Van

BOA

Kopie aan

DGBD

DGFZ

Bijlagen

# notitie

Gesprek ABD TC onderzoek structuur Belastingdienst

## Aanleiding

Woensdag 30 oktober heeft u een gesprek met 10.2.e 10.2.e 10.2.e 10.2.e 10.2.e 10.2.e 10.2.e van ABD TopConsult over het uit te voeren onderzoek naar de structuur van de Belastingdienst. U wordt hierbij ambtelijk ondersteund door de SG (tevens opdrachtgever voor het onderzoek) en DGBD.

## Advies spreekpunten

- 
- 11.1
- 

## Toelichting

- Op 16 oktober hebben de SG, DGBD en DGFZ gesproken met de directeur van ABD TopConsult – 10.2.e 10.2.e 10.2.e – over het uit te voeren onderzoek naar de structuur van de Belastingdienst.
- 10.2.e 10.2.e 10.2.e komt samen met de twee andere onderzoekers ook met u kennismaken. 11.1
- 11.1

## Afvaardiging ABD TC

10.2.e 10.2.e 10.2.e 10.2.e

10.2.e

10.2.e 10.2.e

10.2.e

10.2.e 10.2.e

## Parafenoverzicht

### Werkmap

Onderwerp: BOA 178568 gesprek ABD TC - onderzoeksoopdracht structuur BD

Nummer: 2019-0000023425

Algemeen taakverzoek:

Document: gesprek ABD TC onderzoek structuur BD (2019-0000178568)

Naam	Datum en Tijd	Inbox
10.2.e	29-10-2019, 13:45	BOA Paraferen

29/10/19

**To:** [10.2.e] (BOA/Advies) [10.2.e@minfin.nl]  
**From:** Leijten, MR (Manon) (SG)  
**Sent:** Wed 10/30/2019 5:43:51 PM  
**Importance:** Normal  
**Subject:** RE: onderzoek structuur BD  
**MAIL\_RECEIVED:** Wed 10/30/2019 5:43:52 PM

;;;Thanks

Graag doorsturen aan Jaap en [10.2.e]  
Manon

Verzonden met BlackBerry Work  
(www.blackberry.com)

**Van:** [10.2.e] (BOA/Advies) <[10.2.e@minfin.nl]>  
**Datum:** woensdag 30 okt. 2019 5:42 PM  
**Aan:** [10.2.e] <[10.2.e@minbzk.nl]>  
**Kopie:** Stein, P (Peter) (BOA) <[10.2.e@minfin.nl]>, Leijten, MR (Manon) (SG) <[10.2.e@minfin.nl]>  
**Onderwerp:** onderzoek structuur BD

[10.2.e],

Naar aanleiding van het gesprek vandaag bij de staatssecretaris vroeg Manon mij aan jou de onderzoeksopdracht digitaal toe te sturen zodat je er nog een slagje over heen kunt maken. Daarnaast stuur ik je ook zoals afgesproken deelonderzoek 1 van het IBO Toeslagen.

Je kunt mij aanhouden als aanspreekpunt bij FIN voor het onderzoek naar de structuur. Hoor ook graag als je nog aanvullende vragen en informatieverzoeken hebt.

Groet [10.2.e]

[10.2.e]

.....  
Directie Bestuursondersteuning en Advies

Ministerie van Financiën

M [10.2.e]



10.2.e

DEP. VERTROUWELIJK  
TER INFORMATIE

Aan  
de minister  
de staatssecretaris

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 november 2019

Notitienummer

2019-0000187993

Auteur

10.2.e

Van

Directeur BOA

Kopie aan

DGFZ, SG, pSG

Bijlage

1 Memo DGBD d.d. 4 oktober  
2019

# notitie

Besluitvorming onderzoek structuur Belastingdienst

## Aanleiding

Op 12 en 24 september heeft u met de ambtelijke top gesprekken gevoerd over uw wens om te laten onderzoeken hoe het afsplitsen van Toeslagen, Douane en FIOD van de Belastingdienst kan bijdragen aan een betere aansturing van de Belastingdienst. Op 7 oktober heeft u (staatssecretaris) met de ambtelijke top nog gesproken over de aan te leveren onderzoeksopdracht bij ABDTopconsult. De DGBD heeft zijn standpunt over dit onderzoek kenbaar gemaakt middels een memo van 4 oktober 2019 (2019-21632, zie bijlage). U heeft beiden verzocht om tevens de standpunten van de SG, pSG, DGFZ en pDGFZ die in deze gesprekken naar voren zijn gebracht vast te leggen. Hieronder treft u deze standpunten.

## Toelichting

### SG

11.1

### pSG

11.1

11.1

**DGFZ en pDGFZ**

11.1



10.2.e

(BOA/BO&P/STAS)

**Van:** 10.2.e (BOA/Advies)  
**Verzonden:** zaterdag 9 november 2019 15:01  
**Aan:** 10.2.e, P (Postbus) (BEDR/Ext/ICT)  
**CC:** Leijten, MR (Manon) (SG); 10.2.e (BOA/Advies); 10.2.e  
10.2.e (BOA/BO&P/STAS); 10.2.e Stein, P (Peter)  
(BOA)  
**Onderwerp:** Revisies onderzoeksopdracht structuur BD door ABD TC  
**Bijlagen:** Voorstel aanpassingen opdracht BD REV 7 nov 10.2.e

*afhandeld*

Menno,

10.2.e 10.2.e heeft naar aanleiding van jouw gesprek met hem, 10.2.e 10.2.e en 10.2.e 10.2.e de opdracht voor het onderzoek structuur Belastingdienst op enkele punten aangepast. In de bijlage zijn deze revisies zichtbaar.

Kern van de wijzigingen is:

- onderzoeksopdracht aangepast van 'hoe ontvlechten' naar 'of en hoe ontvlechten'.
- 'knippen' vervangen voor 'ontvlechten of op grotere afstand zetten'.

11.1

Ben je hiermee akkoord?

Bij akkoord van jou kan de opdracht in deze vorm openbaar worden gemaakt. Goed om hier morgen in de M-staf in aanwezigheid van de minister ook nog kort bij stil te staan.

10.2.e

Verzonden met BlackBerry Work  
(www.blackberry.com)

Definitieve opdracht reeds openbaar

| [Versie 31 oktober 2019](#)

Definitieve opdracht reeds openbaar

Definitieve opdracht reeds openbaar

Versie 31 oktober 2019

14-11-2019



Ministerie van Financiën

DEP. VERTROUWELIJK

HEDEN

TER ADVISERING, T.B.V. BESPREKING DO 14/11 13:00-14:00

Aan

de secretaris-generaal

Directie  
Bestuursondersteuning &  
Advies

Inlichtingen

10.2.e

T 10.2.e

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

Datum

12 november 2019

Notitienummer

2019-0000190892

Auteur

10.2.e

Van

directeur BOA

Kopie aan

Bijlagen

1. Onderzoeksopdracht

## notitie

10.2.e 10.2.e inzake onderzoek structuur  
Belastingdienst

verplaatst naar  
Belastingdienst  
met DGBD  
+ DGFZ

### Aanleiding

Op 14 november spreekt u 10.2.e 10.2.e en 10.2.e 10.2.e over de start van het onderzoek inzake de mogelijke verzelfstandiging van onderdelen van de Belastingdienst. Vanuit BOA sluit 10.2.e aan. Onderstaande bespreekpunten zijn door ABD en ons geïdentificeerd.

### Bespreekpunten

#### 1. Opdracht

- Onderzoeksopdracht
- Nadere aandachtspunten van de opdrachtgever bij de opdracht
- Samenhang met/afbakening t.o.v. andere strategische rapporten, waaronder ADR Evaluatie werking driehoekmodel.

#### 2. Governance

- Samenstelling stuurgroep
- Voortgangsgesprekken opdrachtgever/opdrachtnemer.

#### 3. Start

- Startgesprekken
- Moment van communicatie over de opdracht en start voeren van gesprekken.
- Desk-research
- Plan van aanpak
- Ondersteuning, inhuur derden en overig.

### Advies en toelichting per bespreekpunt

#### 1. Opdracht

##### Advies

•

•

11.1

11.1

10.2.f

10.2.e

11.1

Voor de aankondiging van het onderzoek zullen door CDC BD en COMM de komende dagen actief medewerkers van BD en Kerndepartement (namens u) worden geïnformeerd. Ook spreekt u met pSG ook met bonden en DOR.

Toelichting

- De opdracht wordt aankomende vrijdag als bijlage bij de Kamerbrief over het CAF en de kabinetsreactie op het rapport van de Commissie Donner verzonden. De passage in de Kamerbrief waarin het onderzoek wordt aangekondigd, is op woensdag 13/11 met ABD TC afgestemd.

**2. Governance**

Advies

11.1

**3. Start**

#### Advies

- -
- 11.1

#### Toelichting

- 
- 11.1



17-12-10.30 uur

Ministerie van Financiën

**HEDEN, T.B.V. OVERLEG DINSDAG 17 DECEMBER 11:00  
TER ADVISERING**

Aan

de secretaris-generaal

*[Handwritten signature]*

**Directie  
Bestuursondersteuning &  
Advies**

**Inlichtingen**

10.2.e

T  
F

10.2.e

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

**Datum**

15 december 2019

**Notitienummer**

2019-0000215183

**Auteur**

10.2.e

**Van**

**Kopie aan**

**Bijlagen**

1. Conceptverslag november 2019
2. Plan van Aanpak

# notitie

Regulier overleg onderzoek structuur Belastingdienst

## Aanleiding

Op dinsdag 17 december om 10:30 spreekt u samen met de DGFZ en de DGBD

10.2.e 10.2.e en 10.2.e 10.2.e van ABDTopconsult over het onderzoek structuur Belastingdienst.

## Agenda

1. Opening en mededelingen
2. Vaststellen verslag vorige bijeenkomst
3. Plan van aanpak
4. W.v.t.t.k.

## Geannoteerde agenda

### 1. Opening en mededelingen

#### Advies

11.1

### 2. Vaststellen verslag vorige bijeenkomst

#### Advies

11.1

### 3. Plan van aanpak

#### Advies

- 
- 

11.1