

Verzonden: maandag 16 december 2019 12:26

Aan: [10.2.e] (BOA/Advies) <[10.2.e]@minfin.nl>; [10.2.e] (HDFEZ/EO) <[10.2.e]@minfin.nl>;
[10.2.e] (HDFEZ/BC) <[10.2.e]@minfin.nl>; [10.2.e] (HDFEZ/BC) <[10.2.e]@minfin.nl>;
[10.2.e] (HDFEZ/BC) <[10.2.e]@minfin.nl>; [10.2.e] (AFP/BELEID)
<[10.2.e]@minfin.nl>; [10.2.e] (AFP/BELEID) <[10.2.e]@minfin.nl>
CC: [10.2.e] (UITVOERINGSBELEID) <[10.2.e]@minfin.nl>
Onderwerp: RE: Overleg onderzoek stuctuur BD - conceptnotitie

Hallo [10.2.e]

Dank voor de voorzet. Ik herken de discussie over de normen, echter mis nog de punten over:

a) het verdiepende / verrijkende rondje PVA langs KD en BD, dwz dat staat er nu impliciet (toetsen aan de interne normen) en

b) het punt over de looplijnen dBOA / BDG en in het verlengde het nog te ontvangen overzicht van te interviewen functionarissen.

Vul jij dit nog aan? Graag zie ik het dan nog 1x terug, dank.

Met groeten, [10.2.e]

Verzonden met BlackBerry Work
(www.blackberry.com)

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

Datum: maandag 16 dec. 2019 11:09 AM

Aan: [10.2.e] (HDFEZ/EO) <[10.2.e]@minfin.nl>, [10.2.e] (HDFEZ/BC) <[10.2.e]@minfin.nl>, [10.2.e]
[10.2.e] (HDFEZ/BC) <[10.2.e]@minfin.nl>, [10.2.e] (HDFEZ/BC) <[10.2.e]@minfin.nl>, [10.2.e]
(BEDRIJF) <[10.2.e]@minfin.nl>, [10.2.e] (AFP/BELEID) <[10.2.e]@minfin.nl>, [10.2.e]
(AFP/BELEID) <[10.2.e]@minfin.nl>

Onderwerp: Overleg onderzoek stuctuur BD - conceptnotitie

Beste collega's,

Zoals vanmorgen besproken bijgaand de nieuwe versie van de nota. Ik heb het vrij kort gehouden, aanvullingen zijn uiteraard welkom. Ik wil jullie vragen om uiterlijk 13:00 jullie opmerkingen of akkoord te mailen. @FEZ: verzoek om korte passage toe te voegen over de kosten in het pva. Dank alvast!

Groet,

[10.2.e]

10.2.e

10.2.e

buiten verzoek

Van: 10.2.e (BEDRIJF) <10.2.e@minfin.nl>

Datum: dinsdag 17 dec. 2019 1:45 PM

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

Kopie: 10.2.e (UITVOERINGSBELEID) <10.2.e@minfin.nl>, 10.2.e (UITVOERINGSBELEID) <10.2.e@minfin.nl>

Onderwerp: Structuuronderzoek

Hallo 10.2.e

Komende donderdagmiddag is er weer DT BD. Tbv een goed proces, is dit het meest logische moment om de lijnen wb het structuuronderzoek goed uit te zetten. Daarom ontvang ik graag voor die tijd a) de lijst van de te interviewen functionarissen en b) het tekstje tav “de bedoeling”. Ik hoor graag.

Met groeten, 10.2.e

Verzonden met BlackBerry Work
(www.blackberry.com)



notitie

Toelichting traject Strategische Heroriëntatie
Belastingdienst

Aanleiding

Het traject Strategische Heroriëntatie Belastingdienst (SHBD) is eind 2018 gestart met als doel om de strategische dialoog over de toekomst van de Belastingdienst te voeden en te voeren. Op deze manier wil de Belastingdienst tijdig in kunnen spelen op ontwikkelingen en een meer wendbare organisatie zijn die voldoet aan verwachtingen van en ontwikkelingen in de buitenwereld. Aanleiding hiervoor zijn de uitkomsten van de Commissie Onderzoek Belastingdienst en de gemeenschappelijke probleemanalyse op verzoek van de bestuursraad Ministerie van Financiën (Argumentenfabriek).

Kern

- De bijgevoegde presentatie omvat een samenvatting van het SHBD-traject, de ondersteunende activiteiten en mijlpalen tot nu toe.
- Binnen de SHBD wordt middels enkele bouwstenen toegewerkt naar scenario's, te weten:
 - Externe trends en ontwikkelingen die mogelijk impact hebben op de Belastingdienst of het fiscaal stelsel;
 - Ervaringen met vergelijkbare strategische oriëntaties bij andere organisaties uit de publieke en private sector;
 - Huidige inzet en wenbaarheid van resources binnen de organisatie (interne analyse);
 - Beelden over de rol en functie van de Belastingdienst bij interne en externe stakeholders.
- Een overzicht van deze bouwstenen en de resultaten tot nu toe wordt gegeven op slides 5 en 6 van de presentatie.
- De resultaten uit de bouwstenen zijn input voor de toekomstscenario's. Binnen het SHBD-traject wordt onderscheid gemaakt tussen twee typen scenario's, *contextscenario's* en *strategische denksenario's*, beide gericht op 2030.
- De vier contextscenario's omschrijven op basis van een analyse van verschillende externe trends en ontwikkelingen hoe de wereld eruit kan zijn in 2030 (slide 7).
- In de presentatie zijn vier *strategische denksenario's* opgenomen. Deze schetsen de verschillende varianten over hoe de Belastingdienst er in de toekomst (2030) uit zou kunnen zien. Deze scenario's zijn uitgewerkt aan de hand van drie hoofdthema's:
 - Identiteit van de Belastingdienst (slide 9)
 - Takenpakket (slide 10)

- Relatie met burgers en bedrijven (slide 11)
- De variaties in de thema's geven de keuzemogelijkheden weer. De vier strategische denksценario's worden beschreven in slides 12-15.
- Uit de vier strategische denksценario's kan een aantal interne strategische opties worden gedestilleerd (slide 16).
 - Vervolgens zijn de strategische opties getoetst aan de contextscenario's. Dit helpt inzicht te krijgen in 0.2 10.2.e van keuzes in het licht van toekomstige veranderingen. Deze zogeheten impactsimulatie heeft plaatsgevonden tijdens bijeenkomsten met zowel internen als externe stakeholders (slide 17-18).
 - Om betekenis te kunnen geven aan de uitkomsten van de verschillende strategische trajecten met mogelijk grote impact op (de strategie van) de Belastingdienst, zoals de SHBD, Werk aan Uitvoering, BMH, MCU, wordt een voorstel gedaan voor een mogelijke integrale en proactieve strategische agenda voor de Belastingdienst.
 - Deze strategische agenda is de vervolgstap op de SHBD en een instrument om grip te krijgen op de strategische thema's die spelen in en rond de Belastingdienst en structureel vorm te geven aan inbedding van deze thema's in strategie en uitvoering.

Toelichting

- Het doel van de Strategische Heroriëntatie Belastingdienst is het voeden en voeren van de strategische dialoog over de toekomst van de Belastingdienst. Hiermee wil de Belastingdienst inzicht krijgen in:
 - De meest relevante ontwikkelingen die op de Belastingdienst af kunnen komen;
 - Een eenduidige visie op 'wat de Belastingdienst in essentie doet en is', nu en in de toekomst;
 - Mogelijke handelingsperspectieven van de Belastingdienst (hoe kan de organisatie inspelen op de ontwikkelingen die nu en in de toekomst op de Belastingdienst afkomen);
 - Kansen (voor vernieuwing en innovatie in de organisatie) en bedreigingen op de middellange en lange termijn.
- Het traject is opgebouwd aan de hand van bouwstenen die als input dienen voor het opstellen van scenario's. De bouwstenen zijn:
 - Externe trends en ontwikkelingen die mogelijk impact hebben op de Belastingdienst of het fiscaal stelsel;
 - Ervaringen met vergelijkbare strategische oriëntaties bij andere organisaties uit de publieke en private sector;
 - Huidige inzet en wenbaarheid van resources binnen de organisatie (interne analyse);
 - Beelden over de rol en functie van de Belastingdienst bij interne en externe stakeholders.
- De resultaten uit de bouwstenen zijn input voor de scenario's. Binnen het SHBD-traject wordt onderscheid gemaakt tussen twee typen scenario's, beide gericht op 2030:
 - Contextscenario's: in de analyse van trends en ontwikkelingen is vooral gekeken naar mogelijke ontwikkelingen die op de Belastingdienst afkomen, zowel nu als in de toekomst. Dit zijn ontwikkelingen die buiten de invloedssfeer liggen van de Belastingdienst, maar waar zij wel gevolgen van ondervindt.
 - Strategische denksценario's: deze schetsen de contouren van het speelveld (de handelingsruimte) van de Belastingdienst. Ze

beschrijven verschillende varianten over hoe de Belastingdienst er in de toekomst uit zou kunnen zien. De strategische denksenario's zijn uitgewerkt aan de hand van drie hoofdthema's (identiteit van de Belastingdienst, takenpakket en relatie met burgers en bedrijven). Deze hoofdthema's zijn op een systematische manier opgehaald en vastgesteld op basis van input uit de SHBD-bouwstenen en workshops met deelnemers vanuit alle dienstonderdelen van de Belastingdienst en het Ministerie van Financiën.

- Toekomstscenario's en strategische opties zijn hulpmiddelen om onzekerheid hanteerbaar te maken. Het doel is inzicht te krijgen in synergie en wrijving tussen mogelijke externe ontwikkelingen en interne strategische opties. Vervolgens wordt de dialoog gevoerd over de implicaties van de strategische opties op de strategie en de uitvoering van de Belastingdienst. Er wordt geen keuze gemaakt tussen de scenario's, maar deze kunnen worden gebruikt om te komen tot een geïntegreerde samenhang en strategische agenda waarin onderdelen uit de (verschillende) scenario's terugkomen.
- Bij het ontwikkelen van de bouwstenen zijn de buitenwereld, de Belastingdienst zelf en het kerndepartement betrokken. De tussenresultaten en uitkomsten worden gebruikt in inspiratiesessies binnen de organisatie en het kerndepartement om met elkaar het gesprek aan te gaan over de Belastingdienst van de toekomst.

Relatie met andere strategische trajecten

De Belastingdienst heeft, als grote uitvoeringsorganisatie, behoefte aan stabiliteit en een meerjarig perspectief waarop kan worden ingespeeld. Door middel van het SHBD-traject denken we aan de hand van enkele scenario's na over de toekomst van de Belastingdienst. Ook een aantal (andere) grote trajecten zal invloed hebben op onze toekomstige uitvoering en handvatten bieden om ons werk anders in te richten. Zo moet Werk aan Uitvoering handelingsperspectieven voor de korte en de lange termijn voor grote uitvoerders als de Belastingdienst opleveren, zal de Brede Maatschappelijke Herooverweging invloed op de uitvoeringspraktijk hebben en zullen de bouwstenen voor een nieuw fiscaal stelsel implementatie van nieuwe wetgeving (waaronder mogelijk vereenvoudigingen) noodzakelijk maken; de impact daarvan is nog niet te bepalen.

Vertrouwelijk

Aan: Minister
Van: BOA

Aanleiding

In de M-staf van 19 december heeft u de afzonderlijke leden van de M-staf persoonlijk, eventueel anoniem gevraagd om advies wat zij in uw positie zouden doen, gegeven alle aspecten die ze hebben meegemaakt in het dossier van de kinderopvangtoeslag. Hierbij de persoonlijke bijdragen van de M-staf leden naar aanleiding van uw verzoek (zie bijlage).

Disclaimer

De persoonlijke adviezen van de leden van de M-staf zijn bedoeld als input om uw gedachtevorming verder aan te scherpen. Hieronder treft u een door BOA opgestelde inventarisatie aan. Deze inventarisatie geeft een overzicht van de vaker genoemde onderwerpen en aanbevelingen.

11.1

11.1

Hoofdpijnen

11.1

Inventarisatie

Structuur & span of control

- Over het algemeen wordt door de leden van de M-staf gesteld dat de span of control van de Belastingdienst te groot is.
- Door verschillende leden van de M-staf wordt u geadviseerd om de Belastingdienst te ontvlechten en/of het onderzoek hiernaar te versnellen/prioriteit te geven.

11.1

11.1

buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek

To: [redacted] (BOA/Advies); [redacted]@minfin.nl; [redacted] (BEDRIJF); [redacted]@minfin.nl]
From: [redacted] UITVOERINGSBELEID)
Sent: Thur 12/19/2019 3:38:42 PM
Importance: Normal
Subject: RE: Structuuronderzoek
MAIL_RECEIVED: Thur 12/19/2019 3:38:42 PM

....
>>>
Ha [redacted],

Nav onderstaand

Ik stuur je morgenochtend wat ik inmiddels binnen heb nav de vragen..

Groeten

[redacted]

Van: [redacted] (BOA/Advies)
Verzonden: donderdag 19 december 2019 15:34
Aan: [redacted] (BEDRIJF)
CC: [redacted] (UITVOERINGSBELEID)
Onderwerp: RE: Structuuronderzoek

Ha [redacted],

Dank! Lijstje hebben de onderzoekers zelf samengesteld, mede obv de gesprekken die ze al gevoerd hebben. Als je suggesties hebt dan hoor ik dat uiteraard graag!

Ten tweede: zie jij nog gelegenheid om voor het reces nog een aantal van de gevraagde documenten te sturen?

Groet,

[redacted]

Van: [redacted] (BEDRIJF) <[redacted]@minfin.nl>
Verzonden: donderdag 19 december 2019 09:17
Aan: [redacted] (BOA/Advies) <[redacted]@minfin.nl>
CC: [redacted] (UITVOERINGSBELEID) <[redacted]@minfin.nl>
Onderwerp: RE: Structuuronderzoek

Hoi [redacted],

Dank voor jouw mailtje en voor het daarin opgenomen namenlijstje. Ik zal de organisatie inlichten. Wel vraag ik me af hoe dit lijstje tot stand gekomen is: is het wel volledig / actueel?

De ketenvoorzitters zijn:

✓ Jan Melsen

✓ Liane Vlaskamp

✓ Jaap Zoon

✓ Albert van der Meer

✓ Gerard Blankestijn

✓ Agaath Cleyndert

Tot spreek, we houden contact,

Met groeten, 10.2.e

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

Verzonden: woensdag 18 december 2019 17:55

Aan: 10.2.e (BEDRIJF) <10.2.e@minfin.nl>

Onderwerp: RE: Structuuronderzoek

Beste Monique,

ABDTopconsult heeft de volgende personen van de BD op de lijst staan om geïnterviewd te worden:

✓ Marjo Lamers

✓ Maarten Jonker

✓ Albert van der Meer

✓ Jan Melsen

✓ Willy Rovers

✓ Herald van der Meer

✓ Voorzitters ketens. NB: ABDTopconsult gaf aan hier geen namen van te hebben, en verzocht om die van ons te ontvangen. Zou jij die namen naar mij willen mailen?

Voor wat betreft het tekstje, hierbij een voorzet van mijn 10.2.e:

10.2.e 10.2.e en 10.2.e 10.2.e van ABDTopconsult doen in opdracht van Financiën onderzoek naar de aansturing van de Belastingdienst. Zij onderzoeken of, en hoe het ontvlechten of op (grotere) afstand zetten van Toeslagen, Douane en FIOD kan bijdragen aan een betere aansturing van de Belastingdienst. De onderzoekers brengen de voor- en nadelen van een mogelijke ontvlechting in kaart, waarbij ze niet alleen kijken naar de effectiviteit en bestuurbaarheid, maar bijvoorbeeld ook naar het effect van een dergelijke operatie op de veranderaanpak (Beheerst Vernieuwen) en naar de kosten die dit met zich mee zou brengen. Bijgevoegd tref je de onderzoeksopdracht.

De onderzoekers spreken hiervoor met verschillende collega's en hebben aangegeven ook met jou te willen spreken. Binnenkort ontvang je van hen een uitnodiging. We willen je vragen om hier aan mee te werken. Mocht je hier vragen over hebben, dan kun je je wenden tot Bureau DG 10.2.e of BOA (10.2.e).

Fijne avond!

Groet,

10.2.e

Van: 10.2.e (BEDRIJF) <10.2.e@minfin.nl>

Verzonden: dinsdag 17 december 2019 13:45

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

CC: 10.2.e (UITVOERINGSBELEID) <10.2.e@minfin.nl>; 10.2.e (UITVOERINGSBELEID)

<10.2.e@minfin.nl>

Onderwerp: Structuuronderzoek

Hallo 10.2.e

Komende donderdagmiddag is er weer DT BD. Tbv een goed proces, is dit het meest logische moment om de lijnen wb het structuuronderzoek goed uit te zetten. Daarom ontvang ik graag voor die tijd a) de lijst van de te interviewen functionarissen en b) het tekstje tav "de bedoeling". Ik hoor graag.

Met groeten, 10.2.e

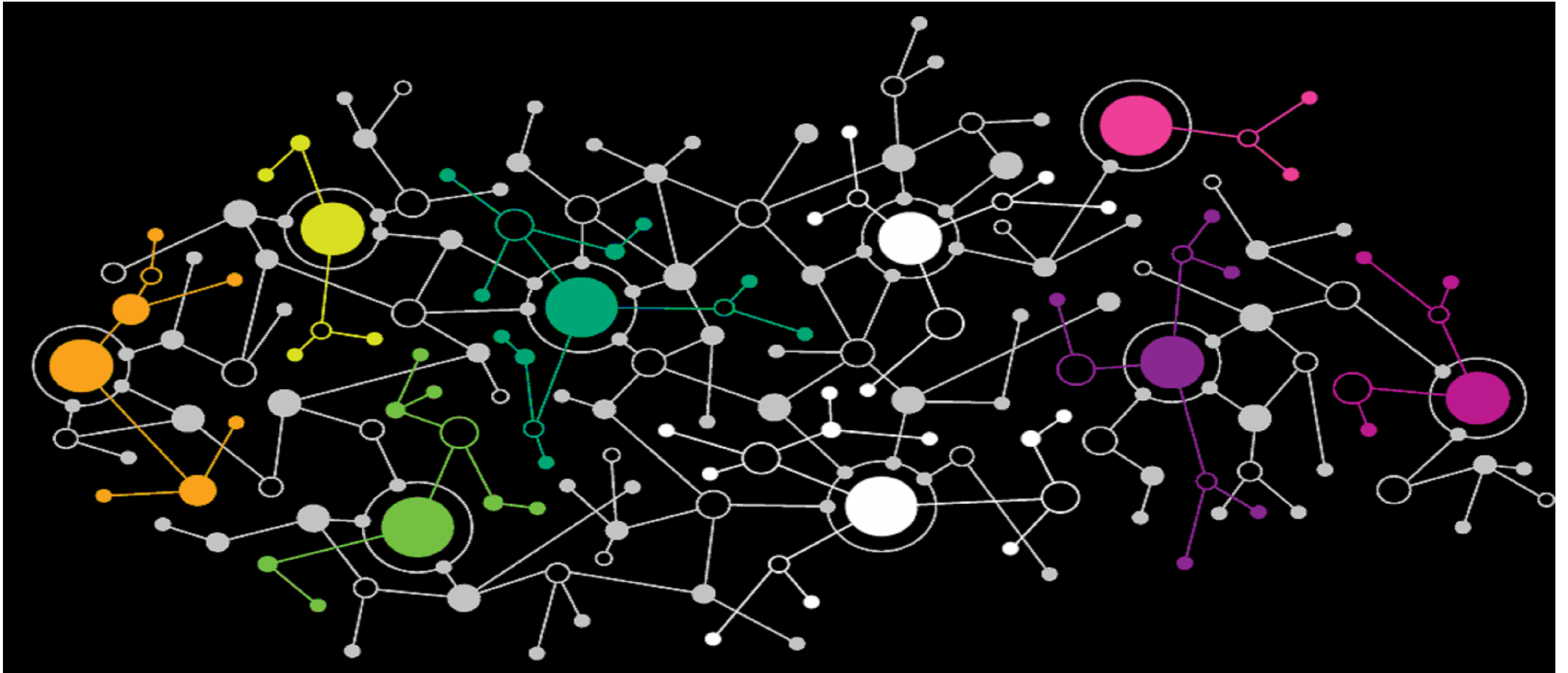
Verzonden met BlackBerry Work

(www.blackberry.com)

651136

00064

Strategische Heroriëntatie Belastingdienst



STRATEGISCHE HERORIËNTATIE

Recapitulatie aanleiding en doel

Commissie Onderzoek Belastingdienst (COB, 2017)

*“De commissie constateert [...] dat uiteenlopende perspectieven op de Belastingdienst worden aangehangen. De Belastingdienst wordt afwisselend gezien als rechtshandhaver, geldinner, dienstverlener en IT-bedrijf. Deze uiteenlopende visies raken de kern van de vraag wat de Belastingdienst nu eigenlijk is en doet. Voor medewerkers en voor burgers is het van groot belang dat over deze kernvraag een **duidelijke en eenduidige** visie wordt geformuleerd.”*

- Signaal COB bevestigd in analyse Argumentenfabriek (begin 2018)
- De verschillende beelden kwamen ook naar voren in de interne verkenning (toekomst)beelden door kwartiermaker I&S (medio 2018)
- Traject Strategische Heroriëntatie besproken in Bestuursraad op 3 oktober en 5 december 2018

Doel van de Strategische Heroriëntatie is het voeden en voeren van de strategische dialoog over de toekomst van de Belastingdienst aan de hand van scenario's

Belastingdienst van de toekomst



Strategische Heroriëntatie Belastingdienst

Opdrachtgever: Bestuursraad Financiën
Opdrachtnemer: DG Belastingdienst (Cd I&S)

Aanleiding

De uitkomsten van de Commissie Onderzoek Belastingdienst en de gemeenschappelijke probleemanalyse op verzoek van de bestuursraad Ministerie van Financiën.

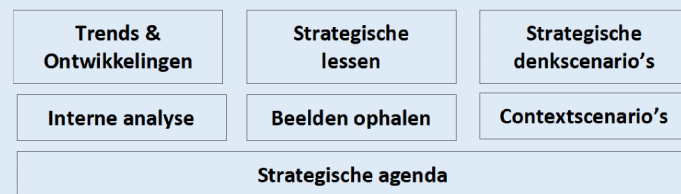
Doel

De SHBD heeft als doel om, aan de hand van scenario's, de strategische dialoog over de toekomst van de Belastingdienst te voeren en te voeren.

Hiermee wil de Belastingdienst inzicht krijgen in:

- De meest relevante ontwikkelingen die op de Belastingdienst af kunnen komen;
- Een eenduidige visie op 'wat de Belastingdienst in essentie doet en is'; nu en in de toekomst;
- Mogelijke handelingsperspectieven van de Belastingdienst (hoe kan de organisatie inspelen op de ontwikkelingen die nu en in de toekomst op de Belastingdienst afkomen);
- Kansen (voor vernieuwing en innovatie in de organisatie) en bedreigingen op de (middel)lange termijn.

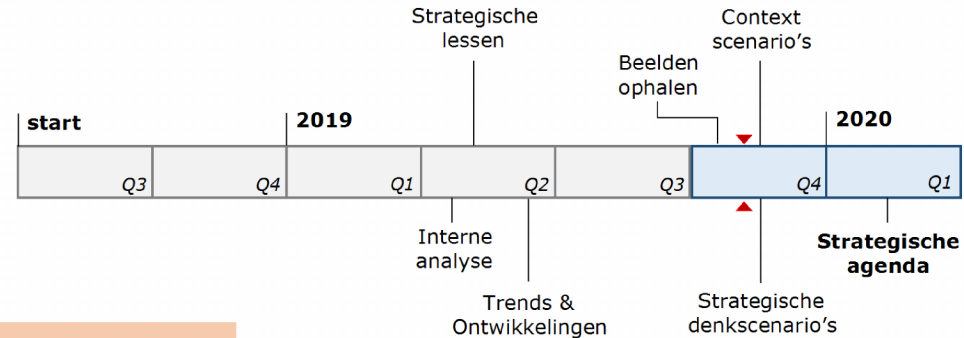
Bouwstenen



Klankbord: Erasmus Universiteit, TU Delft, Universiteit Leiden

Dwarskijkers: UWV, J&V, SWOV

Globale planning



Thema's

Relatie overheid en burgers / bedrijven

Internationalisering

Automatisering

Identiteit Belastingdienst

Takenpakket Belastingdienst

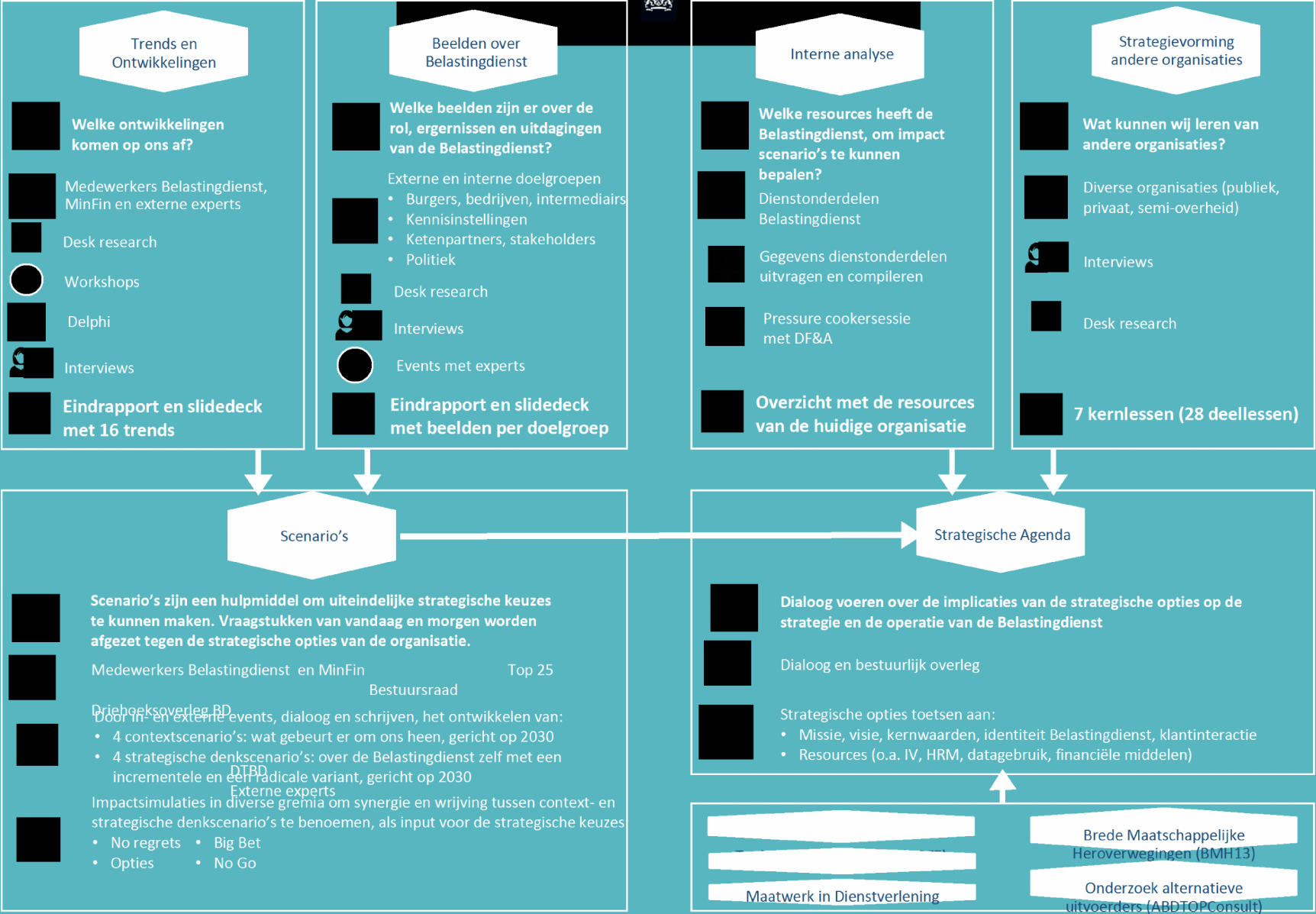
(De)centralisatie

Wendbare uitvoering

Output / product

- Trendanalyse / Trendkaarten
- Strategische lessen
- Context- en strategische denksenario's
- **Strategische agenda:** welke strategische thema's moeten we als BD de komende tijd oppakken / aandacht aan besteden?

Werkzaamheden en resultaten tot nu toe





7 lessen andere organisaties

1. Ruimte maken voor strategie
2. Balans in prioriteren
3. Inspelen op de dynamiek van omgeving en politiek
4. Oog hebben voor waardenspanningen
5. Sociale dynamiek benutten
6. De kloof tussen denken en doen overbruggen
7. Momentum creëren en onderhouden

Beelden over Belastingdienst

Dit is een overzicht van een aantal overkoepelende resultaten. Er zijn uiteraard verschillen tussen doelgroepen.

Rol

- Dienstverlener
- Goede uitvoerder
- Toezichthouder
- Welvaartsverdelers, maatschappelijke functie

Complimenten

- Positieve ervaringen
- Professioneel contact
- Zeer deskundig en integer
- Persoonlijke benadering en –contact ondernemers
- Proactief en dienstverlenend
- Maatschappelijke functie

Ergernissen

- Weinig aandacht menselijke maat en persoonlijke situatie
- Weinig wederkerigheid
- Gepercipieerd wantrouwen vanuit BD
- Complexe wet- en regelgeving zorgt voor onzekerheid, onduidelijkheid en creëert drempels en administratieve lasten

Verwachtingen en uitdagingen

- Digitale verwachtingen
- Anticiperen op nieuwe groepen belastingplichtigen
- Stabiliteit in wet- en regelgeving
- Proactief informeren en ontzorgen

IJkpunten

21 maart input	Concernstaf: Ophalen scenario's
26 april van	DG: Bespreking stand zaken SHBD en aanpak scenario's
9 mei	Inspiratielunch DTBD: bouwstenen 1 t/m 5
21 mei	Driehoeksoverleg BD
27 mei	SHBD in werkoverleg
Stas	
20 juni	Catch-up sessie DGFZ / FEZ
21 juni	Catch-up sessie IRF
5 juli	Workshop Border
Sessions	
8 juli	Scenariosessie
organisatie	Belastingdienst en
MinFin	
27 Augustus	Vorbereidend directeurenoverleg
	Driehoeksoverleg BD
29 augustus	Top 25
7 oktober	Bestuursraad
25 oktober	Externe sessie Toekomst Belastingdienst
6 november	Inspiratiesessie informele Bestuursraad
15 november	Interne sessie Toekomst Belastingdienst

Doorlopend:

- Terugkerende klankbordgroep (wetenschap)
- Reflectiesessie (met collega ministeries, o.a. J&V, UWV)

Interne analyse

Resultaten geven inzicht in:

- Resources, uitgaven en opbrengsten: per proces en per dienstonderdeel
- Schaalniveaus van de medewerkers per belastingmiddel, per proces en per dienstonderdeel
- Het IT-landschap (technische waarde/business waarde applicaties)

16 trends

1. Versnippering wet- en regelgeving
2. Internationalisering wet- en regelgeving
3. Platformeconomie en e-commerce
4. De deeleconomie en gebruik boven bezit
5. Groei zzp'ers en verdwijnen vaste baan
6. Terugtrekkende overheid, privatisering en zelfredzaamheid
7. Groeiende verschillen in de samenleving
8. Wantrouwen in de overheid en veranderende belastingmoraal
9. Privacy en de 'self-sovereign identity'
10. Blockchain en real time bronheffing
11. Kunstmatige intelligentie en personalisering van de interactie
12. Cybersecurity
13. Klimaatverandering
14. Krapte op de arbeidsmarkt
15. Culturele en genderdiversiteit
16. Vergrijzing en de komst van nieuwe generaties

Scenario's

Contextscenario's

- Going Global
- International collectieven
- Sterke lokale gemeenschappen
- Mozaïek

Strategische denkscenario's:

- Tech to the future
- Belastinginspectie
- Internationale BD, afd. NL
- Fiscaal voor allemaal

Externe omgeving: 4 contextscenario's



2035
Going Global

Grenzen vervagen
Werken kan anytime, anyplace, anywhere

Multinationals hebben de macht
We geven privacy op voor gemak

Individualisering
Je moet zelf je zaakjes regelen



2035
Internationale collectieven

Samen voor een betere wereld
Duurzaamheid en rechtvaardigheid hebben prioriteit

De overheid weet en controleert alles
Duurzaamheid, veiligheid en gezondheid

Robots aan je bed
Weinig geld voor luxe en sociale voorzieningen




2035
Sterke lokale gemeenschappen

Welzijn boven welvaart
We genieten van het leven en elkaar

Sociale controle
Iedereen moet meedoen

Regionalisering én internationalisering
Nationale overheid minder belangrijk



2035
Achter de dijken

EU valt uit elkaar
Zelfvoorzienende wijken en gated communities

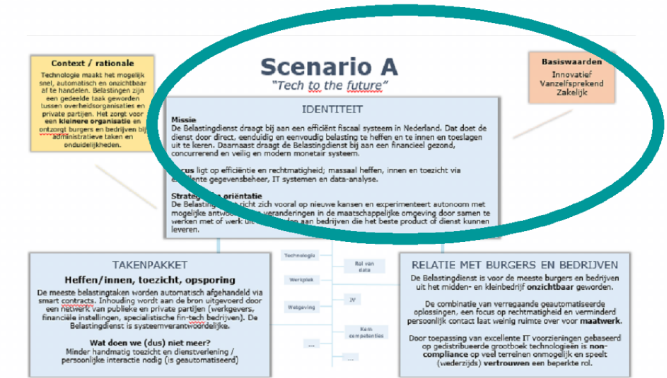
Verzorgingsstaat
De overheid beschermt ons en zorgt voor ons

Ondernemerschap
Weinig regels en weinig bureaucratie

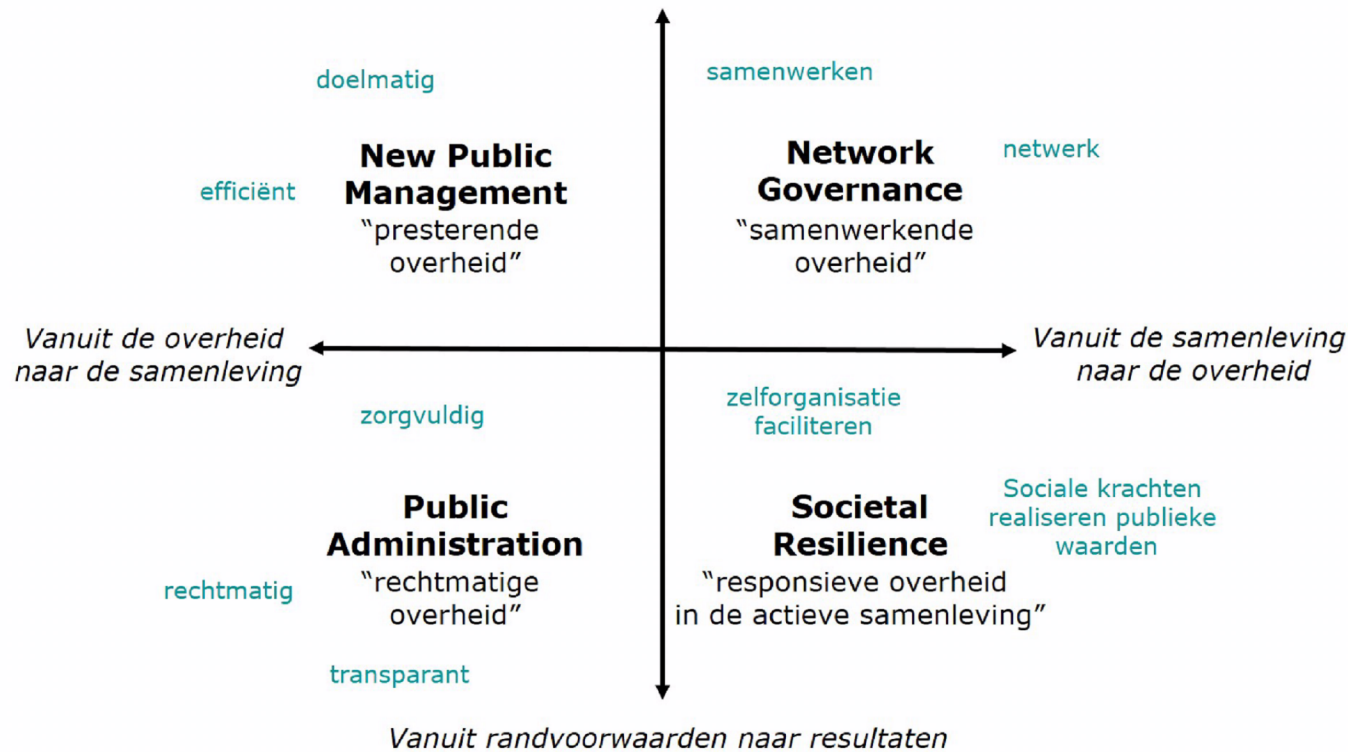
Hoofdthema's en Strategische denksenario's

Hoofdthema's (I_a)

Identiteit



Vanuit resultaten naar randvoorwaarden



Wat is het DNA van de Belastingdienst? Waar is de Belastingdienst van en wat voor organisatie wil het zijn?
Een focus op efficiëntie en rechtmatigheid geeft bijv minder ruimte voor de menselijke maat.

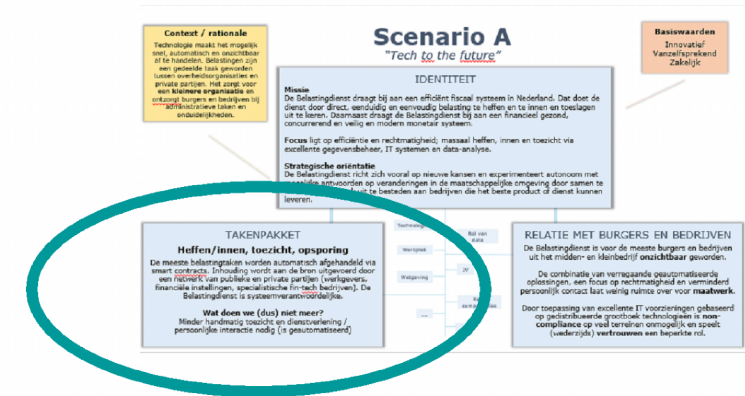
Opgenomen per scenario:

- Missie / visie / kernwaarden
- Focus (rechtmatigheid, maatwerk, efficiëntie, ...)

Hoofdthema's (II)

Takenpakket

Wat is je opdracht als organisatie en welke taken worden uitgevoerd? Waar is de Belastingdienst van? Welke taken zal de Belastingdienst in de toekomst uitvoeren? Nemen we taken over of zullen we juist taken uitbesteden? Bijvoorbeeld een mix van overheden (lokaal, nationaal, internationaal); overheid-private samenwerking of juist centralisatie.



Inhoudelijke relatie met

Bouwstenen Fiscaal Stelsel

Alternatieve Uitvoerders

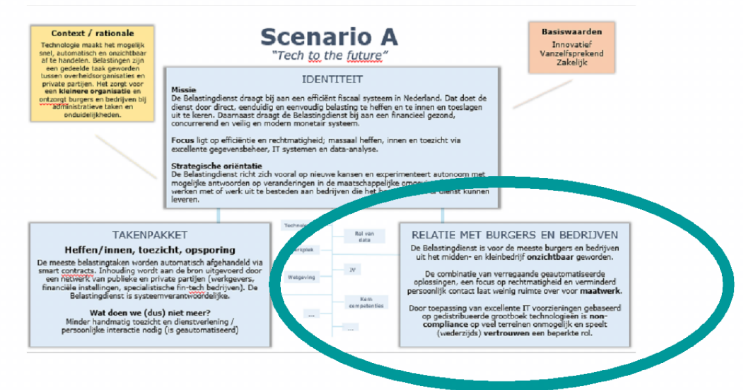
Onderzoek structuur Belastingdienst

Interdepartementaal Beleidsonderzoek Toeslagen

Hoofdthema's (III)

Relatie met burgers en bedrijven

Hoe stelt de Belastingdienst zich op naar burgers en bedrijven? Op welke aspecten van de relatie ligt de nadruk? Is er een focus op snelle en excellente dienstverlening of juist meer op rechtmatigheid en het voorkomen van fouten? Hoe geven we vorm aan maatwerk binnen massaliteit? Hoe borgen we structureel aandacht voor het burgerperspectief in de besluitvorming binnen de organisatie? Hoe groot is de discretionaire ruimte van de organisatie en haar medewerkers?



Inhoudelijke relatie met



Context / rationale

Technologie maakt het mogelijk snel, automatisch en onzichtbaar fiscale rechten en plichten af te handelen. Belastingen zijn een gedeelde taak geworden tussen overheidsorganisaties en private partijen. Het zorgt voor een **kleinere organisatie** en ontzorgt burgers en bedrijven bij administratieve taken en onduidelijkheden.

Scenario A

"Tech to the future"

Kernwaarden

Innovatief
Vanzelfsprekend
Zakelijk

IDENTITEIT

Missie

De Belastingdienst draagt bij aan een efficiënt fiscaal systeem in Nederland. Dat doet de dienst door direct, eenduidig en eenvoudig belasting te heffen en te innen en toeslagen uit te keren. Daarnaast draagt de Belastingdienst bij aan een financieel gezond, concurrerend en veilig en modern monetair systeem.

Focus ligt op rechtmatigheid, zorgvuldigheid en efficiëntie.

Strategische oriëntatie

De Belastingdienst is een innovator en richt zich op het signaleren en oppakken van nieuwe kansen. De organisatie experimenteert autonoom met mogelijke antwoorden op veranderingen in de maatschappelijke omgeving, onder andere door samen te werken met of werk uit te besteden aan bedrijven die het beste product of dienst kunnen leveren.

TAKENPAKKET

Heffen/innen, toezicht, opsporing

De meeste belastingtaken worden automatisch afgehandeld via smart contracts. Inhouding wordt aan de bron uitgevoerd door een netwerk van publieke en private partijen (werkgevers, financiële instellingen, specialistische fin-tech bedrijven). De Belastingdienst is systeemverantwoordelijke.

Wat doen we (dus) niet meer?

Het handmatige toezicht en dienstverlening / persoonlijke interactie is sterk afgenomen (geautomatiseerd)

Technologie

Werkplek

Wetgeving

...

Rol van data

IV

Human capital

...

RELATIE MET BURGERS EN BEDRIJVEN

De Belastingdienst is voor de meeste burgers en bedrijven uit het midden- en kleinbedrijf **onzichtbaar** geworden.

De combinatie van verreгаande geautomatiseerde oplossingen, een focus op rechtmatigheid en verminderd persoonlijk contact laat weinig ruimte over voor **maatwerk**.

Door toepassing van technologieën zoals blockchain is **non-compliance** op veel terreinen onmogelijk en speelt (wederzijds) **vertrouwen** een beperkte rol.

Context / rationale

Ingegeven door een noodzaak tot meer efficiëntie en eenduidigheid in prioriteiten bij de uitvoering van wet- en regelgeving is er een beweging geweest waarin verschillende onderdelen van de rijksoverheid taken afstoten en zich verder specialiseren binnen (nauwere) kerntaakstellingen. Tegelijkertijd zijn enkele basistaken, zoals afhandeling financiële verplichtingen tussen overheid en burgers en bedrijven (verder) gecentraliseerd.

Scenario B

"Belastinginspectie"

Kernwaarden

Rechtvaardig
Gedegen
Gezaghebbend

IDENTITEIT

Missie

De Belastinginspectie draagt zorg voor een rechtvaardige en eerlijke samenleving. Dit doen we door zorgvuldig toe te zien dat een ieder zijn wettelijke fiscale verplichtingen nakomt.

Focus ligt op rechtmatigheid (van rechtsbedeling en eigen handelen) en zorgvuldigheid.

Strategische oriëntatie

De oriëntatie is naar binnen gericht (producent-oriëntatie) en richt zich vooral op het verbeteren en door-ontwikkelen van competenties van de kerntaken handhaving en toezicht.

TAKENPAKKET

Vaststellen/heffen, toezicht, opsporing, dienstverlening

Alle rijksbelastingen zijn een taak voor de Belastinginspectie. Door het afstoten van transactieprocessen heeft de Belastinginspectie zich kunnen specialiseren in controle en opsporing. Ter ondersteuning van haar huidige taken betreft de Belastinginspectie data vanuit de centrale databank van de rijksoverheid.

Wat doen we (dus) niet meer?

De inning, invordering en daaraan gerelateerde dienstverlening is belegd bij het Rijks-SSC Financiële Transacties.

Technologie

Werkplek

Wetgeving

...

Rol van
data

IV

Human
capital

...

RELATIE MET BURGERS EN BEDRIJVEN

Het uitgangspunt van de interactiestrategie is dat ieder de behandeling krijgt die hij/zij verdient. Burgers en bedrijven kunnen bij de Belastinginspectie terecht voor kwalitatief hoogwaardige informatie en adviezen, zij het via een **beperkt aantal kanalen** (voornamelijk telefonisch).

De focus op rechtmatigheid gaat gepaard met een communicatiestijl die sterk **juridisch** van aard is.

Medewerkers van de Belastinginspectie hebben professionele ruimte om uitvoering te geven aan de complexe wet- en regelgeving, waardoor **maatwerk** en (binnen wettelijke kaders) rekening houden met individuele omstandigheden tot de mogelijkheden behoort.

Context / rationale

Internationale economie en arbeidsmigratie zorgen er voor dat bepaalde problematiek niet op nationaal niveau kunnen worden opgelost. Steeds meer fiscale richtlijnen worden centraal (o.m. EU, OESO, VN) vastgesteld. Voor de uitvoering van deze centrale belastingen wordt een centrale dienst ingericht die bestaat naast nationale belastingdiensten. Minder taakvolume (alleen nationaal) leidt tot een **kleinere** organisatie.

Scenario C

"Internationale Belastingdienst - Afdeling NL"

Kernwaarden

Verbindend
Faciliterend
Betrokken

IDENTITEIT

Missie

De Belastingdienst draagt bij aan een financieel stabiele wereld. Dat doet de dienst door een actieve en betrouwbare partner te zijn in het netwerk van lokale, nationale en internationale organisaties binnen het domein van belastingheffing.

Focus ligt op een soepele samenwerking met partners binnen het netwerk van verschillende bestuurslagen (lokaal, internationaal).

Strategische oriëntatie

De organisatie richt zich op de wensen van de politieke omgeving(en) en speelt daar proactief op in. De organisatie navigeert verschillende belangen in de omgeving en speelt een mediërende rol tussen centrale uitvoering en nationale belangen.

TAKENPAKKET

Heffen/innen, toezicht, opsporing, dienstverlening

Een aantal belastingmiddelen is afgestoten naar / overgenomen door andere lokale (milieubelastingen), nationale (MRB) of supranationale (BTW, Vpb) overheden. We delen informatie met lokale en supranationale diensten ter ondersteuning van hun primaire processen en toezichts- en opsporingsactiviteiten.

Wat doen we (dus) niet meer?

Het takenpakket verandert niet zo zeer, maar neemt (sterk) in volume af door overheveling van taken naar andere diensten.

Technologie

Werkplek

Wetgeving

...

Rol van data

IV

Human capital

...

RELATIE MET BURGERS EN BEDRIJVEN

Bij de Belastingdienst kan je via een breed palet aan kanalen terecht voor hoogwaardige dienstverlening. Door **deregulering** en **dejuridisering** is er ruimte voor **maatwerk**.

De Belastingdienst benadert burgers en bedrijven **proactief** wanneer zij signaleren dat er relevante wijzigingen in wetgeving of (persoonlijke) situatie zich voordoen.

Het uitgangspunt in de relatie met burgers en bedrijven is **vertrouwen**. De Belastingdienst speelt een mediërende rol bij conflicten tussen Nederlandse burgers en bedrijven en de centrale uitvoerder.

Context / rationale

Instrumentalisme heeft een vlucht genomen. Zoals eerder te zien was in de zorg en het onderwijs is de overheid efficiency-moe. Door herwaardering van maatschappelijke waarden wordt geïnvesteerd in de publieke sector. Ook de Belastingdienst is hierdoor een **grotere organisatie** geworden.

Scenario D

"Fiscaal voor allemaal"

Kernwaarden

Zorgzaam
Maatschappelijk geweten
Proactief

IDENTITEIT

Missie

De Belastingdienst draagt bij aan een rechtvaardig en sociaal inclusief Nederland. Dat doet de dienst door eerlijk en zorgvuldig belasting te heffen en te innen en toeslagen uit te keren, met als uitgangspunt maatwerk. Daarnaast draagt de Belastingdienst bij aan een optimale compliance, ook in internationaal verband.

Focus ligt op het ondersteunen van burgers en bedrijven middels excellente dienstverlening op maat. De focus van taken ligt op het bereiken van maatschappelijk gewenste doelen.

Strategische oriëntatie

De organisatie navigeert verschillende belangen in de omgeving en zit door haar ervaringsdeskundigheid op het gebied van de uitvoering en haar voeling met de maatschappij als gelijkwaardig gesprekspartner aan tafel bij beleidvorming.

TAKENPAKKET

Heffen/innen, dienstverlening, toezicht

Alle rijksbelastingen zijn een taak van de Belastingdienst. De heffing en inning van belastingen door de Belastingdienst staan in het licht van bredere beleidsdoelen. Excellente dienstverlening is de kracht van de dienst.

Wat doen we (dus) niet meer?

Het toezicht is teruggebracht en richt zich voornamelijk op het voorkomen van fouten (o.a. door proactief te informeren en attenderen, Horizontaal Toezicht uit te breiden). De opsporingstaken zijn belegd bij de Nationale Politie.

Technologie

Werkplek

Wetgeving

...

Rol van data

IV

Human capital

...

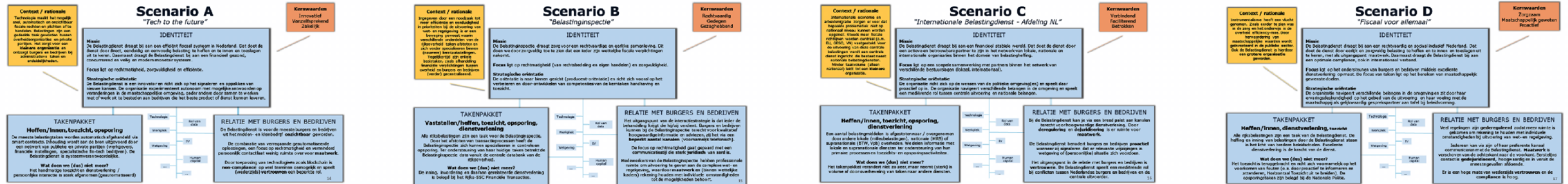
RELATIE MET BURGERS EN BEDRIJVEN

Veel regelingen zijn **gedereguleerd** zodat meer ruimte is gekomen om rekening te houden met individuele omstandigheden bij uitvoering van wet- en regelgeving.

Iedereen kan via zijn of haar preferente kanaal communiceren met de Belastingdienst. **Maatwerk** is verschoven van de achterkant naar de voorkant. Eerstelijns contact is **gedejuridiseerd**, hoogwaardig en in veruit de meeste gevallen afdoende.

Er is een hoge mate van wederzijds **vertrouwen** en de **compliance** is hoog.

Intern: 4 strategische denksenario's



Tech to the Future

Belastinginspectie

Internationale BD, afd. NL

Fiscaal voor allemaal

Strategische opties

- Dienstverlening op maat*
- Maatschappelijke doelen bereiken*
- Human capital centraal*
- Inzet op Rijksbrede uitvoering van taken*
- Focus op controle en opsporing*

- Realtime heffen en innen*
- Focus op preventie en het voorkomen van fouten*
- Vernieuwing relatie beleid en uitvoering*
- Internationale samenwerking*
- Innoveren in netwerken*

Impactsimulatie



Mogelijke keuzes voor de toekomst voor de Belastingdienst (uit de strategische denkscenario's) testen aan mogelijke toekomst (contextscenario's)

Inzichten uit de impactsimulatie zijn bedoeld om de samenhang tussen externe trends en strategische opties (handelingsperspectieven) te bespreken

25

oktober

aanwezig

*DGFZ, Defensie, SZW, SVB, NVB,
Kafkabrigade, NOB, KanKan Tree, SEO,
VNG, RB, Movisie, Gemeente Den Haag,
Trendbureau Overijssel, CBS, SCP*

15

november

aanwezig

*P, MKB, GO, CAP, IV,
C&F, IV&D, UHB, O&P
Vaktechniek, DF&A, Communicatie
SSO's FM&I, CFD, O&P, Switch
Douane, Toeslagen, FIOD
bDG, VHMF, B/Jong*

Impactsimulatie: eerste inzichten

- Een aantal strategische opties lijkt robuust te zijn in meerdere mogelijke toekomsten, bijvoorbeeld:
 - **Real-time heffen en innen;** wordt gezien als logische voortzetting van huidige ontwikkelingen. Nuance is dat het vooral voor verbruiksbelastingen lijkt te kunnen. Randvoorwaarde is vertrouwen in data en technologie en vraagt ook ander belastingstelsel.
 - **Focus op preventie en het voorkomen van fouten** (NB. wel in andere vorm tussen scenario's)
- Andere strategische opties passen goed in een of enkele scenario's, maar juist niet in een ander scenario, bijvoorbeeld:
 - **Dienstverlening op maat;** beschikbaarheid van en bereidheid tot het delen van data is randvoorwaardelijk. Past minder goed in scenario's waarin er weinig vertrouwen is tussen burgers en overheid en/of scenario's waarin de afstand tussen overheid en burger groot is en de wetgeving generiek.
 - **Rijksbrede uitvoering van taken;** scoort in geen scenario negatief, maar behalve in scenario's met een duidelijke centrale rol voor de overheid is deze optie niet duidelijk onderscheidend
 - **Innoveren in netwerken;** past minder goed in scenario's waarin er weinig vertrouwen is tussen private en publieke sector of weinig vertrouwen binnen de publieke sector
 - **Maatschappelijke doelen nastreven;** past minder goed in meer internationale scenario's waarin de (rijks)overheid een kleine of marginale rol speelt; of in scenario's met een nauwe rolopvatting voor uitvoerders.
- Sommige strategische opties staan op gespannen voet met identiteit/rolopvattingen, bijvoorbeeld:
 - Maatschappelijke doelen nastreven vs uitvoering van wet en regelgeving (letter van de wet)
 - Dienstverlening op maat vs focus op efficiëntie en rechtmatigheid



Directie
Bestuursondersteuning &
Advies

10.2 e Inlichtingen

10.2 e

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

Datum
20 december 2019

Auteur
10.2 e

verslag

Actiepunten Ministerstaf 19 december 2019

Vergaderdatum	19 december 2019 10:00-10:45 uur
Vergaderplaats	Daalderzaal
Aanwezig	Minister Hoekstra, Manon Leijten (SG), Han van Gelder (pSG), Petra Lugtenburg (DGRB), Pieter Hasekamp (DGFZ), Jaap Uijlenbroek (DGBD), Christiaan Rebergen (TG), Talien Willems (COMM), Niels Obbink (FEZ), 10.2 e Marijke Bogtstra (DJZ), Peter Stein (BOA), 10.2 e 10.2 e

In dit verslag treft u de actiepunten aan naar aanleiding van de Ministerstaf van 19 december 2019. De minister heeft naar aanleiding van deze extra Ministerstaf de M-stafleden een e-mail gestuurd met een korte samenvatting van de punten die hij gemarkeerd heeft tijdens de Ministerstaf.

buiten reikwijdte

buiten reikwijdte

buiten reikwijdte

5. Adviezen

- De minister heeft de leden van de Ministerstaf gevraagd om in maximaal 2-3 A4-tjes uiteen te zetten wat men zou doen als men in zijn positie zou staan. Het verzoek aan de leden van de Ministerstaf is om hier tijdens het reces over na te denken. De minister hoort hierbij graag wat de gedachten zijn en wat het advies aan de minister zou zijn. **(allen)**
- Dit kan tot uiterlijk 6 januari 12:00 uur aangeleverd worden bij BOA
10.2 e BOA zorgt voor structurering en levert het daarna bij de minister aan **(BOA)**

10.2.e

buiten verzoek

...

Van: 10.2.e (BOA/BO&P/MIN) <10.2.e@minfin.nl> Namens Wbh, P (Postbus) (BEDR/Ext/ICT)

Verzonden: vrijdag 20 december 2019 18:14

Aan: Leijten, MR (Manon) (SG) <10.2.e@minfin.nl>; Gelder, JH (Han) van (pSG) <10.2.e@minfin.nl>; Lugtenburg, PG (Petra) (AL DGRB) <10.2.e@minfin.nl>; Hasekamp, PF (Pieter) (AL DGFZ) <10.2.e@minfin.nl>; Uijlenbroek, JJM (Jaap) (MT) <10.2.e@minfin.nl>; Rebergen, ACC (Christiaan) (AL GT) <10.2.e@minfin.nl>; Willems, TJ (Talien) (COMM) <10.2.e@minfin.nl>; Obbink, NST (Niels) (HDFEZ) <10.2.e@minfin.nl>; Nissen, R (Rens) <10.2.e@minfin.nl>; Bogtstra, MS (Marijke) (DIJ/MT) <10.2.e@minfin.nl>; Stein, P (Peter) (BOA) <10.2.e@minfin.nl>

Onderwerp: aandachtspunten nav Mstaf 19/12

Beste leden van de Ministerstaf,

Bij deze een korte samenvatting van de punten die ik gemarkeerd heb tijdens de ingelaste Ministerstaf van gisterenochtend.

buiten verzoek

buiten verzoek

Met deze mail vraag ik nogmaals aandacht voor de vijf punten die we met elkaar hebben besproken. Naast deze vijf punten gelden ook de zaken die in andere overleggen zijn besproken.

buiten verzoek

buiten verzoek

5. Adviezen

Ik verzoek de leden van de Ministerstaf om in 2 tot 3 pagina's uiteen te zetten wat jullie in mijn positie zouden doen. Daarbij wil ik jullie vragen om in het reces breed na te denken over alle aspecten van wat we hebben meegemaakt rondom het dossier van de kinderopvangtoeslag en vervolgens jullie beschouwing en advies op papier te zetten. Ik heb BOA verzocht om deze adviezen te bundelen en naar mij te versturen. Jullie kunnen dit tot uiterlijk 6 januari 12:00 uur aanleveren bij 10.2.e (10.2.e@minfin.nl).

Tot slot wil ik nogmaals benadrukken dat ik het van groot belang vind dat we aandacht hebben voor onze medewerkers en actief met hen het gesprek blijven voeren. Het vertrek van een bewindspersoon is iets wat we niet dagelijks meemaken en raakt velen. Ik vraag jullie naar hen te luisteren en daarnaast binnen jullie directies breed te delen wat er in de Ministerstaf wordt besproken, wat er verder speelt en welke acties we nemen.

Rest mij jullie nogmaals te bedanken voor de samenwerking van het afgelopen jaar, en jullie goede kerstdagen en een uitstekend 2020 te wensen.

Groet,

Wopke

To: [10.2.e] (BOA/Advies)[10.2.e@minfin.nl]
Cc: [10.2.e] (BEDRIJF)[10.2.e@minfin.nl]
From: [10.2.e] (UITVOERINGSBELEID)
Sent: Fri 12/20/2019 10:55:55 AM
Importance: Normal
Subject: handhavingsstrategie en jaarplan
MAIL_RECEIVED: Fri 12/20/2019 10:55:56 AM
[Handhavingsstrategie-Belastingdienst.pdf](#)
[jaarplan-2020-belastingdienst.pdf](#)

[10.2.e]

ABDTC vroeg naar de meerjarige handhavingsstrategie en toezichtsplan.

Die zijn er niet, deze stukken wel.

Ik hoor wel of dit voldoet.

Groeten

[10.2.e]

To: [10.2.e] (BOA/Advies) [10.2.e]@minfin.nl
Cc: Leijten, MR (Manon) (SG) [10.2.e]@minfin.nl; Gelder, JH (Han) van (pSG) [10.2.e]@minfin.nl; Lugtenburg, PG (Petra) (AL DGRB) [10.2.e]@minfin.nl; Hasekamp, PF (Pieter) (AL DGFZ) [10.2.e]@minfin.nl; Rebergen, ACC (Christiaan) (AL GT) [10.2.e]@minfin.nl; Willems, TJ (Talien) (COMM) [10.2.e]@minfin.nl; Obbink, NST (Niels) (HDFEZ) [10.2.e]@minfin.nl; Nissen, R (Rens) [10.2.e]@minfin.nl; Bogtstra, MS (Marijke) (DJZ/MT) [10.2.e]@minfin.nl; Stein, P (Peter) (PSG-CLUS) [10.2.e]@minfin.nl; Diepstraten, F (Frances) (MT) [10.2.e]@minfin.nl
From: Uijlenbroek, JJM (Jaap) (MT)
Sent: Wed 1/1/2020 8:50:42 PM
Importance: Normal
Subject: RE: aandachtspunten nav Mstaf 19/12
MAIL_RECEIVED: Wed 1/1/2020 8:50:45 PM
[AdviesMinisterDec2019.pdf](#)

.....
>>>>
Ha [10.2.e]

Allereerste de beste wensen voor 2020.

De minister heeft in onderstaande mail gevraagd om advies inzake KOT/BD, uiterlijk 6 januari.

buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek

Ik ontvang graag een afschrift van het hele pakket van adviezen dat naar de minister gaat.

Groet,

Jaap

Jaap Uijlenbroek, Directeur-generaal Belastingdienst, Ministerie van Financiën

Postbus 20201 | 2500 EE | Den Haag | Tel.: 070 342 8751/8858

Dubbel

Dubbel

Dubbel

To: 10.2.e (BOA/Advies) [10.2.e@minfin.nl]
From: Willems, TJ (Talien) (COMM)
Sent: Fri 1/3/2020 2:43:11 PM
Importance: Normal
Subject: cf verzoek minister in M-staf
MAIL_RECEIVED: Fri 1/3/2020 2:43:12 PM
[Een puntsgewijze opvolging aan het verzoek van de minister tijdens de M.docx](#)

10.2.e

Allereerst de beste wensen voor 2020. buiten verzoek

In de bijlage de bijdrage vanuit mij / Communicatie nav het verzoek van de minister in de M-staf van voor de vakantie. buiten verzoek

buiten verzoek

Groeten,

Talien