

Vergaderjaar 2017–2018

**31 066**

**Belastingdienst**

**Nr. 391**

## **BRIEF VAN DE STAATSSECRETARIS EN DE MINISTER VAN FINANCIËN**

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 8 december 2017

In de brief van 6 juli 2017 hebben onze ambtsvoorgangers u geïnformeerd over de voortgang van de implementatie van de aanbevelingen van de Commissie onderzoek Belastingdienst.<sup>1</sup> Sindsdien is hier verder aan gewerkt. Inmiddels constateren wij dat waar nodig richtinggevende besluiten zijn genomen over de aansturing van de Belastingdienst en dat de implementatie in de organisatie is belegd en in gang is gezet. Daarmee is de projectfase beëindigd en is de opdracht van de project-plaatsvervangend SG (ppSG) vervuld. De implementatie vraagt echter nog veel werk. Met deze brief willen wij u nader informeren over de stand van zaken.

In een bijlage bij deze brief is een beschrijving van de implementatie per aanbeveling gegeven, waarbij ook de status en geplande vervolgstappen zijn weergegeven<sup>2</sup>. De Auditdienst Rijk (ADR) is ook deze keer gevraagd om de implementatie van de aanbevelingen te onderzoeken. Het onderzoeksrapport met de bevindingen van de ADR is als bijlage bij deze brief gevoegd<sup>3</sup>. De eerdere aanbevelingen van de ADR zijn opgevolgd of worden betrokken bij de verdere implementatie. Hierna bespreken wij de stand van zaken op hoofdlijnen.

### *Interne sturing van de Belastingdienst*

Om de interne bestuurbaarheid van de Belastingdienst te verbeteren is de topstructuur aangepast. Belangrijke wijzigingen in de topstructuur zijn het doorvoeren van lijnsturing, het verleggen van de focus in de top naar de aansturing van het primaire proces, het verminderen van het aantal managementlagen en het invoeren van een onafhankelijke control- en risicomangementfunctie. Verder is de herijking van de investeringsa-

<sup>1</sup> Kamerstuk 31 066, nr. 374.

<sup>2</sup> Raadpleegbaar via [www.tweedekamer.nl](http://www.tweedekamer.nl)

<sup>3</sup> Raadpleegbaar via [www.tweedekamer.nl](http://www.tweedekamer.nl)

genda in verbinding met de werkvloer tot stand gekomen, waardoor de medewerkers beter betrokken zijn bij de veranderopgave van de Belastingdienst.

### *Beleid*

De governance van de Belastingdienst begint bij de beleidsinhoudelijke aansturing. Daarvoor wordt gewerkt met een Rijksbreed gebruikelijk sturingsmodel met een scheiding van de rollen van opdrachtgever, opdrachtnemer en eigenaar. In de afgelopen maanden is besloten hoe deze samenwerking wordt vormgegeven. In oktober is daadwerkelijk gestart met het werken volgens dit sturingsmodel. Hierbij is sprake van een ingroeimodel, waarbij de rolinvulling en ondersteunende processen nog doorontwikkeld zullen worden. De ADR zal worden gevraagd om de werking van dit sturingsmodel over circa twee en een half jaar te evalueren.

Als onderdeel van de nieuwe werkwijze tussen de Belastingdienst en het kerndepartement is een plaatsvervangend SG aangesteld. Hiermee wordt de *span of control* van de SG verminderd, doordat de plaatsvervangend SG verantwoordelijk wordt voor de bedrijfsvoering binnen het departement en de aansturing van enkele van de uitvoerende diensten waarvoor Financiën verantwoordelijk is.

### *Bedrijfsvoering*

Op het gebied van de bedrijfsvoering moet de kaderstelling van het kerndepartement voor de Belastingdienst worden geïntensiveerd. De Belastingdienst wordt ook op dit vlak een meer regulier dienstonderdeel, waarbij het uitgangspunt is dat het Rijksbrede bedrijfsvoeringsbeleid wordt gevolgd. In de afgelopen maanden is gewerkt aan een governance-model waarmee Rijksbrede normen worden vertaald naar beleid voor de Belastingdienst. De komende tijd zal de directie Bedrijfsvoering binnen het departement worden versterkt, om aan deze governance nader vorm te geven.

### *Control en sturingsinformatie*

Voor het aansturen van de Belastingdienst is het van groot belang dat de departementale control en de centrale en decentrale control binnen de Belastingdienst hun rol kunnen vervullen en dat de noodzakelijke sturingsinformatie beschikbaar is. Daarom is een start gemaakt met de versterking van zowel de hoofddirectie FEZ op het kerndepartement als de directie Control & Finance van de Belastingdienst. Bij deze directies zijn kwartiermakers aangesteld die de versterking en inrichting van de centrale en decentrale control verder vorm moeten geven. Onderdeel van hun opdracht is het kwantitatief en kwalitatief versterken van de controlfunctie. Een goed functionerende controlfunctie is belangrijk voor het bestuurbaar houden van de Belastingdienst en om incidenten in de toekomst zoveel mogelijk te voorkomen.

Ook sturingsinformatie is onmisbaar voor het aansturen van de Belastingdienst en het afleggen van verantwoording. Daarom worden de komende jaren de kwaliteit en beschikbaarheid van de sturingsinformatie doorontwikkeld.

### *Cultuur en werkwijze*

De hiervoor beschreven stappen die zijn gezet om de aansturing van de Belastingdienst te verbeteren, zijn in eerste instantie vooral gericht op wijzigingen in de organisatiestructuur. Deze wijzigingen zijn nuttig en noodzakelijk, maar niet voldoende voor het realiseren van een verbeterde

werking van het departement en de Belastingdienst. Samenwerking moet alle niveaus – van de top tot op de werkvloer – gebeuren. Daarbij constateren wij dat culturen en cultuurverschillen een belangrijke rol spelen. Begrip van het beleidsdepartement voor de uitvoering en begrip van de uitvoering voor de politiek-bestuurlijke context zijn allebei cruciaal.

### *Conclusie*

In de afgelopen periode zijn stappen gezet voor de implementatie van de aanbevelingen van de Commissie. Waar nodig zijn richtinggevende besluiten genomen over het sturingsmodel voor de Belastingdienst. Daarmee is de opdracht van de ppSG afgerond en is het reguliere management verantwoordelijk voor de implementatie. De verandering die nodig is, is daarmee bepaald nog niet bereikt. De uitdaging om de besluiten, daar waar nodig, verder uit te werken en te implementeren is groot. De komende tijd verdient het verwezenlijken van de plannen daarom de voortdurende aandacht. De benodigde verbeteringen kunnen immers niet van de ene op de andere dag worden gerealiseerd. Dat geldt in het bijzonder voor de benodigde cultuurverandering. Voor een effectieve aansturing van de Belastingdienst is het nodig dat eenieder zijn rol zuiver vervult, dat de organisatie transparant is en gericht op samenwerking. Beleid en uitvoering moeten dezelfde taal leren spreken, zodat zowel de uitvoering als de (politieke) beleidsmatige wensen en prioriteiten de aandacht krijgen die zij verdienen. In de komende periode moeten alle betrokken partijen groeien in hun rol. Dit is een proces dat continue aandacht verdient en krijgt. Wij zullen de implementatie van de aanbevelingen nauwlettend in het oog houden.

Bij een dienst met de omvang van de Belastingdienst kunnen zich altijd incidenten voordoen. Tot de implementatie is afgerond blijven fundamentele kwetsbaarheden bestaan in het functioneren van de Belastingdienst. U mag van ons verwachten dat wij ons maximaal inspannen om incidenten zoveel mogelijk te voorkomen. Waar dit niet lukt zullen wij incidenten proactief en transparant melden en waar mogelijk maatregelen treffen.

Over de voortgang van de verdere implementatie informeren wij u voortaan via de reguliere rapportages.

De Staatssecretaris van Financiën,  
M. Snel

De Minister van Financiën,  
W.B. Hoekstra