



Ministerie van Financiën

De ontvlechting

Een mogelijke aanpak voor fase 3



Context

- › De minister heeft richting Kamer aangekondigd de sturing van de Belastingdienst te willen versterken (verbreding van de flessenhals)
- › Er kan dan meer focus worden gebracht in de uitvoering en dat helpt de dienstverlening aan burgers en bedrijven te versterken
- › Douane en Toeslagen worden ontvlochten uit de Belastingdienst en gepositioneerd als zelfstandige onderdelen met ieder een eigen DG
- › Daarmee krijgt Financiën drie zelfstandige uitvoeringsorganisaties
- › Er is een stuurgroep Continuïteit en Ontvlechting, die wordt ondersteund door een programmteam
- › De drie DG-en worden ondersteund door een 'interne' werkgroep
- › Er is gekozen voor een drie fasen benadering
 - 1^e fase; inregelen tijdelijk mandaat en oprichting twee tijdelijke DG-onderdelen buiten de topstructuur
 - 2^e fase; toevoegen DG-D en DG-T aan topstructuur Financiën (als lege hulzen) en uitbreiding Bestuursraad met de twee DG's
 - 3^e fase; de daadwerkelijke ontvlechting
- › Onder leiding van de directeur BV van het kerndepartement werkt het programmteam aan een PvA ontvlechting, dat voor het zomerreces naar de Kamer moet
- › Ontvlechting moet zorgvuldig worden aangepakt met nadrukkelijk oog voor continuïteit en stabiliteit van de processen
- › Er is met de medezeggenschap een ondernemingsovereenkomst afgesloten, waarin afspraken zijn gemaakt over de vormgeving van de medezeggenschap gedurende alle fasen



De stuurgroep heeft richting gegeven

- › DG-BD, DG-D en DG-T vormen allemaal een volwaardig DG binnen Financiën en krijgen een eigen PIOFACH-staf
- › Nabijheid en kennis van het werkproces van de staf zijn daarbij essentieel
- › Er komen drie driehoeken (eigenaar / opdrachtgever / uitvoerder)
- › Er is ruimte voor maatwerk en verschillend tempo (geen one size fits all) en er zijn (verschillende) vormen voor de korte en lange termijn denkbaar
- › De SSO's worden niet bij de ontvlechting betrokken; zij kunnen vanwege de aard van het werk voor alle drie de DG's blijven werken
- › De onderdelen 'in scope' van de ontvlechting zijn IV, CAP, KI&S, de kaderstellende concerndirecties en de corporate diensten. De overige primair procesdirecties blijven buiten beschouwing
- › DG-BD wordt belast met inhoudelijke gesprekken over impact van de ontvlechting en de voor- en nadelen van verschillende opties
- › Het KD gaat aan de slag met de versterking en professionalisering van de driehoek
- › Het nadrukkelijk streven is dat er op 1 januari 2021 drie volwaardige DG-en 'staan'
- › Er rust geen taakstelling op de ontvlechting



De ondernemingsovereenkomst in hoofdlijnen (1)

- › Het betreft een overeenkomst tussen de SG en de medezeggenschap
- › Ziet toe op alle fasen van de ontvlechting
- › Gaat uit van maximale betrokkenheid van de medezeggenschap, maar laat wel ruimte voor eigen gedachtegang bestuurders
- › Het (tijdig) vragen van advies over voorgenomen besluiten wordt benadrukt, met inbegrip voor voldoende tijd voor het kunnen innemen van standpunten
- › Er wordt een technisch overleg ingericht, met deelneming van bestuurdersdelegatie en DOR-werkgroep hoofdstructuur financiën
- › GOR en DOR worden tijdig geïnformeerd over voornemens m.b.t. organisatorische/personele aangelegenheden bij Douane en Toeslagen
- › De DOR is gesprekspartner (behartigt de WOR-bevoegdheden) voor 'vulling' van DG Douane en DG Toeslagen als ontvangende onderdelen (de nieuwe DG-en hebben nog geen eigen MZ-orgaan) en voor werk dat overgaat naar het kerndepartement
- › De betreffende OR-en (en de GOR) zijn gesprekspartner voor de bestuurders (algemeen directeuren) van de leverende onderdelen
- › De DG Douane en DG Toeslagen zijn pas bestuurder in de zin van de WOR na inpassing van de bestaande onderdelen in de nieuwe hoofdstructuur
- › In beginsel wordt de medezeggenschap zo laag mogelijk in de organisatie belegd.

- › De ontvlechting vormt eveneens onderwerp van gesprek tussen SG en de vakbonden in het DGO. De DG's kunnen desgewenst/desgevraagd aansluiten bij dit overleg, maar hebben geen eigen overleg met de vakbonden.



Een mogelijke aanpak voor fase 3

- › De daadwerkelijke organisatorische ontvlechting vindt plaats in fase 3; het is van belang te kiezen voor een benadering die drie volwaardige DG-en per 1 januari 2021 binnen handbereik brengt en oog heeft voor de specifieke veranderopgave
- › Het is raadzaam om in projectverband toe te werken naar een fase 3 aanpak, waarbij:
- › Fase 3a bestaat uit:
 - Douane en Toeslagen in hun geheel (as is) in te passen in de nieuwe topstructuur
 - Geen personele gevolgen (iedereen behoudt eigen functie en werklocatie)
 - Het (via een tijdelijke werkorganisatie) op niveau brengen van de ondersteuning (in nabijheid)
 - Er worden geen onomkeerbare besluiten genomen
 - Het regelen van een werkend mandaat
 - Sluitende dienstverleningsovereenkomsten met de toeleverende onderdelen worden overeengekomen (borging continuïteit)
- › Fase 3b bestaat uit:
 - Al werkende weg, met prominente inbreng uit primair proces, onderzoeken welke organisatorische aanpassingen de ontvlechting nog meer vraagt
 - Het opstellen en/of aanpassen van O&F-rapporten
- › Fase 3c bestaat uit:
 - Het formeel afhechten van de personele transitie (aanbiedingsproces)



Wat is daarvoor nodig

- › Een gedeeld beeld over de aanpak in de stuurgroep
- › De bereidheid om niet alles van tevoren te willen weten, maar er wel voor te willen 'gaan'
- › Een afspraak om onverstandige afspraken te herzien
- › Een goed overleg met medezeggenschap en vakbonden (opereren in vertrouwen)
- › De bedoeling belangrijker vinden dan de regel
- › Het bieden van veiligheid aan betrokken medewerkers
- › Passie, bevlogenheid en overtuigingskracht