

# Managementsamenvatting hervormingsplan Belastingdienst Curaçao

## ***Optimalisering en modernisering Belastingdienst***

*Het Hervormingsplan voor de Belastingdienst op Curaçao is een ambitieus en essentieel project. In 4 jaar, zal de geïntegreerde en zelfstandige Belastingdienst van Curaçao zijn prestatie en serviceoriëntatie verbeteren door het moderniseren van de belastingketen en het creëren van een ICTgestuurde organisatie die de burgers en bedrijven centraal stelt en een optimale (interne) cultuur bevordert.*

Het plan beschrijft de integratie van de inspectie, ontvanger en controle functies als ook de gewenste en benodigde zelfstandigheid en bedrijfsvoering. Het plan omvat de volgende vijf uitgangspunten, namelijk:

- (1) Integratie en zelfstandigheid
- (2) Prestatie gedreven organisatie
- (3) Burgers en bedrijven centraal
- (4) Continue verandermanagement
- (5) Optimaal ICT landschap

De implementatie van het plan vindt plaats in twee fasen, waarbij fase 1 zich richt op integratie en zelfstandigheid en fase 2 op optimalisering van het ICT-landschap. Het doel van de Belastingdienst Curaçao is om zijn algehele prestaties constant te monitoren en te verbeteren, met als resultaat dat iedere belastingplichtige betaalt zoals de wetgever dat bedoeld heeft. Dit vereist een prestatiegerichte organisatie die gebaseerd is op moderne technieken en ICT-systemen en een cultuur waarbij prestaties en ICT centraal staan.

Voorafgaand aan het vormen van een geïntegreerde Belastingdienst moet de juridische vorm worden bepaald. Het personeel van de huidige Inspectie der Belastingen en de Ontvanger zullen in de eerste fase in één nieuwe organisatie worden ondergebracht. In de tweede fase zal de controle functie worden toegevoegd aan de nieuwe organisatie. De uitvoering van de controle blijft in handen van de SBAB, maar het controle beleid en de aansturing van de controle functie zal geschieden door het management van de nieuwe geïntegreerde belastingdienst. De permanente bemanning van controlefunctie door de SBAB is gezien de ontwikkelingen in de auditbranche (o.a. steeds hogere kwalitatieve eisen), respectievelijk opkomende belastinghervormingen, nu nog gewenst. De SBAB blijft apart voortbestaan. Er zal ook een nieuw functiehuis opgesteld worden dat competentiegericht is en aansluit op de gewenste organisatiestructuur. Processen en ICT zullen worden aangepast en nieuwe functies kunnen worden geïntroduceerd. Het formatieplan en sociaal statuut zullen de medewerkers in de formatie plaatsen met als einddoel een formatie die aansluit op het nieuwe functiehuis.

De gestelde doelstelling in de eerste alinea vereist een prestatiegerichte organisatie, die gebaseerd is op moderne technieken en ICT-systemen. De cultuur van de organisatie zal moeten veranderen naar een cultuur waarbij prestaties en ICT centraal staan. Het vereist goed en stabiel leiderschap om deze verandering te realiseren en om te voorkomen dat men terugvalt in oud gedrag. Een aantal voorwaarden voor het creëren van een prestatiegerichte organisatie zijn onder andere een nieuw managementteam, de implementatie van performance management, sturing op basis van data, optimalisatie van processen en implementatie van kwaliteit- en risicomangement.

De Belastingdienst wil burgers en bedrijven centraal stellen in zijn nieuwe strategie door een hoogwaardige digitale dienstverlening te combineren met een persoonlijke benadering. Het

verbeteren van de communicatie speelt een belangrijke rol en er zal een heldere communicatiestrategie worden vastgesteld. De belastingplichtige moet helder, snel en transparant geïnformeerd worden, zodat hij zijn verplichtingen kan nakomen. Echter zijn er vereisten voor een optimale externe communicatie, waaronder het versimpelen van het proces voor de klant.

Verandermanagement moet gericht zijn op de mens en cultuur en de betrokkenheid van medewerkers is essentieel voor het succes van de integratie. Het creëren van een nieuwe organisatiecultuur en instelling, waar iedereen bewust van is en achter staat, is belangrijk voor het verandermanagement. Voor het bevorderen van de integratie van mensen en cultuur zijn er een aantal vereisten waaraan moet worden voldaan, waaronder een leiderschapstraject voor het topmanagement, één nieuwe organisatiecultuur en duurzaam verandermanagement. Het topmanagement en managementteam zijn verantwoordelijk voor de cultuur van de organisatie en de leiderschapsstijl moet veranderen van top-down naar sturen op inhoud met respect en verbinding in de relaties. Er zijn verschillende culturen binnen de twee organisaties die samengevoegd moeten worden tot één cultuur. Het creëren van één cultuur vereist open communicatie, samenwerking, en het benadrukken van gezamenlijke verantwoordelijkheid en doelstellingen.

De moderne Belastingdienst wil een klantgerichte organisatie zijn en richt zich daarom op het optimaliseren van ICT. Dit zal resulteren in een hogere klanttevredenheid, productievere medewerkers en hogere belastingopbrengsten. Het ICT-landschap zal in twee fasen worden ingericht. In fase 1 wordt het ICT-basisinfrastructuur geoptimaliseerd, waarna in fase 2 het moderne ICTapplicatielandschap kan worden geïmplementeerd. ICT is cruciaal voor de hele organisatie en zal in alle processen en plannen voor de Belastingdienst nodig zijn. Het is daarom bevorderlijk om zo snel mogelijk het nieuwe ICT-applicatielandschap te implementeren. Vernieuwing door middel van ICTprojecten is altijd een actueel thema en het is daarom belangrijk dat ze strategisch gemanaged worden. De relevante processen zullen samen met de medewerkers worden aangepast aan de hand van het toekomstige ICT-applicatielandschap.

Het Hervormingsplan voor de Belastingdienst op Curaçao is een veelomvattend project met ambitieuze doelen en zal zeker impact hebben op de manier waarop de Belastingdienst in Curaçao functioneert en de dienstverlening aan burgers en bedrijven gaan verbeteren.