

**TER BESPREKING**

Aan  
de Minister  
de Staatssecretaris

**PMO****Inlichtingen****Datum**

26 januari 2016

**Notitienummer**

DGB/2016/289

**Rubriek**

Belastingdienst

**Auteur****Van**

directeur-generaal  
Belastingdienst

**Kopie aan**

de directeur Inspectie der  
Rijksfinanciën

# notitie

## Stand van zaken Investeringsagenda

Paraaf  
de Minister

Paraaf  
de Staatssecretaris

Via  
de secretaris-generaal

cc: de directeur FEZ

cc de directeur IRF

**Inleiding**

Twee voor de voortgang van de Investeringsagenda belangrijke mijlpalen zijn recent bereikt:

- een definitief akkoord met de vakbonden op 14 januari jl. over de condities waaronder medewerkers gebruik kunnen maken van het VWNW-beleid en over de rol van Switch daarin;
- de op 19 januari aan de ConcernOndernemingsRaad (COR) en de Ondernemingsraad DG Bel verzonden adviesaanvraag met een groot aantal voorgenomen besluiten, waaronder een over de topstructuur van de Belastingdienst.

Deze twee mijlpalen vormen een goede aanleiding om u, mede ter voorbereiding van een gesprek met u beiden op 3 februari a.s., wat breder te informeren over de voortgang van de Investeringsagenda (de Minister vroeg daar eerder ook om). Er is gekozen voor een (relatief) beknopt memo. De Raad van Bestuur is graag bereid u over onderwerpen waarvoor u dat wenst in welke vorm dan ook uitgebreider te informeren.

Met de staatssecretaris is er op 1 februari een afzonderlijk overleg waarin een aantal door hem geadresseerde, specifieke punten zal worden behandeld (planning, monitoring, effectmeting, definition of success, te onderkennen rollen bij een programma/project). Hij heeft daarvoor een aparte voorbereidende notitie ontvangen.

#### Opbouw organisatie, leggen fundament

De Investeringsagenda dateert van 20 mei 2015. De eerste maanden daarna zijn besteed aan het opbouwen van de programmaorganisatie en aan het leggen van een datafundament. Daarnaast is een aantal kleine projecten gestart om snel eerste resultaten te kunnen laten zien.

Voor de ondersteuning van de veranderoperatie is kort na 20 mei een externe partij geselecteerd, Oliver Wyman. Aan de selectieprocedure hebben drie grote internationaal werkzame consultancyfirma's meegedaan (Mc Kinsey, BCG, Oliver Wyman); het selectieproces is begeleid door de ADR en door de Landsadvocaat. Oliver Wyman levert algemene programmaondersteuning en brengt specifieke expertise in op een groot aantal onderwerpen (TOM, data & analytics, IV, planning, monitoring en rapportage).

Om de activiteiten voor de Investeringsagenda te kunnen sturen en prioriteren is een breed samengestelde Programboard Implementatie Primaire Processen ingesteld; deze buigt zich over de keuze voor het implementeren van producten uit de Broedkamer (data & analytics), over het invoeren van niet d&a gerelateerde producten (bijvoorbeeld bij portals) en over het IV-portfolio.

#### Target Operating Model, de TOM

De veranderingen die nodig zijn om de doelen van de Investeringsagenda te realiseren zijn van dusdanige omvang dat een fundamentele heroverweging van onze organisatieopzet en processen nodig bleek. Hoewel een verbeteringsproces gebaseerd op incrementele verbeteringen aan de bestaande organisatie uiteraard ook kan leiden tot enige verbetering, is het beeld -op basis van ervaringen van veel andere organisaties - dat dit op zichzelf onvoldoende zal zijn om de kwaliteitssprong te behalen die wordt beoogd. Daarom is de keuze gemaakt om te investeren (tijd, geld en menskracht) in een Target Operating Model, een TOM. De start van een aantal activiteiten (bijvoorbeeld het ontwikkelen van een interactiestrategie) is daardoor opgeschort.

Uitgangspunt bij het opstellen van de TOM is de oriëntatie op de belastingplichtigen, die worden ingedeeld in segmenten (groepen belastingplichtigen met dezelfde kenmerken). De kern van het nieuwe model is het beleggen van duidelijke verantwoordelijkheden ('accountabilities') voor het leveren van resultaten en het creëren van de mogelijkheid om de organisatie te sturen richting deze resultaten. Hiervoor is een verantwoordelijkheidsstructuur nodig die de gehele keten (end-to-end) ondersteunt. In lijn met ontwikkelingen binnen andere belastingautoriteiten en grote instellingen (zowel publiek als privaat), wordt ervoor gekozen om de toekomstige organisatie in te richten rondom de verschillende segmenten van belastingplichtigen en de end-to-end verantwoordelijkheid voor de resultaten van die segmenten helder en eenduidig te beleggen.

De TOM beschrijft de toekomstige ordening van de Belastingdienst - met uitzondering van FIOD en Douane - en is integraal. Deze integraliteit houdt in dat naast de operationele processen, de werkmethoden, de noodzakelijke competenties, de organisatiestructuur en de besturing binnen de TOM als geheel ook duidelijke samenhangen te onderkennen zijn tussen de uitvoering van de operationele processen en de governance van data en systemen. Bij het verder uitwerken van de TOM in 2016 komt dit derhalve aan bod. Daarnaast houdt de integraliteit in dat er een duidelijke relatie bestaat tussen de TOM en het opnieuw opzetten van de managementinformatiestructuur volgens de lijnen die

zijn geschetst door de commissie De Jong. Bij het verder uitwerken van de TOM in 2016 is er derhalve ook een onmiskenbare samenhang met het ontwerpen van de doelenhiërarchie.

Vanaf januari 2016 wordt gewerkt aan het uitwerken in meer detail van de diverse bedrijfsonderdelen (zowel segmenten als overkoepelende organisatieonderdelen), en het beproeven, door middel van pilots, van de werking van de TOM, waarna kan worden besloten tot -stapsgewijze- inrichting en besturing van de organisatie volgens de TOM. Daarbij gaat het om het aanwijzen van end-to-end verantwoordelijken, het doorontwikkelen van de besturing (doelenhiërarchie en intersecties), het doorontwikkelen van de organisatie-inrichting en het doorontwikkelen van toezicht en interactie. Dit volledige proces van inrichting volgens de TOM zal naar verwachting een periode van meer dan 3 jaar in beslag nemen.

#### Besturing

Op 19 januari jl. is aan de COR een aantal voorgenomen besluiten voor advies toegezonden. Het gaat daarbij om het instellen van de segmenten en overkoepelende functies zoals voortvloeiend uit de TOM en om het instellen van twee nieuwe organisatieonderdelen die essentieel zijn voor het succes van de Investeringsagenda: Data & Analytics (verandergebied 3) en IV accent (waarin Investeringsagenda-ontwikkelingen vanuit een andere benadering van ICT met automatisering worden ondersteund).

Onderdeel van de adviesaanvraag is ook de topstructuur van de Belastingdienst en het benoemen van de bestuurders in de zin van de Wet op de ondernemingsraden. De Belastingdienst wordt bestuurd vanuit een Raad van Bestuur-model, waarbij de zeggenschap, en dus de medezeggenschap, op het niveau COO, CFO en CIO wordt belegd. De Raad van Bestuur telt acht leden. Binnen twee jaar zal een evaluatie van de topstructuur plaatsvinden.

#### Medezeggenschap

Voor de medezeggenschap is gekozen voor het model van de participatieve medezeggenschap. Dat wil zeggen de medezeggenschap zoveel mogelijk al tijdens het proces betrekken, zodat de uiteindelijke adviesaanvraag een formaliteit is. In werkgroepen (waarin overleg plaatsvond met de kwartiermakers/projectleiders) en klankbordgroepen (met leden Raad van Bestuur) is verregaande overeenstemming bereikt. Nu ligt op de besproken onderwerpen een formele adviesaanvraag voor, welke op 28 januari is besproken.

Wat de situatie ingewikkeld maakt is een discussie *binnen* de medezeggenschap over de verhouding COR/decentrale ondernemingsraden. Gesteund door een advies van de Landsadvocaat stelt de dienstleiding zich op het standpunt dat voorgenomen besluiten in het kader van de Investeringsagenda gezien het overkoepelende karakter ervan worden voorgelegd aan de COR. Enkele ondernemingsraden hebben advocaten ingeschakeld om te bewerkstelligen dat ook zij een formele rol krijgen. De toekomstige situatie, met drie ondernemingsraden op het niveau COO, CIO en CFO, werpt zijn schaduw al vooruit: veel lokale OR-leden zien een einde komen aan hun OR-lidmaatschap (het totaal aantal ondernemingsraden neemt af van 25 naar 8).

#### Planning, monitoring, rapportage; tooling

In de afgelopen maanden is het datafundament voor de veranderoperatie gebouwd. Doel daarvan is om een nulmeting te hebben, zodat de resultaten van projecten en programma's daar tegen kunnen worden afgezet.

Nu de Investeringsagenda van strategie-ontwikkeling migreert naar planning en uitvoering, is er behoefte om het plannen, monitoren en rapporteren centraal, consistent en volgens een standaardproces uit te voeren. In het eerste kwartaal van 2016 wordt hiervoor een organisatie (het Project Bureau) ingericht. Oliver Wyman helpt bij het opzetten ervan, maar eigen medewerkers (eventueel nog aan te trekken) zullen het hart van dit bureau vormen. Er wordt gebruik gemaakt van een tool waarin projectgegevens centraal, eenmalig en volgens duidelijke definities worden vastgelegd. De tool kan op elke gewenst moment op elk niveau output leveren, al naar gelang de vraag van degene aan wie gerapporteerd wordt. Binnen het Project Bureau zal ook een risk management framework voor het managen van projectrisico's worden ontwikkeld.

#### Het Investment Committee/ Budget en uitnutting

In de Investeringsagenda is voorzien in het instellen van een Investment Committee (IC) dat adviseert over de voorgenomen investeringen. Het committee is voor het eerst bijeen geweest in september en heeft in 2015 drie keer vergaderd. Het is samengesteld uit interne partijen (FEZ, IRF, Belastingdienst), een onafhankelijke voorzitter [redacted] en twee externe deskundigen: een op het gebied van HR [redacted] en een op het gebied van IT [redacted].

Voor 2015 was een budget beschikbaar van € 76 mln. Daarvan is € 33 mln. aangevraagd bij het IC en toegekend. Een belangrijke oorzaak voor de onderuitputting is gelegen in de noodzaak te voldoen aan rechtmatigheidseisen: een aantal te starten activiteiten vereist namelijk een (Europees) aanbestedingstraject.

De eerste budgetclaims 2016 zoals ingediend bij het IC bedragen € 86 mln. (exclusief Switch). Een fors deel van de claim heeft betrekking op de werving van nieuwe medewerkers en investeringen in hardware en software. Het totaal beschikbare budget voor 2016 is (inclusief het doorgeschoven gedeelte van 2015, exclusief Switch) € 250 mln. Hierbij dient te worden opgemerkt dat de fasering in het budget niet per definitie gelijkloopt met het tempo van de veranderingen. In de eerste fase van de Investeringsagenda, waarbij het vooral ging om het opbouwen van de veranderorganisatie, zijn de investeringen vanzelfsprekend nog gering; een deel van de aandacht was ook gericht op het stopzetten van programma's/projecten die niet (langer) pasten bij de veranderrichting van de Investeringsagenda.

#### Instroom nieuwe medewerkers

Volgens de planning worden in 2016 710 nieuwe medewerkers geworven; het IC heeft eind 2015 geld vrijgegeven voor de helft van dit aantal. De werving is daarop gestart. Het aantal van 710 is als volgt te specificeren:

- 100 medewerkers voor de Belastingtelefoon die op een hoogwaardig niveau invulling kunnen geven aan interactie met burgers en bedrijven;
- 500 medewerkers in toezicht en inning die de zwaardere problematiek behandelen die het resultaat is van op data-analyse gebaseerde risicoselectie;
- 30 IT-specialisten voor het nieuwe onderdeel IV accent;
- 50 data-analisten voor het nieuwe onderdeel data & analytics;
- 30 financiële experts voor sturing, verantwoording en effectmeting.

### Het VanWerkNaarWerk-beleid en Switch

Switch is in oktober 2015 met instemming van de medezeggenschap officieel opgericht. De maanden daarna zijn gebruikt voor inrichting van de romporganisatie (werving specialisten, teamleiders). Switch is klaar om van start te gaan zodra de eerste kandidaten zich aandienen (naar verwachting 1 april). In het najaar is intensief overleg gevoerd met de vakbonden over de condities waaronder medewerkers gebruik zouden kunnen maken van het VWNW-beleid in relatie tot Switch.

De Belastingdienst volgt het Rijksbrede VWNW-beleid met twee uitzonderingen:

- De garantie is gegeven dat er gedurende de gehele looptijd van de Investeringsagenda (zeven jaar) geen reorganisatieontslagen zullen vallen;
- De stimuleringspremie wordt afgebouwd voor medewerkers die kort voor hun AOW zitten.

Toepassing van het VWNW-beleid begint met een vrijwillige fase die loopt van 1 februari tot 1 juli 2016 voor alle door de Investeringsagenda geraakte medewerkers. Op dit moment is nog onduidelijk hoeveel medewerkers gebruik zullen maken van deze mogelijkheid. Vanwege die onduidelijkheid kan er ook nog geen uitspraak worden gedaan over het verschuldigd worden van een fiscale eindheffing: zou het merendeel van de medewerkers die opteren voor vertrek uit zestigers bestaan en zou de inspecteur vervolgens concluderen dat in wezen sprake is van een regeling voor vervroegde uittreding, dan kan de fiscale eindheffing aan de orde komen.

### De projecten

De Investeringsagenda wordt gerealiseerd door programma's en projecten binnen de vijf verandergebieden en in overkoepelende activiteiten. In de septembereditie van de roadmap waren 32 van dergelijke projecten opgenomen. Een van die projecten is stopgezet, drie zijn er voltooid en drie zijn er uitgesteld naar het tweede kwartaal van 2016. In het vierde kwartaal van 2015 zijn twee nieuwe projecten gestart. Voor het eerste kwartaal van 2016 is de start voorzien van 18 nieuwe projecten. In totaal zullen in dat kwartaal 45 projecten lopen; 10 daarvan kennen een afhankelijkheid van advies vanuit de medezeggenschap (omdat er ten gevolge van die projecten werk verdwijnt c.q. er sprake is van een - kleine -reorganisatie).

### Communicatie en engagement

Communicatie en engagement zijn voor de Investeringsagenda van groot belang. Informatieverstrekking richting medewerkers vindt plaats via intranet: er is een speciaal onderdeel van de site gereserveerd voor de 'Belastingdienst van de toekomst'. Maar het belangrijkste is de rechtstreekse contacten van de managers met hun medewerkers. Hiervoor wordt het zogeheten cascademodel gebruikt: de Raad van Bestuur informeert het hogere management dat op zijn beurt de teamleiders informeert; deze spreken met hun medewerkers. Er is materiaal voorhanden (in de vorm van een toolkit) om teamleiders toe te rusten voor deze taak.

De aandacht voor externe stakeholders krijgt vorm via gesprekken in de Raad van Bestuur. Themagewijs worden de verschillende groepen stakeholders besproken en wordt een strategie bepaald.

### ADR, ARK (ernstige onvolkomenheid)

De directeur-generaal Belastingdienst heeft aan de ADR de opdracht gegeven de Investeringsagenda nauwlettend te auditen. Dat gebeurt via de zogeheten zijlichtfunctie en via specifieke audits per onderwerp. Op dit moment lopen dergelijke audits voor governance, D&A, Switch en de Uitvoeringstoets Nieuwe Stijl.

Ook de ARK volgt de Investeringsagenda op de voet. Specifieke aandacht is er voor de ernstige onvolkomenheid 'legacy-systemen'. In december is het plan van aanpak Programma Regie Modernisering IV-landschap vastgesteld. Het *hebben* van een plan is voorwaarde om ervoor te zorgen dat het predikaat 'ernstig' vervalst. De ARK heeft zich echter nog niet over het plan uitgesproken. Het *realiseren* van het plan moet ervoor zorgen dat het predikaat 'onvolkomenheid' verdwijnt; dat zal echter een kwestie van jaren zijn. Op ambtelijk niveau vinden er intensieve gesprekken met de ARK plaats; het beeld in die gesprekken is doorgaans positiever dan de oordelen vanuit het College. Ze bevestigen het beeld dat 'ernstig' niet zozeer het resultaat is van een overheidsbreed toegepaste maatstaf maar een (over)reactie op de situatie in mei 2014 toen het self-assessment van de Belastingdienst in de "Brede Agenda" kritischer bleek over de staat van de automatisering van de Belastingdienst dan de Rekenkamer in zijn rapport (dat een dag na de Brede Agenda uitkwam).



Directie financieel-  
Economische Zaken

Inlichtingen

[Redacted]

T [Redacted]

[Redacted]@minfin.nl

Datum  
18 maart 2016

Auteur  
[Redacted]

# verslag

Investment Committee (IC) ministerie van Financiën

Vergaderdatum 29 januari 2016

Aanwezig

[Redacted]

[Redacted]

## 1. Opening

-

## 2. Verslag IC d.d. 13-11-2015

Er zijn geen opmerkingen bij de inhoud van het verslag gemaakt. Het verslag wordt officieel vastgesteld.

## 3. Voortgang afspraken eerdere IC's

A1. Oplevering van de blueprint van het Target Operating Model (TOM)

Besproken bij punt 4.

A2. Oplevering van de doelenhiërarchie

Besproken bij punt 4.

B. Oplevering visie van de BD op hoe en wanneer de BD zonder inzet van externe partijen (OW) zal functioneren

Besproken bij punt 5C.

C. Het format 'toetsing investeringsvoorstellen' wordt (indien mogelijk) ingevuld

Niet besproken.

D. Eerste versie prognose Switch, gevolgen voor organisatie en relatie met nieuwe instroom  
Besproken bij punt 4.

#### **4. Implementatie investeringsagenda /roadmap**

De BD licht toe dat het afgelopen half jaar veel in gang is gezet, waaronder de TOM en de doelenhiërarchie. Het IC geeft aan dat de investeringsvoorstellen incrementeel overkomen. De in gang gezette ontwikkelingen zijn goed, maar een totaalplaat ontbreekt. Het IC ziet graag een sturingsinstrument. De BD geeft aan dat de roadmap momenteel vergevorderd is en binnenkort wordt gedeeld met werkgroep en IC.

Voor de TOM, dat als primair kader fungeert, geldt dat vier segmenten worden onderscheiden (GO, MKB, Particulieren en Toeslaggerechtigden) waarbij het scherper formuleren van de end-to-end ketenverantwoordelijkheid het onderscheidende aspect is ten opzichte van de huidige situatie. Verantwoordelijkheden dienen te worden gearticuleerd. Van een majeure wijziging van de governance structuur is derhalve geen sprake stelt de BD. Het IC is van mening dat uit de huidige stukken nog onvoldoende blijkt hoe de precieze verantwoordelijkheden straks zijn belegd, waar de beslissingsbevoegdheid in geval van een gedubbelde verantwoordelijkheid ligt en tenslotte hoe escalatie wordt vorm gegeven. Uit de toelichting van de BD blijkt dat –na overleg met de segmentdirecteuren- uiteindelijk de COO, eventueel na overleg met de Raad van Bestuur de beslissende stem heeft in geval partijen er onderling niet uitkomen.

De gevolgen voor de medewerkers (organisatorische inrichting) van de uitrol van de TOM zijn deze week met de Medezeggenschap besproken. Het IC geeft aan behoefte te hebben alles goed op papier terug te zien en adviseert de BD een 'was/wordt-tabel' toe te voegen. De BD is nu bezig om interactiemodellen per segment in te richten, waarbij tevens aandacht is voor de per segment te hanteren handhavingstrategie. Zodoende kan per segment worden bekeken wat de bijdrage is aan de door de BD gestelde doelen (goedkoper, meer belastingontvangsten en verbeterde interactie). De doorvertaling naar een veranderende werkwijze (naar een matrixmodel met gelaagdheid op directeursniveau) dient stapsgewijs plaats te vinden. De TOM is het einddoel waarnaar de BD op weg is, de onderliggende projecten (portofolio) zullen bepalen wanneer dit einddoel zal zijn bereikt. Uiteraard dient ook de met de TOM gerelateerde doelenhiërarchie verder uitgewerkt te worden, waarbij per deelproces in beeld wordt gebracht wat de BD precies nastreeft en op welke wijze dit in gang wordt gezet.

Ten aanzien van Switch vraagt het IC hoe geborgd wordt dat de stappen die nu reeds gezet worden passen in het totale plaatje. Het IC is van mening dat de door de BD gehanteerde volgorde, eerst het organisatorisch neerzetten van Switch en vervolgens de tactische kaderstelling, vreemd overkomt. Het IC vraagt in dit kader ook naar de sturing op de juiste uitstroom, in relatie tot de gewijzigde processen. Daarnaast worden de budgettaire risico's benoemd. De BD legt uit dat er tot vier varianten is besloten, waarbij aandacht is voor de beheersing. Zo wordt per medewerker bekeken of de aard van de werkzaamheden het toelaat de BD –al dan niet via Switch- te verlaten. Er kan voor die toets



tot op het niveau van de Raad van Bestuur van de BD worden geëscaleerd. Op deze wijze wordt naar mening van de BD het continuïteitsrisico weggenomen. In maart staat Switch opnieuw op de agenda van het IC. De BD zal ter voorbereiding daarop een stand van zaken en een strategienotitie voorbereiden.

*Afgesproken is dat voor het IC van 18 maart a.s. de volgende stukken door de BD beschikbaar worden gesteld aan het IC, mede om een beeld te vormen van "the big picture":*

- *De Roadmap*
- *Een stuk mbt de Definition of success van de Investeringsagenda*
- *Een stuk mbt het monitoren van de investeringsagenda*

*Afgesproken is dat in het IC van 18 maart cf. eerdere afspraak het onderwerp Switch opnieuw wordt geagendeerd. De BD levert daartoe een stand van zaken document waarin de eerste vier weken Switch zijn meegenomen. Ook zal de te volgen strategie op schrift worden gesteld, waarbij aandacht aan de in te richten beheersingsmechanismen zal worden geschonken.*

## **5. Budgetaanvragen**

### **A. Herijking SAP landschap**

De BD licht het voorstel toe en geeft kort gezegd aan dat de financiële administratie aan vernieuwing toe is. De operatie heeft een groot hygiënekaracter. Het IC onderschrijft het belang van een goed werkende financiële administratie en wenst de vaart er bij dit project ook in te houden, maar ziet behalve een groot afbreukrisico (is het wellicht mogelijk dit project in kleinere stappen te doen?) tevens aanbestedingsrisico's en een grote bandbreedte in de te verwachten projectkosten. De BD onderzoekt mede met de hulp van de Landsadvocaat welke aanbestedingsroute moet worden bewandeld. De BD dient rekening te houden met de Rijksbrede ICT toets die ongetwijfeld ook op dit project zal plaatsvinden. Aangezien het eerste deel van dit SAP project uit "no regret" en tevens niet aanbestedingsplichtige onderdelen bestaat, adviseert het IC op dit moment een deel van de gevraagde middelen vrij te geven en daarbij aan te sluiten bij wat de BD in het document 'Globale Impactanalyse Herijking SAP landschap' als kosten heeft meegenomen bij de onderkant van de gehanteerde bandbreedte.

*Het IC adviseert op dit moment, vanwege de noodzaak de vernieuwing van SAP door te zetten, tot een vrijgave van € 8,5 mln (incidenteel 2016). Een vervolg budgetaanvraag zal worden gedaan bij de feitelijke aanbesteding, of eerder wanneer de beschikbaar gestelde middelen benut zijn.*

### B. Innovatiedriehoek

De werkgroep heeft in de notitie 'adviesvrijgave middelen IC 29-01-2016' een negatief advies op de budgetuitvraag Innovatiedriehoek uitgebracht. Dit negatieve advies is niet vanuit de inhoud verstrekt, maar vanuit de procesgang. Door de late aanlevering van deze budgetuitvraag (€ 33 mln voor 2016) heeft de werkgroep het IC geen punten ter overweging kunnen meegeven. De BD geeft aan meer aandacht aan een juiste procesgang te zullen besteden en hier meer capaciteit op in te zullen zetten. Tevens wordt voorgesteld om deze budgetuitvraag naar het IC van 18 maart a.s. door te schuiven. Tot die tijd worden naar verwachting geen grote uitgaven gedaan en zullen kleinere bedragen uit de lopende begroting worden voorgefinancierd. In geval toch grotere bedragen noodzakelijk zijn zal een schriftelijke IC ronde uitkomst kunnen bieden. De BD krijgt nog het verzoek om bij de uitgestelde budgetuitvraag eventuele licentievraagstukken te betrekken, evenals inzicht te bieden in de gehanteerde aannames bij percentage ICT onderhoudskosten.

*Afgesproken is dat de BD zorgt voor een beter proces van aanlevering van stukken aan de werkgroep, zodat tijdige beoordeling plaats kan vinden. De voorzitter concludeert dat voortaan alleen stukken op agenda komen die voorzien zijn van een advies van de werkgroep. De budgetaanvraag Innovatiedriehoek wordt naar het IC van 18 maart doorgeschoven.*

### C. Oliver Wyman (OW), eerste kwartaal 2016

Het IC is van mening dat er een helder verhaal moet komen waarom je zowel in- al externe medewerkers in je organisatie nodig hebt. Er ligt hier een duidelijke relatie met de roadmap. De BD geeft aan nog geen document opgeleverd te hebben waaruit de visie blijkt op hoe en wanneer de BD zonder de inzet van OW denkt te kunnen opereren (afbouwplan). De BD is bezig de uitfasering in kaart te brengen, waarbij een onderscheid zal worden gemaakt naar algemene PMO ondersteuning en de gerichte adviestrajecten. De BD is van mening dat het een illusie is te veronderstellen dat dit ingrijpende verandertraject zonder externe hulp kan worden gerealiseerd en geeft aan dat vanuit de historie gezien juist om zware externe expertise is verzocht. Het IC begrijpt dat op zekere hoogte externe expertise noodzakelijk is, maar vraagt om een strategie dat – mede gezien de huidige (politieke) discussies over inkomensnormering en gebruik van externe expertise- erop gericht is zoveel als mogelijk noodzakelijke capaciteit bij de BD onder te brengen. De BD beaamt dat maatvoering noodzakelijk is. Het IC begrijpt ook dat daar tijd voor nodig is en niet per direct de in gang gezette werkzaamheden kunnen worden beëindigd, als deze al door eigen medewerkers van de BD kunnen worden opgepakt.

De externe leden en de DGOBR adviseren alles afwegende, vanuit de zorg voor de continuïteit van het veranderprogramma, positief over de vrijgave van de middelen voor het eerste kwartaal 2016 (€ 6,8 mln.). Als voorwaarde wordt gesteld dat er op 18 maart een afbouwprogramma beschikbaar is. Tevens wordt vastgesteld dat er forse bedragen aan externe expertise wordt uitgegeven en men realiseert de politieke gevoeligheid daarvan. De interne leden van het IC adviseren –vanwege deze politieke gevoeligheid- om op dit moment de gevraagde gelden niet vrij te geven, maar dit eerst met de bewindslieden van Financiën af te willen stemmen.

Voor de volgende IC's is afgesproken het onderscheid tussen extern en intern IC-advies niet meer te zullen maken en met eenduidige advisering te zullen komen.

*In het IC van 18 maart 2016 is overeengekomen dat de vrijgave van de middelen voor OW voor het eerste kwartaal van 2016, gezien de politieke gevoeligheid van dit onderwerp, naar het overlegniveau met de bewindslieden wordt getild.*

#### 6. Context / vooruitblikken

A. De kubus van de Jong ("Op de goede weg?")

Niet besproken.

B. Dashboard periodiek overleg BD met SG

Er was geen recent dashboard beschikbaar. Niet besproken.

#### 7. Vervolgbijskomsten van het IC

Het eerstvolgende IC vindt plaats op vrijdag 18 maart 2016 (13.00-15.30 uur) in Den Haag. Voorafgaand aan dit IC zal de SG aansluiten om kennis te maken met de externe leden. Tot en met de zomer wordt er daarna bijeen gekomen op 20 mei (Utrecht) en 15 juli (Eindhoven). De IC's na de zomer zijn inmiddels ook al ingepland op 2 september en 4 november. Afgesproken is dat, indien noodzakelijk, extra schriftelijke IC rondes plaatsvinden buiten de geplande IC's om.

#### 8. WVTTK/rondvraag

vraagt om afstemming met BIT.  vraagt om een werkbezoek aan Switch. De BD zegt toe dit te organiseren. Het IC geeft verder aan de werkgroepadviezen als nuttig te ervaren en een voltallige opkomst zoals vandaag erg op prijs te stellen.

#### Overzichtstabel met afspraken

	<b>Afspraken/actiepunten</b>	<b>Aan zet?</b>	<b>Deadline?</b>
1	Opleveren roadmap	BD	18 maart 2016
2	Opleveren document stand van zaken Switch	BD	18 maart 2016
3	Positief advies vrijgave herijking SAP landschap (8,5 mln)	IC	1 <sup>e</sup> SW 2016
4	Verbeteren proces van aanlevering van IC vergaderstukken aan de werkgroep	BD	continue
5	Doorschuiven budgetaanvraag Innovatiedriehoek	BD	18 maart 2016
6	Oplevering afbouwdocument OW	BD	18 maart 2016
7	Afstemming vrijgave OW eerste kwartaal 2016 tussen FEZ/IRF en politieke leiding	FEZ/IRF	1 <sup>e</sup> SW 2016



T.B.V. GESPREK WOENSDAG 3 FEBRUARI OM 11:30 OVER INVESTERINGSAGENDA

Aan  
de Minister  
de Staatssecretaris

Directie Financieel-  
Economische Zaken

Inlichtingen

Datum  
2 februari 2016

Notienummer  
2016-0000006362

Auteur

Van  
de directeur Financieel-  
Economische Zaken

# notitie

Zijlicht FEZ: Stand van zaken Investeringsagenda

## Inleiding

De Belastingdienst (BD) heeft u onlangs een stand van zaken notitie m.b.t. de investeringsagenda toegestuurd. Ter voorbereiding op uw overleg met de BD hierover treft u in deze notitie de visie van FEZ aan op de stand van zaken van de investeringsagenda. FEZ is van mening dat de BD hard werkt aan het realiseren van de diverse doelstellingen. Er is veel in gang gezet, er wordt op veel niveaus goed mee- en nagedacht. In deze notitie willen wij in onze rol van controller ten aanzien van een aantal onderwerpen een zijlicht bieden.

## Roadmap/TOM

Vooralsnog ontbreekt het FEZ aan een actueel inzicht in het totaalplan van de investeringsagenda en de daarbij noodzakelijke projectbeheersing. In het Investment Committee, waar FEZ deel van uitmaakt, van 29 januari jl. is het belang hiervan breed onderstreept. De BD heeft aan het Investment Committee toegelicht dat het afgelopen half jaar veel in gang is gezet, waaronder het Target Operating Model (TOM) en de doelenhiërarchie. FEZ is van mening dat de in gang gezette ontwikkelingen goed zijn, maar een totaaloverzicht ontbreekt. Er is een sturingsinstrument in de vorm van een bijgestelde roadmap noodzakelijk. De BD geeft aan dat de roadmap momenteel vergevorderd is en na interne overeenstemming ook met FEZ en de rest van het IC zal worden gedeeld. (planning: 15 februari)

Voor de TOM, dat als primair kader fungeert, geldt dat vier segmenten worden onderscheiden (Grote Ondernemingen, MKB, Particulieren en Toeslaggerechtigden) waarbij volgens de BD het definiëren van de end-to-end ketenverantwoordelijkheid het onderscheidende aspect is ten opzichte van de huidige situatie, van een majeure wijziging van de governance structuur zou derhalve geen sprake zijn. FEZ is van mening dat het opnemen van een 'was-woordt tabel' uitkomst kan bieden bij het verstrekken van duidelijkheid over de wijze van vernieuwing. Uit de huidige stukken blijkt nog onvoldoende hoe de precieze verantwoordelijkheden straks zijn belegd, waar de beslissingsbevoegdheid in geval van een gedubbelde verantwoordelijkheid ligt (bijv segment directeur t.o.v. directeur overkoepelende/ondersteunende functie) en tenslotte hoe escalatie wordt vorm gegeven. Het zogeheten intersectionmanagement (het managen van de knooppunten) staat voor Q1 2016 op de planning.

### **Switch**

FEZ onderschrijft het belang van de overeenkomst met bonden en medezeggenschap. Dit is een knap resultaat. Wel bestaat er voor FEZ momenteel nog onduidelijkheid of de stappen die nu reeds gezet worden passen in het totale plaatje. FEZ maakt zich zorgen over het beheersingsmechanisme. Hoe is geborgd dat de uitstroom naar Switch samenhangt met de gewijzigde (of te wijzigen) processen? De vertrekregeling wordt immers aangeboden aan alle medewerkers binnen de fiscale kolom van belastingdienst (inclusief onderdeel Toeslagen). Dit brengt budgettaire risico's met zich mee als de uitstroom hoger is dan nodig en/of bij processen die niet direct door investeringsagenda worden geraakt. De vraag is of de continuïteit op het primaire proces in gevaar komt (door ongewenste uitstroom), waardoor niet alleen de uitgaven het beschikbare budget te buiten kunnen gaan, maar ook de belastingopbrengsten onder druk zouden kunnen komen te staan. De BD heeft m.b.t. het continuïteitsrisico mondeling toegelicht dat per medewerker wordt bekeken of de aard van de werkzaamheden het toelaat de BD –al dan niet via Switch- te verlaten. FEZ heeft de BD met het oog op het volgende IC in maart verzocht de strategie en het beheersingsmechanisme m.b.t. Switch uit te schrijven. In de voorwaarden die aan de medewerkers zijn gecommuniceerd komt volgens FEZ nu geen beperking naar voren. Geschreven staat dat de termijn waarop uitstroom wordt verleend, door het bevoegd gezag, kan worden verlengd tot 6 maanden na de datum van ondertekening van het ingediende aanvraagformulier. Er staat niet dat het bevoegd gezag de aanvraag kan afwijzen. De BD geeft aan dat in situaties met een strategisch karakter de Raad van Bestuur beslist over het al of niet vervullen van een vacature.

### **Ondersteuning door Informatievoorziening (programma "Regie Modernisering IV-landschap")**

In december is het plan van aanpak Programma Regie Modernisering IV-landschap vastgesteld. Met het programma wordt - in een langjarig traject - regie gevoerd op de omvorming van de huidige systemen voor de massale processen naar een toekomstvast 'slank' systemenlandschap. Het hebben van een plan is tevens een voorwaarde om ervoor te zorgen dat het predicaat 'ernstig' vervalt. De ARK heeft zich nog niet over het plan uitgesproken. Het realiseren van het plan moet ervoor zorgen dat het predicaat ernstig verdwijnt; het wegwerken van onvolkomenheid als zodanig zal een kwestie van jaren zijn. Het programma is een visiedocument en sluit aan op het gedachtegoed van de Investeringsagenda. Het programma bevat in de laatste twee hoofdstukken een aanpak voor het opstellen van een planning en monitoring van de activiteiten. Het programma zal tevens leiden tot een meerjarenplanning volgens het ritme van 3 maanden, 3 kwartalen en 3 jaren van de Investeringsagenda, fijnmazig op de korte termijn en minder fijnmazig op de wat langere termijn. Op onderdelen is al een planning beschikbaar, zoals voor het lopende Programma rationalisatie (2015-2017). In 2016 Q1 zal het IV landschap eerst opnieuw worden beoordeeld. Vervolgens zullen de roadmaps worden herbepaald, zodat er in Q3 een goed beeld is. Op basis hiervan zal uiterlijk ultimo 2016 een integraal plan zijn opgesteld inclusief een schatting van de kosten. Het programma vormt een goede basis om te komen tot een concreet meerjarig en integraal plan voor het oplossen van de onvolkomenheden. Dit plan zal volgens de BD uiterlijk ultimo dit jaar gereed zijn. FEZ vindt dat het integrale plan, op korte(re) termijn moet worden opgesteld en indien nodig een langere termijn kan beslaan dan de 3-jaarstermijn in de roadmaps voor de Investeringsagenda. Uit de Roadmap voor de Investeringsagenda moet concreet blijken wat men gaat doen om de legacysystemen "lichter" te maken.

### **Stand van zaken Investment Committees**

In de IC's vinden verhelderende discussies plaats over de met de veranderagenda gemoeide projecten. Naast een advies op de vrijgave van middelen (waarna tot op heden FEZ/IRF overgaan tot het vrijgeven van de middelen) wordt het IC door de BD als een klankbord gebruikt bij de lastige veranderopgave waar de BD voor staat. De ICT en HR expertise van de externe leden wordt door de BD gewaardeerd.

Tot op heden verloopt de voorbereiding op de IC's niet altijd even vlekkeloos. Conceptstukken worden vaak laat aangeleverd, waardoor de werkgroep het IC niet altijd even goed kan bedienen. Dit heeft tot gevolg gehad dat een budgetaanvraag naar een volgend IC is doorgeschoven. De BD heeft aangegeven hier aandacht voor te zullen hebben en extra menskracht te zullen inzetten voor procesverbetering en kwaliteit projectvoorstellen.

### **Budget investeringsagenda**

De met de investeringsagenda gemoeide gelden staan in afwachting van vrijgave op de aanvullende post (projectgelden) of op onze begroting IX (Switch). Voor 2015 geldt dat meer dan de helft van het budget niet tot besteding is gekomen. Dit houdt hoofdzakelijk verband met (langdurige) aanbestedingstrajecten, waardoor deze middelen pas later tot besteding komen. De onderuitputting uit 2015 is naar 2016 overgeheveld. Dit betekent dat voor 2016 een totaalbedrag van € 314 mln. voor investeringen beschikbaar is. Aan besparingen dient € 38 mln. te worden gerealiseerd. Met betrekking tot deze besparing vraagt FEZ zich af of de latere start van Switch consequenties zal hebben voor het halen ervan. Nadat de aanvullende informatie over Switch is opgeleverd (inzicht in verdwijnende processen, aantallen in-, uit- en doorstroom Switch, strategie en beheersingsmechanismen) zal de veronderstelde besparing opnieuw tegen het licht gehouden moeten worden.

### **Rapportagestructuur**

Eerder is opgemerkt dat als gevolg van het ontbreken van een bijgestelde roadmap (met een daarin opgenomen beheersingskader) tot op heden voor FEZ weinig zicht bestaat op het monitoring/rapportage traject en daarmee ook op de behaalde resultaten, en lopende projecten. De BD werkt inmiddels aan de oprichting van een projectbureau investeringsagenda. FEZ juicht dit van harte toe, zeker gezien het feit dat het voornemen bestaat de huidige werkzaamheden van Oliver Wyman (OW) in deze af te bouwen. Het idee is om met 'eigen (nieuwe) medewerkers' de projectresultaten te volgen en daarover te rapporteren.

### **PMO**

In het PMO is een belangrijke rol weggelegd voor Oliver Wyman. Vorig jaar is in het IC aan de orde geweest dat een te grote afhankelijkheid van externen moest worden voorkomen en is afgesproken dat de BD inzichtelijk zou maken hoe en wanneer de BD zonder inzet van externe partijen (OW) zal functioneren. Ook waren er zorgen over onderliggende tarieven.

In het IC van 29 januari is geconstateerd dat de BD nog geen "afbouwnotitie" heeft ingebracht. De BD geeft aan met de uitfasering bezig te zijn (waarbij een onderscheid zal worden gemaakt naar algemene PMO ondersteuning en de gerichte adviestrajecten). De BD heeft tijdens het meest recente IC aangegeven van mening te zijn dat dit ingrijpende verandertraject niet zonder externe hulp kan worden gerealiseerd en geeft aan dat vanuit de historie gezien ook door de staatssecretaris juist om zware externe expertise is verzocht. Het IC heeft

aangedrongen op snelle beschikbaarheid van de "afbouwnotitie". De externe leden van het IC hebben op 29 januari jl. positief geadviseerd over de middelen voor OW voor het eerste kwartaal 2016 (€ 6,8 mln). Dit vanuit het standpunt het veranderproces niet te willen vertragen en dat niet per direct de in gang gezette werkzaamheden kunnen worden beëindigd, als deze al door eigen medewerkers van de BD kunnen worden opgepakt. Gezien de politieke gevoeligheid van de hoge kosten voor externe expertise en het nog ontbreken van een visie op de afbouw van externe hulp menen de IRF/FEZ de vrijgave van deze middelen in een besispunt aan u voor te leggen. Dit zal in een aparte notitie aan u worden voorgelegd.



**TER ADVISERING**

Aan

Raad van Bestuur Belastingdienst

**Directie Financieel-  
Economische Zaken**

**Inlichtingen**

**Datum**

22 februari 2016

**Notienummer**

2016-0000014658

**Auteur**

**Van**

de directeur Financieel-  
Economische Zaken, de  
directeur Inspectie der  
Rijksfinanciën

**Cc**

# notitie

Stand van zaken monitor Switch

## **Aanleiding**

FEZ en IRF zien gegeven de huidige onduidelijkheden en het ontbreken van een beheersingsmechanisme rondom Switch risico's ontstaan aan zowel de uitgaven- als de ontvangstenkant van de begroting.

## **Monitor**

Al sinds november is FEZ reeds met de Belastingdienst in gesprek over de opzet en uitrol van deze monitor, zonder een concreet resultaat tot gevolg, terwijl de voorjaarsbesluitvorming op aanvangen staat. FEZ en IRF verzoeken u daarom uiterlijk 1 maart a.s. de inrichting van de monitor gereed te hebben, een eerste raming op te leveren en hierover vervolgens tweewekelijks te rapporteren. Daarbij zijn onder andere de volgende aandachtspunten van belang:

### **Personeel/mobiliteit:**

- Hoeveel medewerkers hebben een mobiliteitsgesprek aangevraagd?
- Welke inschatting volgt daaruit voor het aantal medewerkers dat van een regeling gebruik maakt?
- Hoe ziet de leeftijdsopbouw/dienstjarenopbouw van deze medewerkers er uit?
- Hoe ziet de schaalopbouw van deze medewerkers er uit?
- Hoeveel medewerkers hebben gebruik gemaakt (of wat zijn de inschattingen) van de varianten A t/m D?
- Uit welke processen zijn deze medewerkers afkomstig?
- Hoeveel van de ontstane vacatures (of die naar verwachting zullen ontstaan) kunnen als kritiek worden aangemerkt en wat betekent dit voor de handhaving (en in het verlengde daarvan de belastingopbrengsten)?
- Hoeveel medewerkers van FIOD en Douane maken gebruik van de vrijwillige fase? En in welke mate worden de door hen bezette plaatsen door medewerkers uit Blauw en Rood gevuld?



Naast deze reguliere stroom willen we tbv de voorjaarsbesluitvorming graag inzicht in:

- Een meerjarige raming voor personeelskosten BD incl. laatste prognoses Switch
- Onderscheid kosten/budgetuitputting romporganisatie, flexibele schil en medewerkers die in Switch instromen (fte's met de daarbij bijbehorende loonkosten).
- De kosten van arrangementen (stimuleringspremie, loonsuppletie, reistijdvergoeding, trainingen, workshops en snuffelstages) die vanaf 2016 in beeld zijn. Bij de stimuleringspremie dient met de werkgeverspremie van 52% (eindheffing) rekening te worden gehouden.
- Wat leveren de uittredende medewerkers aan besparing op en hoe verhoudt zich dat tot het voor 2016 ingeboekte bedrag van € 38 mln.?
- Wat zijn de gevolgen voor de belastingontvangsten?



Aan  
de Minister, de Staatssecretaris

Inspectie der Rijksfinanciën  
Directie Financieel-  
economische Zaken

Inlichtingen

Datum  
11 maart 2016

Notitienummer  
2016-0000023529

Auteur

Van

Financieel-  
Economische Zaken

Kopie aan

# notitie

Stand van zaken Investeringsagenda Belastingdienst

## Aanleiding

We staan voor een lastig traject inzake de Investeringsagenda (IA) BD. Aankomende week vinden twee belangrijke overleggen plaats:

- 17/3 overleg met de centrales Georganiseerd Overleg (GO) BD
- 18/3 Investment Committee

Voor deze overleggen is het gewenst dat er op korte termijn een gezamenlijke strategie wordt ontwikkeld gegeven de budgettaire en politieke (doelmatigheids) risico's vanwege de massale belangstelling voor Switch (uitstroomregeling BD).

## Advies

- We adviseren u om de BD te vragen zo snel mogelijk inzichtelijk te maken wat de gevolgen van de aanmeldingen voor switch zijn voor het primaire proces, inclusief een beheersingsinstrumentarium dat aangeeft voor welke processen/functies maatregelen genomen kunnen/moeten worden om de continuïteitsrisico's (met mogelijke impact op de hoogte van de belastingontvangsten) beheersbaar te houden.
- Nadat de strategie is ontwikkeld is het volgens ons verstandig overleg met het GO BD te voeren en een budgetaanvraag bij het IC in te dienen.

## Kernpunten

- In het IC ligt een budgetaanvraag Switch voor waar FEZ/IRF vooralsnog negatief op adviseren. De budgettaire raming past niet binnen het huidige kader en het ontbreekt op dit moment aan een beheersingsinstrumentarium.
- Gegeven de enorme toestroom van aanmeldingen voor de regeling zien we op korte termijn een groot continuïteitsrisico voor het primaire proces en daarmee de belastingontvangsten (budgettair risico). Tevens is naar verwachting sprake van een boete/eindheffing van 52% vanwege de waarschijnlijke 'kwalificatie' dat het hier om VUT-regeling gaat. Dit is juist politiek van belang omdat dit kabinet tegen vervroegde uitstroom van ouderen is.
- Een groter deel dan voorzien van het budget bestemd voor de IA dreigt op te gaan aan een sociale regeling (verkapte VUT). Dit zien we als een politiek risico, en is niet de beoogde besteding van de IA-middelen.
- BD ziet de enorme toestroom als een grote kans om de IA goed uit te rollen: de organisatie komt in beweging, krapte zal aanzetten tot verdere innovatie en er kan op ingespeeld worden door innovatiecapaciteit te verleggen. Er wordt gezegd dat de continuïteit niet in het geding is.

- In de werkgroep Intensivering Toezicht en Invordering is door de BD reeds een serieuze winstwaarschuwing afgegeven m.b.t. de te realiseren belastingontvangsten (ingeboekt in RA).
- In de stukken voor het IC wordt melding gemaakt van het sluiten van de vrijwillige fase van de regeling per 1/7. Hiervoor is overleg met de vakbeweging vereist. BD voert deze gesprekken. We vinden het van groot belang dat voor dit overleg (17/3) een zeer zorgvuldige strategie is ontwikkeld afgestemd met FEZ/IRF en SG/BBO. Het sluiten van de regeling alleen al is gevaarlijk vanwege het aankondigingseffect waardoor op korte termijn de risico's alleen maar kunnen toenemen.

### **Toelichting**

#### Switch en budgetaanvraag IC

- In de aankondiging van de IA aan de TK is als volgt melding gemaakt van Switch: "In de komende twee jaar wordt de Belastingdienst, en elk proces daarbinnen, opnieuw ingericht. De mensen die voor de taak nodig zijn worden daartoe ingezet of aangezocht. Mensen die niet meer in de nieuwe werkwijze passen, stromen uit. Loyaliteit werkt hier twee kanten op: de medewerker die niet meer in de nieuwe processen past, stroomt uit naar een afzonderlijke, hiertoe op te richten tijdelijke transitieorganisatie, 'Switch', die zal functioneren gedurende een periode van zes tot acht jaar".
- In de begroting 2016 is een structurele bruto besparing ingeboekt van 292 mln. waarin in 2024 4800 fte zijn verdwenen. Er is tegelijkertijd 648 mln. cumulatief begroot voor frictiekosten (zie tabel). Ook is een structurele reeks gereserveerd voor het kunnen aannemen van 1500 fte hoger gekwalificeerd personeel.
- Op 15 december is overeenstemming met de bonden bereikt over de vormgeving van de uitstroombegroting. Hierbij zijn 4 varianten overeengekomen:
  - o A: directe uitstroom met stimuleringspremie (max. 75.000 bruto);
  - o B: tijdelijk werk in switch daarna vertrek met stimuleringspremie;
  - o C: werk, begeleiding en uitstroom;
  - o D: tijdelijk werk in switch en uitstroom.
- Dit alles met daarbij het opzetten van een vrijwillige fase voor de gehele BD (incl. Douane en FIOD).
- De vrijwillige fase is per 1 februari ingegaan en reeds in de eerste maand hebben circa 6000 medewerkers (4500 fte) een gesprek over één van bovenstaande varianten aangevraagd (waarvan 1500 fte variant A). Dit zijn medewerkers in alle geledingen van de BD met een concentratie van 60-plussers (73%). Een deel van de aanvragen betreft bedrijfskritische functies (inschatting BD: 250 fte) en Douane/FIOD (400 fte). Wanneer deze mensen de dienst verlaten moeten er nieuwe mensen worden aangetrokken. Voor een ander deel zal tijdelijk vervanging moeten worden gezocht, aangezien de uitrol van de IA nog moet plaatsvinden.
- Bij de budgetaanvraag voor het IC wordt uitgegaan van een aantal aannames. 2600 fte zal daadwerkelijk de BD verlaten met een stimuleringspremie. Er wordt met een vervanging van 15% gerekend, terwijl de ICT-projecten waarmee het werk verder geautomatiseerd gaat worden nog moeten starten. Omdat naar verwachting vanwege de

- vormgeving van de regeling een eindheffing van 52% over de arrangementen dient te worden afgedragen past het totaal begrote budget ook intertemporeel niet, nog afgezien van het feit dat het op meerdere fronten kwetsbaar is dat de Belastingdienst zichzelf een naheffing moet gaan opleggen.
- Aannames zijn moeilijk te toetsen. Vervanging van essentiële functies mag natuurlijk niet in gevaar komen en het gehele proces van vernieuwen van bestaande processen moet nu naar aanleiding van de aanmeldingen vorm gegeven worden. Er dreigt het gevaar van een ongecontroleerd proces.
  - Er wordt middels deze budgetaanvraag een beroep gedaan op IA-middelen bestemd voor ICT en vernieuwing en een kasschuif om de plaat te laten sluiten. Onze inschatting is dat de opwaartse budgettaire risico's veel groter zijn dan de neerwaartse.

SWITCH	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Cum.
<b>Begroting</b>	63	91	120	138	120	75	35	6	<b>648</b>
<b>Scenario IC</b>	127	198	139	138	87	39	8	0	<b>735</b>
<b>Verschil</b>	<b>64</b>	<b>107</b>	<b>19</b>	<b>-1</b>	<b>-33</b>	<b>-36</b>	<b>-27</b>	<b>-6</b>	<b>87</b>

#### Georganiseerd Overleg BD

- Donderdag 17/3 staat een GO BD gepland. Het doel zal zijn om de vrijwillige fase zo snel als mogelijk stop te zetten, om de regeling nog enigszins budgettair beheersbaar te houden. Hiervoor is het ons inziens noodzakelijk dat er een goed onderbouwde strategie wordt gevolgd waarbij helder wordt aangetoond dat de continuïteit in het geding is. Tevens zullen andere mogelijke beheersmaatregelen besproken moeten worden.
- Het GO zal nl. willen zien dat de continuïteit in het geding is, aangezien dit het haakje biedt om de regeling aan te passen. Anders zal naar onze verwachting er weinig bereidheid zijn om überhaupt tot een dergelijke evaluatie over te gaan.
- Om dit te ondersteunen moet er per direct een beheersingsinstrument worden opgezet, dat zeer spoedig tot duidelijke uitkomsten leidt. Het zal veel energie kosten om, gegeven de huidige afspraken met het georganiseerd overleg, een goede beheersing van dit proces alsnog vorm te geven.

#### Juridisch kader

- De duur van de vrijwillige fase vanaf 1 januari 2016 wordt toegepast gedurende de looptijd van de Investeringsagenda. Dat neemt niet weg dat zich omstandigheden kunnen voordoen waarbij er onaanvaardbare risico's worden gelopen ten aanzien van de continuïteit in de bedrijfsvoering, die van invloed kunnen zijn op de geldigheidsduur. Om die reden vindt periodiek en voor de eerste keer na twee jaar, begin 2018, een evaluatie plaats.
- In het GO BD van 14/1 is het volgende overeengekomen: De voorzitter is bereid af te spreken dat de evaluatie na twee jaar plaatsvindt. Maar hij wil die afspraak alleen maken als er tevens een 'Herenakkoord' wordt gesloten dat die termijn bespreekbaar is als blijkt dat de Belastingdienst daardoor niet goed functioneert. De centrales stellen dat het goed

functioneren van de Belastingdienst een gezamenlijk belang is van partijen en stemmen hiermee in.

- Directe uitstroom is uitstroom binnen 3 maanden na ondertekening en indiening van het volledig ingevulde aanvraagformulier waarin de beoogde uitstroombdatum is opgenomen. Het bevoegd gezag kan in verband met de continuïteit van het werk in het Switchplan een uitstroombdatum opnemen die maximaal 6 maanden na de datum van de ondertekening en indiening van het aanvraagformulier is gelegen. De medewerker blijft gedurende bedoelde periode werkzaam in de staande organisatie.
- Zeer waarschijnlijk is sprake is van een juridische verplichting voor wat betreft de medewerkers die zich reeds hebben aangemeld. Overleg met bonden kan dan eventueel (aankondigingseffect werkt immers averechts) alleen verder opwaarts effect temperen.

**Verslag van de Overlegvergadering met de Centrales in het Georganiseerd Overleg Belastingdienst (GO BD), gehouden op donderdag 17 maart 2016**

**Agendapunt 2. Stand van zaken toepassing VWNW-beleid in het kader van de investeringsagenda**

[naam weggehaald; werkgeverszijde] licht toe dat de voorlichtingsrondes goed zijn bezocht. De gekozen opzet voldeed prima.

De eerste dagen waren er veel aanmeldingen, al hebben sommigen zich dubbel aangemeld. Op dit moment hebben zich 5400 medewerkers aangemeld, waarvan iets minder dan 2000 voor de A-variant, de rest voor de varianten B, C en D. Het grootste deel kiest voor de B-variant. Kort na 1 februari jl. is gestart met het plannen van de gesprekken over de A-variant. Met nagenoeg alle aanmelders is inmiddels een gesprek gevoerd. 1050 van de 2000 medewerkers die zich hadden aangemeld hebben aangegeven de dienst te willen verlaten. Een aantal beraadt zich nog. De verwachting is dat circa 1200 medewerkers gebruik zullen maken van variant A. Vervolgens is bezien wat de gevolgen zijn voor de continuïteit en of het vertrek van de medewerkers kan worden opgevangen door het zittende personeel. Het is de bedoeling willekeurig te voorkomen en niet diegenen die zich het eerst aanmelden voor te laten gaan, zodat diegenen die zich later aanmelden moeten worden afgewezen. Het aantal aanmeldingen zwakt af. Zodra de continuïteitstoets is afgerond, beziet de toetsingscommissie of het proces naar behoren is verlopen en kunnen de eerste vaststellingsovereenkomsten worden getekend. Naar verwachting zal dat vanaf 1 april zijn, antwoordt de voorzitter op een vraag van [naam weggehaald; werknemerszijde]. Hij licht verder toe dat er een planning is gemaakt op basis van een aantal aannames, zoals voor het totale volume. Hij onderscheidt vier verschijningsvormen van continuïteit:

Volume (er vertrekken teveel medewerkers uit een bepaalde groep);

Kwaliteit (er vertrekken teveel medewerkers met een bepaalde kwaliteit);

Fasering (het verloop in de tijd afgezet tegen de mate waarin men in staat is het werk te veranderen. Dit speelt met name in de B-variant);

Financiële volumes.

Die vier aspecten moeten in samenhang worden bezien en zullen ook binnen het departement worden besproken.

Daarbij gaat het om de instroom, verblijf in en uitstroom uit Switch, het continuïteitsvraagstuk in bovenstaande vier varianten, de werving (slaagt men er in om tijdig de juiste mensen met de juiste kwaliteit te werven) en de financiële kaders. Er is discussie over ongewenste uitstroom, dat wil zeggen ongewenst qua schaalniveau of qua werk. Die moet ook worden opgevangen door vervangingswerving. Het betalen van een vertrekpremie heeft invloed op het budget dat beschikbaar is voor de investeringsagenda. Ongewenste uitstroom is niet meegenomen in de bandbreedte voor de personele exploitatie. Dinsdag 22 maart is er een gesprek met binnen het departement gepland over de continuïteit in de zin van de betaalbaarheid en de belastingopbrengsten.

De centrales geven aan verrast te zijn over de continuïteitstoets, die zij hadden opgevat als een individuele toets. Nu blijkt dat iedereen 'on hold' is gezet, zelfs als er al een toezegging is gedaan. Volgens de voorzitter gaat het er om dat niet "Wie het eerst komt het eerst maalt" geldt. Hij heeft er begrip voor dat dit voor sommigen een teleurstelling kan zijn. [naam weggehaald; werknemerszijde] vraagt zich af of het mogelijk is in overleg een oplossing te vinden voor die gevallen waarin al een toezegging is gedaan. Het is vreemd om aanmeldingen van medewerkers van wie iedereen meent dat zij snel kunnen vertrekken, ook 'on hold' te zetten, stelt [naam weggehaald; werknemerszijde]. Juist in die gevallen waarin er al toezeggingen zijn gedaan moeten medewerkers daarop kunnen vertrouwen.

[naam weggehaald; werknemerszijde] merkt op dat de continuïteitstoets toch een momentopname is. Er kunnen daarna immers nog aanmeldingen volgen en die moeten

uiteindelijk ook individueel beoordeeld worden. Het grootste deel van de aanmeldingen (1200) is binnen, stelt de voorzitter. Volgende aanmeldingen zijn gemakkelijker te behandelen. Hij zegt er vertrouwen in te hebben dat de organisatie het grote aantal kan opvangen. De Belastingdienst zal trachten diegenen die weg willen daartoe zo snel mogelijk gelegenheid te bieden, al vraagt hij zich af of dat al per 1 april zal zijn.

Hierbij wijst [naam weggehaald; werknemerszijde] op het risico van uitstel van uittreeddata, omdat dat ertoe kan leiden dat medewerkers al pensioen hebben laten ingaan –in de verwachting er al eerder uit te kunnen – maar nog in dienst zijn. Dat is nu nog geen probleem, maar kan dat wel worden na de wetswijziging per 1 juli a.s.

[naam weggehaald; werkgeverszijde] geeft aan dat dat probleem al is onderkend. Het is van belang goed, eenduidig en breed over de continuïteitstoets te communiceren, want het leeft erg bij de medewerkers, merkt [naam weggehaald; werknemerszijde] op.

Op een vraag van [naam weggehaald; werknemerszijde] antwoordt de voorzitter dat de planning van de financiën dit jaar niet wordt gehaald. In overleg met de minister moet worden gezien hoe dat kan worden opgevangen. Het betreft zowel instroom, doorstroom in en uitstroom uit Switch. Aangezien de regeling kenmerken heeft van een prepensioenregeling zal er naar verwachting nog een eindheffing volgen, die gefinancierd moet worden, maar dat blijkt pas achteraf en hangt af van een goede afspiegeling.

Act Mocht daar, gezien de financiën, aanleiding voor bestaan, dan wordt een extra GOBD gepland.

Mede naar aanleiding van het technisch beraad vragen de centrales nog aandacht voor de volgende punten.

- Voorwaarschuwing.

Voordat men als verplichte VWNW-kandidaat wordt aangewezen is er behoefte aan een voorwaarschuwing, geven de centrales aan. Voorafgaand aan de verplichte fase krijgt iemand een voorgenomen besluit tot aanwijzing als verplichte kandidaat of tot plaatsing in de nieuwe organisatie, licht [naam weggehaald; werkgeverszijde] toe. Voorgesteld wordt uiterlijk vier weken voorafgaand aan het voorgenomen besluit de medewerkers daarover te informeren. De centrales stemmen in met dit voorstel. De gedachte is dat niet schriftelijk te doen, om te voorkomen dat sprake is van een voorgenomen besluit over een voorgenomen besluit, maar via een e-mail aan alle medewerkers die het betreft, stelt [naam weggehaald; werkgeverszijde]. Het is van belang rekening te houden met de peildatum in relatie tot de systematiek van afspiegeling, meent [naam weggehaald; werknemerszijde]. Als medewerkers vrijwillig vertrekken nadat de peildatum is vastgesteld, heeft dat effect op de afspiegelingsregels.

Act Van de zijde van de Belastingdienst volgt nog een voorstel.

- Lijst veel gestelde vragen

De centrales verzoeken de wijzigingen op de lijst inzichtelijk te maken.

Act Cluster bedrijf zegt dat toe.

- Achterbanraadpleging ACOP/FNV Overheid en AC/NCF

Naar aanleiding van het vorige overleg zouden FNV Overheid en NCF nog twee punten voorleggen aan de achterban. Dat is inmiddels gebeurd en het is goed verlopen.

Daarmee zijn die punten van tafel, geeft [naam weggehaald; werknemerszijde] aan.

- Nota werving en selectie

De centrales stellen voor de nota op korte termijn te bespreken. Er worden al veel vragen gesteld, onder meer over de doorstroommogelijkheden. [naam weggehaald;

werkgeverszijde] geeft aan dat er overigens wel (massale) werving al in gang is gezet conform het huidige beleid.

- **Aanpassing instelbeleid VWNW-commissie**  
De aanpassing moet nog plaatsvinden.
- **Werkverdeling in Switch**  
De vorige vergadering hebben de centrales voorgesteld de medezeggenschap te laten meebeslissen over de werkverdeling in Switch. Een toegezegd voorstel van de Belastingdienst, dat in overleg met Switch wordt uitgewerkt, volgt nog geeft [naam weggehaald; werkgeverszijde] aan. Switch krijgt ook een OR, voegt de voorzitter hier aan toe. Men wordt geplaatst binnen Switch en het is de bedoeling de keuze voor het werk dat wordt gedaan niet te laag in de organisatie te leggen. Vanuit het oogpunt van continuïteit moet hier streng aan vastgehouden worden. Het effect is wel dat medewerkers die graag hun eigen werk willen blijven doen het advies krijgen op een later moment te kiezen voor variant A, stelt [naam weggehaald; werknemerszijde]. Daardoor kan de Belastingdienst minder goed te overzien wanneer iemand vertrekt. [naam weggehaald; werknemerszijde] veronderstelt dat een grote groep de keuze uitstelt vanwege de onzekerheid over het werk dat zij in Switch gaan doen.
- **Hardheidsclausule**  
Het rijksbrede VWNW-beleid kent een hardheidsclausule. De varianten A t/m D kennen een dergelijke hardheidsclausule niet, stelt [naam weggehaald; werknemerszijde]. Doordat medewerkers ver van tevoren hun ontslagdatum moeten vastleggen, met name bij variant B en D, kan het voorkomen dat de persoonlijke omstandigheden zodanig wijzigen dat een mogelijkheid tot herziening wenselijk is. Die bereidheid is er en daarom is voorgesteld die mogelijkheid/hardheidsclausule in de notulen op te nemen. De Belastingdienst stemt in met dit voorstel en artikel 49 AAA van het ARAR van toepassing te verklaren.
- **Lacune in de regelgeving bij totstandkoming pilots**  
Hierover is informeel overlegd met de COR, licht [naam weggehaald; werknemerszijde] toe. De centrales stellen voor dat vóórdat de pilot wordt gevuld duidelijk moet zijn wat het betekent voor diegenen die de pilot ingaan. Is de pilot niet succesvol dan gaan de medewerkers weer terug naar hun oude functie. Heeft de pilot succes en leidt die tot een reorganisatie dan gaan zij fictief terug naar hun oude functie en wordt vanuit die situatie de plaatsingsprocedure gestart. Ook hier is het van belang te bezien hoe dit zich verhoudt tot de peildatum voor afspiegeling. De Belastingdienst beraadt zich nog op dit voorstel.
- **Afzien van de stimuleringspremie**  
Er zijn signalen dat er een moreel appel wordt gedaan op medewerkers in de hogere schalen om geen gebruik te maken van de stimuleringspremie, geeft [naam weggehaald; werknemerszijde] aan, vanwege het eventueel politieke effect van het accepteren daarvan. Het maken van dit soort afspraken is aan sociale partners. De voorzitter wijst in dit verband op zijn verantwoordelijkheid als DG. Zonder in te gaan op individuele casuïstiek, stelt hij dat er situaties zijn waarin het naar zijn gevoel te ver gaat een beroep te doen op de regelgeving, ondanks het feit dat het conform de gemaakte afspraken is. Afgesproken wordt dat, als iemand geen rechten ontleent aan de afgesproken regeling, de centrales daarover worden geïnformeerd en over de reden daarvoor, mits de betrokken medewerker daarmee instemt. Uiteraard wordt de betrokkene daarbij niet met naam en toenaam genoemd.



- Stimuleringspremie bij gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid  
De stimuleringspremie zou nadelig uitpakken voor gedeeltelijk arbeidsongeschikten. Een deel van hun inkomen bestaat uit loon en een deel uit een uitkering. Het deel uit loon wordt verrekend met de stimuleringspremie, maar de uitkering wordt verlaagd op het moment dat men ontslag neemt. Daardoor is de afspraak over de stimuleringspremie voor deze groep niet interessant. Wellicht is het daarom beter voor deze groep het totale inkomen te betrekken bij het berekenen van de stimuleringspremie, geven de centrales aan.

Van de zijde van de Belastingdienst wordt aangegeven dat het niet verstandig is een periodieke uitkering te doen aan iemand die geen medewerker meer is. Bovendien wordt hiermee afgeweken van het rijksbrede VWNW-beleid, dat een vergelijkbare voorziening niet kent. Hierop stelt [naam weggehaald; werknemerszijde] dat deze groep kwetsbaar is en minder snel wordt aangewezen. Doordat de stimuleringspremie voor hen niet interessant is blijven ze bij de Belastingdienst, terwijl het voor deze groep wellicht juist een oplossing kan zijn de dienst te verlaten, stelt [naam weggehaald; werknemerszijde]. Het rijksbrede beleid kent voor deze groep de mogelijkheid te kiezen voor buitengewoon verlof. Hier is dat niet afgesproken, voegt [naam weggehaald; werknemerszijde] hier nog aan toe.

Act De voorzitter zegt toe te zullen bezien wat de mogelijkheden zijn voor deze groep.

- Niet kunnen opteren voor de Wia  
In de vaststellingsovereenkomst wordt opgenomen dat gedeeltelijk arbeidsongeschikten die gebruik maken van de stimuleringspremie niet meer kunnen opteren voor een Wia-uitkering. Dat wijkt af van de rijksbrede afspraken, stelt [naam weggehaald; werknemerszijde]. Volgens [naam weggehaald; werkgeverszijde] gaat het er om dat iemand die een stimuleringspremie ontvangt moet verklaren dat hij geen inkomsten meer ontvangt die ten laste van de werkgever komen. Volgens [naam weggehaald; werknemerszijde] moet alleen worden verklaard dat geen WWV wordt aangevraagd, als men dat wel doet moet de premie worden terugbetaald en is dat een keuze.

Arbeidsongeschikten hebben die keuze niet omdat ze voor het deel dat ze arbeidsongeschikt zijn niet kunnen werken.

Act De Belastingdienst zal dit met spoed nagaan.

- Oud UWV-medewerkers en dienstjaren  
De centrales hebben in het technisch beraad voorgesteld om van UWV medewerkers, die destijds onder het sociaal plan vielen, de diensttijd bij het UWV te laten meetellen voor de stimuleringspremie. Nu gebeurt dat bij sommigen wel en bij anderen niet. Het verschil wordt veroorzaakt doordat men onder het convenant valt of vrijwillig heeft gesolliciteerd, geeft [naam weggehaald; werkgeverszijde] aan. Het voorstel is voor diegenen die onder het convenant vallen de dienstjaren bij het UWV te laten meetellen voor de stimuleringspremie.

Act Over de wijze waarop dit praktisch wordt uitgewerkt worden de centrales nog geïnformeerd.

## 1. Oplegmemo IC 18 maart 2016

---

Dit memo bevat een overzicht van de stukken die aan het Investment Committee worden voorgelegd ter advisering en de stukken die ter opiniering worden ingediend. Daarnaast bevat het een beknopte werkvoorraad voor het aankomende IC.

### Kernpunten

#### *Voorgelegd ter advisering*

- De Belastingdienst verzoekt het IC positief te adviseren op de vrijgave van 118 mln. in 2016 (aflopend naar 2 mln. structureel) ten hoeve van:
  - Switch (98 mln.)
  - Mandje IV-projecten (19 mln.)
  - Adviescommissie Financial Control Framework Belastingdienst (0,5 mln.)
- Ter ondersteuning van de budgetaanvraag voor Switch zijn de volgende stukken opgenomen in de memoset:
  - 2a. Memo Budgettaire effecten Switch
  - 2b. Memo Beheersinstrumentarium continuïteit
  - 2c. Presentatie Beheersinstrumentarium continuïteit
  - 2d. Mobility dashboard

#### *Ingediend ter opiniering*

- Conceptversie definition of succes: Het doel van de Definition of Success (DoS) is tweevoudig. Ten eerste, om op een consistente wijze vast te stellen wat succes betekent voor de Investeringsagenda (IA), door doelen te definiëren welke voortvloeien uit de overkoepelende missie van de IA. Deze doelen kunnen vervolgens gebruikt worden voor de communicatie en sturing van het programma. Ten tweede, om deze doelen van de IA meetbaar en scoorbaar te maken in een inhoudelijk consistent kader door de doelen kwantitatief uit te splitsen, en een methodologie uiteen te zetten waardoor er eenduidig een *indicatie* van voortgang kan worden gemeten en gerapporteerd op meerdere niveaus in de organisatie.
- Presentatie mbt stand van zaken Opzet projectbureau: De presentatie bevat een overzicht van waar we nu staan en welke stappen de komende tijd gezet zullen worden.

### *Actiepunten*

- Een van de overeengekomen actiepunten betreft een afbouwplan van Oliver Wyman. Met het vertrek van Oliver Wyman per 18 maart is dit niet meer aan de orde.
- In het IC van 29 januari is een budgetaanvraag gedaan voor Oliver Wyman van 6,8 mln. voor Q1 van 2016. De belastingdienst gaat er, op basis van de behandeling hiervan in het IC, vanuit dat deze middelen worden vrijgegeven.

## Toelichting

### Voorgelegd ter advisering

Hieronder vindt u een beknopte toelichting op het aangevraagde budget. Verdere informatie is te vinden in de memo's 2 t/m 4.

Budgetaanvraag IC 18 maart	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Switch</b>	<b>98</b>	<b>164</b>	<b>115</b>	<b>121</b>	<b>74</b>	<b>34</b>	<b>5</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>
w.v. Loonkosten Switch	46	83	76	79	66	31	5	-1	0
w.v. Arrangementen	78	50	33	29	5	3	0	0	0
w.v. Bijdrage vanuit kernbedrijf	-36	-46	-13	-2	0	0	0	0	0
w.v. Apparaat Switch	10	4	4	3	4	0	0	0	0
w.v. Eindheffing	0	73	15	12	0	0	0	0	0
<b>Mandje IV-projecten</b>	<b>19</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
w.v. Digitalisering Notariële Info	5	4	3	0	0	0	0	0	0
w.v. Vervanging TOP-suite	2	2	1	1	1	1	1	1	1
w.v. Robuust Betalingsverkeer	2	2	1	1	0	0	0	0	0
w.v. Digitaal Archief	1	2	0	0	0	0	0	0	0
w.v. Datafundament Toeslagen	2	0	0	0	0	0	0	0	0
w.v. Multi-Kanaal Mededelen	3	2	0	0	0	0	0	0	0
w.v. Overig	4	2	1	1	1	1	1	1	1
<b>Adviescommissie Fin Ctrl Framework</b>	<b>0,5</b>								
<b>Totaal</b>	<b>117</b>	<b>176</b>	<b>121</b>	<b>124</b>	<b>77</b>	<b>36</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

### Budgetaanvraag A. Switch (memo 2)

- Op basis van de aanmeldingen en de eerste gesprekken zijn met behulp van een aantal aannames berekeningen gemaakt over de verwachte uitgaven aan Switch. In bovenstaande tabel wordt onderscheid gemaakt in de volgende delen:
  - *Loonkosten Switch*: de loonkosten van medewerkers die in Switch werken. Hier is gerekend met een middelloonsom van 56 dzd. per FTE per jaar.
  - *Arrangementen*: de uitgaven aan arrangementen. Hierin is gerekend met 75 dzd per arrangement voor varianten A en B. Voor de uitstroom die Switch gaat realiseren is 20 dzd per FTE gerekend.
  - *Bijdrage vanuit Kernbedrijf*: In de nieuwe scenario's is sprake van een snellere daling van het aantal medewerkers dat bij de Belastingdienst werkt dan eerder voorzien was. De besparing op salarissen in het kernbedrijf kan worden ingezet ter dekking van de extra uitgaven aan arrangementen.
  - *Apparaat Switch*: hieronder vallen apparaatsuitgaven van Switch inclusief romps en organisatie die de gesprekken voert.
  - *Eindheffing*: betreft 52% belasting over de arrangementen variant A en B wanneer deze wordt aangemerkt als regeling voor vervroegde uittreding.

- Wanneer geen rekening gehouden wordt met de eindheffing, passen de budgettaire gevolgen intertemporeel binnen het voor Switch gereserveerde budget. In de eerste jaren is sprake van hogere uitgaven dan in het basisscenario, in latere jaren wordt dit terugverdiend door lagere uitgaven dan in het basisscenario.
- Binnen de overige onderdelen van de investeringsagenda is ruimte om, via een intertemporele schuif van investeringsmiddelen, de budgettaire belasting van de eerste jaren te verlichten.
- Ter ondersteuning van de budgetaanvraag zijn de volgende stukken opgenomen
  - 2a. Memo Budgettaire effecten Switch
  - 2b. Memo Beheersinstrumentarium continuïteit
  - 2c. Presentatie Beheersinstrumentarium continuïteit
  - 2d. Mobility dashboard

#### *Waarom eerst een vrijwillige fase?*

- We kiezen voor vrijwillige uitstroom nu in plaats van gedwongen uitstroom later. Onze uitgangssituatie is een organisatie die erg op slot zit. We hebben een veranderaanpak die zich kenmerkt door steeds kleine stappen waarbij we over een langere periode onze manier van werken gaan vernieuwen. Wanneer je vanuit het werk de personele ontwikkeling gaat besturen dan betekent dit dat die mobiliteit ook niet op gang komt. Het vertrek van mensen werkt in zichzelf al bevorderlijk voor de innovatie van werkprocessen. Bonden hebben hierop aangedrongen.
- De inschatting is dat dit beheersbaar is gegeven het kwalitatieve plafond van de continuïteit. We moeten wel constateren dat de initiële belangstelling fors genoemd mag worden. Dit stelt ons op dit moment voor de uitdaging om de match te maken tussen de rechten die de medewerkers willen ontlenen aan de afspraken met de bonden en het werk dat er ligt.
- Het vraagstuk is het meest urgent voor mensen die hebben gekozen voor directe uitstroom (variant A). Voor variant B/C/D is dit minder het geval. Waar de continuïteit dit vraagt, kunnen medewerkers die voor deze opties kiezen hun oude werk blijven doen. In uitzonderlijke gevallen betreft dit werk dat structureel bij de Belastingdienst gedaan wordt.
- Hiertoe is raamwerk voor een beheersingsmechanisme opgesteld, de nadere invulling is in ontwikkeling. Dit is verder uitgewerkt in bijlage 2b en 2c.

#### Budgetaanvraag B. Mandje IV-projecten (memo 3)

- Dit betreft een mandje met diverse IV-gerelateerde projecten. Ze dragen in kwalitatieve zin bij aan elk van de drie hoofdoelstellingen: beter, goedkoper en meer

in control. Verbetering in compliance en belastingopbrengst mag worden verwacht, maar is moeilijk per project kwantificeerbaar.

- Op de onderdelen besparing personele inzet, besparing materieel (papier, beheer etc.) en effect belastingopbrengst zijn in de budgetaanvraag kwantitatieve bijdragen opgenomen.
- In termen van besparing op werk zijn de baten waar mogelijk gekwantificeerd. Verdere kwantificering wordt gedaan bij nadere uitwerking. Ruw getaxeerd wordt met dit mandje projecten in totaal 275-325 fte reductie gerealiseerd. Dit kan nog aanzienlijk meer zijn als 'scripting' succesvol blijkt. De projecten dragen bij aan de opvang van de uitstroom van personeel.
- Als bijlage bij de budgetaanvraag zijn de volgende stukken opgenomen
  - 3a. ZIP bestand met alle factsheets voor het mandje aan IV-projecten

#### Budgetaanvraag C. Adviescommissie Financial Controlframework (memo 4)

- De Belastingdienst heeft op 20 mei 2015 de Investeringsagenda gepresenteerd. Hoofddoel van dat programma is om het toezicht effectiever te maken en de interactie met de belastingbetaler te moderniseren. Dat laatste gaat gepaard met een ingrijpende vereenvoudiging en stroomlijning van het verkeer tussen burgers en bedrijven en Belastingdienst. Eenzelfde vereenvoudigingsdoelstelling geldt voor het werk binnen de Belastingdienstonderdelen zelf.
- Om de verbeteringen mogelijk te maken wordt stevig geïnvesteerd in nieuwe manieren van werken, die ertoe leiden dat de Belastingdienst beter kan presteren, goedkoper en meer in control is. Belangrijke ontwikkelingen hierbij zijn de beweging van batchgewijs werkende transactiesystemen naar, in interactie met de belastingbetaler, (near) realtime werkende transactiesystemen en de koppeling van bestaande transactiesystemen (legacy) met voor verschillende doeleinden te gebruiken datafundamenten.
- Door de Concern CFO wordt een programma, vallend onder verandergebied 4 Sturing, verantwoording en effectmeting ingericht, dat erop gericht is om voor de toekomst een zorgvuldige basis te leggen voor een betrouwbare financiële verantwoording van de ontvangen (belasting)middelen. Belangrijke hierbij is dat vanaf de klantenregistratie tot en met de verantwoording van geïnde belastingontvangsten de betrouwbare werking van de gegevensverwerkende systemen en de integriteit van de bij de gegevensverwerking gehanteerde gegevens toereikend worden geborgd. De adviescommissie "Financial controlframework Belastingdienst" wordt in dit kader gevraagd een onderbouwd advies te geven.
- Als bijlage bij de budgetaanvraag is het volgende stuk opgenomen
  - Opdracht adviescommissie Financial Control framework Belastingdienst



### *Ingediend ter opiniering*

Hieronder vindt u een korte update mbt de ter opiniering ingediende stukken. Hierin zijn ook de in eerdere IC's overeengekomen actiepunten meegenomen. Verdere toelichting is te vinden in de memo's 5 en 6.

### Conceptversie Definition of Succes (memo 5)

- Het doel van de Definition of Success (DoS) is tweevoudig. Ten eerste, om op een consistente wijze vast te stellen wat succes betekent voor de Investeringsagenda (IA), door doelen te definiëren welke voortvloeien uit de overkoepelende missie van de IA. Deze doelen kunnen vervolgens gebruikt worden voor de communicatie en sturing van het programma. Ten tweede, om deze doelen van de IA meetbaar en scorebaar te maken in een inhoudelijk consistent kader door de doelen kwantitatief uit te splitsen, en een methodologie uiteen te zetten waardoor er eenduidig een *indicatie* van voortgang kan worden gemeten en gerapporteerd op meerdere niveaus in de organisatie.
- Voor een programma van de omvang van de IA is het essentieel een DoS te formuleren die wordt gedragen door opdrachtnemer, opdrachtgever en politiek principaal. Om die reden wordt de DoS op het hoogste bestuurlijk niveau van de Investeringsagenda besproken en overeengekomen, en wordt deze eens per jaar in samenspraak met de staatssecretaris van Financiën herzien zodat de relevantie en juiste richting continu geborgd is.

### Opzet Projectbureau (presentatie 6)

- De presentatie bevat een overzicht van waar we nu staan en welke stappen de komende tijd gezet zullen worden.
- Met de start van de projectmanager voor de opzet van het projectbureau een pas op de plaats gemaakt voor lopende activiteiten ('pause & reflect'). Doel is opdracht en verwachtingen te verkennen en acties hierop af te stemmen;
- Met twee workshops op 23 en 25 februari is (samen met vertegenwoordiging stakeholders) de scope en werk van het projectbureau verkend;
- De scope (inhoud van het werk) is nader uitgewerkt;
- De hoofdlijnen van wijze van monitoring & control en ondersteuning zijn besproken en uitgewerkt. Lijn is hierbij z.v.m. gebruik te maken van processen en procedures van de huidige organisatie;
- De positionering van het projectbureau en de rollen ervan zijn nader uitgewerkt;
- Er is zicht op de gewenste startbezetting en groei van het bureau;



- De voorzet van de kandidaat pilotprojecten zijn besproken en het doel van de pilots (voor projecten én projectenbureau) vastgesteld;
- Next steps voor de voor week 29 februari e.v. bepaald.

### **Werkvoorraad aankomende IC**

#### *Mei*

- Herijking SAP-landschap (inclusief traject mbt aanbesteden/niet aanbesteden)
- Aanvullende budgetaanvraag Personele Instroom
- Budgetaanvraag dynamisch monitoren middelen
- Budgetaanvraag flexibele schil Switch
- Budgetaanvraag enkele concrete projecten
- PM



**IC 2016-029**

**TER ADVISERING**

Aan  
Het Investment Committee

Directie Financieel-  
Economische Zaken

Inlichtingen

Datum  
11 maart 2016

Notitienummer  
2016-0000023114

Van  
De werkgroep IC

# notitie

Advies vrijgave middelen Switch

## Aanleiding

In onderstaande tabel is de budgetuitvraag Switch weergegeven voor de periode 2016-2024. Dit betreffen de aanvullende kosten o.b.v. scenario 1 (waarbij uitgegaan wordt van het sluiten van de vrijwillige fase per direct) bovenop de reeds eerder vrijgegeven middelen n.a.v. het IC in november 2015.

<b>SWITCH (in mln.)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Cumulatief</b>
Begroting	63	91	120	138	120	75	35	6	<b>648</b>
Uitkering 1e tranche	26	38	24	17	12	5	3	1	<b>126</b>
Restant	37	53	96	121	108	70	32	5	<b>522</b>
Scenario 1	124	202	139	138	87	39	8	0	<b>735</b>
Aanvraag IC 18/3	98	164	115	121	74	34	5	-1	<b>609</b>
<b>Verschil</b>	<b>61</b>	<b>111</b>	<b>19</b>	<b>-1</b>	<b>-33</b>	<b>-36</b>	<b>-27</b>	<b>-6</b>	<b>87</b>

De aanvraag kent een ander tempo dan oorspronkelijk begroot en vertoont per saldo een tekort van circa € 87 mln. De budgetaanvraag ziet er als volgt uit:

<b>Budgetaanvraag Switch IC maart</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Loonkosten Switch	46	83	76	79	66	31	5	-1	0
Arrangementen	78	50	33	29	5	3	0	0	0
Bijdrage vanuit kernbedrijf	-36	-46	-13	-2	0	0	0	0	0
Apparaat Switch	10	4	4	3	4	PM	PM	PM	PM
Eindheffing	0	73	15	12	0	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>98</b>	<b>164</b>	<b>115</b>	<b>121</b>	<b>74</b>	<b>34+PM</b>	<b>5+PM</b>	<b>-1+PM</b>	<b>0+PM</b>

De Belastingdienst (BD) heeft ter onderbouwing van deze budgetuitvraag de volgende stukken meegestuurd:

- Memo budgettaire effecten Switch
- Memo beheersinstrumentarium continuïteit
- Presentatie beheersinstrumentarium continuïteit
- Mobility dashboard

### **Conclusie en advies**

Een groot aantal medewerkers van de BD heeft zich gemeld met interesse om vroegtijdig de BD te verlaten (variant A, circa 1700 fte), dan wel in Switch geplaatst te willen worden (variant B/C/D, ruim 2800 fte). Er is momenteel nog geen monitor voorhanden waaruit het effect van deze interesse blijkt op de continuïteit van de organisatie. Er is behoefte aan een impactanalyse per proces. Verder is de werkgroep IC op basis van de nu voorliggende stukken niet overtuigd van het feit dat er door de BD nu al beheersmaatregelen zijn genomen om de verwachte aanzienlijke uitstroom van medewerkers op te kunnen vangen. Hierdoor kan de continuïteit van de processen binnen de BD in gevaar komen. Dit brengt logischerwijs een groot risico met zich mee voor wat betreft het binnenhalen van de geraamde belastingontvangsten.

De voor 2016 voor Switch benodigde middelen zijn veel hoger dan bij de oorspronkelijke begroting is verondersteld. Deels is dit het gevolg van de circa € 100 mln. aan meerkosten die in geval van het verlaten van de dienst voor de werkgeversbijdrage moet worden gerekend (52% eindafrekening vanwege vormgeving – verkapte VUT-regeling) welke niet was mee begroot. De werkgroep IC is daarnaast van mening dat de overweldigende belangstelling voor de met het vrijwillig vertrek gemoeide stimuleringsregeling door de BD niet binnen de daarvoor beschikbaar gestelde Switch middelen kan worden opgebracht, ook niet door toekomstige middelen naar voren te halen. Er is sprake van een groot politiek risico in geval andere voor de investeringsagenda gereserveerde projectgelden voor Switch in worden gezet.

Vanwege het continuïteitsrisico, het daarmee samenhangende risico op de afname van belastingontvangsten en gegeven het budgettaire knelpunt adviseert de werkgroep IC op dit moment negatief op voorliggend budgetvoorstel Switch.

Om in een later stadium tot een positief advies te kunnen komen is nodig:

- Een monitor waaruit blijkt waar en wanneer de continuïteit in het geding is;
- Een beheersinstrumentarium;
- Zicht op budgettaire inpassing van de met Switch gemoeide uitgaven.

FEZ en IRF hebben de politieke leiding inmiddels geïnformeerd over genoemde knelpunten. Daarbij is ondermeer geadviseerd om de BD te vragen zo snel mogelijk inzichtelijk te maken wat de gevolgen van de aanmeldingen voor Switch zijn voor het primaire proces, inclusief een beheersingsinstrumentarium dat aangeeft voor welke processen/functies maatregelen genomen kunnen/moeten worden om de continuïteitsrisico's (met mogelijke impact op de hoogte van de belastingontvangsten) beheersbaar te houden. Verder is richting bewindslieden aangegeven dat pas nadat deze gezamenlijke strategie is ontwikkeld het volgens FEZ/IRF verstandig is overleg met het Georganiseerd Overleg (GO) BD te voeren en een budgetaanvraag voor Switch bij het IC in te dienen.

## **Toelichting**

### *Continuïteitsprobleem*

Op 15 december is overeenstemming met de bonden bereikt over de vormgeving van de uitstroomregeling. Hierbij zijn vier varianten overeengekomen:

- A: directe uitstroom met stimuleringspremie (max. 75.000 bruto);
- B: tijdelijk werk in switch daarna vertrek met stimuleringspremie;
- C: werk, begeleiding en uitstroom;
- D: tijdelijk werk in switch en uitstroom.

Er is een vrijwillige fase voor de gehele BD (incl. Douane en FIOD) opengesteld. Deze vrijwillige fase is per 1 februari ingegaan en reeds in de eerste maand hebben circa 6.000 medewerkers (4.500 fte) een gesprek over één van bovenstaande varianten aangevraagd (waarvan circa 1.700 fte variant A). Dit zijn medewerkers in alle geledingen van de BD met een concentratie van 60-plussers (73%). Een deel van de aanvragen betreft bedrijfskritische functies (inschatting BD:250 fte) en Douane/FIOD (400 fte). Wanneer deze mensen de dienst verlaten moeten er nieuwe mensen worden aangetrokken. Voor een ander deel zal tijdelijk vervanging moeten worden gezocht, aangezien de uitrol van de IA nog moet plaatsvinden. Gegeven de enorme toestroom van aanmeldingen voor de regeling ziet de werkgroep op korte termijn een groot continuïteitsrisico voor het primaire proces en daarmee de belastingontvangsten (budgettair risico). Tevens is naar verwachting sprake van een boete/eindheffing van 52% vanwege de waarschijnlijke 'kwalificatie' dat het hier om VUT-regeling gaat. Dit is juist politiek van belang omdat dit kabinet tegen vervroegde uitstroom van ouderen is.

Bij de budgetaanvraag voor het IC wordt uitgegaan van een aantal aannames. Deze aannames zijn op dit moment moeilijk te toetsen. De BD schat met variant A in dat op korte termijn 2.600 fte daadwerkelijk de BD zal verlaten met een stimuleringspremie. Er wordt met een lagere gemiddelde loonsom gerekend dan in het basisscenario, er wordt met een vervanging van 15% gerekend, terwijl de ICT-projecten waarmee het werk verder geautomatiseerd gaat worden nog moeten starten. Tevens wordt er vanuit gegaan dat er geen aanmeldingen meer zullen komen (de raming is gebaseerd op aantal aanmeldingen tot nu toe). Vervanging van essentiële functies mag natuurlijk niet in gevaar komen en het gehele proces van vernieuwen van bestaande processen moet nu naar aanleiding van de aanmeldingen vorm gegeven worden. Er dreigt het gevaar van een ongecontroleerd proces.

Donderdag 17/3 staat een GO BD gepland. Het doel zal zijn om beheersmaatregelen te bespreken die de regeling nog enigszins budgettair beheersbaar houdt. Het eventueel sluiten van de vrijwillige fase per 1 juli a.s. zal mogelijk onderwerp van gesprek zijn. Om het gesprek met de bonden goed te kunnen voeren is het volgens de werkgroep IC noodzakelijk dat er een goed onderbouwde strategie wordt gevolgd waarbij helder wordt aangetoond dat waar de continuïteit in het geding is de BD maatregelen kan treffen. Daartoe zal per direct een beheersingsinstrumentarium opgezet moeten worden, dat zeer spoedig tot duidelijke uitkomsten leidt.

#### *Budgettaire problemen*

In onderstaande tabel zijn de kosten voor Switch afgezet tegen de op de begroting voor Switch gereserveerde bedragen. Uit deze tabel blijkt dat er volgens de berekeningen van de BD in de periode 2016-2018 meer middelen noodzakelijk zijn voor de bekostiging van Switch en dat die middelen kunnen worden terugverdiend door gelden uit de daarop volgende periode naar voren te halen. Per saldo blijft echter sprake is van een cumulatief tekort van € 87 mln.

<b>SWITCH</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Cum.</b>
<b>Begroting</b>	63	91	120	138	120	75	35	6	<b>648</b>
<b>Scenario IC</b>	127	198	139	138	87	39	8	0	<b>735</b>
<b>Verschil</b>	<b>64</b>	<b>107</b>	<b>19</b>	<b>-1</b>	<b>-33</b>	<b>-36</b>	<b>-27</b>	<b>-6</b>	<b>87</b>

Zeer waarschijnlijk is sprake is van een juridische verplichting voor wat betreft de medewerkers die zich reeds hebben aangemeld voor een één van de varianten A t/m D. Overleg met bonden kan dan eventueel (aankondigingseffect werkt immers averechts) alleen verder opwaarts effect temperen. Het GO zal naar verwachting hard gemaakt willen hebben dat de continuïteit in het geding is. Hier zit mogelijk 'een haakje' om de regeling aan te passen. In het GO BD van 14 januari jl. is namelijk overeengekomen dat "De voorzitter is bereid af te spreken dat de evaluatie na twee jaar plaatsvindt (begin 2018). Maar hij wil die afspraak alleen maken als er tevens een 'Herenakkoord' wordt gesloten dat die termijn bespreekbaar is als blijkt dat de Belastingdienst daardoor niet goed functioneert. De centrales stellen dat het goed functioneren van de Belastingdienst een gezamenlijk belang is van partijen en stemmen hiermee in".

## 2a. Budgettaire gevolgen Switch

### Kernpunten

- Dit memo bevat 2 scenario's die worden afgezet tegen de originele aannames van de investeringsagenda.
  - Originele aannames IA: 960 FTE verlaat de Belastingdienst met een premie
  - Scenario 1: 2600 FTE verlaat de Belastingdienst met een premie
  - Scenario 2: 3000 FTE verlaat de Belastingdienst met een premie
- De scenario's kennen verder de volgende aannames:
  - Aanmelding voor de ongeclausuleerde vrijwillige uitstroom met een stimuleringspremie stopt na 1 juli 2016 (heronderhandeling met bonden benodigd).
  - Onderbezetting als gevolg van vrijwillige uitstroom wordt voor 15% vervangen.
  - Van de instroom van de verplichte VWNW fase naar Switch wordt cumulatief 50% naar buiten begeleid (dit kan ook Douane/FIOD zijn).
  - De vrijwillige uitstroom met een regeling op korte termijn vervangt deels de reguliere uitstroom op zowel korte als iets langere termijn.
- Met de ruimhartige benadering van de vrijwillige fase van het VWNW wordt vrijwillige mobiliteit bevordert. Hierdoor is later minder gedwongen mobiliteit nodig.
- Wanneer geen rekening gehouden wordt met de eindheffing, passen de budgettaire gevolgen intertemporeel binnen het voor Switch gereserveerde budget. In de eerste jaren is sprake van hogere uitgaven dan in het basisscenario, in latere jaren wordt dit terugverdiend door lagere uitgaven dan in het basisscenario.
- Een eindheffing kost in scenario 1 circa 100 mln. en in scenario 2 circa 125 mln. Met een dienovereenkomstige opbrengst aan de ontvangstenkant.
- Binnen de overige onderdelen van de investeringsagenda is ruimte om, via een intertemporele schuif van investeringsmiddelen, de budgettaire belasting van de eerste jaren te verlichten.

<b>Scenario's Switch (x mln. euro)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>cum</b>
Budget gereserveerd voor Switch	63	91	120	138	120	75	35	6	0	<b>648</b>
Scenario 1 excl. eindheffing	124	129	124	126	87	39	8	0	0	<b>636</b>
Scenario 2 excl. eindheffing	130	140	123	130	77	34	4	0	0	<b>639</b>

### Scenario's budgettaire gevolgen

Onderstaande tabel bevat een overzicht van de budgettaire gevolgen van Switch onder de originele aannames en twee nieuwe scenario's. In scenario 1 kiest 2600 FTE voor een vertrekpremie, in scenario 2 kiest 3000 FTE hiervoor.

In de tabel zijn de volgende componenten uitgesplitst.

- *Loonkosten Switch*: de loonkosten van medewerkers die in Switch werken. Hier is gerekend met een middelloonsom van 56 dzd. per FTE per jaar.
- *Arrangementen*: de uitgaven aan arrangementen. Hierin is gerekend met 75 dzd per arrangement voor varianten A en B. Voor de uitstroom die Switch gaat realiseren is 20 dzd per FTE gerekend.
- *Bijdrage vanuit Kernbedrijf*: In de nieuwe scenario's is sprake van een snellere daling van het aantal medewerkers dat bij de Belastingdienst werkt dan eerder voorzien was. De besparing op salarissen in het kernbedrijf kan worden ingezet ter dekking van de extra uitgaven aan arrangementen.
- *Apparaat Switch*: hieronder vallen apparaatsuitgaven van Switch inclusief romp en organisatie die de gesprekken voert.
- *Eindheffing*: betreft 52% belasting over de arrangementen variant A en B wanneer deze wordt aangemerkt als regeling voor vervroegde uittreding.

<b>Scenario's Switch (x mln. euro)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>cum</b>
<b>Reeks beschikbaar IA</b>	<b>63</b>	<b>91</b>	<b>120</b>	<b>138</b>	<b>120</b>	<b>75</b>	<b>35</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>648</b>
<u>Scenario maart 2015</u>	<u>63</u>	<u>91</u>	<u>120</u>	<u>138</u>	<u>120</u>	<u>75</u>	<u>35</u>	<u>6</u>	<u>0</u>	<u>624</u>
<i>w.v. loonkosten Switch</i>	27	75	104	120	111	75	35	6	0	552
<i>w.v. arrangementen</i>	9	18	18	18	9	0	0	0	0	72
<u>Scenario 1</u>	<u>124</u>	<u>129</u>	<u>124</u>	<u>126</u>	<u>87</u>	<u>39</u>	<u>8</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>636</u>
<i>w.v. loonkosten Switch</i>	59	108	95	93	74	36	8	0	0	473
<i>w.v. arrangementen</i>	87	59	33	29	5	3	0	0	0	216
<i>w.v. bijdrage vanuit kernbedrijf</i>	-36	-46	-13	-2	0	0	0	0	0	-97
<i>w.v. apparaat Switch</i>	14	7	9	6	8	PM	PM	PM	PM	44
Vershil met beschikbaar <i>eindheffing</i>	64	38	4	-12	-33	-36	-27	-6	0	-12
	0	73	15	12	0	0	0	0	0	99
<u>Scenario 2</u>	<u>130</u>	<u>140</u>	<u>123</u>	<u>130</u>	<u>77</u>	<u>34</u>	<u>4</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>639</u>
<i>w.v. loonkosten Switch</i>	73	124	93	75	60	32	4	0	0	462
<i>w.v. arrangementen</i>	95	78	41	42	4	2	0	0	0	262
<i>w.v. bijdrage vanuit kernbedrijf</i>	-52	-69	-20	6	5	0	0	0	0	-129
<i>w.v. apparaat Switch</i>	14	7	9	6	8	PM	PM	PM	PM	44
Vershil met beschikbaar <i>eindheffing</i>	71	49	3	-8	-43	-41	-31	-6	0	-9
	0	88	20	20	0	0	0	0	0	127

## Aannames & onzekerheden

### *1. Aantal aanmeldingen*

Het aantal medewerkers dat gebruik gaat maken van de regeling is nog niet bekend. Vanaf 1 februari kunnen medewerkers zich via intranet aanmelden voor een gesprek. Na aanmelding wordt met de medewerker een gesprek gevoerd waarbij de consequenties in kaart worden gebracht (impact op pensioen, hoogte stimuleringspremie etc.). Het moment van uitstroom wordt niet in het gesprek bepaald, hiervoor neemt de RvB een besluit op basis van de continuïteitstoets. Nadat de RvB besloten heeft over de kaders, wordt met de medewerkers een vaststellingsovereenkomst gesloten en is feitelijk bekend hoeveel medewerkers daadwerkelijk gebruik maken van de regeling.

- Tussen 1 februari en 1 maart hebben ruim 5.500 personen zich gemeld voor de regelingen. Dit zijn omgerekend 4.400 FTE.
- Op basis van ervaringscijfers uit de eerste gesprekken nemen we behoedzaamheidshalve aan dat het aandeel dat de aanvraag ook daadwerkelijk doorzet oploopt tot 60%  
Ervaringscijfers komen nu gewogen gemiddeld uit op 56,5%. Dit gemiddelde is opgebouwd uit: 75% van variant A en 50% voor varianten B t/m D.
- In scenario 2 wordt aangenomen dat bovenop deze aanmeldingen nog 400 FTE voor een vertrekpremie kiest.

### *2. Vervanging*

In de master BC IA is uitgegaan van evenredige uitstroom vanuit het kernbedrijf vanuit de 'krimpprocessen'. Bij de uitwerking van de regeling is gekozen voor een bredere vrijwillige fase. Dit heeft tot gevolg dat er tijdelijke tekorten kunnen ontstaan omdat de werkpakketreductie nog niet gerealiseerd is (tijdelijke tekorten). Verder kunnen tekorten ontstaan doordat uitstroom plaatsvindt op werkpakketten die niet worden geraakt door de Investeringsagenda.

In de oorspronkelijk BC is uitgegaan van een vervanging van 20% van de uitstroom pensioen. De regeling heeft tot gevolg dat deze uitstroom eerder op gang komt. Dit heeft tot gevolg dat de vervangingsvraag ook eerder op gang komt; dit heeft een financiële impact.

- In de doorrekening is rekening gehouden met gemiddeld 15% vervanging. Dit gemiddelde is opgebouwd uit:

B	5%
C	5%
D	5%
E	15%
F	35%
I	35%
I+	35%
S3-9	5%
S10-17	25%
Gewogen gemiddelde	15%



De vervangingsvraag heeft via twee wegen budgettair effect (dit is meegenomen in de scenario's):

- Via een lagere bijdrage vanuit kernbedrijf doordat de daling van de loonkosten deels gecompenseerd wordt
- Via de loonkosten Switch als gevolg van een langzamere doorstroom van Switch naar kernbedrijf

### *3. Ontwikkeling uitstroom zonder premie komende jaren*

Zolang er een brede vrijwillige fase bestaat, is het waarschijnlijk dat de uitstroom zonder gebruik te maken van de stimuleringspremie laag is. Veel medewerkers zullen 18 maanden voor het pensioen uitstromen en bij vrijwillig vertrek naar ander werk buiten de Rijksdienst is de uitstroom via de optie A of B aantrekkelijk.

- In alle scenario's is ervan uitgegaan dat medewerkers zich tot 1 juli 2016 kunnen aanmelden voor optie A en B en voor de B-variant bovendien dat medewerkers uiterlijk 1 juli 2019 Switch verlaten.
- Schattingen van de aantallen medewerkers die uitstromen zonder gebruik van de regeling te maken zijn voor 2016 en 2017 verlaagd.
  - Zeer beperkte uitstroom naar pensioen voor 2016 en 2017 zonder regeling en beperkt voor de jaren erna (exacte cijfers beschikbaar)
  - Overige uitstroom voor 2016 van 1% naar 0,5% en voor 2017 van 1% naar 0,75%

### *4. Uitstroom vanuit Switch naar buiten de fiscale kolom*

In de budgettaire reeks is meegenomen dat Switch 50% van de medewerkers die in Switch komen te werken naar nieuw werk begeleid buiten de fiscale kolom van de Belastingdienst. De remplaçantenregeling die geldt voor Douane en FIOD wordt hierbij ook meegenomen, net als de vervanging van vrijwillig met een premie vertrekkende medewerkers door medewerkers vanuit Switch.

Waar in de rekenveronderstellingen van maart 2015 werd uitgegaan van terugstroom in het kernbedrijf. Zullen we meer inzetten op mobiliteit naar buiten toe. Het VWNW beleid biedt hiervoor ook de mogelijkheden. Verplichte VWNW kandidaten kunnen uiteindelijk worden ontslagen na twee keer weigeren passende functie. Dit past binnen de afspraken met de bonden waar de geboden ontslagbescherming alleen betrekking heeft op reorganisatieontslag.

### *5. Continuïteit*

Het punt van continuïteit speelt in eerste instantie voor medewerkers die kiezen voor variant A. Voor variant B,C en D geldt dat instroom in Switch de regel zal zijn. Als de continuïteit dat vergt kunnen mensen eventueel langer in hun huidige functie blijven werken. Dit betreft nadrukkelijk een uitzondering.

Er is een risico-inventarisatie gedaan om potentiële risico's in beeld te brengen en tegelijkertijd te komen tot mitigerende maatregelen. Een deel van de maatregelen is algemeen en kan vooraf

genomen worden. De inzet van andere mogelijke maatregelen is afhankelijk van het exacte gebruik van de regeling. Het gaat om maatregelen als:

- Stimulering doorstroom
- Nieuwe IA projecten starten
- Beter benutten van Innovatie/IA projecten
- Herprioritering in portfolio Innovatiedriehoek
- Herprioritering in het werk
- Tijdelijk inzet van uitzendkrachten
- Werven van nieuwe medewerkers
- Procesoptimalisatie

Een compleet pakket van te nemen maatregelen zal zich in de komende maanden uitkristalliseren wanneer exact inzicht in het gebruik van de regeling ontstaat. Ook de impact op de productie zal pas na verloop van tijd inzichtelijk worden, waarbij het pakket aan maatregelen zich richt op behoud hiervan.

Belastingdienst



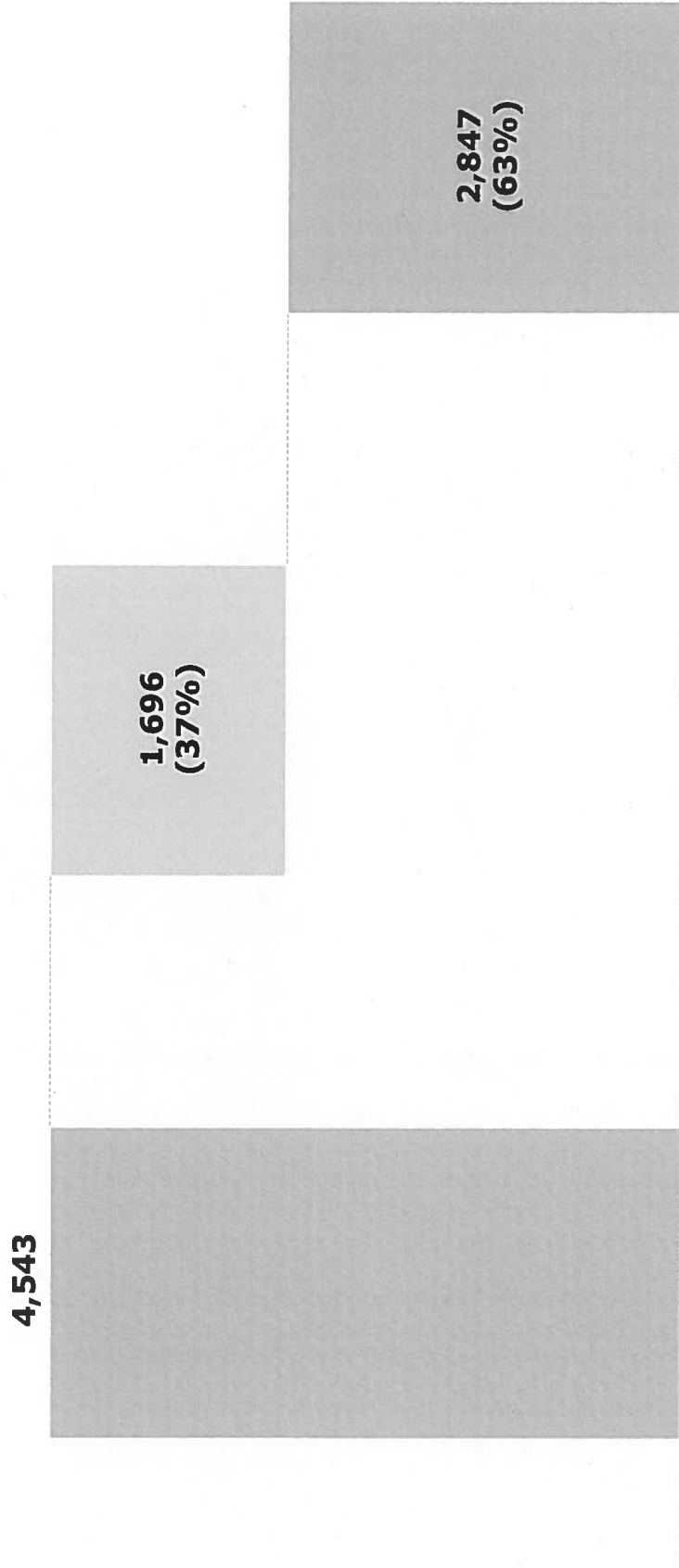
# Mobility Dashboard

Preliminary analysis based on data  
as of 10:30 on 04 March 2016



More than 4,500 employees have signed up for the mobility programme, with 37% of applicants choosing the direct exit option

Switch applicants, by preference type  
Total FTEs<sup>1</sup>, as of 10:30 04-03-2016



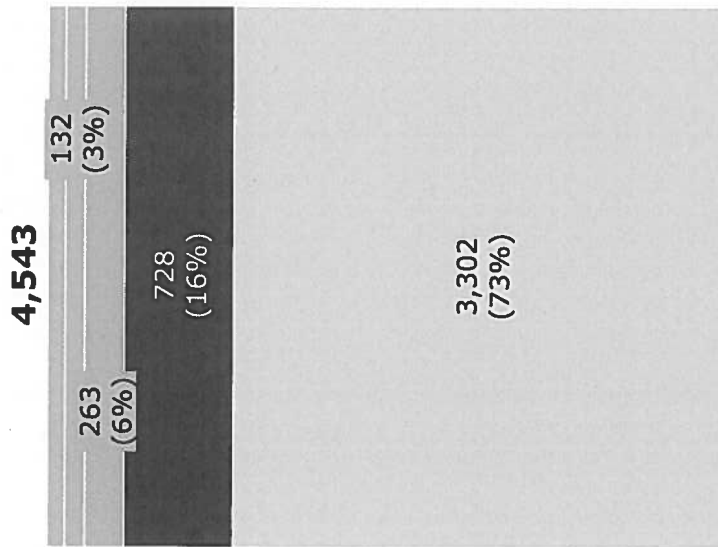
**Total applications**

- Option 1: Exit directly with severance package (corresponds to option A, and multiple options incl. A)
- Option 2: Flow through Switch (corresponds to options B, C, D only)

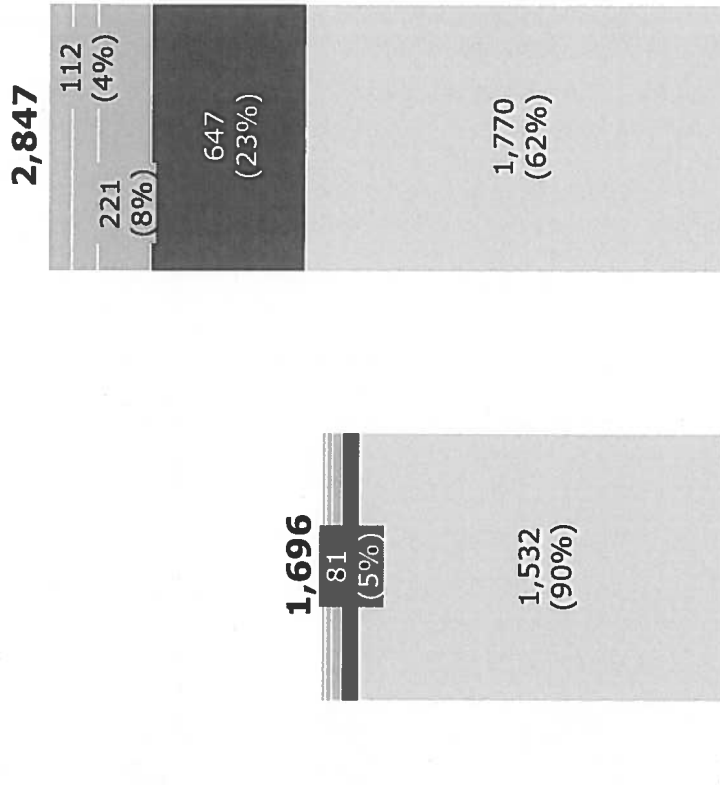
1. Source: SAP snapshot as of 15.01.2016

The 60+ age category makes up for 73% of total Switch applicants, and 90% of applicants who chose Option A

Switch applicants, by age group  
Total FTEs<sup>1</sup>, as of 10:30 04-03-2016



Switch applicants, by age group and preference  
Total FTEs<sup>1</sup>, as of 10:30 04-03-2016



Total applicants

Option 1

Option 2

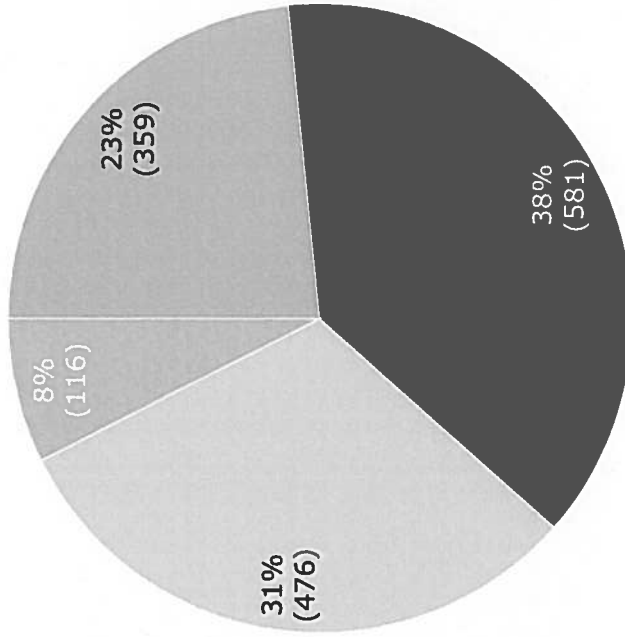
35 t/m 44 jaar 45 t/m 54 jaar 55 t/m 59 jaar 60+ jaar Other

1. Source: SAP snapshot as of 15.01.2016

Within the 60+ age category, 77% of those who chose the direct exit option are within 36 months of reaching the retirement age

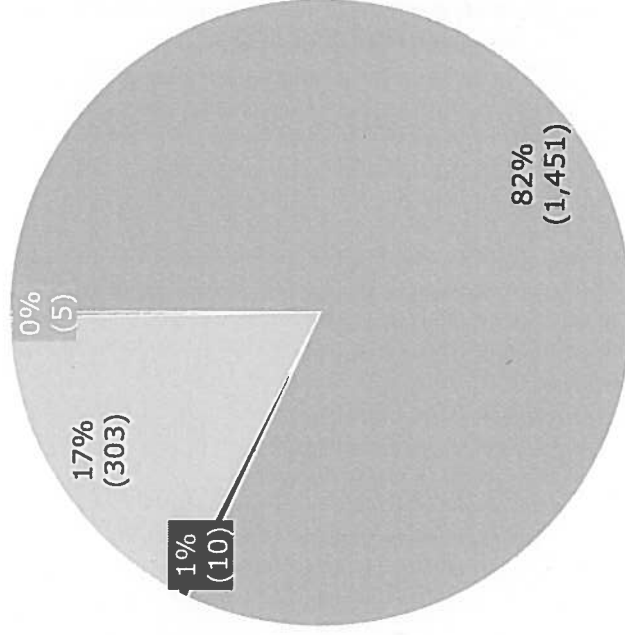
**60+ applicants by duration to retirement age<sup>1</sup>**  
*FTEs Option A, as of 10:30 04-03-2016*

**Total Option A applicants: 1,532**



**60+ applicants by duration to retirement age<sup>1</sup>**  
*FTEs Options B, C, D, as of 14:30 05-02-2016*

**Total Options B,C and D applicants: 1,770**

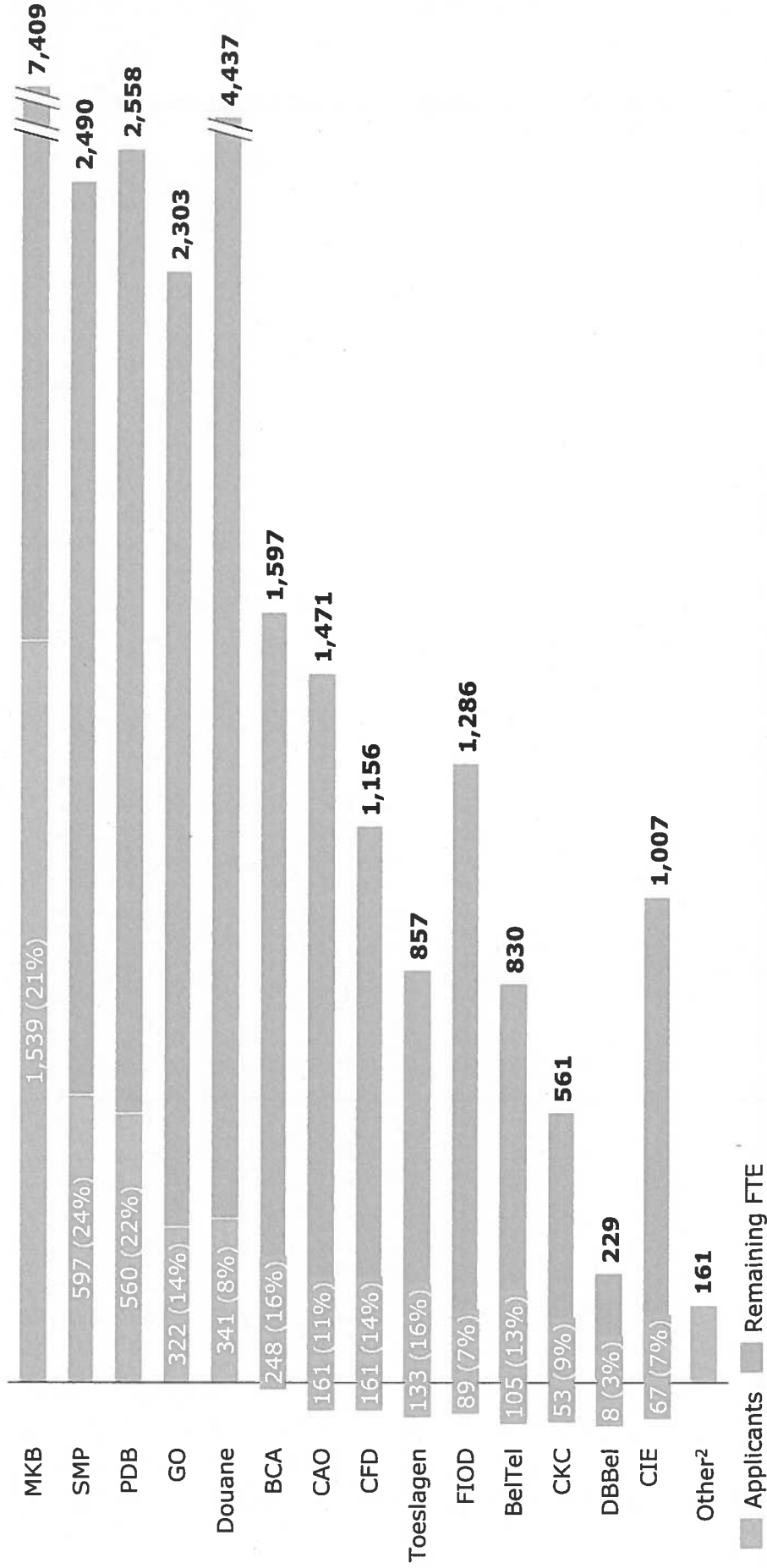


- retirement after > 36 months
- retirement within 18 - 36 months
- retirement within 18 months
- already reached retirement age

1. Retirement age determined based on HR AOW date

In absolute numbers, most of the Switch applicants are from MKB, however in relative numbers, most are from SMP

Overview of Switch applicants per BU  
 FTEs / % of total FTEs<sup>1</sup>, as of 10:30 04-03-2016



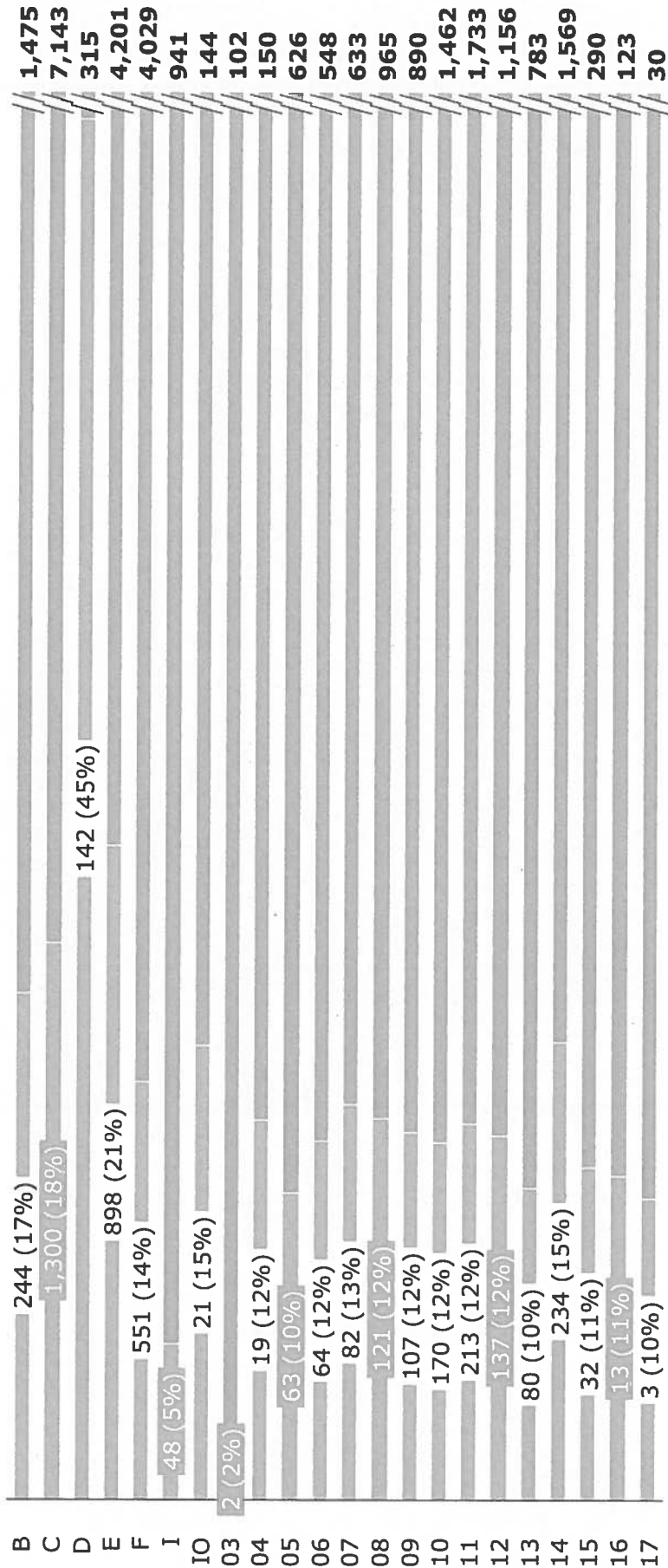
1. Source: SAP snapshot as of 15.01.2016

2. 'Other' refers to Belastingen BUs that are not shown on the slide

# In absolute numbers, most Switch applicants are on the C salary scale

## Switch applicants, by salary scale

FTEs /% of total FTEs<sup>1</sup> per salary scale, as of 10:30 04-03-2016



■ Applicants ■ Remaining FTE

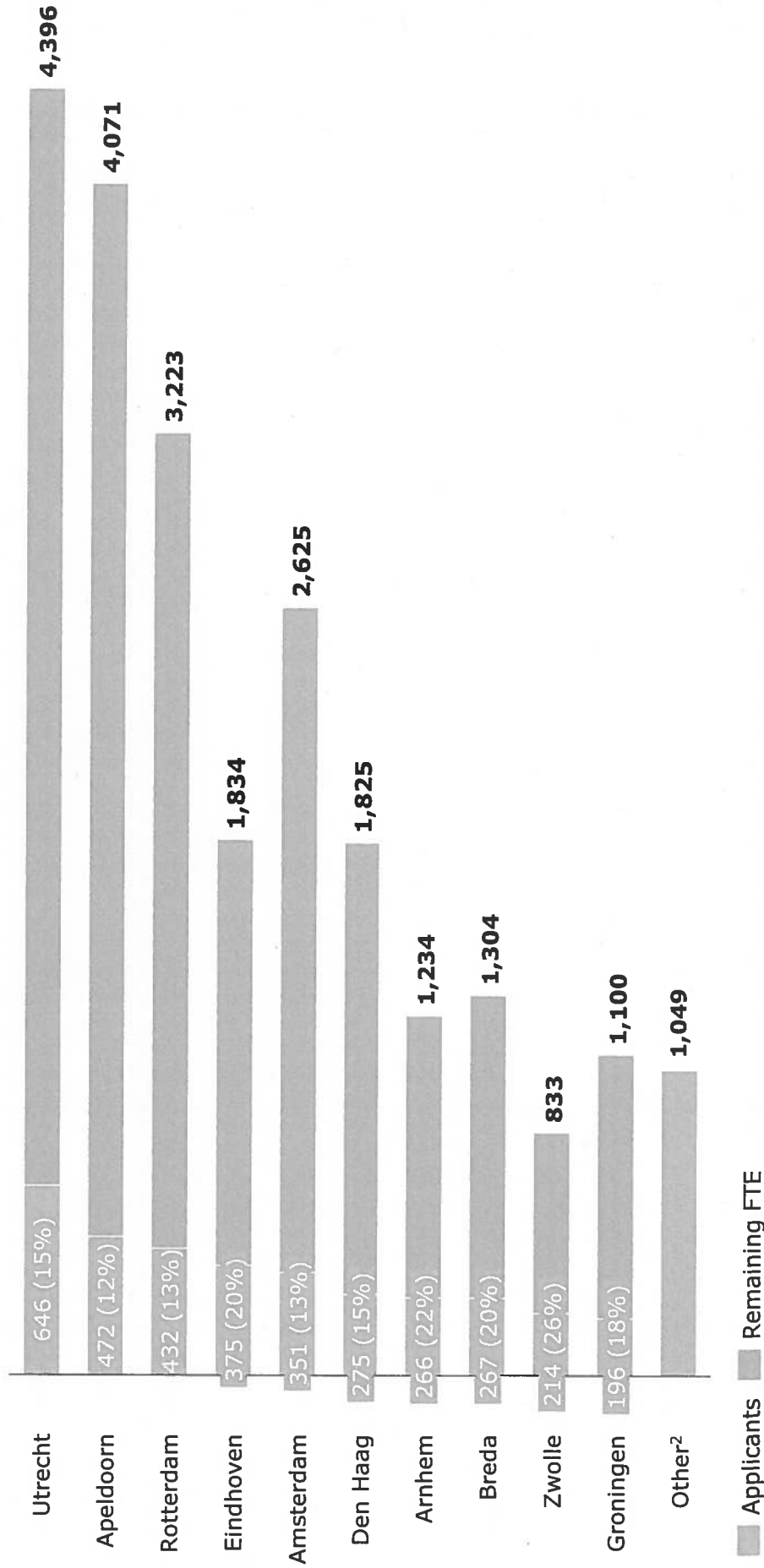
1. Source: SAP snapshot as of 15.01.2016



## Switch applicants from the Utrecht, Apeldoorn and Rotterdam locations make up about 30% of total applicants

### Switch applicants, by location

FTEs /% of total FTEs<sup>1</sup> per location (only top 10 shown), as of 10:30 04-03-2016



1. Source: SAP snapshot as of 15.01.2016

2. 'Other' refers to the remaining office locations not shown on the graph

# Appendix

In the voluntary phase, applicants to Switch have four options to choose from

Options for voluntary Switch inflows

