

# Investeringsagenda Belastingdienst

Opzet voor de voortgangsrapportage  
aan de Tweede Kamer

**Datum:** *11 oktober 2016*

**Versie:** 1.0

Inhoudsopgave

<b>Inhoudsopgave.....</b>	<b>2</b>
<b>Samenvatting .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Inleiding.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Voortgang IA-doel Beter .....</b>	<b>6</b>
2.1. Subdoel: Verbeteren effectiviteit handhaving met een ex ante €750 miljoen op jaarbasis.....	6
2.2. Subdoel: Zekerstellen van structurele verbetering van de effectiviteit van de handhaving door passende interactie .....	8
<b>3. Voortgang IA-doel Goedkoper .....</b>	<b>9</b>
3.1. Subdoel: Efficiencyverbetering als basis voor kostenvermindering van €290 miljoen .....	9
<b>4. Voortgang IA-doel Meer in control .....</b>	<b>11</b>
<b>5. Mensen &amp; middelen .....</b>	<b>12</b>
<b>6. Vervolgstappen en volgende rapportage .....</b>	<b>15</b>

**Lijst van figuren**

Figuur 1: Voortgang IA-doelen	3
Figuur 2: Projectenportfolio per IA-doel	4
Figuur 3: Projectenportfolio per IA-verandergebied	4
Figuur 4: Projectenportfolio per status	4
Figuur 5: Voortgang projecten t.b.v. verbeteren effectiviteit handhaving	6
Figuur 6: Indicator voor tevredenheid van belastingbetalers bij interactie met de Belastingdienst	8
Figuur 7: Voortgang kostenvermindering (in €mln)	9
Figuur 8: Overzicht IA-budget	13
Figuur 9: Prognose vrijwillige uitstroom fte's met regeling (cumulatief)	13
Figuur 10: Instroom in fte	14

## Samenvatting

De Belastingdienst heeft de programmabeheersing van de InvesteringsAgenda de afgelopen maanden stevig neergezet en zet stappen als het gaat om inzicht in en overzicht van de projecten in het projectenportfolio. Op basis van dit inzicht en overzicht stuurt de Belastingdienst dit grote en complexe transformatieprogramma aan, dat ingrijpt in de hele organisatie, en is het steeds beter in staat om over de voortgang te rapporteren. Voor het eerst heeft de Belastingdienst centraal inzicht in de voortgang van de projecten. Als belangrijke stap is deze, aan de Tweede Kamer toegezegde, opzet voor de voortgangsrapportage opgesteld. Deze rapportageopzet wil de Belastingdienst in het vervolg in het verkeer met de Tweede Kamer hanteren. Rode draad zijn de hoofddoelstellingen Beter, Goedkoper en Meer in control, het projectenportfolio en het overzicht van mensen en middelen.

Onderstaand figuur (Figuur 1) is illustratief voor de wijze waarop de Belastingdienst vanaf nu gaat aangeven hoe de voortgang op het totaal van de IA-doelen eruitziet. De basis is de weging van de voortgang op een aantal belangrijke subdoelen. Hiervoor wordt een meetmethodiek ontwikkeld en gevalideerd, die nu nog niet beschikbaar is. De indicatoren in het overzicht zijn nu nog blanco afgebeeld.

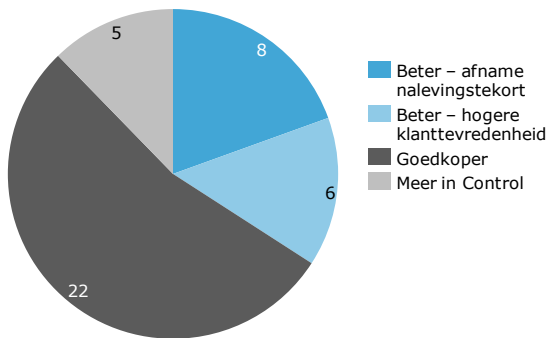
**Figuur 1: Voortgang IA-doelen**



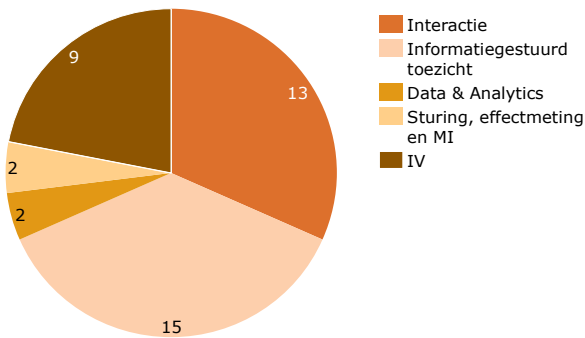
De basisadministratie van het IA-programma is op orde gebracht, de ex-ante potentieel van de baten van het potentieel van de projecten worden intern bij de Belastingdienst nader beoordeeld. De Belastingdienst stuurt op het behalen van de doelen van de IA door naast de projecten in uitvoering ook nieuwe ideeën en initiatieven te ontwikkelen, beoordelen en beproeven en daarmee te komen tot de vernieuwing in het werk. Er is hiertoe een speciale systematiek ingericht, waarmee kansrijke en betekenisvolle ideeën en initiatieven op een beheerste wijze als project in uitvoering worden gebracht, geïmplementeerd en gemonitord.

Het komende halfjaar zal de focus gericht worden op het voortzetten van de huidige koers, uitvoeren van de projecten en het levensvatbaar maken van nieuwe ideeën richting projecten in uitvoering om de doelstellingen te behalen.. Door het opgebouwde inzicht in en overzicht van het projectenportfolio is het helder dat dit op onderdelen van het IA-programma versneld zal moeten gebeuren. Het programmamanagement is ingericht om deze uitvoering beheerst te laten verlopen.

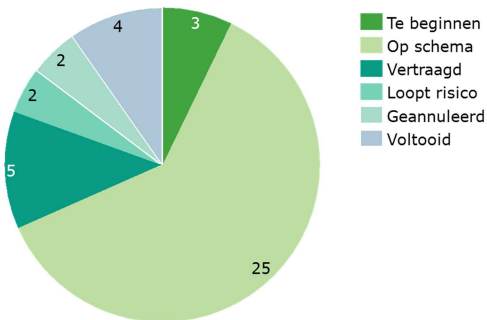
**Figuur 2: Projectenportfolio per IA-doel**



**Figuur 2: Projectenportfolio per IA-verandergebied**



**Figuur 3: Projectenportfolio per status**



**Projectenportfolio**

De doelstellingen van de IA worden behaald door een combinatie van projecten in uitvoering (projectenportfolio) en ideeën/initiatieven die worden beoordeeld op hun kansrijkheid en hun bijdrage aan de veranderdoelen van de IA. Daarbij wordt met een hiertoe ingerichte systematiek o.a. bekeken of ze een bijdrage kunnen leveren aan de IA-doelen. Als ze betekenisvol zijn en kansrijk, dan worden ze op beheerste wijze in uitvoering gebracht en vindt monitoring plaats.

Op dit moment heeft de Belastingdienst 41 projecten in uitvoering binnen het IA-programma. De status van de projecten wordt op dit moment geactualiseerd en meegenomen in het interne plandocument van oktober.

De figuren laten verschillende opsplitsingen zien van het portfolio (de 41 projecten in uitvoering), gebaseerd op hun bijdrage aan de IA-doelen (Figuur 2:), de verandergebieden (Figuur 2) en hun status (Figuur 3).

## 1. Inleiding

De Investeringsagenda (IA) is een groot en complex verandertraject. De Belastingdienst is hiermee op weg naar een kleinere dienst met betere dienstverlening en meer opbrengst. Kern van de vernieuwing is een forse modernisering van werkprocessen en slimmer gebruik van informatie. Het programma is gestart in mei 2015 en krijgt stap voor stap zijn beslag in een periode van 5 tot 7 jaar. Van de planfase van deze modernisering, die het werk raakt van alle medewerkers, is de Belastingdienst in 2016 richting uitvoering, uitrol en implementatie gegaan.

Een van de resultaten van de stevig neergezette programmabeheersing is centraal zicht op alle projecten in het projectenportfolio. Op basis van dit inzicht en overzicht stuurt de Belastingdienst dit grote en unieke programma aan en is het steeds beter in staat om over de voortgang te rapporteren. Als belangrijke stap is deze, aan de Tweede Kamer toegezegde, opzet voor de voortgangsrapportage opgesteld. Deze rapportageopzet wil de Belastingdienst in het vervolg in het verkeer met de Tweede Kamer hanteren. Rode draad zijn de hoofddoelstellingen Beter, Goedkoper en Meer in control, het projectenportfolio en het overzicht van mensen en middelen. Zoals eerder toegezegd, kan in het geplande algemeen overleg over de IA worden besproken of de opzet en inhoud van deze rapportage voldoen aan de informatiebehoefte.

De voortgangsrapportage van de IA en de Halfjaarsrapportage Belastingdienst worden in de toekomst gelijktijdig aan de Tweede Kamer aangeboden, zodat een compleet beeld ontstaat over het functioneren van de Belastingdienst, zowel voor wat betreft de continuïteit als voor de vernieuwing van de organisatie.

In het vierde kwartaal van 2016 wordt een methodiek ontwikkeld voor het meten van de ex-ante baten van de projecten die worden ingezet om de veranderdoelen te realiseren. Het ex post meten van de bijdrage van de IA-projecten aan de reductie van het nalevingtekort is vrijwel onmogelijk, omdat het resultaat immers ook afhangt van de veranderingen in het gedrag van de belastingbetalers en uiteraard ook gerelateerd is aan de economische ontwikkelingen. De ontwikkeling van een meetmethodiek is een belangrijk aandachtspunt voor de komende periode. De Belastingdienst verwacht begin 2017 hierop resultaten te hebben. Het feit dat er op dit moment geen gevalideerde meetmethode is, moet in acht worden genomen bij het lezen van deze rapportage. In deze rapportage wordt telkens het ex-ante potentieel benoemd dat via het verhogen van de effectiviteit van de handhaving kan worden bereikt. Er wordt in deze rapportage daarnaast telkens gesproken over ex-ante potentieel van de projecten.

Waar dat op dit moment mogelijk is, is deze opzet voor de voortgangsrapportage gebaseerd op beschikbare ex-anteschattingen van het potentieel van de lopende projecten binnen het programma. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de projecten die worden ingezet voor het verbeteren van de effectiviteit van de handhaving met een ex-antepotentieel van uiteindelijk €750 miljoen, het verhogen van de klanttevredenheid en het verbeteren van de efficiency waardoor het mogelijk gaat worden de kosten met uiteindelijk €290 miljoen te laten afnemen. Waar dat niet mogelijk is, zijn vooralsnog geen gegevens in deze rapportageopzet ingevuld. Het gaat bij deze opzet voornamelijk om het bepalen of de aanpak voldoet aan de behoefte van de Tweede Kamer.

## 2. Voortgang IA-doel Beter

De capaciteit voor toezicht en invordering wordt nu nog niet optimaal ingezet, omdat de informatie nog onvoldoende basis biedt om hierover de beste keuzes te maken. Basis voor beter toezicht en invordering zijn data en analyses: met actuele en inzichtelijke datalagen zijn meer geavanceerde analyses mogelijk en toezicht en invordering kunnen zich focussen op de gebieden waar dat het meest effectief is. Een nieuw op te zetten actueel informatieoverzicht voor de belastingbetaler voorkomt daarnaast een groot deel van de vragen en problemen die nu bij invorderingsmedewerkers terechtkomen. Zij kunnen dan meer tijd besteden aan het invorderen van additionele belastingen.

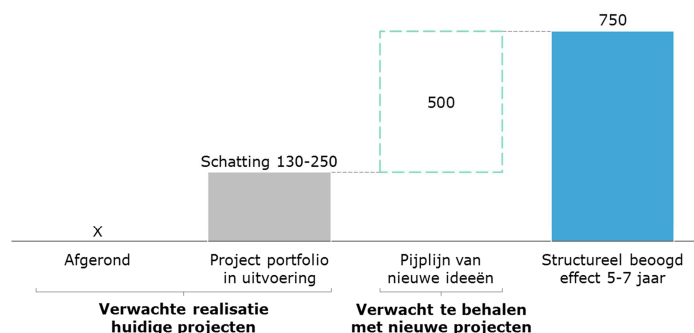
Het IA doel *Beter* wordt geoperationaliseerd door de voortgang te melden op de projecten die worden ingezet voor het verbeteren van de effectiviteit van de handhaving met een ex-antepotentieel van uiteindelijk €750 miljoen per jaar. Daarnaast wil de Belastingdienst in dit hoofdstuk over het hoofddoel Beter ingaan op de tevredenheid van de klanten van de Belastingdienst. Alhoewel er niet een directe relatie met de IA te leggen is, wordt wel over een aantal metingen van de tevredenheid van de belastingbetaler gerapporteerd. Door dit ook in komende rapportages te doen zullen we in staat zijn hier een trend aan te ontleen en de verbeteringen van de IA projecten inzichtelijk te maken op dit doel.

### 2.1. Subdoel: Verbeteren effectiviteit handhaving met een ex ante €750 miljoen op jaarbasis

Het structureel beoogde effect is verbetering van de effectiviteit van de handhaving met ex ante €750 miljoen binnen de gestelde periode van 5 tot 7 jaar. In het portfolio zijn 8 projecten in uitvoering op dit doel (zie figuur 2). Een deel daarvan is nader beoordeeld op hun potentieel. Naar verwachting hebben deze projecten een ex-antepotentieel van tussen de €130 miljoen en €250 miljoen (figuur 5).

De Belastingdienst stuurt op het structureel beoogde effect door continu een grote hoeveelheid nieuwe ideeën en initiatieven te beoordelen op kansrijkheid en bijdrage aan de IA-doelen. Door middel van een speciaal hiervoor ingerichte systematiek worden kansrijke en betekenisvolle ideeën en initiatieven op een beheerste wijze in uitvoering gebracht en geïmplementeerd.

**Figuur 4: Voortgang projecten t.b.v. verbeteren effectiviteit handhaving**  
Structureel beoogd effect, ex ante, in mln euro's



In volgende rapportages zal ook worden gerapporteerd over afgeronde projecten. Hier staat nu nog een "x" ingevuld.

## **Projecten die primair bijdragen aan IA-doel Beter**

Enkele voorbeelden van projecten zijn:

### **Early warning system**

Aan de hand van intern beschikbare data geeft het Early warning system vroegtijdig een signaal of een bedrijf mogelijk in betalingsproblemen gaat komen. De Belastingdienst heeft dan nog tijd om daarop te anticiperen. Na een succesvolle pilot wordt nu onderzocht hoe de methode het beste kan worden geïmplementeerd en wat de gevolgen zijn voor klantgroepen, medewerkers en de effectiviteit van de handhaving.

### **Risicomodel IH niet-winst**

Door meer data te gebruiken en betere analyses te maken laat het risicomodel IH niet-winst beter zien waar de risico's in belastingaangiften van particulieren zitten en vergroot het de kans op een positieve correctie. De capaciteit van de medewerkers in de aangiftebehandeling wordt dan beter besteed.

### **Risicomodel omzetbelasting MKB**

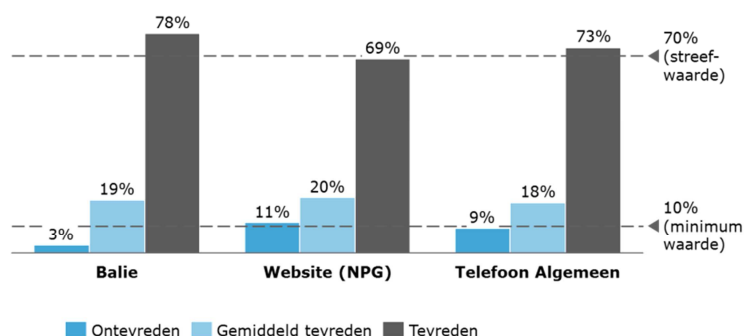
Voor het midden- en kleinbedrijf is een pilot gestart met het risicomodel van de omzetbelasting. Hiermee kan op basis van data en een risicoscore een beter beeld worden gevormd van bedrijven die potentieel moeilijkheden ervaren in het voldoen van betalingen van omzetbelasting.

Door het gebruik van deze modellen is de Belastingdienst minder afhankelijk van de expertise van medewerkers en kan (pro)actiever op risicovolle situaties worden ingespeeld.

## 2.2. Subdoel: Zekerstellen van structurele verbetering van de effectiviteit van de handhaving door passende interactie

Verbeterde interactie met klanten zorgt ook voor een hogere compliance. Welwillende belastingbetalers zijn zich dan immers (beter) bewust van hun fiscale verplichtingen en kunnen hier (makkelijker) aan voldoen.

**Figuur 5: Indicator voor tevredenheid van belastingbetalers bij interactie met de Belastingdienst<sup>12</sup>**



Voortgang op klanttevredenheid wordt inzichtelijk gemaakt door 3 indicatoren: tevredenheid aan de balie, tevredenheid over de website en tevredenheid over telefoongesprekken. Figuur 5 laat de cijfers van juni 2016 zien en geeft aan of klanten van de Belastingdienst tevreden, gemiddeld tevreden of ontevreden waren<sup>3</sup>.

Er wordt momenteel gewerkt aan inzicht in de groei van klanttevredenheid als gevolg van specifieke projecten van de IA. Zo wil de Belastingdienst de bijdrage aan meer klanttevredenheid, en daarmee het behalen van het doel Beter, inzichtelijk maken. Tot op heden worden de algemene, Belastingdienstbrede indicatoren voor klanttevredenheid gebruikt. In de toekomst streeft de Belastingdienst ernaar om de monitoring van verbeterde klanttevredenheid in deze voortgangsrapportages toe te spitsen op de onderliggende projecten.

Op dit moment zijn er 6 projecten waarbij de verbetering van de interactie met belastingbetalers de kernfocus is (Figuur 2:). Dit draagt ook bij aan betere compliance en aan minder kosten. Enkele redenen hiervoor zijn: minder telefoongesprekken, minder bezwaren en verbeterde mogelijkheden om compliant te zijn voor hen voor wie dit voorheen moeilijker was.

Om interactie te verbeteren wordt actief en continu gewerkt om de website zo gebruiksvriendelijk mogelijk te maken. Een ander initiatief om de Belastingdienst beter te maken is het creëren van de mogelijkheid om te betalen via iDeal. Dit maakt compliance makkelijker en vereenvoudigt het proces voor de belastingbetaler.

<sup>1</sup> De data over klanttevredenheid is gebaseerd op de algemene cijfers (zie Maandrapportage Klanttevredenheidsonderzoek (KTO) – juni 2016). NPG staat voor Niet Persoon Gebonden

<sup>2</sup> Tevredenheid is gescoord op een schaal van 1 tot 5 waarbij een score van kleiner dan 1.5 gelijkstaat aan ontevreden, tussen 1.5 en 3 gelijk staat aan gemiddeld tevreden en meer dan 3 gelijkstaat aan tevreden

<sup>3</sup> Tot op heden wordt klanttevredenheid alleen gemeten voor directe interactie. Klanttevredenheid in de vorm van o.a. tevredenheid over teruggave belastingen of tijdigheid van ontvangen toeslagen valt hierdoor niet binnen de huidige metingen



### 3. Voortgang IA-doel Goedkoper

De goedkopere Belastingdienst wordt primair gerealiseerd door efficiëntere werkprocessen en interactie met burgers en bedrijven en door betere automatisering. Hierdoor kan de Belastingdienst uiteindelijk hetzelfde werk doen met minder mensen. Om de besparingen van €290 miljoen te realiseren zal de Belastingdienst uiteindelijk in afgeslankte vorm verdergaan.

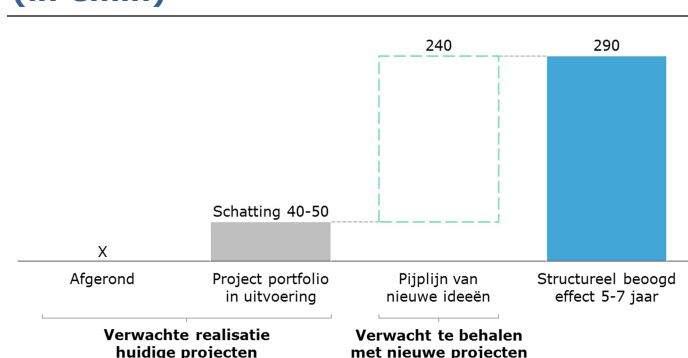
De Belastingdienst zal minder werk hebben door de efficiencyverbetering voor ca. 5.000 fte en ongeveer 1.500 fte nodig hebben voor de veranderde aanpak van het toezicht en de data-analyses.

#### 3.1. Subdoel: Efficiencyverbetering als basis voor kostenvermindering van €290 miljoen

Het structureel beoogde effect is €290 miljoen besparingen door efficiencyverbetering binnen de gestelde periode van 5 tot 7 jaar. In het portfolio zijn 22 projecten in uitvoering op dit doel (zie figuur 2). Een deel daarvan is nader beoordeeld op hun potentieel. Naar verwachting hebben deze projecten een potentieel voor verbetering van de efficiency en daardoor kostenbesparingen van ergens tussen de €40 miljoen en €50 miljoen (figuur 7). Op dit moment zijn er intern gevalideerde schattingen voor een deel van het potentieel van de projecten. Aan een exactere meetmethodiek wordt gewerkt.

De Belastingdienst stuurt op het structureel beoogde effect door continu een grote hoeveelheid nieuwe ideeën en initiatieven te beoordelen op kansrijkheid en bijdrage aan de IA-doelen. Door middel van een speciaal hiervoor ingerichte systematiek worden kansrijke en betekenisvolle ideeën en initiatieven op een beheerste wijze in uitvoering gebracht en geïmplementeerd.

**Figuur 6: Voortgang kostenvermindering (in €mln)**



In volgende rapportages zal ook worden gerapporteerd over afgeronde projecten. Hier staat nu nog een "x" ingevuld.

De reductie van het aantal medewerkers wordt verder behandeld in hoofdstuk 0. Het programmamanagement IA monitort het in-, door- en uitstroomproces actief en zorgt ervoor dat de gevolgen van de uitstroom zoveel mogelijk worden opgevangen met innovaties en procesverbeteringen, waarmee de continuïteit gewaarborgd blijft.

### **Projecten die primair bijdragen aan IA-doel Goedkoper**

De interactie met burgers en bedrijven start nu nog vaak met een brief vanuit de Belastingdienst en vanuit een gejuridiseerde invalshoek. Klachten, bezwaren, telefoontjes en fouterstel kosten de Belastingdienst vervolgens veel tijd. In de toekomst handelt de Belastingdienst zoveel mogelijk proactief en in de actualiteit en voorkomt problemen, in plaats van reactief te zijn. In een beveiligd online portaal kunnen zowel burgers en ondernemers als de Belastingdienst straks de actuele statusinformatie inzien. Werkstroommethodieken en dashboards zorgen ervoor dat de medewerker sneller met de juiste informatie aan de slag kan. Enkele voorbeelden van projecten zijn:

#### **Natuurlijke dialoog**

De Belastingdienst streeft ernaar dat het contact met de burger in één keer goed gaat en reparatie achteraf niet nodig is. In een aantal experimenten zocht Toeslagen daarom zelf interactie met de burger vóór de transactie. Dat leidde vaker tot een transactie die in één keer goed was.

#### **Debiteureninzicht**

Een tweede project om werkpakketten te reduceren is het versimpelen van inzicht in debiteuren voor invorderingspersoneel. Dit project heeft als doel een eenduidig overzicht te geven van debiteuren, zonder dat daarvoor vele bronnen moeten worden geraadpleegd.

#### **Online toegang tot debiteureninformatie**

Een actueel vorderingenoverzicht via MijnBelastingdienst geeft belastingbetalers online toegang tot debiteureninformatie. Dit project draagt bij aan de reductie van werkpakketten bij de Belastingdienst.

## 4. Voortgang IA-doel Meer in control

De voortgang van de doelstellingen voor Meer in control wordt kwalitatief benaderd. Dit houdt in dat de taxatie of de onderliggende doelen kritiek zijn en of de realisatie van de doelen op schema liggen of niet, zijn gebaseerd op een inschatting vanuit het programmamanagement en de bedrijfsvoering. Er wordt gewerkt aan een kwantitatieve benadering van deze doelstellingen om zo meer objectieve inzichten te verkrijgen.

Veranderingen in de financiële- en bedrijfsvoeringskolom van de Belastingdienst zijn noodzakelijk voor zowel het behalen van de IA doelen als voor het borgen van de continuïteit. De rode draad uit de sturingsfilosofie is sturing op resultaat binnen vooraf vastgestelde, meerjarige kaders vanuit een Belastingdienstbreed perspectief. Deze sturingsfilosofie krijgt zijn beslag in het Management Control Framework (MCF) met als kern het proces van plannen, sturen en verantwoorden.

Een dergelijke hoogwaardige strategische positie vraagt: 1. inzicht en overzicht en 2. centrale regie. De activiteiten binnen dit verandergebied inclusief de inrichting van HR hebben als doel deze randvoorwaarden te creëren.

Het MCF is een ordentelijke planning- en controlecyclus die het mogelijk maakt om te sturen op resultaat binnen vastgestelde kaders. Om het MCF in praktijk te brengen wordt gewerkt aan drie onderdelen: een herontwerp van het risicomanagement, de ontwikkeling van batenmanagement en een Financial control framework.

Om meer in control te zijn, gaat de Belastingdienst zijn bestuurlijke informatie verbeteren. Een van de belangrijkste lopende acties is het, in overeenstemming met het advies van de Commissie De Jong, inzichtelijk maken van de kosten naar wetten, subjecten en processen op basis van de Kubus De Jong.

Behalve inzicht in de kosten zijn de aard en kwaliteit van de handvatten waarmee gestuurd kan worden van essentieel belang. Een beter instrumentarium voor sturing draagt bij aan de wendbaarheid en het transparanter en duidelijker maken van bestuurlijke keuzes. Een goed sturingsinstrumentarium en transparantie over de kostenstructuur bieden betere/inzichtelijke opties voor de beheersing en de impact daarvan op de werkprocessen van de Belastingdienst.

Binnen het IA-doel Meer in control wordt verder onder meer gewerkt aan een nieuw administratief systeem, dat aansluit op de Kubus de Jong en een HR systeem om de uitstroom van medewerkers goed te managen.

De IA heeft ook organisatorische veranderingen tot gevolg. Om zeker te stellen dat verantwoordelijkheden in de nieuwe organisatiestructuur duidelijk toegewezen zijn, is de Belastingdienst bezig om het Toekomstbestendig Ordeningsmodel (TOM) uit te werken:

- Er is gekozen voor een hoofdindeling in vier segmenten: Grote ondernemingen, Midden- en kleinbedrijf, Particulieren en Toeslaggerechtigden.
- De (eind)verantwoordelijkheid voor de end-to-end behandeling (door de hele waardeketen) van de belastingplichtigen in een segment, en het leveren van resultaten, worden volledig in handen gelegd van één individuele leidinggevende.
- Het TOM wordt de komende tijd verder uitgewerkt, waarna kan worden besloten tot – stapsgewijze – inrichting en besturing van de organisatie volgens het TOM.

## 5. Mensen & middelen

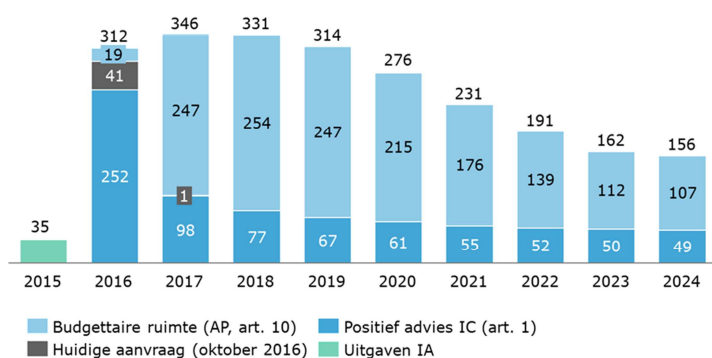
In totaal is voor de IA een budget van €1,1 miljard vrijgemaakt tot en met 2020. Het budget omvat ook de uitgaven voor de realisatie van de randvoorwaardelijke IA-projecten, bijvoorbeeld de opbouw van de Innovatiedriehoek. De Innovatiedriehoek bestaat uit drie bedrijfsonderdelen Data & Analytics, Implementatie Ondersteuning en IV-accent, die elk hun eigen rol vervullen en nauw samenwerken bij het realiseren van de IA.

Voor Switch is van 2016 tot 2023 een budget van €648 miljoen vrijgemaakt. Deze cijfers in Figuur 7 refereren aan het originele IA-budget zoals opgesteld in 2015. In deze prognose was van 2020 tot 2023 €236 miljoen gereserveerd voor Switch. De verwachting is dat deze kosten nu eerder gemaakt worden, omdat de uitstroom vooral in 2016 en 2017 plaatsvindt. De in september aangekondigde overschrijding van ca €70 miljoen wordt nog verwerkt in de programmabegroting.

Het is van belang onderscheid te maken tussen:

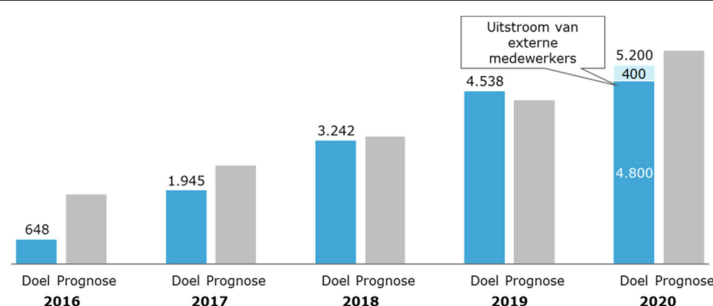
- de projecten die de Belastingdienst uitvoert om het werk efficiënter te maken en daarmee het werk structureel met minder medewerkers te kunnen doen (zie hoofdstuk 4);
- de kosten die de Belastingdienst maakt door de uitstroom van medewerkers met de stimuleringsregeling;
- de effecten van de stimuleringsregeling op de verwachte financiële besparingen.

**Figuur 7: Overzicht IA-budget**



Door de hogere uitgaven voor de uitstroom van mensen via Switch valt de budgetbehoefte voor 2016 hoger uit dan verwacht (zie Figuur 7). Het volledige bedrag van de overschrijding is nog niet bekend en zal bij Najaarsnota 2016 nog tot een aanpassing voor 2016 leiden. Over de komende jaren wordt verwacht dat dit tekort per saldo wordt ingelopen (zie Figuur 8).

**Figuur 8: Prognose vrijwillige uitstroom fte's met regeling (cumulatief)<sup>4</sup>**

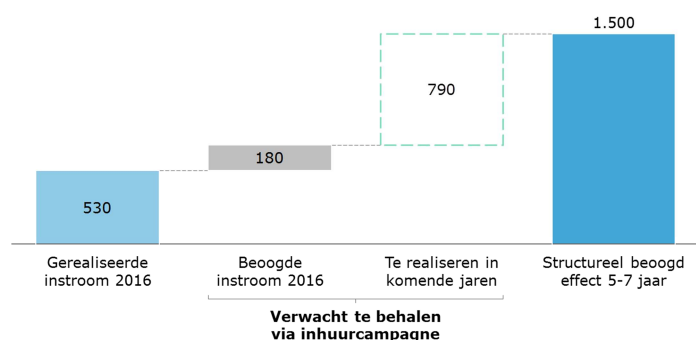


Figuur 9 geeft de prognose van de uitstroom voor de vrijwillige fase weer. Naar verwachting zal nog een nader te bepalen aantal fte's worden aangewezen om de organisatie te verlaten. Daarnaast zal voor een aantal functie-categorieën ook nog een nader te bepalen aantal fte's moeten worden vervangen omdat er meer medewerkers in betreffende functie-categorieën vertrekken dan beoogd.

In dit overzicht is nog geen koppeling weergegeven met de reductie van werkpakketten als gevolg van de InvesteringsAgenda. Daar wordt in volgende versies naar gestreefd. De extra gemaakte kosten worden gecompenseerd door vroeger in het proces gerealiseerde besparingen (door de versnelde uitstroom).

<sup>4</sup> Cijfers per 4 oktober

**Figuur 9: Instroom in fte<sup>5</sup>**



Het doel van 1.500 fte zoals getoond in Figuur 9 omvat alleen de beoogde instroom zoals oorspronkelijk benoemd in de IA. Ondertussen vervangt de Belastingdienst ook een deel van de vrijwillige uitstroom, waarbij de focus ligt op de hogere loonschalen binnen toezicht of op die plekken waar er naar verwachting geen reductie van de werkpakketten plaatsvindt.

Om de instroom te realiseren wordt hard gewerkt aan de instroomdoelstelling. Voor 2016 is deze doelstelling reeds voor ca 75% behaald (Figuur 9).

<sup>5</sup> Cijfers per 9 september

## **6. Vervolgstappen en volgende rapportage**

Om de Tweede Kamer op de hoogte te houden van de voortgang van het IA-programma zal halfjaarlijks gerapporteerd worden. De Tweede Kamer zal in toenemende mate geïnformeerd worden op basis van onderliggende cijfers en gerealiseerde projecten, in plaats van een oordeel op basis van interne expertise en batenschattingen.

Tot slot staan er voor de komende periode enkele belangrijke deadlines gepland. Allereerst is er de update van de IA-plandocument in oktober, dat vanaf dat moment intern zal worden gebruikt als planningsdocument en prioriteringskader voor de inzet van mensen en middelen op de IA. Dit plandocument is de basis voor het strategisch programmeren en is de start van het doorlopen van een constante cyclus van realisatie van projectdoelen voor de komende jaren. De doelstelling is om de volgende versie gereed te hebben rond de start van het nieuwe kalenderjaar. Met betrekking tot de programma- en projectbeheersing is het doel om de opzet hiervan in november binnen het departement en door de Auditdienst Rijk te laten valideren.