

Verslag van de Overlegvergadering met de Centrales in het Georganiseerd Overleg Belastingdienst (GO BD), gehouden op donderdag 4 juni 2015

Agendapunt 6 Investeringsagenda Belastingdienst

De voorzitter licht toe dat het de bedoeling was de Investeringsagenda de dag na Pinksteren te publiceren. De informatie is helaas voortijdig gelekt. Het is goed dat de volgende dag in een bijeenkomst met de centrales al kon worden gemeld dat er geen medewerkers op straat komen te staan. Spreker is de centrales erkentelijk voor de manier waarop zij de informatie in de media hebben toegelicht.

Kort samengevat komt de Investeringsagenda er op neer dat men, op basis van signalen, zowel vanuit de organisatie als van buiten, tot de conclusie is gekomen dat de Belastingdienst op de goede weg is, maar er zo niet komt. De plannen zullen uiteindelijk tot effect hebben dat er met een goedkopere dienst en met minder mensen gewerkt kan worden. Voor de medewerkers die moeten afvloeien wordt een aparte dienst gevormd, Switch. Tijdens de vernieuwing zal die dienst werkzaamheden uitvoeren die zinvol zijn voor de medewerkers, die geld opbrengen en van belang zijn voor de continuïteit van de dienst. Op deze manier zal gedurende een periode van 6-8 jaar zinvol werk kunnen worden geboden aan de medewerkers die het betreft.

Het is de bedoeling om een keten van samenhangende activiteiten te bekijken en die integraal aan te pakken. Het realiseren van de gewenste veranderingen zal ook gevolgen hebben voor de besturing van de dienst. Deze veranderingen zullen eveneens een periode van 6-8 jaar vergen. De Investeringsagenda is getoetst door een extern instituut: Oliver Wyman. Uit die toets is gebleken:

- Dat de probleemschets van de organisatie juist is.
- Dat de oplossing die de Belastingdienst voorstaat een goede is.
- Dat de voorspelde baten (goedkopere dienst en extra belastinginkomsten) conservatief geschat zijn.

Naar verwachting zal de Tweede Kamer volgende week instemmen met de plannen.

Uit bijeenkomsten met medewerkers blijkt dat er steun is voor de inhoud, maar dat er ook veel vragen leven.

De voorzitter stelt voor de komende maanden te inventariseren welke punten van belang zijn om afspraken over te maken. Een voorzet daartoe zou al in het GOBD van juli besproken kunnen worden, zodat er in september al een soort spoorboekje is.

Voor wat betreft zijn eigen positie als DG merkt de voorzitter op dat het goed is een nieuwe fase in te gaan met een nieuwe DG. Die wordt momenteel gezocht.

In een reactie stellen de centrales dat medewerkers aangeven vooral vragen te hebben bij de nadere concreterisering en dat er bij B en C-medewerkers de meeste zorg zit. Het komt vaak op die groep neer en men is veranderingsmoe. De vraag is hoe de mensen meegenomen kunnen worden in de beweging. Voorts zou het management hebben aangegeven dat er al na vandaag duidelijkheid komt over Switch. Volgens de voorzitter is die verwachting inderdaad te hoog gespannen. Hij stelt voor om wel voor de start van de reorganisaties afspraken te maken over de personele spelregels, zodat medewerkers vooraf duidelijkheid hebben daarover wanneer veranderingen concreet worden en Switch van start gaat per 1-1-2016. De zorg bij B- en C-medewerkers is herkenbaar, maar deze groep wordt goed behandeld. Bovendien is men wel blij dat de problemen nu worden aangepakt. Er ligt een goed plan en de middelen om dat uit te voeren zijn beschikbaar.

De centrales spreken hun waardering uit voor de helderheid vooraf die MT-BD biedt door vooraf in gesprek te willen gaan. De discussie op dit moment wordt gedomineerd over de grote personele gevolgen wat ook volop in de achterbannen van de centrales zal spelen. Het is een goed plan om duidelijkheid te bieden over de personele gevolgen, door afspraken te maken over wanneer er wat gebeurt, zoals wordt voorgesteld. De rol van de (lokale) medezeggenschap zou daar ook bij betrokken moeten worden. Dit is een drukke periode voor de centrales, maar zij zijn

bereid een extra inzet te doen om op korte termijn te kunnen brainstormen welke punten belangrijk zijn om daar zo mogelijk eind september afspraken over te kunnen vastleggen. Wellicht zullen zij daarbij een verzoek doen om extra faciliteiten of ondersteuning.

Wat betreft de af te spreken spelregels is het de vraag wat er na 1 januari gebeurt. Het VWNW-beleid loopt af op 1 januari 2016 en het is nog niet duidelijk wat er daarna gebeurt. Het is niet wenselijk dat voor een medewerker die nu in Switch komt andere spelregels gelden dan voor een medewerker die pas later deelneemt. Het is ook belangrijk dat de spelregels niet bij elke verandering, 'tijdens het spel', veranderen, zoals wel bij Belastingen is gebeurd.

De voorzitter geeft aan dat het zijn bedoeling is bij het maken van afspraken over de te volgen route behalve de centrales ook de medezeggenschap en het management te betrekken. Hij stelt voor de komende tijd te bezien welke route gevolgd kan worden, in het belang van de medewerkers en de Belastingdienst. Hij heeft ook al gedacht aan de vraag over het VWNW-beleid per 1 januari en suggereert eventueel zelf, als Belastingdienst, wat af te kunnen spreken wanneer er Rijksbreed op 1 januari niets geregeld is. Tot slot geeft de voorzitter aan het als zijn resterende missie als DG te zien alles zoveel mogelijk goed in te stelling te brengen om de operatie een succes te laten zijn. Wat daar vanuit de centrales aan ondersteuning bij nodig zou zijn, staat hij voor open.

Volgens de centrales is het goed dat de medewerkers duidelijk wordt gemaakt dat er een goed plan nodig is voor de personele gevolgen. Of dat op het niveau van BZK, of op een ander niveau zal zijn is nog niet duidelijk. De centrales zijn bereid op een andere manier afspraken te maken.

Over de uitkomst van dit overleg zal uiterlijk maandag 8 juni een bericht op intranet (op de nieuwspagina voor de Investeringsagenda) worden geplaatst. In dat bericht zal worden aangegeven dat partijen tot het GOBD van 24 september de tijd nemen om goede afspraken voor het komende traject te maken. Het beeld dat na dit GOBD alle spelregels bekend zijn kan daarmee ook worden ontkracht. [naam weggehaald; werkgeverszijde] maakt hiervoor een tekstvoorstel.

Act Op verzoek van de centrales zal MT-BD bezien of zij toegang kunnen krijgen tot de nieuwspagina.

Op korte termijn wordt een eerste brainstromsessie gepland.

**Verslag van de Overlegvergadering met de Centrales in het Georganiseerd Overleg
Belastingdienst (GO BD), gehouden op donderdag 9 juli 2015**

Na het formele overleg van 9 juli 2015 is er ook bijgepraat over de stand van zaken. Dit was echter in een informeel deel van de vergadering.

Startnotitie Investment Committee (IC)

Investeringsagenda Belastingdienst (BD)

Eind mei jl. is de Tweede Kamer geïnformeerd over de investeringsagenda van de BD. Daarin staat opgetekend dat de BD momenteel een veranderagenda doorvoert die er kort gezegd op neerkomt dat het handwerk vermindert en de automatisering toeneemt met een efficiëntere organisatie en hogere belastingontvangsten tot gevolg. Processen worden zodanig anders ingericht dat ruimte ontstaat voor circa 1.500 nieuwe, veelal hoger opgeleide, werknemers. Circa 5.000 banen met veelal lagere kwalificaties zullen op termijn verdwijnen. Daarbij wordt gewerkt aan een toekomstbestendige interactie met de burger en bedrijven. De huidige communicatie met burgers en bedrijven wordt immers als achterhaald ervaren en sluit niet meer aan bij de praktijk die de belastingbetaler elders in de samenleving ervaart. Werkmethoden zullen grondig worden herzien om daarmee de productiviteit van de BD op een hoger plan te brengen. Dit zal de komende jaren sprongsgewijs (via pilots) dienen te gebeuren.

Voor deze omvangrijke investeringsoperatie is een forse hoeveelheid middelen beschikbaar gesteld, die deels al op de begroting ter beschikking is gesteld (met name ten behoeve van werkbedrijf Switch), maar grotendeels nog op de aanvullende post geparkeerd staat. Mede vanuit de BD is er op aangedrongen dat het instrument van een IC zou worden gebruikt om extra te borgen dat de beschikbare middelen zinvol, effectief, doelmatig en conform oorspronkelijke doelstellingen zullen worden ingezet.

Opdrachtgever

De SG is de opdrachtgever.

Doel IC

Het IC is in basis opgericht om te adviseren over het vrijgeven van middelen ten behoeve van het uitrollen van de investeringsagenda. Op basis van dit advies neemt de IRF/FEZ een besluit tot vrijgave van deze middelen, die nu nog grotendeels op de aanvullende post zijn gereserveerd. Daarnaast dient het IC als klankbord voor de BD voor het vervolg van de uitrol van de investeringsagenda.

Format agenda IC

Bij de startbijeenkomst van het IC is besloten dat behalve het principiële doel van het IC (advies over de vrijgave van middelen), het IC ook door de BD gebruikt zal worden om alvast vooruit te kijken maar ook om de context van de investeringsagenda te kunnen schetsen. De expertise van de IC-leden kan worden gebruikt bij de vormgeving van deze forse veranderopgave. De aan het IC voor te leggen problematiek bestaat daarmee uit de volgende onderdelen:

1. Ter advisering - Investeringsvoorstellen m.b.t. de vrijgave van middelen van de aanvullende post en op Begroting Hoofdstuk IX. Deze voorstellen kennen meerdere dimensies: het personele deel van Switch (instroom), de diverse regelingen met betrekking tot Switch en de ICT bouwblokken. De BD heeft aangegeven te streven eind september de eerste business cases in te brengen die moeten leiden tot de vrijgave van middelen 2015 (restant aanvullende post 2015 bedraagt € 38 mln). In oktober volgen naar verwachting de business cases die betrekking hebben op de vrijgave van middelen 2016 (in totaal beschikbaar € 192 mln). Op de laatste pagina van deze startnotitie staan de eerste contouren van een toetsingskader. Op basis van de ervaringen met de eerste rondes van toetsing van voorstellen zal dit kader door de werkgroep nader uitgewerkt worden.

2. Context – Ter informatie en comfort voor de leden van het IC legt de BD informatie op tafel voor wat betreft de voortgang van de uitrol van de investeringsagenda. Hierbij wordt ook informatie gedeeld dat zicht geeft op het (al dan niet) realiseren van de veronderstelde besparingen op personeel en het effect op de belastingontvangsten. Tot en met 2020 is een besparing op artikel 1 (Belastingdienst) ingeboekt die oploopt tot een bedrag van € 292 mln structureel. Eventuele problematiek met betrekking tot de realisatie van deze besparingen zal niet in het IC, maar in het reguliere overleg tussen BD, FEZ en IRF moeten worden opgelost.

3. Vooruitblikken – De BD geeft in het IC aan welke onderwerpen/pilots de komende maanden in de pijplijn zitten. De BD kan op deze wijze al brainstormend gebruik maken van de expertise van de leden van het IC, zodat eventuele bijsturing door de BD tijdig mogelijk is.

Werkwijze IC

Primaire doel van het IC is adviseren over vrijgave van voor de investeringsagenda beschikbare middelen. Op basis van dit advies neemt de IRF/FEZ een besluit tot vrijgave van deze middelen. Mogelijk kan geadviseerd worden deelbedragen vrij te geven, en aan de vrijgave voorwaarden te verbinden, bijvoorbeeld ten aanzien van monitoring. Monitoring is belangrijk om telkens te kunnen bepalen of de beoogde doelen worden gerealiseerd. Het advies van het IC voor wat betreft de investeringsvoorstellen (bovenstaand punt 1) wordt schriftelijk vastgelegd. Bij de onderwerpen, die niet direct besluitvorming vragen, wordt het IC benut als sparring partner van de BD. Dit kan tot expliciete adviezen aan de BD leiden. Voor deze adviezen dient in het IC nog te worden bezien of en op welke wijze vastlegging dient plaats te vinden.

De stukken voor het IC zullen voor het weekend van de week dat het overleg plaatsvindt worden toegestuurd. Aangezien de IC bijeenkomsten zijn voorzien op de vrijdagen zal verzending van de stukken uiterlijk op vrijdag plaatsvinden, waardoor de leden minimaal een week de tijd hebben deze stukken te bestuderen.

Om de externe leden (zie hieronder) 'bij te praten' over het verandertraject dat de BD momenteel doormaakt heeft de BD aangeboden hen aan de hand mee te nemen door het proces. Directeur FEZ zal daar mogelijk bij aanhaken, dan wel afzonderlijk met de externe leden in gesprek treden om de financieel economische kant van het IC te belichten.

Deelnemers aan het IC

Om de investeringsvoorstellen van de BD te kunnen toetsen is in het IC een brede expertise gewenst. Het IC bestaat uit een mix van directeuren van betrokken onderdelen van het Rijk en externe leden met een specifieke expertise. De externe leden van het IC zijn [] (voorzitter) en [] (expertise ICT). Naar een extern lid met HR expertise wordt nog gezocht. De betrokken directeuren zijn afkomstig van de IRF ([]), FEZ ([]) en Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk ([]). Het Directoraat-Generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk (DGOBR) neemt deel aan het IC en aan de ambtelijke werkgroep in verband met de verantwoordelijkheid van de minister voor Wonen en Rijksdienst voor de beheersing van de apparaatuitgaven en de rijksbrede bedrijfsvoering. Een afvaardiging vanuit de Raad van Bestuur van de BD zal als constante factor aanwezig zijn voor toelichting en gedachtewisseling. Waar nodig zal per onderwerp specifieke expertise door de BD worden uitgenodigd voor bijeenkomsten van het IC. [] zal vanuit FEZ als secretaris aan het IC verbonden zijn.

Het IC zal worden bijgestaan door een ambtelijke werkgroep bestaande uit een afvaardiging vanuit het Programma Management Office (PMO) van de BD, DGOBR, FEZ en IRF. Deze werkgroep is geen voorportaal, maar bereidt de stukken voor die door de Raad van Bestuur van de BD ter besluit/informatie in het IC worden ingebracht. De werkgroep zal naar verwachting (afhankelijk van de aangeleverde casuïstiek) elke twee weken bijeen komen. De werkgroep kan zowel input meegeven aan hun afgevaardigde in het IC als ook schriftelijk advies, aandachtspunten, dilemma's en kritische vragen meegeven aan het IC als geheel.

Instellingsbesluit IC

Er zal een instellingsbesluit worden opgemaakt op basis waarvan de externe leden worden benoemd.

Planning

De IC bijeenkomsten zullen circa twee uur duren, met de mogelijkheid tot uitloop met een half uur. De locatie is wisselend. De planning ziet er vooralsnog als volgt uit:

<i>Datum</i>	<i>Tijdstip</i>	<i>Locatie</i>
18 september	13.30 -16.00	Eindhoven, Karel de Grotelaan 4 (vergaderzaal 0.36)
16 oktober	15.00 - 17.00	Den Haag, Ministerie van Financiën (vergaderzaal P2.44)
13 november	13.00 - 15.00	Utrecht (Karel V)

Binnenkort zullen de bijeenkomsten tot en met juni 2016 worden gepland, waarbij de verwachting is dat op kwartaalbasis overleg plaatsvindt.

Toetsingskader

In de activiteitenkalender van de investeringsagenda zijn drie hoofddoelen geformuleerd. Deze hoofddoelen dienen als basistoetsingskader waaraan de Investment Committee voorstellen toetst. Op basis van de ervaringen met de eerste rondes van toetsing van voorstellen zal dit kader door de werkgroep nader uitgewerkt worden.

De in de investeringsagenda beschreven ontwikkelingen leiden tot stapsgewijze verbeteringen in toezicht en inning alsmede in dienstverlening (serviciveau en klantbeleving) en een verlaging van de daarmee samenhangende kosten. Met informatiesturing als uitgangspunt wordt de Belastingdienst **beter, goedkoper en beheersbaarder**.

Beter omdat informatiesturing het mogelijk maakt de behandeling te richten op burgers en bedrijven als subjecten en daarbij te differentiëren naar type. Door aldus te *profilen* kan de balans tussen kosten en opbrengsten van toezicht en inning worden verbeterd. Door de interactie met burgers en bedrijven vorm te geven via een gedeelde informatiepositie in een portaal kan de interactie aanzienlijk worden teruggebracht. Veel vragen - zoals naar status of naar feedback - waarvoor belastingplichtigen nu naar de telefoon grijpen of naar een balie komen, worden overbodig of worden met behulp van automatisering effectiever en efficiënter beantwoord. Hierdoor kunnen medewerkers van dienstverlening zich concentreren op die inhoudelijke vragen waarvoor relevante hoogwaardige kennis nodig is.

Goedkoper omdat informatiesturing het mogelijk maakt de toegevoegde waarde van werkzaamheden scherper in beeld te krijgen, veel meer administratieve werkzaamheden te automatiseren en daarmee de beschikbare middelen gerichter in te zetten. Bovendien krimpt de kwantitatieve behoefte aan medewerkers voor dienstverlening door effectievere en efficiëntere communicatie.

Beheersbaarder omdat informatiesturing leidt tot een wendbare organisatie die beter is toegerust voor verandering. Betrokkenheid van medewerkers en aansluiting tussen mensen en functies zijn hierbij van belang. Prestatiemeting speelt een belangrijke rol, zowel in de sfeer van verantwoording richting in- en externe stakeholders als in de sfeer van het standaardiseren en afslanken of stopzetten van administratieve processen die weinig of geen meetbare toegevoegde waarde hebben. Tevens maakt informatiesturing het mogelijk de (planning van de) inzet van handhavinginstrumenten binnen het kader van handhavingregie te verbeteren.

Onderstaande tabel bevat een aantal indicatoren aan de hand waarvan beter, goedkoper en beheersbaarder onder andere gemeten kan worden:

Indicator/kengetal	Beter	Goedkoper	Beheersbaarder
Aantal telefoontjes Beltel	X	X	
Aantal ingediende klachten	X		
Klanttevredenheid indicator	X		
Belastingopbrengst per FTE	X		
Opbrengst van Toezicht	X		
Totale uitgaven		X	
Aantal FTE's		X	
Aantal medewerkers in administratieve rol		X	
Hitrate van belastingaudits			X
Succesvolle vervolgingen			X
Geschatte Tax Gap			X
Betrokkenheid personeel			X
Competentietekort			X



IC 2015-007

Directie financieel-
Economische Zaken

Inlichtingen

[Redacted]

T [Redacted]

[Redacted]@minfin.nl

Datum

23 september 2015

Auteur

[Redacted]

verslag

Investment Committee (IC) ministerie van Financiën

Vergaderdatum

18 september 2015

Aanwezig

[Redacted]

Gasten

-

Afwezig

[Redacted]

1. Opening

-

2. Bespreking startnotitie IC

Voor de duidelijkheid is nogmaals bevestigd dat de SG de opdrachtgever van het IC is. Dat betekent dat in geval FEZ en IRF voor wat betreft de vrijgave van middelen het oneens zouden zijn er richting de SG geëscaleerd kan worden.

In het kader van het afleggen van (periodieke) verantwoordelijkheid van het IC is besproken dat dit niet op formele basis zal gebeuren, maar dat circa twee keer per jaar een bijpraatsessie met de SG plaats zal vinden. De secretaris van het IC zal dit overleg elk voor- en najaar inplannen.

Om verbinding met de Rijksdienst te houden lijkt het daarnaast verstandig dat de heren Blok en Wiebes zo nu en dan met elkaar bijpraten. De vertegenwoordiger vanuit BZK neemt hiervoor het initiatief en zal, indien daar aanleiding toe is, de 'Bloktoets' in het IC aan de orde stellen.

Ten slotte is bij dit agendapunt besproken dat de primaire verantwoordelijkheid om met de projecten binnen het budgettaire kader te blijven bij de Belastingdienst ligt. Uiteraard komt dit onderwerp in de werkgroep, waar o.a. FEZ en IRF deel van uitmaken, aan bod. Het basistoetsingskader zoals opgenomen in de startnotitie dient als startpunt voor toetsing en zal gaandeweg uitgebreid worden. Waar mogelijk zal dit gebeuren met nader in te vullen meetbare elementen (SMART) en wordt kwalitatief getoetst aan de doelen van de investeringsagenda.

3. Stand van zaken extern lid HR

[] is per 1 september jl. als extern lid met expertise HR aan het IC toegevoegd. Daarmee is het IC compleet. Na een voorbespreking van de Belastingdienst met [] is gebleken dat het noodzakelijk is dat zij het eerstvolgende IC overleg, dat in het teken staat van Switch, aanwezig is. Vanwege haar verhindering op 16 oktober a.s. is besloten dit IC te laten vervallen en het onderwerp Switch te agenderen voor het daarop volgende ingeplande IC op 13 november a.s.

4. Context

Ter plekke toegelicht door de Belastingdienst.

5. Ter advisering

De Belastingdienst geeft als aftrap aan dat de projecten genoemd op sheet 26 (totaal € 33 mln) met name randvoorwaardelijk zijn en daarmee moeilijk in indicatoren te vangen. De organisatie dient immers goed te worden ingericht om van daaruit het verandertraject vorm te kunnen geven.

De IC leden merken met betrekking tot de gewenste projecten het volgende op:

- De € 33 mln aan projecten betreft een optelsom van projecten waarvoor al eerder dit jaar toestemming is verleend (dynamisch monitoren) en projecten die nieuw zijn en aan het IC voorgelegd worden. Het IC verzoekt daarom de Belastingdienst tot het uitsplitsen van dit overzicht;
- Er is voor dit moment nadere onderbouwing noodzakelijk voor die (randvoorwaardelijke) projecten die nieuw aan het IC zijn voorgelegd;
- Deze projecten dienen P*Q onderbouwd te worden: er is sprake van een aantal grote bedragen die nader dienen te worden toegelicht;
- Per project dient aangegeven te worden of er sprake is van incidentele dan wel structurele kosten, dat inzicht ontbreekt nu;
- Indien mogelijk dient van elk project inzichtelijk te worden gemaakt welke resultaten hiermee worden geboekt (lees: wat is de bijdrage van de projecten aan de doelen van de Belastingdienst).

Afgesproken is dat in werkgroepverband bovenstaande punten telkens worden voorbesproken. Dat leidt vervolgens tot een appendix bij het eerstvolgende IC overleg, waarna tot het advies kan worden overgegaan.

Gezien de opstartfase waarin het IC zich bevindt –en bij gebrek aan voldoende onderbouwde informatie op dit moment- is afgesproken dat het IC deze ronde nog geen advies uitbrengt. Het IC is van mening dat het ministerie pragmatisch dient om te gaan met de nog niet vrijgegeven bedragen op sheet 26. Dit betekent dat de Belastingdienst vast van start mag gaan met betreffende projecten in de veronderstelling dat de nadere onderbouwing in de eerstvolgende bijeenkomst van de werkgroep door FEZ en IRF akkoord wordt bevonden. De werkgroep is daarmee gemandateerd het advies aan FEZ en IRF uit te brengen. In het eerstvolgende IC op 13 november a.s. zal de afwikkeling van deze projecten ter informatie op de agenda worden geplaatst.

Verder valt het op dat de Belastingdienst met veel expertise van buiten werkt. De Belastingdienst geeft aan van mening te zijn dat dat gezien de complexe materie noodzakelijk is en deze expertise in huis minder eenvoudig en waarschijnlijk zelfs

niet gevonden zal worden. Vanuit de IC wordt aangegeven dat dit zeker voor een belangrijke deel van de expertise geldt. Tegelijkertijd wordt gewezen op aspecten als beeldvorming en het niet opbouwen van kennis in de eigen organisatie.

6. Vooruitblikken

Voor het eerstvolgende overleg op 13 november staat op de agenda:

- Inrichting en werking van Switch (miv 2016);
- Vrijgave middelen Switch;
- Presentatie eerste wervingsverzoek;

De Belastingdienst merkt ten aanzien van Switch op dat zij het waardert dat het IC als klankbord wenst te fungeren met betrekking tot dit onderwerp.

7. Vervolgbijeenkomsten van het IC

Afgesproken is dat tot de zomer volgend jaar om de maand op vrijdagmiddag bijeen wordt gekomen. Dat betekent drie overleggen (januari, maart en mei). Deze overleggen zullen binnenkort al worden gepland.

8. Wvttk/rondvraag

-

Overzichtstabel met afspraken

	Afspraken/actiepunten	Aan zet?	Deadline?
1	Inplannen bijpraatsessie IC met SG	secretaris	< 13-11-2015
2	Overleg Switch (BD, DGOBR en <input type="text"/>)	BD	< 16-10-2015
3	Verstrekken dashboard van het periodiek overleg SG/BD aan de leden van het IC	BD	< volgend IC (indien gereed)
4	Verstrekken van het 3-maandelijks communicatiedocument aan de leden van het IC	BD/PMO	< volgend IC (indien gereed)
5	Verstrekken van gedetailleerde (project)planning aan de werkgroep	BD/PMO	< 16-10-2015
6	Toebedelen van de 32 projecten op sheet 11 en sheet 20 aan de jaren 2015 en 2016 en per project inzichtelijk maken wat precies gereed is en wat dat aan de doelen bijdraagt	BD/PMO	< 16-10-2015
7	Sheet 31 verduidelijken: uitsplitsen van de activiteiten investeringsagenda IC	BD/PMO	< 16-10-2015
8	Ten aanzien van de 'nieuwe' projecten op sheet 26 dient extra informatie opgeleverd te worden: - P*Q onderbouwing; - Uitsplitsing bestaande en nieuwe activiteiten; - Inzicht in incidentele en structurele kosten; - Inzicht in bijdrage projecten aan doelen BD	BD/PMO	< 5-10-2015
9	Werkgroep heeft mandaat advies aan FEZ/IRF uit te brengen v.w.b. de projecten op sheet 26	werkgroep	< 16-10-2015
10	Inplannen van de tweemaandelijks vervolgbijsprekingen IC tot de zomer 2016	secretaris	< 13-11-2015



Den Haag, 22 september 2015

Aan de voorzitter van het Georganiseerd Overleg Belastingdienst

In CC aan de overlegsecretaris van het GOBD en aan het DB van de COR Belastingdienst

Geachte ,

Inleiding

Vanaf 19 mei zijn meerdere formele en informele gesprekken gevoerd over de gevolgen van de investeringsagenda en de beoogde komst van Switch. In het GOBD van 4 juni 2015 is afgesproken dat een werkgroep, in wisselende samenstelling vanwege de zomerperiode, voorbereidingen treft voor het GOBD van 24 september om te komen tot personele spelregels over de invoering van de investeringsagenda binnen de Belastingdienst. In deze brief melden we de bevindingen van de centrales.

Huidige regelgeving

Voor organisatieveranderingen geldt binnen de rijksoverheid het Van Werk naar Werk (VWNW) beleid. Dit beleid is met een jaar verlengd tot 01-01-2017 en naar verwachting zal dit, wellicht in wat aangepaste vorm, de jaren daarna geldig blijven. Dit VWNW-beleid schrijft zowel de aanpak van, als de compenserende maatregelen voor bij organisatieveranderingen. Afwijken van dit VWNW-beleid mag alleen na toestemming van het SOR. Het uitgangspunt van de centrales is dan ook dat bij organisatieveranderingen voortvloeiend uit de investeringsagenda, het VWNW-beleid toegepast dient te worden.

Desondanks hebben we de afgelopen tijd verschillende besprekingen gevoerd, waar ook jullie gedachtegoed over Switch onderdeel van is, met de bedoeling om te bezien of het VWNW-beleid toereikend is om de personele gevolgen van de Investeringsagenda op te vangen. De centrales ondervinden hierbij twee grote problemen:

1. We constateren grote onbekendheid met de huidige regelgeving (met name het VWNW-beleid). Hierdoor zijn de kaders waarbinnen gemanoeuvreed kan worden niet helder. Het gevolg is dat regelmatig voorstellen gedaan worden die niet passen binnen de regelgeving – en indien hierover een opmerking gemaakt wordt – niet erkend worden als kader.
2. Er bestaat nog geen eenduidige visie op welke wijze de investeringsagenda ingevoerd moet worden binnen de Belastingdienst. Afhankelijk van wanneer en wie de centrales spreken, horen wij verschillende opvattingen over de wijze waarop de Investeringsagenda en Switch vorm moet krijgen binnen de Belastingdienst. Hierdoor kunnen de centrales ook niet beoordelen of dit past binnen de huidige regelgeving of dat afwijkende afspraken noodzakelijk zijn.

Door bovenstaande analyse is het niet mogelijk om voor 24 september spelregels vast te stellen in het GOBD. Dit is vervelend aangezien medewerkers hierover graag duidelijkheid willen hebben, en zolang deze duidelijkheid ontbreekt er veel ruimte is om te manipuleren door zowel medewerkers (voorsorteren) als management (dreigen met Switch).

Switch

Ondanks dat er geen duidelijkheid is over de wijze waarop de Belastingdienst de investeringsagenda wil invoeren, is het wel duidelijk dat de wens bestaat om een aparte organisatieonderdeel Switch hier een rol in te laten vervullen. Ook over de rol bestaat geen eenduidig beeld. In zoverre Switch bedoeld is om medewerkers op tijdelijk werk te plaatsen waarvan hun eigen werk verdwijnt, merken we het volgende op: In het VWNW-beleid is het uitgangspunt dat voorafgaand aan het verdwijnen van werk medewerkers op vrijwillige basis en onder begeleiding ander werk kunnen zoeken. In deze fase blijven ze hun eigen werk uitvoeren totdat ze overgaan naar ander werk. Deze fase kan gevolgd worden door een verplichte fase waar op basis van afspiegeling wordt bepaald van wie het werk verdwijnt. Voor deze medewerkers geldt dat zij al hun tijd kunnen besteden aan het zoeken van ander werk, aangezien ze op dat moment geen werk meer hebben. In deze fase zijn de verplichtingen van de medewerkers veel uitgebreider, mede vanwege het feit dat zij al hun tijd kunnen besteden aan het onder begeleiding zoeken naar ander werk. Het overplaatsen van medewerkers waarvan het werk verdwijnt naar een apart organisatieonderdeel Switch, waar ze tijdelijk werk uit moeten voeren en ze tegelijkertijd ook op zoek moeten gaan naar ander werk, is afwijkend van het VWNW beleid. Om te kunnen beoordelen of de centrales deze afwijking wenselijk vinden willen we graag weten:

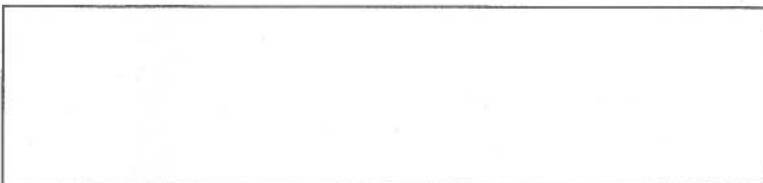
1. Wat is de toegevoegde waarde van zowel de organisatie als de medewerkers van het creëren van een speciaal organisatieonderdeel Switch gedurende de invoering van de investeringsagenda?
2. Hoe past Switch binnen de investeringsagenda als geheel? Hoe wordt omgegaan met instroom in relatie tot nieuw werk, hoe wordt omgegaan met nieuwe of veranderende werkzaamheden in de staande organisatie, hoe komen mensen in Switch en hoe komen mensen ook weer uit Switch?

Ondanks dat we de bovenstaande vragen regelmatig in deze werkgroep hebben gesteld, hebben we hier geen antwoord op gekregen.

We willen onze bevindingen uit deze brief bespreken in de GOBD vergadering van 24 september.

Met vriendelijke groet,

Namens de Samenwerkende Centrales van Overheidspersoneel (SCO) in het GOBD,





Aan
de Staatssecretaris

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen

Datum
22 september 2015

Auteur

memo

Korte update Investeringsagenda

Hieronder treft u een korte update Investeringsagenda aan.

Switch

De Concern Ondernemingsraad (COR) en DG hebben afgelopen donderdag overeenstemming bereikt over de oprichting van Switch. De DG heeft het advies van de COR overgenomen om ten minste twee jaar voor het einde van Switch te evalueren en afspraken te maken over hoe Switch beëindigd wordt. De adviesaanvraag van de DG ging over het oprichten van de 'kale' organisatie om het mogelijk te maken dat Switch in januari echt van start kan gaan. Dit is een belangrijke mijlpaal. Tweede mijlpaal is dat vanaf 21 september er ongeveer 30 vacatures zijn opengesteld voor de vaste bemensing van het nieuwe organisatieonderdeel Switch.

Komende stappen zijn het definitief maken van de lijst met soorten tijdelijke werkzaamheden in Switch. Daarnaast wordt over de personele spelregels inmiddels overleg gevoerd met de vakbonden en de medezeggenschap. Dit overleg zal naar verwachting eind oktober/begin november worden afgerond. Uiteindelijk zullen de spelregels worden voorgelegd aan de COR en aan de vakbonden in het GOBD. Met de COR is afgesproken dat niet gestart wordt met formele reorganisaties, met personele gevolgen in het kader van de investeringsagenda, voordat er afspraken zijn gemaakt over de spelregels. Met realisatie van deze twee stappen zal Switch vanaf 1 januari operationeel zijn! Het zal daarna stapsgewijs groeien.

Investment Committee

Het Investment Committee is afgelopen vrijdag voor het eerst bijeen geweest om investeringsvoorstellen te beoordelen.

De samenstelling van het IC is rond: de externe deskundigen zijn .

Verslag van de Overlegvergadering met de Centrales in het Georganiseerd Overleg Belastingdienst (GO BD), gehouden op donderdag 24 september 2015

Agendapunt 2c, Toelichting op de Roadmap en Switch

[naam weggehaald; werknemerszijde] licht toe dat de zomerperiode is benut om ideeën uit te wisselen over de Investeringsagenda en over Switch. De centrales hebben hierover een notitie opgesteld.

Doordat de discussie alle kanten op gaat hebben zij behoefte die te structureren. Dat kan door aan te geven dat het VWNW-beleid ook in 2016 van toepassing is en partijen de intentie hebben het structureel te maken. Het kader waarmee de organisatieverandering als gevolg van de Investeringsagenda vorm moet krijgen is daarmee helder. De werkgever heeft een sterke wens om de Investeringsagenda mede vorm te geven via Switch, maar voor de centrales is nog niet duidelijk waarom Switch daarbij nodig is. Zij vinden dat de tijd van vrijblijvende discussie voorbij is en dat moet worden gekeken of de bestaande regelgeving volstaat en hoe het eventueel anders kan.

De voorzitter bevestigt dat de verlenging van het VWNW-beleid bijdraagt aan het kader, al moet nog worden gezien hoe dat kan worden toegepast bij de Belastingdienst en hoe de Investeringsagenda kan worden ingevuld.

Eind mei is de Investeringsagenda gepubliceerd. Het is de bedoeling die stapsgewijze in te vullen. Er worden vijf veranderingsgebieden onderscheiden die integraal zullen worden aangepakt, al kan met een aantal aspecten al worden gestart. Ook Switch zal stap voor stap worden ingevoerd. Voor wat betreft de vraag van de centrales waarom Switch nodig is, geeft spreker aan dat de aanleiding daarvoor de Investeringsagenda is die het kabinet heeft vastgesteld. In een periode van 5 tot 7 jaar gaat het om ongeveer 5000 arbeidsplaatsen minder. Om de sociale gevolgen van deze verandering op te vangen is gekozen voor Switch, met het doel om gedwongen ontslagen te voorkomen. Er zijn extra middelen beschikbaar, niet alleen voor loon, maar ook om te investeren in de ontwikkeling van mensen. Dat is een hoeksteen van de verandering. Het is van belang met de centrales te bespreken op welke manier het VWNW-beleid met de beschikbare middelen kan worden toegepast voor de medewerkers die niet hun huidige werk kunnen blijven doen, maar ander werk gaan doen binnen of buiten de Belastingdienst. Switch is opgericht en met de COR zal worden besproken welke werkpakketten en welke medewerkers naar Switch zullen gaan.

Volgens de centrales is het binnen het Rijk niet nieuw dat organisatieveranderingen elkaar opvolgen en niet in één keer worden doorgevoerd. Dat Switch een voorwaarde is voor de Investeringsagenda en het gevolg is van een politiek besluit en daarmee vaststaat, is wel nieuw voor hen. Zij vragen zich af of Switch wel nodig is, naast het VWNW-beleid.

Het verlengde VWNW-beleid is rijksbreed. Daarnaast heeft de Belastingdienst iets extra's te bieden, stelt de voorzitter. Switch biedt gedurende 6 tot 8 jaar een aanpak en middelen om de dienst te verbeteren.

[naam weggehaald; werknemerszijde] vraagt naar de verhouding tussen de lopende reorganisaties en de inzet van middelen en tijd in het kader van Switch.

Volgens de voorzitter zijn de lopende reorganisaties bijna afgerond. Het is niet de bedoeling die te laten samenlopen met de veranderingen als gevolg van de Investeringsagenda. Het ziet er niet naar uit dat dat het geval zal zijn, al is het wellicht niet helemaal te vermijden.

De centrales vinden het van belang dat er duidelijkheid bestaat over de toegevoegde waarde van Switch ten opzichte van het VWNW-beleid en over de vraag waarom er bij de Investeringsagenda wel is gekozen voor Switch, maar bij andere organisatieveranderingen niet.

Volgens de voorzitter is Switch nodig om het VWNW-beleid toe te passen in de organisatie. Er is sprake van een bijzondere investering in de dienst gedurende 6 tot 8 jaar en er is een beleidskader nodig om die op een verantwoorde wijze te kunnen doen. De centrales concluderen hierop dat Switch extra's biedt doordat het een langere periode duidelijkheid geeft en extra middelen biedt.

Op een vraag van de centrales naar wat er met hen wordt besproken, geeft de voorzitter aan dat er binnenkort een eerste notitie zal verschijnen ter bespreking. Als voorbeeld van een onderwerp ter bespreking noemt hij invoering van het elektronische berichtenverkeer, waarbij het voor diegenen die het betreft zal gaan over de toepassing van het VWNW-beleid.

[naam weggehaald; werknemerszijde] wijst hierbij op het belang van duidelijkheid over de rechtspositionele status in de situatie dat iemands werk vermindert of verdwijnt. Zolang er nog geen kader is uitgewerkt is dat een punt, gezien de beoogde invoering per 1 januari 2016. Voor de centrales is het van belang dat er duidelijkheid is over hoe het VWNW-beleid en Switch zich tot elkaar verhouden voordat er afspraken kunnen worden gemaakt over de spelregels. Volgens de voorzitter gaat het niet alleen om het vaststellen van spelregels, maar ook om het vaststellen van het werk en de categorieën.

[naam weggehaald; werknemerszijde] stelt dat, zolang er nog niets anders is afgesproken, het VWNW-beleid leidend is. Het is van belang dat de toegevoegde waarde van Switch duidelijk is en dat helder is dat het noodzakelijk is voor de organisatieveranderingen.

Volgens [naam weggehaald; werkgeverszijde] is er binnen een paar weken een eerste uitwerking van de Investeringsagenda. Dan wordt duidelijk welke onderdelen het eerst geraakt zullen worden en kunnen stappen worden gezet met het VWNW-beleid en Switch. Voor een groot deel zal dat waarschijnlijk binnen het VWNW-beleid zijn, maar er is afgesproken dat het VWNW-beleid voor deze grote verandering wordt toegepast vanuit Switch. Als zich daarbij knelpunten voordoen, dan moeten die met de centrales worden besproken. Spreekster geeft aan graag op korte termijn met de centrales te willen spreken over Switch.

[naam weggehaald; werknemerszijde] merkt op dat de haast bij de invoering van de plannen zich slecht verhoudt tot de onduidelijkheid die er bestaat. Dat is voor de centrales een zorg die zij in hun brief ook hebben verwoord.

De voorzitter zegt er naar te streven dat er snel duidelijkheid komt. Hij stelt voor binnen een paar weken een informeel overleg te plannen om een tijdpad af te spreken. De centrales stemmen hiermee in, met de opmerking dat, als blijkt dat er meer tijd nodig is, dat dan ook duidelijk moet worden.

[naam weggehaald; werknemerszijde] constateert dat partijen langs elkaar heen praten, omdat MT-BD de veranderingen in de organisatie van bovenaf beziet en de centrales van onderaf, waardoor hij de verbinding mist. Volgens [naam weggehaald; werkgeverszijde] gaat het om het bereiken van een structurele verbetering van de organisatie, niet alleen voor de politiek maar ook voor de medewerkers. Die kanten moeten bij elkaar worden gebracht.

Act De voorzitter concludeert dat er een informeel overleg zal plaatsvinden over een eerste uitwerking van de Investeringsagenda en het bespreken van een tijdpad.



> Retouradres Postbus 20201 2500 EE Den Haag

AAN

De centrales in het Georganiseerd Overleg Belastingdienst

**Directoraat-Generaal
Belastingdienst**

Korte Voorhout 7
2511 CW Den Haag
Postbus 20201
2500 EE Den Haag
www.rijksoverheid.nl

Inlichtingen



Ons kenmerk
DGB/2015/4644

Uw brief (kenmerk)

Bijlagen

1 - Eerste Kaderbesluit
2 - "De Belastingdienst gaat met zijn tijd mee: op weg ..."

Datum 29 september 2015

Betreft Aanbieding eerste Kaderbesluit Investeringsagenda

Geachte leden,

De Belastingdienst is een sterke dienst die in de samenleving veel respect geniet. Dat hebben we te danken aan alle medewerkers die met grote betrokkenheid en loyaliteit hun werk uitvoeren. Met elkaar brengen we mooie dingen tot stand waar we trots op mogen zijn. En toch is dat niet genoeg. De maatschappelijke en technische vernieuwingen gaan harder dan wij kunnen bijhouden. We moeten mee met onze tijd. Op 20 mei jl. heeft staatssecretaris Wiebes de investeringsagenda Belastingdienst aan de Tweede Kamer gezonden. De investeringsagenda is een veelomvattend verbeterprogramma voor de komende vijf tot zeven jaar, dat nodig om als dienst ook in de toekomst onze maatschappelijke rol te kunnen waarmaken.

Roadmap

De afgelopen drie maanden is er hard gewerkt om de plannen zoals die in de investeringsagenda staan genoemd verder uit te werken. Hiertoe hebben de leden van de Raad van Bestuur i.o. na het uitkomen van de investeringsagenda onderzoeksopdrachten uitgezet op de verschillende verandergebieden in de investeringsagenda. De uitkomsten van deze onderzoeken hebben als input gediend voor een eerste roadmap: "De Belastingdienst gaat met zijn tijd mee: op weg ...".

Deze eerste roadmap geeft de richting aan van de eerste veranderingen die met de investeringsagenda worden ingezet. De roadmap kent als opbouw: een terugblik naar resultaten in de afgelopen periode, een concrete uitwerking van verandervoorstellen voor de komende drie maanden en een meer globalere doorkijk naar de rest van het komend jaar. Ieder kwartaal zal de roadmap worden bijgewerkt.

Kaderbesluit

Zowel u als de COR hebben mij erop aangesproken dat een duidelijk en transparant besluitvormingsproces rondom de veranderingen die voortvloeien uit de investeringsagenda van belang is. Hierom heb ik een de roadmap overkoepelend Kaderbesluit opgesteld. Met dit Kaderbesluit geef ik aan welke concrete besluiten er voor de komende drie maanden op de planning staan zodat de Raad van Bestuur i.o. met medezeggenschap aan de slag kan met het definitief

uitwerken van deze besluiten tot formele adviesaanvragen. Daarbij heb ik ook een tijdelijk voorgesteld zodat eenieder in de organisatie weet wanneer er over welke zaken meer duidelijkheid komt. Door de roadmap en het Kaderbesluit iedere drie maanden bij te werken kunt ook u de ontwikkelingen als gevolg van de investeringsagenda goed blijven monitoren.

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Ons kenmerk
DGB/2015/4644

Hierbij bied ik u het Kaderbesluit aan.
Morgen worden medewerkers over de ontwikkelingen geïnformeerd.

Spelregels

De vraag waarvan ik merk dat die het meest bij collega's leeft is "wat betekent dit concreet voor mij". Ik begrijp goed dat dit gevoel leeft, want onbekend maakt natuurlijk een beetje onzeker. Dit Kaderbesluit geeft dat antwoord voor deze collega's nog niet. Dat zou ook onmogelijk zijn omdat de adviestrajecten met de medezeggenschap nog moeten worden doorlopen en wij onderling gesprekken voeren over de toepassing van sociaal flankerend beleid.

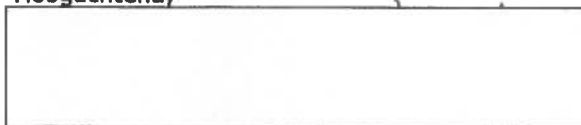
In het GOBD van vorige week hebben wij over uw brief gesproken naar aanleiding van de informele gesprekken die deze zomer gevoerd zijn om te komen tot een reorganisatiestatuuut. Mede omdat wij binnen de Raad van Bestuur i.o. nog niet geheel in beeld hadden welke impact de veranderingen kunnen hebben en op welke manier die in de organisatie zouden kunnen worden geïmplementeerd, heeft het overleg om te komen tot een duidelijk kader vertraging opgelopen. Ook was er geen duidelijkheid over het VWNW beleid, dat recentelijk met een jaar is verlengd. Hierop heb ik voorgesteld na het uitkomen van dit Kaderbesluit de draad om te komen tot een passend sociaal beleid weer op te pakken. Omdat we in dit Kaderbesluit de veranderingen die we als eerst voor ons zien concreet benoemen kunnen we gesprekken over personele gevolgen ook wat meer uit de abstractie halen, wat het identificeren van de punten waarover overeenstemming moet worden bereikt wellicht vergemakkelijkt.

Overleg

Graag nodig ik u allen daarom uit voor een nieuwe bijeenkomst over dit onderwerp met diverse leden van de Raad van Bestuur i.o. op 9 oktober a.s. Door met elkaar kennis te maken in deze nieuwe constellatie, de concrete veranderingen door te nemen en daarbij ook aan te geven waar uitdagingen of zorgen zitten, hoop ik vruchtbare gezamenlijke grond te vinden om technisch overleg over spelregels op voort te zetten.

Hopelijk heb ik u voor nu voldoende geïnformeerd.

Hoogachtend,



Directeur-generaal Belastingdienst

PS In bijgevoegd Kaderbesluit heb ik een voorgestelde planning staan waarin ik hoop om tot afspraken te komen. Omdat het een vanuit de organisatie geredeneerd stuk is heb ik hier een eventuele planning vanuit uw kant (zoals overleg met de achterban) niet concreet in opgenomen, maar er door een tijdige voorgestelde besluitvorming en verzending wel rekening mee proberen te houden.

KADERBESLUIT
bij
'De Belastingdienst gaat met zijn tijd mee: op weg...'

Woord vooraf

We zijn een sterke dienst die in de samenleving veel respect geniet. Dat hebben we te danken aan alle medewerkers die met grote betrokkenheid en loyaliteit hun werk uitvoeren. Met elkaar brengen we mooie dingen tot stand waar we trots op mogen zijn. En toch is dat niet genoeg. De maatschappelijke en technische vernieuwingen gaan harder dan wij kunnen bijhouden. We moeten mee met onze tijd. Daarom hebben we een Investeringsagenda gemaakt. Die hebben we nodig om ook in de toekomst onze belangrijke maatschappelijke rol te kunnen blijven spelen.

De Investeringsagenda kent veel gezichten. Dat komt omdat elk verandergebied een eigen tempo en eigen problematiek kent. Sommige verbeteringen zijn snel zichtbaar en tastbaar, andere zijn abstract en meer conceptueel van aard en vergen meer tijd. Maar uiteindelijk gaat de Investeringsagenda over ons allemaal, iedereen wordt op een bepaald moment geraakt door de transformatie van onze dienst. De Investeringsagenda is een kans voor onze dienst. Waren we tot voor kort vooral bezig met bezuinigen, nu kan er ook geïnvesteerd worden in onze dienst en onze medewerkers. Daarom moeten wij alles op alles zetten om er een succes van te maken.

We kiezen heel bewust voor een stap-voor-stap benadering. We hebben dus geen gedetailleerd plan voor de komende vijf jaar, maar maken elke keer beheersbare stappen. Dat is ook terug te zien in 'De Belastingdienst gaat met zijn tijd mee: op weg...'. Het schetst de plannen en de implementaties voor de komende drie maanden en geeft de contouren van vernieuwingen voor de langere termijn. Daarnaast maakt het inzichtelijk welke besluiten er nog moeten worden genomen. Met deze stap-voor-stap aanpak zijn we flexibel, kunnen we inspelen op de actualiteit en garanderen we de continuïteit van het werk. Beheerst betekent ook: met zorg voor onze mensen en samen met de medezeggenschap. Vanuit deze invalshoek nodig ik u uit dit Kaderbesluit te lezen.

Inleiding

Dit Kaderbesluit vormt het startschot van een langjarige ontwikkeling op een aantal verandergebieden. Het totale veranderproces gaat vijf tot zeven jaar duren waarbij het tempo per verandergebied kan verschillen. Het moment waarop medewerkers persoonlijk iets van de verandering merken verschilt daardoor ook. Een deel van de medewerkers zal al vrij snel of zelfs nu al te maken hebben met de IA, een ander deel van de medewerkers zal de komende maanden - of zelfs het komende jaar - nog weinig concreets merken van de Investeringsagenda. Elke drie maanden komt er een update van de stand van zaken met betrekking tot uitvoering van de Investeringsagenda. Dan zal ook steeds een doorkijkje worden gegeven naar de grotere lijnen voor de rest van het komende jaar. Op die manier kunnen medewerkers in de loop van de tijd steeds beter een inschatting maken wanneer de Investeringsagenda echt impact op zijn of haar werkzaamheden gaat krijgen. Dat is begrijpelijkerwijze van invloed op hoe de plannen worden ervaren. Voor sommigen zijn ze een wenkend perspectief, voor anderen kunnen ze juist bedreigend zijn. We realiseren ons goed dat verandering onzeker kan maken. Maar we geloven in het toekomstperspectief dat de Investeringsagenda onze dienst biedt.

Daar waar al duidelijkheid kan worden geboden gebeurt dat natuurlijk. Allereerst via de gebruikelijke communicatiekanalen zoals de speciale Belastingdienst van de Toekomst-pagina op Intranet. Maar we hechten vooral aan het gesprek tussen teamleiders en medewerkers. Het team is de eerstaangewezen plek om vragen te stellen en onzekerheden te delen. We vinden het belangrijk dat iedereen weet wat we willen veranderen en waarom. De beschrijving 'De Belastingdienst gaat met zijn tijd mee: op weg...', bevat een terugblik op de resultaten van de Investeringsagenda in de periode van 20 mei 2015 tot 31 augustus 2015 en

geeft context bij de plannen voor de komende periode. Het bouwt voort op de activiteiten en resultaten uit de eerste drie maanden en bevat de plannen voor de komende periode.

Het realiseren van de veranderingen in de Belastingdienst in de komende jaren zal steeds stapsgewijs gebeuren, volgens het stramien van pilots en geleidelijke opschaling bij gebleken succes, waarbij de ervaringen vanuit de pilots waardevolle input zijn in het proces richting organisatie-brede implementatie. Daar waar sprake is van de noodzaak om te komen tot aanpassing van de organisatie en processen en daarbij behorende wijziging van de besturing zullen veranderplannen worden opgesteld die formeel in de vorm van (een reeks van) voorgenomen ondernemersbesluiten van de Raad van Bestuur i.o. (hierna RvB) aan de medezeggenschap zullen worden voorgelegd voor advies en/of instemming.

Minstens even belangrijk als deze formele borging is het organiseren van informele afstemming tussen bestuurders en medezeggenschap. De ervaringen met de organisatieveranderingen in de afgelopen jaren hebben aangetoond dat door intensieve participatie vanuit de medezeggenschap vaak resultaten kunnen worden bereikt die meer recht doen aan de belangen van medewerkers dan een strikt formele aanpak. De RvB wil er graag naar streven om deze participatieve aanpak voort te zetten en in dialoog met de medezeggenschap besluiten te formuleren. De RvB beseft dat dit voorwaardelijk is om in de komende jaren stapsgewijs en in openheid tot een optimale besluitvorming te komen.

Kaderbesluit: doel en strekking

Van belang is in een zo vroeg mogelijk stadium verwachtingen over momenten van formele besluitvorming en mogelijke reikwijdtes ervan te delen. Dit creëert de gewenste duidelijkheid naar medewerkers over de gevolgen van veranderingen voor hen en de mogelijkheden om hierop invloed uit te oefenen. In dit Kaderbesluit wordt daarom de richting vastgelegd waarbinnen nadere plan- en besluitvorming wordt uitgewerkt. Het doel van dit besluit is een overzicht te bieden en een kader voor verdere uitwerking in de diverse instelplannen van kwartiermakers en opdrachtnemers. De medezeggenschap wordt nadrukkelijk uitgenodigd om –op basis van dit principebesluit- te participeren in de totstandkoming van deze plannen. Na bestuurlijke vaststelling zullen deze dan vervolgens formeel ter advisering aan de medezeggenschap worden voorgelegd. Elk kwartaal zal dit proces worden herhaald waarbij het de intentie is steeds een nieuw Kaderbesluit aan te bieden aan de medezeggenschap.

Dit Kaderbesluit geeft de te verwachten besluiten tot 1 januari 2016 aan én geeft een doorkijk naar de periode daarna. Die doorkijk zal in de volgende editie leiden tot voorgenomen besluiten. De formele voorgenomen besluiten zullen tijdig worden voorgelegd aan de medezeggenschap. Uiteraard zullen geen voorbereidende handelingen met een onomkeerbaar karakter worden verricht voordat het advies van de medezeggenschap is ontvangen.

In dit Kaderbesluit wordt onderscheid gemaakt naar besluiten die:

1. verband houden met de bestuurlijke organisatie van de Belastingdienst
2. verband houden met de verandergebieden zoals beschreven in 'De Belastingdienst gaat met zijn tijd mee: op weg...'
3. verband houden met het vaststellen van de (eerste) implementaties
4. verband houden met Switch

1. Besluiten die verband houden met de bestuurlijke organisatie van de Belastingdienst

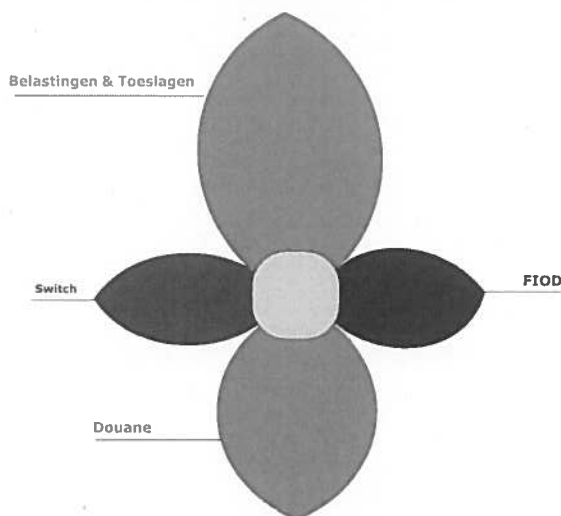
De Investeringsagenda is op 20 mei 2015 door staatssecretaris Wiebes aan de Tweede Kamer gezonden. De Investeringsagenda richt zich op het fiscale domein - het heffen en innen van belastingen. Hierbinnen opereren de bedrijfsonderdelen Belastingen, CA, Belastingtelefoon, CAO, CIE, KKC en CFD. Ook Toeslagen valt onder de Investeringsagenda omdat er een sterke relatie ligt met het fiscale domein als het gaat om de interactie met burgers en de wijze van informatiegestuurd toezicht; tevens wordt de invordering bij Toeslagen verzorgd door Belastingen. Voor de primaire processen van Douane en FIOD geldt de in de Investeringsagenda geschetste problematiek niet in dezelfde mate als voor de fiscale kolom. Zij vallen dan ook buiten de Investeringsagenda; dat betekent dat zij voor hun doorontwikkeling niet afhankelijk zijn van de voortgang daarvan.

Voor de fiscale kolom is in de Investeringsagenda de vorming van een (compacte) Raad van Bestuur aangekondigd. De topstructuur van de Belastingdienst is in afwachting van definitieve besluitvorming op basis van de resultaten van nog lopend onderzoek voorlopig als volgt vastgesteld:

- De Raad van Bestuur i.o. bestuurt het fiscale domein dat Belastingen en Toeslagen gaat heten.
- De onderdelen FIOD en Douane en het op 18 september opgerichte onderdeel Switch vallen niet onder deze Raad van Bestuur, maar rechtstreeks onder de DG.
- De CIO en de CFO vervullen die functie voor het concern Belastingdienst zowel voor Douane, FIOD en Switch als voor Belastingen en Toeslagen.
- In twee gezamenlijke werkgroepen van CIO en CFO met respectievelijk Douane en FIOD worden opties voor de toekomstige vormgeving van taken, rollen en werkwijzen op deze werkgebieden verkend en worden voorstellen ontwikkeld.
- De wijze waarop de Chief Tax en Legal zijn functie voor de hele Belastingdienst vervult wat het aspect Legal betreft, zal nader worden verkend.
- In het Bestuurlijk Overleg Belastingdienst worden met de leiding van alle genoemde onderdelen afspraken gemaakt over alle gemeenschappelijke onderwerpen.

In het najaar zullen nadere voorstellen worden gedaan voor een definitieve governance voor de komende jaren.

Topbesturing van de Belastingdienst

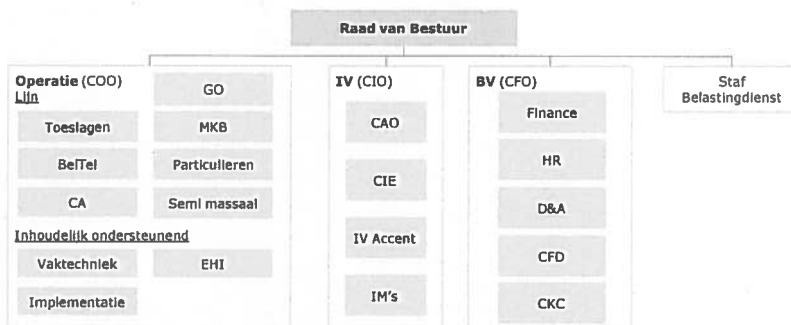


RvB, AD Douane, D FIOD en D Switch vormen samen het Bestuurlijk Overleg Belastingdienst (BOBD)

Onder de leden van de RvB komt een aantal onderdelen als volgt te vallen:

- De Operatie komt onder de COO en bestaat uit de onderdelen die zich direct bezig houden met het toezicht op en de dienstverlening aan klantgroepen ('lijn'), en de onderdelen die zijn gericht op de inhoudelijke ondersteuning ('shared') van die 'lijn'onderdelen.
- De IV-organisatie valt onder de CIO en komt te bestaan uit de bestaande IV aanbod organisatie (CAO en CIE), het nieuw in te richten onderdeel IV Accent en de bestaande IM's die dus bestuurlijk onder de CIO worden gebracht.
- De Bedrijfsvoeringsorganisatie valt onder de CFO en komt te bestaan uit de onderdelen Finance en HR. Deze onderdelen komen elk te vallen onder verantwoordelijkheid van een directeur en zullen een onderverdeling kennen met een SSO voor de 1^e lijn en een 'beleidsvormend' deel voor de 2^e lijn. Onder de CFO komt ook het onderdeel Data en Analytics en de onderdelen CFD en CKC.

Organisatie van Belastingen & Toeslagen



NB Organisatie volgt de ontwikkeling van de TOM

Deze richting zal verder worden uitgewerkt en worden neergelegd in instelplannen met een beoogde ingangsdatum van 1 januari 2016 die aan de medezeggenschap zullen worden voorgelegd. Naar verwachting zullen de bestuurlijke omlangingen nog niet tot –grote- personele verplaatsingen leiden. Ook voorstellen voor de inrichting van de bestaande van de Belastingdienst (inclusief het huidige DGBel) worden voorgelegd.

Voor de ondersteuning van de RvB op het terrein van de Investeringsagenda is een Programma Management Office (PMO) ingericht. Dit PMO zal naar verwachting enkele jaren bestaan en heeft dus een tijdelijk karakter.

Een en ander zal leiden tot aanpassingen van de organisatie- en mandaatbesluiten van Belastingdienst en DGBel, zowel op het vlak van Financiën en Personeel als op het fiscale vlak.

Toekomstbestendig Orderings Model (TOM)

Een moderne en verbeterde interactie met burgers en bedrijven is een belangrijke doelstelling van de Investeringsagenda. Binnen onze dienst verloopt deze interactie over vele wetten, verspreid over verschillende organisatieonderdelen en op verschillende momenten. Om verbeteringen op een logische en samenhangende manier door te voeren, willen we daarop een heldere sturing hebben, die nu ontbreekt. Daarom is besloten een Toekomstbestendig Orderings Model (TOM) op te stellen. Op basis van dit model zullen nieuwe of veranderende processen worden ingericht en zal de besturing worden bepaald. Hiermee beleggen we de verantwoordelijkheden langs heldere lijnen ('accountability'). Daarbij geldt dat de huidige organisatie-inrichting geen vaststaand gegeven is. Het doel is om het concept van de TOM op hoofdlijnen gereed te hebben op 1 januari 2016. Hoewel

dat ongetwijfeld tot bestuurlijke en personele gevolgen zal leiden, is op dit moment nog niet aan te geven welke dat zullen zijn. Gaandeweg de ontwikkeling van de TOM zal dat duidelijker worden.

2. Besluiten die verband houden met de verandergebieden

Er worden in de investeringsagenda vijf verandergebieden onderscheiden:

1. Interactie met burgers en bedrijven
2. Informatiegestuurd toezicht en inning
3. Ontwikkeling data-analyse
4. Sturing, verantwoording en effectmeting
5. Ondersteuning door informatievoorziening

Op dit moment staan we aan het allereerste begin van de transitie. Die moet worden voorbereid met enerzijds een formeel nog bestaande organisatie met formeel ingeregelde beslissingslijnen, bevoegdheden en mandaten en met anderzijds een tijdelijke organisatie van de RvB en enkele opdrachtnemers cq kwartiermakers binnen de diverse verandergebieden en Switch. Voor een tijdelijke periode is soms sprake van bevoegdheden en (vaak nog te ontwikkelen) beslissingslijnen, waarbij ervoor moet worden gewaakt dat er al uitvoeringshandelingen plaatsvinden die tot onomkeerbare situaties leiden.

De RvB heeft in de afgelopen maanden opdrachten verstrekt aan een aantal opdrachtnemers c.q. kwartiermakers. Deze werken hun opdrachten en de daarvoor noodzakelijke organisaties uit in de vorm van instelplannen, die met een voorgenomen besluit zullen worden voorgelegd. Het gaat om:

- Besluit tot oprichting organisatieonderdeel Data & Analytics (werknaam)
- Besluit tot oprichting organisatieonderdeel Implementatie Operatie (werknaam)
- Besluit tot oprichting organisatieonderdeel Financiële organisatie
- Besluit tot oprichting organisatieonderdeel HR-organisatie
- Besluit tot herinrichting aansturing informatiemanagement (IM) en het onderbrengen van de informatievoorzieningsketen (IV) bij de CIO
- Besluit tot oprichting organisatieonderdeel IV-accent (werknaam)
- Besluit tot herdefinitie strategie en visie Expertisecentrum Handhaving & Intelligence

Deze besluiten zullen de oprichting beschrijven van een aantal nieuwe onderdelen, waarbij aangegeven wordt welke onderdelen van de huidige organisatie er deel vanuit gaan maken, alsmede welke mogelijke nieuwe functies nodig zullen zijn. Het zal in eerste instantie veelal gaan om kopbesluiten. In vervolgbesluiten kan het zijn dat er onderdelen worden verplaatst, samengevoegd of anders ingedeeld, hetgeen personele gevolgen kan hebben.

3. Besluiten over de eerste implementaties

Binnen de verandergebieden "interactie met burgers en bedrijven" en "informatiegestuurd toezicht en inning" zullen implementaties worden ingezet. Deze initiatieven hebben prioriteit gekregen op basis van hun bijdrage aan de doelen van de Investeringsagenda (beter, goedkoper, beheersbaarder) en hun effect op de korte termijn. Deze implementaties zullen, daar waar procesaanpassingen aan de orde zijn, breed en dus inclusief personele gevolgen, worden geëvalueerd waarna naar verwachting medio 2016 een ondernemersbesluit kan worden genomen. Besluiten in dat verband gaan voor advies naar de medezeggenschap. Tot die tijd zullen er geen personele consequenties aan verbonden zijn. Het gaat om de volgende onderwerpen:

- Implementatie Elektronisch Mededelen (EBV)
- Mogelijk maken Digitaal bezwaar indienen via MBD
- Plaatsen Authentiek Inkomens Gegeven (AIG) op MBD
- Informatie naar BelTel om betalingsregeling per telefoon mogelijk te maken
- Informatie via MBD naar belastingplichtige

- o Implementeren Debiteuren inzicht voor medewerkers invordering, deurwaarders en medewerkers toezicht
- o Beschikbaar maken Risico-indicatoren voor B/CA – processen
- o Implementatie risicomodellen en dashboards IH NW
- o Implementatie risicomodellen en OB (negatieve norm)
- o Vervanging TOP-suite

Met de medezeggenschap wordt de wijze besproken waarop zij wordt meegenomen in het verloop van de voorbereiding, de uitvoering en de evaluatie van deze eerste implementaties en het uiteindelijk opstellen van instelbesluiten in dat verband. Dat wordt met dit Kaderbesluit vastgelegd. Het heeft nog geen onomkeerbare personele gevolgen, maar medewerkers kan wel gevraagd worden te participeren in de eerste implementaties en eventuele nieuwe manieren van werken.

4. Besluiten die verband houden met Switch

Er is veel politieke steun voor het oprichten van de tijdelijke transitieorganisatie Switch als middel om de personele gevolgen die samenhangen met de veranderingen op te vangen. De oprichting van Switch heeft inmiddels plaatsgevonden en de werving is gestart voor functies binnen Switch die verband houden met de inrichting van het nieuwe organisatieonderdeel. In gesprekken met de vakbonden zal overeenstemming moeten worden bereikt over de toepassing van de personele spelregels die verband houden met de reorganisaties volgend uit de Investeringsagenda en de instroom van medewerkers in Switch. Met de medezeggenschap is afgesproken dat er geen personele verplaatsingen plaatsvinden voordat er duidelijkheid over de spelregels bestaat. Met de medezeggenschap zal verder gesproken moeten worden over hoe Switch als organisatieonderdeel zelf gaat werken.

Switch zal per 2 januari 2016 operationeel zijn, gereed om de eerste medewerkers te laten instromen. Aan de hand van een inventarisatie van werkzaamheden zal worden bepaald welk werk op welk tijdstip door medewerkers in Switch zal worden uitgevoerd.

De volgende besluiten zijn dus nog te verwachten:

- Vaststelling personele spelregels
- Werkwijze (en medezeggenschap in) Switch
- Vervolgadviesaanvraag inzake flexibele schil Switch
- Verplaatsing werkzaamheden naar Switch

Naast de werving voor Switch wordt door het Employability Center ook de eerste werving voor de nieuwe instroom voorbereid: die richt zich op functies voor IV-accent, voor D&A, specialisten Toezicht en Vaktechniek.

Communicatie

Ter ondersteuning van de veranderingen is een communicatie- en engagementplan ontwikkeld voor de medewerkers van de dienst. Communicatie gaat onder andere over het voorlichten, het verstrekken van vindbare, actuele en duidelijke informatie. Engagement is erop gericht medewerkers goed mee te nemen in de plannen en deze uit te leggen, zodat zij zich betrokken voelen bij het pad dat we inslaan en samen met hun collega's willen bijdragen aan het realiseren van 'De Belastingdienst gaat met zijn tijd mee: op weg...'. Het aspect houding en gedrag, door alle lagen van de organisatie, speelt hierbij een belangrijke rol.

Om uitvoering te geven aan de strategie wordt gebruik gemaakt van een raamwerk van communicatie- en engagementvoorzieningen. Dit raamwerk heeft een ritme dat deels vaste momenten en middelen kent en daarmee planbaar en voorspelbaar is, en daarnaast ruimte biedt om in te spelen op actuele ontwikkelingen en mijlpalen die aansluiten bij het verandertempo. Er komen onder andere 'doorakkersessies' waar een vraagstuk of verandering vanuit verschillende invalshoeken wordt doorgesproken. De voorbereiding hiervan geschiedt in samenwerking tussen communicatiespecialisten, HR-deskundigen en managers van de business.

In het vierde kwartaal van 2015 wordt een instrument ingericht om de veranderingen die spelen periodiek te monitoren.

Medezeggenschap

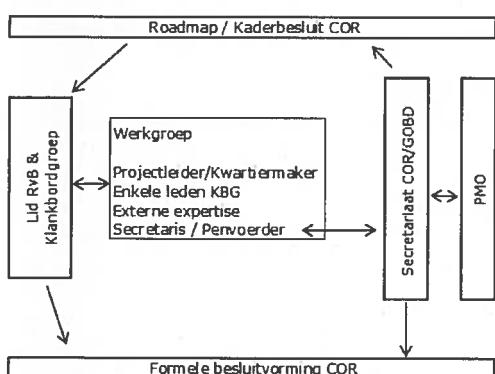
Voorgenomen besluiten

Als counterpart voor diverse leden van de RvB heeft de medezeggenschap klankbordgroepen ingericht bestaande uit OR-leden van betrokken bedrijfsonderdelen en de COR. Alle voorgestelde veranderingen zijn tevens te linken aan een bepaald lid van de RvB. In overleg met de klankbordgroepen zal het betreffende lid van de RvB kleine werkgroepen inrichten van leden van het klankbord¹ en de kwartiermaker/projectleider die een bepaalde verandering of een bepaald vernieuwingstraject trekt. Hierbij kan ook expertise van andere medewerkers (niet OR-leden) uit de dienst worden gebruikt. Zij kunnen intensief samenwerken aan een voorgenomen besluit hoe de verandering in de organisatie door te voeren. In het overleg van de klankbordgroepen zal de voortgang en samenhang bewaakt worden. De uiteindelijke voorgenomen besluiten die hier uitkomen zullen als adviesaanvraag worden behandeld in het formele overleg met de COR.

Adviesaanvragen en afspraken met de bonden

Ondertussen wordt ook samen met de vakbonden gewerkt aan de personele spelregels op basis waarvan uiteindelijke reorganisaties als gevolg van de veranderingen worden doorgevoerd. Voorgenomen besluiten en adviesaanvragen aan de COR over veranderingen moeten aan bepaalde voorwaarden voldoen, zoals duidelijkheid over welke medewerkers precies geraakt worden (reorganisatiebereik) en welke verschillende fases en stappen in de verandering worden onderscheiden. Dit zullen de diverse werkgroepjes die de verandervoorstellen uitwerken tot definitieve voorgenomen besluiten mee moeten nemen in hun proces. Om te borgen dat deze voorwaarden op correcte wijze worden meegenomen wordt een centraal secretariaat ingericht voor de begeleiding van voorgenomen besluiten en adviesaanvragen. Vanuit het secretariaat wordt aan iedere werkgroep een secretaris toegewezen die in overleg met de werkgroep/betreffende kwartiermaker/projectleider de pen voert op de uitwerking/het voorgenomen besluit. De secretaris borgt dat afspraken rondom reorganisaties op correcte wijze worden meegenomen in de uitwerkingen, onderhoud contact met de secretaris van de COR/GOBD ten behoeve van formatbewaking en plannings en kan tevens contact houden met het PMO dat de voortgang van de investeringsagenda als geheel volgt.

Schematisch overzicht



¹ Ten aanzien van het traject inrichting staf zal hiervoor ook de OR DGBel worden uitgenodigd

Kalender

oktober – december 2015

Voorgesteld traject met Medezeggenschap voor veranderingen per 1 januari 2016	
29 september	Kaderbesluit naar COR
30 september - 14 oktober	Toelichten Kaderbesluit in Platform Medezeggenschap Investeringsagenda
15 oktober	Behandeling Kaderbesluit in COR / inrichten secretariaat
19-20 oktober	Overleg klankbordgroepen RVB/ instellen werkgroepen
20 oktober - 20 november	Uitwerken formele voorgenomen besluiten door werkgroep
23 november	Formele besluiten versie 1 in RVB
24 november	Formele besluiten versie 1 met RVB-lid & klankbordgroep
25 – 27 november	Formele besluiten aanpassen door werkgroep
30 november	Formele besluiten versie 2 in RVB
1 – 4 december	Laatste aanpassingen versie 2 en check op in lijn met afspraken GOBD
4 december	Verzending formele adviesaanvraag voorgenomen besluiten naar COR
17 december	Behandeling adviesaanvragen in COR
Voorgesteld traject met vakbonden om te komen tot spelregels in 2015	
5 – 9 oktober	Introductie Kaderbesluit door leden RVB en directeur Switch aan bonden. Bespreken overwegingen en zorgpunten
9 oktober - 6 november	Uitwerken spelregels met bonden in technisch overleg
9 november	Eerste uitwerking spelregels in RVB
10 – 13 november	Laatste technisch overleg / aanpassingen
16 november	Vaststellen definitieve uitwerking in RVB
20 november	Verzenden definitieve uitwerking naar bonden en achterban
3 december	Vaststellen in formeel GOBD

De Belastingdienst gaat met zijn tijd mee: op weg ...

Proloog

De Belastingdienst heeft op 20 mei 2015 zijn plannen voor een veelomvattend meerjarig (vijf tot zeven jaar) verbeterprogramma gepresenteerd dat nodig is om ook in de toekomst zijn maatschappelijke rol te kunnen waarmaken. Een belangrijk doel daarbij is te komen tot een ingrijpende vereenvoudiging en stroomlijning van het verkeer tussen burgers en bedrijven en Belastingdienst. Een zelfde vereenvoudigingsdoelstelling geldt ook voor het werk binnen de Belastingdienstonderdelen zelf (werkprocessen, ICT). Om de verbeteringen mogelijk te maken wordt heel stevig geïnvesteerd in nieuwe manieren van werken die ertoe leiden dat de Belastingdienst beter kan presteren, goedkoper wordt en meer in control is.

Beter betekent:

- een moderne, digitale interactie met burgers en bedrijven, waardoor zij zich beter bediend voelen en waarbij knellende formele regels worden losgelaten;
- op data-analyse gebaseerd toezicht, met de daarbij behorende invordering, waardoor het nalevingstekort wordt verkleind;
- een sterk gewijzigde aanpak van de IT, waardoor de afhankelijkheid van grote, kwetsbare en dure automatiseringssystemen afneemt.

Goedkoper betekent een compactere Belastingdienst waar als gevolg van automatisering, efficiencyverhoging en concentratie van werkzaamheden zo'n 5.000 - meest administratieve - functies verdwijnen, maar waar tegenover zo'n 1.500 mensen worden aangenomen in hoogwaardige functies in toezicht en data-analyse.

Meer in control betekent een Belastingdienst met een passende begrotingssystematiek, met een op data-analyse gebaseerde planning, verantwoording en effectmeting.

De Investeringsagenda is op 20 mei 2015 aan de Tweede Kamer aangeboden en vanaf die startdatum is de aandacht vooral gericht geweest op het opbouwen van een veranderorganisatie (met een Programma Management Office), op het leggen van de noodzakelijke fundamenteën en op het aan de slag gaan met eerste implementaties. Daardoor is een aantal snelle resultaten geboekt en zijn de lijnen getrokken waarlangs structurele verbeteringen worden gerealiseerd.

Resultaat van de eerste periode is een roadmap die bestaat uit vijf onderdelen:

- een gedetailleerde planning
- een beschrijving van resultaten van de afgelopen maanden en plannen voor de komende maanden
- een memo voor het Investment Committee
- een beschrijving van de resultaten van de afgelopen maanden als onderdeel van de Halfjaarsrapportage Belastingdienst die op 15 september aan de Tweede Kamer is aangeboden
- een document waarin de formele beslismomenten zijn beschreven.

Dit document bevat de beschrijving van resultaten van de afgelopen maanden en plannen voor de komende maanden.

Het is belangrijk vooraf een aantal noties mee te geven:

- hoe belangrijk de Investeringsagenda voor de Belastingdienst van de Toekomst ook is, niet vergeten mag worden dat ook in de jaren van verandering het garanderen van de continuïteit van de bedrijfsprocessen voorop moet staan: de Belastingdienst is immers verantwoordelijk voor het collecteren van de financiële middelen voor de overheid. Dat betekent ook dat iedere medewerker in de organisatie op zijn of haar plaats van belang is.
- In de roadmap gaat het om de aanpak van de vernieuwing. Daarom wordt geschreven over kwartiermakers, opdrachtnemers, PMO'ers. Maar minstens even belangrijk zijn degenen die in de staande organisatie de continuïteit garanderen, waaronder degenen van wie het werk op termijn door de ontwikkelingen verdwijnt. Ook hun inzet wordt gevraagd om de operatie tot een succes te maken.
- Sinds 20 mei zijn nog maar enkele maanden verstreken; de roadmap laat zien wat er in die maanden is gerealiseerd en welke plannen zijn gemaakt. Die plannen zijn vaak nog niet gedetailleerd genoeg om alle medewerkers al een beeld te geven wat er wanneer in hún werk verandert. Die detaillering zal er komen maar ook dan nog geldt dat er mensen zijn voor wie er de eerste jaren in hun directe werkomgeving weinig verandert. Het is belangrijk dat ze op de hoogte zijn van de ontwikkelingen binnen de Belastingdienst maar zij moeten geduld hebben.
- In samenhang met het vorige punt: het zal aanvoelen alsof de wijzigingen langzaam gaan en het is zoeken naar een balans tussen snelle resultaten en lange-termijnresultaat. De tijdschijf voor de Investeringsagenda (vijf tot zeven jaar) biedt de mogelijkheid om veranderingen in een verantwoord tempo door te voeren: niet alles hoeft tegelijkertijd op de schop. Te veel verandering tegelijkertijd is riskant en kan leiden tot afwijzing door de medewerkers. Er zijn nu al mensen die vinden dat het te snel gaat; maar er zijn er minstens evenveel die vinden dat het te langzaam gaat; mogelijk hebben we nu dus het juiste tempo te pakken.
- In dit document komt het woord 'cultuur' niet voor: de Investeringsagenda bevat geen afzonderlijk cultuurprogramma. Daarmee is niet gezegd dat cultuur onbelangrijk is, integendeel. De transitie van de Belastingdienst vereist betrokkenheid en commitment van de medewerkers; daarzonder is het vooral iets van bestuurders voor bestuurders. Aandacht voor houding en gedrag, voor leiderschap zijn daarom onlosmakelijk verbonden aan het werken aan de veranderingen.
- De eerste maanden hebben op de verandergebieden van de Investeringsagenda ook al resultaten te zien gegeven. De Investeringsagenda is op zichzelf al een resultaat: na jaren waarin het accent lag op bezuinigen kan er nu worden geïnvesteerd in de Belastingdienst. Bij de successen kan de totale aangifte campagne worden genoemd: de spreiding van aangiften over een langere periode, de online aangifte, het hogere aantal versneld opgelegde definitieve aanslagen en de daardoor snellere definitieve vaststelling van Toeslagen mogen bij de burgers op veel waardering rekenen. Ook op het gebied van digitalisering is het feit vermeldenswaard dat het wetsvoorstel Elektronisch Berichtenverkeer (EBV) door de Tweede Kamer is aanvaard; de Belastingdienst is er technisch klaar voor om de MAC-beschikking van Toeslagen in november 2015 uitsluitend digitaal te gaan verzenden. Van belang voor de medewerkers is dat Switch per 18 september formeel is opgericht, met instemming van de medezeggenschap. En op wetgevend gebied verdient de zogeheten experimenteerbepaling de aandacht. Als deze door het parlement wordt aanvaard kan de Belastingdienst zonder formele belemmeringen proeven uitvoeren met kleine groepen belastingplichtigen. Ten slotte kan de Uitvoeringstoets Nieuwe Stijl worden genoemd: in het kader van het Belastingplan c.a. is

een groot aantal van deze toetsen uitgebracht en naar de Tweede Kamer gestuurd. De ervaringen met deze toetsen binnen de Belastingdienst zelf en met DGFZ zijn heel positief.

De volgende editie van de roadmap zal in januari 2016 verschijnen.

Introductie/leeswijzer

Deze beschrijving begint in onderdeel I met een terugblik op de in de periode van 20 mei 2015 tot en met 31 augustus 2015 behaalde resultaten (een enkele keer is, waar dat zeer relevant was, een later feit opgenomen). Deze terugblik dient ter verantwoording, maar is bovendien noodzakelijk als context bij de plannen voor de komende periode. Vaak is daarbij sprake van processtappen die zijn gezet, opdrachten die zijn uitgezet, voorbereidingshandelingen die zijn getroffen, maar er zijn ook concrete besluiten en concrete resultaten te benoemen.

Onderdeel II bouwt voort op de activiteiten en resultaten uit de eerste drie maanden en bevat de plannen voor de komende periode.

De opbouw van de navolgende beschrijving is als volgt:

I. De resultaten

- 1. Inrichten veranderorganisatie (besturing, PMO)*
- 2. Informeren medewerkers*
- 3. Eerste opdrachten*
- 4. Toekomstbestendig Ordenings Model (TOM)*
- 5. Inrichting Switch*
- 6. Investment committee/budget*
- 7. Resultaten primaire processen*
- 8. Eerste implementaties*
- 9. Roadmap*
- 10. Medezeggenschap*

II. De plannen

- 1. Inrichten veranderorganisatie (besturing, PMO)*
- 2. Informeren medewerkers*
- 3. Inhoudelijke voortgang in de vijf verandergebieden*

Verandergebied 1: Interactie met burgers en bedrijven

Verandergebied 2: Informatiegestuurd toezicht en inning

Verandergebied 3: Ontwikkeling data-analyse

- 1. Het ontwerpen en mobiliseren van het nieuwe D&A organisatieonderdeel*
- 2. Opzet van de D&A productportfolio*
- 3. Herdefinitie strategie en visie EH&I*

Verandergebied 4: Sturing, verantwoording en effectmeting

Verandergebied 5: Ondersteuning door informatievoorziening

- 1. Stroomlijning van de IV-keten*
- 2. IV-accnt*
- 3. Ontwerp IV landschap*
- 4. Verbeterd portfolio management*
- 4. Toekomstbestendig Orderings Model (TOM)*
- 5. Inrichting Switch*
- 6. Investment committee/budget*
- 7. Resultaten primaire processen*
- 8. Eerste implementaties*
- 9. Roadmap*
- 10. Medezeggenschap*

I. De resultaten

1. Inrichten veranderorganisatie (besturing, PMO)

De Investeringsagenda is op 20 mei 2015 door staatssecretaris Wiebes aan de Tweede Kamer gezonden. De Investeringsagenda richt zich op het fiscale domein - het heffen en innen van belastingen. Hierbinnen opereren de bedrijfsonderdelen Belastingen, CA, Belastingtelefoon, CAO, CIE, CKC en CFD. Ook Toeslagen valt onder de Investeringsagenda omdat er een sterke relatie ligt met het fiscale domein als het gaat om de interactie met burgers en de wijze van informatiegestuurd toezicht; tevens wordt de invordering bij Toeslagen verzorgd door Belastingen. Voor de primaire processen van Douane en FIOD geldt de in de Investeringsagenda geschetste problematiek niet in dezelfde mate als voor de fiscale kolom. Zij vallen dan ook buiten de Investeringsagenda; dat betekent dat zij voor hun doorontwikkeling niet afhankelijk zijn van de voortgang daarvan.

Voor de fiscale kolom is in de Investeringsagenda de vorming van een (compacte) Raad van Bestuur aangekondigd. De topstructuur van de Belastingdienst is in afwachting van definitieve besluitvorming op basis van de resultaten van nog lopend onderzoek voorlopig als volgt vastgesteld:

- De Raad van Bestuur i.o. bestuurt het fiscale domein dat Belastingen en Toeslagen gaat heten.
- De onderdelen FIOD en Douane en het op 18 september opgerichte onderdeel Switch vallen niet onder deze Raad van Bestuur, maar rechtstreeks onder de DG.
- De CIO en de CFO vervullen die functie voor het concern Belastingdienst zowel voor Douane, FIOD en Switch als voor Belastingen en Toeslagen.
- In twee gezamenlijke werkgroepen van CIO en CFO met respectievelijk Douane en FIOD worden opties voor de toekomstige vormgeving van taken, rollen en werkwijzen op deze werkgebieden verkend en worden voorstellen ontwikkeld.
- De wijze waarop de Chief Tax en Legal zijn functie voor de hele Belastingdienst vervult wat het aspect Legal betreft, zal nader worden verkend.
- In het Bestuurlijk Overleg Belastingdienst worden met de leiding van alle genoemde onderdelen afspraken gemaakt over alle gemeenschappelijke onderwerpen.

In het najaar zullen nadere voorstellen worden gedaan voor een definitieve governance voor de komende jaren.

Op 21 mei 2015 is binnen de Belastingdienst bekend gemaakt dat een Raad van Bestuur i.o. wordt ingericht; deze functioneert inmiddels. De directeur-generaal Belastingdienst is daarvan de voorzitter; daarnaast zijn kwartiermakers/beoogd bestuurders benoemd. Daarbij zijn de huidige bedrijfsonderdelen toebedeeld aan deze functies: B/CFD en B/CKC aan de CFO, B/CAO en B/CIE aan de CIO en BelastingTelefoon, Belastingen, Centrale Administratie en Toeslagen aan de COO. De Raad van Bestuur is voor het eerst op 26 mei 2015 bijeengekomen en vergadert wekelijks. Op 21 mei is ook een kwartiermaker/beoogd bestuurder voor Switch benoemd. De Belastingdienst is één concern, waar een aantal kaders, uitgangspunten, spelregels voor alle onderdelen gelden. Besloten is tot het instellen van een Bestuurlijk Overleg Belasting Dienst (BOBD) waarin gemeenschappelijke onderwerpen besproken gaan worden. Deze vergadering wordt voorgezeten door de directeur-generaal en bestaat daarnaast uit: de leden van de Raad van Bestuur, de algemeen directeur Douane, de directeur FIOD, de directeur Switch en -als waarnemer- de voorzitter van de Concern Ondernemings Raad (COR).

In de Investeringsagenda Belastingdienst is voorzien in een programmamanagement office (PMO). In de Activiteitenkalender is de instelling ervan als volgt gemotiveerd: "Een transformatie van deze omvang zal strak bestuurd moeten worden, waarvoor ook externe expertise noodzakelijk zal zijn. Hiertoe wordt een programmamanagement office (PMO) ingericht met inschakeling van externe expertise. Hier wordt integrale besturing van het programma ondersteund en ook de dialoog met

het Investment Committee voorbereid." Om zo snel mogelijk van start te gaan met realisatie van de Investeringsagenda heeft de Raad van Bestuur i.o. op 28 mei 2015 de startbezetting van het PMO (4 FTE) vastgesteld; later is daaraan nog één FTE toegevoegd.

De externe expertise is via een aanbestedingsprocedure verworven. Vanwege het grote belang van een dergelijke aanbesteding is de procedure getoetst door de Landsadvocaat en is de uitvoering gemonitord door de Auditdienst Rijk (ADR). De externe expertise is sinds 27 mei beschikbaar.

Om de veranderingen vorm en inhoud te geven zijn kwartiermakers aangesteld en zijn opdrachten uitgezet.

2. Informeren medewerkers

Aan het uitbrengen van de Investeringsagenda is een lang voorbereidingsproces vooraf gegaan. Daarin was een belangrijke rol weggelegd voor de directeuren van de bedrijfsonderdelen. Zij hebben onder woorden gebracht wat de Investeringsagenda voor hun medewerkers en het werk dat zij doen betekent. In een bijeenkomst met het topmanagement op 20 mei 2015 hebben staatssecretaris, directeur-generaal en beoogd COO de inhoud van de plannen toegelicht en het startsein gegeven voor een cascade: kort na 20 mei heeft het topmanagement de eigen managementlagen meegenomen in de ontwikkelingen. De managers hebben in (massaal bezochte) kantinebijeenkomsten hun medewerkers geïnformeerd. Binnen een maand na 20 mei heeft elke medewerker de mogelijkheid gehad met zijn direct leidinggevende in gesprek te gaan over wat de plannen op werkvloerniveau (kunnen) gaan betekenen. Managers zijn ondersteund met een 'toolkit', een set hulpmiddelen ten behoeve van hun gesprek met de medewerkers (de toolkit bevatte: een filmpje over de Belastingdienst van de toekomst, een filmpje van de DG en de beoogd COO over de Investeringsagenda, een filmpje met de staatssecretaris over de Investeringsagenda, een set vragen en antwoorden, een powerpoint presentatie voor leidinggevendenden met kernboodschappen, aan te vullen met maatwerk voor het eigen onderdeel/team, en een handleiding voor leidinggevendenden met tips hoe teamsessies te beleggen over de Investeringsagenda).

Ten behoeve van de Investeringsagenda is een 'landingspagina' op het intranet gemaakt, met alle informatie uit de toolkit, steeds aangevuld met informatie over actuele ontwikkelingen (waaronder interviews met leden van de Raad van Bestuur, een handzame samenvatting van de verstrekte opdrachten en interviews met de opdrachtnemers, informatie uit de vergaderingen van de Raad van Bestuur). Eveneens in het kader van de Investeringsagenda is de corporate site 'Belastingdienst in beeld' gestart.

3. Eerste opdrachten

Er worden in de transformatie van Belastingen en Toeslagen vijf verandergebieden onderscheiden:

1. Interactie met burgers en bedrijven
2. Informatiegestuurd toezicht en inning
3. Ontwikkeling data analyse
4. Sturing, verantwoording en effectmeting
5. Ondersteuning door informatievoorziening

De Raad van Bestuur heeft in de maand juni voor de verandergebieden 3, 4 en 5 successievelijk opdrachten uitgezet; daarnaast zijn enkele overkoepelende opdrachten uitgezet. Doel van de opdrachten is om het toebedeelde vraagstuk/onderwerp te analyseren en voorstellen te doen over hoe het kan bijdragen aan realisatie van de doelstellingen van de Investeringsagenda (beter,

goedkoper, beheersbaarder). De opdrachtnemers, zeer ervaren managers uit de Belastingdienst, hebben in de maand augustus hun eerste producten opgeleverd.

Hieronder volgt een schematisch overzicht van de opdrachten (in blauw) in de eerste roadmap :

Overkoepelende initiatieven	1. Interactie met burgers en bedrijven	2. Informatie-gestuurd toezicht en inning	3. Ontwikkeling van data-analyse	4. Sturing, verantwoording en effectmeting	5. Ondersteuning door informatievoorziening (IV)
Ontwerp TOM	Informatie naar BelTel om betalingsregeling per telefoon mogelijk te maken	Implementatie Debiteuren Inzicht voor medewerkers Inning	Ontwikkeling van D&A portfolio management proces	Management informatie - Sturing contracten - Management toezicht raamwerk (komt later)	Stroomlijning IV voortbrenging
Setup van Switch	Informatie via MBD naar belastingbetaler	Implementatie Debiteuren Inzicht voor Deurwaarders	Uitvoering BI&A projecten, inclusief - IH winst en niet-winst dashboard - Risico model OB negatief	De Jong financiering model	Rationalisatie (Rekenkamer)
Formuleren Doelen-hierarchie	Implementatie elektronisch mededelen (EBV)	Implementatie Debiteureninzicht voor toezicht personeel		Organisatorische principes Finance functie	Pilot versnelling voortbrenging IV / Bouwblokken
	AIG op MBD (IB60 overbodig)	Risico indicatoren beschikbaar maken voor B/CA processen	Ontwikkeling gegevens veiligheid en governance raamwerk	Nieuw financieel systeem	Verbeterd portfolio management IV
	Mogelijk maken digitaal bezwaar indienen via MBD	Vervanging TOP suite	Verbeteringen aanbrengen in gegevensverwerking, incl. Data risico en privacy Data fundamenten Ander onderhoud (TBC)	Vorm BV functie voor IV keten	
		Opbouw Implementatie Operatie		Organisatorische principes HR functie	
		Landelijk Incasso Centrum 3 ^e fase MKB	Ontwerp en mobiliseer de nieuwe D&A functie		
		Implementatie risicomodel IH niet winst	Ontwikkeling toekomstige invulling van EH&I		

■ Eerste implementaties in het primaire proces

Binnen de opdrachten van de kwartiermakers Data en Analytics en Implementatie Operatie moeten al activiteiten worden verricht in het kader van de eerste implementaties (paragraaf 8). Daarvoor is nodig dat een organisatie wordt ingericht die beschikt over mensen en middelen om die activiteiten uit te voeren; soms moeten de kwartiermakers voor de duur van het kwartiermakerschap de besturing op zich nemen van die afdelingen binnen bestaande bedrijfsonderdelen die op die terreinen al actief zijn. Daardoor is het mogelijk om al direct uitvoeringshandelingen ten behoeve van de Investeringsagenda uit te voeren.

4. Toekomstbestendig Orderings Model (TOM)

Bij het uitvoeren van de opdrachten voor de verschillende verandergebieden is geconstateerd dat het huidige orderingsmodel van de Belastingdienst niet aansluit op de veranderingsnoodzaak en dat er een toekomstbestendig orderingsmodel nodig is op basis waarvan processen, waaronder met name interactie, kunnen worden ingericht en de besturing eenduidig kan worden bepaald ('accountability'). Omdat de Belastingdienst zich kenmerkt door een veelheid aan interacties, gespreid over vele wetten en zich afspelend op verschillende momenten, is het belangrijk een overkoepelend conceptueel model te ontwikkelen dat de basis legt onder een logisch samenhangende verbeteraanpak. Daarom is besloten, met gebruikmaking van externe expertise, een TOM op te stellen. Daarbij geldt dat de huidige organisatie-inrichting geen vaststaand gegeven is. In eerste bijeenkomsten van Raad van Bestuur i.o. en enkele bestuurders van bedrijfsonderdelen is een aantal uitgangspunten voor de TOM vastgesteld:

Aanname	Implicatie
<p>Het overkoepelende doel is om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Structurele belastinginkomsten te verhogen • Toeslagen rechtmatig en op tijd uit te betalen • Operationele kosten te verminderen • De ervaring van de belastingbetaler te verbeteren <p>Deze doelen kunnen worden bereikt met een aanpak die de belastingbetaler centraal stelt</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Het primaire segment voor het organisatiemodel is de klant; verantwoordelijkheid voor het leveren van resultaten (inkomsten, kosten, klantervaring) wordt duidelijk gelegd bij de hoofden van de verschillende klantsegmenten • Processen en ketens worden ingericht rondom het gedrag en de behoeftes van de verschillende klantsegmenten • Vergelijkbare activiteiten kunnen in een organisatieonderdeel worden gebundeld en voor meerdere klantsegmenten tegelijkertijd uitgevoerd worden om schaalvoordeel te behalen, om flexibiliteit te leveren of dubbel werk te voorkomen. Een dussdanige opzet vermindert echter de verantwoordelijkheid voor de gehele keten en de overkoepelende resultaten in het segment niet.
<p>Klantgerichte silo's worden vermeden</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Belastingen en Toeslagen zal als één samenhangende organisatie opereren: de TOM is dus één model dat alle delen van de organisatorische en operationele set up beslaat. • De TOM zal bestuurd en onderhouden worden door de RvB: besluiten om te ontwikkelen en investeren in de TOM zullen door de RvB genomen worden om coördinatie te waarborgen en silovorming tegen te gaan. • Er zal duidelijke overeenstemming zijn tussen de TOM en het structureren van management informatie (De Jong).
<p>Activiteiten zullen geautomatiseerd en informatie-gestuurd worden gemaakt</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Waar mogelijk zullen activiteiten geautomatiseerd worden om kosten te verminderen, om de naleving te verbeteren en om het makkelijker te maken voor klanten. • Voorspellende analyses op basis van data – inclusief gedragsanalyse – zullen input leveren voor besluiten over naleving.

5. Inrichting Switch

Medewerkers van de Belastingdienst waarvan het werk verdwijnt, worden naar Switch verplaatst om van daaruit hun toekomstperspectief te verkennen. Switch zal niet langer dan zes tot acht jaar bestaan. Uiterlijk op 31 december 2023, bij het opheffen van Switch, zullen er geen medewerkers meer werkzaam zijn in Switch.

De kwartiermaker Switch en haar kernteam hebben een programmaplan opgeleverd dat in de vergadering van de Raad van Bestuur i.o. van 31 augustus 2015 is vastgesteld. Op basis van dit plan zullen verdere stappen worden gezet. Voor medewerkers zijn drie scenario's mogelijk:

- het scenario van de medewerker die een paar jaar van zijn pensioen verwijderd is en graag in de laatste jaren nog een zinvolle bijdrage aan de productie van de Belastingdienst wil leveren;

- het tweede scenario is de medewerker die omgeschoold kan worden naar het profiel van een medewerker van de Belastingdienst van de toekomst en die daardoor op een later tijdstip teruggeplaatst kan worden
- het derde scenario is de medewerker die mobiel gaat worden, zich met dat doel ontwikkelt en die daartoe begeleid wordt en uitstroomt naar een loopbaan buiten de Belastingdienst.

Er is een inventarisatie gemaakt van werk dat door Switch kan worden uitgevoerd. Definitieve keuzes over welk werk op welke tijdstip door medewerkers in Switch zal worden uitgevoerd, zijn nog niet gemaakt.

Het werk binnen Switch wordt uitgevoerd ten dienste van de Belastingdienst en opgeleverd aan een van de organisatieonderdelen (in die zin is er procesafhankelijkheid). Productie, geleverd door Switch, is en blijft onderdeel van de primaire processen van de Belastingdienst, te meer omdat Switch onderdeel is van die Belastingdienst. Switch maakt daarbij, tenzij anders overeengekomen, gebruik van de geldende processen, structuren en voorzieningen van de Belastingdienst, zoals vaktechniek, ketenstructuur, IT en IV voorzieningen. Switch werkt daarbij conform de geldende afspraken ten aanzien van kwaliteit en maakt afspraken over kwantiteit, tijdigheid en overdracht met het onderdeel van de Belastingdienst dat werk aan Switch levert en met het onderdeel waaraan Switch het werk oplevert. De productie van Switch is aldus onderdeel van de integrale klantprocessen en maakt deel uit van de totale productie van de Belastingdienst.

Het verplaatsen van werk naar Switch en terugleveren door Switch is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van met name de Raad van Bestuur, de COO, het management van het leverend en ontvangend onderdeel en Switch.

Switch is op 18 september 2015 formeel, met instemming van de medezeggenschap, opgericht. Met de vakbonden in het Georganiseerd Overleg Belastingdienst is op 24 september afgesproken dat nader zal worden overlegd over Switch nu overheidsbreed het Van Werk Naar Werk-beleid is verlengd.

6. Investment committee/budget

Investment committee

Voor de transformatie is een aanzienlijke financiering beschikbaar en prognoses over baten zullen waar gemaakt moeten worden. Iedere organisatie die zo'n traject ingaat zal baat hebben bij druk van buiten. Aan de ene kant om plannen te challengen, zowel op realisme en risicobeheersing als op ambitie en geraamde opbrengsten. Aan de andere kant om verantwoordingsdruk te organiseren over afgeronde deeltrajecten. Een stapsgewijze vrijgave van middelen, gerelateerd aan de beoordeling van voorstellen door een Investment Committee (IC) is een manier om adequate druk van buiten te realiseren. Het IC beschikt over brede deskundigheid; het bestaat uit een mix van directeuren van betrokken onderdelen van het Rijk en externe leden met een specifieke expertise.

De externe leden van het IC zijn [] (voorzitter) []

[] De betrokken [] zijn [] IRF [] FEZ [] en Organisatie- en Personeel Rijk []

[] Een afvaardiging vanuit de Raad van Bestuur van de Belastingdienst zal als constante factor aanwezig zijn voor toelichting en gedachtewisseling. Waar nodig zal per onderwerp specifieke expertise door de Belastingdienst worden uitgenodigd voor bijeenkomsten van het IC.

[] als secretaris aan het IC verbonden zijn.

Het IC adviseert primair over het vrijgeven van middelen ten behoeve van het uitrollen van de Investeringsagenda. Daarnaast dient het IC als klankbord voor de Belastingdienst: de Belastingdienst geeft in het IC aan welke onderwerpen/pilots de komende maanden in de pijplijn zitten. Op deze wijze kan gebruik gemaakt worden van de expertise van de leden van het IC, zodat eventuele bijsturing tijdig mogelijk is.

Budget Investeringsagenda

Ten behoeve van de transformatie van de Belastingdienst is in totaal circa € 1,1 miljard beschikbaar voor een initiële investering, inclusief de kosten voor het uitvoeren van het veranderprogramma. De investeringen leiden naar verwachting tot een structurele kostenreductie van bijna € 300 miljoen per jaar. Daarvoor zijn structurele investeringen nodig van ruim € 150 miljoen, zodat per saldo jaarlijks een netto kostenbesparing van ruim € 100 miljoen optreedt.

Onderstaande tabel bevat een overzicht van de huidige inschatting van de verdeling van de investeringen over verschillende onderdelen van de investeringsagenda.

Middelen Investeringsagenda (x mln. €)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2024 ev
Interactie met burgers en bedrijven	20	60	83	58	43	43	43
Informatiegericht toezicht	5	50	73	78	83	83	83
Stuurinformatie		17	22	19	4	4	4
Data en Analytics (inclusief Business Case DM)	41	30	27	26	26	26	26
IT-landschap		20	20	20	20		
Projectmanagementoffice	10	15	15	10			
Onvoorzien		15	15				
Subtotaal Investering	76	207	255	211	176	156	156
SWITCH		63	91	120	138	120	
Besparingen		-38	-110	-183	-255	-292	-292
Totaal budgettair effect	76	232	236	148	59	-16	-136

Opgemerkt wordt dat voor 2015 sprake zal zijn van onderuitputting: een belangrijke oorzaak hiervoor is gelegen in het moeten (en willen!) voldoen aan rechtmatigheidseisen. Een aantal te starten activiteiten vereist namelijk een (Europees) aanbestedingstraject.

7. Resultaten primaire processen

De Investeringsagenda is een uitwerking van de Brede Agenda Belastingdienst, die door staatssecretaris Wiebes op 19 mei 2014 aan de Tweede Kamer is gezonden. Onder de Brede Agenda al lopende initiatieven zijn onder de nieuwe governance van de Investeringsagenda gebracht (met Raad van Bestuur i.o. en PMO). In de periode 20 mei 2015 tot en met 31 augustus 2015 zijn resultaten behaald die voortkomen uit de Brede Agenda en die een eerste bijdrage leveren aan de realisatie van de verandergebieden uit de Investeringsagenda.

8. Eerste implementaties

Binnen de verandergebieden 1 en 2 zijn eerste implementaties in voorbereiding. Deze zijn het resultaat van een selectieproces met criteria als: belang voor burgers en bedrijven, belang voor eigen medewerkers, mate van IT-inspanning. Deze initiatieven hebben prioriteit gekregen op basis van hun bijdrage aan de doelen van de investeringsagenda (beter, goedkoper, beheersbaarder) en hun effect op de korte termijn. Zij moeten aantonen dat zij de beoogde effecten ook daadwerkelijk, meetbaar opleveren en zij zijn de lakmoesproef voor de nieuwe manieren van werken en de nieuwe governance.

De eerste implementaties zijn te onderscheiden in wel en niet data&analyticsgerelateerd. Data&analyticsgerelateerd houdt in dat ze starten bij een product van data&analytics en dat ze vervolgens tot ontwikkeling worden gebracht in nauwe samenwerking tussen data&analytics, IV-versnelling, Implementatie Operatie en het betrokken bedrijfs onderdeel.

Bij niet-data&analytics gerelateerde eerste implementaties gaat het om initiatieven die zich afspelen binnen verandergebied 1, interactie, en die zijn gerelateerd aan het portaal mijn.belastingdienst. Deze initiatieven worden tot ontwikkeling gebracht door het desbetreffende bedrijfs onderdeel. Voor de implementatie van Elektronisch Berichtenverkeer (EBV), die overigens nog afhankelijk is van goedkeuring van het wetsvoorstel door de Eerste Kamer, is medio augustus een programmamanager aangesteld.

In onderstaand schema zijn de eerste implementaties opgenomen (in oranje):

Overkoe- pelende initiatieven	1. Interactie met burgers en bedrijven	2. Informatie- gestuurd toezicht en inning	3. Ontwikkeling van data-analyse	4. Sturing, verantwoording en effectmeting	5. Ondersteuning door informatie- voorziening (IV)
Ontwerp TOM	Informatie naar BelTel om betalingsregeling per telefoon mogelijk te maken	Implementatie Debiteuren inzicht voor medewerkers Inning	Ontwikkeling van D&A portfolio management proces	Management informatie - Sturing contracten - Management toezicht raamwerk (komt later)	Stroomlijning IV voortbrenging
Setup van Switch	Informatie via MBD naar belastingbetaler	Implementatie Debiteuren inzicht voor Deurwaarders	Uitvoering BI&A projecten, inclusief - IH winst en niet-winst dashboard - Risico model OB negatief	De Jong financiering model	Rationalisatie (Rekenkamer)
Formulieren Doelen-hierarchie	Implementatie elektronisch mededelen (EBV)	Implementatie Debiteureninzicht voor toezicht personeel		Organisatorische principes Finance functie	Pilot versnelling voortbrenging IV / Bouwblokken
	AIG op MBD (IB60 overbodig)	Risico indicatoren beschikbaar maken voor B/CA processen	Ontwikkeling gegevens veiligheid en governance raamwerk	Nieuw financieel systeem	Verbeterd portfolio management IV
	Mogelijk maken digitaal bezwaar indienen via MBD	Vervanging TOP suite	Verbeteringen aanbrengen in gegevensverwerking, incl. Data risico en privacy Data fundamenten Ander onderhoud (TBC)	Vorm BV functie voor IV keten	
		Opbouw Implementatie Operatie		Organisatorische principes HR functie	
		Landelijk Incasso Centrum 3 ^e fase MKB	Ontwerp en mobiliseer de nieuwe D&A functie		
		Implementatie risicomodel IH niet winst	Ontwikkeling toekomstige invulling van EH&I		

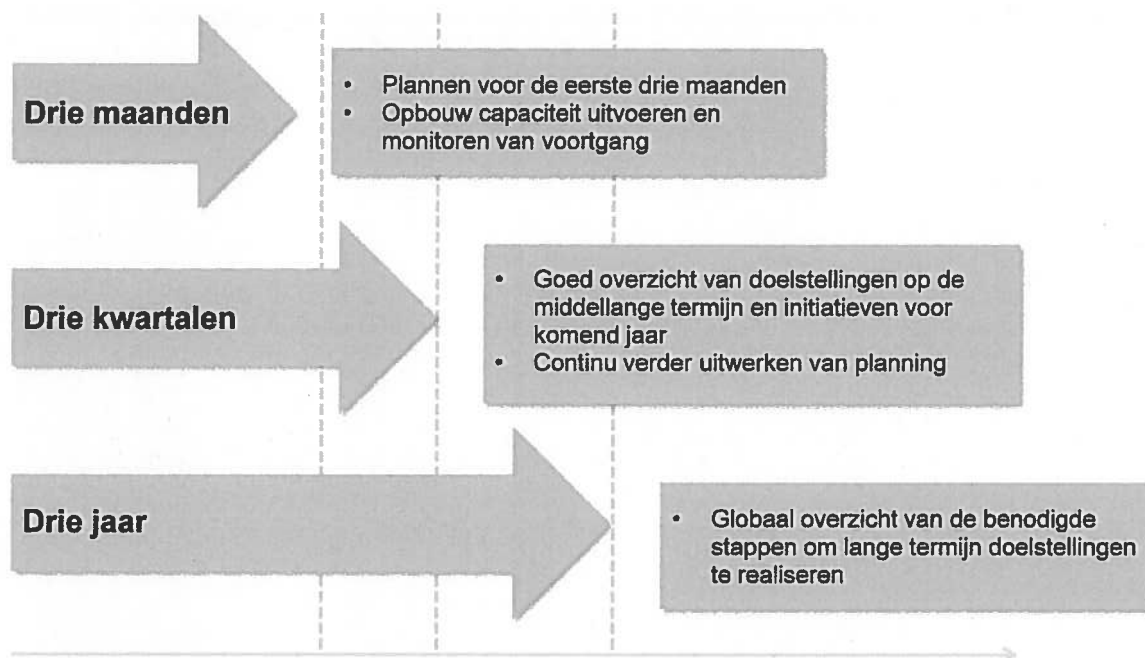
■ Eerste implementaties in het primaire proces

■ Opbouw capaciteit

9. Roadmap

Conform hetgeen is beschreven in de Investeringsagenda is deze roadmap het eerste product van de veranderorganisatie. Hij is daarmee de eerste bouwsteen in de systematiek van de dynamische planning. Deze systematiek is hieronder schematisch uitgewerkt. Gevolg ervan is dat met regelmatige intervallen (in beginsel driemaandelijks) nieuwe roadmapdocumenten zullen worden opgesteld die de geplande ontwikkelingen in de daaropvolgende periode meer in detail beschrijven.

Doorlopende evaluatie en prioritering van initiatieven is een veelgebruikte aanpak bij grote verandertrajecten:



10. Medezeggenschap

De ervaringen bij eerdere transformaties binnen de Belastingdienst (bijvoorbeeld bij Belastingen en Douane) hebben uitgewezen dat het voor een soepel lopend veranderproces essentieel is de medezeggenschap in een zo vroeg mogelijk stadium en zo ruimhartig mogelijk mee te nemen in alle facetten van het veranderproces. De medezeggenschap heeft zich inmiddels georganiseerd in een 'Platform Medezeggenschap Investeringsagenda Belastingdienst'.

Er is een tweewekelijks overleg van de leden van het dagelijks bestuur van de COR met leden van de Raad van Bestuur. Een COR-lid neemt deel aan de kerngroep Switch en twee leden van de COR nemen deel aan de overleggen in het kader van de TOM. Vanuit het PMO is een presentatie verzorgd over de rol van het PMO en de stand van zaken Investeringsagenda. De medezeggenschap wordt ook in de gelegenheid gesteld inbreng te leveren op deze roadmap.

II. De plannen

1. Inrichten veranderorganisatie (besturing, PMO)

Dit najaar zullen definitieve voorstellen voor de governance op het hoogste Belastingdienstniveau aan de medezeggenschap (in dit geval de Centrale Ondernemingsraad) worden voorgelegd. Ook voorstellen voor de inrichting van de bestaafing worden dan aan de medezeggenschap voorgelegd.

De eerste vergadering van het Bestuurlijk Overleg Belastingdienst (BOBD) vindt plaats op 7 september 2015.

Bij de inrichting van de besturing moet er bijzondere aandacht zijn voor de samenhang tussen vernieuwing enerzijds en going concern/continuïteit anderzijds.

2. Informeren medewerkers

Ten aanzien van de roadmap wordt een zelfde wijze van communicatie naar medewerkers voorbereid als bij de start van de Investeringsagenda; uit evaluatie is immers gebleken dat deze zeer is gewaardeerd. Dat betekent communicatie door de direct leidinggevende, die daarbij wordt ondersteund door een toolkit.

De landingspagina op internet en de corporate site groeien verder door naar volwaardige instrumenten voor communicatie met respectievelijk medewerkers en buitenwereld.

3. Inhoudelijke voortgang in de vijf verandergebieden.

Er worden in de transformatie van het fiscale proces vijf verandergebieden onderscheiden (zie paragraaf I, 3).

Op elk van deze gebieden zijn reeds initiatieven in gang gezet of gaan in de laatste maanden van 2015 van start. Binnen de verandergebieden 1 en 2 zijn eerste implementaties in voorbereiding. Deze zijn het resultaat van een selectieproces met criteria als: belang voor burgers en bedrijven, belang voor eigen medewerkers en een beperkte mate van IT-inspanning. Deze initiatieven hebben prioriteit gekregen op basis van hun bijdrage aan de doelen van de Investeringsagenda (beter, goedkoper, beheersbaarder) en hun zichtbare effect op de korte termijn. Om te voorkomen dat eerste implementaties nu, later een belemmering blijken voor structurele vernieuwing, is er bij de selectie streng op gelet dat sprake is van no regret implementaties.

De volgende pagina's geven een overzicht. Aan het slot van deze paragraaf is een schematisch overzicht opgenomen van de planning voor drie maanden, drie kwartalen en drie jaren.

Verandergebied 1: Interactie met burgers en bedrijven

Om de doelen van de Investeringsagenda te realiseren en de interactie met de belastingbetaler op de lange termijn te verbeteren, is een duidelijke, overkoepelende interactiestrategie nodig die uitgaat van de behoeften en het gedrag van (groepen van) belastingplichtigen; informatiesturing zal daarbij een cruciale rol spelen. De hoofdlijnen van deze strategie hebben al vorm gekregen en staan beschreven in de Activiteitenkalender (bijlage bij de brief van 20 mei 2015 van staatssecretaris Wiebes aan de Tweede Kamer). Om deze aanpak te implementeren in de werkprocessen van de Belastingdienst zijn aanpassingen in de organisatorische opzet en de verantwoordingsstructuur nodig, die eerst als onderdeel van de TOM moeten worden gedefinieerd. Begin volgend jaar is dit traject afgerond, waarmee dan een basis is gelegd voor een fundamentele aanpak van de interactie met burgers en bedrijven. Daarmee wordt dan ook de interactiestrategie opgeleverd.

Er wordt nu reeds gewerkt aan drie no-regret initiatieven op het gebied van interactie.

De belangrijkste is het implementeren van EBV, elektronisch berichten verkeer. Hiermee wordt een start gemaakt met de overgang van communicatie per brief, naar communicatie op digitale wijze.

Naast de reeds bestaande portals voor MijnBelastingdienst en Toeslagen is de Berichtenbox in gebruik genomen. Doelstelling is de MAC-beschikking Toeslagen 2016 in november/december 2015 alleen nog digitaal te verzenden naar de BerichtenBox van mijn.overheid. Elke toeslaggerechtigde beschikt over een account bij mijn.overheid. Om toegang tot de BerichtenBox te krijgen moet dit account worden geactiveerd. In het najaar zal een stevige publiciteitscampagne worden gevoerd om het aantal activeringen te vergroten. Na evaluatie van reacties op deze eerste introductie kan daarna stapsgewijs besloten worden over andere berichtenstromen waarbij overgegaan wordt van brief naar digitaal bericht. De volgende verwachte stap in de uitrol van EBV zou dan de zogeheten UDA betreffen (de Uitnodiging tot het Doen van Aangifte, die jaarlijks in februari aan zo'n 8 miljoen aangifteplichtigen wordt gezonden). Onderzocht wordt of deze de huidige vorm van juridisch relevant document moet behouden of dat deze kan worden omgezet in een servicebericht dat tijdens de aangiftecampagne meermaals kan worden ingezet.

Het tweede initiatief betreft het aanbieden van de mogelijkheid bezwaar te maken via het persoonlijk domein, het portaal mijn.belastingdienst. Het inzendproces (inclusief inzendbevestiging) wordt volledig digitaal; bovendien geeft dit de mogelijkheid op het portaal een functie te plaatsen die checkt of de burger echt een bewaarschrift wil indienen of een aanvulling wil doen of een andere boodschap voor de Belastingdienst heeft. Selectie aan de poort voorkomt dat uitingen van de burger onnodig in het formele bezwaarproces komen. Het persoonlijk domein is bedoeld om alle correspondentie tussen Belastingdienst en burger te verzamelen en inzicht te bieden in lopende zaken; bezwaren horen daar natuurlijk bij.

De derde ontwikkeling heeft betrekking op het aanvragen van een inkomensverklaring. Burgers hebben voor verschillende handelingen die zij (willen) doen een verklaring van de Belastingdienst nodig over de hoogte van hun inkomen (bijvoorbeeld voor het verkrijgen van een hypotheek). Daarvoor is een formulier beschikbaar, de zogeheten IB60. Dit formulier wordt jaarlijks zo'n 700.000 keer schriftelijk aangevraagd, ingevuld door een Belastingdienstmedewerker en geretourneerd.

In het kader van het stelsel van basisregistraties dat de overheid ten behoeve van burgers en bedrijven inricht, is de Belastingdienst onder andere verantwoordelijk voor het zogeheten Authentiek Inkomens Gegeven (AIG). Sinds 1 juli is dit AIG te raadplegen op mijn.overheid (samen met gegevens over de WOZ-waarde van de eigen woning, gegevens van de RDW over de auto enz.).

Door het AIG beschikbaar te stellen via het persoonlijk domein van de burger in mijn.belastingdienst wordt de set gegevens die de burger aantreft groter. Tegelijkertijd zal de mogelijkheid worden geboden het AIG te gebruiken als vervanging van de IB60. De papieren stroom wordt daardoor overbodig.

Het voortbrengingsproces van zowel bezwaar als inkomensverklaringen is gestart; verwacht wordt dat deze in maart 2016 beschikbaar komen.

Verandergebied 2: Informatiegestuurd toezicht en inning

Ook voor informatiegestuurd toezicht en inning geldt dat een aantal concrete eerste implementaties prioriteit hebben gekregen, die een directe bijdrage leveren aan de doelen van de investeringsagenda.

Hierbij wordt als eerste de capaciteit van het Landelijk Incasso Centrum uitgebreid met een derde vestiging in het oosten van Nederland. Met deze uitbreiding van capaciteit wordt de invordering voor zzp'ers stapsgewijs overgebracht van de verschillende kantoren van MKB naar het LIC. Daarmee kan de sinds 2013 bewezen, en op gebruik van data & analytics gebaseerde, landelijke invorderingsstrategie voor particulieren ook gebruikt gaan worden voor zzp'ers. Kantoren van MKB kunnen zich concentreren op de invordering voor grotere MKB-ondernemers in hun omgeving.

Verder is de verhoging van de effectiviteit van de aangiftebehandeling door gebruik van data & analytics producten gepilot bij IH-niet winst en wordt hier komend jaar verder in productie genomen. Pilots lopen op dit moment bij IH-winst en bij de OB. De eerste resultaten geven hier ook grote stijgingen aan van de effectiviteit van het toezicht. Definitieve resultaten en conclusies voor verdere implementatie zijn voor eind 2015 beschikbaar.

Om veranderingen in het werkproces te faciliteren die deze (en toekomstige) initiatieven met zich mee brengen, is het daarnaast nodig om capaciteit en kennis op te bouwen om implementaties te ondersteunen. Hiervoor zal door Claudia de Vos een nieuwe functie worden opgezet onder de werktitel Implementatie Operatie (IO). Deze functie zal nog in 2015 beschikbaar komen en in 2016 verder worden uitgebreid om een structurele rol te gaan vervullen. Deze centrale begeleiding bij procesveranderingen in de organisatie zal bij gaan dragen aan het tempo waarin efficiency in processen gerealiseerd kan worden, waardoor uitstroom mogelijk wordt. Het zal bij IO niet alleen gaan om kennis en capaciteit om implementaties te ondersteunen, maar ook om het ontwikkelen van een herbruikbare implementatiemethodologie die op alle implementaties wordt toegepast. Binnen IO wordt een impactanalyse uitgevoerd, worden implementaties voorbereid en wordt een expertpool ingericht.

Verandergebied 3: Ontwikkeling data-analyse

Met de investeringsagenda wordt beoogd een schaa sprong te behalen in de wijze waarop de Belastingdienst presteert, zowel in de wijze waarop interactie met belastingplichtigen wordt vormgegeven, de wijze waarop toezicht en inning effectief wordt uitgevoerd en in de wijze waarop de organisatie in staat is de prestaties te volgen en beheersen. De centrale motor voor deze veranderingen is het optimaal gebruiken van de informatie die tot onze beschikking is en die beter inzicht biedt in belastingplichtigen en hun gedrag, in het effect van ons handelen hierop en in onze prestaties. Het beeld is dat door middel van 'informatiegestuurde besturing' een verdere optimalisatie van de totale organisatie (zowel in primaire als ondersteunende processen) van Belastingen en Toeslagen kan worden gerealiseerd. Deze optimalisatie borgt de beoogde reductie in kosten van het uitvoeringsapparaat en de verbetering van het niveau van handhaving en daaraan gekoppeld een verhoging van compliance en reductie van het nalevingstekort. Ook voorziet het in het verhogen van het (digitale) serviceniveau naar burgers en bedrijven.

Om dit doel te bereiken is een organisatorische uitbreiding nodig. Het organisatieonderdeel voor Data & Analytics (D&A) zal gaan zorgen voor de verbeterde centrale informatiepositie die nodig is om de genoemde schaa sprong te maken en voor het verzekeren van de daarbij behorende standaardisatie van methoden en eindproducten. De bewezen aanpak en de medewerkers van de 'Broedkamer' vormen de basis voor deze opschaling.

Tevens zullen de geplande initiatieven die voortvloeien uit de Investeringsagenda gevolgen hebben voor doelstellingen en producten van het Expertisecentrum Handhaving en Intelligence (EH&I) en de daarbij behorende organisatie. Meer inzichten in nalevingstekorten en gedrag van belastingplichtigen door een impuls in data & analytics geeft nieuwe mogelijkheden voor ondersteuning van de handhavingsregie van de dienst. EH&I is daarom begonnen met het doorlichten van haar strategie, organisatie en bedrijfsvoering om een duidelijk beeld te ontwikkelen van haar rol op het snijvlak van handhaving en analytics. Het werk in verandergebied 3 ziet er daarmee als volgt uit:

1. Het ontwerpen en mobiliseren van het nieuwe D&A organisatieonderdeel

In 2015 zal de nadruk liggen op het verder ontwikkelen van de visie voor D&A en de benodigde doelorganisatie. Dit zal gebeuren in samenhang met de TOM van Belastingen en Toeslagen als geheel; de visie zal aan het eind van het jaar afgerond zijn. Als onderdeel hiervan zal een kernteam worden ingericht en zal een eerste basis worden gelegd voor de infrastructuur van de D&A organisatie. Ook zullen standaardmethoden en -processen worden geëxpliciteerd voor de

wijze waarop met data wordt omgegaan en eindproducten worden opgesteld en vormgegeven om de huidige werkwijze in de Broedkamer te industrialiseren.

2. Opzet van de D&A productportfolio

Als verdere eerste stap in 2015 zal het productportfolio van de nieuwe D&A organisatie worden opgezet rondom de twee beoogde productlijnen (het produceren van signalen voor bijvoorbeeld het profileren van belastingbetalers en/of toeslaggerechtigden, en het verschaffen van informatie in de vorm van dashboards en digitale dossiers) en het ondersteunen van de bovengenoemde eerste implementaties in interactie- en toezichtprocessen. Het portfolio van D&A zal tot stand worden gebracht door scherpe keuzes te maken over welke projecten succesvol gerealiseerd kunnen worden en daardoor beperkt blijven tot de meest succesvolle initiatieven. Hiervoor zal het Broedkamer programma voor informatiegestuurd toezicht voortgezet en uitgebreid worden en een nieuw programma 'Managementinformatie' voor Plannen, Sturen, Verantwoorden en Effectmeten worden vormgeven

3. Herdefinitie strategie en visie EH&I

In het vierde kwartaal van dit jaar zal EH&I haar visie en strategie voor de toekomst herdefiniëren (eveneens in samenhang met de formulering van de TOM) en benodigde aanpassingen aan haar huidige organisatie en bedrijfsvoering vaststellen. Begin 2016 zal de implementatie van deze visie van start gaan.

Verandergebied 4: Sturing, verantwoording en effectmeting

In mei 2015 heeft de commissie De Jong in een tweetal rapportages vastgesteld dat er binnen de Belastingdienst nog geen duidelijke samenhang is tussen hoofddoelstellingen, prestatie indicatoren en de toekenning van budgetten en dat een verbeterde verantwoording, effectmeting en inzet van interne sturingsmechanismen om de efficiëntie van de beschikbare middelen te vergroten nodig is. Met zes initiatieven in de Finance-kolom en één programma in de HR-kolom wordt gewerkt aan het vergroten van de beheersing op de taakuitvoering van de Belastingdienst :

1. Om de gefragmenteerde interne planning beter bij de centrale doelstellingen en de externe begrotings- en verantwoordingscyclus aan te laten sluiten zal een overkoepelend management control framework worden ontwikkeld met als doel met een consistente set van meetwaarden en een sterkere terugkoppeling op resultaten de Planning en Control voor het Fiscale domein te versterken. Ook wordt er adequaat risicomanagement opgezet als onderdeel van dit initiatief.
2. Aangezien de financieringssysteem van de Belastingdienst niet meer past bij het actuele takenpakket (leidend tot budgettaire problematiek in 2014) heeft de commissie MIBB aanbevelingen gedaan voor een bekostigingsmodel. Ontwikkeling van dit model levert inzicht in de kosten van uitvoering van bestaande en nieuwe wetgeving, en de bijdrage hieraan van elk werkproces.
3. Om de noodzakelijke gegevens te leveren voor bovenstaande initiatieven zullen ook de administraties worden aangepast, waaronder het huidige financiële systeem. Hierbij zal een herinrichting van het SAP-landschap resulteren in een kleiner aantal applicaties en een minder versnipperd beeld.
4. In het kader van massale processen en gegevensbeheer wordt een visie gevormd hoe een juiste, tijdige en volledige overdracht van gegevens tussen externe en interne systemen kan plaatsvinden met waarborging van integriteit van gegevens voor verder gebruik. Focus ligt op het leggen van verbanden binnen de verschillende opbrengstketens.
5. Er is een onderzoek gestart met als denkrichting de IM-afdelingen die nu werkzaam zijn binnen het nieuwe bedrijfsonderdeel Belastingen en Toeslagen onder besturing en verantwoording van de CIO te brengen. De stuur- en verantwoordingsinformatie zal in het verlengde daarvan op de

IV-brede organisatie moeten worden geschoeid, waarvoor een bedrijfsvoeringsfunctie voor de IV-keten zal worden ingericht.

6. Om te kunnen voldoen aan de doelstelling van de Investeringsagenda dat het belang van het geheel uitgaat boven het belang van het onderdeel wordt de bedrijfsvoering heringericht. Hierbij wordt ingezet op centralisatie om zo tevens invulling te geven aan de afgeleide doelstelling om te komen tot meer uniformiteit van processen en van registratie. Bovendien draagt centralisatie bij aan het behalen van efficiencywinsten.
7. Daarnaast is een eenduidige inrichting van de HR-functie nodig om de veranderingen in de het licht van de Investeringsagenda goed te ondersteunen. Het initiatief "HR in business" richt zich op het opbouwen van de benodigde vaardigheden in de HR-functie (met focus op inzet van medewerkers).

De focus in 2015 ligt op het ontwerpen van de brede Bedrijfsvoering. Tot eind dit jaar zullen de verantwoordelijkheden en de rapportage structuur nog worden uitgewerkt, waarmee zal worden proefgedraaid vanaf januari 2016. Er wordt dit jaar ook aandacht besteed aan de ontwikkeling van het inrichtingsvoorstel voor de HR-functie en een geactualiseerde HR-agenda 2015-2018 (NB: Deze worden eventueel bijgesteld in 2016 na bespreking van de visie op de toekomstige bijdrage aan de operatie op lange termijn). Daarnaast zullen, in het kader van het management control framework, de jaarcontracten worden vernieuwd door hier een consistente set van meetwaarden en nieuwe sturingsdoelen in op te nemen. De eerste versies van de contracten zullen in 2016 in gebruik worden genomen.

In 2016 ligt de nadruk op het verder versterken van de interne planning en control-terugkoppeling. Ook zal het financiële systeem opnieuw worden ingericht, samen met de AO, werkprocessen en handleidingen. Daarnaast zal het bekostigingsmodel worden ontworpen (de zogeheten "Kubus") en zal een eerste vulling plaatsvinden op basis van beschikbare MUB data en budgetaanvragen vanuit de dienstonderdelen. Verder worden ook de richtlijnen voor een betrouwbaar verantwoordingsproces voor de administratieve organisatie en voor de interne beheersing van massale gegevensprocessen opgesteld.

Vanaf 2017 zal er één Belastingdienstbrede HR-functie zijn; de aansluiting van Douane en FIOD is nog onderwerp van gesprek. Ook zullen vanaf dan de jaarcontracten volledig gebaseerd zijn op vernieuwde stuurinformatie. De rapportagestructuur zal worden aangepast voor betere aansluiting van interne sturing en externe verantwoording. Daarnaast zal een effectmeting managementdashboard worden uitgerold.

De focus voor 2017 ligt op het door ontwikkelen van het bekostigingsmodel. Nadat het SAP-landschap in 2018 is herijkt en heringericht, kan het model onder andere gevoed worden op basis van deze nieuw ingerichte administratie, zodat het in latere jaren gebruikt kan worden voor de ondersteuning van de begroting.

Verandergebied 5: Ondersteuning door informatievoorziening

In het recente verleden is al belangrijke voortgang geboekt op het gebied van ICT. Naast borging van de continuïteit inclusief wetgevingsaanpassingen zijn verbeteringen gerealiseerd in toezicht en dienstverlening. Tegelijkertijd blijven de prestaties achter bij de verwachtingen. Legacy systemen worden gekenmerkt door ouderdom, verwevenheid en achterstallig onderhoud.¹ De huidige focus op legacy resulteert ook in een beperkt verandervermogen om in andere dienstonderdelen verbeteringen door te voeren.

¹ Naar deze onvolkomenheden word verwezen in het Rapport van de Algemene Rekenkamer

De doelstelling van de ontwikkeling van de IV organisatie is tweevoudig: het oplossen van de legacy problematiek en het ontwikkelen van nieuwe IV capaciteiten die de Investeringsagenda ondersteunen. De aanpak om deze doelstelling te realiseren bestaat uit vier opdrachten:

1. Stroomlijning van de IV keten

De opdracht stroomlijning van de IV-keten betreft twee – nauw met elkaar samenhangende - bewegingen, namelijk in structuur en organisatie enerzijds en in vernieuwing van IV-voortbrengingsprocessen anderzijds. De eerste stap betreffende structuur en organisatie is al gezet: de bestuurder heeft het voornemen om met ingang van 1 januari 2016 de IM-afdelingen² te integreren in de IV-keten en daarmee onder de verantwoordelijkheid van de CIO te brengen. Ter voorbereiding hierop wordt een instelplan gemaakt in samenspraak met het betrokken management, medewerkers en medezeggenschap. Een voorgenomen besluit zal aan de COR worden voorgelegd. Met deze stap wordt een eenhoofdige leiding voor de IV-keten gecreëerd. Na deze omhang wordt vanaf 2016 de structuur binnen de IV-keten verder ontwikkeld.

De opdracht stroomlijning concentreert zich op de organisatie en voortbrenging rondom IA-verandergebied 5: de verzameling van legacy-transactie systemen die stap voor stap gaat migreren naar een nieuw toekomstbestendig landschap. Dit is een langdurig traject en heeft als kernwoorden voorspelbaar, wendbaar, robuust en snel. In Q4 2015 zal verder gewerkt worden aan het opstellen van plannen en business cases voor projecten die worden opgenomen in de volgende roadmap voor 2016:

- Versnellen in de samenwerking door het (verder) ontwikkelen van nieuwe voortbrengingsvormen (zoals bijvoorbeeld Agile/Scrum, SAFe, DevOps);
- Versnellen in het IV-proces door de frequentie van ICT-releases te verhogen van 2-4x per jaar naar 12x per jaar;
- Het verhogen van het automatiseren van routinewerk en het beter ondersteunen van complexere activiteiten;
- Verdere uitwerking van rollen, verantwoordelijkheden, gewenste houding en gedrag voor de totale IV-keten met betrokkenheid van opdrachtgevers.

2. IV-accent

Het voornemen is om per 1 januari 2016 een nieuw organisatie-onderdeel 'IV-accent' in te richten. Het nieuwe organisatie-onderdeel ontstaat uit de huidige pilot Versnelling IV.

IV-accent wordt verantwoordelijk voor de innovatie, ontwikkeling, test, acceptatie, productie en beheer en exploitatie van de IV-voorzieningen voor de verandergebieden 1 tot en met 4 van de Investeringsagenda. IV-accent levert deze IV-oplossingen in een tempo en met de kwaliteit die de Investeringsagenda verlangt:

- Interactie: IV-accent levert de – beveiligde – omgeving waarin informatie met belastingplichtige wordt gedeeld en transacties kunnen worden gedaan. Een complete, actuele informatiepositie wordt geleverd.
- Informatiegestuurd Toezicht en Inning: IV-accent levert door middel van de bouwblokken Informatieverschaffing, Workflowmanagement en Profiling & alerting de ondersteuning voor een gemoderniseerde signaalverwerking, zowel qua logistiek als dossiervorming.
- Sturing, verantwoording en effectmeting: de inzet van IV-accent op dit verandergebied wordt nader uitgewerkt.
- Gegevens: IV-accent biedt een flexibele infrastructurele ondersteuning van de gegevenslaag. Data worden ontkoppeld van de transactiesystemen. De gegevens worden ontsloten en aangeboden aan data-analyse ten behoeve van de verandergebieden.

² De betreffende IM afdelingen zijn: IM Belastingen, IM B/CA, IM Dienstverlening en IM Toeslagen

De staande IV-organisatie is verantwoordelijk voor gebied 5 van de Investeringsagenda. De continuïteit en de stap-voor-stap migratie - in een langjarig traject - van de huidige legacy-systemen naar een toekomstvast landschap van systemen komt voort uit twee elkaar aanvullende lijnen: rationalisatie van het bestaande landschap en transformatie naar slankere systemen die inhoud geven aan de vernieuwing van de processen volgens de Investeringsagenda. Daarbij hoort dat ook wordt voldaan aan eisen als de beweging van batch naar real-time.

3. Ontwerp IV landschap

Het al bestaande Programma Rationalisatie zal met de Investeringsagenda een extra impuls krijgen. De doelstelling is primair een geordend, wendbaar en flexibel landschap tegen marktconforme kosten neer te zetten dat daarbij gericht is op het wegwerken van achterstallig onderhoud. In Q4 2015 zullen de technische en bedrijfswaarden van de systemen opnieuw geïnventariseerd worden. In 2016 zal een nieuw landschap ontworpen worden en zullen een business case en een migratieplan geformuleerd worden om dit landschap te realiseren. De migratie naar het nieuwe landschap zal plaatsvinden in de jaren 2017 – 2020. Het landschap zal actueel gehouden worden door een verbeterd proces van lifecycle management.

4. Verbeterd portfolio management

Concern Portfolio Management zal opgewaardeerd worden door een verbeterde en actievere sturing op continuïteits- en vernieuwingsprojecten binnen de legacy IV. Vanaf Q4 2015 zullen er verbeteringen worden ingevoerd omtrent governance-regels en werkwijze met meer top-down sturing. In 2016 zal de focus liggen op het verschaffen van een integraal inzicht en sturing. Vanaf 2017 is het streven om de portfolio te optimaliseren door actief kosten en baten management.

Het cumulatieve effect van de vier opdrachten is een IV organisatie die snel IT producten kan ontwikkelen om de behoefte van de operatie nieuwe capaciteiten te voorzien en die ook de legacy problematiek aanpakt door op de lange termijn een robuust en wendbaar IT landschap te realiseren.

Tot slot van deze paragraaf is hierna een schematisch overzicht opgenomen van de planning drie maanden, drie kwartalen, drie jaren:



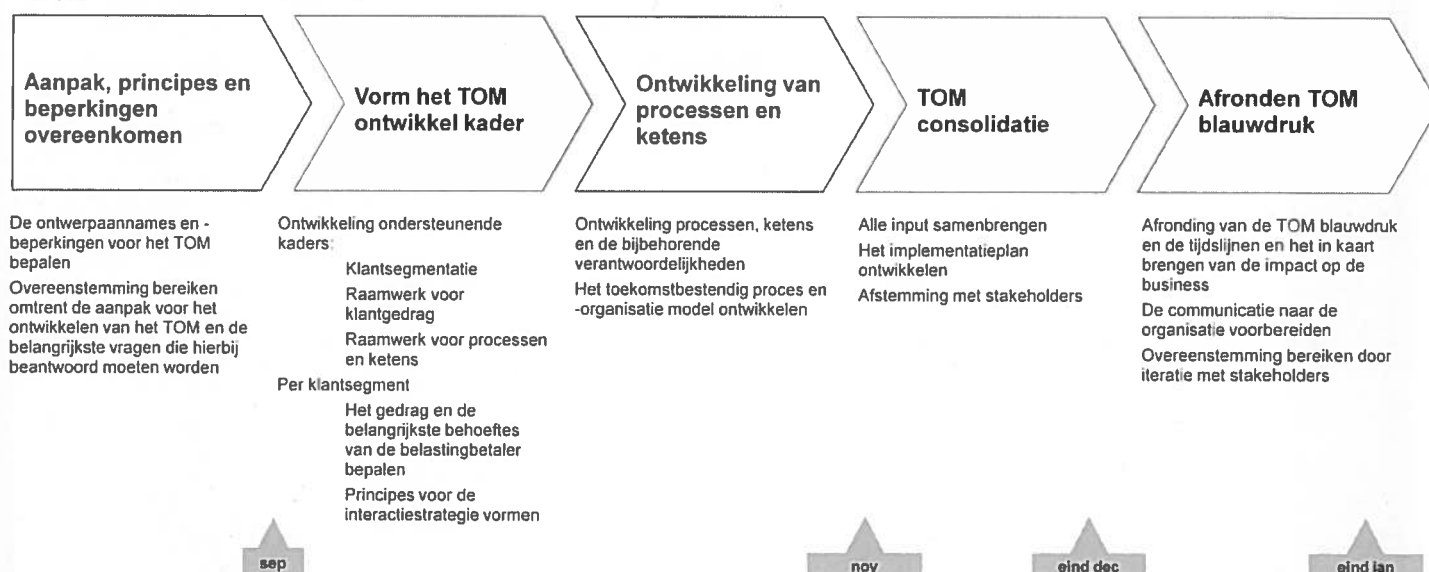
4. Toekomstbestendig Ordenings Model (TOM)

Het werken aan de TOM gebeurt in vijf fasen. De totstandkoming ervan wordt qua aanpak en methodologie begeleid door de externe partij met expertise op het gebied van het realiseren van een TOM. Qua inhoud wordt de TOM in iteratieslagen tussen Raad van Bestuur, die de kaders aangeeft, en de directeurs van Belastingen en Toeslagen tot stand gebracht. In een late fase kunnen, als het om de details gaat, ook experts uit de bedrijfsonderdelen worden betrokken.

De TOM zal rond de jaarwisseling gereed zijn.

De aanpak voor het ontwikkelen van de TOM is schematisch als volgt weer te geven:

Aanpak voor het ontwikkelen van het TOM



Na afronding van deze TOM zal een vergelijkbaar proces worden gestart voor inrichting van de IV-keten.

5. Inrichting Switch

Na de besluitvorming in de Raad van Bestuur van 31 augustus 2015 is het mogelijk geworden het voorgenomen besluit tot oprichting van Switch voor advies voor te leggen aan de COR. Dit is aan de orde gekomen in de formele overlegvergadering van 17 september 2015. Dit heeft geleid tot een positief advies, waarna op 18 september Switch formeel is opgericht.

Na besluitvorming en advisering start de werving voor de functies binnen Switch en binnen het Employability Center die verband houden met de inrichting van het nieuwe organisatieonderdeel Switch en met de loopbaanbegeleiding van de medewerkers die in Switch instromen. In het vierde kwartaal worden de eerste onderdelen van de facilitaire infrastructuur opgeleverd.

Een lijst van mogelijk in Switch te verrichten werkzaamheden wordt vergeleken met de verwachte instroom (qua aantal medewerkers, hun niveau en hun specifieke competenties). Op basis daarvan worden keuzes gemaakt in welke volgorde werkzaamheden in Switch gaan worden verricht. Per werkstroom is een invoeringsplan beschikbaar dat is afgestemd met alle relevante partijen.

Gesprekken met de vakbonden over spelregels voor de instroom van medewerkers worden – afgerond.

Op 2 januari is Switch operationeel. Stapsgewijs stromen medewerkers in; zij gaan werkzaamheden verrichten waarvoor ze over de juiste competenties beschikken.

6. Investment committee/budget

Op 18 september vindt de tweede vergadering van het Investment Committee plaats. Tijdens deze bijeenkomst worden investeringen voorgelegd met een budgetair beslag in 2015. Dit betreft het opbouwen van capaciteit en vaardigheden om veranderingen mogelijk te maken.

7. Resultaten primaire processen

De activiteiten in het kader van spoor B van de Brede Agenda maken onderdeel uit van de verandergebieden uit de Investeringsagenda. In dat kader wordt de bestaande projectportfolio herijkt. Voor nieuwe prioriteiten moeten nieuwe projecten worden geïnitieerd. Tevens zullen er bestaande projecten zijn die in het kader van de doelstellingen van de Investeringsagenda niet meer relevant zijn.

Binnen Belastingen en Toeslagen zijn er meer dan 350 lopende projecten en projecten in de pijplijn, waarvan er ongeveer 180 bijdragen aan vernieuwing en dus door de Investeringsagenda geraakt worden. Deze Investeringsagenda-relevante projecten moeten worden beoordeeld: worden ze voortgezet zoals nu gepland, versneld als onderdeel van de roadmap, gecombineerd met andere projecten of gestopt.

Een voorlopige evaluatie van een aantal projecten vindt plaats in Q 3 en Q4 2015. De definitieve beoordeling vindt plaats zodra er een normenkader kan worden ontleend aan de TOM, de interactiestrategie en de toekomstvisie van de data & analytics functie. De beoordeling van deze projecten zal dus grotendeels in Q1 2016 plaatsvinden.

Medio 2016 zal de projectportfolio geschoond zijn en zijn afgestemd met de Investeringsagenda.

8. Eerste implementaties

Zie hiervoor paragraaf II.3.

9. Roadmap

In januari 2016 zal een herijkte versie van de roadmap verschijnen.

10. Medezeggenschap

Het betrekken van de medezeggenschap bij de ontwikkelingen wordt geïntensiveerd. De COR heeft klankbordgroepen opgericht waarmee leden van de Raad van Bestuur hun plannen kunnen bespreken. Vanwege de voortschrijdende ontwikkelingen verschijnt de medezeggenschap ook in een formele rol op het toneel. Bijvoorbeeld ten aanzien van de topstructuur van de Belastingdienst en ten aanzien van Switch worden voorgenomen besluiten voorgelegd waarop de COR zal worden gevraagd advies te geven. Om de medezeggenschap al in een vroeger stadium mee te nemen gaat gebruik worden gemaakt van zogeheten kaderbesluiten; per drie maanden zal er zo'n besluit worden opgesteld. In een kaderbesluit wordt vooraangekondigd welke formele besluiten in de nabije toekomst zijn te verwachten en wat de richting van het besluit is. Een kaderbesluit biedt daarmee een overzicht en een kader waarbinnen – bijvoorbeeld -instelplannen worden gerealiseerd; de medezeggenschap wordt nadrukkelijk uitgenodigd om te participeren in de totstandkoming van deze plannen.

11. Planning en control

Voor de besturing van de voortgang van de Investeringsagenda (sturing, beheersing, verantwoording en toezicht op de te bereiken doelstellingen) wordt van een plannings- en controlinstrumentarium gebruik gemaakt. Daarbij wordt zoveel mogelijk ingezet op het gebruik van in de organisatie al operationele instrumenten zoals portfoliomanagement, maandelijkse projectrapportages en risico- en issuemanagement. Die al operationele instrumenten worden aangescherpt en het gebruik ervan wordt – zo nodig - strakker aangehaald. Waar dat nodig is, wordt van nieuwe methoden gebruik gemaakt (zoals de project funnel) voor de gefaseerde beoordeling van de vraag of en zo ja in welke mate een project bijdraagt aan de Investeringsagenda en daarom al dan niet een plek krijgt in de roadmap.

Het plannings- en controlinstrumentarium wordt zo ingericht dat zowel kan worden voldaan aan:

- behoeften van het Investment Committee en van IRF/FEZ ten behoeve van de voorbereiding en uitvoering van de begroting alsook van externe stakeholders zoals de Algemene Rekenkamer, de ADR, het BIT en BZK voor de Grote projectenrapportage;
- de interne behoefte van de Raad van Bestuur en zich onder de Raad van Bestuur bevindende besturing zoals opdrachtnemers van Investeringsagenda-opdrachten, kwartiermakers, programmamanagers en programboards, lijnmanagers etc.
- de behoeften van andere stakeholders.

Het PMO maakt gebruik van het planning- en controlinstrumentarium om de Raad van Bestuur te ondersteunen bij het volgen van de voortgang en het nemen van beslissingen.

12. Risico's

Het centraal loggen, escaleren en mitigeren van de belangrijkste risico's is een belangrijk onderdeel van goed programmamanagement. Daarom is een risicolog in opbouw. Aan projectleiders/opdrachtnemers zal in het kader van hun rapportages gevraagd worden naar eventuele risico's. De aanpak ervan wordt vervolgens geprioriteerd en het verloop van de mitigerende acties gevolgd.

In deze fase van de Investeringsagenda zijn de risico's vooral politiek-bestuurlijk van aard. Ze liggen op het terrein van de samenleving, de politiek en de eigen organisatie.

Met de plannen op het gebied van interactie verbetert de communicatie tussen burgers en bedrijven en de Belastingdienst. Toch zal de *samenleving* daar een zekere spanning ervaren, omdat in de realisatieperiode van de Investeringsagenda sprake zal zijn van jaarlijks een aantal (kleine) wijzigingen, die van de burgers en bedrijven veranderingsgezindheid vragen (denk aan digitaal ontvangen toeslagenbeschikkingen, zaken doen via het portaal, gebruik maken van website om aan informatie te komen in plaats van bellen). De opgave zal zijn om koersvast te blijven bij het doorvoeren van de wijzigingen ook als die niet door iedereen altijd als verbetering worden ervaren.

De *politiek* zal snel resultaat wil zien, terwijl de Investeringsagenda inzet op een grondige vernieuwing. Dat gaat niet vanzelf samen. Het risico is dat, om resultaat te tonen, te veel wordt ingezet op quick wins, waardoor de noodzakelijke aandacht voor fundamentele vraagstukken afneemt en het tempo van realisatie van de Investeringsagenda vertraagt. De verwachtingen moeten worden gemanaged.

Binnen de *eigen organisatie* is het overgrote deel van de medewerkers bezig met werkzaamheden in het kader van de continuïteit van de operatie. Tegelijkertijd wordt er met hen gesproken over de vernieuwing, die zij als bedreigend kunnen ervaren. De opgave is om draagvlak bij de medewerkers te creëren voor de veranderingen (ook als die mogelijk invloed hebben op hun huidige functie) en tegelijkertijd de continuïteit te waarborgen. Meer in het algemeen verdient de verhouding continuïteit/vernieuwing aandacht: vaak zullen zij elkaar raken (koppelvlakken), vaak zullen ze een beroep doen op dezelfde resources (prioritering), soms liggen ze zelfs op elkaars kritieke pad. Dit vraagt extra managementaandacht.

Verslag van de Overlegvergadering met de Centrales in het Georganiseerd Overleg Belastingdienst (GO BD), gehouden op donderdag 22 oktober 2015

Agendapunt 6. Memo aanpassing PUB i.v.m. verlenging VWNW

De centrales constateren, dat het lijkt op een technische aanpassing door het verlengen van het VWNW-beleid. Echter, het specifieke bij het beleid van de Belastingdienst is, dat het destijds is toegeschreven naar de concentratieprocessen bij Belastingen enerzijds en andere reorganisaties binnen de dienst anderzijds. Daarover lopen nog enkele additionele punten. En op dit moment loopt ook de discussie, hoe de investeringsagenda is te plaatsen binnen het VWNW-beleid. Wellicht moet de uitkomst van die discussie ook verwerkt worden in de PUB.

De CFO geeft in reactie aan, dat het vanwege de duidelijkheid noodzakelijk is, om de verlenging van het rijksbrede VWNW-beleid nu in de PUB te verwerken. Spreker zegt toe bereid te zijn, om –na technische aanpassing- additioneel naar de PUB te kijken in verband met effecten vanuit de afspraken over de investeringsagenda. De centrales geven de bevestiging, dat de specifieke bepalingen toegespitst op de Belastingdienst behouden blijven en de additionele punten daarbij staan op de bespreeklijst van DGBel.

De basis van de aanpassing PUB nu is dat de rijksbrede regeling VWNW is verlengd. De specifieke belastingdienstbepalingen lopen hieraan parallel gewoon door. Partijen claimen wederzijds de ruimte om de investeringsagenda te betrekken door aanpassing PUB (en zo nodig ook voor andere reorganisaties). Dit gebeurt op een later moment (als de afspraken over de personele regels voor de investeringsagenda zijn gemaakt en vastgesteld. Aldus wordt besloten.

IC 2015-011



Ministerie van Financiën

TER INFORMATIE

Aan

Het Investment Committee

Directie Financieel-
Economische Zaken

Inlichtingen

[Redacted]

T

M

[Redacted]@minfin.nl

Datum

11 november 2015

Notitienummer

FEZ/2015-935

Van

De werkgroep IC

Bijlagen

notitie

Punten ter overweging bij vrijgave middelen Switch /
instroom nieuwe medewerkers

Aanleiding

Dit IC legt de BD twee investeringsvoorstellen voor:

1. Switch, het werkbedrijf in oprichting dat per 1 januari 2016 operationeel dient te zijn; en
2. Werven van nieuwe medewerkers voor de investeringsagenda (IA).
Op basis van de presentatie van het voorstel door de BD tijdens kunt u uw advies aan FEZ en IRF formuleren voor wat betreft het vrijgeven van de verzochte middelen. In deze notitie geeft de werkgroep u een aantal overwegingen mee ten aanzien van de twee voorliggende investeringsvoorstellen.

Punten ter overweging1. Switch

De BD verzoekt FEZ om voor het jaar 2016 afgerond € 52 mln vrij te geven ten behoeve van de uitrol van Switch. De werkgroep is van mening dat ten aanzien van de uitrol van Switch op de volgende onderdelen nog onduidelijkheid bestaat:

- A. Of al werkpakketten zijn verdwenen als gevolg van de uitrol van de IA (of verdwijnen die op korte termijn) met een verwachte instroom van medewerkers in Switch tot gevolg.
- B. Of het mogelijk zal zijn om medewerkers te laten in- en uitstromen in Switch per 1 januari 2016 en welke selectiemethode de BD daarbij denkt te gaan hanteren. Momenteel vindt met de vakbonden het overleg hierover plaats en wordt het proces doorlopen.
- C. Of de werkpakketten (met zinvol werk) voor de in Switch in te stromen medewerkers tijdig gereed zullen zijn.
- D. Hoe de BD voor een succesvolle uitstroom van medewerkers uit Switch naar een nieuwe werkplek (binnen of buiten de BD) zal zorgen en welke instrumenten de BD in het kader van het Van Werk Naar Werk (VWNW) daarbij denkt in te zetten en wat de ervaringen daarmee zijn in andere organisaties.

E. Wat het totaal benodigde budget is voor de plannen. Zo zijn de beoogde flexibele schil en de voorziene aanvullende opleidingskosten niet opgenomen in de begroting.

De werkgroep geeft het IC ter overweging mee, gezien de bovenstaande onduidelijkheden om slechts positief te adviseren op het beschikbaar stellen van budget voor het eerste half jaar van instroom in Switch en daarbij de afspraak te maken dat de BD in het IC van maart 2016 op basis van een meer uitgewekt plan terugkomt op Switch.

Tenslotte geeft de werkgroep het IC mee dat het zinnig kan zijn om met de BD overeen te komen dat zij voorziet in een monitor Switch, waaruit kan worden opgemaakt hoeveel fte in Switch zitten, hoe lang een fte in Switch zit, wat de inzet qua begeleiding is geweest en hoeveel budget is geraamd voor Switch afgezet tegen het gerealiseerde bedrag. Voorkomen dient te worden dat op termijn sprake is van een budgetoverloop naar de kernorganisatie van de BD.

In de toelichting zijn bovengenoemde onduidelijkheden verder onderbouwd. Er is naast een kwantitatieve analyse een kwalitatieve beschrijving met aandachtspunten opgenomen.

2. Indiensttreding nieuwe medewerkers

De BD verzoekt de IRF om vanuit de aanvullende post voor 2016 € 34,1 mln vrij te geven om daarmee ook in 2016 710 nieuwe medewerkers voor de kernorganisatie aan te kunnen trekken. Bij dit voorstel ziet de werkgroep de volgende aandachtspunten:

A. De rol van het IC als beoordelaar van de met de IA gemoeide projecten kan uitgehold worden, omdat de werving van het nieuwe personeel voor de IA (in ieder geval voor 710 van de in totaal 1500 fte) niet gekoppeld is aan inhoudelijke pilotvoorstellen, zoals oorspronkelijk beoogd.

B. Wat deze 710 nieuwe medewerkers gaan doen is zeer summier onderbouwd.

B. De impact van het aannemen van deze medewerkers op de doelen van de BD is slechts globaal te benoemen (en niet te kwantificeren) op basis van de voorliggende stukken.

C. Het is lastig de haalbaarheid van de werving van de 710 nieuwe medewerkers te beoordelen. Los van de werving is het de vraag of de organisatie in staat zal zijn om deze aantallen te absorberen.

De werkgroep geeft u in overweging om nu enkel een deel van de verzochte middelen vrij te geven, zodat wel kan worden aangevangen met de werving, maar ook door de BD gewerkt wordt aan een concrete onderbouwing van de beoogde werkzaamheden in relatie tot de doelen en projecten van de IA.

In de toelichting zijn bovengenoemde aandachtspunten verder onderbouwd.

Toelichting advies

1. Switch

In onderstaande tabel staan de (meerjarige) kosten opgenomen met betrekking tot de budgetuitvraag van Switch:

Budget uitvraag Switch	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Totale loonkosten								
instroom 2016	27.026	50.012	38.796	27.414	16.761	10.315	6.229	1.072
Einde van het jaar zitten in Switch	960	816	562	412	183	183	38	0
Gemiddeld in Switch	480	888	689	487	298	183	111	19
Loonkosten	56	56	56	56	56	56	56	56
Totale kosten arrangementen instroom								
2016	18.000	18.000	0	0	0	0	0	0
Aantal arrangement instromers	480	0	0	0	0	0	0	0
Half jaar vertraging arrangement	240	240	0	0	0	0	0	0
Kosten per arrangement	75	75	75	75	75	75	75	75
Totale kosten Romp Switch								
	6.726	7.476	8.976	6.476	7.726	0	0	0
Vaste staf	3.685	3.435	3.435	3.435	3.685	PM	PM	PM
Faciliteiten	1.500	2.500	4.000	1.500	2.500	PM	PM	PM
Belastingdienst Academie	1.541	1.541	1.541	1.541	1.541	PM	PM	PM
Totale budget uitvraag Switch	51.752	75.488	47.772	33.890	24.487	10.315	6.229	1.072

Voor het eerste jaar dat Switch operationeel is (2016) bedraagt de uitvraag afgerond € 52 mln. Dit past binnen het voor Switch in 2016 beschikbare budget van € 63 mln. Ook voor latere jaren passen de hierboven gepresenteerde middelen binnen de voor Switch beschikbare bedragen die op artikel 10 van de begroting van Financiën staan. Overigens is nog onduidelijk wat de additioneel benodigde middelen zijn voor de zogenaamde flexibele schil en de aanvullende opleidingskosten.

De werkgroep geeft u per eerder genoemd aandachtspunt de volgende vragen mee die u bij de beoordeling van dit projectvoorstel kunt betrekken:

A.

Het voorstel voor Switch bevat nu vooral het wat (hoeveel fte, loonkosten, rompkosten). Er zijn volgens de BD drie categorieën die naar Switch verhuizen: werkpakketten, mensen en mensen met werkpakketten. Een meer gedetailleerd inzicht hierin ontbreekt nog grotendeels. Het verplaatsen van mensen met werkpakketten lijkt in ieder geval in te druisen tegen de geest van Switch. Is er nu al zicht op welk werk als gevolg van het uitrollen van de IA vervalt in de kernorganisatie, waardoor Switch op tijd gevuld kan worden? De in gang gezette veranderingen dienen toch de basis te zijn voor het op termijn overbodig worden van bepaalde taken, waarvan de werknemers in Switch zullen instromen? Wat is het effect van het vooralsnog ontbreken/vertragen van de pilots op de instroom van Switch?

De raming van de instroom in Switch moet nog doorontwikkeld worden. De instroom moet uiteindelijk over het jaar 2016 en latere jaren per maand duidelijk worden. Hoeveel fte's stromen er in tegen welke loonkosten? Daarbij is ook inzicht in de leeftijds categorieën relevant.

B.

Het is de vraag hoe de BD tot een sluitende aanpak van de instroom van medewerkers in Switch komt. Deze instroom is deels afhankelijk van de uitrol en het functioneren van de organisatie Switch, maar ook van de selectiemethode die door de BD wordt toegepast en de afspraken die gemaakt worden met de vakbonden. Er is afgesproken dat er niet met reorganisaties (met personele gevolgen) in het kader van de IA gestart mag worden, voordat er afspraken over de spelregels zijn gemaakt. Over de spelregels wordt nog gesproken, waarbij een belangrijke rol voor de bonden is weggelegd. Naar verluidt stellen de bonden zich niet gemakkelijk op. Er zullen bijvoorbeeld afspraken gemaakt moeten worden over de snelheid van de overgang van medewerkers naar Switch. Als de vrijwillige fase bijvoorbeeld te lang gaat duren kan dat de doorstroom naar Switch ontmoedigen. Een ander belangrijk vraagstuk zal een eventuele terugkeergarantie naar de kernorganisatie zijn op het moment dat Switch wordt opgeheven. Vraag is wat de precieze eisen van de bonden zijn, in hoeverre deze de beoogde instroom in Switch belemmert en of daarmee uiteindelijk de beoogde besparingen wordt bedreigd. Welke ruimte is er bijvoorbeeld voor de onderhandelaar met de vakbonden? Een terugkoppeling van het overleg met vakbonden is zeer wenselijk.

Hoe wordt de VWNW regeling ingepast in de situatie van Switch? Hoe zal (nadat de vrijwillige fase is afgelopen bijvoorbeeld) worden omgegaan met medewerkers die NIET bereid zijn plaats te nemen in Switch (ook al verdwijnt hun werkpakket in de reguliere organisatie). Hoe wordt sowieso omgegaan met arbeidsjuridische kwesties?

C.

Switch wordt opgericht met als doel om medewerkers een plek te geven zinvol werk te verrichten, omdat als gevolg van de veranderagenda werkzaamheden komen te vervallen. De vraag is of de werkpakketten voor de in Switch in te stromen medewerkers tijdig gereed zullen zijn en wat die werkzaamheden precies zullen inhouden. Verhoogt het werk dat deze mensen gaan doen bijvoorbeeld de belastingontvangsten en op welke wijze wordt dit gemonitord?

En hoe wordt binnen Switch gewaarborgd dat enerzijds zinvol werk wordt uitgevoerd en anderzijds de mobiliteit van de medewerker om van werk naar werk te komen hoofdthema is?

D.

Of de geprognosticeerde besparingen gerealiseerd kunnen worden is afhankelijk van de uitrol en het functioneren van de organisatie Switch. Dit betekent dat een plan gemaakt dient te worden, waarmee inzicht wordt gegeven in de verwachtingen ten aanzien van de uitstroom (binnen of buiten de BD) van medewerkers uit Switch.

Op welke wijze wordt vervolgens geborgd dat de uitstroomdoelen worden gehaald en wat zijn daarbij de kritische succesfactoren? Onderdeel van het verkrijgen van dit meer gedetailleerde inzicht van de instroom in Switch kan zijn het verzamelen van zogenaamde 'lessons learned' door een ronde te maken langs organisaties, binnen en buiten de rijksoverheid, die voor een vergelijkbare opgave hebben gestaan. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan reorganisaties binnen UWV en DJI.

E.

Er is een kostenonderbouwing op hoofdlijnen aanwezig. De werkgroep heeft ten aanzien van de gepresenteerde onderbouwing de volgende aandachtspunten:

> Als uitgangspunt voor de berekening van de loonkosten is genomen dat van de eind 2016 verwachte medewerkers in Switch (960 fte) in het jaar 2016 gemiddeld 480 fte in Switch actief is tegen gemiddelde loonkosten van € 56.000. Op basis van een meer precieze inschatting van het aantal mensen dat op enig moment in het jaar (al dan niet samen met zijn werkpakket) overgaat naar Switch kan bovenstaande aanname worden bijgesteld.

> Kan een raming worden gemaakt van de hoeveelheid medewerkers die een regeling krijgen aangeboden en wat deze regeling daarmee op persoonsniveau aan kosten met zich meebrengt?

> Hoeveel medewerkers gaan met prepensioen en welke regeling krijgen zij?

> Hoeveel medewerkers worden verwacht klaar te worden gestoomd voor werk buiten de BD? Wat zijn naar verwachting de (gemiddelde) kosten die hiervoor worden gemaakt? Deze kosten komen uiteindelijk in de flexibele schil terecht, dat nog bovenop de voorliggende uitvraag van € 52 mln komt.

> Hoeveel interne vacatures ontstaan er op termijn en kunnen die door medewerkers binnen Switch worden opgevuld? Dient om deze vacatures intern op te kunnen vullen herscholing plaats te vinden en wat zijn daarvan de kosten?

> De kosten van de vanaf 2016 benodigde flexibele schil zijn nu geen onderdeel van het voorstel, maar uiteindelijk wel onderdeel van de kosten van Switch. Het is daarom belangrijk om aan het door de BD verstrekte overzicht met mogelijke flexibele medewerkers zo snel als mogelijk kosten te verbinden. Vanzelfsprekend dienen deze kosten binnen het totaal beschikbare budget voor Switch te passen.

> In de raming van de baten en lasten Switch moet rekening worden gehouden met het percentage natuurlijk verloop, dat in de monitor dient terug te komen.

Het lijkt er namelijk op dat dit percentage in 2015 hoger ligt dan in eerdere jaren. Dit zou kunnen betekenen dat Switch goedkoper wordt en daarmee eerder of met minder middelen de per jaar gewenste besparing kan worden behaald. De (reeds ingeboekte) besparing voor 2016 bedraagt € 38 mln.

2. Indiensttreding nieuwe medewerkers

Uit het voorstel van de BD blijkt zij 100 BelTel medewerkers, 500 toezichtmedewerkers, 30 IV accent medewerkers, 50 data analisten en wetenschappers en 30 business controllers wil aannemen. In 2016 kost dat de BD naar verwachting ruim € 34 mln. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat gemiddeld genomen de medewerkers medio 2016 van start gaan. Zoals reeds toegelicht vindt er bij deze aanvraag geen koppeling plaats tussen betreffende medewerkers en een (concreet) pilotproject.

Wat deze 710 nieuwe medewerkers gaan doen is zeer summier beschreven en roept nog de nodige vragen op:

1. Inhuur BelTel medewerkers die nieuwe interactiestrategieën zullen testen. Dit zouden medewerkers zijn die moeilijke vragen kunnen beantwoorden. Daarnaast levert dit extra capaciteit op om pilots uit te voeren, specifiek voor MKB. Hierbij rijst de vraag of de huidige medewerkers te laag zijn opgeleid. Eerder was vooral sprake van de noodzaak om wet- en regelgeving aan te passen, omdat call center medewerkers niet gemandateerd zijn om bijvoorbeeld aan de telefoon betalingsregelingen te treffen of verregaande uitspraken te doen, waardoor er soms niks anders rest dan de beller te adviseren om een bezwaarschrift in te dienen. Kortom, de analyse van de problematiek ontbreekt, waardoor de voorgestelde oplossing niet te toetsen is.
2. Inhuur van 500 toezichtmedewerkers. Dit is vooral van belang om medewerkers te hebben die kunnen omgaan met de tools die de D&A ontwikkelt. Het is de vraag of deze mensen nu al nodig zijn, aangezien er pilots vertraagd zijn. Daarnaast is het de vraag of een deel van de huidige medewerkers niet kan worden bijgeschoold.
3. Inhuur IV accent medewerkers om de D&A tools te implementeren. De vraag rijst of er genoeg D&A tools op de plank liggen om te implementeren. Dynamisch monitoren is vertraagd en er zijn nog geen nieuwe pilots.
4. Inhuur van 50 D&A medewerkers en wetenschappers waarvan niet is beschreven wat zij gaan doen, al kan men er vanuit gaan dat zij aan de slag gaan met het bedenken van nieuwe pilots wat de basis is voor het doen slagen van de IA. De BD dient echter wel aandacht te hebben voor de vormgeving van de toekomstige 'broedkamer'. Hoe gaat de BD ervoor zorgen dat de huidige kleine innovatieve broedkamer ook na opschaling werkt. En op welke wijze wordt het werkplan vervolgens vormgegeven (welke projecten/gebieden eerst).
5. Inhuur 30 business controllers vanwege een huidige gebrek aan capaciteit. Het is onmiskenbaar van belang dat de control goed wordt neergezet. Nu is het nog wat onduidelijk wat de huidige capaciteit precies is en hoe deze nieuwe capaciteit in aanvulling daarop ingezet gaat worden. Een organogram zou het makkelijker maken deze aanvraag te beoordelen.

6. Omdat er geen informatie wordt gegeven over de zwaarte van de functies is de ingeschatte salariëring lastig te beoordelen.

Het aannemen van al deze mensen kost de nodige tijd. Daarbij kan de vraag worden gesteld wat er met de beschikbare middelen gebeurt als de werving achter op schema gaat lopen. Wat aan het einde van het jaar niet uitgegeven is komt te vervallen. Dat pleit –om onderuitputting te voorkomen- voor een voorzichtige stapsgewijze aanpak, waarbij op basis van de eerste resultaten de haalbaarheid van het hele plan kan worden gezien.

Omdat de werving van mensen in de voorstellen niet gekoppeld is aan pilotprojecten is ook niet te beoordelen in hoeverre de plannen bijdragen aan de doelen. In de hiernavolgende tabellen is echter toch een poging gedaan om de impact aan de hand van het door de werkgroep eerder voorgestelde format in te vullen.

Leeswijzer format

Op de volgende pagina is het format illustratief ingevuld voor de voorstellen van de BD. Omdat het aannemen van Data&Analytics of andere IT specialisten niet een directe bijdrage levert aan de doelen van de IA (het is eerder randvoorwaardelijk) is een groepering gemaakt van de aanvraag voor middelen, om aan te geven hoe het format gehanteerd zou kunnen worden, uitgaande van een aanvraag van middelen voor projecten. Omdat het vooralsnog niet mogelijk is om de impact kwantitatief te maken is gewerkt met ' + '-en.

Voorstel 1: 'Verbeteren interactie burgers en bedrijven'				
<i>Verandergebied: Interactie burgers en bedrijven</i>				
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Interactie burger/bedrijf (100 fte)</i> - <i>Informatiegericht Toezicht; IV Accent, <u>IT Specialisten</u> (15 fte)</i> - <i>Data & Analytics (25 fte)</i> 				
Kosten 1 ^e jaar 5,7 mln; daarna 11,4 mln per jaar (cumulatieve kosten 96,5 mln (t/m 2024))				
<i>Kasritme</i>				
2016	2017	2018	2019	2020
Tot: 5,68 mln	Tot: 11,35 mln	Tot: 11,35 mln	Tot: 11,35 mln	Tot: 11,35 mln
- 3,75 mln	- 7,50 mln	- 7,50 mln	- 7,50 mln	- 7,50 mln
- 0,68 mln	- 1,35 mln	- 1,35 mln	- 1,35 mln	- 1,35 mln
- 1,25 mln	- 2,5 mln	- 2,5 mln	- 2,5 mln	- 2,5 mln
<u>Doel project:</u> Aannemen van nieuwe medewerkers met kwalificaties die noodzakelijk zijn om de projecten uit de investeringsagenda succesvol uit te kunnen rollen.				
<i>Bijdrage aan doelen</i>	Nulmeting (t=0)	Geschatte impact	Gerealiseerde impact (t=1)	Gerealiseerde impact (t=2)
<i>Belastingdienst;</i>				
<i>Elementen</i>				
<i>toetsingskader:</i>				
1. Optimaliseren belastingopbrengsten				
Hirate van belastingaudits				
Succesvolle vervolgingen				
Nalevingstekort				
Achterstand invorderingen				
Belastingopbrengst per FTE		++		
Belastingopbrengst per toezichts fte				
Personeelstevredenheid (productiviteit/ ziekteverzuim)				
.....				
2. Reduceren operationele kosten				
Totale uitgaven BD				
Aantal telefoontjes Beltel				
Aantal fte's BD				
Aantal medewerkers in administratieve rol				
Aantal bezwaarschriften		+++		
....				
3. Verbeteren interactie met de burger				
Aantal telefoontjes Beltel				
Aantal ingediende klachten				
Klanttevredenheid indicator		+++		
....				
4. Meer in control				
...				

Voorstel 2: 'Verbeteren toezicht'				
Verandergebied:				
<ul style="list-style-type: none"> - Informatiegericht Toezicht; <u>toezichtmedewerkers</u> (500 fte) - Informatiegericht Toezicht; <u>IV Accent, IT Specialisten</u> (15 fte) - <u>Data & Analytics</u> (25 fte) 				
Kosten 1 ^e jaar 26,9 mln; daarna 53,9 mln per jaar (cumulatieve kosten 457,7 mln (t/m 2024))				
Kasritme				
2016	2017	2018	2019	2020
Tot: 26,93 mln	Tot: 53,85 mln	Tot: 53,85 mln	Tot: 53,85 mln	Tot: 53,85 mln
- 25,0 mln	- 50,0 mln	- 50,0 mln	- 50,0 mln	- 50,0 mln
- 0,68 mln	- 1,35 mln	- 1,35 mln	- 1,35 mln	- 1,35 mln
- 1,25 mln	- 2,5 mln	- 2,50 mln	- 2,50 mln	- 2,5 mln
Doel project: Aannemen van nieuwe medewerkers met kwalificaties die noodzakelijk zijn om de projecten uit de investeringsagenda succesvol uit te kunnen rollen.				
Bijdrage aan doelen Belastingdienst; Elementen toetsingskader:	Nulmeting (t=0)	Geschatte impact	Gerealiseerde impact (t=1)	Gerealiseerde impact (t=2)
1. Optimaliseren belastingopbrengsten				
Hitrage van belastingaudits		+++		
Succesvolle vervolgingen		+		
Nalevingstekort		+++		
Achterstand invorderingen				
Belastingopbrengst per FTE		+++		
Belastingopbrengst per toezichts fte		+		
Personeelstevredenheid (productiviteit/ ziekteverzuim)				
.....				
2. Reduceren operationele kosten				
Totale uitgaven BD		++		
Aantal telefoontjes Beltel				
Aantal fte's BD				
Aantal medewerkers in administratieve rol				
....				
3. Verbeteren interactie met de burger				
Aantal telefoontjes Beltel				
Aantal ingediende klachten				
Klanttevredenheid indicator				
....				
4. Meer in control				
...				

Voorstel 3: 'Verbeteren aansturing'				
Verandergebied: - Stuurinformatie (30 fte)				
Kosten 1 ^e jaar 1,5 mln; daarna 3 mln per jaar (cumulatieve kosten 25,5 mln (t/m 2024))				
Kasritme				
2016	2017	2018	2019	2020
Tot: 1,5 mln	Tot: 3,0 mln	Tot: 3,0 mln	Tot: 3,0 mln	Tot: 3,0 mln
Doel project: Aannemen van nieuwe medewerkers met kwalificaties die noodzakelijk zijn om de projecten uit de investeringsagenda succesvol uit te kunnen rollen.				
Bijdrage aan doelen Belastingdienst; Elementen toetsingskader:	Nulmeting (t=0)	Geschatte impact	Gerealiseerde impact (t=1)	Gerealiseerde impact (t=2)
1. Optimaliseren belastingopbrengsten				
Hitrate van belastingaudits				
Succesvolle vervolgingen				
Nalevingstekort				
Achterstand invorderingen				
Belastingopbrengst per FTE		+		
Belastingopbrengst per toezichts fte				
Personeelstevredenheid (productiviteit/ ziekteverzuim)				
.....				
2. Reduceren operationele kosten				
Totale uitgaven BD				
Aantal telefoontjes Beltel				
Aantal fte's BD				
Aantal medewerkers in administratieve rol				
....				
3. Verbeteren interactie met de burger				
Aantal telefoontjes Beltel				
Aantal ingediende klachten				
Klanttevredenheid indicator				
....				
4. Meer in control		+++		
...				