



TER BESPREKING 12 MEI 16.30-17.30

Aan  
de Minister, de Staatssecretaris

Directie Financieel-  
Economische Zaken

Inlichtingen

Datum  
9 mei 2016

Notitienummer  
2016-000048961

Auteurs

Van  
de afstemgroep VWNW-beleid

Kopie aan  
directeur-generaal  
Belastingdienst

Bijlagen  
4

# notitie

Notitie mandaat Switch

## Aanleiding

30 maart jl. spraken we met u over de generieke openstelling van de vrijwillige fase van het VWNW-beleid voor de Belastingdienst (BD), dit vanwege de met de bonden gemaakte afspraken van december 2015, die bij ongewijzigd beleid naar verwachting ruim het dubbele (€ 1.400 mln.) gaat kosten t.o.v. het gereserveerde budget (€ 648 mln.). Naar aanleiding hiervan heeft inmiddels een informeel gesprek met de bonden plaatsgevonden om de urgentie van het probleem aan te tonen met als doel om een beheersbare uitstroom van medewerkers te realiseren, die dient te worden bereikt door in overleg met de bonden z.s.m. tot een aanpassing van de huidige regeling te komen. In het gespreksverslag van 30 maart jl. (zie bijlage 1) staat opgenomen dat het streven erop is gericht uiterlijk 1 juli a.s. de generieke vrijwillige fase te sluiten en proberen te knijpen op de specifieke regeling.

Op 19 mei staat het eerste formele overleg met het Georganiseerd Overleg BD (GOBD) op de agenda. In aanloop hiernaar toe is het noodzakelijk om te weten wat het mandaat is waarbinnen DGBel kan opereren.

## Mandaat

**Bent u akkoord om DGBEL met het volgende mandaat op pad te sturen naar het GOBD:**

- 1. De aanpassing van de afspraken met de bonden over de invulling van de vrijwillige fase (het stopzetten van de generieke vrijwillige fase) moet z.s.m. plaatsvinden om verdere 'onbedoelde' toestroom (teveel toestroom vanuit de verkeerde doelgroepen en in een te snel tempo) naar de regeling te voorkomen.**
- 2. De uitgaven gemoeid met het aanpassen van de regeling mogen maximaal € 50 mln. cumulatief tot en met 2024 bedragen.**

## Budgettaire inpassing

Een deugdelijke budgettaire inpassing is van belang voor alle partijen. Binnen het gegeven mandaat zal de meerjarige budgettaire inpassing nader worden uitgewerkt en getoetst.

Dekking zal vooral moeten worden gevonden in de middelen die voor de IA zijn gereserveerd op de Aanvullende Post (AP). Daarnaast zullen, om de budgettaire problematiek ook intertemporeel te kunnen inpassen, de mogelijkheden moeten worden verkend voor kasschuiven binnen (1) de IA, (2) Hoofdstuk IX en (3) het

generale beeld. De IRF stelt als uitgangspunt dat FEZ in overleg met de BD zorgt voor dekking binnen de Financiënbegroting binnen de reguliere meerjarenperiode tot en met 2021.

### **Georganiseerd Overleg Belastingdienst**

Bonden hebben in een eerder informeel overleg op 21 april jl. het standpunt ingenomen dat er van hun kant begrip bestaat dat, wanneer het aantal van 4800 fte<sup>1</sup> is bereikt, DGBel met hen in overleg wil treden, vanwege het feit dat de uitstroomdoelstelling uit de Investeringsagenda (IA) dan is gerealiseerd en er dan zo spoedig mogelijk nieuwe afspraken gemaakt moeten worden. Toegezegd is dat cijfers worden gepresenteerd over het verloop van de regeling (waar komt de BD naar verwachting rond 1-1-2018 op uit), op basis van welke aannames het verloop wordt verwacht en de vraag of het mogelijk is om reorganisaties te versnellen om meer medewerkers voor 1-1-2018 binnen de groep van circa 4800 fte (aantal afkomstig uit IA) uitstroom te krijgen. Met het verstrekken van deze gegevens zou bij de bonden het gevoel van urgentie moeten ontstaan om met de DGBel in overleg te treden over aanpassing van de gemaakte afspraken over de beëindiging van de generieke vrijwillige fase van het VWNW-beleid voor de BD. Inmiddels zijn deze gegevens verstrekt en is dat onderwerp van gesprek op het informele overleg met de GOBD op woensdag 11 mei.

### **Kernpunten**

- De generieke vrijwillige fase past hoe dan ook niet binnen de oorspronkelijk vastgestelde budgettaire kaders (bij BVM 2015). Dit wordt met name veroorzaakt door de overinschrijving op de stimuleringspremie, de te betalen eindheffing (in geval de regeling als prepensioen kan worden aangemerkt) en extra vervangingskosten (vanwege mismatch). Hoe langer de regeling openstaat, hoe groter dit laatste effect (en de daarbij behorende overschrijding) wordt.
- Uit het informele overleg met de bonden blijkt dat ze tot op heden nog niet overtuigd zijn van de noodzaak om over een aanpassing van de afspraken te praten (zij zien op dit moment nog geen risico voor de continuïteit van de bedrijfsvoering). Wel verwijzen ze naar het overeengekomen eerste formele evaluatiemoment (1/1/2018) en lijkt er bereidheid te zijn om te overwegen te stoppen met de generieke vrijwillige fase wanneer het doel (4800 fte krimp uit de IA) is bereikt, wat naar verwachting eerder zal plaatsvinden dan het evaluatiemoment.
- Op basis van de meest recente prognose van de tot nu toe ingediende aanvragen (d.d. 29/4/16) zal 3.842 fte daadwerkelijk uitstromen met een premie en/of naar Switch.
- De 4800 fte zijn bij ongewijzigd beleid naar verwachting voor of rond 1/1/2017 al bereikt. Dit betekent echter niet dat de reorganisatiedoelstelling van de IA bereikt is (vanwege mismatch), dit vergt daarmee nog een forse aanvullende reorganisatie van circa 750 tot 1000 fte.
- Het doel van de gesprekken met de bonden is om een beheersbare uitstroom van medewerkers te realiseren door het beëindigen van de generiek vrijwillige fase en deze om te zetten in een specifiek vrijwillige fase gericht op de doelgroepen waar uitstroom nog noodzakelijk is (groepsfuncties B en C); dit met het oog op het maximaal terugbrengen van de budgettaire overschrijding en om het risico voor de continuïteit van de BD te beperken.
- De budgettaire schade kan maximaal worden beperkt door z.s.m. de generieke vrijwillige fase te sluiten in overeenstemming met het GOBD.

---

<sup>1</sup> In de IA wordt gerekend met een uitstroom van 4800 fte; in overleg met de bonden is een aantal van 5000 vertrekkende personen aan de orde geweest.

Dit kan worden bereikt door op 1/7/2016 de dan nog verwachte 958 fte openstaande plekken (4800-3842) in te vullen met de lagere schaalniveaus (groepsfuncties B en C), zodat daarmee zoveel mogelijk verdere mismatch kan worden voorkomen en daarmee het risico voor de continuïteit (lees: de belastingontvangsten) wordt beperkt.

- Dit kan door de regeling toe te spitsen op de doelgroepen waar het werk binnen afzienbare termijn van gaat verdwijnen (scenario A2) of deze doelgroepen via reorganisatie als overtollig of boventallig aan te wijzen (alle scenario's). Gebleken is dat de uitstroom in de groepsfuncties D, E, F en I, en schalen 3-10 en 11-18 groter is dan benodigd volgens de ramingen in het kader van de IA en sneller gaat dan gewent. Het stoppen van de generieke vrijwillige fase levert voor medewerkers in deze groepsfuncties in beginsel geen nadeel op, al zal dat waarschijnlijk niet zo worden ervaren. Immers, aan eerder vertrekkende collega's is wel een stimuleringspremie toegekend en zij vallen "buiten de boot" (Dat geldt voor circa 3900 medewerkers, zijnde de geprognosticeerde uitstroom bij ongewijzigd beleid minus de maximale uitstroom van de scenario's: 8750 - 4800 resp. 5220 = 3950 resp. 3530).

## **Toelichting**

### **Huidige situatie**

- In de IA zijn vernieuwingen voorzien waardoor de organisatie ten opzichte van de huidige formatie sterk krimpt met circa 4800 fte ten gevolge van het verdwijnen of fundamenteel veranderen van de inhoud van deze functies. Daarnaast is een instroom van circa 1500 hoger gekwalificeerde fte voorzien.
- De beoogde krimp is gericht op alle functies, maar een belangrijk deel betreft krimp in de lagere administratieve functies. Juist op deze niveaus verandert of verdwijnt het werk en vindt innovatie plaats.
- Het VWNW-kader van de BD biedt alle medewerkers van de BD uitstroom op vrijwillige basis aan.
- De belangstelling voor de regeling is groot en loopt niet in de pas met de oorspronkelijke kwalitatieve en kwantitatieve aannames. Stand 29 april jl. hebben ruim 4900 medewerkers een gesprek gehad over de mogelijkheden van het VWNW-beleid in de generieke vrijwillige fase.
- Nu al moet worden vastgesteld dat de kwantitatieve en kwalitatieve aannames van het gebruik van de generieke vrijwillige fase en het beoogde tempo van de krimp onvoldoende aansluiten bij de werkelijkheid.
- Een belangrijk knelpunt dat daarbij ontstaat, is dat een deel van de medewerkers dat gebruik maakt van het VWNW-beleid niet een functie bezet die tot de 4800 fte specifieke functies behoort en in die zin "onbedoeld" de organisatie verlaat. Daarmee loopt de continuïteit van de bedrijfsvoering onaanvaardbare risico's met mogelijk dalende belastingontvangsten tot gevolg. Een deel van deze medewerkers zal vervangen moeten worden, wat extra uitgaven met zich meebrengt.
- Ook trekt een dergelijke uitstroom een zware wissel op de zittende medewerkers. Voorkomen moet worden dat zittende medewerkers te maken krijgen met een onevenredig hoge werkdruk.
- Om de eventueel verdere toekomstige "onbedoelde" uitstroom te voorkomen en om de mogelijkheid te vergroten om sturend op de uitstroom op te kunnen treden, wordt momenteel in overleg getreden

met de vakcentrales. Het eerste formele overleg daarover staat gepland op 19 mei a.s.

### Scenario's

Er zijn vier scenario's ontwikkeld die de verschillende mogelijkheden voor aanpassing in kaart brengen. Voor de A-scenario's is overleg en overeenstemming met het GOBD nodig. Het B-scenario is mogelijk aan de orde indien geen overeenstemming over het aanpassen van de huidige regeling kan worden verkregen, maar is als gevolg van de vereiste instemming door het GOBD, dan wel (zware) juridische procedures weinig realistisch. Zie bijlage 4 voor verdere uitwerking van de scenario's. Kort samengevat zijn dit de scenario's:

- A1: de generieke vrijwillige fase per direct stoppen en het restant van 958 fte (per deelreorganisatie) verplicht reorganiseren.
- A2: de generieke vrijwillige fase gefaseerd stoppen voor functieniveaus waar krimpdoelstelling is bereikt. De facto betekent dit het zo snel mogelijk stoppen van de generieke vrijwillige fase voor de hogere schaalniveaus, terwijl de regeling openblijft voor de lagere schalen (de groepsfuncties B en C) totdat de beoogde krimp in de verschillende functiegroepen is bereikt. Een mogelijk onderdeel van dit scenario is het verplicht aanwijzen als boventallig van alle medewerkers in groepsfunctie B en een deel van de medewerkers in groepsfunctie C.
- A3: de generieke vrijwillige fase continueren totdat de 4800 fte krimp is bereikt (naar verwachting voor of rond 1/1/2017), hiervan zullen op dat moment 4050 fte via de vrijwillige fase uitgestroomd zijn en 750 fte verplicht zijn aangewezen.
- B0: noodscenario: de generieke vrijwillige fase eenzijdig stopzetten, restant verplicht reorganiseren.

Onderstaande tabel geeft de uitkomsten van de A-scenario's cijfermatig weer:

	Scenario A1	Scenario A2	Scenario A3	Huidig beleid
Totale krimp	-4.800	-5.220	-4.800	-8.750
wv met stimuleringspremie	-3.681	-3.906	-4.050	-8.750
wv boventallig	-1.119	-1.314	-750	-
wv in 2016	-1.435	-1.479	-1.625	-934
wv in 2017	-762	-902	-781	-793
wv in 2018	-682	-682	-681	-875
wv in 2019	-801	-843	-964	-897
wv in 2020	-	-	-	-934
Remplaçanten regeling (in FTE)	460	460	460	460
Vrijwillige fase stopt op	1-jul-16	variabel	1-jan-17	
Extra uitgaven tov begroot (cumulatief t/m 2024) (in € mln)	52	46	109	752

### **Eindheffing**

- De heffing RVU (regeling vervroegde uittreding) maakt onderdeel uit van de in de tabel opgenomen budgettaire overschrijdingen.
- Vanwege de grote toeloop in de generieke vrijwillige fase van oudere medewerkers (procentueel gezien veel meer uitstroom van deze groep afgezet tegen het aantal ouderen in de formatie) zal voor deze groep medewerkers een eindheffing van 52% moeten worden betaald over de stimuleringspremies (van gemiddeld circa € 71.000).
- Het is niet meer mogelijk om d.m.v. verplicht aanwijzen de RVU kwijt te spelen. Wel kan de RVU worden geminimaliseerd door het restant via het afspiegelingsbeginsel te reorganiseren of een hele groepsfunctie of proces op te heffen.
- Het is mogelijk om de RVU-beoordeling over de vrijwillige en verplichte fase samen te nemen en daarmee in 2019 te betalen wanneer de vrijwillige en verplichte fase binnen 3 jaar zijn afgerond. Dit kan behulpzaam zijn in de budgettaire inpassing van de problematiek.

## **Bijlage 4: Uitwerking scenario's**

### **Resultaat**

Voor de onderhandelingen met het GOBD zijn verschillende scenario's uitgewerkt voor het oplossen van de geconstateerde continuïteitsproblemen. Scenario's zijn gebaseerd op zowel feitelijke cijfers als gezamenlijk in de afstemgroep VWNW-beleid overeengekomen aannames, die –zeker verderop in de tijd- een bepaalde mate van onzekerheid met zich meebrengen. Deze scenario's hebben de volgende resultaten:

1. direct stoppen van niet beoogde/ongewenste uitstroom per functieniveau (mismatch);
2. beheersen en reguleren van de benodigde uitstroom van medewerkers uit de BD betreft niveau, aantallen en planning (hoeveel per jaar);
3. voorkomen van 52%- eindheffing (RVU);
4. financiële overschrijding beperken.

### **A 1. De generieke vrijwillige fase per direct stoppen en het restant van 958 fte (per deelreorganisatie) verplicht reorganiseren.**

- Feitelijk betekent dit:
  - stoppen met de hele regeling, waardoor verdere mismatch in uitstroom wordt voorkomen;
  - toepassen van het rijksbrede VWNW-beleid (aanwijzen van doelgroepen voor de vrijwillige fase en per deelreorganisatie aanwijzen verplichte VWNW-kandidaten).
- Vereist is:
  - overeenstemming met het GOBD;
  - aanwijzing van groepen medewerkers die in aanmerking komen voor de rijksbrede faciliteiten en voorzieningen voor vrijwillige mobiliteit en voor hoe lang na advies GOBD en OR;
  - adviesaanvraag per deelreorganisatie aan OR
  - afspraak met het GOBD dat de vrijwillige fase VWNW rijksbreed per doelgroep eindigt zodra de benodigde uitstroom is bereikt;
  - de benodigde uitstroom (per jaar per functieniveau) te kwantificeren.
- Effect:
  - er stromen geen medewerkers uit in functiegroepen waarin geen uitstroom is voorzien of de benodigde uitstroom is bereikt;
  - fijnafstemming op niveau deelreorganisaties als sluitstuk;
  - maximale beperking aanwijzing verplichte kandidaten en daarbij behorende kosten;
  - Voor betreffende medewerkers is vanwege hun gemiddeld jongere leeftijd vertrek met de stimuleringspremie minder interessant, waardoor kosten relatief laag blijven (maximaal € 20.000 omscholingskosten);

- eindheffing van 52% is niet of nauwelijks te beïnvloeden omdat alle VWNW-kandidaten op grond van artikel 49tt ARAR aanspraak hebben op de vertrekpremie, ongeacht hun leeftijd;
  - financieringsmogelijkheden passen niet binnen het budget, de totale overschrijding bedraagt circa € 52 mln. cumulatief;
  - Aanname is dat op termijn 50% van de aangewezen medewerkers worden herplaatst buiten de BD.
- Conclusie: met dit scenario wordt alleen resultaat 1 als opgenomen in de eerste alinea van deze bijlage, bereikt. De verwachting dat resultaten 2, 3 en 4 worden bereikt is aanwezig, maar die resultaten kunnen niet worden gegarandeerd.

Scenario A1										
Financieel	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	cumulatief
Reeks beschikbaar IA	63	91	120	138	120	75	35	6	0	648
Scenario A1	222	116	134	149	58	20	1	0	0	700
w.v. loonkosten Switch	77	135	100	62	38	18	1	-	-	432
w.v. arrangement	135	55	50	59	2	1	-	-	-	303
w.v. bijdrage vanuit kernbedrijf	-70	-102	-43	0	10	-	-	-	-	-204
w.v. Eindheffing arrangement	65	20	18	22	-	-	-	-	-	125
w.v. apparaat Switch	14	7	9	6	8	PM	PM	PM	PM	44
Verschil met beschikbaar	159	25	14	11	-62	-55	-34	-6	0	52

Scenario A1				
	Beoogde uitstroom IA	Prognose	Verschil	% beoogde uitstroom
B	473	473	0	100%
C	2 236	1 817	420	81%
D		113	-113	
E	728	763	-34	105%
F	216	444	-227	205%
I, I+	36	65	-29	179%
schaal 03-10	504	510	-5	101%
schaal 11-18	604	616	-12	102%
Totaal	4.800	4.800	0	100%

De totale kosten voor dit scenario vallen lager uit ten opzichte van de eerdere schatting op 30 maart jl. De reden hiervoor is dat de gemiddelde premie lager uitvalt dan voorzien. Daarnaast is het oorspronkelijke prognosemodel uitgebreid met actuele cijfers over de gehele fiscale kolom.

## A.2 De generieke vrijwillige fase gefaseerd dichtzetten voor functieniveaus waar krimpdoelstelling is bereikt.

- Feitelijk betekent dit:
  - direct stoppen van de regeling voor de schalen 11-18 en de groepsfuncties E, F, I en I+, waardoor verdere mismatch wordt voorkomen;
  - gedeeltelijke voortzetting van de vrijwillige fase met sturingsmogelijkheden op totale uitstroom per functieniveau;
  - per functieniveau bepalen wanneer de regeling stopt;
  - bij onvoldoende resultaat via deelreorganisaties afspiegelen en aanwijzen verplichte VWNW-kandidaten.

- Vereist is:
  - overeenstemming met de bonden;
  - de benodigde uitstroom per functieniveau te kwantificeren;
  - Toekennen volgens principe *Wie het eerst komt ....*
  
- Effect:
  - het teveel aan uitstroom (mismatch) wordt gestopt en naar de toekomst toe voorkomen;
  - de huidige regeling kan gedeeltelijk openblijven;
  - de uitstroom afstemmen op afnemende capaciteit gedurende de IA is beperkt mogelijk door vanaf 1 juli zo nodig verplichte VWNW-kandidaten aan te wijzen, waarbij per kandidaat wordt bepaald wanneer het VWNW-traject start;
  - financieringsmogelijkheden passen niet binnen het budget. De overschrijding ten opzichte van het begrote budget bedraagt cumulatief € 46 mln. Dit is iets lager dan in scenario A1, omdat de totale uitstroom hoger ligt dan 4800 fte en daarmee lagere structurele loonkosten tot gevolg heeft. Het verschil met het beschikbare budget is in het jaar 2016 verreweg het grootst;
  - 52%- eindheffing (RVU) zal aan de orde zijn, omdat naar verwachting meer dan 45% van de uitstromers 55 jaar of ouder zal zijn (zie tabel 1).
  
- Conclusie: met dit scenario wordt resultaat 1 bereikt, resultaat 2 gedeeltelijk (wel op niveau en aantal, niet op planning waardoor een mismatch resteert) en resultaat 3 niet.

Scenario A2										
Financieel	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	cumulatief
<b>Reeks beschikbaar IA</b>	<b>63</b>	<b>91</b>	<b>120</b>	<b>138</b>	<b>120</b>	<b>75</b>	<b>35</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>648</b>
<b>Scenario A2</b>	<b>225</b>	<b>126</b>	<b>126</b>	<b>146</b>	<b>52</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>694</b>
w.v. loonkosten Switch	84	146	108	70	41	17	-	-	-	466
w.v. arrangement	139	65	50	62	3	2	-	-	-	321
w.v. bijdrage vanuit kernbedrijf	-77	-118	-59	-15	-	-	-	-	-	-269
w.v. Eindheffing arrangement	67	26	18	23	-	-	-	-	-	133
w.v. apparaat Switch	14	7	9	6	8	PM	PM	PM	PM	44
<b>Verschil met beschikbaar<sup>2</sup></b>	<b>162</b>	<b>35</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>-68</b>	<b>-56</b>	<b>-35</b>	<b>-6</b>	<b>0</b>	<b>46</b>

Scenario A2				
	Beoogde uitstroom IA	Prognose	Verschil	% beoogde uitstroom
B	473	473	-0	100%
C	2.236	2.236	0	100%
D		113	-113	
E	728	763	-34	105%
F	216	444	-227	205%
I, I+	36	65	-29	179%
schaal 03-10	504	510	-5	101%
schaal 11-18	604	616	-12	102%
<b>Totaal</b>	<b>4.800</b>	<b>5.220</b>	<b>-420</b>	<b>109%</b>

<sup>2</sup> In deze cijfers is het eventueel overeenkomen van een regeling voor buitengewoon verlof (het nu mee te krijgen bedrag uitruilen tegen een langere dienstbetrekking met een kostenstijging als gevolg van pensioenpremies voor de BD tot gevolg) niet opgenomen. Dit zou voor een deel van de overblijvende functiegroepen B en C kunnen gelden.



### **A.3 De generieke vrijwillige fase continueren totdat de 4800 fte krimp is bereikt (naar verwachting voor of rond 1/7/2017)**

- Feitelijk betekent dit:
  - voortzetting van de generieke vrijwillige fase met uitsluitend sturingsmogelijkheden op de totale uitstroom van 4800 fte door zo snel mogelijk te reorganiseren. Door voortzetting van de generieke vrijwillige fase neemt de mismatch toe;
  - per 1 juli a.s. starten met deelreorganisaties afspiegelen en het aanwijzen van verplichte VWNW-kandidaten;
  - aangenomen is dat op 1 januari 2017 circa 4050 fte's zich zullen hebben aangemeld om uit te stromen via de varianten en dat op dat moment circa 750 fte's zullen zijn aangewezen als onderdeel van de reguliere IA-reorganisaties.
  
- Vereist is:
  - overeenstemming met de bonden;
  - de benodigde uitstroom te kwantificeren;
  - versneld starten met aanwijzen van verplichte VWNW-kandidaten;
  - adviesaanvraag aan de COR of per deelreorganisatie aan de OR.
  
- Resultaat:
  - Het teveel uitstroom totaal wordt gestopt en naar de toekomst toe voorkomen;
  - de huidige regeling kan openblijven;
  - uitstroom afstemmen op afnemende capaciteit gedurende de IA is beperkt mogelijk door vanaf 1 juli zo nodig verplichte VWNW-kandidaten aan te wijzen, waarbij per kandidaat wordt bepaald wanneer het VWNW-traject start;
  - financieringsmogelijkheden passen niet binnen het budget, de cumulatieve overschrijding bedraagt circa € 109 mln;
  - een 52%- eindheffing (RVU) zal aan de orde zijn omdat naar verwachting meer dan 45% van de uitstromers 55 jaar of ouder zal zijn.
  
- Conclusie: sturen op de resultaten 1 t/m 4 is pas mogelijk zodra de verplichte fase is gestart en voor zover de resultaten dan nog kunnen worden bereikt.

Scenario A3										
Financieel	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	cumulatief
Reeks beschikbaar IA	63	91	120	138	120	75	35	6	0	648
Scenario A3	239	114	136	172	62	26	9	0	0	757
w.v. loonkosten Switch	83	152	114	58	22	19	9	-	-	457
w.v. arrangement	149	56	49	69	2	1	-	-	-	325
w.v. bijdrage vanuit kernbedrijf	-79	-124	-56	9	30	7	-	-	-	-212
w.v. Eindheffing arrangement	72	22	19	30	-	-	-	-	-	143
w.v. apparaat Switch	14	7	9	6	8	PM	PM	PM	PM	44
Vershil met beschikbaar	176	23	16	34	-58	-49	-26	-6	0	109

Scenario A3				
	Beoogde uitstroom IA	Prognose	Vershil	% beoogde uitstroom
B	473	473	-0	100%
C	2.236	1.552	685	69%
D		129	-129	
E	728	859	-131	118%
F	216	498	-281	230%
I, I+	36	72	-36	199%
schaal 03-10	504	537	-32	106%
schaal 11-18	604	680	-76	113%
Totaal	4.800	4.800	-0	100%

C	2.236	2.237	-0	100%
D		113	-113	
E	728	763	-34	105%
F	216	444	-227	205%
I, I+	36	65	-29	179%
schaal 03-10	504	510	-5	101%
schaal 11-18	604	616	-12	102%
Totaal	4.800	5.220	-420	109%

**B.0. Noodscenario: de generieke vrijwillige fase eenzijdig stopzetten, restant verplicht reorganiseren (financieel vergelijkbaar met scenario A1).**

De Landsadvocaat heeft geconstateerd dat het wijzigen van de bijzondere afspraken met de bonden over de invulling van de vrijwillige fase niet kan plaatsvinden zonder de instemming van de bonden of zonder zware juridische procedures. Daarmee is dit scenario op dit moment niet realistisch.



Ministerie van Financiën

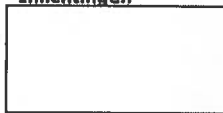
> Retouradres Postbus 20201 2500 EE Den Haag

AAN  
Georganiseerd Overleg Belastingdienst

Directoraat-Generaal  
Belastingdienst

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

Inlichtingen



Datum 14 april 2016  
Betreft Problematiek VWNW-beleid

Ons kenmerk  
DGB/2016/1923 M

Bijlage  
1

Geachte leden,

In de Investeringsagenda zijn vernieuwingen voorzien waardoor de organisatie ten opzichte van de huidige formatie sterk krimpt met circa 4800 fte ten gevolge van het verdwijnen of fundamenteel veranderen van de inhoud van deze functies. Deze beoogde 4800 fte zijn vanuit het huidige perspectief in kwalitatieve en kwantitatieve zin gespecificeerd. Bovendien zijn er aannames geformuleerd over het moment waarop deze krimp zich zou voltrekken en zijn er bedrijfsvoeringskaders vastgesteld waarbinnen het gehele programma, inclusief de benodigde VWNW-arrangementen, zich moet bewegen.

In lijn met het rijksbrede VWNW-beleid wordt de benodigde krimp deels bereikt door het stimuleren van vrijwillige mobiliteit. De beoogde krimp is gericht op alle functies, maar een belangrijk deel betreft de krimp in de Groepsfuncties B en C en de lagere individuele schalen. Juist op deze niveaus verandert of verdwijnt immers het werk en vindt innovatie plaats.

Het VWNW-kader Belastingdienst biedt aan alle medewerkers van de Belastingdienst uitstroom op vrijwillige basis aan. De belangstelling is zo groot dat nu al moet worden vastgesteld dat de kwantitatieve en kwalitatieve aannames en het tempo van de krimp onvoldoende aansluiten bij de werkelijkheid. Deze *mismatch* heeft betrekking op het aantal medewerkers dat gebruik maakt van de regeling, de groepsfuncties waartoe zij behoren, de functies die zij momenteel bezetten en het moment waarop zij (zullen) vertrekken. Een belangrijk knelpunt dat daarbij ontstaat, is dat een deel van de personen dat gebruik maakt van het VWNW-beleid niet een functie bezet die tot de 4800 specifieke functies behoren en in die zin 'onbedoeld' de organisatie verlaat.

Voortzetting van het huidige beleid betekent dat er een blijvende toestroom naar de regeling zal zijn. Als gevolg hiervan zal de vrijwillige uitstroom met een stimuleringspremie tot 2024 uitkomen op circa 8000 fte. Daarnaast zal er ook nog uitstroom zijn met de varianten C en D. De daadwerkelijke uitstroom is daarmee niet alleen globaal 3200 fte te hoog maar bevat voor een aanzienlijk deel ook

'onbedoelde' functies. Deze 'onbedoelde' functies vallen buiten de scope van de geplande krimp en dienen dus binnen de normale bedrijfsvoeringskaders te worden opgevangen. De specifieke kenmerken van het VWNW-beleid zoals die zijn afgesproken leveren druk op de continuïteit en op de bedrijfsvoeringskaders. Zowel de mate van gebruik, de aard en de tijdigheid van het gebruik leiden, bij ongewijzigd beleid, daarom tot onaanvaardbare risico's ten aanzien van de continuïteit in de bedrijfsvoering.

De vrijwillige uitstroom vindt voor een belangrijk deel niet plaats in de groepsfuncties B en C maar in meerdere mate in de Groepsfuncties F, I en I+ en hoog individueel. Medewerkers in de groepsfuncties B en C maken onvoldoende gebruik van de vrijwillige fase in het huidige beleid. Dit betekent dat bij ongewijzigd beleid nog steeds overtoolligheid in de Groepsfuncties B en C bestaat. Via reorganisaties zullen medewerkers als verplichte VWNW-kandidaat moeten worden aangewezen.

De vervangingsvraag neemt evenredig toe. Dat betekent dat bij voortzetting van het huidige beleid gemiddeld over de functies waarbij uitstroom heeft plaatsgevonden 45% vervanging nodig is. Voor de groepsfuncties F en I is 80% vervanging nodig. Vervanging op de hogere niveaus betekent niet dat daarmee ook de vervanging van de benodigde deskundigheid en ervaring op het gewenste niveau wordt gerealiseerd. Dientengevolge neemt de druk op zittende medewerkers toe, wat een nadelig effect heeft op deze medewerkers die achterblijven en mee moeten gaan bouwen aan de nieuwe Belastingdienst. Ook bestaat daardoor een reëel gevaar dat de belastingopbrengsten onder druk komen te staan.

Het huidige beleid heeft tot gevolg dat de ruimte voor innovatie in het kader van de Investeringsagenda en instroom van nieuwe medewerkers en opleidingen opgaat aan onbedoelde en ongewenste uitstroom en aan vervanging. Dit wil ik ten koste van alles voorkomen, het succes van de Investeringsagenda is immers voorwaardelijk voor een Belastingdienst die ook in de toekomst op haar taak berekend is. De huidige vrijwillige fase betekent weliswaar een eerste grote slag voor de uitstroom van de Investeringsagenda, maar is onvoldoende beïnvloedbaar. De risico's die daar - bij ongewijzigd beleid - mee verbonden zijn zullen mij tot nadere maatregelen dwingen, die de continuïteit zullen waarborgen. Graag bezie ik met u in dat licht de mogelijkheden om het VWNW-beleid gerichter toe te passen dan nu het geval is, zodat de continuïteit is gewaarborgd en de regeling het effect blijft sorteren voor die medewerkers voor wie deze bedoeld is.

In de bijlage treft u een overzicht aan van de geprognoseerde uitstroom gegeven op basis van de voortzetting van het huidige beleid.

Graag spreek ik maandag 18 april a.s. met u verder.

De directeur-generaal Belastingdienst;



Bijlage: tabellen

Tabel 1A				
Uitstroom* in 2016: generieke vrijwillige fase.				
naar functieniveau				
	beoogde uitstroom IA met stimuleringspremie	Uitstroom variant A 2016	verschil	% beoogde uitstroom
B	-24	-79	56	336%
C	-112	-365	253	327%
D	-	-47	47	-
E	-36	-288	252	792%
F	-11	-155	144	1432%
I en I+	-2	-28	26	1559%
Schaal 3-10	-25	-213	188	846%
Schaal 11-18	-30	-251	221	831%
<b>Totaal</b>	<b>-240</b>	<b>-1.427</b>	<b>1.187</b>	<b>595%</b>
* uitstroom met stimuleringspremie, excl uitstroom 300 fte Douane en FIOD				

Conclusie tabel 1A. 6x meer premies dan geraamd in 2016. Zeer hoge uitstroom in de Groepsfunctie E, F, I en I+.

Tabel 1B				
Uitstroom tot 2024 op basis van uitstroomstand aanmeldingen 07-04-2016				
naar functieniveau				
	beoogde uitstroom vanuit IA*	uitstroomstand aanmeldingen 07-04-2016**	verschil	% beoogde uitstroom
B	-472	-159	-313	34%
C	-2.236	-805	-1.431	36%
D	-	-114	114	-
E	-728	-618	-110	85%
F	-216	-368	152	170%
I en I+	-36	-61	25	171%
Schaal 3-10	-504	-448	-56	89%
Schaal 11-18	-604	-585	-19	97%
<b>Totaal</b>	<b>-4.800</b>	<b>-3.159</b>	<b>-1.641</b>	<b>66%</b>
* beoogde uitstroom uit de staande organisatie van 1200 per jaar onderverdeeld naar 960 uitstroom naar Switch en 240 uitstroom met stimuleringspremie. 1200 x 4 jaar = 4800 totaal.				
** totaal uitstroomstand van 3159 onderverdeeld naar 1732 uitstroom naar Switch en 1427 uitstroom met een stimuleringspremie				

Conclusie tabel 1B. De beoogde uitstroom in de Groepsfuncties B en C wordt niet bereikt.

<b>Tabel 2</b>			
<b>Uitstroom* in 2016: generieke vrijwillige fase.</b>			
<i>naar proces</i>			
	<b>Beoogde uitstroom IA met stimuleringspremie</b>	<b>Uitstroom variant A 2016</b>	<b>% beoogde uitstroom</b>
Interactie	-52	-64	124%
Toezicht	-45	-622	1376%
Invordering	-7	-138	1859%
Bezwaar	-27	-38	141%
Administratie	-71	-219	310%
Management	-24	-166	698%
IV	-14	-142	1018%
Toeslagen	0	-38	
<b>Totaal</b>	<b>-240</b>	<b>-1.427</b>	<b>595%</b>

\* uitstroom uit staande organisatie, excl uitstroom 300 fte Douane en FIOD

Conclusie tabel 2. Zeer hoge uitstroom in toezicht, invordering en IV. Deze uitstroom leidt tot risico's in de continuïteit.

<b>Tabel 3</b>				
<b>Cumulatief uitstroom tot 2024: generieke vrijwillige fase.</b>				
<i>naar functieniveau</i>				
	<b>beoogde uitstroom IA</b>	<b>continueren generieke vrijwillige fase</b>	<b>verschil</b>	<b>% beoogde uitstroom</b>
B	-472	-396	-76	84%
C	-2.236	-1.803	-433	81%
D	-	-203	203	
E	-728	-1.455	727	200%
F	-216	-1.023	807	474%
I en I+	-36	-222	186	616%
Schaal 3-10	-504	-1.236	732	245%
Schaal 11-18	-604	-1.609	1.005	266%
<b>Totaal</b>	<b>-4.800</b>	<b>-7.949</b>	<b>3.149</b>	<b>166%</b>

Conclusies tabel 3

- Groepsfuncties B en C blijven achter, bij reorganisaties zal hier dan nog verplichte aanwijzing gaan plaatsvinden. De totale uitstroom zal als gevolg hiervan verder stijgen richting 8500 fte .
- Totaal factor 1,7 te hoog, 45% van totale uitstroom moet worden vervangen.
- In groepsfunctie F en I moet 80% worden vervangen.
- Vanaf E extreem hoog

## Ministerie van Financiën

> Retouradres Postbus 20201 2500 EE Den Haag

AAN

Georganiseerd Overleg Belastingdienst

**Directoraat-generaal  
Belastingdienst**

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

**Ons kenmerk**  
DGB/2016/2243

Datum 9 mei 2016

Betreft Stand van zaken toepassing VWNW-beleid in het kader van de investeringsagenda

Geachte leden,

In ons overleg op 21 april jl. hebben wij informeel gesproken over de effecten van de huidige vrijwillige fase van het VWNW-beleid. Daarbij heb ik geconstateerd dat er op dit moment te veel medewerkers in de niet daarvoor bedoelde doelgroepen, in een te snel tempo de dienst verlaten. We spraken af om u de cijfers te presenteren over de mate waarin met een maximaal gebruik van bestaande sturingsmogelijkheden, de problematiek rondom het verwachte continuïteitsvraagstuk kan worden opgelost.

De beoogde krimp van 4.800 fte wordt waarschijnlijk al zeer snel bereikt. Vanuit mijn verantwoordelijkheid voor de zorg voor diegenen die later in de IA in de formele reorganisaties worden betrokken, vind ik het belangrijk dat de beperkte resterende ruimte binnen dit aantal met name ten behoeve van medewerkers in de groepsfuncties B en C kan worden benut.

In het kader van de beheersing van de continuïteitsrisico's zijn er op basis van signaleerde knelpunten algemene en segmentspecifieke maatregelen genomen. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen maatregelen voor de direct vertrekkende medewerkers (variant A) door het verlengen van de vertrektermijn en op termijn vertrekkende medewerkers (variant B) met wie maatwerkafspraken zullen worden gemaakt op basis van specifieke expertise.

Ook nu al bleek het nodig, voor de eerste groep medewerkers die zich voor de A-variant hadden gemeld, in een aantal gevallen de vertrekdata naar een later moment te verschuiven. Voor dit moment hebben we geprobeerd om zo min mogelijk een drempel voor het vertrek van medewerkers op te werpen.

De volgende bedrijfsvoeringsrisico's zijn opportuun:

- het aantal medewerkers dat gestimuleerd wordt om te gaan (volumecriterium, 3200 meer dan aanvankelijk beoogd);
- de functies waaruit medewerkers vertrekken (kwaliteitscriterium, meer medewerkers in de functies F, I en I+ en minder in de groepsfuncties B en C, terwijl in de groepsfuncties B en C de meeste krimp als gevolg van de Investeringsagenda is voorzien);
- de fasering in de tijd (grote piek in het begin);

- de kosten en vervanging in relatie tot vernieuwing van de systemen lopen qua tijdshorizon niet volledig synchroon).

Woensdag 11 mei a.s. praat ik graag informeel met u door over deze problematiek. Bij dit overleg zal tevens [redacted]

[redacted] van het Ministerie van Financiën aanwezig zijn. [redacted]

[redacted] is momenteel intern belast met de coördinatie binnen de departementale werkgroep die zich bezighoudt met dit onderwerp.

Hoogachtend,

De directeur-generaal Belastingdienst,

[redacted]



**Tabel 1**

Uitstroom tot 2024 op basis van uitstroomstand aanmeldingen 01-05-2016					
naar functieniveau					
	beoogde uitstroom vanuit IA*	uitstroomstand aanmeldingen 01-05-2016**	verschil		% beoogde uitstroom
B	-472	-191	-281		40%
C	-2.236	-1.009	-1227		45%
D	-	-123	123	-	
E	-728	-820	92		113%
F	-216	-473	257		219%
I en I+	-36	-72	36		200%
Schaal 3-10	-504	-504	-0		100%
Schaal 11-18	-604	-651	-47		108%
<b>Totaal</b>	<b>-4.800</b>	<b>-3.842</b>	<b>-954</b>		<b>80%</b>

\* beoogde uitstroom uit de staande organisatie van 1200 per jaar onderverdeeld naar 960 uitstroom naar Switch en 240 uitstroom met stimuleringspremie.  $1200 \times 4 \text{ jaar} = 4800$  totaal.

\*\* totaal uitstroomstand van 3842 onderverdeeld naar 2205 uitstroom naar Switch en 1637 uitstroom met een stimuleringspremie

**Tabel 2**

Uitstroom tot 1/1/2018	Beoogde uitstroom IA	Prognose	Verschil	% beoogde uitstroom
B	472	278	195	59%
C	2.236	1.412	824	63%
D		162	-162	
E	728	1.074	-345	147%
F	216	606	-389	280%
I, I+	36	87	-50	238%
schaal 03-10	504	733	-229	145%
schaal 11-18	604	852	-247	141%
<b>Totaal</b>	<b>4.800</b>	<b>5.203</b>	<b>-403</b>	<b>108%</b>

De verdeling van functieniveaus laat een zeer grote kwalitatieve mismatch zien, oplopend tot 280% van de beoogde uitstroom. De functieniveaus B en C blijven achter.

**Tabel 3**

Uitstroom tot 1/1/2018	Beoogde uitstroom tot 1-1-2018	Prognose	Verschil	% beoogde uitstroom
Interactie	522	254	268	49%
Toezicht	453	2.035	-1.583	450%
Invordering	73	427	-354	585%
Bezwaar	270	154	116	57%
Administratie	705	626	79	89%
M+S	141	762	-622	542%
IV	238	778	-541	328%
Toeslagen		167	-167	
<b>Totaal</b>	<b>2.400</b>	<b>5.203</b>	<b>-2.803</b>	<b>217%</b>

Wanneer de regeling op huidige wijze wordt voortgezet, zal op 1/1/2018 een uitstroom van 5203 fte zijn bereikt. De prognose voorziet in een voortijdige uitstroom en loopt aanzienlijk voor op de gewenste fasering. In dit aantal zijn nog niet de medewerkers opgenomen die door een reorganisatie worden aangewezen. Dat aantal bedraagt naar schatting 750 fte. Daarmee wordt de 4.800 nog eerder bereikt.

De verdeling op procesniveau laat een aanzienlijke kwantitatieve mismatch zien



TER BESPREKING 23 MEI 14:00-15:00

Aan  
de Staatssecretaris

Belastingdienst / Directie  
Vaktechniek Belastingen

Inlichtingen

Datum  
19 mei 2016

Notienummer  
BLKB/DGBEL/2016/703

Auteur

Van  
directeur-generaal  
Belastingdienst

Kopie aan

# notitie

Switch

Paraaf  
de Staatssecretaris

Via  
directeur-generaal  
Belastingdienst

Via  
de secretaris-generaal

Medeparaaf  
de directeur Inspectie der  
Rijksfinanciën

Medeparaaf  
de directeur Financieel-  
Economische Zaken

## Aanleiding

12 mei spraken we met u over het mandaat voor DGBEL ten behoeve van het overleg met bonden over de invulling van het VWNW-beleid voor de Belastingdienst. Naar aanleiding hiervan heeft u verzocht om een expertmeeting over het model waarop de ramingen gebaseerd zijn.

Deze notitie bevat een eerste reactie op uw opmerkingen en vragen naar aanleiding van de mandaatnotitie. In het overleg zal nadere toelichting volgen.

Bij het overleg zullen aanwezig zijn:  (BD),   
 (BD),  (IRF) en  (FEZ)

## Beantwoording vragen

### *Vervangingskosten verdient je toch terug?*

In theorie is sprake van een terugverdieneffect op de loonsom van de Belastingdienst door oudere medewerkers die meer verdienen te vervangen door jongere medewerkers met een lager salaris. Dit effect is in het geval van de met de bonden overeengekomen regeling kleiner doordat de tijd die de oude medewerkers hun hogere salaris nog zouden verdienen kort is.

We zien in ervaringscijfers dat met name medewerkers die vlak voor hun AOW-gerechtigde leeftijd zitten, gebruik maken van de regeling. De uitbetaling van de premie (en het stoppen van de salarisbetalingen) vindt gemiddeld 1,5 jaar voor de AOW-gerechtigde leeftijd plaats. Er is dan maar 1,5 jaar om de vervanging terug te verdienen en dat lukt in die korte tijd niet. Bovendien moet in die tijd ook de premie inclusief eindheffing nog terugverdiend worden.

*Waarom zijn de uitgaven bij ongewijzigd beleid 2x zo hoog als het budget?*

- Onder ongewijzigd beleid wordt verstaan dat de regeling open blijft voor iedereen tot 2023. De krimpdoelstelling van 4800 FTE wordt reeds veel eerder bereikt. Aanvullende uitstroom wordt vervolgens 1-op-1 vervangen. Hierdoor is er wel sprake van uitgaven aan vertrekpremies maar niet meer van een besparing op personeelskosten.
- In de huidige ramingen is meegenomen dat de meeste mensen die de Belastingdienst met een premie verlaten de Belastingdienst de komende jaren reeds zouden verlaten. De reguliere uitstroom (zonder premie) naar met name pensioen daalt (in het basispad werd al rekening gehouden met een daling van het aantal medewerkers doordat van de medewerkers die regulier met pensioen gingen slechts 20% vervangen zou worden).
- Als gevolg van de uitstroom van met name oudere medewerkers wordt rekening gehouden met een eindheffing

Het is van belang om scenario's steeds naast het zogeheten basispad te leggen. Nadere toelichting hierop volgt in de bespreking.

*Wat is het verschil tussen scenario A1 en A2?*

In scenario A1 gaat de regeling zo snel mogelijk dicht voor alle functiegroepen en wordt de rest van de kandidaten tot de 4800 FTE verplicht aangewezen. In totaal stroomt dus 4800 FTE uit. De krimp is in de hogere functieniveaus hoger dan beoogd en bij de lagere functieniveaus lager dan beoogd (mismatch).

In scenario A2 stopt de generieke vrijwillige regeling voor de functiegroepen waarbij het aantal aanmeldingen al hoger is dan de beoogde krimp. De vrijwillige regeling blijft dan open waar dit nog niet het geval is (groepsfuncties B en C). De totale uitstroom is geraamd op 5220 FTE. De krimp is in de hogere functiecategorieën hoger dan beoogd (oplopend tot 205% in functiegroep F) en bij de lagere functieniveaus gelijk aan beoogd.

*Wat houdt scenario A3 in?*

In scenario A3 houdt je de regeling open tot de beoogde krimp van 4800 FTE is bereikt. Dit gaat deels vrijwillig, deels met verplicht aanwijzen. Het resultaat is dat bij de groepsfuncties B en C de gerealiseerde krimp lager is dan oorspronkelijk beoogd (wat een aanvullende reorganisatie tot gevolg heeft) en lager dan in scenario A1 en A2. De krimp bij de hogere functiecategorieën is hoger dan beoogd en ook hoger dan in A1 en A2 (grotere mismatch).



TER INFORMATIE

Aan  
de Minister, de Staatssecretaris

Directie Financieel-  
Economische Zaken

Inlichtingen

[Redacted]

T [Redacted]  
[Redacted]@minfin.nl

Datum  
23 mei 2016

Notitienummer  
2016-0000054285

Auteur  
[Redacted]

Van  
de directeur Financieel-  
Economische Zaken

Kopie aan  
directeur-generaal  
Belastingdienst, de plv.  
directeur Inspectie der  
Rijksfinanciën

Bijlagen  
1

# notitie

Verslag IC 20-05-2016

Vergaderdatum 20 mei 2016

Aanwezig [Redacted]

[Redacted]

## 1. Opening

[Redacted] (DG BEL) sluit aan bij dit overleg om een overzicht van de stand van zaken met betrekking tot de Investeringsagenda (IA) te schetsen. Hij geeft aan dat de IA een lastig, fundamenteel vraagstuk betreft met dilemma's op veel disciplines, waarbij de verschillende onderdelen nog onvoldoende zijn verbonden en de regie daarop nog moet worden verstevigd. In de 'definition of success' (DoS) moet nog de juiste focus worden aangebracht om de in gang gezette ontwikkelingen te kunnen sturen. Daarnaast begint de conceptueel ingewikkelde governance structuur met politiek principaal, eigenaar en gedelegeerd opdrachtgeverschap vanuit de RvB naar de lijn vorm te krijgen.

De DGBEL geeft aan dat op 1 juli a.s. een roadmap gereed zal zijn (die drie maanden en waar mogelijk drie kwartalen en drie jaren vooruit kijkt). De roadmap zal de positionering ten opzichte van de DoS beschrijven alsmede een beschrijving van het funnelproces bevatten. Uitwerkingen vinden plaats in een volgende versie van de roadmap (in beginsel per 1 oktober). Implementatieondersteuning wordt verder vorm gegeven en het Projectbureau zal aangeven wanneer en op welke wijze (periodieke) rapportages kunnen worden verwacht. Deze roadmap zal de samenhang tussen de ontwikkelingen zichtbaar maken; het is daarmee een belangrijk document op basis waarvan het

programmamanagement die verdere ontwikkelingen ter hand kan nemen. De DGBEL geeft aan dat er tot op heden veel "goede dingen" worden gedaan binnen de IA, maar onderstreept tegelijkertijd het belang van de roadmap, DoS en heldere governance structuur voor het beheersbaar bereiken van de doelen van de IA.

De voorzitter geeft aan het in gang gezette proces als zeer waardevol te beschouwen en dat dit aansluit bij hetgeen het IC in de voorgaande vergaderingen naar voren heeft gebracht. In het IC van 15 juli a.s. zal dit onderwerp worden geagendeerd en worden de resultaten doorgesproken. Om de kennis van het IC als sparring partner optimaal te kunnen benutten bij het helpen richting te geven aan het in gang gezette veranderingsproces zal medio juni door de Belastingdienst een klankbordsessie worden georganiseerd.

Voor wat betreft de opmerkingen van de Rekenkamer bij het jaarverslag wordt in gezamenlijkheid geconstateerd dat dit de Belastingdienst niet in de weg staat bij het bereiken van de doelstellingen uit de IA, de Belastingdienst is bij de uitrol van de IA juist bezig met vraagstukken die deze kritiek raakt. De Belastingdienst zal baat hebben bij een pro actievere werkwijze en de diverse aandachtspunten zullen op korte termijn worden opgepakt met als streven de zorgen van de Rekenkamer zo snel als mogelijk weg te nemen.

De Belastingdienst geeft tenslotte nog aan dat ondanks de (budgettaire) problematiek rondom Switch (zie punt 4) de reeds geprogrammeerde veranderprojecten worden uitgevoerd. Wel vindt momenteel temporisatie plaats voor wat betreft het opstarten van nieuwe projecten.

## **2. Verslagen IC d.d. 18-03-2016 en 31-03-2016**

Beide verslagen worden ongewijzigd vastgesteld.

## **3. Voortgang afspraken eerdere IC's**

De openstaande actiepunten (opleveren nieuwe roadmap, aanpak DoS en opzet Projectenbureau) hebben betrekking op hetgeen de DG BEL in zijn inleiding naar voren heeft gebracht en zullen in het IC van 15 juli a.s. –en in de klankbordsessie van medio juni- aan bod komen.

## **4. Stand van zaken Switch / VWNW beleid**

De DGBEL licht het proces van de afgelopen weken toe. Met de bonden is een aantal keren gesproken over de continuïteit en de betaalbaarheid van de in december 2015 overeengekomen regeling. Er is kort samengevat sprake van een mismatch in functiegroepen, in tijd en in geld. De bonden wensen tot nu toe niet te bewegen, zien geen direct gevaar voor de continuïteit en wachten het afgesproken evaluatiemoment van 1-1-2018 af, dan wel het moment dat sprake is van 5000 getekende vaststellingsovereenkomsten. De Belastingdienst kan gezien de problematiek zo lang niet wachten en is daarom genoodzaakt maandag 23 mei a.s. een brief aan de bonden te richten, waarin het Herenakkoord wordt gelicht. De inzet is het dichtzetten van de categorieën waarbij de oorspronkelijk beoogde uitstroom reeds is gerealiseerd en de regeling slechts open te houden voor die (nog niet volgelopen) functiegroepen die als gevolg van de IA op termijn zullen

verdwijnen. Deze brief zal ter informatie aan het IC worden verstuurd. De voorzitter adviseert een worst case variant uit te werken in termen van continuïteit, uitgesplitst naar onderliggende categorieën. In het volgende IC op 15 juli a.s. wordt dit onderwerp opnieuw geagendeerd.

#### **5. Context/voortuitblikken**

[ ] heeft een uiteenzetting gegeven van de stand van zaken Data & Analytics en het daaraan gekoppelde informatiegerichte toezicht. De behandelde onderwerpen betroffen Dynamisch Monitoren, het risicomodel IH niet winst, BTW teruggave, Carrouselfraude en Early Warning Systems.

[ ] licht de Implementatie ondersteuning toe, het interne traject waarbij segmentdirecteuren worden ondersteund bij de implementatie van de projecten die uit de funnel komen en Belastingdienst breed worden toegepast. Deze presentatie is bijgevoegd.

#### **6. Vervolgbijeenkomsten van het IC in 2016**

- |   |             |                 |  |
|---|-------------|-----------------|--|
| - | 15 juli     | 13.00-15.30 uur | Den Haag, Ministerie van Financiën, Zonnebloemzaal (Atrium A 1.09) |
| - | 2 september | 11.00-13.00 uur | Eindhoven, Belastingdienst   |
| - | 4 november  | 11.00-13.00 uur | Eindhoven, Belastingdienst   |

#### **7. WVTTK/rondvraag**

-

### Overzichtstabel met actiepunten

	<b>Actiepunten</b>	<b>Aan zet?</b>	<b>Deadline?</b>
1	Verslag IC gaat maandag na afloop van het IC (via de SG) ter kennisgeving naar de bewindslieden	secretaris	23-05-2016
2	Verzending brief aan bonden dd 23-05-2016 aan IC	secretaris	23-05-2016
3	Aanleveren informatie over de samenhang tussen: # dos; # bijgestelde roadmap; # uitrol IA projecten; # implementatie organisatie; # opzet en werking projectenbureau	BD	15-07-2016
4	Switch/VWNW: uitwerken van een worst case uitstroomvariant in termen van continuïteit, uitgesplitst naar onderliggende categorieën	BD	15-07-2016



Belastingdienst

> Retouradres Postbus 20201 2500 EE Den Haag

**AAN**  
De leden van het Georganiseerd Overleg Belastingdienst

**Directoraat-Generaal  
Belastingdienst**

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

**Inlichtingen**  
[redacted]@belastingdienst.nl

**Ons kenmerk**  
DGB/2016/2463

**Bijlagen**  
1

Datum 23 mei 2016  
Betreft Stand van zaken toepassing VWNW-beleid in het kader van de  
Investeringsagenda en het verzoek de afspraken aan te passen.

Geachte leden,

De Investeringsagenda is in 2015 gepresenteerd als meerjarig programma om er voor te zorgen dat de Belastingdienst ook in de toekomst in staat is om de opgedragen taken uit te voeren en duurzaam de gewenste maatschappelijke effecten te bereiken. Daaraan is een drietal doelen gekoppeld dat in het kort neerkomt op 'beter', 'goedkoper' en 'meer in control'. De voorwaarde die vanaf het allereerste begin aan de benodigde transitie is verbonden, is dat er geen onbeheersbare risico's voor de continuïteit van de organisatie en de belangrijkste processen mogen optreden, die de belastingopbrengst in gevaar brengen. Daarbij zijn aannames geformuleerd om snel tot keuzes te komen ten aanzien van de noodzakelijke richting en inhoud van de voorgestane verandering en de condities waaronder dat mogelijk is.

Een belangrijk onderdeel van de aanpak van de Investeringsagenda ziet op de veranderingen in het primaire proces van de Belastingdienst, met als gevolg dat het werk van 5000 medewerkers (4.800 fte) fundamenteel zal veranderen of verdwijnen. Deze beoogde 4.800 fte zijn naar niveau, proces en aantallen gespecificeerd. Bovendien zijn aannames gedaan over het moment waarop deze krimp zich zou voltrekken. Het streven was er op gericht om de benodigde krimp deels te bereiken door het stimuleren van vrijwillige mobiliteit.

In november, december en januari hebben we in onze overlegvergadering meermaals gesproken over een Van Werk naar Werk-arrangement (VWNW) dat bovenstaande mobiliteit zou bevorderen. Dit heeft geleid tot overeenstemming hierover op 14 januari. Onderdeel van onze afspraken is een evaluatie van de afgesproken regeling rond januari 2018. Daar is de afspraak aan toegevoegd dat wanneer de continuïteit van de organisatie en haar belangrijkste processen gevaar zou lopen, dit aanleiding zou zijn om overleg te voeren over de overeengekomen regeling (het herenakkoord). Dat laatste was en is voor mij van het grootste belang omdat - zoals hiervoor toegelicht - er geen onbeheerste risico's voor de continuïteit mogen optreden.



Vanaf het moment dat de regeling is opengesteld, is de belangstelling significant groter dan onze oorspronkelijke aannames voorspelden. Er is sprake van een mismatch binnen bedrijfskritische processen (w.o. naar verwachting 4-6 keer zoveel aanmeldingen bij toezicht en bij invordering) maar daarbinnen bestaat ook een mismatch met aantallen per functieniveau/-groepen (oververtegenwoordiging van hogere functiegroepen en ondervertegenwoordiging van lagere functiegroepen). Vanwege de mismatch samen met de snelheid waarmee de krimp zich voltrekt, dreigen we ruimschoots het financiële kader dat voor de begeleiding van personeel in het kader van de Investeringsagenda is gereserveerd te overschrijden.

Met de inzichten en ervaringen van vandaag moet ik vaststellen dat de oorspronkelijke aannames rond volumes en het tempo niet realistisch blijken te zijn. Enerzijds wijt ik dit aan onvoldoende diepgang van de analyse destijds en anderzijds aan de dynamiek binnen en buiten de organisatie. De cijfers die op 19 mei jl. met u gedeeld zijn en die bij deze brief zijn bijgesloten, wijzen op een groot risico voor de continuïteit van kritieke bedrijfsprocessen. Bovendien zal er bij voortzetting van het huidige beleid onevenredige druk op de financiële kaders ontstaan die bedreigend is voor de continuïteit en ook voor de verdere voortzetting van de Investeringsagenda in haar huidige vorm.

Zoals het er nu naar uit ziet zal de mobiliteits- en krimpdoelstelling waarvoor de VWNW-afspraken zijn gemaakt (4.800 fte) veel eerder worden bereikt dan voorzien – naar de laatste inzichten mogelijk al in 2016- en zal zich daarbinnen een relatief groot aandeel medewerkers bevinden dat buiten de gespecificeerde doelgroep valt. Deze 'onbedoelde' uitstroom valt buiten het bereik van de geplande krimp en dient dus binnen de normale bedrijfsvoeringskaders te worden opgevangen. Daarnaast zal de noodzaak blijven bestaan om medewerkers die daadwerkelijk binnen het reorganisatiebereik van de Investeringsagenda vallen en geen gebruik kunnen of willen maken van de generieke vrijwillige fase, daadwerkelijk in het (rijksbrede) VWNW-arrangement te faciliteren.

Verantwoordelijkheid voor de continuïteit van de organisatie en de zorg voor de zittende medewerkers brengt mij er toe een beroep te doen op het herenakkoord en u uit te nodigen om met mij de houdbaarheid van de bestaande afspraken te evalueren in het licht van deze situatie. Langer wachten totdat het zich in volle omvang manifesteert, vormt in mijn ogen een te groot risico voor de Belastingdienst en daarmee voor de belastingopbrengsten. De huidige generieke vrijwillige fase is onvoldoende flexibel en niet stuurbaar.

Daarom acht ik het nodig dat onze VWNW-afspraken zo snel mogelijk, maar uiterlijk met ingang van 1 juli a.s. worden aangepast. Mijn voorstel is om de generieke vrijwillige fase per functieniveau te beëindigen op het moment dat het geraamde effect van de Investeringsagenda voor dat specifieke niveau is bereikt. Dit betekent dat de generieke vrijwillige fase voor een aantal functieniveaus de facto per 1 juli wordt beëindigd omdat het geraamde effect

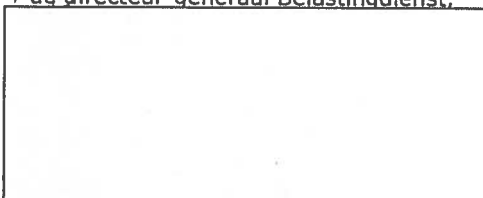
is bereikt. Met dit voorstel blijft de oorspronkelijke doelstelling van onze afspraken in stand om zo veel als mogelijk weg te blijven bij gedwongen mobiliteit voor medewerkers die geraakt worden door de Investeringsagenda. Daarmee voorkomen we zoveel als mogelijk aanvullende – en eventueel pijnlijke – maatregelen.

**Directoraat-Generaal  
Belastingdienst**

**Ons kenmerk  
DGB/2016/2463**

Graag bespreek ik mijn voorstel met u in ons volgende formeel overleg op 6 juni a.s.

Hoogachtend,  
de directeur-generaal Belastingdienst.



**BIJLAGE**

Directoraat-Generaal  
Belastingdienst

**Tabel 1: Uitstroom per functieniveau op basis van aantal aanmeldingen op 1-5-2016**

Ons kenmerk  
DGB/2016/2463

Functieniveau	Beoogde uitstroom IA*	Uitstroomstand aanmeldingen 1-5-2016**	Vershil	% Beoogde uitstroom
<b>B</b>	472	191	-281	40 %
<b>C</b>	2.236	1.009	-1.227	45 %
<b>D</b>	-	123	+123	
<b>E</b>	728	820	+92	113 %
<b>F</b>	216	473	+257	219 %
<b>I en I+</b>	36	72	+36	200 %
<b>Schaal 3-10</b>	504	504	0	100 %
<b>Schaal 11-18</b>	604	651	+47	108 %
<b>Totaal***</b>	<b>4.800</b>	<b>3.842</b>	<b>-954</b>	<b>80%</b>

\* Beoogde uitstroom uit de staande organisatie van 1200 per jaar, onderverdeeld naar 960 uitstroom naar Switch en 240 uitstroom met stimuleringspremie (1200 x4 jaar = 4800 totaal).

\*\* Totaal uitstroomstand is 3.842, onderverdeeld naar 2.205 uitstroom naar Switch en 1.637 uitstroom met een stimuleringspremie.

\*\*\* Alle rijen 'Totaal' en kolommen 'Vershil' zijn berekend op basis van een bronbestand met decimalen. Hierdoor komen in deze rijen / kolommen afrondingsverschillen voor.

**Tabel 2: Uitstroom tot 1-1-2018 vs beoogde uitstroom IA totaal per functieniveau**

Functieniveau	Beoogde uitstroom IA	Prognose 1-1-2018	Vershil	% Beoogde uitstroom
<b>B</b>	472	278	-195	59%
<b>C</b>	2.236	1.412	-824	63%
<b>D</b>	-	162	+162	
<b>E</b>	728	1.074	+345	147%
<b>F</b>	216	606	+389	280%
<b>I en I+</b>	36	87	+51	238%
<b>Schaal 3-10</b>	504	733	+229	145%
<b>Schaal 11-18</b>	604	852	+247	141%
<b>Totaal</b>	<b>4.800</b>	<b>5.203</b>	<b>+403</b>	<b>108%</b>

- De verdeling van functieniveaus laat een zeer grote kwalitatieve mismatch zien, oplopend tot 280% van de beoogde uitstroom.
- De functieniveaus B en C blijven achter.

**Tabel 3: Uitstroom tot 1-1-2018 vs beoogde uitstroom IA tot 1-1-2018 per proces**

Functieniveau	Beoogde uitstroom IA 1-1-18	Prognose 1-1-18	Vershil	% Beoogde uitstroom
<b>Interactie</b>	522	254	-268	49 %
<b>Toezicht</b>	453	2.035	+1.583	450 %
<b>Invordering</b>	73	427	+354	585 %
<b>Bezwaar</b>	270	154	-116	57 %
<b>Administratie</b>	705	626	-79	89 %
<b>M+S</b>	141	762	+622	542 %
<b>IV</b>	238	778	+541	328 %
<b>Toeslagen</b>	-	167	+167	
<b>Totaal</b>	<b>2400</b>	<b>5.203</b>	<b>+2.803</b>	<b>217 %</b>

- Wanneer de regeling op huidige wijze wordt voortgezet, zal op 1-1-2018 een uitstroom van 5.203 fte zijn bereikt.
- De prognose voorziet in een voortijdige uitstroom en loopt aanzienlijk voor op de gewenste fasering.
- In dit aantal zijn nog niet de medewerkers opgenomen die in een reorganisatie moeten worden aangewezen. Daarmee wordt de 4.800 nog eerder bereikt.

Directoraat-Generaal  
Belastingdienst

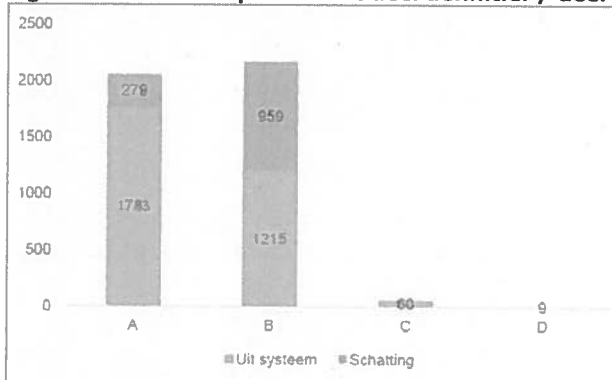
Ons kenmerk  
DGB/2016/2463

**Tabel 4: Uitstroom IA totaal vs uitstroom tot 2024 bij voortzetting generieke vrijwillige fase**

Functionieniveau	Beoogde uitstroom IA	Prognose 2024	Verschil	% Beoogde uitstroom
<b>B</b>	472	396	-76	84 %
<b>C</b>	2.236	1.803	-433	81 %
<b>D</b>	-	203	+203	-
<b>E</b>	728	1.455	+727	200 %
<b>F</b>	216	1.023	+807	474 %
<b>I en I+</b>	36	222	+186	616 %
<b>Schaal 3-10</b>	504	1.236	+732	245 %
<b>Schaal 11-18</b>	604	1.609	+1.005	266 %
<b>Totaal</b>	<b>4.800</b>	<b>7.949</b>	<b>+3.149</b>	<b>166 %</b>

- Groepsfuncties B en C blijven achter, bij reorganisaties zal hier dan nog verplichte aanwijzing gaan plaatsvinden. De totale uitstroom zal als gevolg hiervan verder stijgen richting 8500 fte .
- Totaal factor 1,7 te hoog, 45% van totale uitstroom moet worden vervangen.
- In groepsfunctie F en I moet 80% worden vervangen.
- Vanaf groepsfunctie E extreem hoog.

**Figuur 1: Uitstroom per variant deel definitief / deel prognose**



Tabellen 1 t/m 4 zijn exclusief Douane en FIOD. Figuur 1 is inclusief Douane en FIOD.

Ministerie van Financiën

> Retouradres Postbus 20201 2500 EE Den Haag

de leden van het Georganiseerd Overleg Belastingdienst

Directoraat-Generaal Belastingdienst

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

Ons kenmerk  
DGB/ 2016-2755M

Datum 7 juni 2016

Betreft Nadere informatie toepassing VWNW-beleid n.a.v. overleg 6 juni 2016

Geachte leden,

Zoals beschreven in mijn brief van 23 mei jl. is de Investeringsagenda in 2015 gepresenteerd als meerjarig programma om ervoor te zorgen dat de Belastingdienst ook in de toekomst in staat is om de opgedragen taken uit te voeren en duurzaam de gewenste maatschappelijke effecten te bereiken. De investeringen in innovatie en de veranderingen in het primaire proces die daarmee samenhangen zullen tot gevolg hebben dat voor ca. 5000 medewerkers (4800 fte) het werk fundamenteel verandert of verdwijnt. Om verplichte mobiliteit zoveel mogelijk te voorkomen hebben wij vrijwillige mobiliteit willen stimuleren middels een VWNW-arrangement. De belangstelling voor dit arrangement blijkt significant groter dan onze oorspronkelijke prognose. Daarnaast doet zich een mismatch voor in bepaalde functiegroepen en voor bepaalde bedrijfskritische functies. Daarom heb ik u voorgesteld de afspraken aan te passen. Op 6 juni jl. hebben we hier formeel over gesproken. U heeft hierbij de gevoelens die bij een deel van de medewerkers leven verwoord en ik herhaal ook hier dat ik deze gevoelens begrijp en probeer daar zoveel als mogelijk rekening mee te houden. Er is echter sprake van een ernstige bedreiging voor de continuïteit en de duurzame betaalbaarheid van de Belastingdienst, waardoor ik gedwongen ben om nadere maatregelen te nemen.

In het gesprek gisteren heb ik een actualisatie van de verwachte uitstroomcijfers gegeven en een toelichting op de problemen die ik verwacht voor de continuïteit. Ook is door de Inspectie der Rijksfinanciën een toelichting gegeven op de (mogelijke) financiële gevolgen van het openhouden van de regeling.

Alvorens u uw achterban raadpleegt over aanpassingen van de afspraken heeft u verzocht om een nadere financiële onderbouwing van de huidige effecten van de regeling. U heeft verder aangegeven dat het voor medewerkers belangrijk is vertrouwen te hebben dat besluitvorming over personele aangelegenheden op een zorgvuldige en transparante wijze tot stand komt. In deze brief zal ik op voorgenoemde punten nader ingaan.

**Financiële consequenties**

In de begroting 2016 is een integraal budget voor de Investeringsagenda tot stand gebracht bestaande uit twee elementen: budget voor switch en budget voor programmavernieuwingen (ten behoeve van ICT-projecten en aannemen nieuw

personeel).

Directoraat-Generaal Belastingdienst

Ons kenmerk  
DGB/ 2016-2755M

- = saldoverbeterend, € mln	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	cumulatief
Totaal Investeringsagenda	38	255	334	320	303	265	220	180	151	2.066
w.v. switch		63	91	120	138	120	75	35	6	648
w.v. programmavernieuwingen	38	192	243	200	165	145	145	145	145	1.418

De budgettaire gevolgen van de aanmeldingen tot nu toe (uitstroom van 4529 fte) passen niet binnen het voor Switch gereserveerde budget van €648 mln. cumulatief. Dit wordt met name veroorzaakt door de overinschrijving op de stimuleringspremie, de te betalen eindheffing (zie hierna) en extra vervangingskosten (vanwege mismatch). Hier staat een besparing in latere jaren tegenover, omdat de uitstroom veel eerder optreedt dan geraamd. Vanwege de grote toeloop in de generieke vrijwillige fase van oudere medewerkers (procentueel gezien veel meer uitstroom van deze groep afgezet tegen het aantal ouderen in de formatie, waardoor de facto sprake is van prepensioen) zal voor deze groep medewerkers een eindheffing van 52% moeten worden betaald over de stimuleringspremies (van gemiddeld circa €70.000). Bij de huidige stand van aanmeldingen op 6 juni jl. leidt dit per saldo tot een cumulatieve uitgavenraming in de orde van grootte van €700 mln. Hoe langer de regeling openstaat, hoe groter deze uitgaven worden.

Zonder aanpassing van de huidige regeling zal het aantal medewerkers dat uitstroomt verder oplopen. Dit leidt tot een aanzienlijk groter financieel beslag binnen het integrale budget van de Investeringsagenda. De extra uitgaven zullen binnen de bestaande budgettaire kaders (de begroting van de Belastingdienst) moeten worden opgevangen. Daarom is in mijn brief van d.d. 23 mei voorgesteld de generieke vrijwillige fase per functieniveau te beëindigen op het moment dat het geraamde effect van de Investeringsagenda voor dat specifieke niveau is bereikt.

#### **Betrokkenheid medewerkers**

Ik begrijp heel goed dat de door mij verwoorde noodzaak tot aanpassing van de regeling zo kort na de start bij medewerkers tot onrust leidt. Er zijn verwachtingen gewekt en het schenden van deze verwachtingen zou gevolgen kunnen hebben voor het vertrouwen tussen de dienstleiding en de medewerkers. Dat vind ik niet alleen vervelend, ik beschouw het als mijn opdracht om daar waar dit vertrouwen geschaad is te werken aan het herstel hiervan. Ik zal in de eerste plaats de totstandkoming en het gebruik van de kwantitatieve en kwalitatieve vooronderstellingen en ramingen laten onderzoeken en hoe deze zijn gebruikt in de aanloop naar onze overeenkomst. De uitkomsten zal ik met u delen en indien nodig zal ik maatregelen treffen om de kwaliteit hiervan structureel te verbeteren.

Daarnaast zal ik daarop vooruitlopend – mede gezien de aanstaande herinrichting – binnen DGBEL de benodigde *checks & balances* versterken, waardoor besluiten beter kunnen worden getoetst op hun (integrale) consequenties. Ten slotte wil ik met u bezien hoe uw rol kan worden versterkt zodat de kwaliteit van de keuzes in het kader van de Investeringsagenda wordt vergroot en het vertrouwen bestaat dat we de juiste keuzes maken. Ik heb mij al eerder een warm voorstander getoond van participatie binnen de Belastingdienst. Ik zie volop kansen om de betrokkenheid en participatie van medewerkers structureel te verankeren. Ik ben er van overtuigd dat dit zal bijdragen aan een gezond en gefundeerd vertrouwen tussen de dienstleiding en de medewerkers. Dat zal – soms pijnlijke – keuzes niet voorkomen maar een goede basis bieden voor een op haar taak berekende

Belastingdienst waar het fijn en goed werken is.

Directorant-Generaal Belastingdienst

Met deze brief heb ik u de informatie gegeven waar u in ons overleg van 6 juni jl. om gevraagd heeft. U heeft aangegeven met de informatie uit deze brief terug te gaan naar uw achterban. We hebben afgesproken om hier op 13 juni a.s. verder over te spreken. Het is een lastige opgave waarvoor wij staan maar ik hoop op een constructieve voortzetting van ons eerdere overleg.

Ons kenmerk  
DGB/ 2016-2755M

Hoogachtend,

de directeur-generaal Belastingdienst



**HEDEN, TER INFORMATIE**

Aan  
de Minister  
de Staatssecretaris

**Directoraat-Generaal  
Belastingdienst**

**Inlichtingen**

[Redacted box]

T [Redacted box]  
F [Redacted box]  
[Redacted box]@minfin.nl

**Datum**  
8 juni 2016

**Notitienummer**  
DGB/2016/2769

**Rubriek**  
Aangifte Belastingdienst

**Auteur**  
[Redacted box]

**Van**  
De directeur DGBel

**Kopie aan**  
Comm, PA 2x

**Bijlagen**  
1

# notitie

Brief reorganisatie Belastingdienst aan de bonden

Paraaf  
de Minister

Paraaf  
de Staatssecretaris

Via  
de plv. secretaris-generaal

Via  
directeur-generaal  
Belastingdienst

Medeparaaf  
de directeur  
Communicatie

Medeparaaf  
de directeur IRF

Medeparaaf  
de directeur FEZ

## Aanleiding

Bijgaand treft u de brief aan de leden van het Georganiseerd Overleg Belastingdienst (hierna: de bonden) aan, die gisteravond laat naar hen is verstuurd. De Belastingdienst is voornemens deze zo spoedig mogelijk op de eigen beeldkrant te publiceren. Deze notitie heeft tot doel u hierover voorafgaand te informeren.

## Toelichting

Afgelopen maandag is overleg gevoerd met de bonden. De bonden zijn nog niet overtuigd dat de continuïteit in het geding is. Hierover is geconcludeerd: agree to disagree. Op basis van de betaalbaarheid zien ze wel reden om terug te gaan naar hun achterban. Daarom hebben de bonden gevraagd om de financiële gevolgen per (bijgaande) brief aan hen te verstrekken. Het aantal Belastingdienstmedewerkers dat zich op 6 juni had aangemeld is zodanig dat dit leidt tot een uitgavenraming van circa € 700 mln. Dit betekent dat het begrote budget van € 648 mln. tekortschiet.

Daarnaast wordt in deze brief een aantal zaken aangekondigd die moeten helpen het vertrouwen te herstellen:

- 1) aankondiging evaluatieregeling
- 2) herstel checks and balances DGBel
- 3) medewerkers meer betrekken bij uitrol van de Investeringsagenda

De bonden hebben aangegeven naar aanleiding van de brief hun achterban te gaan raadplegen. De Belastingdienst geeft er de voorkeur aan voorafgaand daaraan zelf zijn medewerkers te informeren via de beeldkrant Aangezien de bonden al in het bezit zijn van de brief wil de Belastingdienst dat vandaag nog doen.





**TER BESLISSING**

Aan  
de Minister  
de Staatssecretaris

**Directoraat-Generaal  
Belastingdienst**

**Inlichtingen**

**Datum**  
14 juni 2016

**Notitienummer**  
DGB/2016/

**Rubriek**  
Werkgelegenheid, Arbeid en  
Personeel

**Auteur**

**Van**  
directeur-generaal  
Belastingdienst

**Kopie aan**  
Comm , PA 2x

**Bijlagen**

# notitie

Scenario's en mandaat uitstroom DGBel

**Aanleiding**

Afgelopen 30 maart jl. spraken we met u over de generieke openstelling van de vrijwillige fase van het VWNW-beleid voor de Belastingdienst (BD), dit vanwege de met de bonden gemaakte afspraken van december 2015, die bij ongewijzigd beleid naar verwachting ruim het dubbele gaat kosten t.o.v. het gereserveerde budget (€ 648 mln.). Op 6 juni is met de bonden gesproken. Over de uitkomst van het overleg van 6 juni bent u inmiddels per notitie geïnformeerd. De bonden zagen geen direct gevaar voor de continuïteit van de bedrijfsvoering. Wel wilden zij nader worden geïnformeerd over de onderbouwing van de cijfers en de financiële risico's als gevolg van de overeengekomen uitstroomregeling.

Op 13 juni jl. is opnieuw formeel overleg gevoerd met het Georganiseerd Overleg BD (GOBD) en lijkt een opening te zijn om de regeling aan te passen. Het is echter noodzakelijk om een aanpassing van de regeling eerst door te rekenen alvorens verder met elkaar te overleggen. Het overleg van 13 juni jl. is daarom geschorst en op woensdag 15 juni a.s. wordt verder formeel met de bonden gesproken.

**Gevraagde beslissing**

Graag verzoek ik u in te stemmen met het volgende voorstel voor het mandaat.

**Toelichting**

Op 23 mei 2016 is door de DG BD per brief het voorstel gedaan om de regeling per 1 juli 2016 te beëindigen voor die doelgroepen waar de beoogde uitstroom IA al is bereikt. In feite zou de regeling dan alleen blijven bestaan voor de lagere functieschalen.

De bonden blijven echter bij de afspraak van een generieke toepassing voor alle functieschalen en in ieder geval tot het afgesproken evaluatiemoment van begin 2018, onder het motto "afspraak is afspraak". De bonden hebben feitelijk nu een stap gezet door het moment van evaluatie (1-1-2018) als mogelijk einde van de regeling te zien. De bonden maken zich daarom sterk voor medewerkers die nog tot en met 2017 een keuze voor de regeling zouden kunnen maken. Belangrijk om hierbij te vermelden is dat zowel de landsadvocaat als BIZ aangeven dat de BD formeel-juridisch kwetsbaar is ten aanzien van het opzeggen van deze afspraken.

Bij informele verkenning van de standpunten bleek echter dat de bonden wel bereid zijn de generieke toepassing van de regeling te stoppen per 1 september 2016, onder de voorwaarde dat medewerkers die kiezen voor variant B langer in Switch kunnen verblijven. Dat verblijf zou dan tot uiterlijk 1 januari 2021 mogelijk moeten zijn. Concreet dus een uitloop van 18 maanden, gerekend vanaf 1 juli 2016. Met deze conditie kan de groep medewerkers die pas in 2017 een keuze willen maken al dit jaar worden bereikt als zij vóór 1 september 2016 een aanvraag indienen.

Dit voorstel betekent dat per 1 september de regeling stopt, de groep die een stimuleringspremie vraagt niet verder kan groeien en daarmee de onbeheersbaarheid beteugeld wordt. Het meegaan in deze variant zou echter leiden tot een overschrijding van het budget (648 mln) met 258 mln. Dit leidt tot een ontoelaatbare overschrijding.

De onderhandelingen in het formeel overleg van heden zijn er op gericht om weliswaar tot een gezamenlijke oplossing te komen, maar daarbij wel zo dicht mogelijk bij het mandaat te komen dat eerder is afgegeven, door in te zetten op een sluiting per 1 september of korter uitloop dan de gevraagde 18 maanden.

Daarbij zijn drie varianten uitgewerkt, waarbij steeds het uitgangspunt is dat de regeling stopt per 1 september 2016:

- 1) De termijn van verblijf in Switch wordt met 6 maanden verlengd en voor vervanging van de uitstroom wordt 20% gehanteerd.  
Dit leidt tot verwachte uitgaven conform het eerder door u gegeven mandaat van 52 mln boven de 648 mln  
Ondanks het twee maanden langer openhouden van de regeling en de verlenging met 6 maanden is het bedrag gelijk aan het eerder verleende mandaat (sluiting per 1-7-16) omdat meer medewerkers op korte termijn met een stimuleringspremie vertrekken en zij voor 80% niet vervangen worden (lagere salariskosten komende jaren).
- 2) De termijn van verblijf in Switch wordt met 9 maanden verlengd en voor vervanging van de uitstroom wordt eveneens 20% gehanteerd.  
Dit leidt tot een overschrijding van 71 mln, oftewel 19 mln boven het door u gegeven mandaat.  
Als het percentage van vervanging wordt gesteld op 15% blijven de uitgaven binnen het mandaat.
- 3) De termijn van verblijf in Switch wordt 12 maanden verlengd.  
Dit zou leiden tot een zeer forse overschrijding van 140 mln. Deze kan teruggebracht worden tot 87 mln (35 mln boven mandaat), als het

vervangingspercentage wordt gesteld op 15%.

In het informeel overleg hebben de bonden aangegeven dat zij ook bereid zijn de regeling per 1-7-17 te sluiten, dus een halfjaar eerder dan de geplande evaluatie. Feitelijk komt dit overeen met variant 3.

Een van de relevante variabelen bij de berekeningen is het vervangingspercentage. Op dit moment is sprake van een mismatch. Bij een vervangingspercentage van 15% is het risico op de continuïteit van de belastingontvangsten groter dan bij een vervangingspercentage van 20%.

#### *Gevraagde mandaat*

- Variant 1 past binnen het reeds afgegeven mandaat.
- Variant 2, in combinatie met vervangingspercentage van 20%, overschrijdt het mandaat met ca. € 20 miljoen. Hiervoor is nieuwe instemming nodig (eventueel telefonisch gedurende de onderhandelingen). Gegeven de juridisch zwakke onderhandelingspositie adviseren we u hiermee akkoord te gaan.

Uit de informele gesprekken met de bonden is weliswaar gebleken dat zij bereid zijn de regeling dicht te zetten per 1 september as, maar nog wel zo veel mogelijk medewerkers gebruik willen laten maken van de regeling. Het is belangrijk dat er ruimte is om te onderzoeken of in het formeel overleg van heden een gezamenlijke oplossing bereikt kan worden.

Als met de bonden niet tot overeenstemming wordt gekomen rest slechts een gang naar de rechter, waarbij duidelijk uit de adviezen naar voren komt dat de BD juridisch een zwakke positie heeft.

Binnen het gegeven mandaat zal de meerjarige budgettaire inpassing nader worden uitgewerkt en getoetst. De IRF stelt als uitgangspunt dat FEZ in overleg met de BD zorgt voor dekking binnen de Financiënbegroting binnen de reguliere meerjarenperiode tot en met 2021, hierover wordt u separaat geïnformeerd als onderdeel van de notitie over de sluitende begroting.



Ministerie van Financiën

> Retouradres Postbus 20201 2500 EE Den Haag

Leden van het GOBD

Directoraat-Generaal  
Belastingdienst

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

Inlichtingen



Ons kenmerk  
DGB/2016/2959

Uw brief (kenmerk)

Bijlagen  
1

Datum 17 juni 2016  
Betreft Voorstel aanpassing VWNW-beleid in het kader van de Investeringsagenda

Geachte leden,

De afgelopen periode hebben we veelvuldig en intensief gesproken over de regeling van de vrijwillige fase van het VWNW-beleid in het kader van de Investeringsagenda. Met elkaar zijn wij deze regeling begin dit jaar overeengekomen met het doel om de vrijwillige mobiliteit binnen de Belastingdienst te stimuleren voordat gestart wordt met het formeel reorganiseren van dienstonderdelen. In eerdere gesprekken heb ik aangegeven dat de belangstelling voor deze regeling veel groter is dan onze prognose destijds voorspelde.

Ook hebben we gesproken over het vertrouwen tussen medewerkers en dienstleiding. Ik neem dit punt uiterst serieus. Zoals ik in mijn brief van 6 juni jl. heb aangegeven zal ik in de eerste plaats de totstandkoming en het gebruik van de kwantitatieve en kwalitatieve vooronderstellingen en ramingen laten onderzoeken en hoe deze zijn gebruikt in de aanloop naar onze overeenkomst. De uitkomsten zal ik met u delen en indien nodig zal ik maatregelen treffen om de kwaliteit hiervan structureel te verbeteren. Daarnaast zal ik daarop vooruitlopend binnen DGBEL de benodigde *checks & balances* versterken, waardoor besluiten beter kunnen worden getoetst op hun (Integrale) consequenties. Ten slotte wil ik met u bezien hoe de rol van de centrales kan worden versterkt zodat de kwaliteit van de keuzes in het kader van de Investeringsagenda wordt vergroot en het vertrouwen bestaat dat we de juiste keuzes maken. Ik ben er van overtuigd dat dit zal bijdragen aan een gezond en gefundeerd vertrouwen tussen de dienstleiding en de medewerkers.

Ik heb woensdag 15 juni jl. met u gedeeld dat ik een situatie zie ontstaan waarbij de continuïteit van de organisatie en haar belangrijkste processen in gevaar dreigt te komen. Daarnaast heb ik gedeeld dat de uitstroom een dusdanige omvang begint aan te nemen, dat dit niet past binnen het voor Switch gereserveerde budget van 648 miljoen. Ik heb aangegeven dat budgettaire overschrijdingen als gevolg van onderstaand voorstel door de dienst zelf moeten worden opgevangen binnen de reguliere budgettaire kaders (dus buiten de Investeringsagenda).

In de gesprekken van afgelopen periode hebben ik verkennend gekeken naar een mogelijke aanpassing van de regeling om bovenstaande problematiek het hoofd te bieden. Afgelopen woensdag 15 juni hebben wij een aanpassing van de regeling besproken die tegemoet komt aan mijn zorg voor medewerkers in de functiegroepen B/C en in de loonschalen t/m 7, omdat van deze groepen het werk in veel gevallen als gevolg van de Investeringsagenda komt te vervallen. Ik heb geluisterd naar signalen uit de organisatie dat voor deze medewerkers de huidige regeling vaak onbereikbaar was. Daarom stel ik voor de verblijfsduur in Switch voor deze groep te verlengen van 3 jaar naar maximaal 4 jaar (inclusief verwerkingstijd van de aanvraag).

Directoraat-Generaal  
Belastingdienst

Ons kenmerk  
DGB/2016/2959

Tegelijkertijd kom ik tegemoet aan de vraag van de centrales van overheidspersoneel om medewerkers zo veel als mogelijk nog gebruik te laten maken van de regeling voor de vrijwillige fase. Daarom beëindig ik deze regeling niet per 1 juli, maar pas per 1 september 2016. Daarnaast krijgen de andere medewerkers die gebruik willen maken van variant B de mogelijkheid om maximaal 3,5 jaar (inclusief verwerkingstijd van de aanvraag) in Switch te verblijven.

Mijn voorstel is kort samengevat dus als volgt:

1) Aanvragen voor variant A, B, C en D blijven mogelijk tot 1 september 2016:

Per 1 september is het niet meer mogelijk dat medewerkers aanvragen doen voor het gebruik maken van de varianten A, B, C en D zoals beschreven in hoofdstuk 1 onderdeel 7B van de Personele Uitvoeringsbepalingen Belastingdienst (PUB).

2) Verlenging verblijfsduur in Switch met variant B:

Medewerkers die voor 1 september een aanvraag indienen/in hebben gedient voor variant B kunnen tot uiterlijk 1 maart 2020 in Switch verblijven. Gerekend vanaf 1 september 2016 betekent dit dat een medewerker nog maximaal drie jaar en zes maanden in Switch kan verblijven.

3) Verlenging verblijfsduur in Switch met variant B voor de groepsfunctionarissen B en C en medewerkers in individuele functies tot en met schaal 7:

Voor de medewerkers benoemd in een groepsfunctie B of C of in een individuele functie met een salarisschaal tot en met schaal 7 die opteren voor variant B, kunnen tot uiterlijk 1 september 2020 in Switch verblijven alvorens met gebruikmaking van de stimuleringspremie met ontslag te gaan. Gerekend vanaf 1 september 2016 betekent dit dat een medewerker nog maximaal vier jaar in Switch kan verblijven.

Uiteraard zullen medewerkers in Switch zinvol opgedragen werk op eigen niveau gaan uitvoeren. Onder andere daar waar de kennis van de medewerkers gebruikt kan worden t.b.v. van het inwerken van collega's (zodat hun kennis optimaal ingezet kan worden).

In de bijlage heb ik mijn voorstel verwoord in concrete aanvullingen op

hoofdstuk 1 onderdeel 7B van de PUB.

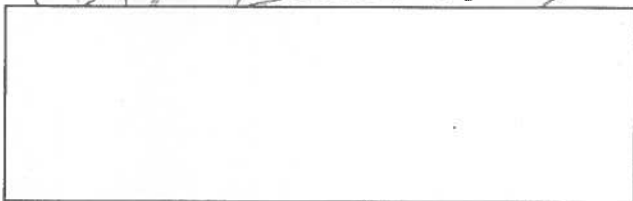
**Directoraat-Generaal  
Belastingdienst**

Ik heb hiermee een ultiem voorstel gedaan waarbij tegemoet wordt gekomen aan eisen die beide partijen aan een aanpassing van de regeling hebben gesteld. U heeft aangegeven dit voorstel aan uw achterban te zullen voorleggen.

**Ons kenmerk  
DGB/2016/2959**

Ik denk hiermee een passende oplossing te hebben gevonden voor de ontstane problematiek van de uitstroom die voor iedereen aanvaardbaar is. Graag verneem ik van u op uiterlijk vrijdag 24 juni a.s. de uitkomst van deze raadpleging.

Hoogachtend,  
de directeur-generaal Belastingdienst,



Bijlage 1 Voorstel voor aanvulling van hoofdstuk 1 onderdeel 7B PUB.

Directoraat-Generaal  
Belastingdienst

Ten aanzien van de varianten A en B zoals beschreven in hoofdstuk 1 onderdeel 7B PUB deze varianten op basis van het voorstel met het volgende worden aangevuld:

Ons kenmerk  
DGB/2016/2959

*Variant A, C en D:*

- *Per <datum> 2016 geldt dat aanvraagformulieren voor variant A vóór 1 september 2016 dienen te zijn ontvangen door het bevoegd gezag. Een aanvraag is door het bevoegd gezag ontvangen indien de indiener van de aanvraag daarvan een bevestiging heeft ontvangen na afronding van de aanvraag. Voor eenieder van wie de aanvraag niet ontvangen is voor 1 september 2016 geldt dat zij geen beroep meer kunnen doen op deze variant.*

*Variant B:*

- *Per <datum>2016 geldt dat aanvraagformulieren voor variant B vóór 1 september 2016 dienen te zijn ontvangen door het bevoegd gezag. Een aanvraag is door het bevoegd gezag ontvangen indien de indiener van de aanvraag daarvan een bevestiging heeft ontvangen na afronding van de aanvraag. Voor eenieder van wie de aanvraag niet ontvangen is voor 1 september 2016 geldt dat zij geen beroep meer kunnen doen op deze variant.*
- *Het Switchplan bevat tevens afspraken over:*
  - *de uitstroombdatum, waarbij voorwaarde is dat deze datum uiterlijk de datum is waarop de vrijwillige medewerker IA de AOW-gerechtigde leeftijd bereikt, doch in ieder geval niet verder is gelegen dan 1 maart 2020;*
  - *In afwijking hierop geldt voor de medewerker die direct voorafgaand aan het opstellen en accepteren van het Switchplan voor variant B, benoemd was in de groepsfunctie B of C of in een individuele functie tot en met schaal 7 het volgende:*
    - de uitstroombdatum, waarbij voorwaarde is dat deze datum uiterlijk de datum is waarop de medewerker de AOW-gerechtigde leeftijd bereikt, doch in ieder geval niet verder is gelegen dan 1 september 2020;*



Ministerie van Financiën

> Retouradres Postbus 20201 2500 EE Den Haag

leden van het GOBD

Directoraat-Generaal  
Belastingdienst

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

Inlichtingen

T  
F 0

@mlnfin.nl

Ons kenmerk  
DGB/2016-3057

Uw brief (kenmerk)

Bijlagen  
1

Datum 29 juni 2016  
Betreft Akkoord aanpassing VWNW-beleid in het kader van de  
Investeringsagenda

Geachte leden,

De afgelopen periode hebben we vaak gesproken over de regeling van de vrijwillige fase van het VWNW-beleid in het kader van de Investeringsagenda vanwege de grote risico's voor de continuïteit van de bedrijfsvoering. Dit heeft geresulteerd in een ultimatum voorstel van mijn zijde op 17 juni jl. inhoudende:

- 1) Aanvragen voor variant A, B, C en D blijven mogelijk tot 1 september 2016:  
Per 1 september is het niet meer mogelijk dat medewerkers aanvragen doen voor het gebruik maken van de varianten A, B, C en D zoals beschreven in hoofdstuk 1 onderdeel 7B van de Personele Uitvoeringsbepalingen Belastingdienst (PUB).
- 2) Verlenging verblijfsduur in Switch met variant B:  
Medewerkers die voor 1 september een aanvraag indienen/in hebben gediend voor variant B kunnen tot uiterlijk 1 maart 2020 in Switch verblijven alvorens met gebruikmaking van de stimuleringspremie met ontslag te gaan. Gerekend vanaf 1 september 2016 betekent dit dat een medewerker nog maximaal drie jaar en zes maanden in Switch kan verblijven.
- 3) Verlenging verblijfsduur in Switch met variant B voor de groepsfunctionarissen B en C en medewerkers in individuele functies tot en met schaal 7:  
Voor de medewerkers benoemd in een groepsfunctie B of C of in een individuele functie met een salarisschaal tot en met schaal 7 die opteren voor variant B, kunnen tot uiterlijk 1 september 2020 in Switch verblijven alvorens met gebruikmaking van de stimuleringspremie met ontslag te gaan. Gerekend vanaf 1 september 2016 betekent dit dat een medewerker nog maximaal vier jaar in Switch kan verblijven.

U hebt dit voorstel aan uw achterban voorgelegd. In het GOBD van 28 juni jl. is de minimaal vereiste overeenstemming bereikt over mijn voorstel voor aanpassing van het VWNW-beleid in het kader van de Investeringsagenda met ingang van 1



juli 2016. Het is voor de toekomst en de continuïteit van de Belastingdienst van groot belang de regeling overeenkomstig mijn voorstel aan te passen. Per 1 juli 2016 zullen de op 17 juni jl. voorgestelde aanpassingen dan ook in werking treden.

Directoraat-Generaal  
Belastingdienst

Ons kenmerk  
DGB/2016-3057

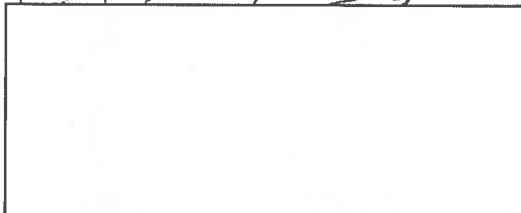
Ook zullen we in het GOBD de komende tijd aandacht hebben voor de gedeelde zorg voor de medewerkers in de groepsfuncties B en C. Daarnaast bezien we hoe Switch beter kan aansluiten bij de grote uitdagingen waar de dienst de komende jaren voor staat. Daarbij zal Switch gericht gaan werken aan het gebruik maken van de ervaring en de inzetbaarheid van de medewerkers binnen de Belastingdienst om zodoende ook de continuïteit in de bedrijfsvoering goed te kunnen borgen. Het verbeteren van de mogelijkheden voor interne doorstroom, het zo optimaal mogelijk inzetten van de reeds beschikbare capaciteit en inzetten op werving zijn aandachtspunten waarmee we aan de slag moeten. Verder is door u aandacht gevraagd voor de managementcultuur en heeft u zorgen geuit over de verdergaande robotisering in relatie tot vaktechniek. Deze onderwerpen zullen komende maanden de agenda van het GOBD domineren.

Met u heb ik afgesproken dat we met elkaar aan vertrouwen gaan werken. Door terug te kijken naar de afgelopen tijd en te bekijken waar we elkaar gevonden, maar ook waar we elkaar gemist hebben. Tegen deze achtergrond wil ik op korte termijn met u een afspraak maken om hier verder over te praten. Met als achterliggend doel om de participatie van de centrale van overheidspersoneel goed te borgen in het omvangrijke veranderproces van de Investeringsagenda en afspraken te maken hoe we dit gaan vormgeven.

Tot slot treft u in de bijlage de aanvullende afspraken over de toepassing van de bepalingen uit hoofdstuk 1 onderdeel 7B PUB aan. Graag verneem ik uw reactie op deze aanvullingen. Indien u opmerkingen heeft op deze aanvullingen kunt u deze tot 1 juli 2016 kenbaar maken. Vervolgens zal ik tot publicatie van de aanvullingen overgaan.

Ik besef dat de afgelopen periode voor iedereen een moeilijke en onzekere periode is geweest. Ik heb het zeer gewaardeerd dat u bereid bent geweest om in deze periode met mij in overleg te treden over de ontstane problematiek.

Hoogachtend,  
de directeur-generaal Belastingdienst



**Aanvullende afspraken over de toepassing van de bepalingen uit hoofdstuk 1 onderdeel 7B van de Personele Uitvoeringsbepalingen Belastingdienst (PUB).**

In het overleg tussen de directeur-generaal Belastingdienst en de vertegenwoordigers van de centrales van overheidspersoneel zijn op 28 juni 2016 de volgende afspraken overeengekomen:

- 1) Aanvragen voor variant A, B, C en D mogelijk tot 1 september 2016:  
Per 1 september is het niet meer mogelijk dat medewerkers aanvragen doen voor het gebruik maken van de varianten A, B, C en D zoals beschreven in hoofdstuk 1 onderdeel 7B van de Personele Uitvoeringsbepalingen Belastingdienst (PUB).
- 2) Verlenging verblijfsduur in Switch met variant B:  
Medewerkers die voor 1 september een aanvraag indienen/in hebben gedient voor variant B kunnen tot uiterlijk 1 maart 2020 in Switch verblijven alvorens met gebruikmaking van de stimuleringspremie met ontslag te gaan. Gerekend vanaf 1 september 2016 betekent dit dat een medewerker nog maximaal drie jaar en zes maanden in Switch kan verblijven.
- 3) Verlenging verblijfsduur in Switch met variant B voor de groepsfunctionarissen B en C en medewerkers in individuele functies tot en met schaal 7:  
Voor de medewerkers benoemd in een groepsfunctie B of C of in een individuele functie met een salarisschaal tot en met schaal 7 die opteren voor variant B, kunnen tot uiterlijk 1 september 2020 in Switch verblijven alvorens met gebruikmaking van de stimuleringspremie met ontslag te gaan. Gerekend vanaf 1 september 2016 betekent dit dat een medewerker nog maximaal vier jaar in Switch kan verblijven.

Bovenstaande afspraken brengen de volgende wijzigingen in hoofdstuk 1 onderdeel 7B Personele Uitvoeringsbepalingen Belastingdienst met zich mee.

- 1) Ten aanzien van hetgeen beschreven onder het kopje "werkingsduur" is in hoofdstuk 1 onderdeel 7B het volgende opgenomen:

**Werkingsduur**

Hoofdstuk 1, onderdeel 7B PUB wordt gedurende de looptijd van de Investeringsagenda en de daaruit voortkomende reorganisaties toegepast. De in het juridisch kader genoemde regelgeving en beleidsregels zijn uitgangspunt van dit onderdeel. Dit betekent dat als tijdens de geldigheidsduur wijzigingen optreden in het juridisch kader, in overleg met de centrales voor overheidspersoneel, beoordeeld zal worden, welk effect dat heeft op dit onderdeel en of dit aanpassing van dit onderdeel verlangt. Over eventuele aanpassingen zal overeenstemming moeten worden bereikt.

*De duur van de vrijwillige fase vanaf 1 januari 2016 wordt toegepast gedurende de looptijd van de Investeringsagenda. Dat neemt niet weg dat zich omstandigheden kunnen voordoen waarbij er onaanvaardbare risico's worden gelopen ten aanzien van de continuïteit in de bedrijfsvoering, die van invloed kunnen zijn op de geldigheidsduur. Om die reden vindt periodiek en voor de eerste keer na twee jaar, begin 2018, een evaluatie plaats.*

Met ingang van 1 juli 2016 wordt deze tekst onder "werkingsduur" vervangen door:

**Werkingsduur**

Hoofdstuk 1, onderdeel 7B PUB wordt gedurende de looptijd van de Investeringsagenda en de daaruit voortkomende reorganisaties toegepast. De in het juridisch kader genoemde regelgeving en beleidsregels zijn uitgangspunt van dit onderdeel. Dit betekent dat als tijdens de geldigheidsduur wijzigingen optreden in het juridisch kader, in overleg met de centrales voor overheidspersoneel, beoordeeld zal worden, welk effect dat heeft op dit onderdeel en of dit aanpassing van dit onderdeel verlangt. Over eventuele aanpassingen zal overeenstemming moeten worden bereikt.

*De duur van de vrijwillige fase vanaf 1 januari 2016 wordt toegepast tot 1 september 2016.*

- 2) Ten aanzien van hetgeen beschreven onder het kopje "switch" is in hoofdstuk 1 onderdeel 7B het volgende opgenomen:

#### **Switch**

Het onderdeel Belastingdienst/Switch heeft tot taak de mobiliteit die voortkomt uit de reorganisaties Investeringsagenda te realiseren, met behulp van daartoe geselecteerde en opgeleide leidinggevenden, gecertificeerde loopbaancoaches en medewerkers. In Switch worden medewerkers ondergebracht die hier op basis van vrijwilligheid voor kiezen (de vrijwillige medewerker IA) of medewerkers die na toedeling naar aanleiding van een reorganisatie, niet direct plaatsbaar zijn bij een (ander) onderdeel van de Belastingdienst en als gevolg daarvan verplichte VWNW-kandidaat zijn. Uiterlijk twee jaar voorafgaand aan de beoogde datum van opheffen van Switch wordt een evaluatie gehouden en besproken met de COR en de centrales voor overheidspersoneel.

#### Switchplan

Het bevoegd gezag van Switch stelt na overleg met de betrokken medewerker op basis van het advies vanuit het Serviceloket arrangementen of het loopbaanonderzoek en advies van Switch, het Switchplan vast. Daarbij wordt onderscheid gemaakt naar:

- Het Switchplan inhoudende een vaststellingsovereenkomst (zie hierna variant A, B en D);
- Het Switchplan inhoudende een mobiliteitsplan (zie hierna variant C en verplichte VWNWkandidaten), gericht op het verrichten van passende werkzaamheden, begeleiding en uitstroom). Het bepaalde in paragraaf 2 en artikel 49uu van hoofdstuk VIIbis ARAR is op het Switchplan van toepassing.

Met ingang van 1 juli 2016 wordt deze tekst onder "Switch" vervangen door:

#### **Switch**

Het onderdeel Belastingdienst/Switch heeft tot taak de mobiliteit die voortkomt uit de reorganisaties Investeringsagenda te realiseren, met behulp van daartoe geselecteerde en opgeleide leidinggevenden, gecertificeerde loopbaancoaches en medewerkers. In Switch worden medewerkers ondergebracht die hier op basis van vrijwilligheid voor kiezen (de vrijwillige medewerker IA) of medewerkers die na toedeling naar aanleiding van een reorganisatie, niet direct plaatsbaar zijn bij een (ander) onderdeel van de Belastingdienst en als gevolg daarvan verplichte VWNW-kandidaat zijn. Uiterlijk twee jaar voorafgaand aan de beoogde datum van opheffen van Switch wordt een evaluatie gehouden en besproken met de COR en de centrales voor overheidspersoneel.

#### Switchplan

Het bevoegd gezag van Switch stelt na overleg met de betrokken medewerker op basis van het advies vanuit het Serviceloket arrangementen of het loopbaanonderzoek en advies van Switch, het Switchplan vast. Daarbij wordt onderscheid gemaakt naar:

- Het Switchplan inhoudende een vaststellingsovereenkomst (zie hierna variant A, B en D);
- Het Switchplan inhoudende een mobiliteitsplan (zie hierna variant C en verplichte VWNWkandidaten), gericht op het verrichten van passende werkzaamheden, begeleiding en uitstroom). Het bepaalde in paragraaf 2 en artikel 49uu van hoofdstuk VIIbis ARAR is op het Switchplan van toepassing.

*De aanvraag voor een Switchplan dient vóór 1 september 2016 te zijn ontvangen door het bevoegd gezag. Een aanvraag is door het bevoegd gezag ontvangen indien de Indiener van de aanvraag daarvan een (geautomatiseerde) bevestiging heeft ontvangen. Voor eenieder van wie de aanvraag niet ontvangen is vóór 1 september 2016 geldt dat geen Switchplan meer wordt vastgesteld. De aanvraag wordt gedaan door een persoonlijk gesprek aan te vragen via <http://intranet.belastingdienst.nl/belastingdienst-switch/aanmelden-persoonlijk-gesprek>. Als bewijs van de tijdige ontvangst van de aanvraag geldt de datum van een automatisch gegenereerde bevestiging.*

- 3) Ten aanzien van hetgeen beschreven onder het kopje "vrijwillige fase" ten aanzien van variant B is in hoofdstuk 1 onderdeel 7B het volgende opgenomen:

Variant B: Werk en uitstroom uit de sector Rijk (met aanspraak op een stimuleringspremie)  
Het Switchplan bevat afspraken over:

- de datum van overgang van de vrijwillige medewerker IA naar Switch;
- eventuele benodigde voorzieningen;
- de naar het oordeel van het bevoegd gezag passende werkzaamheden die de vrijwillige medewerker IA binnen Switch gaat verrichten, waarbij het continueren van de werkzaamheden die door de medewerker tot dan toe werden verricht bij het eigen onderdeel, zulks ter beoordeling door het bevoegd gezag, tot de mogelijkheden behoort;
- de datum waarop de aanstelling van de vrijwillige medewerker IA eindigt op eigen verzoek (de uitstroomdatum) onder toekenning van de stimuleringspremie met toepassing van artikel 49tt ARAR, waarbij de uitstroomdatum uiterlijk de datum is waarop de vrijwillige medewerker IA de AOW-gerechtigde leeftijd bereikt, doch in ieder geval niet verder is gelegen dan 3 jaar na de instroomdatum (de datum van overgang van de medewerker naar Switch);
- de stimuleringspremie, waarbij:
  - voor de berekening van de hoogte van de stimuleringspremie de in het ondertekende Switchplan opgenomen datum van uitstroom bepalend is;
  - tot 18 maanden voorafgaand aan het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd door de vrijwillige medewerker IA aanspraak bestaat op een volledige stimuleringspremie, zoals bepaald met toepassing van artikel 49tt, lid 4 en lid 6 ARAR; én
  - binnen 18 maanden voorafgaand aan het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd de hoogte van de stimuleringspremie als volgt wordt bepaald:

*De in artikel 49 tt, lid 3 ARAR bedoelde teller bedraagt het aantal resterende hele kalendermaanden tot aan de AOW-gerechtigde leeftijd.*

Met ingang van 1 juli 2016 wordt deze tekst onder "Vrijwillige fase" ten aanzien van variant B vervangen door:

Variant B: Werk en uitstroom uit de sector Rijk (met aanspraak op een stimuleringspremie)  
Het Switchplan bevat afspraken over:

- de datum van overgang van de vrijwillige medewerker IA naar Switch;
- eventuele benodigde voorzieningen;
- de naar het oordeel van het bevoegd gezag passende werkzaamheden die de vrijwillige medewerker IA binnen Switch gaat verrichten, waarbij het continueren van de werkzaamheden die door de medewerker tot dan toe werden verricht bij het eigen onderdeel, zulks ter beoordeling door het bevoegd gezag, tot de mogelijkheden behoort;
- de datum waarop de aanstelling van de vrijwillige medewerker IA eindigt op eigen verzoek (de uitstroomdatum) onder toekenning van de stimuleringspremie met toepassing van artikel 49tt ARAR, waarbij de uitstroomdatum uiterlijk de datum is waarop de vrijwillige medewerker IA de AOW-gerechtigde leeftijd bereikt, doch in ieder geval niet verder is gelegen dan 1 maart 2020;
- Voor de medewerker die direct voorafgaand aan het opstellen en accepteren van het Switchplan, benoemd was in de groepsfunctie B of C of in een individuele functie tot en met schaal 7 is het vorenstaande onverkort van toepassing met dien verstande dat als uiterlijke uitstroomdatum 1 september 2020 geldt in plaats van 1 maart 2020;
- de stimuleringspremie, waarbij:

- o o voor de berekening van de hoogte van de stimuleringspremie de in het ondertekende Switchplan opgenomen datum van uitstroom bepalend is;
- o o tot 18 maanden voorafgaand aan het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd door de vrijwillige medewerker IA aanspraak bestaat op een volledige stimuleringspremie, zoals bepaald met toepassing van artikel 49tt, lid 4 en lid 6 ARAR; én
- o o binnen 18 maanden voorafgaand aan het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd de hoogte van de stimuleringspremie als volgt wordt bepaald:

*De In artikel 49 tt, lid 3 ARAR bedoelde teller bedraagt het aantal resterende hele kalendermaanden tot aan de AOW-gerechtigde leeftijd.*

- 4) Ten aanzien van hetgeen beschreven onder het kopje "vrijwillige fase" ten aanzien van "overige" is in hoofdstuk 1 onderdeel 7B het volgende opgenomen:

*Overig*

- o De uiterste datum van het overeenkomen van een Switchplan is gekoppeld aan de laatste reorganisatie in het kader van de Investeringsagenda;
- o gedeeltelijke uitstroom is in dit kader niet mogelijk.

Met ingang van 1 juli 2016 wordt deze tekst onder "Vrijwillige fase" ten aanzien van variant B vervangen door:

*Overig*

- gedeeltelijke uitstroom is in dit kader niet mogelijk.

De directeur-generaal Belastingdienst



**TER INFORMATIE**

Aan  
de Minister

**Directoraat-Generaal  
Belastingdienst**

**Inlichtingen**

**Datum**  
29 juni 2016

**Notitienummer**  
DGB/2016-3181

**Auteur**

**Van**  
adjunct-directeur  
Bedrijfsvoering

**Kopie aan,**  
Comm, PA 2x  
Staatssecretaris

**Bijlagen**  
2

# notitie

Akkoord GOBD over vertrekregeling Belastingdienst

Paraaf  
de Minister

Paraaf  
de Staatssecretaris

Via  
de secretaris-  
generaal

Via  
directeur-generaal  
Belastingdienst

Medeparaaf  
de directeur Financieel-  
Economische Zaken

Medeparaaf  
de directeur Inspectie der  
Rijksfinanciën

Medeparaaf  
de directeur  
Communicatie

## Aanleiding

Op 28 juni is er een akkoord bereikt binnen het GOBD over de vertrekregeling Belastingdienst. Graag informeren wij u over de uitkomsten. De staatssecretaris is reeds mondeling op de hoogte gesteld hiervan.

## Kern

- Afsproken is dat regeling van de vrijwillige fase van het VWNW-beleid in het kader van de Investeringsagenda wordt aangepast, conform het ultiem voorstel daartoe gedaan door de directeur-generaal Belastingdienst van 17 juni jl.
- Dit houdt in dat de regeling per 1/9 dicht gaat. De verblijfsduur in Switch is voor medewerkers in functiegroepen B en C en in schalen t/m 7 met 12 maanden verlengd en voor de overige medewerkers met 6 maanden.

De extra uitgaven van dit voorstel bedragen € 69 mln. wat past binnen het verruimde mandaat van €70. mln. Binnen het GOBD van 28 juni jl. is hiervoor de minimaal vereiste overeenstemming bereikt. Twee bonden stemden voor (CNV en CMHF) en twee tegen (FNV en NCF). Hiermee kon de DG (met inachtneming van de beschreven procedure) de regeling aanpassen. Dit heeft de verhouding tussen de bonden wel wat doen verslechteren.

Het CNV vroeg mede naar aanleiding van hun steun extra aandacht voor de medewerkers in de groepsfuncties B en C. Dat is opgepakt en wordt nu verder uitgewerkt

In de bijlage treft u de brief aan de bonden aan waarin de gemaakte afspraken zijn vastgelegd. De brief zal woensdag 29 juni verstuurd worden. Tevens treft u een brief aan de Kamer aan. Hierin wordt de Kamer op hoofdlijnen geïnformeerd over het bereikte akkoord cf. de toezegging bij het AO door de staatssecretaris.

Belastingdienst



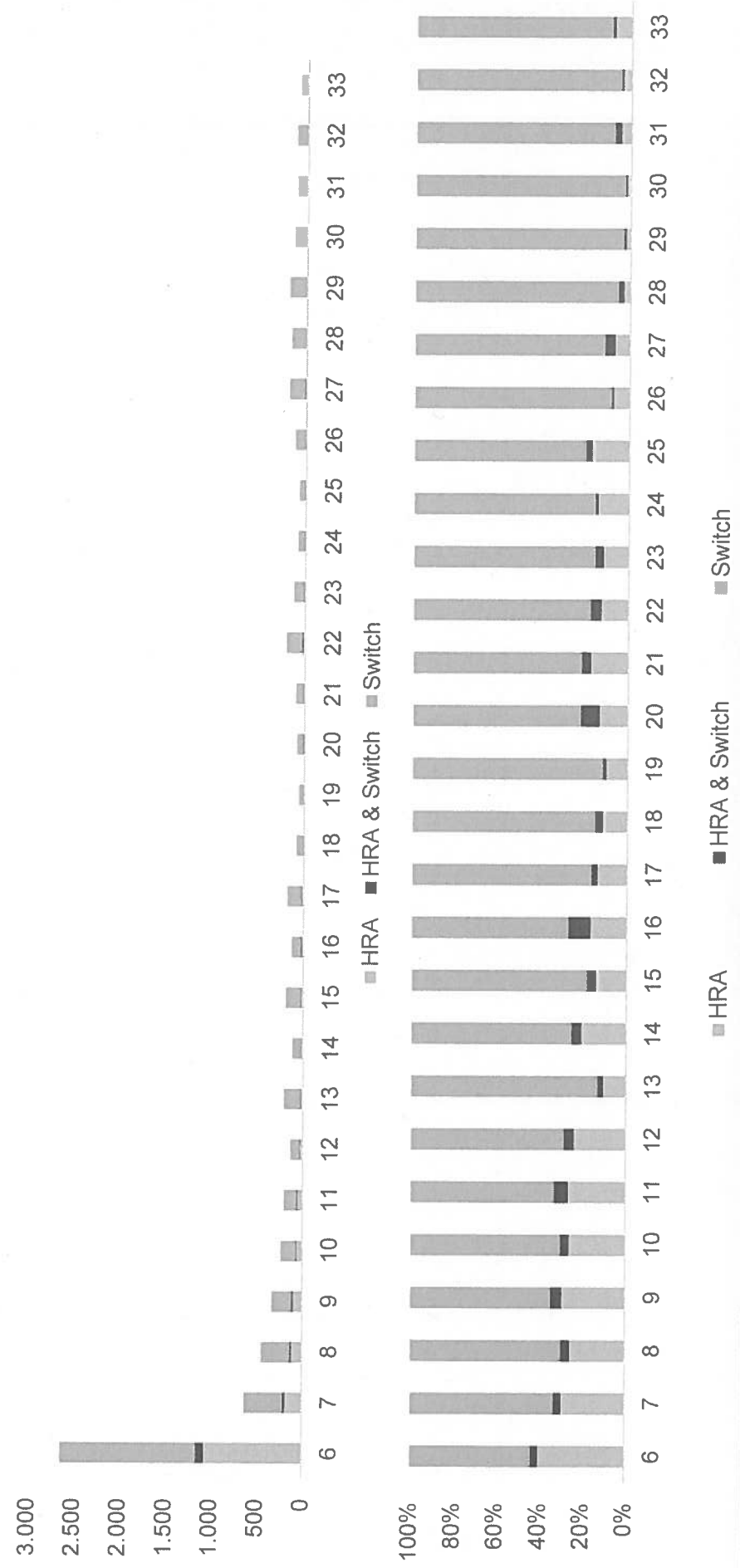
# Prognose gebruik stimuleringspremie

Gebruikte data 22-08-2016



# Aantal aanmeldingen

Sinds 1 februari kunnen medewerkers zich aanmelden. In totaal hebben circa 7500 medewerkers een gesprek aangevraagd. Het merendeel hiervan heeft een gesprek bij Switch aangevraagd voor verkenning van de optie BCD.





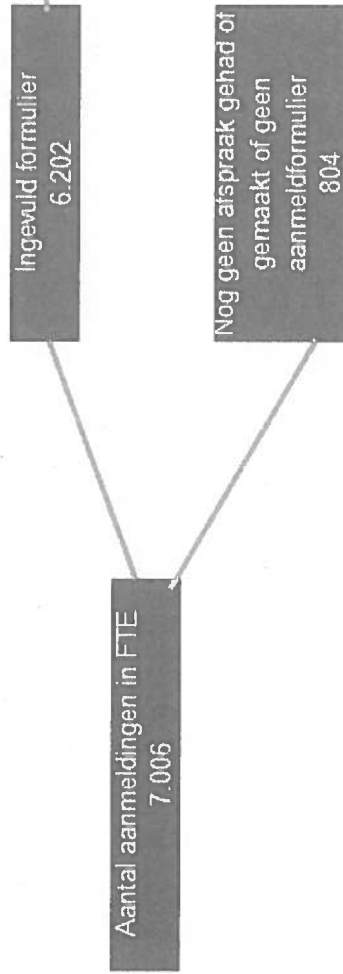
# Gespreksresultaat: aantal FTE



Sinds 1 februari kunnen medewerkers zich aanmelden. In totaal heeft circa 7000 FTE een gesprek aangevraagd. Er is met ongeveer 6200 FTE een gesprek gevoerd, daarvan ziet 17% af van het gebruik van de regeling en 7% heeft nog geen keuze gemaakt. Van 804 FTE is nog geen gespreksverslag beschikbaar. Dit betekent dat, zonder de stoppers, 5948 FTE zich heeft aangemeld.

Ten opzichte van de vorige prognose zien we dat de nieuwe ingevulde formulieren vooral bestaan uit variant B.

Keuze	fte	% van ingevuld formulier
A	1.732	28%
B	2.926	47%
C	47	1%
D	17	0%
Ziet af	1.058	17%
Nog geen keuze	422	7%

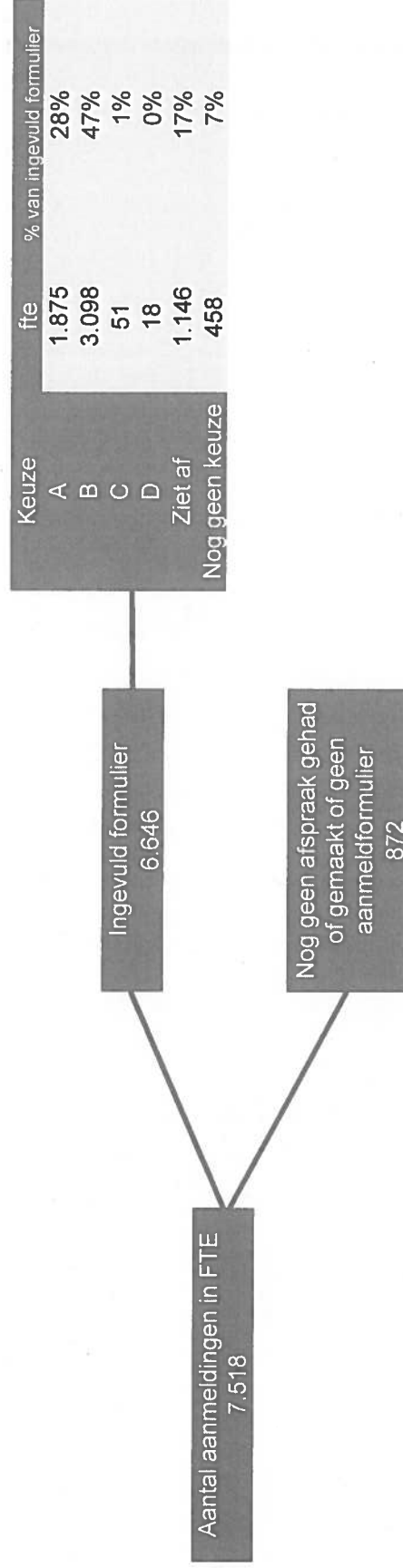


# Gespreksresultaat: aantal medewerkers



Sinds 1 februari kunnen medewerkers zich aanmelden. In totaal hebben circa 7500 medewerkers een gesprek aangevraagd. In totaal is er met ongeveer 6600 medewerkers een gesprek gevoerd, daarvan ziet 17% af van het gebruik van de regeling en 7% heeft nog geen keuze gemaakt. Van 872 medewerkers is nog geen gespreksverslag beschikbaar. Dit betekent dat, zonder de stoppers, 6372 medewerkers zich hebben aangemeld.

Ten opzichte van de vorige prognose zien we dat de nieuwe ingevulde formulieren vooral bestaan uit variant B.



# Gewenste uitstroombdatum

Inclusief Douane en FIOD



Van het aantal FTE's dat gekozen heeft voor variant A en B is bij 97% een gewenste uitstroombdatum in het systeem gevuld. Opvallend hierbij is dat dit bij een groot deel van de B variant niet is (groen). Daarnaast is bij een deel van de keuzes een datum ingevuld die verder in de toekomst ligt dan verwacht (geel).

Vergeleken met de vorige prognose, is er opnieuw vooral bij variant B – uitstroombjaar 2020 een toename zichtbaar.

	A		B		Totaal	
	fte	%	fte	%	fte	%
2016	1.721	99%	30	1%	1.751	38%
2017	6	0%	613	21%	619	13%
2018	0	0%	609	21%	609	13%
2019	0	0%	812	28%	812	17%
2020	3	0%	704	24%	707	15%
2021	0	0%	13	0%	13	0%
2022	0	0%	1	0%	1	0%
2023	0	0%	0	0%	0	0%
>2024	0	0%	2	0%	2	0%
Geen datum in systeem	2	0%	141	5%	143	3%
Eindtotaal	1.732	100%	2.926	100%	4.658	100%

# Prognose uitstroom

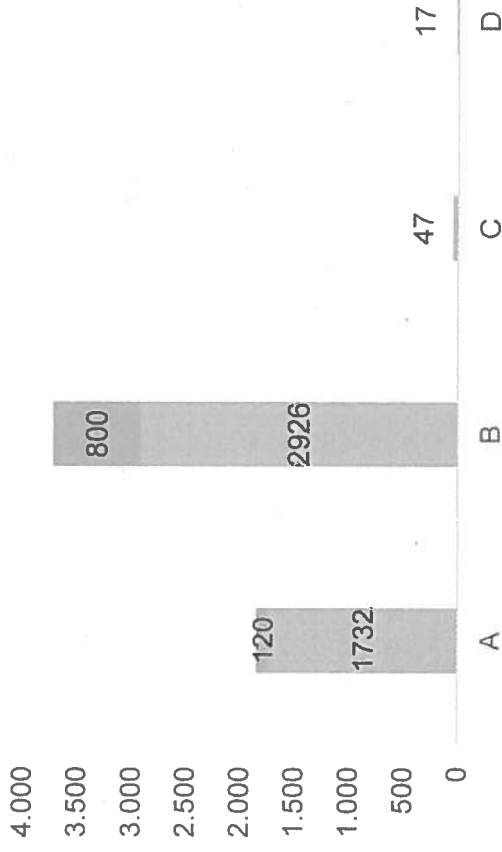


Van een deel van het aantal FTE dat zich heeft aangemeld is nog onduidelijk of en wanneer ze uitstromen. Met behulp van extrapolatie, rekening houdend met het type gesprek, is een prognose gemaakt op het gebruik van de regeling. Er is relatief veel onzekerheid rond de B variant.

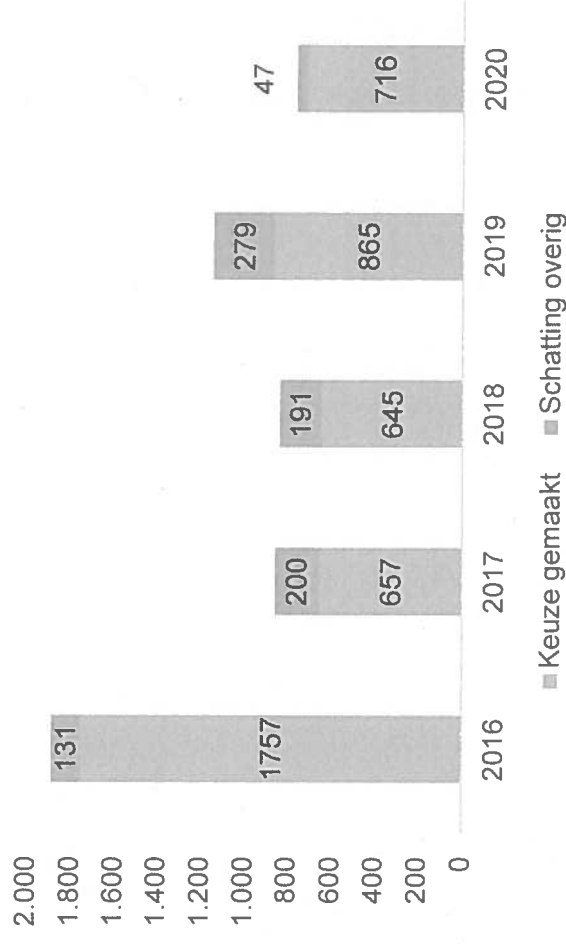
Ten opzichte van de vorige prognose, is er een vooral een toename in de keuze voor optie B te zien.

## Prognose uitstroom per variant (2016-2024)

Prognose A: 1856 FTE    Prognose B: 3726 FTE



## Prognose uitstroom per jaar (Totaal)



# Prognose uitstroom

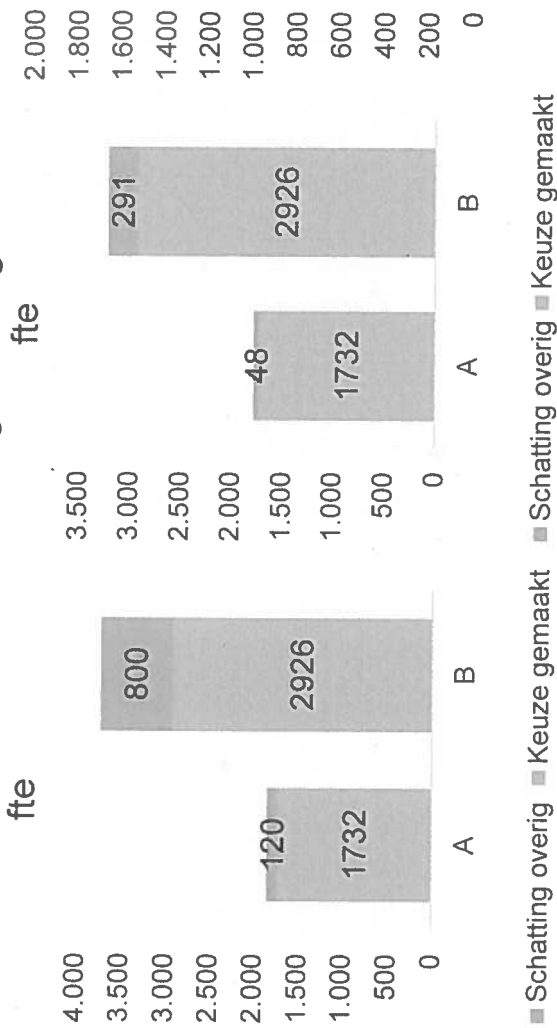


Op basis van de aanmeldingen is een hoge en een lage prognose gemaakt voor daadwerkelijk gebruik van de regeling. In de lage prognose is uitgegaan dat medewerkers die geen afspraak hebben ingepland, geen gebruik maken van de regeling. In de hoge prognose is op basis van extrapolatie wél uitgegaan van gebruik van de regeling.

## Prognose uitstroom per variant

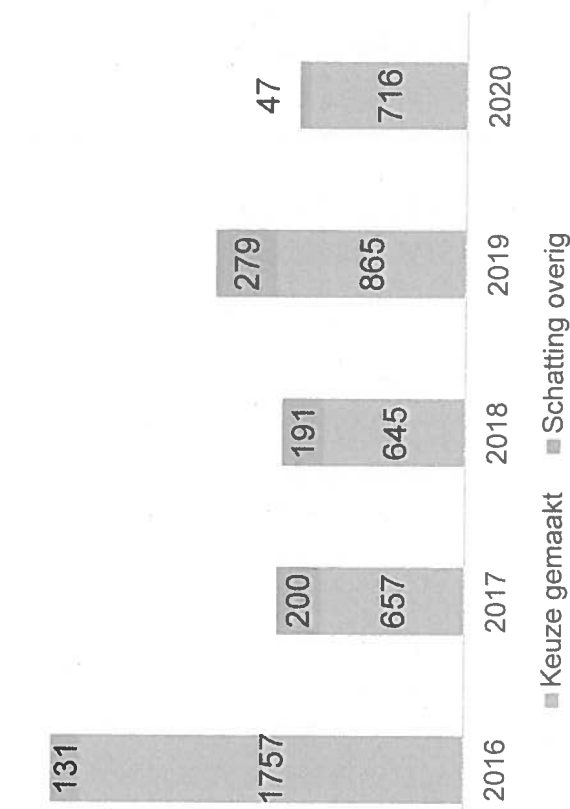
Prognose hoog: 5578 fte

Prognose laag: 4997 fte



## Prognose uitstroom per jaar (hoog)

Prognose uitstroom per jaar (hoog)



# Hoogte stimuleringspremie

Inclusief Douane en FIOD



De gemiddelde stimuleringspremie bedraagt 67.690 euro per FTE. Bij de A variant ligt de premie lager dan bij de B variant. Bij 145 FTE is in het systeem geen premie bekend.

	A	B	Totaal	fte
<b>Gemiddelde premie</b>	<b>64.829</b>	<b>69.519</b>	<b>67.690</b>	<b>4.514</b>
t/m 24 jaar			10.570	1
25 t/m 34 jaar	12646	17.165	12.977	39
35 t/m 44 jaar	24038	39.353	28.292	48
45 t/m 54 jaar	50137	58.114	54.358	98
55 t/m 59 jaar	63404	68.619	68.212	796
60+ jaar	67535	70.513	69.181	3.532
Geen premie in Reetool	-	-	-	145
Negatieve premie in Reetool				0
<b>aantal fte</b>	<b>1.732</b>	<b>2.926</b>		<b>4.659</b>

# Bijlage

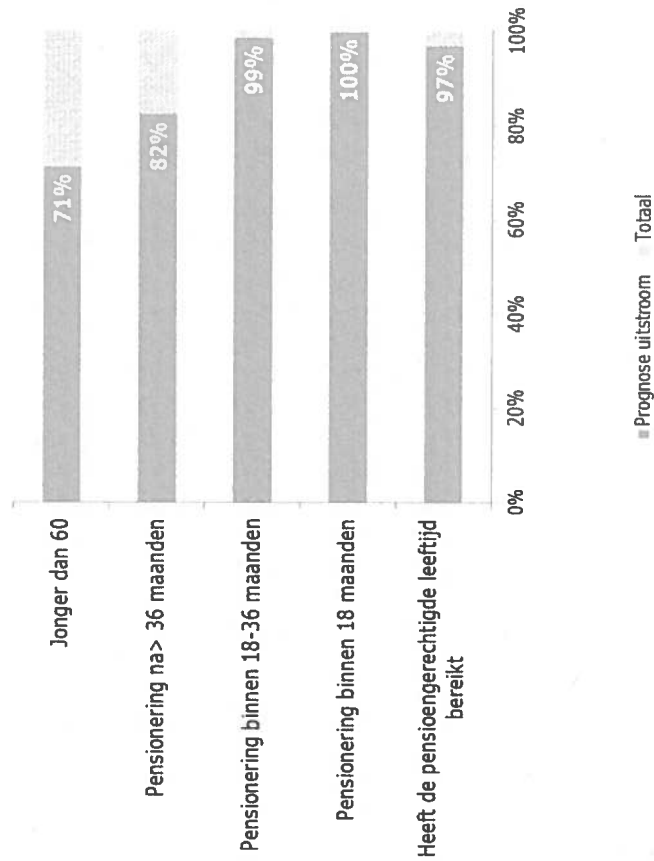
## Methodiek schatting gebruik



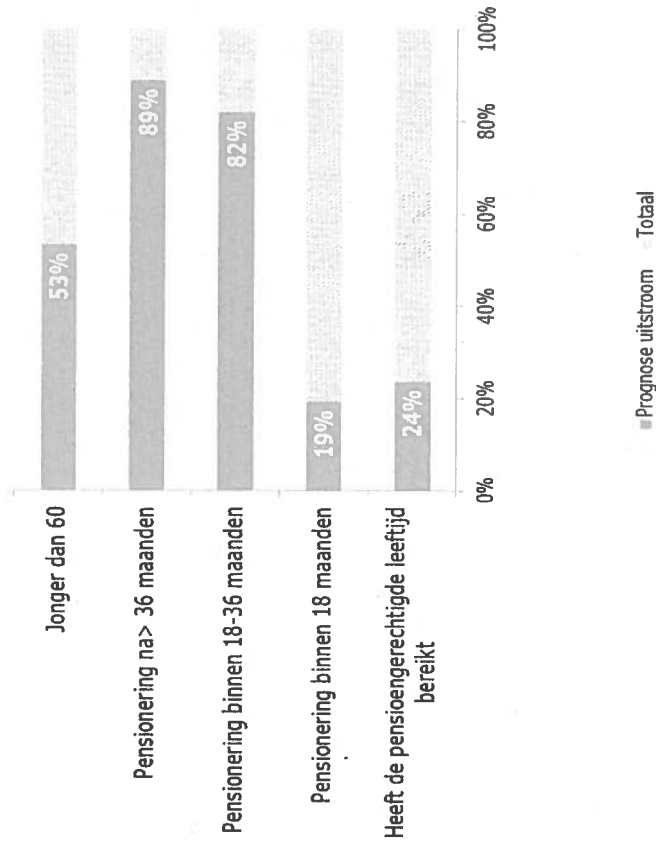
Op basis van de beschikbare gespreksformulieren is een inschatting gemaakt op welk moment de medewerkers de belastingdienst verlaten.

### Prognose totale gemiddelde uitstroom variant A & BCD: 83%

Vertrek in 2016 (A): 92% maakt gebruik van regeling



Uitstroom via Switch vanaf 2017 (BCD): 74% maakt gebruik van regeling



**TER INFORMATIE**

Aan  
de Minister, de Staatssecretaris

Directie Financieel-  
Economische Zaken

**Inlichtingen**

[redacted]  
T [redacted]  
[redacted]@minfin.nl

**Datum**

5 september 2016

**Notienummer**

2016-0000141084

**Auteur**

[redacted]

**Van**

de directeur Financieel-  
Economische Zaken

**Kopie aan**

de plv. directeur Inspectie der  
Rijksfinanciën, directeur-  
generaal Belastingdienst

# notitie

Verslag IC 2 september 2016

Vergaderdatum

2 september 2016

Aanwezig


## 1. Opening

[redacted] trapt af met een stand van zaken rondom de recente berichtgeving over de onbeheerste uitstroom van medewerkers in het Financieel Dagblad, de Kamervragen die daarover zijn gesteld (en de politieke context) en de mogelijke continuïteitsproblematiek die de uitstroom van medewerkers tot gevolg kan hebben.

## 2. Verslag IC d.d. 20-05-2016 en notitie ter overweging niet doorgaan IC 15 juli jl.

Geen opmerkingen bij het verslag. Deze wordt ongewijzigd vastgesteld.

## 3. Voortgang afspraken eerdere IC's

De openstaande actiepunten betreffen het in samenhang opleveren van informatie over de DoS, de roadmap inclusief financiële planning, de uitrol van de Investeringsagenda Projecten, de Implementatie Organisatie en de opzet en werking van het Projectenbureau. Bij agendapunt 4 wordt deze samenhang toegelicht.



#### 4. Stand van zaken opzet en uitrol programma Investeringsagenda

[ ] is half juli als programmamanager Investeringsagenda begonnen en zal in die hoedanigheid vanaf nu een vaste deelnemer aan het IC zijn.

[ ] licht toe dat de BD langer op zoek is geweest naar hoe het te gaan doen. Dit is in nauwe samenwerking met de staatssecretaris en SG gegaan waarmee scherp is gekregen wat er moet gaan gebeuren. Werkgroep Investeringsagenda heeft in kaart gebracht waar ze precies staan. [ ] is nu druk bezig met het opstellen van een Kamerbrief waarin naar voren komt hoe het project gemanaged gaat worden en de rapportagesystematiek wordt toegelicht. Hierbij is een integraal planningsdocument noodzakelijk.

De leden van het IC maken zich zorgen over de concrete voortgang van de Investeringsagenda, zeker voor wat betreft het deel regie van het programma. [ ] vindt met name de voortgang van de activiteitenplanning (Kamerbrief 20 mei 2015 bijlage 4) zeer kwetsbaar. [ ] vraagt hoe bewaakt wordt of je op het goede spoor zit, is er een helder dashboard met heldere doelen. [ ] licht hetgeen de laatste paar weken in gang is gezet uitgebreid toe. Dit ziet geheel toe op het projectmanagement waarin de infrastructuur wordt neergezet. Dit is echter noodzakelijk om straks strategisch te kunnen gaan programmeren waaraan doelen zijn gekoppeld en sprake is van een centrale regie. Op 3 oktober a.s. is een nieuwe roadmap (in vervolg planningsdocument) beschikbaar. Die geeft behalve een geclusterde beschrijving van projecten, ook de bijdrage aan de DoS en de koppeling met het budget dat voor de Investeringsagenda beschikbaar is. Het planningsdocument wordt met de business opgesteld en niet over de business uitgestort. Het IC snapt dat dit een taaie klus is, en vraagt zich (herhaaldelijk) hardop af of het de BD in vier weken gaat lukken het bestaande materiaal voldoende te upgraden om te kunnen spreken van een eerste globale planningsdocument. De BD geeft aan dat het op 3 oktober een heel eind op weg zal zijn, maar dat pas in de daarop volgende versie in januari een volwaardig planningsdocument kan worden verwacht dat voldoet aan onder andere de verwachtingen van het IC om, behalve de sturing en de procesinrichting, de feitelijke veranderopgave (welke activiteiten dragen nu bij aan de nieuwe BD in wording) in beeld te brengen. Het wordt daarmee op 3 oktober een stand van zaken document en pas bij een volgende keer een keuze document. Hierbij wordt opgemerkt dat inzicht wordt geboden hoe de randvoorwaardelijke investeringen/projecten bijdragen aan de doelstellingen van de Investeringsagenda.

Het (concept) planningsdocument zal met diverse stakeholders worden besproken, waaronder het IC. In de week na oplevering (3 oktober) zal daarom een sessie met het IC worden georganiseerd.

## 5. Stand van zaken Switch / VWNW-beleid

In aanwezigheid van [ ] wordt gesproken over de wijze waarop met de bonden overleg is gevoerd over het inzetten van het Herenakkoord en worden de IC leden bijgepraat over de details rondom de instroomstop die per 1 september jl. van kracht is. Niet alle medewerkers van wie op termijn het werk verdwijnt hebben zich overigens vrijwillig voor een van de vier uitstroomvarianten gemeld. Dit betekent dat een aanvullende reorganisatie nodig zal zijn. Het IC vraagt daarom naar een visie en planning voor een nog te volgen verplicht deel van de reorganisatie, met daarbij de vraag of de budgettaire plaat met betrekking tot de Investeringsagenda daarin voorziet. De meeste processen moeten immers nog gereorganiseerd worden en voor de daarbij behorende medewerkers worden (binnen de reguliere spelregels van het ARAR/Van Werk Naar Werk beleid) kosten gemaakt die door de BD gedragen moeten worden.

De uitstroom zal, nadat de laatste gesprekken met mogelijk vertrekkende medewerkers hebben plaatsgevonden, volgens de laatste inschattingen naar verwachting rond de 5.600 fte uitkomen, excl. medewerkers die nog via verplichte reorganisatie de BD zullen verlaten. Dit ligt boven de oorspronkelijke doelstelling van 4.800 fte (verspreid over 4 jaar) en de verdeling over zowel de verschillende functieschalen als de processen is ook anders dan gepland. De reden dat veel medewerkers de dienst wensen te verlaten wordt door de BD geduid als reorganisatiemoeheid. Daar komt bij dat een groot deel van de medewerkers tegen hun pensioenleeftijd aanzit, een hele grote groep meer dan 40 dienstjaren er op heeft zitten en met deze regeling de kans heeft gekregen vervroegd met pensioen te gaan. Het IC heeft behoefte het karakter van Switch duidelijk te krijgen, nu veel medewerkers (in tegenstelling tot de oorspronkelijke plannen) direct uitstromen, of meteen omwille van de continuïteit worden terug geplaatst in de reguliere organisatie. De BD gaf aan dat Switch minder dan verwacht een werkbedrijf zal worden en meer een matchingsbedrijf. De koppeling van de verwachte uitstroom met het planningsdocument is van groot belang om de continuïteitsproblematiek tegen te kunnen gaan.

De werving is inmiddels in volle gang. Dit betreft zowel het invullen van de beoogde vacatures voor hogere opgeleide medewerkers als het invullen van cruciale plekken die met stimuleringspremie vertrekkende medewerkers achterlaten. Behalve 400 extern aangenomen medewerkers is er ook sprake van interne doorstroming. [ ] vraagt aandacht voor het cultuuraspect, de zachte kant van de reorganisatie voor zowel de medewerkers die achterblijven als de medewerkers die de stempel ' einde dienstverband ' dragen. De BD geeft aan in leiderschapssessie hier volop aandacht aan te zullen besteden (wat werkt wel en wat niet?). In het IC van november of januari zal het thema cultuur worden geagendeerd. [ ] wil in het volgende IC een afgestemd financieel beeld over switch hebben liggen en daarnaast een overzicht waar de continuïteitsrisico's zitten zowel in tijd als in matching.

## 6. Context/Vooruitblikken

In samenspraak met de werkgroep IC is door de BD besloten dit IC geen

budgetvoorstellen in te dienen. Dit vanwege het op dit moment ontbreken van een planningsdocument, waarmee de investeringsvoorstellen op een integrale wijze kunnen worden gezien. Nadat het IC in een tussenronde wordt betrokken bij de definitieve totstandkoming van het nieuwe planningsdocument (in de week na 3 oktober a.s.) zullen de budgetuitvragen voor 2016 aan het IC worden voorgelegd. Na een unaniem advies van de werkgroep IC zal eveneens in een (schriftelijke) tussenronde de IC advisering op deze voorstellen aan bod komen. Gezien het traject Najaarsnota zal deze advisering uiterlijk medio oktober moeten plaatsvinden.

#### **7. Vervolgbijskomsten van het IC in 2016**

- (waarschijnlijk) 7 oktober: tussenronde IC (bespreking planningsdocument)
- PM oktober: tussenronde IC (advisering budgetvoorstellen 2016)
- 4 november; 11.00-13.00 uur (Eindhoven, Belastingdienst)

#### **8. WVTTK/rondvraag**

-



**TER INFORMATIE**

Aan  
de minister, de staatssecretaris

Directie Financieel-  
Economische Zaken

Inlichtingen

[Redacted]

T [Redacted]

[Redacted]@minfin.nl

**Datum**

7 oktober 2016

**Notienummer**

2016-0000164799

**Auteur**

[Redacted]

**Van**

de directeur Financieel-  
Economische Zaken

**Kopie aan**

directeur-generaal  
Belastingdienst, de plv.  
directeur Inspectie der  
Rijksfinanciën

# notitie

Verslag IC 7 oktober 2016

Vergaderdatum

7 oktober 2016

Aanwezig

[Redacted]

[Redacted]

## 1. Opening

In de vergadering van het IC van 2 september jl. is besloten om vandaag een overleg te hebben over de door de Belastingdienst in concept opgeleverde routekaart Investeringsagenda. De voorzitter geeft aan dit overleg tevens te willen benutten om de actualiteit rondom de uitstroomberegeling met elkaar te willen bespreken en de rol die het IC in deze discussie speelt.

## 2. Actualiteit

Er is gesproken over de media-aandacht die n.a.v. het debat bij Algemene Financiële Beschouwingen is ontstaan ten aanzien van het IC. Vanuit het departement wordt waardering uitgesproken voor de kritische en constructieve bijdrage die de externe leden vanuit het IC aan de Investeringsagenda hebben gegeven. Betrokkenen constateren dat het IC niet in de positie is gesteld om over de uitstroomberegeling, die met de bonden op 7 december 2015 is overeengekomen, te adviseren. Er heeft immers geen (concept) voorstel in het IC voorgelegen. Conform hetgeen in het instellingsbesluit Investment Committee Belastingdienst (Besluit van de Secretaris-Generaal van 29 september 2015, nr. FEZ 2015/857 M) is vastgelegd is het IC opgericht om het Ministerie van Financiën te adviseren over het vrijgeven van middelen ten behoeve van het uitrollen van de Investeringsagenda van de Belastingdienst. De beslissingsbevoegdheid tot het vrijgeven van de door de Belastingdienst gewenste projectgelden ligt bij het Ministerie van Financiën. Daarnaast treedt het IC op als klankbord voor de Belastingdienst bij de uitrol van

de Investeringsagenda.

Het IC is geen toezichthouder, het IC geeft advies. Vanuit deze rol heeft het IC, vanaf 13 november 2015 in reactie op een mondelinge toelichting en stukken van de Belastingdienst, een fors aantal kritische kanttekeningen gemaakt en zijn zorgen geuit bij de ideeën van de Belastingdienst rond een uitstroomregeling. De IC leden bevestigen met spijt dat in de ontstane media-aandacht aan de rol van het IC bij de totstandkoming van de uitstroomregeling geen recht wordt gedaan.

### **3. Bespreking routekaart Investeringsagenda oktober 2016**

De Belastingdienst licht het proces met betrekking tot de totstandkoming van de routekaart Investeringsagenda toe. De routekaart (voorheen roadmap) is naast de laatste raming van de kosten van het heronderhandelingsakkoord met de bonden voor het IC een essentieel document om te kunnen adviseren over de vrijgave van projectkosten die medio oktober aan het IC worden voorgelegd. Eventuele vrijgave van projectgelden in 2016 kan alleen nog bij Najaarsnota worden verwerkt. Dat betekent dat in de derde week van oktober dit traject afgerond dient te zijn. Onderstaande advisering vanuit het IC wordt door de Belastingdienst daarom nog verwerkt in de versie van de routekaart die volgende week in de Raad van Bestuur van de Belastingdienst aan bod komt.

Twee onderdelen die nauw samenhangen met de routekaart in het algemeen en de uitstroomregeling in het bijzonder zijn de visie van de Belastingdienst op het veranderende karakter van Switch (notitie over Switch 2.0 is in de maak) en de strategie met betrekking tot het verplichte deel van de reorganisatie en de inpassing hiervan in de budgettaire kaders. In het IC van 4 november a.s. staan beide onderwerpen geagendeerd.

Het IC merkt op dat op dat er een grote slag is gemaakt met het structureren en duiden van de grote hoeveelheid activiteiten. Er is een verbinding met verschillende uitvoerende organisatieonderdelen gemaakt en er heeft een actieve bijdrage plaatsgevonden door de lijnorganisatie zelf. Wat in aanvulling op de bestaande presentatie nog beter naar voren moet komen is de aansluiting van de projecten op de vijf verandergebieden van de Investeringsagenda en deze vervolgens te linken aan de diverse onderdelen (tijdpad, budget, doelen Investeringsagenda) uit de nieuwe rapportagemethodiek.

In deze versie van de routekaart verdienen twee belangrijke onderdelen, te weten transformatie en leiderschap en budgetbeheersing, meer aandacht. Open en wendbaar, dat zijn de twee woorden die de Belastingdienst steeds meer moeten gaan kenmerken. Wat betekent dit voor de medewerkers? En ten aanzien van het leiderschap dat nodig is om deze medewerkers mee te krijgen in het veranderingstraject? Er zal een strategie, plan en actie op de culturele/gedragkant van de verandering moeten komen (waar gaat de Belastingdienst naar toe, welk werkklimaat willen we, welke leiders passen hierbij en wat gaan we van medewerkers verwachten en hoe gaan we dat begeleiden en ervoor zorgen dat deze transformatie echt plaatsvindt?). Bij de omwenteling naar de nieuwe manier van werken zal nadrukkelijker aandacht moeten zijn voor het veranderproces dat de Belastingdienst voor ogen heeft om dat doel te bereiken. De Belastingdienst geeft aan dat hieraan gewerkt wordt en vraagt het IC

kritisch mee te kijken naar hetgeen de komende periode verder in de routekaart zal worden uitgewerkt.

Wat verder in de routekaart dient te worden verbeterd is een financiële planning en sturing, waarbij de voor de Investeringsagenda beschikbare middelen worden afgezet tegen hetgeen reeds aan projectmiddelen is vrijgegeven en de toekomstige projectwensen. Het is voor het IC belangrijk om de (meerjarige) projectplanning aan de doelstellingen van de Investeringsagenda (goedkoper, beter, meer in control) op niveau van de verschillende verandergebieden te kunnen bezien en deze te koppelen met het beschikbare budget voor die verandergebieden. Uit dit overzicht zal de ruimte voor toekomstige projectplannen binnen het totaal beschikbare kader moeten blijken. Het is vervolgens aan de Belastingdienst om daarbinnen te prioriteren en/of met gefundeerde voorstellen voor herschikking binnen de Investeringsagenda te komen.

#### **4. Proces vrijgave van middelen 2016**

Zoals hierboven aangegeven dienen de door de Belastingdienst gewenste projectgelden met betrekking tot 2016 te worden getoetst aan de routekaart en het laatste inzicht over de kosten van de uitstroomregeling. Uitgangspunt daarbij is dat de in de routekaart opgenomen projecten passen binnen het totaal beschikbare budget voor de Investeringsagenda, onderverdeeld naar de verschillende jaren. Mochten de kosten van de projectaanvragen voor dit jaar hoger uitvallen dan het budget dat beschikbaar is, maar wel passen binnen het meerjarig beschikbare budget, zal nader overleg plaatsvinden tussen FEZ en IRF over de mogelijkheden voor budgettaire verwerking. De routekaart wordt aangepast en volgende week naar het IC verstuurd. Aan de indiening van de projectvoorstellen wordt momenteel de laatste hand gelegd, ook deze worden in de loop van volgende week verwacht. Het IC heeft gevraagd in de toelichting expliciet in te gaan op de vraag hoe de randvoorwaardelijke projecten noodzakelijk zijn voor andere projecten uit de Investeringsagenda, die uiteindelijk bijdragen aan de DoS. De werkgroep IC zal op basis van deze informatie een document opstellen met daarin punten ter overweging, dat uiterlijk vrijdag 14 oktober a.s. naar het IC zal worden verstuurd. In een (waarschijnlijk) schriftelijke ronde zal vervolgens advisering vanuit het IC plaatsvinden over vrijgave van middelen voor deze projecten.

#### **5. Vervolgbijsenkomsten van het IC in 2016**

- |   |            |                 |                            |
|---|------------|-----------------|----------------------------|
| - | 14 oktober | 17.00 uur       | Schriftelijke ronde        |
| - | 4 november | 11.00-13.00 uur | Eindhoven, Belastingdienst |

#### **6. WVTTK/rondvraag**

-