



Ministerie van Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid



# Kwantificering Werk aan Uitvoering

# Managementsamenvatting

'Aandacht voor de uitvoering en oog voor de menselijke maat zou de hoogste prioriteit van Kamer en Kabinet verdienen', de kwaliteit van de uitvoering bepaalt immers het vertrouwen van burgers in de Nederlandse overheid. In de Kabinetsreactie Werk aan Uitvoering (WaU, d.d. 5 maart 2021) wordt deze constatering van de Tijdelijke Commissie Uitvoeringsorganisaties (TCU) expliciet onderschreven. Tegelijkertijd wordt onderkend dat de benodigde verbeteringen vragen om een veelheid aan acties, waarbij dit niet vandaag of morgen is gerealiseerd. Bovendien vraagt een duurzame verbetering van het overheidshandelen in de volle breedte om aanzienlijke investeringen met een lange tijdshorizon.

In november 2020 is EY in opdracht van het Ministerie van SZW een onderzoek gestart naar de omvang van noodzakelijke investeringen voor de realisatie van de handelingsperspectieven van Werk aan Uitvoering. De betrokken uitvoerders (UWV, SVB, DUO, Belastingdienst) en departementen (SZW, Fin, OCW, BZK) zijn nauw betrokken bij het onderzoek. In dit onderzoek zijn de financiële middelen benodigd voor de (negen geprioriteerde) acties binnen de handelingsperspectieven in kaart gebracht<sup>1</sup>. Dit betreft een meerjarenkostenraming (financiële inschatting op basis van gestructureerde scoping, aannames en werkwijze), rekening houdend met het concretiseringsniveau van de acties via bandbreedten (onzekerheidsmarges) in kosten.

## Onderzoekspraak

Om tot het gestelde onderzoeksdoel te komen is de volgende hoofdvraag als leidraad gebruikt:  
*'Welke financiële middelen zijn voor Belastingdienst, DUO, UWV en SVB noodzakelijk om de acties onder de handelingsperspectieven uit het rapport Werk aan Uitvoering fase 2 in de periode 2021-*

*2030 te implementeren? Schets de financiële impact op hoofdlijnen voor de uitvoeringsorganisaties in scope van dit onderzoek met de mogelijkheid dit op te schalen naar alle uitvoeringsorganisaties.'*

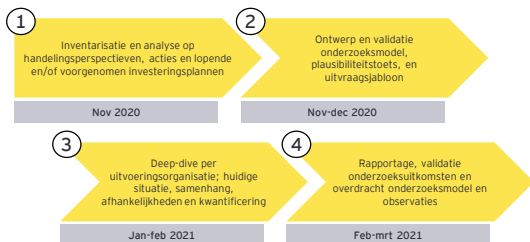
## Onderzoeksplan

In de periode november 2020 tot maart 2021 heeft het onderzoeksteam in nauwe samenwerking met de betrokken uitvoeringsorganisaties de benodigde kosten voor het uitvoeren van een geprioriteerde set aan acties, voortkomend uit het rapport WaU, in kaart gebracht. Hierbij geldt dat de verantwoordelijkheid voor het aanleveren van de data- en informatie (conform het uitvraag sjabloon), belegd is bij de betrokken organisaties. Door middel van specialistische kennis en ervaring (op het gebied van uitvoering, organisatie, verandkunde, financiën en de verschillende handelingsperspectieven) heeft het onderzoeksteam de betrokken organisaties ondersteund en ondervraagd ten behoeve van het aanvullen en aanscherpen van de kwantificering.

In de onderzoeksplan (is te allen tijde) het beoogde eindresultaat (lees: meerjarenkostenraming) als uitgangspunt genomen. Door vanuit het eindresultaat de aanpak vorm te geven, is er op een gestructureerde wijze naar het resultaat toegewerkt en geborgd dat het onderzoek het beoogde draagvlak en de concrete handvatten biedt waar door de opdrachtgever om is verzocht.

Er zijn hiervoor vier hoofdstappen gebruikt (figuur 0.1) die vanuit 1) een periode van analyse overgaan naar 2) het ontwerpen van een onderzoeksmodel, 3) het verkrijgen van ramingen en valideren van hun inhoud, en 4) het vormen van een gevalideerd eindrapport op de resultaten.

Figuur 0.1: Onderzoeksplan met de vier hoofdstappen



<sup>1</sup> Het onderzoek en de hierbij behorende werkzaamheden worden niet uitgevoerd in het kader van een controle- of een beoordelingsopdracht en derhalve kan geen zekerheid worden verstrekt omtrent de getrouwheid van de financiële informatie, anders dan ter zake van aspecten, welke zijn onderzocht en waarover wordt gerapporteerd

Om eenduidige invulling te geven aan de kwantificering is aan de voorkant van het proces een aantal uitgangspunten en definities vastgesteld en is er gebruikgemaakt van een (standaard) uitvraagjabloon. Hiermee is zorg gedragen voor een zo groot mogelijke uniformiteit van invulling tussen de organisaties.

Bij de uitvraag is tevens gebruikgemaakt van een 'plausibiliteitstoets', waarbij op basis van een gestandaardiseerde set aan vragen de plausibiliteit van de aangeleverde kosten- en bateninschattingen consistent is getoetst (bijv. op volledigheid, diepgang, etc.). Daarnaast zijn (kritische) afhankelijkheden en randvoorwaarden in kaart gebracht. De uitkomst van de plausibiliteitstoets is een weging (laag, middel, hoog) op basis waarvan de procentuele bandbreedtes van baten en kosten, zoals weergegeven in de meerjarenkostenraming (per actie), is bepaald. Hierbij is als uitgangspunt voor 'middel' in 2021-2025 de bandbreedte van 20% gehanteerd.

Middels het gebruik van validatiesessies en deep-dives met de uitvoeringsorganisaties zijn de door hen geleverde kwantificeringen gevalideerd door de onderzoeker en is er (in acht nemend de organisatorisch grondslag en context) een toetsing gedaan van de verhouding tussen de verschillende organisaties. Vervolgens zijn de uitgangspunten en rekenregels tussen de organisaties geharmoniseerd middels een begeleidingscommissie deep-dive.

### Rijksbrede initiatieven

Naast de ramingen per uitvoeringsorganisatie, zijn er ook Rijksbreed kosten verbonden aan verschillende acties; bijvoorbeeld met betrekking tot digitalisering en het investeren in de kwaliteit van medewerkers. Deze kosten zijn door BZK geraamd in afstemming met onderzoeker en deelnemende organisaties en hebben betrekking op acties die Rijksbreed, voor meerdere uitvoeringsorganisaties, worden uitgerold.

### Scope van de raming

De keuze voor de betrokken uitvoerders is door de opdrachtgever bepaald naar aanleiding van hun rol en bijdrage in het opstellen van de originele WaU-rapporten, alsook hun aanzienlijke rol en grootte in het uitvoeringslandschap in Nederland. De acties beschreven in WaU hebben echter ook betrekking op de andere uitvoerders.

Binnen de zes handelingsperspectieven van WaU zijn initieel 15 acties (van de totaal 35) geprioriteerd door de opdrachtgever voor kwantificering. De prioritering van acties en definitie van scope is gebaseerd op de *financiële impact van acties op de Uitvoeringsorganisaties alsook de mate van concreetheid van de bovenliggende WaU-werkagenda*. Het wel of niet prioriteren van acties voor de kwantificering boet niet in op het belang van de (andere) acties voor het functioneren en verbeteren van de uitvoering. Daarnaast geeft de prioritering geen indicatie of er van overige acties nog significante kosten zouden kunnen ontstaan.

Door (inhoudelijke) samenvoeging van acties in de WaU-werkagenda's zijn uiteindelijk negen acties binnen vier handelingsperspectieven gekwantificeerd door de deelnemende organisaties. Deze acties zijn weergegeven in figuur 0.2.

1. Toekomstbestendige dienstverlening	Actie 5	Eén organiseermodel voor maatwerk
	Actie 6	Eén organiseermodel voor multiproblematiek
	Actie 8	Fundament continu op orde
2. Versnellen digitale agenda	Actie 9	Versterken van het digitale grondvlak
	Actie 11	Opschalen digitale stelsels en organiseren datagovernance
	Actie 12	Borg de continuïteit van bestaande digitale systemen
	Actie 14	Het ontwikkelen en aantrekken van ICT- en data-expertise
5. Vergroten statuur en aantrekkelijkheid	Actie 25	Investeren in de kwaliteit van mensen
6. Rol van de Politiek	Actie 33	Zorg voor voldoende middelen voor de taken

Figuur 0.2: De geprioriteerde vier handelingsperspectieven en negen acties

Figuur 0.3: Kwalitatieve baten per actie (ongewogen gemiddelde van de individuele scores van de organisaties)

Acties	1. Kwaliteit dienstverlening	2. Continuïteit uitvoering	3. Wendbaarheid uitvoering
Actie 5 Eén organiseermodel voor maatwerk	4,6	3,6	3,8
Actie 6 Eén organiseermodel voor multiproblematiek	4,3	3,3	3,3
Actie 8 Fundament continu op orde	4,0	4,2	3,8
Actie 9 Versterken van het digitale grondvlak	3,5	3,5	4,0
Actie 11 Opschalen digitale stelsels en organiseren datagovernance	3,4	3,4	3,6
Actie 12 Borg de continuïteit van bestaande digitale systemen	3,8	4,8	3,6
Actie 14 Het ontwikkelen en aantrekken van ICT- en data-expertise	3,0	3,7	4,0
Actie 25 Investeren in de kwaliteit van mensen	4,2	3,8	3,8
Actie 33 Zorg voor voldoende middelen voor de taken	4,0	4,3	4,3

Het onderzoek is uitgevoerd parallel aan de uitwerking van de MCU-werkagenda. Daardoor waren niet op alle punten volledig uitgewerkte plannen beschikbaar. Er is gebleken dat hierdoor de beschikbare informatie onvoldoende concrete handvatten biedt voor de uitvoeringsorganisaties om de financiële baten (goed onderbouwd) te kwantificeren. Deze baten zijn in het onderzoek dus wel onderwerp van beschouwing geweest. Vanuit de Rijksbrede initiatieven is omtrent actie 11 wel invulling gegeven aan baten, op basis van een eerder onderzoek naar digitale use-cases.

De in scope acties zijn gekwantificeerd voor een periode van 10 jaar (2021-2030). Hierbinnen is de periode 2021-2025 gericht op het schetsen van het complete beeld van benodigde incidentele en structurele kosten voor het doorvoeren van de acties in WaU. De periode 2025-2030 is gekwantificeerd om een doorkijk te kunnen bieden op de te verwachten structurele kosten welke nog niet gebudgetteerd zijn.

#### Kwalitatieve baten

Omdat de impact van de acties niet alleen financieel te bepalen is, maar ook vaak een kwalitatieve aard heeft (bijvoorbeeld kwaliteit van dienstverlening), zijn de acties tevens kwalitatief beoordeeld in het onderzoek (figuur 0.3). Deze beoordeling heeft plaatsgevonden op de drie hoofddoelstellingen van het WaU rapport;

- Kwaliteit van de dienstverlening;
- Continuïteit van de uitvoering; en
- Wendbaarheid van de uitvoering.

Hierbij is gebruikgemaakt van een vijfpuntschaal om de impact te kwalificeren. De vijfpuntschaal bevat de volgende opties omtrent hoe impactvol de kwalitatieve baten zijn; 1. Zeer laag - 2. Laag - 3. Redelijk - 4. Hoog - 5. Zeer hoog. Waarbij 'zeer laag impactvol' een op alle vlakken onmerkbaar effect betekent, en 'Zeer hoog impactvol' een significant merkbaar effect heeft op het halen van de doelen zoals bij de kwalitatieve baten beschreven.

#### Ramingen

Het huidige totaaloverzicht is een samenvoeging van de individuele acties zoals geraamd door de uitvoeringsorganisaties, gebaseerd op het éérste moment waarop men hiermee zou kunnen starten. Hierbij zal in de interpretatie van het totaaloverzicht en in het gebruik van de resultaten rekening gehouden moeten worden met een tweetal factoren:

- De impact van andere initiatieven en plannen (van bijvoorbeeld een nieuw Kabinet) op de acties. Immers, nieuwe initiatieven en plannen zullen wedijveren om dezelfde capaciteit;
- Het vermogen om de acties (conform plan en budget) uit te voeren en om te zetten in het beoogde resultaat ('maakbaarheid'), met name omtrent voldoende personele middelen en de absorptiecapaciteit van organisaties.

In de ramingen is voor dit onderzoek voorts geen rekening gehouden met verschillende varianten van acties. In de beschrijvingen van acties in het rapport WaU en in de daaropvolgende uitwerkingen van de documenten van de werkagenda is per actie slechts een enkele beschrijving van doelen en activiteiten opgenomen welke daarmee ook als basis voor het kwantificeringsonderzoek is genomen. Voor de meeste acties is het aanneemelijk dat hier varianten op gevormd kunnen worden in het vervoltraject van de werkagenda.

De kwantificering heeft oog voor het feit dat een deel van de geraamde kosten (mogelijk) al een financiële dekking heeft, waarmee er dus geen aanvullend budget noodzakelijk is. Zodoende is de volgende verdeling gehanteerd:

- *'Reeds toegekend'* - Het percentage van de totaalraming waar de organisatie reeds beschikking over heeft of goedgekeurde bestedingsplannen op heeft gevormd;

- 'Reeds gereserveerd' - Het percentage van de totaalraming waar reeds middelen voor zijn uitgevraagd, gereserveerd staan bij het kerndepartement, of bij de algemene post van Financiën (zoals het geval is voor de reserveringen van POK voor Belastingdienst en UWV/SVB);
- 'Nog te budgetteren' - Het percentage van de totaalraming welke nog niet toegekend of gereserveerd is.

In het onderzoek ligt hierbij de focus op de 'nog te budgetteren' middelen, zowel voor de periode 2021-2025 om te achterhalen wat er nodig is om de (aanvullende) initiatieven van start te laten gaan, als wat er na 2025 structureel nodig zal zijn om de initiatieven in stand te houden.

#### Grondslag uitvoeringsorganisaties

Het onderzoek heeft vier individuele uitvoeringsorganisaties, met hun eigen taken, karakteristieken en historie, ondersteund in het kwantificeren van de ramingen. Om het begrip over bestaande verschillen in (grootte van) ramingen tussen deze organisaties te verhogen is vanuit de organisaties een stuk context en onderbouwing gegeven, welke in de rapportage is terug te vinden. Een van de fundamentele grondslagen is de grootte van het totaal aan apparaatsuitgaven per organisatie, zoals weergegeven in figuur 0.4.

Figuur 0.4: Apparaatsuitgaven 2019 zoals weergegeven in BMH13 <sup>2</sup>

Uitvoeringsorganisatie	Apparaatsuitgaven (x€1.000)
UWV	1.726.000
DUO	271.563
SVB	319.800
Belastingdienst	2.965.330

<sup>2</sup> - Een betere overheid voor burgers en bedrijven (2020) - 'BMH13' - pagina 52

Figuur 0.5: Totaalperspectief Handelingperspectieven - Raming in de tijd, nog te budgetteren (totaal minus toegekend en gereserveerd), [x1.000]

Nog te budgetteren	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal [2021-2025]	2026	2027	2028	2029	2030	Totaal [2021-2030]	Structureel
Toekomstbestendige dienstverlening	€ 15.822	€ 31.876	€ 34.933	€ 22.183	€ 21.517	€ 126.332	€ 20.399	€ 20.399	€ 20.399	€ 20.399	€ 20.399	€ 228.329	€ 20.399
Versnelling digitale agenda	€ 21.268	€ 315.333	€ 475.856	€ 395.223	€ 425.490	€ 1.633.171	€ 460.644	€ 503.324	€ 517.566	€ 546.745	€ 545.831	€ 4.207.280	€ 545.831
Statuur en Aantrekkelijkheid	€ 12.641	€ 65.601	€ 66.232	€ 62.041	€ 68.132	€ 274.647	€ 68.132	€ 68.132	€ 68.132	€ 68.132	€ 68.132	€ 615.306	€ 68.132
Rol van de Politiek	€ 300	€ 50.470	€ 85.890	€ 95.850	€ 101.474	€ 333.984	€ 101.474	€ 101.474	€ 101.474	€ 101.474	€ 101.474	€ 841.354	€ 101.474
<b>Totaal</b>	€ 50.031	€ 463.281	€ 662.912	€ 575.297	€ 616.613	€ 2.368.134	€ 650.649	€ 693.330	€ 707.571	€ 736.750	€ 735.836	€ 5.892.269	€ 735.836

Figuur 0.6: Totaalperspectief Organisaties - Raming in de tijd, nog te budgetteren (totaal minus toegekend en gereserveerd), [x1.000]

Nog te budgetteren	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal [2021-2025]	2026	2027	2028	2029	2030	Totaal [2021-2030]	Structureel
UWV	€ 5.100	€ 82.250	€ 83.850	€ 85.650	€ 87.450	€ 344.300	€ 87.450	€ 87.450	€ 87.450	€ 87.450	€ 87.450	€ 781.550	€ 87.450
DUO	€ 23.807	€ 41.167	€ 50.846	€ 53.214	€ 53.672	€ 222.706	€ 91.733	€ 95.395	€ 96.695	€ 96.095	€ 96.295	€ 698.918	€ 96.295
SVB	€ 6.900	€ 30.150	€ 28.765	€ 15.080	€ 15.195	€ 96.090	€ 20.672	€ 20.759	€ 21.145	€ 21.232	€ 21.117	€ 201.015	€ 21.117
Belastingdienst	€ 0	€ 135.130	€ 202.550	€ 197.750	€ 219.024	€ 754.454	€ 219.024	€ 219.024	€ 219.024	€ 219.024	€ 219.024	€ 1.849.574	€ 219.024
Rijksbreed	€ 14.224	€ 174.583	€ 296.902	€ 223.603	€ 241.272	€ 950.584	€ 231.770	€ 270.702	€ 283.257	€ 312.950	€ 311.950	€ 2.361.213	€ 311.950
<b>Totaal</b>	€ 50.031	€ 463.281	€ 662.912	€ 575.297	€ 616.613	€ 2.368.134	€ 650.649	€ 693.330	€ 707.571	€ 736.750	€ 735.836	€ 5.892.269	€ 735.836

## Resultaten – structurele ‘nog te budgetteren’ middelen

Doorkijkend naar de verwachte ‘nog te budgetteren’ ramingen, is de volgende uitvraag van structurele (jaarlijkse) middelen zichtbaar voor elk van de handelingsperspectieven;

- *Toekomstbestendige dienstverlening*; Binnen dit handelingsperspectief ontstaat een vaste structurele raming na 2025 waarbij een structureel ‘nog te budgetteren’ bedrag van €20,4 miljoen per jaar overblijft. Belangrijk hierbij is op te merken dat het grootste deel van de benodigde middelen voor dienstverlening niet onder ‘nog te budgetteren’ vallen vanwege middelen die hiervoor reeds gereserveerd zijn in kabinetsreactie POK (met name Belastingdienst, UWV en SVB);
- *Versnellen digitale agenda*; Binnen dit handelingsperspectief loopt het jaarlijkse ‘nog te budgetteren’ bedrag op tot 2030, waardoor slechts een inschatting gemaakt kan worden van een ‘nog te budgetteren’ bedrag van ca. €545,8 miljoen per jaar;
- *Vergroting statuur en aantrekkelijkheid van de uitvoering*; Binnen dit handelingsperspectief ontstaat een vaste structurele raming na 2025 waarbij een structureel ‘nog te budgetteren’ bedrag van €68,1 miljoen per jaar overblijft. Belangrijk hierbij is dat er slechts gekeken is naar ‘investeren in de kwaliteit van mensen’. ‘Gelijke waardering’ (verschil in statuur tussen beleid en uitvoering) zal nog gekwantificeerd moeten worden o.b.v. resultaten van intern onderzoek;
- *Rol van de politiek*; Binnen dit handelingsperspectief ontstaat een vaste structurele raming na 2025 waarbij een structureel ‘nog te budgetteren’ bedrag van €101,5 miljoen per jaar overblijft. Belangrijk hierbij is dat hierbij slechts gekeken is naar ‘voldoende middelen voor de taken’, waarbij voornamelijk kosten zijn opgevoerd vanuit Belastingdienst voor het terugdraaien van een onbalans die ontstaan is door taakstellingen in onder andere (actief) toezicht.

De optelling van bovenstaande bedragen laten zien dat de verwachting is dat er richting 2030 een geraamd ‘nog te budgetteren’ structureel bedrag nodig zal zijn van €735,8 miljoen.

Voor de verdeling onder de organisaties geldt;

- *UWV*; ziet een vaste structurele raming ontstaan in 2025 waarbij een structureel ‘nog te budgetteren’ bedrag van €87,5 miljoen per jaar overblijft – ca. 5% van de apparaatsuitgaven <sup>2</sup>
- *DUO*; ziet een relatief stabiele structurele raming ontstaan in 2027 waarbij een structureel ‘nog te budgetteren’ bedrag van ca. €96,3 miljoen per jaar overblijft – ca. 35% van de apparaatsuitgaven <sup>2</sup>. DUO heeft een relatief hoog ‘nog te budgetteren’ bedrag en percentage gezien DUO geen POK reserveringen heeft en er voor de periode 2026-2030 geen dekking is voor LCM;
- *SVB*; ziet een relatief stabiele structurele raming ontstaan in 2026 waarbij een structureel ‘nog te budgetteren’ bedrag van ca. €21,1 miljoen per jaar overblijft – ca. 7% van de apparaatsuitgaven <sup>2</sup>. De nog benodigde middelen bij DUO in relatie tot de apparaatsuitgaven zijn relatief hoog ten opzichte van andere uitvoerders. Enerzijds is dit het gevolg van het feit dat voor DUO geen reservering voor dienstverlening in de kabinetsreactie POK is opgenomen. Anderzijds is vanaf 2026 een deel van de bestaande begroting (LCM) ongedekt.
- *Belastingdienst*; Deze organisatie ziet een vaste structurele raming ontstaan in 2025 waarbij een structureel ‘nog te budgetteren’ bedrag van €219,0 miljoen per jaar overblijft – ca. 7% van de apparaatsuitgaven <sup>2</sup>;
- *Rijksbrede initiatieven*; Deze initiatieven lijken vanaf 2029 een relatief vaste raming te krijgen waarbij een structureel ‘nog te budgetteren’ bedrag van ca. €312,0 miljoen per jaar overblijft.

Zowel tussen de organisaties als tussen de verschillende acties zijn, als uitkomst van de plausibiliteitstoets, verschillen zichtbaar in de 'mate van (on)zekerheid' in het opstellen van de ramingen. De onzekerheidsmarges laten zien dat de organisaties nog aanpassingen in de invulling en de hoogte van de ramingen verwachten, wanneer de werkagenda's en diens impact op de organisaties concreter worden. De bandbreedtes zijn tussen de 10-30% per actie per organisatie in 2021-2025.

Gezien het gevraagde dynamische karakter van het datamodel, waarmee aanpassingen in inputvariabelen mogelijk blijven na afronding van het onderzoek, is gebruik gemaakt van een kosten en baten invulling die qua start onafhankelijk is van kalenderjaren. Hierdoor hebben de organisaties bij invulling de verwachte kosten en baten geraamd op een 'investeringsjaar 1-10' principe. Door vervolgens in overeenstemming met de uitvoeringsorganisatie een startjaar (investeringsjaar 1) te bepalen, worden de geraamde kosten en baten aan een kalenderjaar gebonden.

Ook geldt in deze dat het merendeel van de kosten voor het (lopende) jaar 2021 al zijn gereserveerd of toegekend, of relatief lage bedragen betreffen welke pas voorzien zijn vanaf het vierde kwartaal en nodig zijn om 'van de kant te komen'.

#### **Gebruik en bijhouden van de meerjarenkostenraming**

Het onderzoeksmodel en de opzet van het uitvraagjabloon en datamodel zijn op zo'n manier ingezet dat deze voor de komende periode iteratief opnieuw gebruikt kan worden. Het huidige rapport is daarmee input voor het maken van (nieuwe) keuzes en het gaan bepalen van scenario's en varianten binnen de acties. Deze nieuwe input zal in het vervolg van de kwantificering gebruikt kunnen worden voor de hernieuwde invulling.

# Aanbiedingsbrief

Maart 2021

'Aandacht voor de uitvoering en oog voor de menselijke maat zou de hoogste prioriteit van Kamer en Kabinet verdienen', de kwaliteit van de uitvoering bepaalt immers het vertrouwen van burgers in de Nederlandse overheid. In de Kabinetsreactie Werk aan Uitvoering (d.d. 5 maart 2021) wordt deze constatering van de Tijdelijke Commissie Uitvoeringsorganisaties (TCU) expliciet onderschreven. Tegelijkertijd wordt onderkend dat de benodigde verbeteringen vragen om een veelheid aan acties, waarbij dit niet van vandaag of morgen is gerealiseerd. Bovendien vraagt een duurzame verbetering van het overheidshandelen in de volle breedte om aanzienlijke investeringen met een lange tijdshorizon.

Het rapport dat voor u ligt is het resultaat van een onderzoek dat is gestart in november 2020 met als doel de omvang van noodzakelijke investeringen voor de realisatie van de handelingsperspectieven van Werk aan Uitvoering in kaart te brengen voor SVB, UWV, Belastingdienst en DUO. Het vraagstuk kent zijn uitdagingen omdat de voorgestelde acties binnen de handelingsperspectieven betrekking hebben op verschillende actoren, niet alle acties in het WaU-rapport even concreet zijn uitgewerkt, er nog wordt gewerkt aan een inhoudelijke prioritering tussen de verschillende acties en ze zich bevinden op verschillende uitvoeringsniveaus. Bestuurlijke trekkers zijn parallel bezig met vertaling van de handelingsperspectieven in een werkagenda.

Het eindresultaat van het onderzoek betreft een meerjarenkostenraming, van de handelingsperspectieven en bijhorende acties beschreven in Werk aan Uitvoering Fase 2 voor Belastingdienst, DUO, UWV en SVB, welke rekening houdt met het concretiseringsniveau van de acties middels bandbreedten in kosten. De meerjarenkostenraming heeft betrekking op de periode 2021 tot 2030. Naast onze rapportage geven we de opdrachtgever van het onderzoek een instrument (model) mee om de (financiële) impact van verschillende scenario's in de tijd te kunnen bepalen. Het model is verder zo opgezet, dat de opdrachtgever aanpassingen kan doorvoeren in de 'standaard input variabelen' van de verschillende acties (zoals kosten, baten, tijdslijnen en afhankelijkheden), waarbij dit automatisch leidt tot adaptatie van de meerjarenkostenraming.

Wij zijn de betrokken organisaties erkentelijk voor de flexibiliteit, responsiviteit, constructief kritische houding, hoge mate van betrokkenheid en prettige manier van samenwerken gedurende de gehele looptijd. Dit geeft ons als onderzoeker vertrouwen in (de bruikbaarheid van) het eindresultaat.

## Inhoudsopgave

<b>0.</b>	<b>Managementsamenvatting</b>	<b>2</b>
<b>1.</b>	<b>Context van het rapport</b>	<b>9</b>
<b>2.</b>	<b>Opdracht</b>	<b>11</b>
2.1	Onderzoeksvragen	11
2.2	Begeleidingscommissie en Klankbordgroep	11
2.3.	Onderzoek scope	12
<b>3.</b>	<b>Aanpak</b>	<b>14</b>
3.1	Onderzoeksaanpak	14
3.2	Onderzoeksmodel en Plausibiliteitstoets	15
3.3	Ondersteunende methoden en technieken	19
<b>4.</b>	<b>Resultaten</b>	<b>22</b>
4.1	Handelingsperspectief 1 - Dienstverlening	25
4.2	Handelingsperspectief 2 - Digitale agenda	35
4.3	Handelingsperspectief 3 - Sturing(sdriehoek)	48
4.4	Handelingsperspectief 4 - Wet- & regelgeving	50
4.5	Handelingsperspectief 5 - Statuur en Aantrekkelijkheid	52
4.6	Handelingsperspectief 6 - Rol van de Politiek	56
4.7	Handelingsperspectief - Totaal	59
<b>5.</b>	<b>Afsluiting</b>	<b>64</b>
5.1	Bijhouden van de meerjarenkostenraming	64
	<b>Bijlage A - Betrokkenen</b>	<b>66</b>
	<b>Bijlage B - Bronnen</b>	<b>69</b>
	<b>Bijlage C - Uitvoeringsorganisatie perspectief</b>	<b>70</b>
C.1	SVB	71
C.2	UWV	83
C.3	Belastingdienst	94
C.4	DUO	105
C.5	Rijksbreed	116
	<b>Bijlage D - Verwijzingen in aanpak en methoden</b>	<b>126</b>



## Werk aan Uitvoering Fase 1 & 2



## BMH13



# Context van het rapport 'Kwantificering WaU'

In opdracht van het kabinet is door ABD TOPConsult met het traject 'Werk aan Uitvoering' (WaU) een analyse verricht naar de problemen bij grote uitvoeringsorganisaties. In fase 1 is de huidige situatie en ervaren problematiek bij de Belastingdienst (inclusief Douane en Toeslagen), UWV, SVB en DUO in beeld gebracht. In fase 2 zijn concrete handlingsperspectieven met acties en oplossingsstappen geformuleerd om de dienstverlening te verbeteren en te komen tot een wendbare en toekomstbestendige uitvoering. De handlingsperspectieven zijn breed toepasbaar voor andere uitvoeringsorganisaties.

In november 2020 is EY een onderzoek gestart om de noodzakelijke investeringen voor de handlingsperspectieven van Werk aan Uitvoering in beeld te brengen. De betrokken uitvoerders (UWV, SVB, DUO, Belastingdienst) en departementen (SZW, Fin, OCW, BZK) zijn nauw betrokken bij het onderzoek. In dit onderzoek zijn de financiële middelen benodigd voor de (negen geprioriteerde) acties binnen de handlingsperspectieven in kaart te gebracht. Dit betreft een meerjarenkostenraming, rekening houdend met het concretiseringsniveau van de acties middels bandbreedten in kosten. Ook zijn de baten waar mogelijk kwalitatief geduid.

Het onderzoek hangt nauw samen met (de Kabinetsreactie op) het rapport "Ongekend onrecht" van de Parlementaire Onderzoekingscommissie Kinderopvangtoeslag (POK). Deze samenhang is continu geborgd. Zo is bij de kwantificering aangegeven wanneer via de bij de kabinetsreactie POK beschikbaar gestelde financiële middelen reeds is voorzien in (gedeeltelijke) financiering van acties uit 'Werk aan Uitvoering'. Daarnaast heeft de Tijdelijke Commissie Uitvoeringsorganisaties op 25 februari

2021 haar rapport gepubliceerd over de problematiek bij uitvoeringsorganisaties en de menselijke maat. Dit rapport is niet meegenomen in dit onderzoek maar heeft wel raakvlakken met maatregelen binnen de Kabinetsreactie POK en Werk aan Uitvoering.

In vervolg op de WaU-rapporten zijn bestuurlijke trekkers aan de slag gegaan met de inhoudelijk uitwerking van de acties binnen de handlingsperspectieven. Deze uitwerking heeft parallel plaats gevonden aan dit onderzoek. De uitwerking is, voor zover tijdig beschikbaar, meegenomen in dit onderzoek. De samenhang is onder meer bewaakt doordat de programmadirecteur van het MCU-programma tevens voorzitter is van de klankbordgroep van dit onderzoek. De inhoudelijke (beschikbare) uitwerking van de acties vanuit de werkagenda waren leidend voor het in kaart brengen van de financiële middelen van deze acties. In het onderzoek is rekening gehouden met het concretiseringsniveau van de acties en dat verschillende acties nog verder geconcretiseerd worden de komende tijd. Hier is in het onderzoeks- en datamodel rekening mee gehouden.

In de Kabinetsreactie WaU wordt de beweging geschetst voor de komende tien jaar die van invloed is op de uitwerking van de werkagenda.

Het rapport en de werkagenda WaU hebben inhoudelijk richting gegeven in het onderzoek. Daarnaast zijn er in de Kabinetsreactie POK financiële reserveringen gemaakt ten aanzien van maatregelen die ook raken aan de acties genoemd in WaU en daarmee ook aan de Kwantificering van de WaU.

De bedragen genoemd in de Kabinetsreactie POK betreffen een reservering die vrijgegeven worden op basis van een bestedingsplan. Binnen het rapport worden de reserveringen, daar waar mogelijk, gespecificeerd. Daar waar dit (nog) niet mogelijk is voorziet het datamodel in de mogelijkheid om dit op een later moment alsnog in te vullen. De onderverdeling in kosten en herleiding naar specifieke acties verschilt per uitvoeringsorganisatie.

Dit rapport heeft betrekking op de vier uitvoeringsorganisaties genoemd in het rapport Werk aan Uitvoering Fase 2. Het betreft enkel de uitvoeringsorganisaties de Belastingdienst, UWV, de SVB en DUO omdat deze ook worden genomen in het rapport Werk aan Uitvoering. Zij vormen ongeveer 70% van alle uitvoeringsorganisaties (in apparaatskosten).

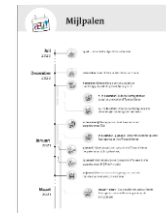
De financiële raming in het onderzoek Kwantificering WaU is gebaseerd op de huidige en historische context van de uitvoeringsorganisaties. In het algemeen hebben de uitvoeringsorganisaties de afgelopen 10 jaar als gevolg van taakstellingen te maken gehad met bezuinigingen. Mede hierdoor is een technische schuld opgebouwd (legacy systemen) en is de ruimte voor (persoonlijke) dienstverlening beperkt. De afgelopen jaren is weer meer ruimte gekomen voor investeringen in ICT en dienstverlening. De mate waarin dit het geval is, verschilt per uitvoeringsorganisatie waardoor er ook sprake is van een verschil in uitgangspositie. Daarnaast is de aard van de dienstverlening ook van invloed op de kwantificering. Op onderdelen is de uitwerking van bezuinigingen en het verschil tussen uitvoeringsorganisaties in de 'nog te budgetteren' kosten terug te zien. Deze context is terug te zien in de inhoudelijke onderbouwing van de ramingen vanuit de uitvoeringsorganisaties en wordt verder toegelicht in het rapport.

Naast de ramingen per uitvoeringsorganisatie, zijn er ook Rijksbreed kosten verbonden aan verschillende acties; bijvoorbeeld met betrekking tot digitalisering en het investeren in de kwaliteit van medewerkers. Deze kosten zijn door BZK geraamd en hebben betrekking op acties die

Rijksbreed worden uitgerold en gaan op voor meerdere uitvoeringsorganisaties. De kosten hiervoor zijn in afstemming met de vier uitvoeringsorganisaties berekend; hierbij zijn eventuele dubbelingen onderwerp van discussie geweest om hiermee zo veel mogelijk te harmoniseren in de kwantificering en als zodanig de financiële middelen eenmalig op te voeren.

Het onderzoek Kwantificering Werk aan Uitvoering geeft een beeld van de financiële middelen welke benodigd zijn om de (9) acties uit Werk aan Uitvoering uit te voeren voor de vier genoemde uitvoeringsorganisaties. De resultaten geven inzicht in de kosten en zijn van waarde voor de prioritering van het vervolg van de werkagenda.

## MCU Werkagenda



## Kabinetsreactie POK



# Opdracht en achtergrond tot onderzoek

Het doel van het onderzoek is geformuleerd door de opdrachtgever het Ministerie van SZW. Dit doel betreft het verkrijgen van inzicht in de potentiële kosten en baten die gemoeid zijn met acties zoals beschreven in WaU. Het inzicht voor deze kosten en baten is in dezen bepaald voor de periode 2021-2030. Met dit kosten en baten inzicht krijgt de opdrachtgever handvatten om de potentiële budgettaire consequenties voor de uitvoering van WaU in kaart te brengen<sup>3</sup>.

## 2.1 Onderzoeksvragen

Om tot het gestelde onderzoeksdoel te komen is de volgende hoofdvraag als leidraad gebruikt:

*‘Welke financiële middelen zijn voor Belastingdienst, DUO, UWV en SVB noodzakelijk om de acties onder de handelingsperspectieven uit het rapport Werk aan Uitvoering fase 2 in de periode 2021-2030 te implementeren? Schets de financiële impact op hoofdlijnen voor de uitvoeringsorganisaties in scope van dit onderzoek met de mogelijkheid dit op te schalen naar alle uitvoeringsorganisaties.’*

Hierbij gelden de volgende sub-onderzoeksvragen:

1. *Welke voorgenomen/gedefinieerde trajecten zijn er al binnen, en buiten (welke van relevantie), de verschillende uitvoeringsorganisaties en wat is het effect hiervan op de beschreven handelingsperspectieven?*
2. *Welke aanvullende kosten zijn nodig om de handelingsperspectieven in het licht van de verschillende scenario's te realiseren?*
3. *In hoeverre is het mogelijk om de baten binnen de uitvoering aan de hand van de handelingsperspectieven te berekenen?*

<sup>3</sup> Het onderzoek en de hierbij behorende werkzaamheden worden niet uitgevoerd in het kader van een controle- of een beoordelingsopdracht en derhalve kan geen zekerheid worden verstrekt omtrent de getrouwheid van de financiële informatie, anders dan ter zake van aspecten, welke zijn onderzocht en waarover wordt gerapporteerd.

## 2.2 Begeleidingscommissie en Klankbordgroep

In de organisatie van het onderzoek hebben de voornaamste stakeholders, opdrachtgevers en opdrachtnemers de volgende rollen vervuld:

- *De opdrachtgever van het onderzoek:* de gedelegeerd opdrachtgever van dit onderzoek is de directeur van de Directie Stelsel en Volksverzekeringen (SV) van het Ministerie van SZW;
- *Coördinatieteam:* Vanuit SZW is een coördinatieteam samengesteld die de dagdagelijkse afstemming met het EY onderzoeksteam heeft waargenomen. In dit team zijn zowel vanuit financiële expertise, als uit bestuurlijke- en governance perspectieven leden aangeschoven;
- *Begeleidingscommissie:* er is vanuit de Directie SV een interdepartementale begeleidingscommissie ingesteld die het onderzoeksteam van EY aanstuurt. De commissie heeft toegezien op de voortgang en inhoudelijke koers van het onderzoek en is sparringpartner geweest voor het onderzoeksteam voor alle voorkomende inhoudelijke en procedurele vragen. De penvoerder van de begeleidingscommissie heeft daarbij een tweetal extra taken vervuld; 1) vormt het secretariaat van de begeleidingscommissie, en 2) het onderhouden van contact met het onderzoeksteam namens de opdrachtgever. De begeleidingscommissie en het onderzoeksteam zijn driewekelijks bij elkaar gekomen gedurende het onderzoeksproces voor een voortgangsoverleg. In dit overleg heeft het onderzoeksteam op resultaten en voortgang gerapporteerd en zijn waar nodig eventuele knelpunten dan wel risico's gesignaleerd en besproken. Op basis van de signaleringen zijn beheersmaatregelen dan wel actiepunten geformuleerd. De begeleidingscommissie bestaat uit leden vanuit de Ministeries van SZW, Financiën, BZK en OCW en

- de uitvoeringsorganisaties UWV, DUO, SVB en Belastingdienst;
- **Bestuurlijke klankbordgroep:** de bestuurlijke klankbordgroep bestaat uit leden van de managementlaag van de genoemde ministeries, uitvoeringsorganisaties en het CPB. De klankbordgroep heeft meegekeken en inspraak gehad op het proces van scoping en uitvoering van de gestelde aanpak, als ook binnen het bespreken van bevindingen en conclusies van de kwantificering. De klankbordgroep is daarvoor op vier momenten bij elkaar gekomen; bij aanvang van het onderzoek, bij vormgeving onderzoeksmodel, bij de inhoudelijke deep-dive en bij afronding van het onderzoek. De klankbordgroep bestaat uit leden vanuit UWV, DUO, SVB, Belastingdienst, Financiën, OCW, RVO en CPB;
  - **EY onderzoeksteam:** het onderzoeksteam is samengesteld uit een projectleider die verantwoordelijk was voor de inhoudelijke voortgang van de opdracht, een onderzoeker en een mix van experts met veranderkunde ervaring, uitvoeringskennis, organisatiekennis en financiële expertise.
- In figuur 2.1 staat het overzicht op projectorganisatie structuur en primaire communicatielijnen.

### 2.3 Onderzoek scope

De scope van het onderzoek betreft het vormen van een 2021-2030 meerjarenraming voor de benodigde kosten en waar van toepassing mogelijke baten in het doorvoeren van de voor kwantificering geprioriteerde acties in Werk aan Uitvoering fase 2. Deze prioritering van acties was benodigd om de uitvoeringsorganisaties ruimte te geven om gedegen (financiële) onderbouwing te vormen voor de meest budgettair significante acties, binnen de gestelde tijdslijn van het onderzoek. De prioritering van de kwantificering is tot stand gekomen via overleg tussen de opdrachtgever en onderzoeksteam, gebruik makende van de op 4 december 2020 bekende werkagenda WaU, en met overeenstemming van de begeleidingscommissie en klankbordgroep.

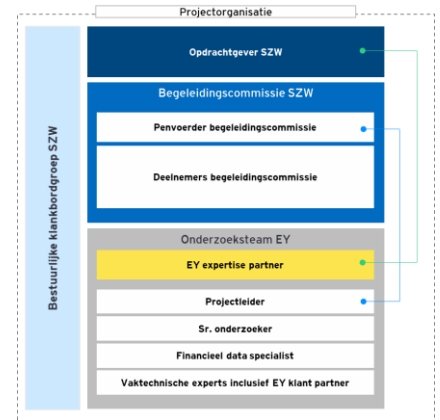
Bij de prioritering van acties en uiteindelijke definitie van scope is een aantal criteria gehanteerd, te weten:

- **De financiële impact van acties op de Uitvoeringsorganisaties.** In deze geldt, dat daar waar er (grote) financiële impact werd voorzien; deze een hoge prioriteit hebben gekregen ten behoeve van de kwantificering;
- **De mate van concreetheit van de bovenliggende WaU werkagenda.** In deze geldt dat op basis van de detaillering van de werkagenda een afweging is gemaakt in hoeverre er voldoende basis (c.q. details) beschikbaar is om tot een (vergelijkbare) kwantificering te komen.

In het onderzoek zijn acties onder 4 van de 6 handelingsperspectieven uitgewerkt, zijnde; Perspectief 1 - Toekomstbestendige dienstverlening -, 2 - Versnellen digitale agenda -, 5 - Vergroten statuur en aantrekkelijkheid van de uitvoering - en 6 - Rol van de Politiek -. Binnen deze handelingsperspectieven zijn initieel 15 acties (van de totaal 35) geprioriteerd voor kwantificering. Door (inhoudelijke) samenvoeging van acties in de WaU werkagenda's zijn uiteindelijk 9 acties gekwantificeerd door de deelnemende organisaties. Zie figuur 2.2 voor het overzicht op de in scope acties.

In deze moet worden aangemerkt dat actie 24 (Gelijke waardering) initieel wel is geprioriteerd (op basis van de verwachte financiële impact). Echter is de gedragen conclusie tussen onderzoeksteam, opdrachtgever en begeleidingscommissie dat door de omvang en complexiteit van dit vraagstuk het niet mogelijk was om op Uitvoeringsniveau en/of Rijksbreed deze kosten te kwantificeren binnen de kaders en tijdslijnen van het onderzoek. Zodoende is deze actie niet meegenomen in de kwantificering. Op dit moment loopt er een tweetal onderzoeken naar het functiegebouw Rijk en het functiewaarderingssysteem. De verwachting is dat deze rond midden 2021 afgerond zullen worden.





Figuur 2.1: Projectorganisatie structuren en primaire communicatie



Het wel of niet prioriteren van acties voor de kwantificering boet niet in op het belang van de acties voor het verbeteren van het functioneren van de uitvoering. Alle acties die opgenomen zijn in de werkagenda's vanuit MCU zijn integraal onderdeel van het geheel aan onderzochte en overeengestemde behoeften.

In de ramingen is voor dit onderzoek geen rekening gehouden met verschillende varianten van acties. In de beschrijvingen van de acties in het rapport Werk aan Uitvoering en in de daaropvolgende uitwerkingen van de documenten van de werkagenda is per actie slechts één enkele beschrijving van doelen en activiteiten opgenomen. Deze beschrijving is daarmee ook als basis voor het kwantificeringsonderzoek is genomen.

Figuur 2.2: Scope van de kwantificering uitvraag in het onderzoek o.b.v. het geheel aan acties zoals opgenomen in Werk aan Uitvoering Fase 2

	1. Toekomstbestendige dienstverlening	Actie 1	Overheidsbreed een visie op dienstverlening
		Actie 2	In één keer goed
		Actie 3	Zelfredzaamheid met hulp vergroten
		Actie 4	Vroegsignalering bij problemen
		Actie 5	Eén organiseermodel voor maatwerk
		Actie 6	Eén organiseermodel voor multiproblematiek
		Actie 7	Organiseren vanuit maatschappelijke kosten
		Actie 8	Fundament continu op orde
	2. Versnellen digitale agenda	Actie 9	Versterken van het digitale grondvlak
		Actie 10	Verbeter de datakwaliteit en kaders voor gegevensbescherming
		Actie 11	Opschalen digitale stelsels en organiseren datagovernance
		Actie 12	Borg de continuïteit van bestaande digitale systemen
		Actie 13	Regie en coördinatie voor de transitie
		Actie 14	Het ontwikkelen en aantrekken van ICT- en data-expertise
		Actie 15	Impact voor uitvoering checken bij belangrijke besluiten
	3. Wendbaar en toekomstbestendig beleid, wet- en regelgeving	Actie 16	Multidisciplinaire aanpak van maatschappelijke opgaven
		Actie 17	Complexiteitsreductie door vereenvoudiging wet- en regelgeving
		Actie 18	Maak werk van maatwerk
		Actie 19	Ga uit van vertrouwen en hanteer het 'stewardshipmodel'
	4. Intensivering van samenwerking en verbeteren ambtelijke sturing(sdriekhoek)	Actie 20	Een werkbare governancecode
		Actie 21	Hanteer bestuurlijke werkagenda's
		Actie 22	Neem TIJD voor elkaar en organiseer goede ondersteuning
		Actie 23	Gelijkwaardigheid
	5. Vergroten statuur en aantrekkelijkheid van de uitvoering	Actie 24	Gelijke waardering
		Actie 25	Investeren in de kwaliteit van mensen
		Actie 26	Uitvoering blijvend op de kaart
		Actie 27	Vereenvoudig wetten met ruimte voor maatwerk
	6. Rol van de politiek	Actie 28	Politiek commitment voor handhavingsrisico's
		Actie 29	Tijd voor toetsen van wetten, amendementen en moties
		Actie 30	Organiseer jaarlijks een gesprek over Staat van de Uitvoering
		Actie 31	Normaliseer direct contact Kamerleden met uitvoering
		Actie 32	Neem bij incidenten de tijd voor de feiten
		Actie 33	Zorg voor voldoende middelen voor de taken
		Actie 34	Vorm een Parlementaire Commissie Uitvoering
		Actie 35	Nodig een delegatie van secretarissen-generaal uit bij de kabinetsformatie

Bovenstaand is het geheel aan 35 acties zoals weergegeven in Werk aan Uitvoering Fase 2 weergegeven. In deze is met groene blokken aangegeven welke negen acties vanuit de prioritering naar voren zijn geschoven om als eerste gekwantificeerd te worden door SVB, UWV, Belastingdienst, DUO en voor Rijksbrede initiatieven.

## 3.1 Onderzoeksaanpak

In de onderzoeksaanpak is (te allen tijde) het beoogde eindresultaat (lees: meerjarenkostenraming) als uitgangspunt genomen. Door vanuit het eindresultaat de aanpak vorm te geven, is er op een gestructureerde wijze naar het resultaat toegewerkt en geborgd dat het onderzoek het beoogde draagvlak en de concrete handvatten biedt waar door de opdrachtgever (Ministerie van SZW) om is verzocht.

Het eindresultaat van het onderzoek betreft een meerjarenkostenraming, van de handelingsperspectieven en bijhorende acties beschreven in Werk aan Uitvoering Fase 2 voor Belastingdienst, DUO, UWV en SVB, welke rekening houdt met het concretiseringsniveau van de acties middels bandbreedten in kosten. De meerjarenkostenraming heeft betrekking op de periode 2021 tot 2030.

Voor het onderzoek is gebruikgemaakt van een aanpak die bestaat uit vier - deels parallel aan elkaar lopende - stappen, welke hebben plaatsgevonden in de periode november 2020 - maart 2021.

Figuur 3.1: Onderzoeksaanpak met de vier hoofdstappen



In de aanpak onderkennen wij de inzet van verschillen fundamentele methodieken en technieken. Hierbij is de rode draad van het onderzoek gevormd via een;

- *Onderzoeksmodel (inclusief plausibiliteitstoets)*, welke vorm heeft gegeven aan het onderzoek, de data uitvraag en vorming van het datamodel;

Waarbij gebruik is gemaakt van de volgende ondersteunende methoden en technieken;

- *Het uitvraagsjabloon*, welke gebruikt is als hulpmiddel waarmee data en informatie eenduidig aangeleverd kan worden door de uitvoeringsorganisaties;
- *Validatiesessies*, welke gebruikt zijn om langs een gestructureerde lijn de aangeleverde data en informatie met de uitvoeringsorganisaties te kunnen beoordelen en hier vragen over te kunnen stellen;
- *Deep-dives*, welke gebruikt zijn om resultaten van de meerjarenraming te valideren, accorderen en draagvlak te creëren binnen en tussen de uitvoeringsorganisaties en stakeholders van het onderzoek;
- *Interviews*, welke zijn gebruikt om gedegen begrip te krijgen van de kwantificeringscontext omtrent onder andere de huidige situaties bij de uitvoeringsorganisaties, stand van de werkagenda's in WaU en startpunt van het onderzoek vanuit de auteurs van WaU en BMH13;
- *Eerlijk proces*, welke is gebruikt om op een efficiënte manier tot een gedragen besluitvorming te komen via betrokkenheid, uitleg en heldere verwachtingen.

Het onderzoeksmodel en de ondersteunende technieken zijn in de volgende paragrafen verder beschreven.

## 3.2 Onderzoeksmodel (incl. plausibiliteitstoets)

Het startpunt van het onderzoek is een heldere en gedragen definitie van de meerjarenkostenraming. De raming is opgesteld aan de hand van de EY-methode voor kwantificering van financiële ramingen en businesscases, waarmee de meerjarenkostenraming te vergelijken is. In het onderzoek zijn hieruit elementen meegenomen als scope, uitgangspunten, definities, kosten en baten en onzekerheidsbandbreedtes, welke zijn vastgelegd in het onderzoeksmodel.

Om consistentie en eenduidigheid in onderzoek en rapportage (c.q. uitkomsten) te borgen, is er bij de definitie van het onderzoeksmodel tevens teruggerepen op eerdere financiële berekeningen en de onderliggende (ontwerp)principes in het kader van kwantificering van WaU Fase 2. Daarnaast zijn ook de calculatieberekening binnen het rapport 'Een betere overheid voor burgers en bedrijven (BMH 13)' gebruikt als referentiekader.

Op basis van het onderzoeksmodel is een datamodel opgesteld. Het invullen van de verschillende (standaard) input variabelen (kosten, baten, tijdslijnen, etc.) in het datamodel resulteert in de kwantificering (zoals gepresenteerd in dit rapport). Aangezien de precieze invulling van de handelingsperspectieven (in de komende periode / jaren) nog kan wijzigingen, is het datamodel onderliggend aan de meerjarenkostenraming zo opgezet dat de opdrachtgever na oplevering van het eindresultaat zelfstandig aanpassingen kan doorvoeren in de 'standaard input variabelen' van de 35 acties (zoals kosten, baten, tijdslijnen, etc.), waarbij dit automatisch leidt tot adaptatie van de meerjarenkostenraming. Het datamodel maakt het mogelijk om op verschillende niveaus - fiches (actie, handelingsperspectief, organisatie) doorsnedes te maken. Dit geeft de opdrachtgever inzicht in de effecten van een actie of

handelingsperspectief op het totaal van een organisatie of de organisaties tezamen.

Het onderzoeksmodel omvat de elementen: Uitgangspunten & Definities, Organisaties, Kosten, Baten, Kwalitatieve baten, Plausibiliteit, Afhankelijkheden & Randvoorwaarden, Tijdslijnen, welke onderstaand worden toegelicht.

### 3.2.1 Uitgangspunten & definities

Om de invulling van de kwantificering langs een eenduidige lijn te laten gebeuren is aan de voorkant van het proces een aantal uitgangspunten en definities vastgesteld in samenspraak met de begeleidingscommissie en bestuurlijke klankbordgroep. Met de uitgangspunten is duidelijkheid verschaft in onder andere de te hanteren kostensoorten, de peildatum voor de invulling, het meenemen van externe invloeden (onder andere kabinetsformatie) en 'kosten' versus 'uitgaven'. In de definities is voornamelijk beschreven; een verdere verduidelijking in kostentypes, de kwalitatieve baten categorieën en de gehanteerde schalen in de uitvraag op kwalitatieve baten en plausibiliteit - onzekerheid. Zie bijlage D voor verdere details op de uitgangspunten en definities van het onderzoek.

### 3.1.2 Organisaties

Binnen het onderzoeksmodel is een 5-tal 'organisaties' aangemerkt voor kwantificering. Enerzijds betreft dit de vier organisaties welke onderwerp waren in het voortraject Werk aan Uitvoering Fase 1 en Fase 2, zijnde UWV, DUO, SVB en Belastingdienst. Anderzijds betreft dit een Rijksbrede component, welke betrekking heeft op acties die Rijksbreed worden uitgerold.

Hierbij kan gedacht worden aan de Rijksbrede maatwerkplaats, digitaliseringsinitiatieven zoals de Rijksbrede Generieke Digitale Infrastructuur (GDI) of investeringen in een Rijksbrede academie voor toezicht, beleid en uitvoering. Deze kosten zijn door verschillende contactpersonen per handelingsperspectief door BZK geraamd.

### 3.2.3 Kosten

Om een semantische discussie te voorkomen en de eenvoud van het onderzoeksmodel te bevorderen, worden de kosten uit het baten-lasten stelsel gelijk gesteld aan de uitgaven van het kasverplichtingen stelsel. In het onderzoeksmodel worden beiden ondergebracht onder de titel 'kosten'.

Kosten kunnen in het gehanteerde onderzoeksmodel in vier hoofdcategorieën vallen en twee subcategorieën. De hoofdcategorieën zijn geënt op de type kosten benodigd om duiding te kunnen geven aan het doel van de middelen; personele kosten, huisvestingskosten, automatiseringskosten en overige kosten. Voor zowel huisvestingskosten en automatiseringskosten is expliciet aangegeven dat deze ook het werkzame personeel in respectievelijk huisvesting en automatisering (ICT / IV / Data) omvatten. De kostenpost 'personele kosten' betreft daarmee non-huisvesting en non-automatisering personeel.

De subcategorieën binnen kosten zijn geënt op de structurele aard van de geraamde kosten.

- Indien kosten elk jaar terugkeren en meelopen in de exploitatie van de organisatie zijn deze gedeuid als 'structureel';
- Als de kosten van tijdelijke duur zijn om een initiatief door te voeren zijn deze gedeuid als 'incidenteel'.

Deze manier van invulling maakt het mogelijk om in het datamodel op actieniveau terug te kunnen vinden hoe de kosten zijn opgebouwd.

De kwantificering heeft oog voor het feit dat een deel van de geraamde kosten (mogelijk) al een financiële dekking hebben, waarmee er dus geen aanvullend budget noodzakelijk is. Zodoende is de volgende verdeling gehanteerd:

- *'Reeds toegekend'* - Het percentage van de totaalraming waar de organisatie reeds beschikking over heeft of goedgekeurde bestedingsplannen op heeft gevormd;
- *'Reeds gereserveerd'* - Het percentage van de totaalraming waar reeds middelen voor zijn uitgevraagd, gereserveerd staan bij het kerndepartement of bij de algemene post van Financiën (zoals het geval voor de reserveringen van POK);
- *'Nog te budgetteren'* - Het percentage van de totaalraming welke nog niet toegekend of gereserveerd is.

In het onderzoek ligt hierbij de focus op de nog te budgetteren middelen, zowel voor de periode 2021-2025 om te achterhalen wat er nodig is om de (aanvullende) initiatieven van start te laten gaan, als wat er na 2025 structureel nodig zal zijn om de initiatieven in stand te houden.

### 3.2.4 Baten

In het onderzoeksmodel is naast de kosten ook de mogelijkheid van het invullen van financiële baten meegenomen. Deze volgen dezelfde indeling zoals besproken bij de kosten, met de vier hoofdcategorieën om het doel van de baten aan te geven (personeel, huisvesting, automatisering, overig) en de twee subcategorieën (incidenteel en structureel). Deze manier van invulling maakt het mogelijk in het datamodel specifiek op acties te kunnen terugzien hoe de baten zijn opgebouwd, waar van toepassing.

Baten laten zich in de praktijk vaak lastiger voorspellen in omvang en in tijd. Daarnaast kan het zo zijn dat de baten op een andere plaats vallen dan daar waar de kosten worden gemaakt.



In het verleden zijn geraamde baten vaak te snel ingeboekt als 'harde' voorgeschreven besparingen waardoor er een perverse prikkel is ontstaan bij de raming van potentiële baten. Baten zijn hierdoor in het onderzoek niet direct te interpreteren als voorgeschreven besparingen.

### 3.2.5 Kwalitatieve baten

De acties van WaU zijn niet allen (specifiek) gericht op het (direct) leveren van financiële baten. Een groot deel van de acties zal voornamelijk impact hebben op de drie doelstellingen zoals beschreven in het rapport Werk aan Uitvoering;

- kwaliteit van de dienstverlening;
- continuïteit van de uitvoering; en
- wendbaarheid van de uitvoering.

Om deze impact zichtbaar te maken in de kwantificering en daarmee de extra dimensie van impact op doelstellingen te kunnen meenemen, is in de uitvraag ook een onderdeel meegenomen voor de kwalitatieve baten. Deze kwalitatieve baten zijn voor alle acties op de drie doelstellingen ingeschat, waarbij gebruik is gemaakt van een vijfpunt schaal om de impact te kwalificeren.

De vijfpunt-schaal bevat de volgende opties omtrent hoe impactvol de kwalitatieve baten zijn; 1. Zeer laag - 2. Laag - 3. Redelijk - 4. Hoog - 5. Zeer hoog. Waarbij 'zeer laag impactvol' een op alle vlakken onmerkbaar effect zal betekenen, en 'Zeer hoog impactvol' een significant merkbaar effect zal hebben op het halen van de doelen zoals bij de kwalitatieve baten beschreven.

### 3.2.6 Plausibiliteit

Van belang is dat de financiële onderbouwing gebaseerd is op eenduidig overeengekomen aannames, waarbij ook aangegeven dient te worden welke betrouwbaarheidsmarges, afhankelijkheden en randvoorwaarden gelden. Hiertoe geldt dat bij het inwinnen van de (standaard) input variabelen (kosten, baten, tijdslijnen, afhankelijkheden, etc.) gebruik is gemaakt van een

'plausibiliteitstoets', waarbij op basis van een gestandaardiseerde (en vooraf met begeleidingscommissie en klankbordgroep overeengekomen) set aan vragen de plausibiliteit van de door de verschillende uitvoeringsinstanties aangeleverde kosten- en baten inschattingen consistent is getoetst (bijvoorbeeld op volledigheid, diepgang, etc.) en (kritische) afhankelijkheden en randvoorwaarden in kaart zijn gebracht.

De vragen in de plausibiliteitstoets hebben betrekking op volledigheid en grondigheid van aangeleverde data- en informatie. Door middel van een 'vinklijst' geeft de uitvoeringsorganisatie per actie aan of alle relevante baten en kosten (voldoende) zijn meegenomen en meegewogen. Daarnaast wordt in deze zelfde 'vinklijst' per kosten- en batencategorie gevraagd te kwalificeren in welke mate de data- en informatie onderbouwd is op basis van diepgang en toepassing van juiste expertise. De uitkomst van de plausibiliteitstoets is een weging (laag, middel, hoog) op basis waarvan de procentuele bandbreedtes van baten en kosten zoals weergegeven in de meerjarenkostenraming (per actie) wordt bepaald. Hierbij geldt dus dat de (procentuele) bandbreedtes voor acties die een hogere mate van concreetheit hebben, kleiner zullen zijn. Op deze manier wordt rekening gehouden met het feit dat het abstractieniveau van handelingsperspectieven hoog is en niet alle acties in het WaU-rapport even concreet zijn uitgewerkt. Voor de laatste 5 jaar (2026-2030) van de kwantificeringsperiode zijn hogere onzekerheidsbandbreedtes gebruikt dan voor de eerste 5 jaar (2021-2025) gezien de hogere onzekerheid in geschatte kosten en baten voor de periode 2026-2030.

### 3.2.7 Afhankelijkheden & randvoorwaarden

De acties binnen Werk aan Uitvoering hebben in veel gevallen afhankelijkheden met andere acties of handelingsperspectieven, als ook met andere entiteiten (Departementen, Uitvoeringsorganisaties, Provincies & Gemeenten, etc.).

Zo zijn bijvoorbeeld de initiatieven om hoogwaardig maatwerk door te kunnen voeren afhankelijk van het kunnen investeren in de kwaliteit van de dienstverlenende medewerkers en is er voor de actie omtrent één organiseermodel voor multiproblematiek een onderlinge afhankelijkheid tussen Uitvoeringsorganisaties en Gemeenten.

In andere gevallen geldt dat (bijvoorbeeld Rijksbreed) randvoorwaarden moeten zijn ingevuld; te denken valt hierbij aan de GDI welke op het centrale Rijksbrede niveau bepaald moet zijn voordat de uitvoeringsorganisaties hier hun initiatieven op kunnen aanpassen en doorvoeren.

Dit soort afhankelijkheden of randvoorwaarden zijn uitgevraagd bij de Uitvoeringsorganisaties om een beeld te krijgen op de relaties tussen acties die impact kunnen hebben op de te budgetteren middelen, oploop van ramingen in verband met absorptievermogen, looptijden van de initiatieven én om duidelijk te kunnen aangeven welke randvoorwaarden ingevuld moeten zijn om de beoogde resultaten (c.q. baten) te realiseren.

De door de uitvoeringsorganisaties aangeleverde afhankelijkheden en randvoorwaarden zijn tevens aangevuld door de onderzoeker (EY) met de informatie die generiek beschikbaar was over het WaU rapport, de werkagendadocumenten, uit gesprekken met de trekkers van de werkagenda's en auteurs van Werk aan Uitvoering en BMH13.

### 3.2.8 Tijdslijnen

Het onderzoeksmodel is gevormd voor een kwantificeringsperiode van 10 jaar, zijnde 2021-2030. Gezien het gevraagde dynamische karakter van het datamodel, waarmee aanpassingen in inputvariabelen mogelijk blijven na afronding van het onderzoek, is gebruik gemaakt van een kosten en baten invulling die qua start

onafhankelijk is van kalenderjaren. Hierdoor hebben de organisaties bij invulling de verwachte kosten en baten geraamd op een 'investeringsjaar 1-10' principe. Door vervolgens in overeenstemming met de uitvoeringsorganisatie een startjaar (investeringsjaar 1) te bepalen, worden de geraamde kosten en baten aan een kalenderjaar gebonden. Voor het invullen van deze startjaren wordt gebruik gemaakt van een scenarioplanning. Wanneer, bijvoorbeeld door kabinetsformatie invloeden, het startjaar verlaat zal moeten worden, kan dit met een enkele aanpassing in de scenarioplanning worden aangepast<sup>4</sup>. Ook geldt in deze dat het merendeel van de kosten voor het (lopende) jaar 2021 al zijn gereserveerd of toegekend, of relatief lage bedragen betreffen welke pas voorzien zijn vanaf het vierde kwartaal en nodig zijn om 'van de kant te komen'.

De visualisaties van de resultaten verderop in het rapport zijn opgedeeld in een tweetal perioden:

- Voor het begrip over het totaal van gereserveerde, toegekende, en nog te budgetteren ramingen, is gebruik gemaakt van een staafdiagram over de periode 2021-2025. Door het nemen van een totaalraming perspectief wordt het geheel van incidentele en structurele kosten inzichtelijk gemaakt welke verwacht zijn om de geprioriteerde acties van WaU te initiëren binnen de komende kabinetsperiode.
- Voor het begrip van de benodigde structurele kosten welke langdurig benodigd zullen zijn, is gebruik gemaakt van een tabel welke het verloop van *nog te budgetteren* middelen laat zien voor elk van de tien gekwantificeerde jaren. Hiermee is inzichtelijk welke middelen nog structureel vrijgemaakt moeten worden en vanaf wanneer.

Verdere uitleg omtrent de visualisaties staat op pagina 24.

<sup>4</sup> Het moment van politieke besluitvorming is mede bepalend is of investeringen nog in 2021 kunnen starten.

## 3.3 Ondersteunende methoden en technieken

### 3.3.1 Het uitvraagsjabloon

Op basis van het (gedragen) en helder en scherp gedefinieerde onderzoeksmodel is een gestandaardiseerd en eenduidig 'sjabloon' ontworpen waarin de data- en informatie per actie op een effectieve en efficiënte wijze is opgehaald en vastgelegd. Juist door gebruik te maken van een gestandaardiseerd sjabloon, hebben de uitvoeringsinstanties een hulpmiddel waarmee data en informatie eenduidig aangeleverd kan worden terwijl de uitvoeringsorganisaties wel zelf eigenaar en verantwoordelijk blijven voor de aangeleverde data. De plausibiliteitstoets is integraal meegenomen in het sjabloon en heeft de organisaties in staat gesteld om zelf op een gestructureerde en eenduidige manier de volledigheid en validiteit van aangeleverde data- en informatie te toetsen én (kritische) randvoorwaarden te identificeren en definiëren. Het uitvraagsjabloon is na inlevering bij de onderzoeker (EY) zowel in validatiesessies als deep-dives gecontroleerd, gevalideerd en vervolgens waar van toepassing geharmoniseerd op uitgangspunten met andere organisaties. Zie bijlage D voor de opzet van het uitvraagsjabloon (op actieniveau).

### 3.3.2 Validatiesessies

Omdat de data en informatie op een eenduidige manier is aangeleverd, heeft de onderzoeker (EY) (als ook de begeleidingscommissie) langs een gestructureerde lijn de aangeleverde data- en informatie kunnen beoordelen en hier vragen over kunnen stellen. Hierbij geldt dat de verantwoordelijkheid voor het aanleveren van de data- en informatie (conform het sjabloon) en de invulling van plausibiliteitstoets belegd is (gebleven) bij de betrokken organisaties en dat het onderzoeksteam het proces heeft

gefaciliteerd. Door middel van specialistische kennis en ervaring (op het gebied van uitvoering, organisatie, veranderkunde, financiën en de verschillende handelingsperspectieven) heeft het onderzoeksteam de betrokken organisaties ondersteund en ondervraagd ten behoeve van het aanvullen en aanscherpen van de kwantificering als ook de plausibiliteitstoets.

Voor het gedegen uitvoeren van deze beoordeling en validatie zijn met elk van de uitvoeringsorganisaties validatiesessies georganiseerd. Het doel van deze sessies is voornamelijk belegd in de validatie of de sjablooninvulling overeenkwam met hetgeen in de context en tekstuele onderbouwingen besproken was, als ook de kwantitatieve en kwalitatieve onderbouwing door te lichten. Het sjabloon is in deze sessies actie voor actie op alle ingevulde waarden langsgelopen. De deelnemers van de validatiesessies betroffen in ieder geval de door de betreffende organisatie naar voren geschoven verantwoordelijk medewerker voor de invulling van het sjabloon als ook controllers en financieel medewerkers die hebben bijgedragen aan de invulling. In alle gevallen is de aangeleverde kwantificering vooraf gevalideerd en geaccordeerd vanuit de verantwoordelijke lijn; waarmee door de betrokken organisaties zelf breed draagvlak is gecreëerd.

### 3.3.3 Deep-dives

Na de validatie op consistentie van de invulling met gegeven context en onderbouwing, zijn de sjablonen ingevoerd in het datamodel om zo tot de resulterende raming overzichten te komen. Deze overzichten vormden de basis voor een drietal typen deep-dives; met elke uitvoeringsorganisatie apart, met de begeleidingscommissie en met de klankbordgroep.

De doelstelling van de deep-dives is ook driedelig, zijnde het valideren van het totaaloverzicht (uitvoeringsorganisaties & handelingsperspectieven) met de context en uitgangspunten vanuit de uitvoeringsorganisaties, het accorderen van de resulterende meerjarenraming en het creëren van draagvlak voor het proces en de resultaten van het onderzoek.

In de deep-dives met de uitvoeringsorganisaties waren, naast de begeleidingscommissieleden en verantwoordelijke medewerker voor de invulling, ook bestuursleden aangesloten. Hiermee is tijdens de deep-dives gevalideerd dat de geraamde bedragen overeenstemmen met de benodigde middelen voor het doorvoeren van WaU acties, welke tijdslijnen te verwachten zijn voor het in gang zetten van de acties, dat deze geraamde bedragen in de genoemde tijdsperiode te absorberen zijn binnen de organisatie en of het totaal beeld aansluit bij de context van de organisatie.

In de deep-dive met de begeleidingscommissie heeft validatie plaatsgevonden op de gehanteerde uitgangspunten, zowel generiek als uitvoeringsorganisatie specifiek, als ook validatie van de gehanteerde reserveringen vanuit onder andere POK en daarmee resulterende nog te budgetteren bedragen per uitvoeringsorganisatie. Waar van toepassing heeft op basis van afwijkingen in uitgangspunten en kostensoorten harmonisatie plaatsgevonden in de ingeleverde sjablonen en tekstuele onderbouwingen.

In de deep-dive met de klankbordgroep heeft validatie plaatsgevonden op de totaalramingen per organisatie over de handelingsperspectieven heen. Hierbij is specifiek gekeken naar de nog te budgetteren bedragen en welk overkoepelend beeld dit geeft op de extra benodigde middelen voor het doorvoeren van WaU, zowel in de komende jaren als structureel naar 2030 toe.

### 3.3.4 Interviews

Gedurende het gehele onderzoek hebben meerdere (type) interviews plaatsgevonden. Deze hadden een gezamenlijk overkoepelend doel, als zijnde het bieden van context en ondersteunende informatie voor de onderzoeker (EY) om de uitvoeringsorganisaties te begeleiden in de kwantificering en validatie van de resulterende ramingen. Om tot deze informatie te komen zijn vanuit drie perspectieven een 17-tal interviews afgenomen; uitvoeringsorganisaties (7x, inclusief BZK voor Rijksbrede initiatieven), de trekkers van de werkagenda's (6x) en de auteurs van kerndocumenten WaU en BMH13 (4x). Deze interviews hebben plaatsgevonden via digitale meetings in de periode 8 december 2020 tot 15 februari 2021 en volgden per type een vaste structuur om vergelijking van resultaten ten goede te komen.

### 3.3.5 Draagvlak

Van het onderzoeksteam is gevraagd om samen met het coördinatieteam draagvlak te creëren voor het proces en het (eind) resultaat. Om in een complex speelveld met een groot aantal stakeholders van verschillende ministeries en uitvoeringsorganisaties op een efficiënte manier tot een gedragen besluitvorming te komen, zijn de beginselen van een 'eerlijk proces' benadering (fair process © Chan Kim & Renée Mauborgn) gehanteerd.

Uitgangspunt van de 'eerlijke proces' benadering is dat wanneer de belanghebbenden in de strategische fase erop vertrouwen dat er sprake is van een eerlijk en gelijkwaardig proces, dat dan tot gevolg zal hebben dat men meedenkend en coöperatief zal zijn in de executie. Het eerlijke proces kent drie elkaar versterkende onderdelen: betrokkenheid, uitleg en heldere verwachtingen. Ze vormen een drie-eenheid en kunnen niet los van elkaar worden gezien.

- *Betrokkenheid*: stakeholders actief betrekken bij beslissingen waardoor zij geraakt zullen worden middels het actief ophalen en incorporeren van input.
- *Uitleg*: betrokkenen en belanghebbenden moeten begrijpen waarom beslissingen worden genomen.
- *Heldere verwachtingen*: zodra beslissingen zijn genomen dan confirmeert iedereen zich aan de afspraken, draagt ze uit en handelt ernaar.

In de verschillende fasen van de aanpak zijn de beginselen van het eerlijke proces toegepast en het draagvlak voor zowel proces als resultaat gevalideerd. Enerzijds is de werkwijze verankerd in de overleg ritmiek met het coördinatieteam van SZW, de Begeleidingscommissie en de Klankbordgroep. Anderzijds is er een tussen deze reguliere contactmomenten een continue dialoog geweest tussen het onderzoeksteam en de verschillende belanghebbende om tijdig vragen, suggesties, ideeën en zorgen te identificeren en te adresseren. De toepassing van de 'eerlijke proces' benadering heeft geresulteerd in draagvlak van de belanghebbende met betrekking tot het proces en het eindresultaat (in de vorm van het rapport dat voor u ligt).



## 4.1 Handelingsperspectief - Totaal

In het rapport Werk aan Uitvoering Fase 2 worden 6 handelingsperspectieven beschreven. Het betreft de volgende perspectieven en hun kernachtige beschrijving:

1. *Toekomstbestendige dienstverlening* - "Met dit handelingsperspectief wordt gestreefd naar een overheid die op eenvoudige wijze toegankelijk is voor iedereen, waar beroep kan worden gedaan op zowel digitale als fysieke dienstverlening en een deskundige, eerlijke en begripvolle overheid voor de burger."
2. *Versnellen digitale agenda* - "Om de digitale dienstverlening te versnellen wordt er ingezet op digitale oplossingen en systemen die vernieuwingen ondersteunen, een robuuste en toekomstbestendige generieke infrastructuur die breed gebruikt wordt, het vergemakkelijken van datadeling en afspraken over samenhang en samenwerking."
3. *Opruimen en vernieuwen wet- en regelgeving* - "De continuïteit en wendbaarheid van uitvoeringsorganisaties is vergroot, door de reductie van de hoeveelheid, complexiteit en gedetailleerdheid van beleid en wet- en regelgeving. Burgers en bedrijven kunnen dan rekenen op begrijpelijke wet- en regelgeving en eenvoudigere procedures."
4. *Intensiveren samenwerking en sturing binnen de driehoek* - "Er is een intensieve en duurzame samenwerking en sturing op maatschappelijke opgaven tot stand gekomen tussen politiek, ministeries en uitvoeringsorganisaties."
5. *Vergroten statuur en aantrekkelijkheid van de uitvoering* - "Aandacht voor statuur en een aantrekkelijke uitvoering moet zorgen voor een gezonde en stabiele organisatie en aantrekkelijke overheidsdiensten die voorzien in uitvoerbare uitvoering, deskundige en gedreven mensen en gelijkwaardige waardering."

6. *Rol van de Politiek* - "De politiek speelt een belangrijke rol en met dit handelingsperspectief wordt er geïnvesteerd in het herstellen van het vertrouwen tussen de burger en overheid door begrijpelijke wet- en regelgeving, meer wisselwerking tussen politiek, beleid en uitvoering, en investeren in een goede relatie tussen de politiek en uitvoering."

In het onderzoek Kwantificering Werk aan Uitvoering zijn acties onder 4 handelingsperspectieven uitgewerkt, zijnde; Perspectief 1, 2, 5 en 6. Binnen deze handelingsperspectieven zijn, zoals in hoofdstuk 2 beschreven, initieel 15 acties (van de totaal 35) geprioriteerd voor de kwantificering. Door (inhoudelijke) samenvoeging van acties in de WaU werkagenda's zijn uiteindelijk 9 acties gekwantificeerd door de deelnemende organisaties, zijnde:

1. Actie 5: Een organiseermodel voor maatwerk (Perspectief 1)
2. Actie 6: Een organiseermodel voor multiproblematiek (Perspectief 1)
3. Actie 8: Fundament continue op orde (Perspectief 1)
4. Actie 9: Versterken van het digitale grondvlak (Perspectief 2)
5. Actie 11: Opschalen digitale stelsels en organiseren datagovernance (Perspectief 2)
6. Actie 12: Borg de continuïteit van bestaande digitale systemen (Perspectief 2)
7. Actie 14: Ontwikkeling en aantrekken van ICT- en data-expertise (Perspectief 2)
8. Actie 25: Investeren in de kwaliteit van mensen (Perspectief 5)
9. Actie 33: Zorg voor voldoende middelen voor de taken (Perspectief 6)

In de volgende paragrafen volgt per handelingsperspectief een uiteenzetting van de meerjarenraming, inclusief de context en onderbouwing. De uiteenzetting is voor elk handelingsperspectief als volgt opgebouwd:

1. Introductie van het handelingsperspectief inclusief een overzicht van de acties in scope van de kwantificering;
2. Introductie van de werkagenda welke ten grondslag heeft gelegen aan de kwantificering;
3. Totaal overzicht meerjarenraming (kwantificering):
  1. Per organisatie: raming totaal voor de periode 2021-2025 met een onderverdeling in 'nog te budgetteren', 'toegekend' en 'gereserveerd' als ook de bandbreedte (op basis van de 'plausibiliteitstoets');
  2. Per actie: % aandeel acties in raming voor de periode 2021-2030 uitgesplitst naar 'totaal' en 'nog te budgetteren';
  3. Per organisatie: raming in de tijd met enkel de 'nog te budgetteren' bedragen (totaal minus toegekend en gereserveerd) als ook een kolom met de structurele kosten (vanaf 2030).
4. Onderbouwing van de meerjarenraming (kwantificering):
  1. Uitgangspunten gebruikt in de kwantificering;
  2. Samenvatting van de resultaten;
  3. Randvoorwaarden en afhankelijkheden;
5. Meerjarenraming op actieniveau, waarbij per actie dezelfde opbouw wordt gehanteerd als voor het handelingsperspectief (introductie actie, introductie werkagenda, etc.).

De handelingsperspectieven die niet gekwantificeerd zijn (3,4) zijn in dit hoofdstuk wel beschreven en aangegeven welke werkagenda gebruikt is om randvoorwaarden en afhankelijkheden richting de gekwantificeerde handelingsperspectieven te bepalen.

In bijlage C is per organisatie en voor elke handelingsperspectief en de onderliggende acties een gedetailleerde onderbouwing te vinden, waarbij weer dezelfde opbouw wordt gehanteerd. In deze wordt in dit hoofdstuk dus niet in detail ingegaan op de specifieke context en onderbouwing vanuit de individuele uitvoeringsorganisaties, maar worden wel belangrijke verschillen en overeenkomsten uitgelicht.

### Grondslagen

Het onderzoek heeft vier individuele uitvoeringsorganisaties, met hun eigen taken, karakteristieken en historie, ondersteund in het kwantificeren van de ramingen. Een van de fundamentele karakteristieken die ondersteunen in het begrip van de ramingen is de grootte van het totaal aan apparaatsuitgaven per organisatie, zoals onderstaand weergegeven in figuur 4.1.1.

Figuur 4.1.1: Grondslag - Apparaatsuitgaven zoals weergegeven in BMH13 <sup>5</sup>

Uitvoeringsorganisatie	Apparaatsuitgaven [x€1.000]
UWV	1.726.000
DUO	271.563
SVB	319.800
Belastingdienst	2.965.330

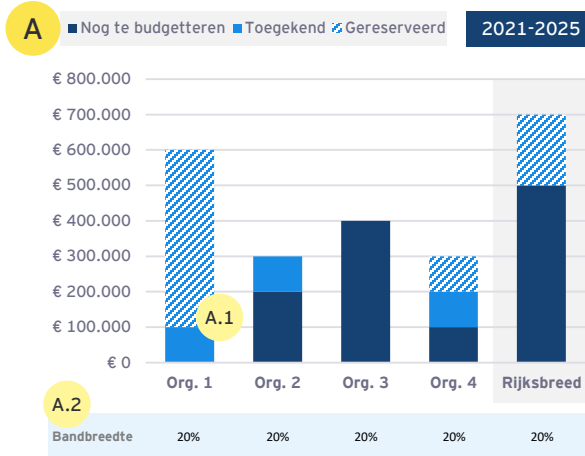
### Tabellen en grafieken

In dit hoofdstuk en bijlage C is een groot aantal tabellen en grafieken gebruikt om de resultaten van de meerjarenraming weer te geven. Hiervoor is op de volgende pagina weergegeven hoe deze grafieken en tabellen te lezen en interpreteren zijn.

<sup>5</sup> - Een betere overheid voor burgers en bedrijven (2020) - 'BMH13' - pagina 52

Onderdeel van de visualisaties	Uitleg
<b>Algemeen</b>	Alle ramingen zijn in euro [x1.000]
<b>Figuur A</b>	<b>'Raming totaal, 2021-2025'</b>
Onderdeel A.1	De staafdiagram geeft weer hoe de totaalraming opgedeeld is tussen <i>reserveringen</i> , <i>toegekende middelen</i> en de resulterende <i>nog te budgetteren</i> bedragen (totaalraming minus reserveringen minus toegekende middelen).
Onderdeel A.2	In de balk onder de staven is weergegeven wat de onzekerheidsmarge is voor de raming. Dit geldt zowel over het totaal, als de individuele onderdelen van de staven.
<b>Figuur B</b>	<b>'% aandeel acties in raming totaal 2021-2030'</b>
Onderdeel B.1	Als de figuren over handelingsperspectief gaan, is hier weergegeven welk percentage van het totaal geraamde bedrag in A komt uit de acties binnen het perspectief.
Onderdeel B.2	Waarbij het bij B.1. gaat om het percentage van het totaal geraamde bedrag, betreft het bij B.2. het percentage van het <i>nog te budgetteren</i> bedrag (donkerblauwe staven).
<b>Figuur C</b>	<b>'Raming in de tijd, nog te budgetteren, 2021-2030'</b>
Onderdeel C.1	Hier is voor elk van de jaren zichtbaar hoeveel <i>nog te budgetteren</i> is voor elk van de organisaties en op het Rijksbrede niveau.
Onderdeel C.2	Hier is het totaal over de periode 2021-2025 <i>nog te budgetteren</i> weergegeven. Deze totalen komen dus overeen met de donkerblauwe staven in A.1.
Onderdeel C.3	Hier is weergegeven wat de inschatting is van het structureel <i>nog te budgetteren</i> bedrag is voor de organisaties, o.b.v. structurele kosten in 2030.
Onderdeel C.4	Om de ramingen heen is in de lichtgrijze balk weergegeven wat de totalen zijn per jaar, tijdsvlak, structurele kosten, en per organisatie. Rechts onderin staat het totaal <i>nog te budgetteren</i> bedrag over 2021-2030 voor alle organisaties gezamenlijk.

Figuur 4.1.2: Perspectief X - Raming totaal, 2021-2025, [x1.000]



## Voorbeeld invulling

Figuur 4.1.3: Perspectief X - % aandeel acties in raming totaal 2021-2030

Actie	% aandeel in raming totaal 2021-2030	
	B.1 'Raming totaal, 2021-2030'	B.2 'Raming, 2021-2030' nog te budgetteren
Actie X	25%	40%
Actie Y	50%	10%
Actie Z	25%	50%

Figuur 4.1.4: Perspectief X - Raming in de tijd, nog te budgetteren (totaal minus toegekend en gereserveerd), [x1.000]

Nog te budgetteren	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal [2021-2025]	2026	2027	2028	2029	2030	Totaal [2021-2030]	Structureel
	Organisatie 1	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Organisatie 2	€ 40.000	€ 40.000	€ 40.000	€ 40.000	€ 40.000	€ 200.000	€ 40.000	€ 40.000	€ 40.000	€ 40.000	€ 40.000	€ 400.000	€ 40.000
Organisatie 3	€ 0	€ 50.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 150.000	€ 400.000	€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000	€ 1.150.000	€ 150.000
Organisatie 4	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 100.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 200.000	€ 20.000
Rijksbreed	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 500.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 1.000.000	€ 100.000
Totaal	€ 160.000	€ 210.000	€ 260.000	€ 260.000	€ 310.000	€ 1.200.000	€ 310.000	€ 310.000	€ 310.000	€ 310.000	€ 310.000	€ 2.750.000	€ 310.000





## 4.2 Perspectief 1 - Toekomstbestendige Dienstverlening

### 4.2.1 Introductie handelingsperspectief 1

“Met dit handelingsperspectief wordt gestreefd naar een overheid die op eenvoudige wijze toegankelijk is voor iedereen, waar beroep kan worden gedaan op zowel digitale als fysieke dienstverlening, waar maatwerk geleverd zal worden aan wie dat nodig heeft, en een deskundige, eerlijke en begripvolle overheid voor de burger.”

Binnen dit handelingsperspectief zijn in het rapport WaU fase 2 acht acties gedefinieerd;

1. Actie 1 - Overheidsbreed één visie op dienstverlening
2. Actie 2 - In één keer goed;
3. Actie 3 - Zelfredzaamheid met hulp vergroten;
4. Actie 4 - Vroegsignalering bij problemen;
5. Actie 5 - Eén organiseermodel voor maatwerk;
6. Actie 6 - Eén organiseermodel voor multiproblematiek;
7. Actie 7 - Organiseren vanuit maatschappelijke kosten;
8. Actie 8 - Fundament continue op orde.

Binnen dit perspectief is in de prioritering een zestal acties aangemerkt om gekwantificeerd te worden, zijnde actie 2, 3, 4, 5, 6 en 8. Vanuit de trekkers van de MCU werkagenda is vervolgens bepaald dat acties 2 en 4 samenvallen met actie 5. Daarnaast is bepaald dat actie 3 gecombineerd opgepakt zal worden onder handelingsperspectief 2 - Versnellen digitale agenda. Hierdoor is in de kwantificering een drietal acties terug te vinden;

1. Actie 5 - Eén organiseermodel voor maatwerk, inclusief:
  - Actie 2 - In één keer goed
  - Actie 4 - Vroegsignalering bij problemen
2. Actie 6 - Eén organiseermodel voor multiproblematiek
3. Actie 8 - Fundament continue op orde

### 4.2.2 Introductie werkagenda handelingsperspectief 1

Voor de kwantificering van de acties (5,6,8) hebben de uitvoeringsorganisaties gebruikgemaakt van een tweetal hoofddocumenten, zijnde;

- Het rapport ‘Werk aan Uitvoering fase 2’, om de doelstellingen en globale afbakeningen van de acties mee te kunnen nemen in de bepaling van benodigde initiatieven binnen de organisatie;
- Het werkagenda document ‘Concept plan van aanpak toekomstbestendige dienstverlening.pdf’, versie 0.5, d.d. 15 december 2020 (gedeeld op 24 december 2020).

De versie van het werkagenda document betreft voor dit handelingsperspectief voornamelijk een overzicht op de visie, doelstellingen en prioriteiten van de werkagenda (vanuit de onderzoeksteams). Daarnaast is in dit document het plan van aanpak besproken voor de oplossingsstappen (vergelijkbaar met ‘acties’ in het kwantificeringsonderzoek) om tot meer concrete initiatieven en afstemming tussen partijen te komen. De onderstaande oplossingsstappen hebben daarmee geleid tot de prioritering en samenvoeging van acties binnen de kwantificering.

“De werkagenda van Toekomstbestendige Dienstverlening onderkent dat er al veel (goede) initiatieven en concepten (gepland) zijn op het gebied van dienstverlening. De werkagenda zet dan ook voornamelijk in op de ‘grensoverschrijdende dienstverlening’ en het creëren van concrete hefboomen die echte verandering gaan brengen in de praktijk. Binnen de werkagenda worden vier oplossingsstappen onderscheiden:

1. Het ontwikkelen van 'overheidsbreed één visie op dienstverlening', die uitgaat van het centraal stellen van de burger. Dit is de kapstok voor alle andere oplossingsstappen binnen toekomstbestendige dienstverlening. Deze oplossingsstap is niet gelinkt aan een geprioriteerde actie voor kwantificering;
2. Het ontwikkelen van 'één organiseermodel voor maatwerk'. Omdat er al veel maatwerk wordt geleverd, is verbinden van lokale en landelijke maatwerkinitiatieven de volgende stap. Dat doen we bij voorkeur onder de noemer 'maatwerkplaatsen'. Hiermee wordt het delen van kennis, methodieken (bv LET, Garage de Bedoeling, ABBA, doorbraakmethodiek en omgekeerde toets), programma's en maatwerkvraagstukken eenvoudiger en overzichtelijk waarmee maatwerk zo goed mogelijk in de dienstverlening aan de burger kan worden geïdentificeerd en men gebruik kan maken van handelingsmogelijkheden voor het snel oplossen van de vraagstukken. Deze oplossingsstap is gelinkt aan WaU actie 5 - één organiseermodel voor maatwerk;
3. Het 'vergroten van de zelfredzaamheid van mensen & vereenvoudig het systeem van machtigen'. Dit wordt bewerkstelligd door het bevorderen van de zelfredzaamheid van de burger door training en opleiding en er voor te zorgen dat hulp vanuit het maatschappelijk middenveld de juiste expertise heeft. Daarnaast omvat dit ook de vereenvoudiging van het systeem van machtigen van derden. Deze oplossingsstap is gelinkt aan WaU actie 3 - zelfredzaamheid met hulp vergroten - welke integraal meegenomen is onder handelingsperspectief 2 - versnellen digitale agenda;
4. Het bieden van 'één loket voor hulpvragen/multiproblematiek'. Voor het opstellen van voorstellen voor het inrichten van een loketfunctie voor hulpvragen en multiproblematiek is het niet alleen van belang om in samenwerking met lopende initiatieven kansen en uitdagingen nader te inventariseren, maar ook om

de behoeften van burgers en overheidsprofessionals goed in beeld te brengen. Deze oplossingsstap is gelinkt aan WaU actie 6 - één organiseermodel voor multiproblematiek." <sup>6</sup>

Verdere concretisering van de initiatieven heeft in beperkte mate plaatsgevonden, aangezien er in de werkagenda eerst is gekeken is naar de centrale acties die nodig zijn om 'van de kant te komen'.

Daarnaast is actie 8 - fundament continue op orde - niet verder opgenomen in de werkagenda, aangezien hier een specifieke vraag speelt voor elk van de uitvoeringsorganisaties om in te schatten of er voldoende middelen zijn voor (basis)dienstverlening en hier geen centrale aanpak op gevormd gaat worden. In deze geldt dus wel dat er op niveau van de uitvoeringsorganisatie wel een kwantificering heeft plaatsgevonden.

#### 4.2.3 Meerjarenraming Handelingsperspectief 1

##### Uitgangspunten - Handelingsperspectief 1

Voor handelingsperspectief 1 - 'Toekomstbestendige Dienstverlening' zijn vanuit alle organisaties kwantificeringen aangeleverd; UWV, DUO, SVB, Belastingdienst. Daarnaast is ook vanuit Rijksbreed een kwantificering ingevuld, omtrent de Rijksbrede maatwerkplaats - Actie 5.

Waar de werkagenda Werk aan Uitvoering inhoudelijk richting heeft gegeven in het onderzoek, zijn er in de Kabinetsreactie POK (n.a.v. de Toeslagenaffaire) financiële reserveringen gemaakt ten aanzien van maatregelen die ook raken aan de acties genoemd in Werk aan Uitvoering. Het overgrote deel van deze reserveringen heeft betrekking op het verbeteren van de dienstverlening, en is daarmee te relateren aan de kwantificering die op handelingsperspectief 1 heeft plaatsgevonden.

<sup>6</sup> - Op basis van 'Concept plan van aanpak toekomstbestendige dienstverlening.pdf'

De middelen die benodigd zijn voor het realiseren van de acties vanuit WaU, maar reeds afgevangen zullen worden onder de financiële reserveringen vanuit POK, zijn gemarkeerd als 'reeds gereserveerd'. Hier wordt dus geen aanvullend budget ('nog te budgetteren') gevraagd.

### Resultaat - Handelingsperspectief 1

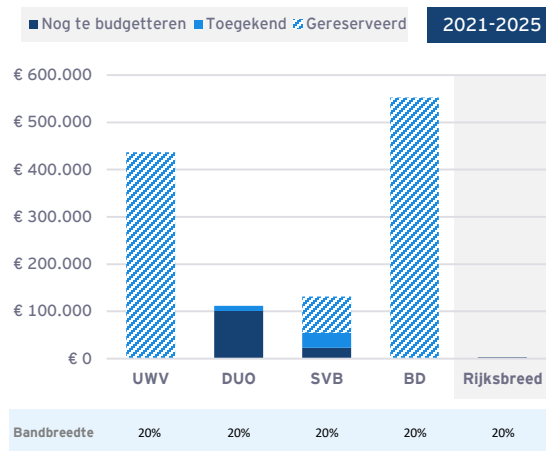
Toekomstbestendige Dienstverlening vraagt een aanzienlijke investering over de gehele periode van 2021-2030, met een totaal bedrag van €2,76 miljard. Echter, door de invloed van onder andere de POK reserveringen, is het bedrag 'nog te budgetteren' de laagste van de 4 gekwantificeerde Handelingsperspectieven met €228,3 miljoen. Binnen dienstverlening is het grootste percentage totale middelen nodig voor actie 5 - één organiseermodel voor maatwerk - met ca. 64% voor 2021-2030. Echter, is qua nog te budgetteren middelen actie 8 - fundament continue op orde - de grootste met ca. 53% van de totaal nog te budgetteren middelen voor 2021-2030.

Binnen het handelingsperspectief is vanuit Belastingdienst en UWV de grootste totale middelen uitvraag te zien, respectievelijk €552,6 miljoen en €437,0 miljoen voor de periode 2021-2025.

Binnen de ramingen van dienstverlening is een significante overlap met de POK reserveringen. Deze reserveringen zijn getroffen voor SVB en UWV (gezamenlijk<sup>7</sup>), en Belastingdienst. De dekking vanuit POK reserveringen betreft ca. 85% van de totale benodigde middelen voor handelingsperspectief 1 in de periode 2021-2025.

<sup>7</sup> De precieze verdeling van de €140 miljoen POK KOT middelen over UWV en SVB moet nog bepaald worden onder meer op basis van in te dienen bestedingsplannen. Om op hoofdlijn inzichtelijk te maken wat de POK KOT dekking betekent is dit al wel meegenomen in de berekeningen van UWV en SVB en is in dit rapport daarbij een rekenkundige verdeling aangehouden.

Figuur 4.2.1: Perspectief 1 - Raming totaal, 2021-2025, [x1.000]



Figuur 4.2.2: Perspectief 1 - % aandeel acties in raming totaal 2021-2030

2021-2030	% aandeel in 'Raming totaal, 2021-2030'	% aandeel in 'Raming, 2021-2030' nog te budgetteren
Actie 5 - één organiseermodel voor maatwerk	64%	40%
Actie 6 - één organiseermodel voor multiproblematiek	9%	7%
Actie 8 - fundament continue op orde	27%	53%

Figuur 4.2.3: Perspectief 1 - Raming in de tijd, nog te budgetteren (totaal minus toegekend en gereserveerd), [x1.000]

Nog te budgetteren	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal [2021-2025]	2026	2027	2028	2029	2030	Totaal [2021-2030]	Structureel
UWV	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
DUO	€ 15.822	€ 19.126	€ 22.183	€ 22.183	€ 21.517	€ 100.832	€ 20.399	€ 20.399	€ 20.399	€ 20.399	€ 20.399	€ 202.829	€ 20.399
SVB	€ 0	€ 11.500	€ 11.500	€ 0	€ 0	€ 23.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 23.000	€ 0
Belastingdienst	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Rijksbreed	€ 0	€ 1.250	€ 1.250	€ 0	€ 0	€ 2.500	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 2.500	€ 0
Totaal	€ 15.822	€ 31.876	€ 34.933	€ 22.183	€ 21.517	€ 126.332	€ 20.399	€ 20.399	€ 20.399	€ 20.399	€ 20.399	€ 228.329	€ 20.399

DUO is heeft op een 10% reeds toegekend budget (€11,2 miljoen) na een nog te budgetteren bedrag (€100,8 miljoen) in de periode 2021-2025. De nog benodigde middelen bij DUO in relatie tot de apparaatsuitgaven zijn relatief hoog ten opzichte van andere uitvoerders. Enerzijds is dit het gevolg van het feit dat voor DUO geen reservering voor dienstverlening in de kabinetsreactie POK is opgenomen. Anderzijds is vanaf 2026 een deel van de bestaande begroting (LCM) ongedekt.

In de kwantificering is de aansluiting met- en richting gemeenten, andere uitvoeringsorganisaties en/of Rijksbrede initiatieven niet meegenomen, omdat op dit moment nog onvoldoende duidelijk is hoe het 'organiseermodel voor maatwerk en multiproblematiek' er in dit kader uit komt te zien. Hierbij wordt door de trekkers ook aangegeven, dat een concretisering op dit gebied onderdeel is van de verdere uitwerking van de werkagenda. Hiermee zijn de ramingen voor handelingsperspectief 1 hoogstwaarschijnlijk aan verandering onderhevig, daar hier wel kosten worden voorzien.

Voor alle organisaties geldt binnen dienstverlening een onzekerheidsbandbreedte van ca. 20% over de periode van 2021-2025. Dit geldt ook voor elk van de afzonderlijke acties en uitvoeringsorganisaties. Deze onzekerheid laat zien dat de organisaties nog aanpassingen in de ramingen in de richting van 20% omhoog of omlaag verwachten wanneer de invulling van de werkagenda's en diens impact op de organisaties concreter wordt. De 20% marge betreft een 'neutrale onzekerheid' verkregen uit de plausibiliteitsstoets welke tweeledig te onderbouwen is: Enerzijds is er relatief veel duidelijkheid door de reeds bepaalde beschikbare middelen binnen de POK reservering. Anderzijds is er veel onduidelijk over hoe de acties binnen het handelingsperspectief daadwerkelijk tot uiting zullen komen en op welke Rijksbrede initiatieven zal moeten worden aangesloten.

**Randvoorwaarden & afhankelijkheden - Handelingsperspectief 1**  
Voor het verbeteren van dienstverlening is het randvoorwaardelijk

dat de informatievoorziening en digitale diensten van voldoende kwaliteit en betrouwbaarheid zijn. Zowel binnen de eigen organisatie als tussen de uitvoeringsorganisaties moet de eerste lijn kunnen bouwen op de juiste informatie- en contactsystemen om burger en bedrijf te kunnen benaderen en helpen. Aan deze randvoorwaarden wordt binnen het handelingsperspectief 'Versnellen Digitale Agenda' invulling gegeven.

Een andere belangrijke randvoorwaarden voor de implementatie en realisatie van een toekomstbestendige dienstverlening met oog voor de burger is het veranderen van de cultuur binnen de uitvoering, waar binnen Werk aan Uitvoering expliciet aandacht voor wordt gevraagd. In de samenhang met overige handelingsperspectieven (en specifiek actie 25 - investeren in de kwaliteit van mensen) geldt dat er naast voldoende middelen dus ook voldoende aandacht moet zijn voor cultuur verandering.

In de werkagenda voor Toekomstbestendige Dienstverlening wordt onderkend dat er steeds meer warme overdracht tussen uitvoering (en gemeenten) plaatsvindt, maar de werkagenda voorziet ook dat er een gezamenlijke 'we gaan de burger helpen met hun probleem' mentaliteit zou moeten zijn. Hierin zijn de niet zelfredzame burgers het meest van belang, waarbij een lokaal (gemeentelijk) loket de ingang vormt. In deze geldt dus dat een groot deel van de implementatie van de werkagenda bij de gemeenten komt te liggen als ook in de samenwerking tussen gemeenten en uitvoering. Hierbij is er zowel een grote afhankelijkheid van en naar gemeentes én geldt dat de uitwerking en implementatie van één organiseermodel (voor maatwerk en multiproblematiek) randvoorwaardelijk is voor de implementatie (en het realiseren van de baten) voor een toekomstbestendige dienstverlening.

In algemene zin geldt daarnaast voor alle acties binnen het Handelingsperspectief dat de (oploop van de) raming afhankelijk is van de wervings- en absorptiecapaciteit binnen de organisaties om (tijdig) tot de benodigde capaciteitsvergroting te komen.

## Actie 5 – één organiseermodel voor maatwerk

### Beschrijving in Werk aan Uitvoering Fase 2 - Actie 5

“Stem maatwerkinitiatieven, zowel binnen de rijksoverheid als ook met de gemeentelijke overheden, met elkaar af. Het vormen van een landelijk netwerk voor complexe vragen en casuïstiek van de uitvoering versterkt het lerend vermogen. Het biedt ook een mogelijkheid om aan te sluiten bij de gemeentelijke uitvoering, waardoor een plek gevormd wordt waar de uitvoeringsprofessionals de vragen neer kunnen leggen waar zij niet uitkomen. Wederzijds leren tussen uitvoeringsorganisaties moet worden gestimuleerd.”

Zoals in de werkagenda bepaald, zijn de volgende acties - zoals beschreven in WaU - tevens onderdeel van actie 5:

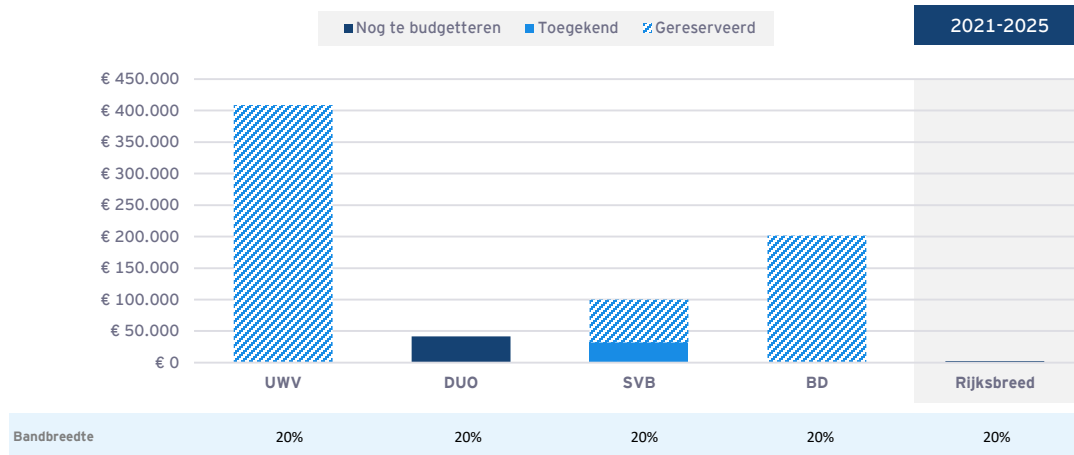
*Actie 2 - in één keer goed* - Vergroot het oplossend vermogen van het eerstelijns contact tussen burger en overheid. Maak daarbij gebruik van de discretionaire bevoegdheid in de regelgeving, zorg voor het continue verbeteren van het uitvoeringsproces door feedback. Identificeer zo goed mogelijk maatwerk en zorg voor proactieve communicatie richting de burger;

*Actie 4 - Vroegsignalering bij problemen* - Werk als organisaties samen bij vroegsignalering om escalatie richting handhaving en boetevoering te voorkomen.

### Resultaat - Actie 5

‘Een organiseermodel voor maatwerk’ is de grootste actie binnen dienstverlening qua totale middelen benodigd over de periode van 2021-2025, met een totaal bedrag van €754,5 miljoen. Echter, komt deze actie door de significante reserveringen vanuit andere POK op de tweede plaats qua nog te budgetteren bedrag. Hiervoor is voor actie 5 nu €43,9 miljoen geraamd.

Figuur 4.2.4: Perspectief 1 - actie 5 - Raming totaal, 2021-2025, [x1.000]



Figuur 4.2.5: Perspectief 1 actie 5 - Raming in de tijd, nog te budgetteren (totaal minus toegekend en gereserveerd), [x1.000]

Nog te budgetteren	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal [2021-2025]	2026	2027	2028	2029	2030	Totaal [2021-2030]	Structureel
UWV	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
DUO	€ 5.822	€ 7.075	€ 9.487	€ 9.487	€ 9.487	€ 41.357	€ 9.487	€ 9.487	€ 9.487	€ 9.487	€ 9.487	€ 88.792	€ 9.487
SVB	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Belastingdienst	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Rijksbreed	€ 0	€ 1.250	€ 1.250	€ 0	€ 0	€ 2.500	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 2.500	€ 0
Totaal	€ 5.822	€ 8.325	€ 10.737	€ 9.487	€ 9.487	€ 43.857	€ 9.487	€ 9.487	€ 9.487	€ 9.487	€ 9.487	€ 91.292	€ 9.487

UWV heeft de hoogste totale middelen geraamd voor het doorvoeren van actie 5, met €409 miljoen in 2021-2025. Het merendeel zal gebruikt worden om kwaliteit van dienstverlening te verhogen door structureel 10% meer personele capaciteit te creëren en daarmee meer tijd per klant voor de uitvoerende medewerkers te kunnen geven. De uitvraag vanuit UWV is geheel gedekt door reeds bestaande reserveringen (onder andere POK).

SVB, Belastingdienst, DUO en Rijksbrede initiatieven vormen gezamenlijk de overige 46% van de totale raming voor actie 5:

- Bij SVB is een deel van de middelen reeds toegekend voor maatwerk (€32 miljoen) en een deel gereserveerd (€68 miljoen) om tot het totaal benodigde bedrag van €100 miljoen te komen in 2021-2025;
- Voor Belastingdienst geldt een uitvraag van €201,6 miljoen voor het leveren van maatwerk in 2021-2025, waarbij het gehele bedrag reeds gereserveerd is in POK;
- Bij DUO is het gehele bedrag voor maatwerk nog te budgetteren, zijnde €41,4 miljoen voor 2021-2025.
- Voor Rijksbrede initiatieven is een incidenteel nog te budgetteren bedrag geraamd in 2022 en 2023 voor een Rijksbrede maatwerkplaats a €2,5 miljoen.

Voor actie 5 geldt een nog te budgetteren structurele middelen uitvraag (op basis van nog te budgetteren kosten in 2030 en verder) van €9,5 miljoen per jaar. Deze kosten liggen geheel bij DUO, gezien de rest van de structurele kosten gedekt zijn vanuit reserveringen en toegekende middelen.

#### **Meegenomen kosten(soorten) - Actie 5:**

*Uitvoeringsorganisaties:*

- Klantonderzoek;
- Maatwerk loketfunctie;
- Fysieke loketten;
- Persoonsgerichte dienstverlening;

- Telefonische bereikbaarheid;
- Warme introductie en overdracht;
- Invoeringstoets.

*Rijksbreed:*

- Rijksbrede maatwerkplaats.

#### **Expliciet niet meegenomen kosten(soorten) - Actie 5:**

*Uitvoeringsorganisaties:*

- Aansluitingskosten op Rijksbrede maatwerkplaats.

#### **Randvoorwaarden & afhankelijkheden - Actie 5:**

De werkagenda omtrent maatwerk is nog relatief generiek en breed uitgewerkt. Hierdoor is de kwantificering van deze actie gebaseerd op (samenwerkings)plannen met lage concreetheid. Onder andere over de mogelijkheid tot (gezamenlijke) invoering van fysieke loketten bestaat nog veel onduidelijkheid, waarbij geldt dat hier wel een mogelijk significante kostenpost aan verbonden kan zijn. Hiermee zijn zowel de ramingen als de geïdentificeerde overlap met de POK maatregelen nog aan mogelijke verandering onderhevig.

De raming en (kwalitatieve) impact van actie 5 hebben een directe (significante) afhankelijkheid van:

- Handelingsperspectief 2 - Versnellen digitale agenda - in het bewerkstelligen van (verbeterde) data gedreven diensten;
- Handelingsperspectief 3 - Vereenvoudigen van wet- en regelgeving - daar waar de mogelijkheden om maatwerk toe te passen nu een beperking vinden door de bestaande wet- en regelgeving (processen).

## Actie 6 – één organiseermodel voor multiproblematiek

### Beschrijving in Werk aan Uitvoering Fase 2 - Actie 6

“Stel een loketfunctie in bij gemeenten voor het sociale domein voor de niet-zelfredzame burger, met een casemanager voor de gezamenlijke overheden en uitvoeringsorganisaties in de situatie van multiproblematiek, die regie voert om tot oplossingen te komen vanuit de bedoeling van de wetgeving.”

### Resultaat - Actie 6

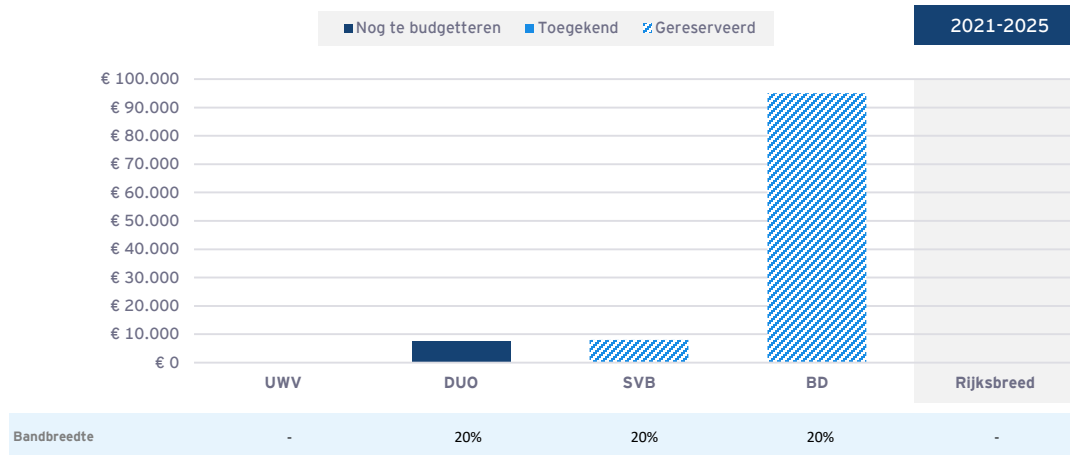
‘Een organiseermodel voor multiproblematiek’ is de kleinste raming binnen dienstverlening, zowel in totale raming over de periode van 2021-2025 met een totaal bedrag van €110,4 miljoen, als in nog te budgetteren met een bedrag van €7,4 miljoen. De voornaamste kostenpost is het opzetten van een multidisciplinair team bij elke organisatie welke voor afstemming zal zorgen bij multiproblematiek tussen de organisaties.

Belastingdienst heeft de grootste raming voor actie 6, met een totaal van €95 miljoen over 2021-2025. Deze middelen om multiproblematiek teams uit te kunnen breiden zijn echter geheel gedekt in reserveringen vanuit POK.

SVB en DUO vormen gezamenlijk de overige 14% van de totale raming voor actie 6:

- Bij SVB gaat het om een reeds gereserveerd bedrag van €8,0 miljoen voor de periode 2021-2025 om multiproblematiek teams te versterken;
- Bij DUO gaat het om een bedrag van €7,4 miljoen voor 2021-2025, welke nog geheel te budgetteren is, om multiproblematiek teams te versterken.

Figuur 4.2.6: Perspectief 1 - actie 6 - Raming totaal, 2021-2025, [x1.000]



Figuur 4.2.7: Perspectief 1 actie 6 - Raming in de tijd, nog te budgetteren (totaal minus toegekend en gereserveerd), [x1.000]

Nog te budgetteren	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal [2021-2025]	2026	2027	2028	2029	2030	Totaal [2021-2030]	Structureel
UWV	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
DUO	€ 824	€ 1.649	€ 1.649	€ 1.649	€ 1.649	€ 7.418	€ 1.649	€ 1.649	€ 1.649	€ 1.649	€ 1.649	€ 15.661	€ 1.649
SVB	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Belastingdienst	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Rijksbreed	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
<b>Totaal</b>	<b>€ 824</b>	<b>€ 1.649</b>	<b>€ 1.649</b>	<b>€ 1.649</b>	<b>€ 1.649</b>	<b>€ 7.418</b>	<b>€ 1.649</b>	<b>€ 1.649</b>	<b>€ 1.649</b>	<b>€ 1.649</b>	<b>€ 1.649</b>	<b>€ 15.661</b>	<b>€ 1.649</b>

UWV heeft voor deze actie een kostenpost geïdentificeerd voor het huisvesten van een loket voor multiproblematiek. Gezien de overige uitvoeringsorganisaties dergelijke loketkosten hebben opgevoerd onder actie 5, zijn deze kosten voor UWV tevens naar actie 5 verplaatst.

**Meegenomen kosten(soorten) - Actie 6:**

*Uitvoeringsorganisaties:*

- Team inrichten / vergroten voor multiproblematiek.

**Randvoorwaarden & afhankelijkheden - Actie 6:**

In actie 5 zijn kosten geraamd voor fysieke loketten, benodigd voor het leveren van maatwerk contact op locatie. Binnen actie 6 is eveneens contact op locatie benoemd (onder andere via gemeenten), maar is uitgegaan van een gezamenlijke loketfunctie voor zowel maatwerk (actie 5) als multiproblematiek (actie 6). De (vergroting van) teams voor multiproblematiek zullen in deze gezamenlijke loketten plaats nemen, of vanuit een digitale omgeving hulp bieden om daarmee de 'loketfunctie' te vervullen. Indien deze samenvoeging van loket(funcities) niet mogelijk is, zullen nog fysieke loketkosten opgenomen moeten worden.

Daarnaast zijn er twee generieke afhankelijkheden geïdentificeerd:

- De (oploop van de) raming is afhankelijk van de wervings- en absorptiecapaciteit binnen de organisaties om (tijdig) tot de benodigde capaciteitsvergroting te komen, en;
- Er is nog geen rekening gehouden met de uitkomsten van de kabinetsformatie.



## Actie 8 - fundament continue op orde

### Beschrijving in Werk aan Uitvoering Fase 2 - Actie 8

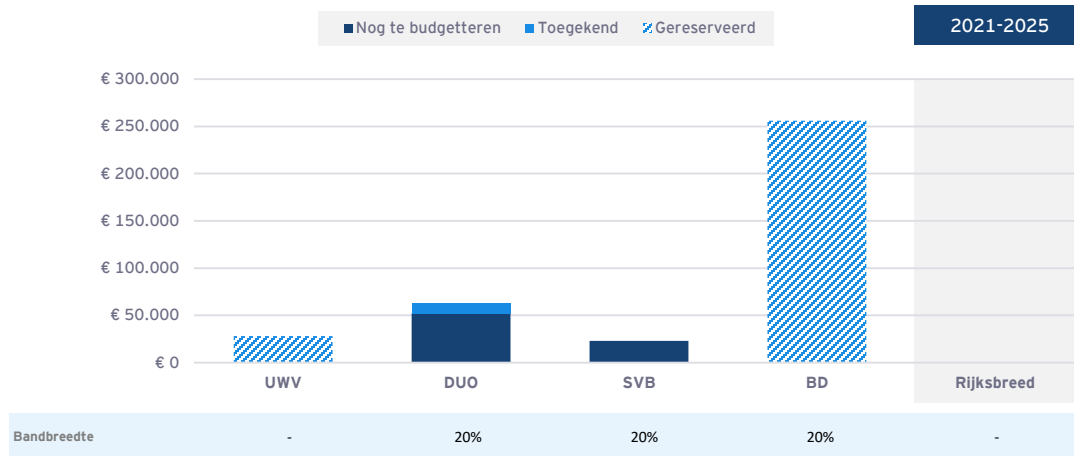
“Zorg voor voldoende middelen voor het onderwerp dienstverlening in de begroting, zowel met betrekking tot personeel als benodigde ICT, inclusief life cycle management. Financiering van de dienstverlening zit vaak nog niet op het gewenste niveau. Als gevolg van de bezuinigingen in de afgelopen decennia is de dienstverlening naar de burger fors teruggebracht. De leidende gedachte was: ‘digitaal, tenzij’. Intussen is wel gebleken dat persoonlijke dienstverlening een onmisbare schakel is in de processen van de uitvoering, die ook de nodige kosten met zich meebrengt. Bovengenoemde acties dienen te worden doorvertaald naar budget; het is wenselijk dat de benodigde kosten voor de acties die nodig zijn voor de dienstverlening opgenomen worden in de begroting.”

### Resultaat - Actie 8

‘Fundament continue op orde’ is de een na grootste actie binnen dienstverlening qua totale middelen benodigd over de periode van 2021-2025, met een totaal bedrag van €370,2 miljoen. Echter, deze actie komt door de significante reserveringen voor actie 5 - één organiseermodel voor maatwerk - op de eerste plaats qua nog te budgetteren, met een bedrag van €75,1 miljoen.

De Belastingdienst heeft op deze actie de hoogste totale raming, met €256,0 miljoen benodigd voor 2021-2025. Deze kosten zijn voornamelijk komend uit ICT digitalisering ten behoeve van persoonlijke dienstverlening en om informatiehuishouding intern op orde krijgen. Het tweede dient in deze om dienstverlening te ondersteunen en burger en bedrijf beter inzicht te kunnen geven via onder andere Wet open overheid (WOO), Digitale Werkomgeving Rijk (DWR) en digidoc (licenties). De volledige kosten zijn voor BD reeds gedekt via reserveringen in onder andere POK.

Figuur 4.2.8: Perspectief 1 - actie 8 - Raming totaal, 2021-2025, [x1.000]



Figuur 4.2.9: Perspectief 1 actie 8 - Raming in de tijd, nog te budgetteren (totaal minus toegekend en gereserveerd), [x1.000]

Nog te budgetteren	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal [2021-2025]	2026	2027	2028	2029	2030	Totaal [2021-2030]	Structureel
UWV	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
DUO	€ 9.176	€ 10.403	€ 11.048	€ 11.048	€ 10.381	€ 52.057	€ 9.264	€ 9.264	€ 9.264	€ 9.264	€ 9.264	€ 98.376	€ 9.264
SVB	€ 0	€ 11.500	€ 11.500	€ 0	€ 0	€ 23.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 23.000	€ 0
Belastingdienst	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Rijsbreed	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
<b>Totaal</b>	€ 9.176	€ 21.903	€ 22.548	€ 11.048	€ 10.381	€ 75.057	€ 9.264	€ 9.264	€ 9.264	€ 9.264	€ 9.264	€ 121.376	€ 9.264

SVB, UWV en DUO vormen gezamenlijk de overige 32% van de totale raming voor actie 8:

- SVB heeft twee jaren aan incidentele kosten opgegeven welke nog te budgetteren zijn, zijnde €11,5 miljoen in 2022 en 2023. Deze middelen zijn benodigd om bestaande achterstanden en werkvoorraad weg te werken welke nu op de organisatie drukken;
- UWV heeft een geheel reeds gereserveerd bedrag van € 28,0 miljoen voor het doorvoeren van informatiehuishouding;
- DUO heeft een deel reeds toegekend (18%) gekregen van hun totaal raming in 2021-2025, maar heeft ook nog een significant deel nog te budgetteren opgegeven, zijnde €52,0 miljoen. Het betreft hierbij structurele kosten voor voornamelijk kwaliteitscirkels, maar ook basisdienstverlening, daar bij DUO voor sommige onderdelen met betrekking tot procesoptimalisatie op bijna alle fronten nog een grote slag te maken is.

Voor actie 8 geldt een nog te budgetteren structurele middelen uitvraag (op basis van nog te budgetteren kosten in 2030 en verder) van €9,3 miljoen per jaar. Deze kosten liggen geheel bij DUO, gezien de rest van de structurele kosten gedekt zijn vanuit reserveringen en toegekende middelen.

#### **Meegenomen kosten(soorten) - Actie 6:**

*Uitvoeringsorganisaties:*

- Basis dienstverlening (onder andere procesoptimalisatie);
- Achterstanden inlopen;
- Kwaliteitscirkels;
- Informatiehuishouding bijwerken ten behoeve van dienstverlening.

Het betreft hier deels investeringen in ICT. Echter zijn deze in het geval van Belastingdienst nodig om dienstverlening überhaupt te

kunnen doen en daarom niet bij Digitale Agenda geplaatst.

#### **Randvoorwaarden & afhankelijkheden - Actie 8:**

Voor deze actie gelden geen specifieke randvoorwaarden en afhankelijkheden anders dan de algemene geldende noties zoals benoemd onder het handelingsperspectief in de breedte.



## Perspectief 2 - Versnellen Digitale Agenda

### 4.3.1 Introductie Handelingsperspectief 2

“Om de digitale dienstverlening te versnellen wordt er ingezet op digitale oplossingen en systemen die vernieuwingen ondersteunen, een robuuste en toekomstbestendige generieke infrastructuur die breed gebruikt wordt, het vergemakkelijken van datadeling en afspraken over samenhang en samenwerking.”

Binnen dit perspectief is in de prioritering van 4 december 2020 een zestal acties aangemerkt om gekwantificeerd te worden, waarmee alle acties binnen het perspectief meegenomen zouden worden;

1. Actie 9 - Versterken van het digitale grondvlak;
2. Actie 10 - Verbeter de datakwaliteit en kaders voor gegevensbescherming;
3. Actie 11 - Opschalen digitale stelsels en organiseren datagovernance;
4. Actie 12 - Borg de continuïteit van bestaande digitale systemen;
5. Actie 13 - Regie en coördinatie voor de transitie;
6. Actie 14 - Het ontwikkelen en aantrekken van ICT- en data-expertise.

Binnen de MCU werkagenda's is vervolgens bepaald dat in de concretisering van plannen actie 10 gecombineerd meegenomen zal worden onder actie 11 en dat actie 13 integraal meegenomen zal zijn in de invulling van de overige acties binnen handelingsperspectief 2. Door deze samenvoegingen ook mee te nemen in dit onderzoek, is in de kwantificering een viertal acties terug te vinden omtrent Digitale agenda:

1. Actie 9 - Versterken van het digitale grondvlak;
2. Actie 11 - Opschalen digitale stelsels en organiseren

datagovernance, inclusief:

- Actie 10 - Verbeter de datakwaliteit en kaders voor gegevensbescherming;
3. Actie 12 - Borg de continuïteit van bestaande digitale systemen;
  4. Actie 14 - Het ontwikkelen en aantrekken van ICT- en data-expertise.

Deze acties zijn zowel door de uitvoeringsorganisaties als vanuit een Rijksbreed perspectief door BZK gekwantificeerd. Voor kwantificering van de kosten van de digitale werkagenda Rijksbreed is focus gelegd op het in kaart brengen van de grote financiële kostenposten van deze agenda waar onderbouwing onder ligt.

Waar IV is benoemd in dit hoofdstuk betreft hierin IV het geheel van geautomatiseerde hulpmiddelen waarmee bedrijfsinformatie wordt opgeslagen, verwerkt en beschikbaar gesteld ten behoeve van de ondersteuning van de (primaire) bedrijfsprocessen van de organisatie.

### 4.3.2 Introductie werkagenda handelingsperspectief 2

Voor de kwantificering van de acties (9,11,12,14) in handelingsperspectief 2 hebben de uitvoeringsorganisaties gebruik gemaakt van een tweetal hoofddocumenten, zijnde:

- Het rapport 'Werk aan Uitvoering fase 2', om de doelstellingen en globale afbakeningen van de acties mee te kunnen nemen in de bepaling van benodigde initiatieven binnen de organisatie;
- Het werkagendadocument 'Position Paper Versnellen digitale agenda - versie 21 december (002).pdf', versie 21 december 2020 (gedeeld op 24 december 2020).

“Het position paper voor dit handelingsperspectief beschrijft de visie, doelstellingen en de prioritaire acties voor het versnellen van de digitale agenda. Het position paper is opgesteld op basis van input van stakeholders die is opgehaald via een consultatieronde.

Het position paper onderkent dat het digitaliseren van processen bij uitvoeringsorganisaties voorheen vaak is ingezet als bezuinigingsmaatregel. De laatste jaren, en zeker in deze COVID-periode, wordt echter in toenemende mate duidelijk dat digitalisering een zeer belangrijk dienstverleningskanaal is waarmee burgers en bedrijven contact leggen met de overheid en vice versa. De digitale agenda bouwt op deze ontwikkeling door met een NL interbestuurlijke datastrategie en met belangrijke waarborgen en instrumenten voor burgers, zoals op het gebied van privacy, regie op gegevens, machtigingsvoorzieningen. Vast staat dat digitalisering niet meer weg te denken is en belangrijke kansen biedt voor innovaties en verdere ondersteuning van de wensen van burgers en ondernemers ten aanzien van onze dienstverlening. Die dienstverlening moet toegankelijk en veilig zijn; op de onderliggende digitale infrastructuur moet vertrouwd en (door)gebouwd kunnen worden. Echter, diverse uitvoeringsorganisaties kampen met een ‘technische schuld’. De continuïteit van de systemen staat hierdoor onder druk. Ook door nieuwe rijksbrede kaders en horizontale (EU-) regelgeving wordt steeds meer van de infrastructuur en de systemen gevraagd. Dit maakt investeren in de Generieke Digitale Infrastructuur en in het opruimen en vernieuwen van de IT systemen absoluut noodzakelijk. En daaraan gekoppeld ook het investeren in het binnenhalen van gekwalificeerd personeel en het bouwen aan vakmanschap van de huidige ICT professionals binnen de Overheid.

De werkagenda bevat een 6-tal acties waar prioriteit op gezet zal worden. Voor alle geformuleerde acties geldt dat ze breed gedragen worden en als essentieel worden gezien. Hieronder vallen

deels al lopende programma’s en projecten waar op voortgebouwd of versneld wordt, zoals de datastrategie en het investeren in ICT kennis en kunde. Andere acties zijn nieuw, zoals het opstellen van meerjarige plannen voor opruimen en vernieuwen. De wijze en snelheid van realisatie van de werkagenda op digitalisering is afhankelijk van de middelen die beschikbaar gemaakt kunnen worden.

Hieronder is beschreven hoe de speerpunten van de werkagenda uit het position paper meegenomen zijn en optellen tot de ‘acties’ in het kwantificeringsonderzoek:

- Digitale inclusie: hulp bieden in de vorm van machtigingsvoorzieningen en ondersteuning - gelinkt aan de pijler dienstverlening;
- Gegevensuitwisseling op bredere schaal mogelijk maken: investeren in datakwaliteit, (her-) gebruik en juridisch kader - gelinkt aan actie 11 ‘Opschalen digitale stelsels en organiseren datagovernance’;
- Rijksbrede datastrategie en set uitgangspunten voor verantwoord en ethisch gebruik data - gelinkt aan actie 11 ‘Opschalen digitale stelsels en organiseren datagovernance’;
- Compacte GDI met een eenvoudigere financieringsstructuur en heldere governance - gelinkt aan actie 9 ‘Versterken digitaal grondvlak’;
- Generieke uitgangspunten voor opruimen technische schuld door middel van maatwerkplannen in de uitvoering en bijbehorende financiering - gelinkt aan actie 12 ‘Borg de continuïteit van bestaande digitale systemen’;
- Investeren in human capital en strategie voor het binnenhalen en vasthouden van ICT-skills 0 gelinkt aan actie 14 ‘Ontwikkelen en aantrekken van ICT- en data expertise’.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> - Op basis van ‘Position Paper Versnellen digitale agenda - versie 21 december (002).pdf’

### 4.3.3 Meerjarenraming Handelingsperspectief 2

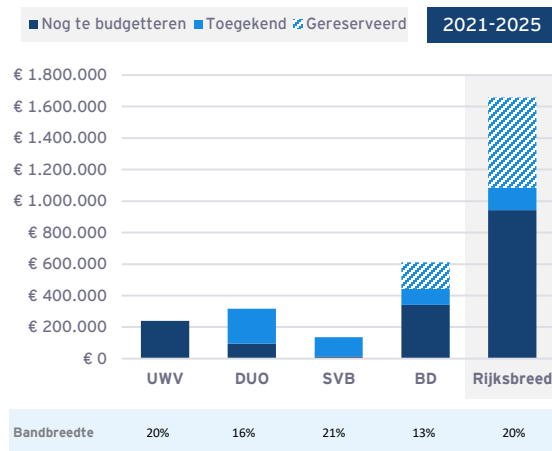
#### Resultaat - Handelingsperspectief 2

Versnellen van de digitale agenda vraagt de grootste investering binnen de scope van de kwantificering met een totaal bedrag van €6,76 miljard over de gehele periode van 2021-2030. Met ca. 62% hiervan niet gedekt door toegekende of gereserveerde middelen, is het bedrag 'nog te budgetteren' het hoogste van de vier gekwantificeerde Handelingsperspectieven met €4,21 miljard over de gehele periode van 2021-2030. Binnen digitalisering is het grootste percentage totale middelen nodig voor actie 9 - Versterken van het digitale grondvlak - met ca. 50% voor 2021-2030. Echter is qua nog te budgetteren middelen actie 12 - borg de continuïteit van bestaande digitale systemen - de grootste met ca. 46% van de totaal nog te budgetteren middelen voor 2021-2030.

Binnen het handelingsperspectief hebben de Rijksbrede initiatieven en Belastingdienst de grootste middelen uitvraag, zowel in totaal benodigd, als in nog te budgetteren. Voor Rijksbreed ligt hierin het grootste aandeel in het ontwerpen en uitrollen van de Rijksbrede GDI en het aanhaken op de Single Digital Gateway. Een significant deel van de middelen voor Rijksbreed in 2021-2025 zijn reeds toegekend (9%) of reeds gereserveerd (35%), waardoor een nog te budgetteren raming overblijft van € 942,8 miljoen.

Binnen de Belastingdienst ligt het zwaartepunt in actie 12, waar voornamelijk middelen nodig zijn voor de informatiehuishouding en modernisering van de ketens, als ook het wegwerken van technische schuld en continuering applicatielandschappen en vernieuwingsprojectenbudget. Ook bij Belastingdienst is al een groot deel van de benodigde middelen voor 2021-2025 toegekend (16%) of gereserveerd (28%).

Figuur 4.3.1: Perspectief 2 - Raming totaal, 2021-2025, [x1.000]



Figuur 4.3.2: Perspectief 2 - % aandeel acties in raming totaal 2021-2030

2021-2030	% aandeel in 'Raming totaal, 2021-2030'	% aandeel in 'Raming, 2021-2030' nog te budgetteren
Actie 9 - Versterken van het digitale grondvlak	50%	41%
Actie 11 - Opschalen digitale stelsels en organiseren datagovernance	5%	5%
Actie 12 - Borg de continuïteit van bestaande digitale systemen	40%	46%
Actie 14 - Het ontwikkelen en aantrekken van ICT- en data-expertise	5%	8%

Figuur 4.3.3: Perspectief 2 - Raming in de tijd, nog te budgetteren (totaal minus toegekend en gereserveerd), [x1.000]

Nog te budgetteren	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal [2021-2025]	2026	2027	2028	2029	2030	Totaal [2021-2030]	Structureel
UWV	€ 0	€ 57.400	€ 59.000	€ 60.800	€ 62.600	€ 239.800	€ 62.600	€ 62.600	€ 62.600	€ 62.600	€ 62.600	€ 552.800	€ 62.600
DUO	€ 6.144	€ 14.600	€ 21.840	€ 25.600	€ 26.724	€ 94.907	€ 65.902	€ 69.564	€ 70.864	€ 70.264	€ 70.464	€ 441.962	€ 70.464
SVB	€ 900	€ 2.750	€ 2.865	€ 3.480	€ 3.595	€ 13.590	€ 9.072	€ 9.159	€ 9.545	€ 9.632	€ 9.517	€ 60.515	€ 9.517
Belastingdienst	€ 0	€ 68.000	€ 98.000	€ 83.240	€ 92.800	€ 342.040	€ 92.800	€ 92.800	€ 92.800	€ 92.800	€ 92.800	€ 806.040	€ 92.800
Rijksbreed	€ 14.224	€ 172.583	€ 294.152	€ 222.103	€ 239.772	€ 942.834	€ 230.270	€ 269.202	€ 281.757	€ 311.450	€ 310.450	€ 2.345.963	€ 310.450
Totaal	€ 21.268	€ 315.333	€ 475.856	€ 395.223	€ 425.490	€ 1.633.171	€ 460.644	€ 503.324	€ 517.566	€ 546.745	€ 545.831	€ 4.207.280	€ 545.831

SVB, UWV en DUO vormen gezamenlijk de overige 23% van de totale raming voor digitalisering:

1. Bij SVB is het grootste deel van de benodigde middelen (€136,6 miljoen) reeds toegekend (90%), waardoor er €13,6 miljoen nog te budgetteren overblijft voor 2021-2025;
2. Bij UWV zijn alle middelen voor 2021-2025 nog te budgetteren (€239,8 miljoen) en zullen de acties pas gaan lopen in 2022, aangezien in de portfolio van 2021 nog geen rekening is gehouden met de aanpassingen en er geen lopende activiteiten binnen de scope van dit handelingsperspectief zijn;
3. Bij DUO is een groot deel van de totale middelen (€317,4 miljoen) reeds toegekend (70%), voornamelijk voor LCM, waardoor er €94,9 miljoen nog te budgetteren overblijft voor 2021-2025.

De hoogte van de bedragen voor de Uitvoeringsorganisaties, en specifiek de Belastingdienst, is in lijn met de probleemanalyse van Werk aan Uitvoering 1 en de (kwalitatieve) uitwerkingen van het Handelingsperspectief 'Versnelling digitale agenda' in Werk aan Uitvoering 2. In dit hoofdstuk wordt benoemd dat een fundamentele transformatie naar een organisatie-overstijgend multifunctioneel gegevenslandschap vereist is. Dit vereiste valt (voor het grootste deel) dan ook te koppelen aan de kosten die Rijksbreed worden voorzien, onder andere in het kader van GDI en Single Gateway. Daarnaast wordt voldoende meerjarig budget als randvoorwaardelijk benoemd om deze grote transitie de komende tien jaar stapsgewijs en verantwoord te realiseren. Wat terug te zien is in de benodigde (structurele) middelen voor de verschillende Uitvoeringsorganisaties. Specifiek is door de auteurs van Werk aan Uitvoering en BMH13 ook onderkend dat de technische schuld bij de Belastingdienst aanzienlijk is.

Zowel tussen de organisaties als tussen de verschillende acties zijn,

als uitkomst van de plausibiliteitstoets, verschillen zichtbaar in de 'mate van (on)zekerheid' in het opstellen van de ramingen. De onzekerheidsmarges laten zien dat de organisaties nog aanpassingen in de ramingen zowel omhoog of omlaag verwachten, wanneer de invulling van de werkagenda's en diens impact op de organisaties concreter worden. Voor digitalisering vallen deze bandbreedtes tussen de 10-30% per actie per organisatie in 2021-2025. Op handelingsperspectiefniveau geldt een samengestelde bandbreedte van 14-21%. Bij de paragrafen omtrent de resultaten van elk van de acties staat een verdere beschrijving omtrent de totstandkoming van de verschillen tussen organisaties.

#### **Uitgangspunten – Handelingsperspectief 2**

Voor handelingsperspectief 2 - 'Versnellen digitale agenda' is vanuit alle organisaties een kwantificering opgesteld; UWV, DUO, SVB en Belastingdienst. Daarnaast is ook vanuit Rijksbreed een kwantificering uitgevoerd op Rijksbrede initiatieven binnen de 4 acties.

Een aanzienlijk deel van de kwantificering van de digitale agenda betreft de Rijksbrede GDI, digitale identiteit en regie op gegevens. Gezien er nog geen concrete uitgangspunten zijn over hoe deze initiatieven uiteindelijk zullen werken en aangestuurd worden, is er vanuit de uitvoeringsorganisaties geen rekening gehouden met aansluitingskosten op de GDI, aansluiting op Digitale Identiteit of benodigde aanpassingen door 'regie op gegevens'.

Over het algemeen zijn er uitdagingen rondom het absorptievermogen van de uitvoeringsorganisaties met betrekking tot de uitvoering van acties, maar deze uitdaging geldt speciaal voor digitalisering gegeven de problematiek om voldoende (structurele) data- of IT capaciteit en expertise te organiseren en de samenhang met de aanwezige technische schuld bij uitvoeringsorganisaties.

De verschillende organisaties hebben, waar mogelijk, geprobeerd rekening te houden met het absorptievermogen, maar geven aan dat hier ook onzekerheden aan gebonden zijn te meer de definitieve scope, prioritering en tijdslijnen van de verschillende acties nog moeten worden vastgesteld. Ook is nog geen zicht op aanvullende beleidsopdrachten uit bijvoorbeeld een nieuw Regeerakkoord.

Vanuit UWV zijn de benodigde initiatieven op het gebied van digitalisering samengevoegd ingeleverd onder actie 12 - Borg de continuïteit van bestaande digitale systemen.

#### **Randvoorwaarden & afhankelijkheden - Handelingsperspectief 2**

Een belangrijke randvoorwaarde met betrekking tot het realiseren van acties binnen dit handelingsperspectief betreft het realiseren van de juiste personele middelen, waarbij aan aantal factoren een rol spelen. Enerzijds geldt in de algemene zin dat er sprake is van een krapte op de arbeidsmarkt <sup>9</sup> en anderzijds dat huidige werkmethoden (processen en systemen) voor werving/instroom/doorstroom in sommige gevallen een te lage effectiviteit kennen om de toekomstige beschikbaarheid van een populatie met de juiste competenties te garanderen. Ook geldt dat de aantrekkelijkheid van de uitvoering als werkgever hier een belangrijke rol speelt (Hier wordt binnen handelingsperspectief 5 aandacht aan besteed). Een risico dat hiermee samenhangt is dat een te beperkt(e) instroom/behoud van geschikte eigen medewerkers moet worden gecompenseerd door (dure) externe inhuur. Hierbij geldt ook dat het voor de uitvoeringsorganisaties van belang is om structurele financiële middelen ter beschikking te hebben zodat er vaste contracten kunnen worden aangeboden in plaats van dat externen worden ingezet als middel om capaciteit in te vullen.

Een andere belangrijke randvoorwaarde voor het versnellen digitale agenda is dat er geld en tijd wordt gereserveerd om (op een

eenduidige manier) de huidige situaties in digitalisering bij de uitvoeringsorganisaties in kaart te brengen om vervolgens over de organisaties heen vanuit één standaard referentiekader de plannen per individuele organisatie vorm te geven. Door eerst in beeld te brengen wat nodig is kan beheerst het proces naar verbetering ingezet worden.

Ook geldt dat een goede afstemming tussen de (digitale) initiatieven die binnen de trajecten van WaU zijn benoemd en die zijn toegevoegd in de kabinetsreactie POK randvoorwaardelijk is. Waar overlap zit in de gevraagde aanpassingen zal samengewerkt worden en waar de initiatieven andere invalshoeken hebben zal gekeken moeten worden naar synergiën en afstemming, zodat de digitale systemen en governance op elkaar blijft aansluiten.

Een significante afhankelijkheid van het goed in kunnen zetten van geld en tijd voor de digitale agenda is de wet- en regelgeving. De uitvoeringsorganisaties hebben aangegeven dat de huidige situatie dermate regelmatig (kleine) veranderingen eist van de werkzaamheden en daarmee digitale ondersteuning bij de organisaties, dat er minder (financiële) ruimte overblijft voor procesmatige en digitale vernieuwing en verbetering. Als er ingewikkelde wet-en-regelgeving blijft bestaan, en veel veranderingen blijven komen, zal dat een enorme impact hebben op de stabiliteit, continuïteit en kosten van digitale systemen in de uitvoering.

Een andere afhankelijkheid ligt in de combinatie tussen de digitale agenda en dienstverlening. Veel beoogde initiatieven binnen de WaU en POK trajecten zullen gericht zijn op het verbeteren van dienstverlening en hebben hier vaak een ondersteunende rol van IV en IT in meegenomen. Voor goede en veilige data verzameling, deling en gebruik is het van groot belang dat de digitale basis solide op orde is. Hiervoor zijn zowel de interne systemen als de overkoepelende data governance van relevant.

<sup>9</sup> - Werk aan Uitvoering: Fase 1 (2020) - Pagina 75

## Actie 9 – Versterken van het digitale grondvlak

### Beschrijving in Werk aan Uitvoering Fase 2 – Actie 9

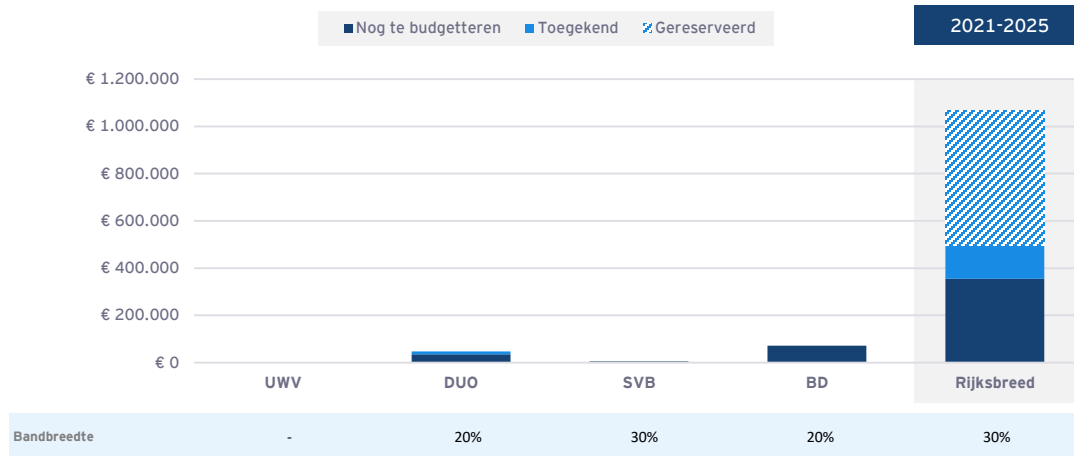
“De fundamentele transformatie van het huidige procesgeoriënteerde onderliggende ICT-landschap naar een organisatieoverstijgend multifunctioneel gegevenslandschap is nodig om de toekomstige dienstverlening te faciliteren. De toekomstige dienstverlening vraagt om samenwerking van de uitvoerders in de keten en interoperabiliteit van de voorzieningen. Het gemeenschappelijke grondvlak daarvoor wordt gevormd door de Gemeenschappelijke Digitale Infrastructuur (GDI). Bouw het grondvlak met de generieke digitale infrastructuur (waaronder GDI) uit, vereenvoudig de bekostiging van de generieke digitale infrastructuur en voorzieningen, en bouw de Wet digitale Overheid uit met de standaarden voor meer generieke voorzieningen die deel uit maken van het digitale grondvlak en die de samenwerking tussen uitvoerders makkelijker maakt.”

### Resultaat – Actie 9

‘Versterken van het digitale grondvlak’ is de grootste actie binnen digitalisering met een totaal bedrag van €1,19 miljard over de periode van 2021-2025. Echter, deze actie komt door de significante reserveringen en reeds toegekende middelen op Rijksbreedniveau (totaal 67%) op de tweede plaats qua nog te budgetteren (€466,7 miljoen) binnen digitalisering, na actie 12 - Borg de continuïteit van digitale systemen (€825,8 miljoen).

Binnen het versterken van het digitale grondvlak is een sterke focus te zien op Rijksbrede initiatieven. Deze initiatieven (GDI, Digitale identiteit, Regie op gegevens) zijn niet alleen groot van aard op zichzelf, maar zijn ook daadwerkelijk Rijksbreed bepaald.

Figuur 4.3.4: Perspectief 2 - actie 9 - Raming totaal, 2021-2025, [x1.000]



Figuur 4.3.5: Perspectief 2 - actie 9 - Raming in de tijd, nog te budgetteren (totaal minus toegekend en gereserveerd), [x1.000]

Nog te budgetteren	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal [2021-2025]	2026	2027	2028	2029	2030	Totaal [2021-2030]	Structureel
UWV	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
DUO	€ 1.704	€ 7.243	€ 7.233	€ 9.571	€ 9.916	€ 35.666	€ 9.916	€ 9.916	€ 9.916	€ 9.916	€ 9.916	€ 85.246	€ 9.916
SVB	€ 0	€ 1.150	€ 1.265	€ 1.380	€ 1.495	€ 5.290	€ 1.035	€ 1.093	€ 1.150	€ 1.208	€ 1.265	€ 11.041	€ 1.265
Belastingdienst	€ 0	€ 15.000	€ 22.000	€ 17.000	€ 17.000	€ 71.000	€ 17.000	€ 17.000	€ 17.000	€ 17.000	€ 17.000	€ 156.000	€ 17.000
Rijksbreed	€ 0	€ 0	€ 57.700	€ 128.900	€ 168.165	€ 354.765	€ 193.931	€ 233.246	€ 233.246	€ 233.246	€ 233.246	€ 1.481.680	€ 233.246
Totaal	€ 1.704	€ 23.393	€ 88.198	€ 156.851	€ 196.576	€ 466.721	€ 221.882	€ 261.255	€ 261.312	€ 261.370	€ 261.427	€ 1.733.967	€ 261.427



De initiatieven zullen daarom betrekking hebben op alle uitvoeringsorganisaties, gemeenten en departementen. Van deze grote post - €1,07 miljard in 2021-2025 - is wel al 13% reeds toegekend budget en 54% gereserveerd, waarmee er een nog te budgetteren onderdeel overblijft van €354,8 miljoen voor 2021-2025.

SVB, Belastingdienst en DUO vormen gezamenlijk de overige 11% van de totale raming voor actie 9:

1. Bij SVB is in mindere mate concreet zicht op benodigde aanpassingen en daarmee besloten een change kostenpost van €5,3 miljoen voor 2021-2025 te gebruiken voor eerste inschatting op het intern klaarmaken voor een digitaal grondvlak;
2. Belastingdienst heeft de grootste middelen uitvraag vanuit de uitvoeringsorganisaties met €71,0 miljoen voor 2021-2025, geheel nog te budgetteren. Hieronder vallen onder anderen informatiehuishouding ontwikkelkosten niet in WOO, E-herkenning en groei ICT-infrastructuur en dataopslag;
3. Bij DUO is uitvraag op actie 9 gezet op €47,9 miljoen, waarvan 25% reeds toegekend, welke besteed zal worden aan ontwikkeluren en structurele ICT-capaciteit om continue te blijven door ontwikkelen op onder andere basisregistraties, real-time data ontsluiting en klantinteractie platforms.

Bij UWV zijn de kosten samengevoegd ingeleverd onder actie 12, waardoor er hier geen specificatie van de kwantificering mogelijk is.

Voor actie 9 geldt een nog te budgetteren structurele middelen uitvraag (op basis van nog te budgetteren kosten in 2030 en verder) van €261,4 miljoen per jaar. Deze kosten liggen voornamelijk bij de Rijksbrede initiatieven voor GDI en digitale identiteit met €233,2 miljoen per jaar. Belastingdienst is de één na grootste met €17,0 miljoen per jaar. De rest van het bedrag is verdeeld over DUO (€9,9 miljoen) en SVB (€1,3 miljoen).

#### **Meegenomen kosten(soorten) - Actie 9:**

##### *Uitvoeringsorganisaties:*

- Centraliseren en structureren digitale systemen;
- ('change') kostenpost voor digitaal grondvlak;
- E-herkenning;
- ICT automatisering;

##### *Rijksbreed:*

- Generiek Digitaal Grondvlak (GDI);
- Digitale identiteit;
- Regie op gegevens.

#### **Expliciet niet meegenomen kosten(soorten) - Actie 9:**

##### *Uitvoeringsorganisaties:*

- Aansluitingskosten op Rijksbrede GDI;
- Aansluiting op Rijksbrede Digitale Identiteit;
- Benodigde aanpassingen door 'regie op gegevens'.

#### **Randvoorwaarden & afhankelijkheden - Actie 9**

Zoals hierboven weergegeven, zijn de aansluitingskosten op Rijksbrede initiatieven of systemen niet meegenomen in de kwantificering. Hier kunnen nog significante middelen voor benodigd zijn. Er is dan ook een grote afhankelijkheid met betrekking tot de definitieve plannen en beleid op Rijksbreedniveau.

Door middel van afstemming tussen BZK (penvoerder Rijksbrede initiatieven in digitalisering) en belastingdienst is geborgd dat er (in principe) geen dubbelingen zijn in de opgevoerde kosten.

Voor regie op gegevens geldt sterke afhankelijkheid van handelingsperspectief 3 - Wet- en regelgeving - en in het bijzonder ter attentie van de Wet Digitale Overheid tranche II, aanpassingen in BRP en andere regels ten aanzien van de basisregistraties.

## Actie 11 - Opschalen digitale stelsels en organiseren datagovernance

### Beschrijving in Werk aan Uitvoering Fase 2 - Actie 11

“Onderscheid digitale stelsels en schaal bestaande digitale stelsels op naar een hoger en breder niveau. Ontwikkel voor de opschaling een interdepartementale instapstrategie. Bouw de dataplatforms uit tot een interbestuurlijk dataplatform voor de uitwisseling van gegevens en ontwikkel gelijktijdig een nationale datastrategie en het bijbehorende stelsel voor datagovernance.”

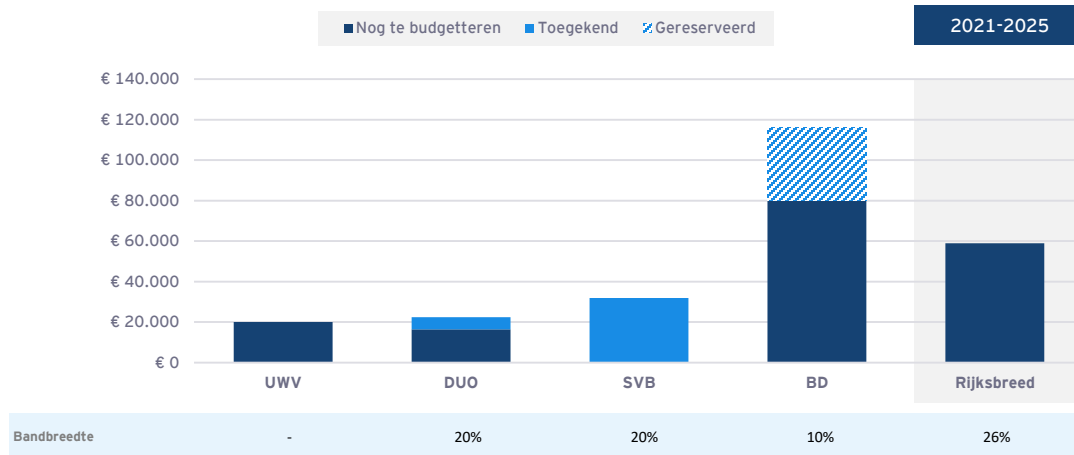
*Zoals in de werkagenda bepaald, is de volgende actie - zoals beschreven in Werk aan Uitvoering - tevens onderdeel van actie 11;*

Actie 10 - Verbeter de datakwaliteit en kaders voor gegevensbescherming - Verbeter de datakwaliteit en minimaliseer de hoeveelheid data en formuleer daarvoor uitgangspunten en vertaal de regelgeving voor het veilig beheren en het beschermen van (persoons-)gegevens naar heldere (afwegings-)kaders voor de uitvoering.

### Resultaat - Actie 11

‘Opschalen digitale stelsels en organiseren data governance’ is de derde actie binnen digitalisering qua totale middelen benodigd over de periode van 2021-2025, met een totaal bedrag van €249,3 miljoen waarvan €175,4 miljoen nog te budgetteren. Met 15% reeds toegekend budget en 14% reeds gereserveerd op het totaalbedrag is het de een na laagste nog te budgetteren binnen het perspectief digitale agenda.

Figuur 4.3.6: Perspectief 2 - actie 11 - Raming totaal, 2021-2025, [x1.000]



Figuur 4.3.7: Perspectief 2 - actie 11 - Raming in de tijd, nog te budgetteren (totaal minus toegekend en gereserveerd), [x1.000]

Nog te budgetteren	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal [2021-2025]	2026	2027	2028	2029	2030	Totaal [2021-2030]	Structureel
UWV	€ 0	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 20.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 45.000	€ 5.000
DUO	€ 889	€ 3.807	€ 3.807	€ 4.129	€ 3.807	€ 16.441	€ 3.807	€ 3.807	€ 3.807	€ 3.807	€ 3.807	€ 35.478	€ 3.807
SVB	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 875	€ 875	€ 875	€ 875	€ 875	€ 4.374	€ 875
Belastingdienst	€ 0	€ 36.000	€ 22.000	€ 11.000	€ 11.000	€ 80.000	€ 11.000	€ 11.000	€ 11.000	€ 11.000	€ 11.000	€ 135.000	€ 11.000
Rijksbreed	€ 13.492	€ 16.253	€ 14.332	€ 17.903	€ -2.993	€ 58.986	€ -34.841	€ -31.924	€ -18.069	€ 12.924	€ 12.924	€ 0	€ 12.924
<b>Totaal</b>	<b>€ 14.381</b>	<b>€ 61.061</b>	<b>€ 45.139</b>	<b>€ 38.032</b>	<b>€ 16.814</b>	<b>€ 175.427</b>	<b>€ -14.159</b>	<b>€ -11.242</b>	<b>€ 2.614</b>	<b>€ 33.606</b>	<b>€ 33.606</b>	<b>€ 219.852</b>	<b>€ 33.606</b>

Het grootste deel van de kosten voor actie 11 komt vanuit Belastingdienst met een totaalbedrag van €116,0 miljoen, waarvan 31% reeds gereserveerd is (programma Herstellen, Verbeteren, Borgen). Hiermee komt nog te budgetteren voor Belastingdienst in 2021-2025 op € 80 miljoen en is Belastingdienst de enige organisatie met reserveringen binnen deze actie. De nog te budgetteren kosten voor Belastingdienst komen voornamelijk uit de digitale snelweg voor Douane.

SVB, DUO en Rijksbrede initiatieven vormen gezamenlijk de overige 49% van de totale raming voor actie 11;

1. SVB kijkt vooral naar datagovernance, datakwaliteit en datagedreven werken, waarvoor de middelen tot 2025 (€31,9 miljoen) reeds geheel toegekend zijn vanuit het Transitiedocument van SVB;
2. UWV heeft voor actie 11 de kosten voor Informatiebeveiliging en Privacy opgevoerd, waarvoor een geheel nog te budgetteren bedrag nodig is van € 20,0 miljoen voor 2021-2025;
3. DUO heeft zowel toegekende middelen (27%) als een nog te budgetteren bedrag van €16,4 miljoen voor 2021-2025 opgegeven. Hiermee richt DUO zich vooral op initiatieven omtrent gegevensbescherming en -management, datakwaliteit en kennis borging van architectuur, analyse en ontwerp;
4. Rijksbrede initiatieven voor de datastrategie zijn geraamd voor een totaalbedrag van €59,0 miljoen, welke geheel nog te budgetteren is.

Voor actie 11 geldt een nog te budgetteren structurele middelen uitvraag (op basis van nog te budgetteren kosten in 2030 en verder) van €33,6 miljoen per jaar. Deze kosten liggen voornamelijk bij de Rijksbrede initiatieven in de datastrategie, met €12,9 miljoen per jaar, en bij de Belastingdienst met €11,0 miljoen

per jaar.

#### **Meegenomen kosten(soorten) - Actie 11:**

##### *Uitvoeringsorganisaties:*

- Verbeteren datakwaliteit;
- Grip op gegevens;
- Datagovernance;
- Gegevensbescherming;
- Digitale snelweg;

##### *Rijksbreed:*

- Datastrategie.

#### **Randvoorwaarden & afhankelijkheden - Actie 11:**

Voor deze actie gelden geen specifieke randvoorwaarden en afhankelijkheden anders dan de algemene geldende noties zoals benoemd onder het handelingsperspectief in de breedte.

## Actie 12 - Borg de continuïteit van bestaande digitale systemen

### Beschrijving in Werk aan Uitvoering Fase 2 - Actie 12

“De grote uitvoerders, zoals de Belastingdienst, UWV, SVB en DUO, hebben de kansen en mogelijkheden van procesautomatisering opgepakt zodra deze beschikbaar kwamen. De oudste onderdelen, vaak de kernsystemen, gaan al decennialang mee. Terwijl de dienstverlening doorgaat, voeren de uitvoeringsorganisaties een grote transitie door van de oude digitale systemen naar de nieuwe systemen onder geactualiseerde architectuur.”

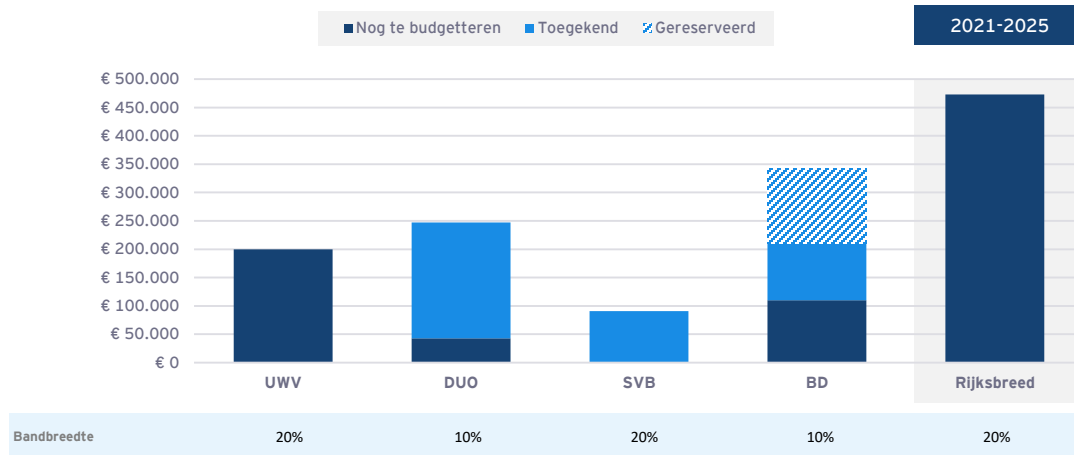
Voor het borgen van continuïteit tijdens het doorvoeren van procesautomatisering worden de volgende aanwijzingen gegeven vanuit het rapport WaU fase 2:

- “Vraag als eigenaar en opdrachtgever aan de uitvoerder een meerjarenprogramma voor de doorontwikkeling van zijn digitale systemen;
- Maak, om de continuïteit ook voor de toekomst te borgen, afspraken in de driehoek eigenaar-opdrachtgever(s)-uitvoerder over de bekostiging van de digitale systemen van de uitvoerder op een zodanige wijze dat pieken en dalen opgevangen kunnen worden gebaseerd op ordentelijk life cycle management;
- Maak als initiatiefnemer van horizontale wetgeving afspraken met de uitvoering over de financiering van de implementatie van de wetgeving.”

### Resultaat - Actie 12

‘Borg de continuïteit van digitale systemen’ is de tweede actie binnen digitalisering qua totale middelen benodigd over de periode van 2021-2025, met een totaal bedrag van €1,35 miljard. Echter, deze actie komt door de relatief minder significante reserveringen en reeds toegekende middelen voor het grootste deel van de kosten

Figuur 4.3.8: Perspectief 2 - actie 12 - Raming totaal, 2021-2025, [x1.000]



Figuur 4.3.9: Perspectief 2 - actie 12 - Raming in de tijd, nog te budgetteren (totaal minus toegekend en gereserveerd), [x1.000]

Nog te budgetteren	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal [2021-2025]	2026	2027	2028	2029	2030	Totaal [2021-2030]	Structureel
UWV	€ 0	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 200.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 450.000	€ 50.000
DUO	€ 3.550	€ 3.550	€ 10.800	€ 11.900	€ 13.000	€ 42.800	€ 52.178	€ 55.840	€ 57.140	€ 56.540	€ 56.740	€ 321.238	€ 56.740
SVB	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 5.263	€ 5.291	€ 5.320	€ 5.349	€ 5.378	€ 26.600	€ 5.378
Belastingdienst	€ 0	€ 0	€ 30.000	€ 30.240	€ 49.800	€ 110.040	€ 49.800	€ 49.800	€ 49.800	€ 49.800	€ 49.800	€ 359.040	€ 49.800
Rijksbreed	€ 0	€ 148.000	€ 207.000	€ 59.000	€ 59.000	€ 473.000	€ 59.000	€ 59.000	€ 59.000	€ 59.000	€ 59.000	€ 768.000	€ 59.000
Totaal	€ 3.550	€ 201.550	€ 297.800	€ 151.140	€ 171.800	€ 825.840	€ 216.241	€ 219.931	€ 221.260	€ 220.689	€ 220.918	€ 1.924.878	€ 220.918

op de eerste plaats qua nog te budgetteren (€825,8 miljoen) binnen digitalisering, voor actie 9 - Versterken van het digitale grondvlak (€466,7 miljoen).

De grootste raming komt vanuit Rijksbrede initiatieven omtrent de Single Digital Gateway (SDG), welke volledig nog te budgetteren is voor een bedrag van €473,0 miljoen voor 2021-2025.

SVB, UWV, Belastingdienst en DUO vormen gezamenlijk de overige 59% van de totale raming voor actie 12:

1. De kosten voor het wegwerken van technische schuld bij SVB zijn reeds volledig toegekend, een bedrag van €91,1 miljoen voor 2021-2025;
2. UWV heeft al haar digitale initiatieven gecentraliseerd in deze actie, tot een nog te budgetteren bedrag van €50,0 miljoen per jaar vanaf 2022 en daarmee een totaal nog te budgetteren bedrag van €200,0 miljoen over 2021-2025. UWV heeft hiermee de hoogste bedrag in nog te budgetteren van de uitvoeringsorganisaties. Met dit bedrag zal UWV werken aan Life Cycle Management (LCM) als ook het op orde houden van fundamentele digitale systemen en het vergroten van het verandervermogen;
3. Belastingdienst heeft de hoogste totale uitvraag van de uitvoeringsorganisaties (€343,0 miljoen), echter is er vanuit 39% hiervan reeds gereserveerd (informatiehuishouding) en 29% reeds toegekend waardoor er een totaal van €110,0 miljoen nog te budgetteren overblijft voor 2021-2025. Binnen dit bedrag zitten de middelen benodigd voor onder andere technische schuld en continuering van applicatielandschap MIV waaronder CoolGen en het vernieuwingsprojectenbudget;
4. De middelen benodigd voor actie 12 binnen DUO vallen voornamelijk binnen LCM initiatieven en zijn geraamd op €247,1 miljoen, waarvan 83% reeds toegekend is en hierdoor € 42,8 miljoen nog te budgetteren.

Voor actie 12 geldt een nog te budgetteren structurele middelen uitvraag (op basis van nog te budgetteren kosten in 2030 en verder) van €220,9 miljoen per jaar. Deze kosten zijn nagenoeg gelijk verdeeld tussen:

- Rijksbrede initiatieven voor SDG met €59,0 miljoen per jaar;
- DUO met €56,7 miljoen per jaar;
- UWV met €50,0 miljoen per jaar, en;
- Belastingdienst met €49,8 miljoen per jaar.

SVB heeft significant minder structurele middelen nodig voor actie 12, met €5,4 miljoen per jaar.

#### **Meegenomen kosten(soorten) - Actie 12:**

##### *Uitvoeringsorganisaties:*

- Vernieuwing en modernisering via LCM;
- Verminderen van legacy / aanpak technische schuld;
- Verbetering informatiehuishouding;
- Cyberweerbaarheid;
- Structurele uitbreiding projectportfolio.

##### *Rijksbreed:*

- Single Digital Gateway (SDG).

#### **Expliciet niet meegenomen kosten(soorten) - Actie 12:**

##### *Uitvoeringsorganisaties:*

- Implementatie / aansluiting op SDG <sup>10</sup>.

#### **Randvoorwaarden & afhankelijkheden - Actie 12**

Voor deze actie gelden geen specifieke randvoorwaarden en afhankelijkheden anders dan de algemene geldende noties zoals benoemd onder het handelingsperspectief in de breedte.

<sup>10</sup> Overheidsorganisaties zijn zelf verantwoordelijk voor implementatie van het SDG in NL en zullen ook zelf de kosten moeten dragen. De Verordening heeft rechtstreekse werking en moet eind 2023 geïmplementeerd zijn.

## Actie 14 - Het ontwikkelen en aantrekken van ICT- en data-expertise

### Beschrijving in Werk aan Uitvoering Fase 2 - Actie 14

“Organiseer op basis van data-analyses de feedbackloop in het primaire proces om de processen steeds verder te verbeteren. Maak optimaal gebruik van de Rijksbrede professionaliseringsprogramma's voor;

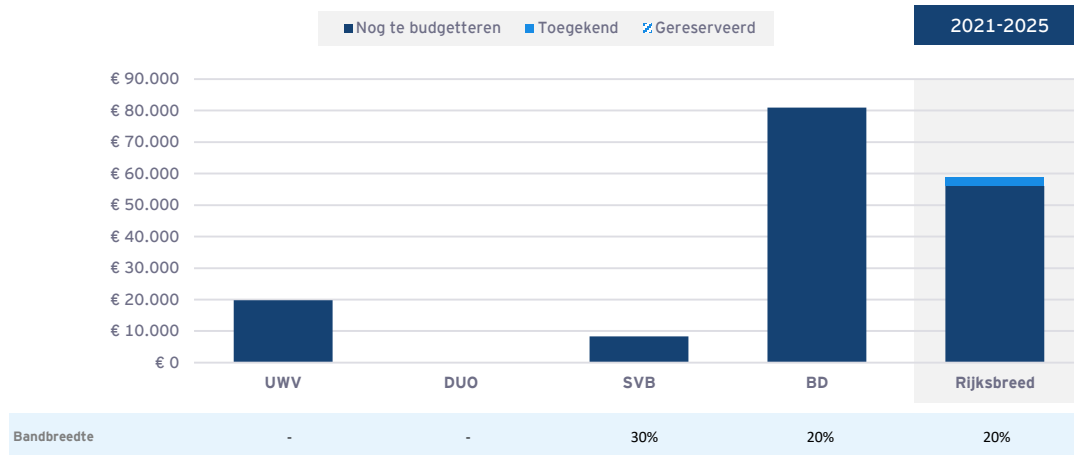
- het aantrekken (werving en selectie), het ontwikkelen (opleiden en competentieontwikkeling) en het behoud van ICT- en data-expertise bij bestuurders, leidinggevenden en medewerkers. Geef een impuls aan de verdere uitrol en bestendiging van de succesvolle initiatieven uit deze programma's.
- Haal belemmeringen in het gebruik weg, zoals het binnen de rijksoverheid doorbelasten van de kosten voor de (basis)opleidingen, werving en selectie en het programma. Benut de specifieke profielen van de uitvoerders om gezamenlijk een meer divers en daarmee concurrerend (lokaal) aanbod op de arbeidsmarkt te zetten.”

### Resultaat - Actie 14

‘Het ontwikkelen en aantrekken van ICT- en data-expertise’ vertg binnen handelingsperspectief 2 qua totaal benodigde middelen over de periode van 2021-2025 de minste middelen, met een totaal bedrag van €167,9 miljoen. Met een gebrek aan reserveringen en relatief lage reeds toegekende middelen is deze actie tevens laagste qua nog te budgetteren.

De Belastingdienst vormt het grootste deel van de gevraagde middelen voor ICT- en data expertise, met een totale uitvraag over 2021-2025 van €81,0 miljoen.

Figuur 4.3.10: Perspectief 2 - actie 14 - Raming totaal, 2021-2025, [x1.000]



Figuur 4.3.11: Perspectief 2 - actie 14 - Raming in de tijd, nog te budgetteren (totaal minus toegekend en gereserveerd), [x1.000]

Nog te budgetteren	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal [2021-2025]	2026	2027	2028	2029	2030	Totaal [2021-2030]	Structureel
UWV	€ 0	€ 2.400	€ 4.000	€ 5.800	€ 7.600	€ 19.800	€ 7.600	€ 7.600	€ 7.600	€ 7.600	€ 7.600	€ 57.800	€ 7.600
DUO	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
SVB	€ 900	€ 1.600	€ 1.600	€ 2.100	€ 2.100	€ 8.300	€ 1.900	€ 1.900	€ 2.200	€ 2.200	€ 2.000	€ 18.500	€ 2.000
Belastingdienst	€ 0	€ 17.000	€ 24.000	€ 25.000	€ 15.000	€ 81.000	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000	€ 156.000	€ 15.000
Rijksbreed	€ 733	€ 8.330	€ 15.120	€ 16.300	€ 15.600	€ 56.083	€ 12.180	€ 8.880	€ 7.580	€ 6.280	€ 5.280	€ 96.283	€ 5.280
Totaal	€ 1.633	€ 29.330	€ 44.720	€ 49.200	€ 40.300	€ 165.183	€ 36.680	€ 33.380	€ 32.380	€ 31.080	€ 29.880	€ 328.583	€ 29.880

Binnen de Belastingdienst betreft dit naast personele capaciteit in het aantrekken en ontwikkelen van IT-expertise, tevens een traineeklasje specifiek voor IV, een arbeidsmarktcampagne ten behoeve van aantrekken IV personeel en een transitiebudget IV-externen.

SVB, UWV en Rijksbrede initiatieven vormen gezamenlijk de overige 51% van de totale raming voor actie 14:

1. Bij SVB is voor actie 14 een bedrag geraamd van €8,3 miljoen voor de periode 2021-2025, welke geheel nog te budgetteren is. Deze middelen zijn benodigd voor extra personele capaciteit in het aantrekken en ontwikkelen van IT expertise;
2. Bij UWV is voor actie 14 een bedrag geraamd van €19,8 miljoen voor de periode 2021-2025, welke geheel nog te budgetteren is. Deze middelen zijn benodigd voor extra personele capaciteit;
3. Rijksbrede initiatieven vormen een relatief grote middelen vraag naast Belastingdienst, waarbij deze set aan initiatieven als enige een deel reeds toegekend (5%) heeft. De rest van de middelen voor Rijksbreed zijn nog te budgetteren met €56,1 miljoen voor de periode 2021-2025. Deze middelen zijn benodigd voor extra personele capaciteit in het aantrekken en ontwikkelen van IT expertise.

DUO heeft de kosten van werving en selectie van specialistisch ICT personeel (bijvoorbeeld data scientists) onder actiepunt 25 (investeren in kwaliteit van mensen) meegenomen.

Voor actie 14 geldt een nog te budgetteren structurele middelen uitvraag (op basis van nog te budgetteren kosten in 2030 en verder) van €29,9 miljoen per jaar. Deze kosten liggen voornamelijk bij de Belastingdienst, met €15,0 miljoen per jaar. Gevolgd door UWV met €7,6 miljoen per jaar en de Rijksbrede

initiatieven omtrent investeren in (IT) kennis en expertise met ca. €5,8 miljoen per jaar. Het resterende bedrag komt vanuit SVB met een benodigde €2,0 miljoen per jaar.

#### **Meegenomen kosten(soorten) - Actie 14:**

##### *Uitvoeringsorganisaties:*

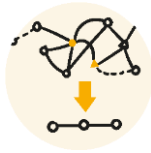
- Datapersoneel voor datagedreven werken;
- Werving & opleiding ICT / data personeel;
- Transitiebudget IV externen;
- Arbeidsmarktcampagne IV.

##### *Rijksbreed:*

- Investeren in kennis en expertise.

#### **Randvoorwaarden & afhankelijkheden - Actie 14:**

Voor deze actie gelden geen specifieke randvoorwaarden en afhankelijkheden anders dan de algemene geldende noties zoals benoemd onder het handelingsperspectief in de breedte. Specifiek adresseert deze actie (natuurlijk) de problematiek rondom voldoende (gekwificeerd) ICT- en Data personeel.



## Perspectief 3 - Wendbare en toekomstbestendig beleid, wet- en regelgeving

### 4.4.1 Introductie Handelingsperspectief 3

“De continuïteit en wendbaarheid van uitvoeringsorganisaties is vergroot, door de reductie van de hoeveelheid, complexiteit en gedetailleerdheid van beleid en wet- en regelgeving. Burgers en bedrijven kunnen dan rekenen op begrijpelijke wet- en regelgeving en eenvoudigere procedures.”

Binnen dit handelingsperspectief zijn in het rapport WaU fase 2 vier acties gedefinieerd:

1. Actie 15 - Impact voor uitvoering checken bij belangrijke besluiten;
2. Actie 16 - Multidisciplinaire aanpak van maatschappelijke opgaven;
3. Actie 17 - Complexiteitsreductie door vereenvoudiging wet- en regelgeving;
4. Actie 18 - Maak werk van maatwerk.

Geen van deze acties is geprioriteerd in het kwantificeringsonderzoek. Echter zijn wel de beschrijvingen in het WaU rapport en de uitwerking van de werkagenda gebruikt voor het identificeren van mogelijke randvoorwaarden en afhankelijkheden van de geprioriteerde acties in andere handelingsperspectieven.

### 4.4.2 Introductie werkagenda handelingsperspectief 3

Voor het krijgen van een completer beeld op de context van het kwantificeringsonderzoek en voor de identificatie van mogelijke randvoorwaarden en afhankelijkheden van de geprioriteerde acties is een tweetal documenten gebruikt om inzicht te krijgen op handelingsperspectief 3, zijnde:

- Het rapport ‘Werk aan Uitvoering fase 2’, om de doelstellingen en globale afbakeningen van de acties mee te kunnen nemen in de bepaling van benodigde initiatieven binnen de organisatie;
- Het werkagenda document ‘201202 Concept Plan van aanpak Werk aan Uitvoering - Toekomstbestendige wet- en regelgeving.pdf’, versie van 2 december 2020 (gedeeld op 24 december 2020) voor verdere duiding.

“Het werkagenda document omvat een plan van aanpak om te komen tot de beoogde doelstelling van het handelingsperspectief; goede wet- en regelgeving, die begrijpelijk en doenlijk is voor de burger en werkbaar voor de uitvoering. Vertrekpunt van het plan van aanpak zijn de probleemanalyse WaU fase 1 en fase 2 genoemde oplossingsrichtingen, te weten:

1. Impact voor uitvoering checken bij belangrijke besluiten (bij Regeerakkoord, amendementen, moties en initiatiefwetgeving);
2. Multidisciplinaire aanpak van maatschappelijke opgaven
3. Investeren in vakmanschap van beleidsmedewerkers: een shift naar meer werken ‘voor’ de uitvoering;
4. Complexiteitsreductie door vereenvoudiging (bestaande) wet- en regelgeving;
5. Maak werk van maatwerk.

In het plan van aanpak zijn de oplossingsrichtingen uitgewerkt in acties, die in een tweetal lijnen in te delen zijn; 1) Maatwerk en vakmanschap, en 2) ontwerpen van begrijpelijke, doenlijke en werkbare wet- en regelgeving.



De lijn van maatwerk en vakmanschap bevat acties gericht op het investeren in ambtelijke vakmanschap, niet alleen in de beleidsdepartementen, maar ook in de uitvoering, en zowel gericht op leidinggevenden als op medewerkers.

Met meer vakmanschap komt ook een betere maatwerkaanpak van de grond. Vereenvoudiging in beleid en regelgeving betekent dat het hoekiger wordt en de afbakening van de doelgroep scherper. Waar burgers onbedoeld aan de verkeerde kant van de getrokken grenzen komen, moeten zij een welwillende overheid tegenover zich weten die bevoegd en bekwaam is om maatwerkoplossingen te vinden. Hiervoor zijn acties bepaald.

De lijn 'ontwerpen van begrijpelijke, doelmotiverende en werkbaar wet- en regelgeving' bestaat hoofdzakelijk uit acties gericht op verbetering van de ambtelijke totstandkoming van beleid en regelgeving, waarbij de expertise vanuit de uitvoering, ICT en toezicht niet langer volgtijdelijk maar gelijktijdig wordt betrokken (multidisciplinair) vanaf het moment dat nagedacht wordt over een oplossing voor een maatschappelijke opgave. Deze lijn bevat verder acties die gericht zijn op de politieke sturing via regeerakkoorden, moties, amendementen, nota's van wijzigingen en toezeggingen die gevolgen hebben voor de zorgvuldigheid van de totstandkoming van beleid en regelgeving (met aandacht voor de uitvoerbaarheid). " <sup>11</sup>

<sup>11</sup> - Op basis van 'Position Paper Versnellen digitale agenda - versie 21 december (002).pdf'



## Perspectief 4 - Intensivering van samenwerking en verbeteren ambtelijke sturing(sdriehoek)

### 4.5.1 Introductie Handelingsperspectief 4

“Er is een intensieve en duurzame samenwerking en sturing op maatschappelijke opgaven tot stand gekomen tussen politiek, ministeries en uitvoeringsorganisaties.”

Binnen dit handelingsperspectief zijn in het rapport WaU fase 2 vier acties gedefinieerd:

1. Actie 19 - Ga uit van vertrouwen en hanteer het 'stewardshipsmodel';
2. Actie 20 - Een werkbare governancecode;
3. Actie 21 - Hanteer bestuurlijke werkagenda's;
4. Actie 22 - Neem TIJD voor elkaar en organiseer goede ondersteuning.

Geen van deze acties is geprioriteerd in het kwantificeringsonderzoek. Echter zijn wel de beschrijvingen in het WaU rapport en de uitwerking van de werkagenda gebruikt voor het identificeren van mogelijke randvoorwaarden en afhankelijkheden van de geprioriteerde acties in andere handelingsperspectieven.

### 4.5.2 Introductie werkagenda handelingsperspectief 4

Voor het krijgen van een completer beeld op de context van het kwantificeringsonderzoek en voor de identificatie van mogelijke randvoorwaarden en afhankelijkheden van de geprioriteerde acties is een tweetal documenten gebruikt om inzicht te krijgen op handelingsperspectief 4, zijnde;

- Het rapport 'Werk aan Uitvoering fase 2', om de doelstellingen

en globale afbakeningen van de acties mee te kunnen nemen in de bepaling van benodigde initiatieven binnen de organisatie;

- Het werkagenda document 'Bijlage 2 - Plan van aanpak Intensiveren samenwerking en sturing in de driehoek 9 december.pdf', versie 9 december 2020 (gedeeld op 24 december 2020).

“Het werkagenda document omvat een plan van aanpak om te komen tot de beoogde doelstelling van het handelingsperspectief; Komen tot een intensieve en duurzame samenwerking en sturing tussen uitvoeringsorganisaties en ministeries ten behoeve van maatschappelijke opgaven.

Hiertoe heeft de werkagenda een zestal acties gedefinieerd, een uitbreiding op de originele vier acties in het WaU rapport:

1. Een werkbare governance code. Zorg voor een werkbare en doorleefde governancecode goed bestuur in navolging van de codes voor de semi-publieke sectoren. Neem daarin ook op de datagovernance/ sturing van ketens (op rijksniveau en op domeinniveau) en meervoudig opdrachtgeverschap;
2. Driehoeksturing in relatie tot ketens. Formuleer uitgangspunten voor bestuurlijke driehoeken om de effectiviteit van ketens te versterken. Ga daarbij specifiek in op de verschillende rollen in de driehoek;
3. Meervoudig opdrachtgeverschap. Formuleer uitgangspunten en samenwerkingsafspraken met betrekking tot meervoudig opdrachtgeverschap;

4. Versterken van elkaars positie. Verstevig de ondersteuning door de rollen te professionaliseren via kennisuitwisseling en formuleer uitgangspunten voor loopbaanbeleid: uitwisseling tussen beleid en uitvoering. Investeer daarnaast in een opleiding voor bestuurders bij de ABD over samenwerking in de driehoek;
5. Hanteer bestuurlijke werkagenda's. Hanteer bestuurlijke werkagenda's die alle cruciale thema's bevatten die nodig zijn voor continuïteit van de dienstverlening (met maatwerk waar nodig), voor innovatie en voor een meerjarig perspectief, ook budgettair;
6. Hanteer het stewardshipmodel. Hanteer voor de inrichting van de sturingsrelaties tussen eigenaar, opdrachtgever(s) en uitvoeringsorganisatie en voor de samenwerking in de keten het zogenoemde stewardshipsmodel in plaats van het principaal-agentmodel." <sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> - Op basis van 'Position Paper Versnellen digitale agenda - versie 21 december (002).pdf'



## Perspectief 5 - Vergroten statuur en aantrekkelijkheid van de uitvoering

### 4.6.1 Introductie Handelingsperspectief 5

“Aandacht voor statuur en een aantrekkelijke uitvoering moet zorgen voor een gezonde en stabiele organisatie en aantrekkelijke overheidsdiensten die voorzien in uitvoerbare uitvoering, deskundige en gedreven mensen en gelijkwaardige waardering.”

Binnen dit handelingsperspectief zijn in het rapport WaU fase 2 vier acties gedefinieerd:

1. Actie 23 - Gelijkwaardigheid;
2. Actie 24 - Gelijke waardering;
3. Actie 25 - Investeren in de kwaliteit van mensen;
4. Actie 26 - Uitvoering blijvend op de kaart.

In de prioritering is vervolgens een tweetal acties aangemerkt om gekwantificeerd te worden. Voor actie 24 is gebleken dat onvoldoende inzicht is voor kwantificering bij de uitvoeringsorganisaties en zal afgewacht worden met kwantificeren tot een tweetal onderzoeken midden 2021 zullen uitkomen over het functiegebouw Rijk en het functiewaarderingssysteem.

Zodoende is in de kwantificering één enkele actie terug te vinden omtrent statuur:

- Actie 25 - Investeren in de kwaliteit van mensen.

Deze actie is zowel door de uitvoeringsorganisaties, als vanuit een Rijksbreed perspectief door BZK, ingevuld.

In het vervolg van deze paragraaf over Statuur en aantrekkelijkheid zal allereerst inzicht worden gegeven in de werkagenda, om vervolgens in te gaan op de individuele actie (25). Gezien binnen dit

handelingsperspectief slechts één actie binnen de kwantificeringsscope valt, is er geen beschrijving opgenomen van samenkomst van uitgangspunten, afhankelijkheden, randvoorwaarden of resultaten op handelingsperspectiefniveau.

Voor handelingsperspectief 5 - ‘Vergroten statuur en aantrekkelijkheid van de uitvoering’ is er vanuit alle organisaties een kwantificering opgesteld; UWV, DUO, SVB en Belastingdienst als ook vanuit Rijksbrede initiatieven.

### 4.6.2 Introductie werkagenda handelingsperspectief 5

Voor de kwantificering van de actie (25) in handelingsperspectief 5 hebben de uitvoeringsorganisaties gebruikgemaakt van een tweetal hoofddocumenten, zijnde:

- Het rapport ‘Werk aan Uitvoering fase 2’, om de doelstellingen en globale afbakeningen van de actie mee te kunnen nemen in de bepaling van benodigde initiatieven binnen de organisatie;
- Het werkagenda document ‘Werk aan Uitvoering Inbreng Statuur in kabinetsbrief.pdf’, versie 0.2 (gedeeld op 24 december 2020), voor concreter overzicht op de stappen die vanuit MCU perspectief onderzocht worden voor dit handelingsperspectief.

“Het werkagenda document omvat een eerste visie hoe te komen tot de beoogde doelstelling van het handelingsperspectief; ervoor te zorgen dat mensen graag willen werken bij een overheidsorganisatie, ten dienste van de samenleving, en waarin zij zich goed kunnen ontwikkelen.

Waar zij kunnen bijdragen aan de oplossing van maatschappelijke problemen en waarin hun stem wordt gehoord, ook als het een kritische stem is die tegenspreekt.

Het handelingsperspectief tracht drie hoofdonderwerpen meer aandacht te geven in het stimuleren van een werkomgeving waar deskundige en gedreven mensen werken in goed functionerende organisaties:

1. Gelijkwaardigheid met kerndepartementen.  
Uitvoeringsorganisaties zijn tenminste gelijkwaardig aan het kerndepartement; alleen dan kan er sprake zijn van het maken van uitvoerbaar beleid en alleen dan kan de uitvoering excelleren;
2. Gelijke waardering tussen uitvoering en kerndepartementen.  
Voor de organisaties die onderdeel zijn van het Rijk, zullen we daartoe het functiegebouw Rijk en het daaraan gekoppelde functiewaarderingsstelsel aanpassen. We werken aan de aansluiting van het functiegebouw Rijk op vergelijkbare systemen bij de mede-overheden en uitvoeringsorganisaties die geen onderdeel zijn van de Rijksoverheid;
3. Investeren in kwaliteit en kennis van mensen. Er wordt gewerkt aan een strategisch personeelsbeleid voor de overheid dat de samenhang en samenwerking tussen beleid en uitvoering centraal zet. Mobiliteit wordt gestimuleerd door het laten opdoen van ervaring bij uitvoeringsorganisaties door trainees, kandidaten in management development programma's en andere medewerkers. Opleidingen van ambtenaren worden versterkt en uitgebouwd waar dit nodig is.

Daarnaast zal er een initiatief gestart worden om elk jaar een 'Staat van de uitvoering' te publiceren. Dit document en/of interactieve webpagina zal voor professionals en burgers aansprekend en toegankelijk moeten zijn. Hierin worden een aantal centrale,

thematische ontwikkelingen en vraagstukken in de uitvoering beschreven. Niet ten behoeve van verantwoording, maar ten behoeve van een zo compleet mogelijke beeldvorming en betere vroegsignalering.

Voor handelingsperspectief 5 zijn relatief concrete verbeterlagen in kaart gebracht om nu op te kunnen acteren, maar voor duurzame verandering in statuus en aantrekkelijkheid zal er vooral ook goede afstemming moeten komen binnen de (stuurings-) driehoek. Vanuit alle overleggen en (bestuurings-)lagen moet de gelijkwaardigheid behandeld en verstaan worden, als ook geaccepteerd. Eén van de manieren die vanuit dit handelingsperspectief gevraagd is, om de statuus en werkzaamheden van de uitvoering constant op de kaart te houden, is daarom een 'staat van de uitvoering' (welke is opgenomen in handelingsperspectief 6 - Rol van de politiek)."<sup>13</sup>

<sup>13</sup> - Op basis van 'Position Paper Versnellen digitale agenda - versie 21 december (002).pdf'

## Actie 25 - Investeren in de kwaliteit van mensen

### Beschrijving in Werk aan Uitvoering Fase 2 - Actie 25

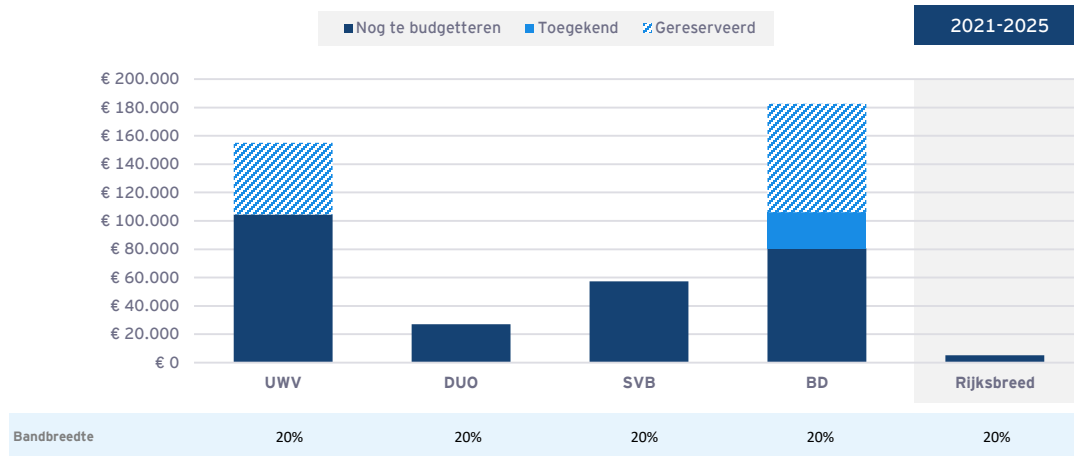
“Op weg naar 2030 wordt gevraagd van de uitvoeringsorganisaties dat zij (nog) meer ruimte organiseren voor maatwerk in hun dienstverlening, meer werken volgens de bedoeling van de regels. Ze zijn nauw betrokken bij de beleidscyclus, wat leidt tot beter en uitvoerbaar beleid, geënt op de maatschappelijke opgaven. Het datagedreven werken zal steeds meer zijn intrede doen binnen beleid, uitvoering en toezicht. De PDCA-cyclus wordt geïnternaliseerd in de cultuur. Om meer synergie tussen de uitvoering en beleid te realiseren vraagt dit:

- Dat uitvoeringsorganisaties het personeelsbestand kwantitatief en kwalitatief op orde hebben aan de hand van meerjarig strategisch personeelsbeleid;
- Dat er wordt geïnvesteerd in de kolom d.m.v. het ontwikkelen van domeinkennis en vakmanschap;
- Dat het personeels- en MD-beleid mobiliteit tussen beleid en uitvoering stimuleert.”

### Resultaat - Actie 25

‘Investeren in de kwaliteit van mensen’ is de enige actie binnen stuur en aantrekkelijkheid en heeft een totaal bedrag van €427,2 miljoen over de periode van 2021-2025. Echter, door enkele grote reserveringen en reeds toegekende middelen komt deze actie qua nog te budgetteren op een bedrag van €274,6 miljoen in 2021-2025.

Figuur 4.6.1: Perspectief 5 - actie 25 - Raming totaal, 2021-2025, [x1.000]



Figuur 4.6.1: Perspectief 5 - actie 25 - Raming in de tijd, nog te budgetteren (totaal minus toegekend en gereserveerd), [x1.000]

Nog te budgetteren	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal [2021-2025]	2026	2027	2028	2029	2030	Totaal [2021-2030]	Structureel
UWV	€ 5.100	€ 24.850	€ 24.850	€ 24.850	€ 24.850	€ 104.500	€ 24.850	€ 24.850	€ 24.850	€ 24.850	€ 24.850	€ 228.750	€ 24.850
DUO	€ 1.841	€ 7.441	€ 6.822	€ 5.431	€ 5.432	€ 26.967	€ 5.432	€ 5.432	€ 5.432	€ 5.432	€ 5.432	€ 54.126	€ 5.432
SVB	€ 5.700	€ 15.450	€ 13.950	€ 11.150	€ 11.150	€ 57.400	€ 11.150	€ 11.150	€ 11.150	€ 11.150	€ 11.150	€ 113.150	€ 11.150
Belastingdienst	€ 0	€ 17.110	€ 19.110	€ 19.110	€ 25.200	€ 80.530	€ 25.200	€ 25.200	€ 25.200	€ 25.200	€ 25.200	€ 206.530	€ 25.200
Rijskbreed	€ 0	€ 750	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 5.250	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 12.750	€ 1.500
<b>Totaal</b>	<b>€ 12.641</b>	<b>€ 65.601</b>	<b>€ 66.232</b>	<b>€ 62.041</b>	<b>€ 68.132</b>	<b>€ 274.647</b>	<b>€ 68.132</b>	<b>€ 68.132</b>	<b>€ 68.132</b>	<b>€ 68.132</b>	<b>€ 68.132</b>	<b>€ 615.306</b>	<b>€ 68.132</b>

Belastingdienst en UWV hebben de grootste totale middelen raming op investeren in kwaliteit van mensen, met respectievelijk €182,6 miljoen en €155,0 miljoen over 2021-2025. Bij UWV is 33% reeds gereserveerd resulterende in een bedrag van nog te budgetteren middelen van €104,5 miljoen voor 2021-2025. Bij de Belastingdienst is 14% reeds toegekend en 42% reeds gereserveerd, waardoor er voor de Belastingdienst een nog te budgetteren bedrag overblijft van €80,5 miljoen voor 2021-2025. Bij de Belastingdienst geldt dat de reserveringen en toegekende middelen dekking bieden voor wervingscapaciteit en hoger opgeleide (telefoon)medewerkers, waarbij de nog benodigde middelen vooral gericht zijn op een academie, interim-management en HR voor de medewerker.

SVB, DUO en de Rijksbrede initiatieven vormen gezamenlijk de overige 33% van de totale raming voor actie 25:

- Bij SVB is een totaal bedrag geraamd van €57,4 miljoen over de periode 2021-2025. Deze is geheel 'nog te budgetteren'. Hierin zitten middelen die onder andere nodig zijn voor personele capaciteit ten behoeve van opleiding en studie-uren, (Rijks)traineeships, en mobiliteit stimuleren;
- Bij DUO is een totaal bedrag geraamd van €27,0 miljoen over de periode 2021-2025. Deze is geheel 'nog te budgetteren'. Hierin zitten middelen die onder andere nodig zijn voor personele capaciteit ten behoeve van opleiding en studie-uren, (Rijks)traineeships, en mobiliteit stimuleren;
- Rijksbreed is ook een nog te budgetteren kostenpost opgenomen van €5,3 miljoen voor 2021-2025. Dit bedrag is geraamd op het opzetten van een Rijksbrede academie voor beleid, uitvoering en toezicht.

Voor actie 25 geldt een nog te budgetteren structurele middelen uitvraag (op basis van nog te budgetteren kosten in 2030 en verder) van €68,1 miljoen per jaar. Deze kosten komen voornamelijk vanuit de Belastingdienst en UWV, met respectievelijk €25,2 en € 24,9 miljoen per jaar. SVB is een na grootste met

€11,2 miljoen per jaar. DUO en Rijksbreed vormen het resterende bedrag met respectievelijk €5,4 en €1,5 miljoen per jaar.

#### **Meegenomen kosten(soorten) - Actie 25:**

##### *Uitvoeringsorganisaties:*

- Strategisch personeelsbeleid;
- (Rijks)trainees;
- Mobiliteit stimuleren;
- Management development stimuleren;
- Leermateriaal;
- Leertijd;
- Onderhouden / investeren in vakmanschap;
- Leergang schaarse functies / leer academies;
- Hoger opgeleide (telefoon)medewerkers.

##### *Rijksbreed:*

- Rijksbrede academie voor toezicht, beleid en uitvoering.

#### **Randvoorwaarden & afhankelijkheden - Actie 25:**

Randvoorwaardelijk voor het juist kunnen implementeren van deze actie is dat er, naast (leer)budget en extra mogelijkheden in opleiding en uitwisseling, tijd gegeven wordt voor de mensen om deel te nemen aan opleidingen en mobiliteit. Hiervoor moet rekening gehouden worden in het aantrekken van nieuwe personele capaciteit, zodat er tijd en ruimte komt door de bredere groep aan medewerkers. Op dit moment komt van meerdere organisaties het signaal dat opleidingsbudgetten niet volledig gebruikt kunnen worden omdat de werkdruk hun mensen weerhoudt van het gebruiken van leertijd.

Er is een afhankelijkheid met de uitwerkingen van de acties binnen de handelingsperspectieven met betrekking tot dienstverlening en digitale agenda. Een toegenomen FTE-behoefte resulteert in een grotere behoefte aan middelen ten behoeve van werving en selectie, zeker daar waar het schaarse functies betreft (onder andere data personeel).



## Perspectief 6 - Rol van de Politiek

### 4.7.1 Introductie Handelingsperspectief 6

“De politiek speelt een belangrijke rol en met dit handelingsperspectief wordt er geïnvesteerd in het herstellen van het vertrouwen tussen de burger en overheid door begrijpelijke wet- en regelgeving, meer wisselwerking tussen politiek, beleid en uitvoering en investeren in een goede relatie tussen de politiek en uitvoering.”

Binnen dit handelingsperspectief zijn in het rapport WaU fase 2 negen acties gedefinieerd:

1. Actie 27 - Vereenvoudig wetten met ruimte voor maatwerk;
2. Actie 28 - Politiek commitment voor handhavingsrisico's;
3. Actie 29 - Tijd voor toetsen van wetten amendementen en moties;
4. Actie 30 - Organiseer jaarlijks een gesprek over staat van uitvoering;
5. Actie 31 - Normaliseer direct contact Kamerleden met uitvoering;
6. Actie 32 - Neem bij incidenten de tijd voor de feiten;
7. Actie 33 - Zorg voor voldoende middelen voor de taken;
8. Actie 34 - Vorm een Parlementaire Commissie Uitvoering;
9. Actie 35 - Nodig een delegatie van secretarissen-generaal uit bij de kabinetsformatie.

Tijdens de prioritering is een enkele actie aangemerkt om gekwantificeerd te worden:

- Actie 33 - Zorg voor voldoende middelen voor de taken.

In het vervolg van deze paragraaf over Rol van de Politiek zal allereerst inzicht worden gegeven in de werkagenda, om

vervolgens in te gaan op de individuele actie (33). Gezien binnen dit handelingsperspectief slechts één actie binnen de kwantificeringsscope valt, is er geen beschrijving opgenomen van samenkomst van uitgangspunten, afhankelijkheden, randvoorwaarden of resultaten op handelingsperspectiefniveau.

Voor handelingsperspectief 6 - 'Rol van de politiek' zijn vanuit twee organisaties kwantificeringen ingeleverd; SVB en Belastingdienst. UWV en DUO hebben aangegeven geen expliciete tekorten te hebben voor het uitvoeren van de taken, welke niet al gedekt zijn in de overige handelingsperspectieven.

### 4.7.2 Introductie werkagenda handelingsperspectief 6

Voor de kwantificering van de actie (33) in handelingsperspectief 6 hebben de uitvoeringsorganisaties gebruik gemaakt van een enkel hoofddocument, zijnde:

- Het rapport 'Werk aan Uitvoering fase 2', om de doelstellingen en globale afbakeningen van de actie mee te kunnen nemen in de bepaling van benodigde initiatieven binnen de organisatie;
- Voor dit perspectief is geen werkagenda document beschikbaar (vanuit MCU).



## Actie 33 – Zorg voor voldoende middelen voor de taken

### Beschrijving in Werk aan Uitvoering Fase 2 – Actie 33

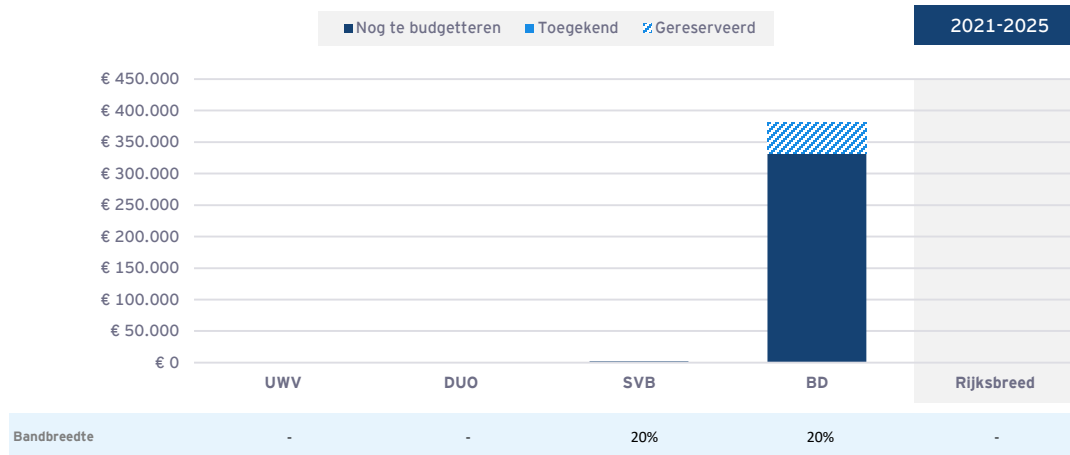
“Bezuinigingen zonder taakvermindering heeft op meerdere domeinen binnen de overheid de dienstverlening aan burgers verschaald. Daarnaast worden budgetten vaak incidenteel toegekend. Voor goede uitvoering is een meerjarige goede balans tussen taken en middelen noodzakelijk. Het belang hiervan is randvoorwaardelijk voor de gewenste verbetering van dienstverlening, voor continuïteit en voor wendbaarheid van de uitvoering.”

### Resultaat – Actie 33

‘Zorg voor voldoende middelen voor de taken’ is de enige gekwantificeerde actie binnen Rol van de politiek met een totaalbedrag van €383,1 miljoen over de periode van 2021-2025. Echter, door enkele reserveringen komt deze actie qua nog te budgetteren op een bedrag van €334,0 miljoen in 2021-2025. Alleen vanuit SVB en Belastingdienst zijn expliciete ramingen opgegeven welke betrekking hebben tot het krijgen van een ‘goede balans tussen taken en middelen’.

Vanuit SVB is gekeken naar de noodzaak van capaciteitsversterking voor ondersteuning van de directie en daarmee de communicatie naar- en afstemming met de politiek te verbeteren. Voor deze capaciteitsversterking is een nog te budgetteren bedrag geraamd van €2,1 miljoen voor 2021-2025.

Figuur 4.7.1: Perspectief 6 – actie 33 – Raming totaal, 2021-2025, [x1.000]



Figuur 4.7.2: Perspectief 6 – actie 33 – Raming in de tijd, nog te budgetteren (totaal minus toegekend en gereserveerd), [x1.000]

Nog te budgetteren	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal [2021-2025]	2026	2027	2028	2029	2030	Totaal [2021-2030]	Structureel
UWV	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
DUO	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
SVB	€ 300	€ 450	€ 450	€ 450	€ 450	€ 2.100	€ 450	€ 450	€ 450	€ 450	€ 450	€ 4.350	€ 450
Belastingdienst	€ 0	€ 50.020	€ 85.440	€ 95.400	€ 101.024	€ 331.884	€ 101.024	€ 101.024	€ 101.024	€ 101.024	€ 101.024	€ 837.004	€ 101.024
Rijsbreed	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal	€ 300	€ 50.470	€ 85.890	€ 95.850	€ 101.474	€ 333.984	€ 101.474	€ 101.474	€ 101.474	€ 101.474	€ 101.474	€ 841.354	€ 101.474

Belastingdienst heeft een bredere invulling gegeven aan de balansuitvraag. Mede door het relatief bredere takenpakket van Belastingdienst, waar ook een deel (actieve) toezicht in zit, en de taakstellingen die BD hier in de afgelopen jaren op heeft gekregen, is een onbalans ontstaan die gedekt zou worden met de bedragen in deze raming. Het verschil met andere organisaties wordt deels ook verklaard doordat volumeontwikkelingen niet gecompenseerd zijn.

Hiervoor is in 2021-2025 een totaalbedrag geraamd van €381,0 miljoen, waarvan 13% reeds gereserveerd is voor het onderdeel dienstverlening - bezwaar en beroep - en daarmee €331,9 miljoen overblijft voor nog te budgetteren. Hierbinnen zit onder andere middelen benodigd voor het versterken van MKB toezicht, versterken niveau Grote ondernemingen (GO), versterken niveau particulieren en het borgen niveau van inning.

Voor actie 33 geldt een nog te budgetteren structurele middelen uitvraag (op basis van nog te budgetteren kosten in 2030 en verder) van €101,5 miljoen per jaar. Deze kosten komen bijna geheel vanuit de Belastingdienst, met €101,0 miljoen per jaar. Het resterende bedrag komt vanuit SVB met €0,45 miljoen per jaar.

#### **Meegenomen kosten(soorten) - Actie 33:**

*Belastingdienst:*

- Versterken dienstverlening - Bezwaar en beroep;
- Versterken MKB (onder andere toezicht nav volumeontwikkelingen);
- Versterken / borgen niveau GO nav complexere wet en regelgeving;
- Versterken particulieren;
- Borgen niveau inning CAP.

SVB:

- Capaciteitsversterking voor ondersteuning directie.

#### **Uitgangspunten - Actie 33**

Belastingdienst heeft aangegeven dat een deel van de benodigde middelen reeds afgevangen zullen worden door de POK reserveringen. Het gaat hierbij om het onderdeel dienstverlening - bezwaar en beroep, 13 procent van de totale uitvraag.

SVB heeft aangegeven 'slechts de kosten meegenomen voor het onderzoek naar 'voldoende middelen', de missende middelen zijn opgenomen onder de overige handelingsperspectieven.'

DUO voert een onderzoek uit naar de mate van toereikendheid van haar lumpsum financiering. De laatste jaren is er sprake van onvoldoende dekking van haar reguliere taken. Het doel van het onderzoek is om taakuitvoering en middelen weer in evenwicht te krijgen. De uitkomsten van het onderzoek worden in de 2e helft van 2021 bekend. Een herijking van haar lumpsumbudget voor het herstellen van de balans tussen taken en middelen kan mogelijk het gevolg hiervan zijn.

#### **Randvoorwaarden & afhankelijkheden - Actie 33**

Voor deze actie gelden geen specifieke randvoorwaarden en afhankelijkheden

# Handelingsperspectief - Totaal

In dit hoofdstuk zijn alle 6 handelingsperspectieven inhoudelijk besproken ten behoeve van de onderbouwing van de ramingen en zijn de totaalramingen en nog te budgetteren bedragen voortkomend uit de kwantificering gepresenteerd.



In de volgende pagina's worden deze perspectieven samengevoegd gepresenteerd, welke een beeld geeft van de totale uitvraag op elk van de vier gekwantificeerde handelingsperspectieven - Dienstverlening, Digitale agenda, Statuur en aantrekkelijkheid, en Rol van de politiek - in de periode 2021-2025, als ook een overzicht van de nog te budgetteren bedragen per jaar voor 2021-2030. Daarnaast zijn de totale ramingen weergegeven voor de vier uitvoeringsorganisaties welke deelgenomen hebben aan het kwantificeringsonderzoek, als ook het totaal aan in scope Rijksbrede initiatieven (Maatwerk, Digitale agenda, Statuur). Ook is een derde totaaloverzicht toegevoegd aan deze paragraaf, welke inzicht geeft in de kwalitatieve baten. Deze kwalitatieve baten geven een extra dimensie aan de kwantificering uitvraag, daar er aangegeven kan worden in welke mate er impact gecreëerd kan worden in het behalen van de doelstellingen van WaU - kwaliteit van dienstverlening, continuïteit van de uitvoering, wendbaarheid van de uitvoering.

## 4.8.1 Totaaloverzicht - Meerjarenraming

In dit totaaloverzicht op handelingsperspectiefniveau wordt een tweetal opsommingen gegeven. Als eerste zal gekeken worden naar de totaal geraamde bedragen per handelingsperspectief, waarbij inzicht gegeven zal worden in de totale raming zelf, het percentage en bedrag wat 'reeds toegekend' is, het percentage en bedrag wat 'reeds gereserveerd' is en als laatste de resulterende

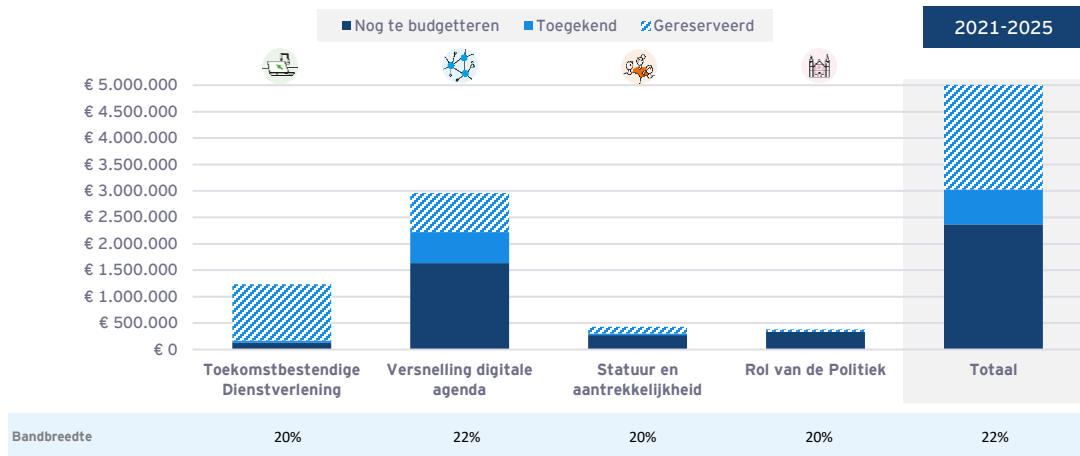
'nog te budgetteren' bedragen per handelingsperspectief. Als tweede overzicht zal gekeken worden naar de structurele nog te budgetteren bedragen voor elk van de handelingsperspectieven om zo een inschatting te kunnen krijgen van de langdurig benodigde middelen om de acties van WaU door te voeren in de uitvoeringsorganisaties.

## Totaaloverzicht periode 2021-2025 - Handelingsperspectieven

Over de periode 2021-2025, en met de ramingen van alle uitvoeringsorganisaties en de Rijksbrede initiatieven, is voor de handelingsperspectieven het volgende overzicht te maken:

- *Toekomstbestendige dienstverlening*; hiervoor is een totaalbedrag geraamd van €1,24 miljard, waarvan 3% (€43,2 miljoen) reeds toegekend is, en 86% (€1,07 miljard) reeds gereserveerd is. De reserveringen komen voornamelijk uit de recent bepaalde POK reserveringen. Hierdoor blijft een totaalbedrag nog te budgetteren over van €126,3 miljoen voor de periode 2021-2025;
- *Versnellen digitale agenda*; hiervoor is een totaalbedrag geraamd van €2,96 miljard, waarvan 20% (€588,1 miljoen) reeds toegekend is, en 25% (€741,0 miljoen) reeds gereserveerd is. Hierdoor blijft een totaalbedrag nog te budgetteren over van €1,63 miljard voor de periode 2021-2025;
- *Vergroting statuur en aantrekkelijkheid van de uitvoering*; hiervoor is een totaalbedrag geraamd van €427,2 miljoen, waarvan 6% (€25,6 miljoen) reeds toegekend is en 30% (€127,0 miljoen) reeds gereserveerd is. Hierdoor blijft een totaalbedrag nog te budgetteren over van €274,6 miljoen voor de periode 2021-2025;

Figuur 4.8.1: Totaalperspectief - Raming totaal, 2021-2025, [x1.000]



Figuur 4.8.2: Totaalperspectief - Raming in de tijd, nog te budgetteren (totaal minus toegekend en gereserveerd), [x1.000]

Nog te budgetteren	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal (2021-2025)	2026	2027	2028	2029	2030	Totaal (2021-2030)	Structureel
Toekomstbestendige dienstverlening	€ 15.822	€ 31.876	€ 34.933	€ 22.183	€ 21.517	€ 126.332	€ 20.399	€ 20.399	€ 20.399	€ 20.399	€ 20.399	€ 228.329	€ 20.399
Versnelling digitale agenda	€ 21.268	€ 315.333	€ 475.856	€ 395.223	€ 425.490	€ 1.633.171	€ 460.644	€ 503.324	€ 517.566	€ 546.745	€ 545.831	€ 4.207.280	€ 545.831
Statuur en Aantrekkelijkheid	€ 12.641	€ 65.601	€ 66.232	€ 62.041	€ 68.132	€ 274.647	€ 68.132	€ 68.132	€ 68.132	€ 68.132	€ 68.132	€ 615.306	€ 68.132
Rol van de Politiek	€ 300	€ 50.470	€ 85.890	€ 95.850	€ 101.474	€ 333.984	€ 101.474	€ 101.474	€ 101.474	€ 101.474	€ 101.474	€ 841.354	€ 101.474
<b>Totaal</b>	€ 50.031	€ 463.281	€ 662.912	€ 575.297	€ 616.613	€ 2.368.134	€ 650.649	€ 693.330	€ 707.571	€ 736.750	€ 735.836	€ 5.892.269	€ 735.836

- Rol van de politiek; hiervoor is een totaalbedrag geraamd van €383,1 miljoen, waarvan geen bedrag reeds toegekend is, maar wel 13% (€49,1 miljoen) reeds gereserveerd. Hierdoor blijft een totaalbedrag nog te budgetteren over van €334,0 miljoen voor de periode 2021-2025.

De optelling van de handelingsperspectieven geeft vervolgens het volgende overzicht voor de periode 2021-2025, met de ramingen van alle uitvoeringsorganisaties en de Rijksbrede initiatieven:

- *Totaal geraamde middelen*; € 5,01 miljard, waarvan;
- 13% reeds toegekend, met € 656,9 miljoen;
- 40% reeds gereserveerd, met € 1,99 miljard, en;
- Een resulterend *nog te budgetteren* bedrag van € 2,37 miljard.

#### Doorkijk naar structurele middelen - Handlingsperspectief

Doorkijkend naar de verwachte nog te budgetteren ramingen is, gezien de ramingen van alle uitvoeringsorganisaties en de Rijksbrede initiatieven, de volgende structurele middelen uitvraag zichtbaar voor elk van de handelingsperspectieven:

- *Toekomstbestendige dienstverlening*; Binnen dit handelingsperspectief ontstaat een vaste structurele raming na 2025 waarbij een structureel nog te budgetteren bedrag van €20,4 miljoen per jaar overblijft;

- *Versnellen digitale agenda*; Binnen dit handelingsperspectief loopt het jaarlijkse nog te budgetteren bedrag op tot 2030, waardoor slechts een inschatting gemaakt kan worden van een structureel nog te budgetteren bedrag van ca. €545,8 miljoen per jaar;
- *Vergroting statuut en aantrekkelijkheid van de uitvoering*; Binnen dit handelingsperspectief ontstaat een vaste structurele raming na 2025 waarbij een structureel nog te budgetteren bedrag van €68,1 miljoen per jaar overblijft;
- *Rol van de politiek*; Binnen dit handelingsperspectief ontstaat een vaste structurele raming na 2025 waarbij een structureel nog te budgetteren bedrag van €101,5 miljoen per jaar overblijft.

De optelling van bovenstaande bedragen laten zien dat de verwachting is dat er richting 2030 een geraamd nog te budgetteren structureel bedrag nodig zal zijn van €735,8 miljoen per jaar.

#### **Totaaloverzicht periode 2021-2025 - Organisatieperspectief**

Over de periode 2021-2025, en met de ramingen van alle handelingsperspectieven, is voor de uitvoeringsorganisaties en Rijksbrede initiatieven het volgende overzicht te maken:

- *UWV*: hiervoor is een totaalbedrag geraamd van €831,8 miljoen, waarvan geen onderdeel reeds toegekend is, maar wel 59% (€487,5 miljoen) reeds gereserveerd is. Hierdoor blijft een totaalbedrag nog te budgetteren over van €344,3 miljoen voor de periode 2021-2025;
- *DUO*: hiervoor is een totaalbedrag geraamd van €456,3 miljoen, waarvan 51% (€233,6 miljoen) reeds toegekend is, maar geen bedrag reeds gereserveerd. Hierdoor blijft een totaalbedrag nog te budgetteren over van €222,7 miljoen voor de periode 2021-2025;
- *SVB*: hiervoor is een totaalbedrag geraamd van €327,1 miljoen, waarvan 47% (€155,0 miljoen) reeds toegekend is, en 23% (€76,0 miljoen) reeds gereserveerd is. Hierdoor blijft een

totaalbedrag nog te budgetteren over van €96,1 miljoen voor de periode 2021-2025;

- *Belastingdienst*: hiervoor is een totaalbedrag geraamd van €1,73 miljard, waarvan 7% (€125,6 miljoen) reeds toegekend is, en 49% (€847,1 miljoen) reeds gereserveerd is. Hierdoor blijft een totaalbedrag nog te budgetteren over van €754,5 miljoen voor de periode 2021-2025;
- *Rijksbrede initiatieven*: hiervoor is een totaalbedrag geraamd van €1,67 miljard, waarvan 9% (€142,7 miljoen) reeds toegekend is, en 34% (€572,0 miljoen) reeds gereserveerd is. Hierdoor blijft een totaalbedrag nog te budgetteren over van €950,6 miljoen voor de periode 2021-2025.

De optelling van de handelingsperspectieven geeft vervolgens het volgende overzicht voor de periode 2021-2025, met de ramingen van alle uitvoeringsorganisaties en de Rijksbrede initiatieven:

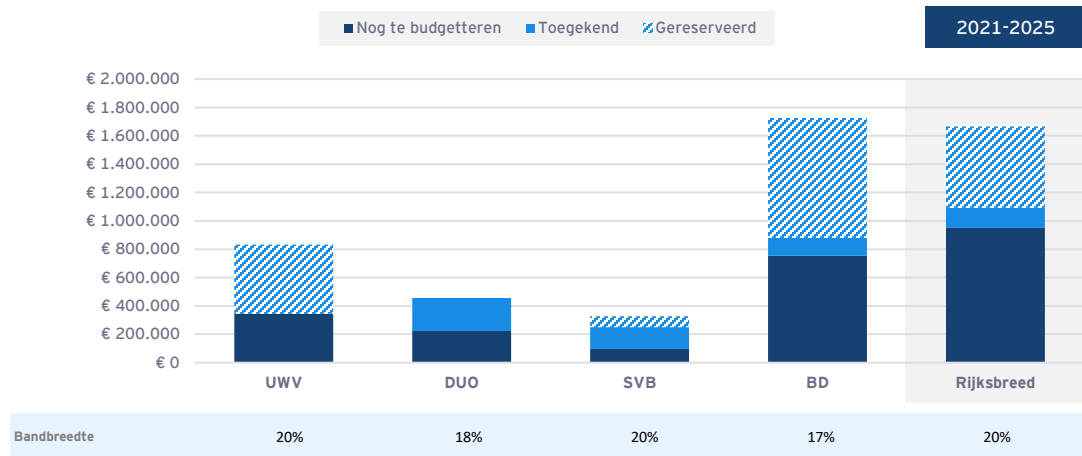
- *Totaal geraamde middelen*; € 5,01 miljard, waarvan;
- 13% reeds toegekend, met € 656,9 miljoen;
- 40% reeds gereserveerd, met € 1,99 miljard, en;
- Een resulterend *nog te budgetteren* bedrag van € 2,37 miljard.

#### **Doorkijk naar structurele middelen - Organisatieperspectief**

Doorkijkend naar de verwachte nog te budgetteren ramingen is, gezien de ramingen van alle uitvoeringsorganisaties en de Rijksbrede initiatieven, de volgende structurele middelen uitvraag zichtbaar voor elk van de handelingsperspectieven:

- *UWV*: ziet een vaste structurele raming ontstaan in 2025 waarbij een structureel 'nog te budgetteren' bedrag van €87,5 miljoen per jaar overblijft - ca. 5% van de apparaatsuitgaven;
- *DUO*: ziet een relatief stabiele structurele raming ontstaan in 2027 waarbij een structureel 'nog te budgetteren' bedrag van ca. €96,3 miljoen per jaar overblijft - ca. 35% van de apparaatsuitgaven. DUO heeft een relatief hoog 'nog te budgetteren' bedrag en percentage gezien DUO geen POK reserveringen heeft;

Figuur 4.8.3: Totaalperspectief - Raming totaal, 2021-2025, [x1.000]



Figuur 4.8.4: Totaalperspectief - Raming in de tijd, nog te budgetteren (totaal minus toegekend en gereserveerd), [x1.000]

Nog te budgetteren	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal (2021-2025)	2026	2027	2028	2029	2030	Totaal (2021-2030)	Structureel
UUV	€ 5.100	€ 82.250	€ 83.850	€ 85.650	€ 87.450	€ 344.300	€ 87.450	€ 87.450	€ 87.450	€ 87.450	€ 87.450	€ 781.550	€ 87.450
DUO	€ 23.807	€ 41.167	€ 50.846	€ 53.214	€ 53.672	€ 222.706	€ 91.733	€ 95.395	€ 96.695	€ 96.095	€ 96.295	€ 698.918	€ 96.295
SVB	€ 6.900	€ 30.150	€ 28.765	€ 15.080	€ 15.195	€ 96.090	€ 20.672	€ 20.759	€ 21.145	€ 21.232	€ 21.117	€ 201.015	€ 21.117
Belastingdienst	€ 0	€ 135.130	€ 202.550	€ 197.750	€ 219.024	€ 754.454	€ 219.024	€ 219.024	€ 219.024	€ 219.024	€ 219.024	€ 1.849.574	€ 219.024
Rijksbreed	€ 14.224	€ 174.583	€ 296.902	€ 223.603	€ 241.272	€ 950.584	€ 231.770	€ 270.702	€ 283.257	€ 312.950	€ 311.950	€ 2.361.213	€ 311.950
Totaal	€ 50.031	€ 463.281	€ 662.912	€ 575.297	€ 616.613	€ 2.368.134	€ 650.649	€ 693.330	€ 707.571	€ 736.750	€ 735.836	€ 5.892.269	€ 735.836

- **SVB:** ziet een relatief stabiele structurele raming ontstaan in 2026 waarbij een structureel 'nog te budgetteren' bedrag van ca. €21,1 miljoen per jaar overblijft - ca. 7% van de apparaatsuitgaven;
- **Belastingdienst:** Deze organisatie ziet een vaste structurele raming ontstaan in 2025 waarbij een structureel 'nog te budgetteren' bedrag van €219,0 miljoen per jaar overblijft - ca. 7% van de apparaatsuitgaven;
- **Rijksbrede initiatieven:** Deze initiatieven lijken vanaf 2029 een relatief vaste raming te krijgen waarbij een structureel 'nog te budgetteren' bedrag van ca. €312,0 miljoen per jaar overblijft.

De optelling van bovenstaande bedragen laten zien dat de verwachting is dat er richting 2030 een geraamd nog te budgetteren structureel bedrag nodig zal zijn van €735,8 miljoen per jaar.

#### 4.8.2 Totaaloverzicht – Kwalitatieve waarderungen

Gezien de impact van de acties niet alleen financieel te bepalen is, maar ook vaak een kwalitatieve aard heeft, zijn de acties tevens kwalitatief beoordeeld in de kwantificering. Deze beoordeling heeft plaatsgevonden op de drie hoofddoelstellingen van het WaU rapport:

- kwaliteit van de dienstverlening;
- continuïteit van de uitvoering; en
- wendbaarheid van de uitvoering.

Hierbij is gebruik gemaakt van een vijfpuntschaal om de impact te kwalificeren. De vijfpuntschaal bevat de volgende opties omtrent hoe impactvol de kwalitatieve baten zijn; 1. Zeer laag - 2. Laag - 3. Redelijk - 4. Hoog - 5. Zeer hoog. Waarbij 'zeer laag impactvol' een op alle vlakken onmerkbaar effect zal betekenen, en 'Zeer hoog impactvol' een significant merkbaar effect zal hebben op het halen van de doelen zoals bij de kwalitatieve baten beschreven.

In figuur 4.8.5 is het totaal aan gekwalificeerde baten weergegeven, op actieniveau en vanuit alle organisaties. In de kolom 'totaal' naast elke doelstelling is de samengestelde score voor elke actie weergegeven. Hierbij is te zien dat:

- *Kwaliteit van de dienstverlening* op alle acties scoort tussen de 3,0 (redelijk) en 4,6 (hoog - zeer hoog), met een gewogen gemiddelde van 3,88;
- *Continuïteit van de uitvoering* op alle acties scoort tussen de 3,3 (redelijk - hoog) en 4,8 (hoog - zeer hoog), met een gewogen gemiddelde van 3,83;
- *Wendbaarheid van de uitvoering* op alle acties scoort tussen de 3,3 (redelijk - hoog) en 4,3 (hoog - zeer hoog), met een gewogen gemiddelde van 3,82.

Deze positieve (>3) kwalitatieve impact over alle acties heen geeft een indicatie dat de beoogde investeringen een (hoge) positieve bijdrage zullen leveren voor de uitvoering.

Figuur 4.8.5: Totaalperspectief - Kwalitatieve waarderungen

Acties		1. Kwaliteit van de dienstverlening					2. Continuïteit uitvoering					3. Wendbaarheid uitvoering							
		Rijk	UWV	DUO	SVB	BD	Totaal	Rijk	UWV	DUO	SVB	BD	Totaal	Rijk	UWV	DUO	SVB	BD	Totaal
Actie 5	Eén organiseermodel voor maatwerk	5	5	5	4	4	4,6	2	5	3	4	4	3,6	3	5	4	3	4	3,8
Actie 6	Eén organiseermodel voor multiproblematiek	0	0	5	4	4	4,3	0	0	3	3	4	3,3	0	0	4	3	3	3,3
Actie 8	Fundament continu op orde	0	4	4	4	4	4,0	0	5	4	4	4	4,2	0	4	4	3	4	3,8
Actie 9	Versterken van het digitale grondvlak	5	0	3	3	3	3,5	5	0	2	3	4	3,5	5	0	5	3	3	4,0
Actie 11	Opschalen digitale stelsels en organiseren datagovernance	4	3	3	4	3	3,4	4	4	3	3	3	3,4	4	3	4	4	3	3,6
Actie 12	Borg de continuïteit van bestaande digitale systemen	5	5	2	3	4	3,8	5	5	5	5	4	4,8	4	5	2	4	3	3,6
Actie 14	Het ontwikkelen en aantrekken van ICT-en data-expertise	4	4	0	3	2	3,0	3	4	0	4	4	3,7	5	5	0	4	3	4,0
Actie 25	Investeren in de kwaliteit van mensen	5	5	3	5	3	4,2	3	5	4	3	4	3,8	4	5	2	4	4	3,8
Actie 33	Zorg voor voldoende middelen voor de taken	0	5	0	3	4	4,0	0	5	0	4	4	4,3	0	5	0	4	4	4,3
Ongewogen gemiddelde		4,7	4,8	3,6	3,7	3,4	3,9	3,7	5,0	3,4	3,8	3,9	3,8	4,2	4,8	3,6	3,5	3,4	3,8

De kwalitatieve (impact op) baten zijn per uitvoeringsorganisatie en vanuit het perspectief van de Rijksbrede initiatieven ingevuld op actieniveau. Het volledige overzicht op deze kwalitatieve bepalingen is hierboven weergegeven. Aan de rechterzijde van elke kwalitatieve baten kolom staan de gemiddelden over de ingevulde waarden voor elke actie. Wanneer er een lichtgrijze 0 is ingevuld, is er geen kwantificering uitgevoerd voor deze actie / organisatie combinatie en daarmee ook geen kwalitatieve waardering beschikbaar. De totalen betreffen ongewogen gemiddelden.

## Bijhouden van de meerjarenkostenraming

Het onderzoeksmodel en de opzet van het uitvraagsjabloon en datamodel zijn op zo'n manier ingezet dat deze voor de komende periode iteratief opnieuw gebruikt kan worden. Zoals vermeld is deze dynamische manier van de meerjarenraming nodig om op juiste wijze om te gaan met het verder uitwerken van de werkagenda en eventuele aanpassingen in de kwantificeringscontext, zoals door beleidsplannen. Het huidige rapport is daarmee input voor het maken van (nieuwe) keuzes en het gaan bepalen van scenario's en varianten binnen de acties. Deze nieuwe input zal in het vervolg van de kwantificering gebruikt kunnen worden voor de hernieuwde invulling.

De onderzoeker zal hiervoor het onderzoeksmodel (PDF), de uitvraagsjablonen (MS Excel) en het datamodel (MS Excel) overdragen aan de opdrachtgever.

### Onderzoeksmodel:

- Biedt overzicht op het gebruik van- en samenhang tussen onderdelen van het model (Onder andere scenarioplanning en plausibiliteit);
- Biedt overzicht op uitgangspunten en definities binnen het model.

### Uitvraagsjabloon:

- Biedt een template (MS Excel) welke gebruikt kan worden voor nieuwe invulling van zowel reeds deelgenomen organisaties als nieuwe organisaties;
- Heeft een gebruiksvriendelijke en overzichtelijke lay-out welke tevens binnen het document in een voorblad uitgelegd is.

### Datamodel:

- Biedt de mogelijkheid om templates uit te lezen en de resulterende ramingen op basis van een scenarioplanning inzichtelijk te maken in meerdere perspectieven;
  - Handelingsperspectief - Totaal;
  - Handelingsperspectief - in de Tijd;
  - Organisatieperspectief - Totaal;
  - Organisatieperspectief - in de Tijd;
  - Actieperspectief - Totaal;
  - Actieperspectief - in de Tijd;
  - Kosten Specificatie;
  - Baten Specificatie;
  - Kwalitatieve baten overzicht;
- Biedt de mogelijkheid om bovenstaande overzichten te filteren op basis van handelingsperspectieven, organisaties, tijdsvlakken, 'reeds gereserveerd', 'reeds toegekend', 'nog te budgetteren', en incidenteel versus structurele kosten;
- Biedt de mogelijkheid om de ingeleverde ramingen te plaatsen in de tijd door het invullen van een startjaar in de scenarioplanning. Deze is per organisatie beschikbaar in het datamodel.





## Betrokkenen

Persoon	Organisatie	Rol
Marco van Dal	Ministerie van SZW	Hoofd begeleidingscommissie en coördinatieteam
Eric van Poederooijen	Ministerie van SZW	Coördinatieteam
Lisa van den Berg	Ministerie van SZW	Coördinatieteam
Marlies van Frankfoort Voeselek	Belastingdienst	Begeleidingscommissie
Wilko Spaan	Ministerie van Financiën	Begeleidingscommissie
Lonneke van Vooren	DUO	Begeleidingscommissie
Dirk de Wringer	Ministerie van OCW	Begeleidingscommissie
Harry van Domselaar	UWV	Begeleidingscommissie
Willem de Kater	SVB	Begeleidingscommissie
Marlies Hartman	Ministerie van BZK	Begeleidingscommissie
Hans Gerritsen	JenV	Hoofd bestuurlijke klankbordgroep
Ivo Kooijman	UWV	Bestuurlijke klankbordgroep
Onno Beljaars	SVB	Bestuurlijke klankbordgroep
Carina van Vliet	Belastingdienst	Bestuurlijke klankbordgroep
Wim Westerbeek	DUO	Bestuurlijke klankbordgroep
Marieke Willems	Ministerie van Financiën	Bestuurlijke klankbordgroep
Jodie-Ann Payne	Ministerie van OCW	Bestuurlijke klankbordgroep
Jan Maarten van Sonsbeek	CPB	Bestuurlijke klankbordgroep
Johan Maas	RVO	Bestuurlijke klankbordgroep

## Betrokkenen

Persoon	Organisatie	Rol
Dick Heerschop	ABD TOPConsult	Geïnterviewd auteur WaU
Bernard ter Haar	ABD TOPConsult	Geïnterviewd auteur BMH13
Simon Sibma	SVB	Trekker - Handelingsperspectief 1
Arne van Hout	Nijmegen	Trekker - Handelingsperspectief 1
Bas den Hollander	BZK	Trekker - Handelingsperspectief 1
Marieke van Wallenburg	DGOO	Trekker - Handelingsperspectief 2
Nathalie van Berkel	UWV	Trekker - Handelingsperspectief 2
Kees Riezebos	OCW	Trekker - Handelingsperspectief 3
Rhodia Maas	RvIG	Trekker - Handelingsperspectief 3
Gerrit-Jan Olthoff	NIWO	Trekker - Handelingsperspectief 3
Peter Smink	Belastingdienst	Trekker - Handelingsperspectief 4
Ric de Rooij	JenV	Trekker - Handelingsperspectief 4
Kees van der Burg	I&W	Trekker - Handelingsperspectief 4
Ab van Ravestein	NPD	Trekker - Handelingsperspectief 5
Gerard Bakker	DJI	Trekker - Handelingsperspectief 5
Aly van Berckel	IND	Trekker - Handelingsperspectief 5
Marc Alessie	BZK	Trekker - Handelingsperspectief 5
Jeanet Helder	UWV	Trekker - Handelingsperspectief 6
Pieter Hilhorst	Provincie Gelderland	Trekker - Handelingsperspectief 6

## Betrokkenen

Persoon	Organisatie	Rol
Olaf Smit	BZK	Contactpersoon - Handelingsperspectief 1
Richard Zwamborn	BZK	Contactpersoon - Handelingsperspectief 2
Angelika Hoffman	VWS	Contactpersoon - Handelingsperspectief 3
Tom Heldens	Fin	Contactpersoon - Handelingsperspectief 4
Petra van den Broek	DUO	Contactpersoon - Handelingsperspectief 5
Marijke Morsink	UWV	Contactpersoon - Handelingsperspectief 6

\*IRF: sparringpartner/tegendenker op achtergrond

## Bronnen

### Kerndocumenten

ABDTOPConsult (2020) - Werk aan Uitvoering, Fase 2: Handelingsperspectieven en samenvatting analyse - 'WaU'

ABDTOPConsult (2020) - Werk aan Uitvoering, Fase 1: Probleemanalyse

Inspectie der Rijksfinanciën (2020) - Brede Maatschappelijke Heroverweging, Een betere overheid voor burgers en bedrijven - 'BMH 13'

### Werkagenda's

Overzicht - 'Hand-out stand van zaken WAU.pfd'

Handelingsperspectief 1 - 'Concept plan van aanpak toekomstbestendige dienstverlening.pdf'

Handelingsperspectief 2 - 'Position Paper Versnellen digitale agenda - versie 21 december (002).pdf'

Handelingsperspectief 3 - 201202 Concept Plan van aanpak Werk aan Uitvoering - Toekomstbestendige wet- en regelgeving.pdf

Handelingsperspectief 4 - 'Bijlage 2 - Plan van aanpak Intensiveren samenwerking en sturing in de driehoek 9 december.pdf'

Handelingsperspectief 5 - 'Werk aan Uitvoering Inbreng Statuur in kabinetsbrief.pdf'

### **Uitvoeringsorganisaties**

- Sociale Verzekeringsbank (SVB)
- Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV)
- Belastingdienst (incl. Toeslagen en Douane)
- Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO)

### **Additionele perspectieven**

- Rijksbrede initiatieven op Maatwerk, Digitale agenda, en Statuur

## Organisatieperspectief

In hoofdstuk 4 zijn de resultaten van het kwantificeringsonderzoek gepresenteerd aan de hand van de handelingsperspectieven en bijbehorende acties. Hierbij zijn de resultaten, uitgangspunten, afhankelijkheden en randvoorwaarden veelal generiek en samengevoegd weergegeven. In deze bijlage staan de onderbouwingen op de ramingen zoals opgesteld door de uitvoeringsorganisaties. Hiervoor zullen achtereenvolgens besproken worden; SVB, UWV, Belastingdienst, DUO en Rijksbrede initiatieven.

In de onderbouwingen is vanuit de uitvoeringsorganisaties een uniform invullingstemplate gebruikt, waardoor in elke paragraaf dezelfde structuur aangehouden is;

- Context in kader van kwantificering WaU fase 2
- Kwantificeringsmethode
- Handelingsperspectief 1 - Toekomstbestendige Dienstverlening
- Handelingsperspectief 2 - Versnellen van Digitale Agenda
- Handelingsperspectief 5 - Verbeteren van Statuur en Aantrekkelijkheid van de Uitvoering
- Handelingsperspectief 6 - Rol van de Politiek
- Meerjarenraming totaaloverzicht



## Sociale Verzekeringsbank (SVB)

### C.1.1 Context SVB in kader van kwantificering WaU fase 2

De Sociale Verzekeringsbank (SVB) zal het komende jaar vanuit haar kerntaken de dienstverlening aan burgers zichtbaar verder verbeteren. In de afgelopen 15 jaar zijn we meer klanten gaan bedienen, terwijl onze reële kosten zijn gedaald. Onze productiviteit is daarmee gestegen. Een doelmatige uitvoering is positief, maar er is een grens aan wat hierin mogelijk is: het mag niet ten koste gaan van het niveau van onze dienstverlening. De SVB staat de komende jaren voor de bestaanszekerheid van miljoenen mensen en gezinnen, het vergroten van eigen regie alsmede voor de betrouwbaarheid van het stelsel van sociale verzekeringen en de uitvoering van het persoonsgebonden budget. Daarbij sluit de SVB aan bij de visie van de WAU en de ontwikkelingen rond POK.

Het is van belang dat burgers zekerheid verkrijgen over dat deel van hun inkomen dat door de SVB wordt verstrekt. Klanten moeten weten waar zij recht op hebben en de dienstverlening moet zoveel mogelijk een eenvoudig en foutloos proces zijn. Met haar dienstverlening wil de SVB actief anticiperen op maatschappelijke ontwikkelingen, zoals situaties van multiproblematiek bij burgers, schuldenproblematiek en laaggeletterdheid. Dit vraagt om een snelle en laagdrempelige bereikbaarheid en nieuwe oplossingen om klanten in toenemende mate te faciliteren in keuzevrijheid en het voeren van eigen regie. De SVB wil er met haar herijkte strategie voor zorgen dat zij naast uitvoerder van sociale zekerheid haar rol van dienstverlener binnen één overheid optimaal kan vervullen, anticiperend op veranderende behoeften van burgers. Goede overheidsdienstverlening is van grote waarde: uitvoeringsorganisaties zijn het gezicht van de overheid. Als SVB willen we met onze dienstverlening blijven aansluiten bij wat

burgers nodig hebben.

Hierbij staat de SVB voor de o.a. volgende uitdagingen: (1) Oplopende voorraden: dit is een van de grootste problemen in dienstverlening voor de sociale verzekeringen. De bezuinigingen van de afgelopen jaren hebben, in combinatie met de impact van IT-wijzigingen, geleid tot olopende voorraden en achterstanden.. Sommige burgers wachten hierdoor langer op de SVB dan de organisatie voorstaat. Om dit op te lossen heeft de SVB incidentele en structurele investeringen nodig. (2) De SVB wordt steeds meer een IT-organisatie, de omvang van de IT wordt steeds groter en dus gaat er meer geld naar IT. (3) Legacy systemen: de systemen werken op dit moment naar behoren maar het onderhoud en de flexibiliteit voor opname van nieuwe functionaliteit wordt op termijn een probleem. (4) Het structureel kunnen leveren van maatwerk met persoonlijke dienstverlening.

De realisatie van onze doelstellingen mede ingegeven vanuit de WAU, vraagt in eerste instantie nadrukkelijk om investeringen in het verder op orde brengen van onze basis. Dit betekent aandacht voor continuïteit en verbetering van onze dienstverlening, alsmede dat de SVB voldoende wendbaar blijft om mee te bewegen met veranderende vragen vanuit de samenleving. Een toename van complexe wet- en regelgeving maakt dat de continuïteit van de juiste dienstverlening onder druk staat, ook ten aanzien van de internationale dienstverlening. In het kader van Werk aan Uitvoering wordt door de SVB een concrete vereenvoudigingsagenda opgesteld die bijdraagt aan een verbeterde dienstverlening en inzet op een verdere modernisering van de dienstverlening. Daarbij werkt de SVB steeds vanuit “de bedoeling” van wet- en regelgeving.

Inzet voor de komende jaren zal zijn het verder ontwikkelen van passend maatwerk in onze dienstverlening en het verhogen van de doeltreffendheid van onze dienstverlening, waarbij de burger centraal staat. Daarbij hoort dat we verschillende kanalen gebruiken in het contact met burgers. Naast digitale kanalen ook schriftelijk, telefonisch contact of bezoek aan een loket. Het kunnen faciliteren, implementeren en borgen van maatwerk in onze dienstverlening vraagt ruimte en budget.

### C.1.2 Kwantificeringsmethode SVB

Voor het leveren van input voor het onderzoek en het beantwoorden van het invulsjabloon, heeft de SVB gebruik gemaakt van de intern al bestaande governance voor WAU. Vanuit een multidisciplinaire werkgroep hebben de trekkers voor de verschillende WaU-perspectieven, in afstemming met de lijn, de benodigde input verzorgd. De input is ter informatie aangeboden aan de Raad van Bestuur. De directeur Bedrijfsvoering heeft vanuit zijn verantwoordelijkheid het door de SVB ingevulde invulsjabloon geleverd aan de onderzoeker (EY). De validatiesessie is bijgewoond door de trekkers uit de interne multidisciplinaire werkgroep voor WaU. Aan de deep-dives binnen het onderzoek heeft een brede afvaardiging van directeurs deelgenomen.

De in het uitvraagjabloon opgenomen kosten en kwalitatieve baten zijn hoog over ingeschat op basis van de verkregen informatie.

De SVB heeft voor handelingsperspectief 1 op twee manieren gekeken: naar de onderbouwing van juni 2020 en naar een berekeningsmethodiek waarbij SVB een vast percentage bovenop de jaarlijkse begroting heeft geteld. Op beide manieren komt men op een vergelijkbaar bedrag uit. SVB rekent met een % omdat de inzet op verschillende acties in handelingsperspectief 1 elkaar overlappen en zich niet laten toerekenen tot elke actie specifiek.

SVB's financiële inschatting (van juni 2020) voor WaU is hergebruikt voor acties 11, 12 en 14. Bij de gevraagde inschatting van de dekking van de kosten in gepubliceerde budgetreeksen wordt verwezen naar de IV strategie 2021-2025. Voor de jaren ná 2025 schat de SVB in c.a. 75% dekking te hebben, zowel voor de incidentele als de structurele (additionele) kosten.

In het uitvraagjabloon wordt ook gevraagd naar kwantitatieve (financiële) baten. Vooralsnog heeft de SVB deze niet opgenomen. Daarvoor zijn twee redenen:

1. De WaU is bedoeld om de uitvoering kwalitatief beter te maken. Ons inziens is de WaU dus met name gericht op kwalitatieve baten voor de burger;
2. De activiteiten binnen WaU zijn nog niet specifiek genoeg uitgewerkt om hier een inschatting van de kwantitatieve (financiële) baten op te kunnen baseren.

Bij de beantwoording van de onderzoeksvragen is expliciet aandacht besteed aan het absorptievermogen van de organisatie. Dit is de reden dat er niet meer middelen voor IT worden gevraagd dan al waren toegekend voor de jaren 2021-2025.

De gehanteerde tarieven voor personeelskosten zijn inclusief werkgeverslasten en een opslag voor overhead (o.a. computers, werkplek, ondersteuning door HR).

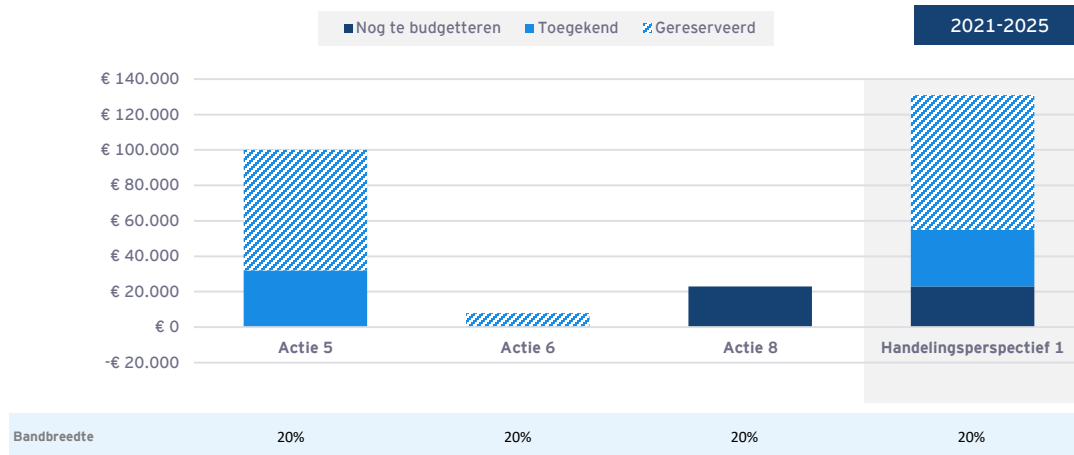


### C.1.3 SVB - Handelingsperspectief 1 - Toekomstbestendige Dienstverlening

Standaardisering van de uitvoering van overheidstaken heeft in combinatie met digitalisering geleid tot meer efficiëntie, snellere dienstverlening en 24/7 bereikbaarheid bij SVB. Naast de verdere opmars van de digitale dienstverlening moet de burger ook een beroep kunnen doen op persoonlijk contact met de overheid. De SVB heeft zich altijd ingespannen om de burgers die geen, of niet goed, gebruik konden maken van die digitalisering een direct contact te bedienen. Vanuit haar missie 'het leveren van een bijdrage aan bestaanszekerheid en het vergroten van de eigen regie van de burger' richt de SVB haar dienstverlening steeds meer zo in dat de burger centraal staat, er gewerkt wordt vanuit de bedoeling van de regelgeving, de ruimte in regelgeving benut wordt en maatwerk geleverd wordt waar dit nodig is.

Inzet voor de komende jaren zal zijn het verder ontwikkelen van passend maatwerk in onze dienstverlening en het verhogen van de doeltreffendheid van onze dienstverlening. Het kunnen faciliteren, implementeren en borgen van maatwerk in onze dienstverlening vraagt ruimte en budget. Binnen de huidige begroting beschikt de SVB over onvoldoende middelen om de extra inzet te realiseren en de kosten te dragen die nodig zijn om de transitie te kunnen voltooien naar een overheid waarbij de burger werkelijk centraal wordt gesteld. Om dit goed te kunnen doen hebben we een extra impuls van 5-10% nodig bovenop ons jaarlijkse budget. Dat betekent structureel €27 miljoen per jaar. Dit bedrag geldt voor de combinatie van Maatwerk/Persoonlijke dienstverlening en de (gezamenlijke) Loketfunctie.

Figuur C.1.1: SVB - Perspectief 1 - Raming totaal, 2021-2025, [x1.000]



Figuur C.1.2: SVB - Perspectief 1 - Raming in de tijd, nog te budgetteren (totaal minus toegekend en gereserveerd), [x1.000]

Nog te budgetteren	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal [2021-2025]	2026	2027	2028	2029	2030	Totaal [2021-2030]	Structureel
Actie 5 - één organiseermodel voor maatwerk	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Actie 6 - één organiseermodel voor multiproblematiek	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Actie 8 - fundament continue op orde	€ 0	€ 11.500	€ 11.500	€ 0	€ 0	€ 23.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 23.000	€ 0
<b>Totaal</b>	€ 0	€ 11.500	€ 11.500	€ 0	€ 0	€ 23.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 23.000	€ 0

#### **C.1.4 SVB - Handelingsperspectief 1 - Actie 5 - Eén organiseermodel voor maatwerk**

Maatwerk uit zich in verschillende vormen en kan op verschillende manieren eigen worden gemaakt. De SVB wil toe naar :

- Een werkwijze waarbij burgers proactief en via het voor hen passende kanaal voor klantcontact worden geïnformeerd, hiervoor wordt o.a.; een omni-channel aanpak met geïntegreerd klantendossier gebruikt;
- Het hanteren van structurelere werkwijzen via kennismanagement en tools voor maatwerk;
- Het additioneel opleiding van medewerkers in het primaire proces om discretionaire ruimte juist te weten te (durven) gebruiken en kort cyclisch evalueren;
- Het betrekken van klanten in het verbeteren van dienstverlening;
- Het deelnemen aan de overheid brede maatwerkplaats.

#### **Meegenomen kosten(soorten) - SVB - Actie 5**

- Personele capaciteit maatwerk

#### **Uitgangspunten**

De claim is gebaseerd op een oorspronkelijk aan SZW geleverde maatwerkclaim die verder is onderbouwd en herzien. Daarbij zijn ook benodigde middelen voor de uitvoering van de PGB dienstverlening opgenomen. Uitgaan is van startjaar 2022.

#### **Randvoorwaarden & afhankelijkheden**

De voorgestelde acties voor de dienstverlening binnen het zorgdomein (Persoonsgebonden budget, Verzetsdeelnemers en Oorlogsgetroffenen) vragen afstemming met het ministerie van VWS.

#### **C.1.5 SVB - Handelingsperspectief 1 - Actie 6 - Eén organiseermodel voor multiproblematiek**

De invulling vanuit WaU voor deze loketten is nog niet bekend. Daarom kan SVB alleen uitgaan van de manier waarop de SVB nu meewerkt aan het initiatief: Gezamenlijke dienstverlening op locatie, op dit moment bij loketten van 8 gemeenten. De inzet op dit moment is om het aantal loketten uit te breiden naar 25 gemeenten. Beslissingen rond wijzigingen in omvang en/of de inrichting van deze loketten zullen leiden tot een wijziging in de benodigde investeringen.

#### **Meegenomen kosten(soorten) - SVB - Actie 6**

- Personeelskosten t.b.v. uitbreiding van 8 naar 25 gemeentelijke loketten (incl. opslag voor overhead/IT)

#### **Expliciet niet meegenomen kosten(soorten) - SVB - Actie 6**

- Overhead & IT. Hiervoor is een opslag meegenomen in de personeelskosten, maar nadere precisering is o.b.v. van huidige informatie niet mogelijk.

De huidige mate van concreetheid en detaillering vanuit WaU en de Werkagenda maakt het moeilijk om een solide inschatting van kosten en activiteiten te maken.

#### **Randvoorwaarden & afhankelijkheden**

De impact op onder andere huisvesting, kennisondersteuning, etc. is nog niet bekend, maar worden wel gezien als belangrijke randvoorwaarden

#### **C.1.6 SVB - Handelingsperspectief 1 - Actie 8 - Fundamenteel continue op orde**

De bezuinigingen in de afgelopen jaren hebben geleid tot achterstanden in de dienstverlening Sociale Verzekeringen. Om de huidige achterstanden op orde te kunnen brengen hebben we voor de eerste twee jaar extra FTE nodig om deze weg te werken. Dat betekent in totaal € 23 miljoen voor twee jaren.

### C.1.7 SVB - Handelingsperspectief 2 - Versnellen van Digitale Agenda

Bij de kwantificering van de acties onderliggende aan 'Versnellen van Digitale Agenda' is een 3-tal algemene uitgangspunten gehanteerd:

1. De SVB IV-strategie 2021-2025 is leidend;
2. De besluitvorming over jaarlijkse IV/IT change portfolio loopt via SVB domeinclusterboards, centrale clusterboard en RvB;
3. Een zodanige inrichting, planning en (governance)besturing van het 'WAU programma' dat er voor SVB genoeg ruimte overblijft om uitgangspunten 1 en 2 te waarborgen.

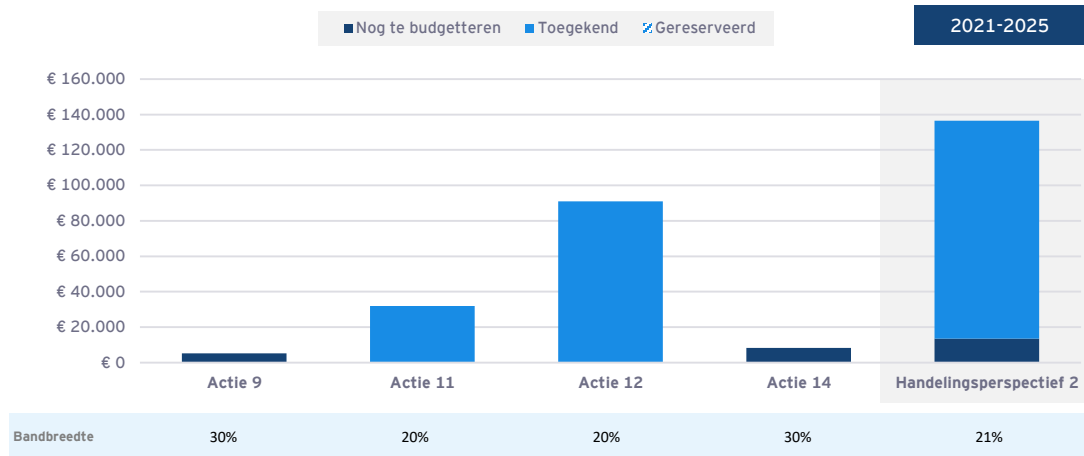
Belangrijk in deze om te benoemen is dat het handelingsperspectief in zijn integraliteit is beschouwd. In deze geldt dan ook dat dekkende financiering van alle door SVB geplande en te plannen initiatieven in dit spoor randvoorwaardelijk is.

Ook geldt dat het spoor 'versnellen van de digitale agenda' is 'versmolten' met het spoor 'Toekomstbestendige dienstverlening'. Een substantieel deel van de activiteiten van 'versnellen van de digitale agenda' is dan ook afhankelijk van de planning van hiermee samenhangende activiteiten uit het spoor 'toekomstbestendige dienstverlening'.

### C.1.8 SVB - Handelingsperspectief 2 - Actie 9 - Versterken van het digitale grondvlak

De actie 'Versterken van het digitale grondvlak' is primair gedreven en geschreven vanuit het hierna benoemde gezamenlijke perspectief, i.e. "Bouw het grondvlak met de generieke digitale infrastructuur (waaronder GDI) uit; Vereenvoudig de bekostiging van de generieke digitale infrastructuur en voorzieningen, en Bouw de Wet digitale

Figuur C.1.3: SVB - Perspectief 2 - Raming totaal, 2021-2025, [x1.000]



Figuur C.1.4: SVB - Perspectief 2 - Raming in de tijd, nog te budgetteren (totaal minus toegekend en gereserveerd), [x1.000]

Nog te budgetteren	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal [2021-2025]	2026	2027	2028	2029	2030	Totaal [2021-2030]	Structureel
Actie 9 - Versterken van het digitale grondvlak	€ 0	€ 1.150	€ 1.265	€ 1.380	€ 1.495	€ 5.290	€ 1.035	€ 1.093	€ 1.150	€ 1.208	€ 1.265	€ 11.041	€ 1.265
Actie 11 - Opschalen digitale stelsels en organiseren datagovernance	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 875	€ 875	€ 875	€ 875	€ 875	€ 4.374	€ 875
Actie 12 - Borg de continuïteit van bestaande digitale systemen	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 5.263	€ 5.291	€ 5.320	€ 5.349	€ 5.378	€ 26.600	€ 5.378
Actie 14 - Het ontwikkelen en aantrekken van ICT- en data-expertise	€ 900	€ 1.600	€ 1.600	€ 2.100	€ 2.100	€ 8.300	€ 1.900	€ 1.900	€ 2.200	€ 2.200	€ 2.000	€ 18.500	€ 2.000
<b>Totaal</b>	€ 900	€ 2.750	€ 2.865	€ 3.480	€ 3.595	€ 13.590	€ 9.072	€ 9.159	€ 9.545	€ 9.632	€ 9.517	€ 60.515	€ 9.517

Overheid uit met de standaarden voor meer generieke voorzieningen die deel uit maken van het digitale grondvlak en die de samenwerking tussen uitvoerders makkelijker maakt.”

#### **Uitgangspunten**

Er zijn nog nauwelijks concrete trajecten vanuit het versterken van het overheidsbrede digitale grondvlak bekend. SVB's bijdrage aan, c.q. afname van en aansluiten op, IV/IT-producten en diensten op dit gebied zijn dientengevolge op dit moment niet concreet in te plannen en/of financieel te schatten.

#### **Meegenomen kosten(soorten) -SVB - Actie 9**

- Voor 2022 t/m 2025 is gewerkt met een hoog over ingeschatte incidentele ('change') kostenpost van € 1 miljoen per jaar. In het daarop volgende jaar wordt 10% van deze change-omvang toegevoegd aan de stijgende structurele ('run')kosten. Voor de jaren 2026-2030 is de change kostenpost gehalveerd, omdat SVB ervan uitgegaan is dat het zwaartepunt in de eerst 5 jaar komt te liggen.

#### **Expliciet niet meegenomen kosten(soorten) - SVB - Actie 9**

- Aansluitingskosten op GDI, aansluiting op Digitale Identiteit, benodigde aanpassingen door 'regie op gegevens';
- Als er activiteiten voortvloeien uit aangepaste of nieuwe wet- en regelgeving dan wordt via een positieve uitvoeringstoets hiervoor extra budget toegekend. Deze activiteiten zijn vooralsnog buiten beschouwing gelaten;
- Huidige inschattingen zijn niet gekoppeld aan Rijksbrede initiatieven. Dit betreffen dus alleen interne kosten.

#### **Randvoorwaarden & afhankelijkheden**

Afhankelijk van wat er in centrale plannen vanuit het spoor 'Versnellen digitale agenda' geactiveerd gaat worden.

#### **C.1.9 SVB - Handelingsperspectief 2 - Actie 11 - Opschalen digitale stelsels en organiseren datagovernance**

De actie 'Opschalen digitale stelsel en organiseren datagovernance' is primair gedreven en geschreven vanuit het hierna benoemde gezamenlijke perspectief, i.e. "Verbeter de datakwaliteit en minimaliseer de hoeveelheid data en formuleer daarvoor uitgangspunten, en vertaal de regelgeving voor het veilig beheren en het beschermen van (persoons)gegevens naar heldere (afwegings)kaders voor de uitvoering. Onderscheid digitale stelsels en schaal bestaande digitale stelsels op naar een hoger en breder niveau. Ontwikkel voor de opschaling een interdepartementale instapstrategie; Bouw de dataplatforms uit tot een interbestuurlijk dataplatform voor de uitwisseling van gegevens, en Ontwikkel gelijktijdig een nationale datastrategie en het bijbehorende stelsel voor datagovernance". De SVB gaat de eerste jaren vooral werken aan het verbeteren van de datakwaliteit en het inrichten van een data-integratieplatform.

#### **Meegenomen kosten(soorten) -SVB - Actie 11**

- Deze investeringen betreffen een lopende reeks, en daarmee een startjaar in 2021. De inschattingen zijn gebaseerd op het SVB Transitiedocument (interne agenda voor 5 jaar);
- Voor de jaren 2026-2030 is de change kostenpost gehalveerd, omdat SVB ervan uitgegaan is dat het zwaartepunt in de eerst 5 jaar komt te liggen.

De automatiseringskosten bestaan voor een substantieel deel uit IT- en data-personeelskosten. Bij de overige kosten is 30% van deze kosten opgenomen als opslag voor o.a. huisvesting, werkplekdiensten, en bedrijfsondersteunende diensten.

#### **Randvoorwaarden & afhankelijkheden**

De SVB vist voor het aantrekken van goed gekwalificeerd data- en IT-personeel in dezelfde vijver als veel andere overheidsorganisaties en commerciële partijen.

Het welslagen van deze actie wordt in hoge mate beïnvloed door de mate waarin handelingsperspectief 5 'Verbeteren statuut en aantrekkelijkheid van de uitvoering' succesvol is.

#### **C.1.10 SVB - Handelingsperspectief 2 - Actie 12 - Borg de continuïteit van bestaande digitale systemen**

De actie 'Borg de continuïteit van bestaande digitale systemen' is primair gedreven en geschreven vanuit het hierna benoemde gezamenlijke perspectief, i.e. "Vraag als eigenaar en opdrachtgever aan de uitvoerder een meerjarenprogramma voor de doorontwikkeling van zijn digitale systemen; Maak, om de continuïteit ook voor de toekomst te borgen, afspraken in de driehoek eigenaar-opdrachtgever(s)-uitvoerder over de bekostiging van de digitale systemen van de uitvoerder op een zodanige wijze dat pieken en dalen opgevangen kunnen worden gebaseerd op ordentelijk life cycle management, en Maak als initiatiefnemer van horizontale wetgeving afspraken met de uitvoering over de financiering van de implementatie van de wetgeving." Bij de SVB bestaat de aanpak van de technische schuld uit drie onderdelen waarvoor de plannen en timing nog nader uitgewerkt dienen te worden. Het betreft aanpak technische schuld voor (1) infrastructuur en kernapplicaties, (2) werkplek diensten en applicaties voor bedrijfsondersteuning en (3) versnellen cyberweerbaarheid.

#### **Uitgangspunten**

De automatiseringskosten bestaan voor 50% (geschat) uit IT- en data-personeelskosten. Bij de overige kosten is 30% van deze IT- en data-personeelskosten opgenomen als opslag voor huisvesting, werkplekdiensten, bedrijfsondersteunende diensten etc.

#### **Meegenomen kosten(soorten) - SVB - Actie 12**

- De aanpak van de technische schuld bestaat uit drie onderdelen waarvoor de plannen en timing nog nader

uitgewerkt dienen te worden. Het betreft aanpak technische schuld voor (1) infrastructuur en kernapplicaties, (2) werkplek diensten en applicaties voor bedrijfsondersteuning en (3) versnellen cyberweerbaarheid;

- Voor de legacy aanpak is een dekking voor de eerste 5 jaar zowel incidenteel als structureel. Voor 2026 en verder is er structurele dekking van 8 miljoen voor legacy.

Deze investeringen betreffen een lopende reeks (Budgetreeks IV strategie, Startjaar 2021) voor aanpak technische schuld (1) infrastructuur en kernapplicaties, (2) werkplek diensten en applicaties voor bedrijfsondersteuning en (3) versnellen cyberweerbaarheid.

Bij de overige kosten zijn ook de 'nog niet gefinancierde run-kosten' opgenomen zoals eerder (juni 2020) ook ingediend als WAU financiële indicatie en de claim-indiening bij SZW. Nb: deze laatste kosten zijn ook opgevoerd in de financiële schatting n.a.v. kabinetsreactie voor opvolging POK maatregelen.

Voor de jaren 2026-2030 is de change kostenpost gehalveerd, omdat SVB ervan uitgegaan is dat het zwaartepunt in de eerst 5 jaar komt te liggen.

#### **Randvoorwaarden & afhankelijkheden**

Bij invullen % kosten dat is afgedekt in toegekend of gereserveerd budget is er vanuit gegaan dat (1) de door SZW toegezegde structurele claimgelden beschikbaar zijn en (2) dat de toegezegde incidentele claimgelden bij goedgekeurde initiatieven beschikbaar zijn.

### C.1.11 SVB - Handelingsperspectief 2 - Actie 14 - Het ontwikkelen en aantrekken van ICT- en data-expertise

Organiseer op basis van data-analyses de feedbackloop in het primaire proces om de processen steeds verder te verbeteren; Maak optimaal gebruik van de Rijksbrede professionaliseringsprogramma's voor het aantrekken (werving en selectie), het ontwikkelen (opleiden en competentieontwikkeling) en het behoud van ICT- en data-expertise bij bestuurders, leidinggevend en medewerkers; Geef een impuls aan de verdere uitrol en bestendiging van de succesvolle initiatieven uit deze programma's; Haal belemmeringen in het gebruik weg, zoals het binnen de rijksoverheid doorbelasten van de kosten voor de (basis)opleidingen, werving en selectie en het programma, en Benut de specifieke profielen van de uitvoerders om gezamenlijk een meer divers en daarmee concurrerend (lokaal) aanbod op de arbeidsmarkt te zetten.

#### Meegenomen kosten(soorten) - SVB - Actie 14

- Datapersoneel meegenomen in raming (Datagedreven werken/ service center data).

#### Expliciet niet meegenomen kosten(soorten) - SVB - Actie 14

- IT personeel

De genoemde bedragen bij 'automatisering' zijn de kosten voor het aantrekken en ontwikkelen van data-personeel. Voor het IT-personeel kan SVB nog geen financiële onderbouwing geven. Dit wordt verder uitgewerkt in de plannen van de directie IT. De genoemde kosten moeten dus worden gelezen als '+ PM'. Uitgegaan is van startjaar 2021.

#### Randvoorwaarden & afhankelijkheden

De SVB vist voor het aantrekken van goed gekwalificeerd data- en IT-personeel in dezelfde vijver als veel andere

overheidsorganisaties en commerciële partijen. Het welslagen van deze actie wordt in hoge mate beïnvloed door (c.q. is afhankelijk van) de mate waarin handelingsperspectief 5 'Verbeteren statuur en aantrekkelijkheid van de uitvoering' succesvol is.

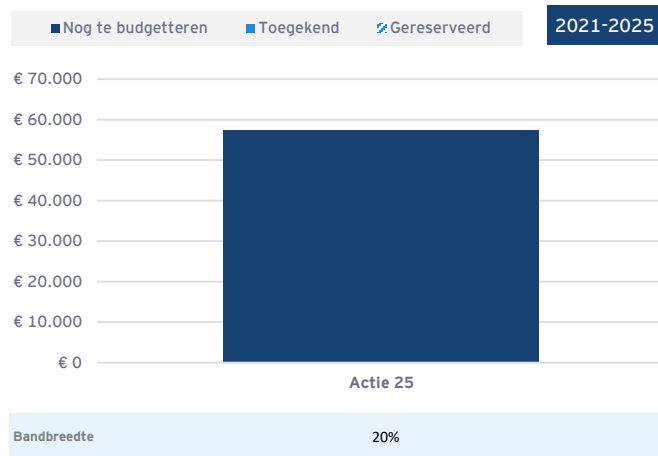
### C.1.12 SVB - Handelingsperspectief 5 - Verbeteren van Statuur en Aantrekkelijkheid van de Uitvoering

De aantrekkelijkheid van de Uitvoering op de arbeidsmarkt laat soms te wensen over. Ook de SVB merkt dat werving en selectie in het algemeen, en bij een aantal specifieke functies in het bijzonder, lastig is. Ook zien we dat de waardering in primaire arbeidsvoorwaarden maar ook de meer algemene bekendheid met en waardering voor (de dienstverlening van) de SVB daarbij een rol speelt. Investeren in waardering voor de uitvoering is daarom belangrijk. Nadrukkelijk gaat het dus niet alleen om waardering uitgedrukt in geld maar zeker ook waardering van het werk in de publieke sector.

Daarnaast is er de laatste jaren, onder invloed van taakstellingen, minder ruimte en aandacht geweest voor onderhoud en ontwikkeling van kennis en kunde in de dienstverlening. Onderhoud en ontwikkeling van kennis in brede zin (d.w.z. in uren, in faciliteiten, in (kennis) ondersteuning e.d.) verdient versterking. Vakmanschap verwatert als er onvoldoende onderhoud op plaatsvindt. En een vakman heeft goed gereedschap, goede instrumenten en up-todate kennis en competenties nodig voor het leveren van kwalitatief hoogstaande dienstverlening.

Belangrijk is dat het verbeteren van de statuur en aantrekkelijkheid van de uitvoering wordt opgepakt in balans met de andere handelingsperspectieven, met name de toekomstbestendige dienstverlening.

Figuur C.1.5: SVB - Perspectief 5 - Raming totaal, 2021-2025, [x1.000]



Figuur C.1.6: SVB - Perspectief 5 - Raming in de tijd, nog te budgetteren (totaal minus toegekend en gereserveerd), [x1.000]

Nog te budgetteren	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal [2021-2025]	2026	2027	2028	2029	2030	Totaal [2021-2030]	Structureel
Actie 25 - Investeren in de kwaliteit van mensen	€ 5.700	€ 15.450	€ 13.950	€ 11.150	€ 11.150	€ 57.400	€ 11.150	€ 11.150	€ 11.150	€ 11.150	€ 11.150	€ 113.150	€ 11.150
<b>Totaal</b>	€ 5.700	€ 15.450	€ 13.950	€ 11.150	€ 11.150	€ 57.400	€ 11.150	€ 11.150	€ 11.150	€ 11.150	€ 11.150	€ 113.150	€ 11.150

### C.1.13 SVB - Handlingsperspectief 5 - Actie 25 - Investeren in de kwaliteit van mensen

Deze actie betreft een inschatting van de extra kosten die de SVB moet maken om vakmanschap te vergroten. Binnen SVB directie Dienstverlening SV zijn plannen in ontwikkeling, welke hier zijn gekwantificeerd.

#### Meegenomen kosten(soorten) - SVB - Actie 25

- Digitaliseren van bestaand materiaal;
- Het vormen van een breed curriculum per functiegroep;
- Video en andere (audio) visuele ondersteuning (Leermiddelen);
- Capaciteitsinzet onderhouden vakmanschap;
- Leergang schaarse functies;
- Traineeships.

De getotaliseerde bedragen voor de structurele personele kosten zijn in het eerste jaar op 50% gezet omdat er een ingroeijaar nodig is. Om dezelfde reden zijn de incidentele personele kosten in het startjaar gehalveerd en voor de andere helft naar het tweede jaar verschoven.

Voor personele kosten geldt het startjaar 2021, voor automatisering startjaar 2022.

Het cumulerend tekort op het structureel benodigde budget is opgelopen tot € 5,6 miljoen Dit tekort zal worden hersteld over twee jaarschijven van resp. 2022 en 2023 (2x 2,8 miljoen).

Om het ontwikkel- en opleidingsbudget op niveau te brengen is additionele financiering benodigd van structureel € 2,1 miljoen

Voor het verder professioneler van leren en ontwikkelen is een extra investering nodig in datagedreven interveniëren, en in het begeleiden van de SVB naar het digitale leren. Voor een learning

data analyst en senior leeradviseur worden additioneel 2 FTE gevraagd. De kosten hiervan bedragen € 0,15 miljoen structureel.

Naast het structureel hoger waarderen is ook eigen opleiding een vereiste om de benodigde capaciteit in huis te kunnen halen. De kosten van een eigen opleiding (met externe middelen) bedraagt ca. € 15.000 per leergang en betreft circa 30 formatieplaatsen. Dit is - in principe - een eenmalige investering van € 450.000.

Continue leren en 'het nieuwe leren' vraagt een andere ondersteuning. Omdat leren fouten maken betekent, en wij fouten willen voorkomen bij de burger, is een update van de educatieomgeving van het werksysteem noodzakelijk. Hiervoor zal naar schatting een eenmalige investering voor benodigd zijn van ca. 1,25 miljoen euro als richtinggevend bedrag, en een structurele budgetinvestering van € 0,25 miljoen

Het UWV organiseert al jaren traineeships. Twee jaar geleden heeft de SVB zich hierbij aangesloten. De kosten bedragen € 54.000 per trainee per jaar (inclusief salaris-, werving-, opleidings- en begeleidingskosten). Budget voor tien trainees uit UWV traineepool 2019/2020 bedraagt € 540.000 per jaar.

Rijkstraineeprogramma. De kosten hiervan bedragen € 95.000 per trainee per jaar waarbij ook budget voor tien trainees benodigd is. Totale kosten hiervan bedragen € 950.000 per jaar.

#### Randvoorwaarden & afhankelijkheden

Investeren in vakmanschap is alleen effectief als de basis op orde is (zie hoofdstuk C.1.1).



#### C.1.14 SVB - Handelingsperspectief 6 - Rol van de Politiek

Binnen de SVB directie Strategie Recht & Communicatie (SRC) is versterking nodig aan de eigenaarskant om de koppeling tussen de strategie van de SVB en de daarvoor benodigde middelen te waarborgen.

Deze actie lijkt in de huidige ontwikkelingen op de achtergrond geraakt te zijn. Binnen de (kern)groep politiek wordt voornamelijk gefocust op de dialoog. Een goede kennisuitwisseling tussen politiek, beleid en uitvoering. Specifiek deze actie krijgt daardoor minder aandacht.

#### C.1.15 SVB - Handelingsperspectief 6 - Actie 33 - Zorg voor voldoende middelen voor de taken

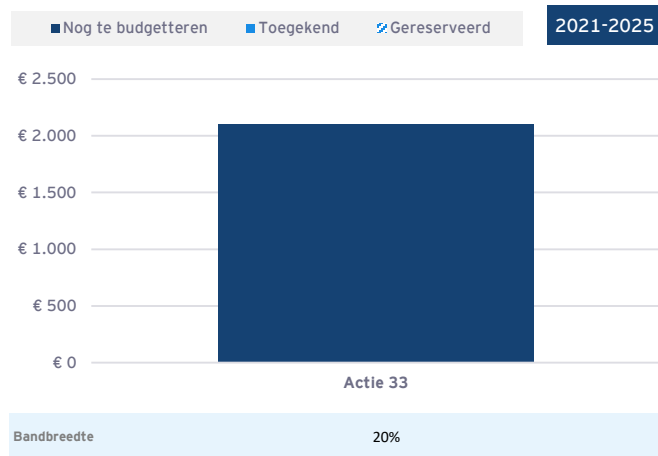
Om deze actie te realiseren zal binnen de directie SRC versterking nodig zijn aan de eigenaarskant. Daarbij is de schatting dat hier ongeveer 2 Fte voor nodig is. Met deze extra capaciteit kunnen;

- Overleggen beter worden voorbereid kan er in afstemming met directie Bedrijfsvoering goede onderbouwing worden gerealiseerd voor de begroting;
- Kosten integraal onder de aandacht worden gebracht;
- Investing worden gedaan in financiële expertise binnen de strategie tak van de SVB.

#### Meegenomen kosten(soorten) - SVB - Actie 33

- Personele versterking op eigenaarskolom.

Figuur C.1.7: SVB - Perspectief 6 - Raming totaal, 2021-2025, [x1.000]



Figuur C.1.8: SVB - Perspectief 6 - Raming in de tijd, nog te budgetteren (totaal minus toegekend en gereserveerd), [x1.000]

Nog te budgetteren	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal [2021-2025]	2026	2027	2028	2029	2030	Totaal [2021-2030]	Structureel
Actie 33 - Zorg voor voldoende middelen voor de taken	€ 300	€ 450	€ 450	€ 450	€ 450	€ 2.100	€ 450	€ 450	€ 450	€ 450	€ 450	€ 4.350	€ 450
<b>Totaal</b>	€ 300	€ 450	€ 450	€ 450	€ 450	€ 2.100	€ 450	€ 450	€ 450	€ 450	€ 450	€ 4.350	€ 450

Het realiseren van voldoende middelen vraagt om een versterking op eigenaarskolom. Wat is nodig om dienstverlening goed neer te zetten? En hoe kan hier een goede onderbouwing op worden gegeven? Hiervoor is extra FTE nodig om onderzoek te doen en de communicatie richting de politiek en departement op een goede manier vorm te geven.

**Randvoorwaarden & afhankelijkheden**

- Gelijkwaardigheid in de driehoek; ontvankelijkheid voor het geluid van de uitvoering;
- Focus prioritering; niet alles kan tegelijk en geld kan maar een keer uitgegeven worden. Blijf investeren in de uitvoering om continuïteit te waarborgen;
- Goede samenwerking tussen de verschillende overheidsorganisaties en intern.



# Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen(UWV)

## C.2.1 Context UWV in kader van kwantificering WaU fase 2

UWV zorgt in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) voor landelijke uitvoering van de werknemersverzekeringen en voor arbeidsmarkt- en gegevensdienstverlening. Het is onze missie om, samen met onze partners, verschil te maken door werken voor mensen te bevorderen en als werken (tijdelijk) niet mogelijk is, voor inkomen te zorgen. Onze mensen hebben expertise, kennis en ervaring binnen vier kerntaken:

1. UWV stimuleert mensen om aan het werk te blijven of nieuw werk te vinden. We werken hierbij samen met gemeenten, werkgevers en private partijen. Werkgevers ondersteunen we bij het vinden van personeel, met in het bijzonder mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt;
2. UWV voert sociaal-medische beoordelingen uit volgens vastgestelde criteria inzake ziekte en arbeidsongeschiktheid, als grondslag voor re-integratie en het benutten van participatiemogelijkheden;
3. UWV zorgt ervoor dat mensen tijdig en correct inkomen krijgen als werken niet of niet direct mogelijk is;
4. UWV zorgt ervoor dat de burger nog maar één keer gegevens voor het verkrijgen van werk en inkomen aan de overheid hoeft door te geven.

Ruim 1,2 miljoen Nederlanders zijn door werkloosheid, ziekte of arbeidsongeschiktheid voor hun inkomen (tijdelijk) afhankelijk van de dienstverlening van UWV. UWV betaalt jaarlijks ca. € 20 miljard aan hen uit. Ook beoordeelt UWV jaarlijks de arbeidsgeschiktheid en belastbaarheid voor werk van bijna 200.000 burgers en brengt adviezen uit om herstel en re-integratie te bevorderen. Daarnaast ondersteunt en stimuleert UWV samen met gemeenten jaarlijks

meer dan 600.000 werkzoekenden, om hen te helpen zo snel mogelijk weer aan het werk te gaan. Aan werkgevers biedt UWV dienstverlening op maat bij het vinden van gekwalificeerd personeel. Naast burgers en werkgevers bedient UWV ook andere (overheids-)organisaties door het beheren en leveren van gegevens, o.a. vanuit de Polisadministratie.

Het socialezekerheidsstelsel garandeert dat mensen die zelf niet in hun inkomen kunnen voorzien, een uitkering krijgen. Maar UWV is ook poortwachter van de sociale zekerheid. We maken permanent afwegingen om te komen tot een goede balans tussen dienstverlening, controle, handhaving en budget. Het nieuws in het najaar van 2018 over de WW-fraude door arbeidsmigranten onderstreept het grote belang van de juiste balans. Vanaf 2019 werkt UWV daarom onverminderd hard aan een bestendig evenwicht. Dat betekent dat we nóg meer inzetten op controle en handhaving, zonder daarin door te schieten. Hierbij is UWV continu op zoek naar de meest optimale balans tussen dienstverlening en controle. Fraude mag niet lonen.

Door de ontwikkelingen rond COVID-19 ziet UWV de werkloosheid toenemen en zijn steeds meer mensen afhankelijk van een inkomen via UWV. Dit vraagt veel van UWV, medewerkers en de informatievoorziening. In onze visie 'Vertrouwen in vakmanschap' signaleren we dat de wereld voor zowel UWV als voor onze klanten complexer wordt. De samenleving stelt steeds hogere eisen aan de kwaliteit en snelheid van het werk van UWV. De maatschappelijke druk op UWV om resultaten te behalen wordt daardoor groter, terwijl de marges waarbinnen we dat moeten doen juist smaller worden. Bijvoorbeeld omdat de wetten die UWV uitvoert complexer worden.

In de komende jaren gaan we ons vakmanschap daarom verder uitbouwen. Zo kunnen we in een veranderende en complexere omgeving een effectief en efficiënt werkende publieke dienstverlener blijven die bijdraagt aan werk voor zoveel mogelijk mensen en die bij het verstrekken van uitkeringen oog heeft voor de veelal complexe situatie van zijn klanten. Door te investeren in onze kennis en kunde werken we aan vakmanschap. Door vakmanschap te tonen, behalen we resultaat. Door resultaat te behalen winnen we aan vertrouwen. Dat is voor ons en voor onze klanten essentieel.

Het uitbouwen van ons vakmanschap en het continu verbeteren van onze dienstverlening stelt hoge eisen aan de ICT van UWV. Onze medewerkers moeten met goede ICT ondersteund worden om onze klanten te kunnen bedienen. Tegelijkertijd moet onze (ICT-)dienstverlening voor iedereen toegankelijk, betrouwbaar en kwalitatief goed zijn. De gegevens die UWV in huis heeft willen we inzetten om klanten beter te bedienen zonder de privacy uit het oog te verliezen, bijvoorbeeld door gerichte adviezen te geven of door aanvragen zoveel mogelijk vooraf in te vullen. Daarnaast wil UWV in de komende jaren de persoonlijke dienstverlening aan mensen met WW-, WGA- en Wajonguitkering doorontwikkelen. Daarbij blijft UWV ondersteuning bieden aan niet-digivaardige klanten. UWV werkt op diverse beleidsterreinen ook steeds meer samen: zowel op beleidsterreinen intern binnen UWV als met externe organisaties. Dit leidt uiteindelijk tot betere dienstverlening binnen de overheid, en ook tot betere ICT-ondersteuning.

De betrouwbaarheid en beschikbaarheid van onze informatievoorziening is daarbij essentieel voor de dienstverlening van UWV. Goed werkende, betrouwbare en beschikbare informatievoorziening is een randvoorwaarde voor de dienstverlening aan onze klanten, de ondersteuning van onze medewerkers en de uitvoering van onze maatschappelijke taak. Dat heeft UWV de afgelopen periode, toen een groot deel van de

dienstverlening als gevolg van de COVID-19 crisis op afstand moest plaatsvinden, weer nadrukkelijk ervaren. Het gebruik van ICT neemt de afgelopen jaren sterk toe, zowel bij de contacten met burgers, werkgevers, gemeenten, gegevensafnemers en ketenpartners, als bij de uitvoering van dienstverlening door onze medewerkers. UWV.nl en Werk.nl ontvangen respectievelijk 4,1 miljoen en 2,6 miljoen bezoeken per maand. De continuïteit, stabiliteit en veiligheid van de informatievoorziening nu en in de toekomst is van het grootste belang.

Enerzijds worden veranderingen in de informatievoorziening gedreven vanuit interne factoren, zoals verouderde systemen, onvoldoende ondersteuning aan onze medewerkers en klanten en een complex ICT-landschap. Anderzijds worden veranderingen gedreven vanuit externe factoren, waaronder de toenemende eisen en behoeften van klanten aan onze digitale dienstverlening en de verdergaande samenwerking met onze ketenpartners.

Onder Balkenende heeft een fusie plaatsgevonden tussen de uitvoeringsorganisaties. Daarna is door taakstellingen het afgelopen decennium per saldo fors bezuinigd. In de veranderagenda wordt veel last ervaren van systeem legacy. Daarnaast zijn er aanvullende middelen benodigd voor het implementeren van wijzigingen in beleid door veranderende wet & regelgeving. De omvang hiervan is in de periode 2017 - 2020 verdubbeld.

In 2015-2016 heeft een kentering plaatsgevonden waar meer aandacht was voor de dienstverlening en hier zijn ook meer middelen voor uitgetrokken. De sterke focus op digitalisering heeft gezorgd voor een grote efficiëntiestap maar hier zit een grens aan. Om systeem legacy weg te werken en de dienstverlening verder te ontwikkelen is menskracht en absorptievermogen van de organisatie nodig.

De bezuinigingen bij UWV hebben ertoe geleid dat de uitvoering bijzonder efficiënt is ingericht en een hoge automatiseringsgraad kent. Keerzijde van die efficiëncymedaille is echter dat er druk op de kwaliteit van de dienstverlening staat als ook op de beschikbaarheid van capaciteit, voornamelijk bij artsen. Productie, bijvoorbeeld het op tijd betalen van een uitkering, gaat altijd voor. De productiedruk leidt er toe dat de medewerkers in de uitvoering op dit moment beperkt tijd hebben om:

- Een luisterend oor te bieden voor (vervolg)vragen van de klant aan de balie of de telefoon;
- Bij een digitale (uitkerings)aanvraag contact op te nemen met een klant om de vraag achter de vraag te beantwoorden of alternatieve hulp te bieden;
- Bijzondere gevallen ook bijzonder te behandelen (maatwerk dienstverlening) en casuïstiek te bespreken met vakgenoten ;
- Voldoende te werken aan het vakmanschap en de kennis van wet en regelgeving bij te houden;
- De tijd te nemen om kennis te nemen van leercirkels uit bezwaarprocedures, klachten of klantreizen en die te absorberen in de werkprocessen;
- Risico's in de uitvoering te signaleren en deze te bespreken. Dit is ook bestuurlijk van belang als we denken aan de migrantenfraude, detentiesignalen en terugvorderingen in de casus kinderopvangtoeslag.

In 2021 en verder zullen de verkiezingen en het daaruit volgende regeerakkoord mogelijk tot veranderingen in de dienstverlening van UWV leiden. In recent uitgebrachte onderzoeksrapporten en toekomstverkenningen, zoals het eindrapport van de commissie Regulering van Werk, 'Het betere werk' van de WRR, 'Maatwerk in dienstverlening' en 'Werk aan Uitvoering' van ABD Topconsult, worden ontwikkelingen geschetst met potentieel grote gevolgen voor de sociale zekerheid en de uitvoering door UWV. Ook de uitkomsten van het parlementair onderzoek naar de uitvoering en

de aanbevelingen van de Ministeriële Commissie Uitvoering (MCU) hebben effect op het werk van UWV.

UWV staat tegelijkertijd voor de enorme opgave om de verwachte toename van het aantal WW-aanvragen en de afwijking van de NOW-regeling in de juiste banen te leiden. We doen dit, terwijl het beroep op onze reguliere dienstverlening onverminderd groot blijft.

Bovenstaande ontwikkelingen vragen om continue extra investeringen om het fundament op orde te brengen en daarnaast de organisatie en haar medewerkers toekomstbestendig en wendbaar te maken en te houden. Dit alles om de werknemers en werkgevers een passende en kwalitatief goede dienstverlening te kunnen blijven bieden.

### C.2.2 Kwantificeringsmethode UWV

De kwantificering is gebaseerd op voor zover beschikbare historische gegevens en bestaande prognoses en gehanteerde rekenregels, aangevuld met inschattingen van kostenontwikkelingen op grond van professional judgement. Dit alles met de kanttekening van een (ruime) onzekerheidsmarge, met name omdat niet alle handelsperspectieven en daaruit voortvloeiende acties (voldoende concreet) op dit moment zijn uitgewerkt. Mede hierdoor is de totale impact op het absorptievermogen van de organisatie niet eenvoudig vast te stellen.

### C.2.3 UWV - Handelingsperspectief 1 - Toekomstbestendige Dienstverlening

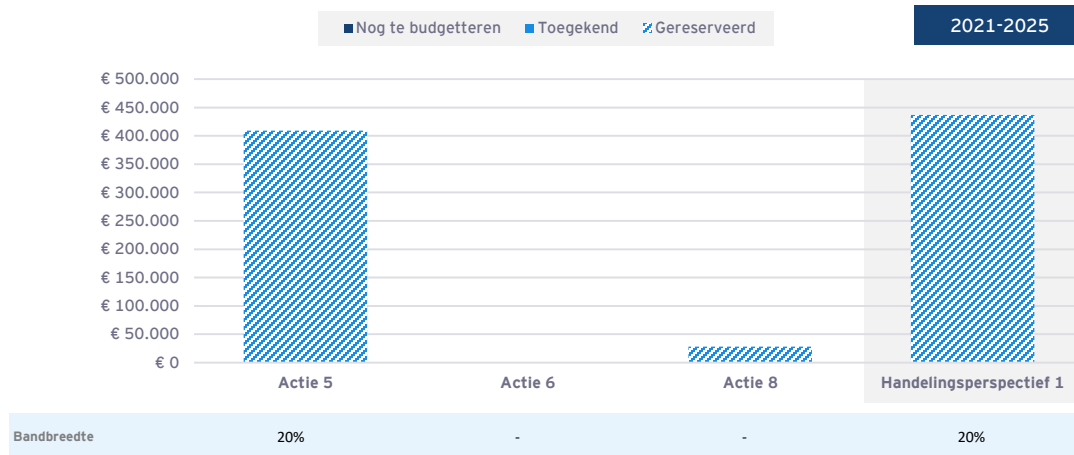
Het persoonlijk contact met klanten van UWV bestaat uit telefonisch contact (vooral via het klantcontactcentrum), baliecontact en contact o.b.v. een digitale (aan)vraag. De afgelopen jaren zijn langs deze drie kanalen besparingsdoelstellingen gerealiseerd met als effect dat de tijd voor de klant is afgenomen. Het klantcontactcentrum heeft te weinig tijd om een eventuele vervolgvraag af te handelen, de balies zijn vervangen door digitale dienstverlening en productiedruk op digitale aanvragen is dusdanig dat er weinig tijd is om contact te zoeken met de klant als er iets opvallends wordt waargenomen.

UWV is na het uitbreken van de Corona crisis aan het opschalen in de bezetting om de verwachte toename van de werkloosheid op te vangen. Dit proces van opschalen loopt door tot in 2021. De verbetering van de dienstverlening door meer tijd in te ruimen voor medewerkers om aan de kwaliteit van de dienstverlening te werken én de inrichting van de loketfunctie doet een extra beroep op het absorptievermogen.

### C.2.4 UWV - Handelingsperspectief 1 - Actie 5 - Eén organiseermodel voor maatwerk

Om binnen UWV een stevige kwaliteitsimpuls aan de dienstverlening te geven en dus naast de productie ook het werk kwaliteitsrijk te verrichten, met een luisterend oor voor de vragen en behoeften van burgers en bedrijven, wordt uitgegaan van 10% meer tijd voor elke uitvoerende medewerker van UWV.

Figuur C.2.1: UWV - Perspectief 1 - Raming totaal, 2021-2025, [x1.000]



Figuur C.2.2: UWV - Perspectief 1 - Raming in de tijd, nog te budgetteren (totaal minus toegekend en gereserveerd), [x1.000]

Nog te budgetteren	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal [2021-2025]	2026	2027	2028	2029	2030	Totaal [2021-2030]	Structureel
Actie 5 - één organiseermodel voor maatwerk	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0
Actie 6 - één organiseermodel voor multiproblematiek	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0
Actie 8 - fundament continue op orde	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0
<b>Totaal</b>	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0	€0

Om burgers op te vangen die in de knel dreigen te komen tussen overheidsorganisaties of binnen UWV zetten we capaciteit in voor landelijke maatwerkplaatsen. Ook organiseren we samen de collega overheidsorganisaties structurele oplossingen ter voorkoming van schrijnende situaties. Vanuit deze maatwerkplaatsen bieden we tevens oplossingen aan klanten met multiproblematiek, derhalve voeren we de kosten voor het bieden van het contactpunt voor deze klanten integraal op onder dit actiepunt.

De genoemde efficiency taakstellingen zijn bij UWV mede ingevuld door het aantal fysieke loketten fors te beperken (van 125 naar 35 loketten in de arbeidsmarktregio's). Hiermee is de fysieke toegankelijkheid van UWV ingeperkt voor burgers en bedrijven die bij een hulpvraag behoefte hebben aan persoonlijk contact. In de periode 2012 - 2015 is bij UWV het aantal loketten fors ingekrompen wat een huisvestingsbesparing heeft opgeleverd. Omdat sindsdien de digitale dienstverlening flink is uitgebreid en voor veel klanten uitkomst biedt, streven we niet naar de oorspronkelijke 125 loketten. Een bedrag van ca. 50% van de besparing voor huisvesting t.b.v. uitbreiding van het aantal loketten is een passende stap.

#### **Uitgangspunten**

Voor de verdeling van de POK middelen is conform de gemaakte afspraken een verhouding 80% UWV en 20% SVB aangehouden.

#### **Meegenomen kosten(soorten) - UWV - Actie 5**

- Huisvestingskosten loketfunctie;
- Maatwerk 'Murphy' teams;
- Vergroting capaciteit voor leveren maatwerk en vroegsignalering.

Dienstverlening; 10% meer tijd voor elke uitvoerende medewerker van UWV om kwaliteit van dienstverlening te verbeteren.  
Huisvesting; ca. 50% van de eerdere besparing voor huisvesting

t.b.v. nieuwe uitbreiding

In de POK-brief wordt een bedrag genoemd van ca. 300 miljoen voor herinroductie van fysieke loketten. Hiermee krijgen burgers en bedrijven een uitwijkmogelijkheid voor wanneer ze digitaal vastlopen of persoonlijk geholpen willen worden. Bij UWV betreft dit het vergroten van de bereikbaarheid voor burgers en bedrijven door een betere spreiding van de loketten. De non-huisvestingskosten zijn tevens gedekt in POK brief.

Fysieke loketten ((nieuwe) locaties weer openstellen voor burgers) personeel komt vanuit huidige bezetting.

Murphy teams zijn ad hoc multidisciplinaire teams die worden samengesteld als de klantproblematiek daarom vraagt. Deze teams hebben de mogelijkheid te escaleren en een beslissing tot stand te brengen.

#### **Randvoorwaarden & afhankelijkheden**

Er bestaan risico's in het aantrekken vergroting formatie; UWV is maximaal aan het opschalen i.v.m. verwachting vergroting werkloosheid door Corona. Daar is men al voor aan het opschalen, maar het zou daarom te druk kunnen worden (Corona + verbetering Dienstverlening). Als UWV door de piek van de werkzaamheden heen is, dan moeten die mensen aangehouden worden. Daarmee kan de groei wordt gefaciliteerd.

De structurele kwalitatieve ontwikkeling van personeel is een belangrijke randvoorwaarde en afhankelijkheid. Voldoende leertijd heeft een positieve relatie met de kwaliteit en te besteden tijd en kwaliteit aan het klantdossier en vice versa. Om de klant de aandacht en maatwerk oplossingen te kunnen bieden hebben we meer tijd nodig om te werken aan ons vakmanschap. Op dit moment is er door efficiencylagen te weinig ruimte in de uitvoering om tijd te nemen om te leren.

We zetten nu academies op, maar we moeten medewerkers ook de ruimte geven om gebruik te maken van deze programma's en een dilemma met collega's te bespreken.

#### **C.2.5 UWV - Handelingsperspectief 1 - Actie 6 - Eén organiseermodel voor multiproblematiek**

Geen middelen opgegeven vanuit UWV voor deze actie.

Omdat UWV vanuit de contactpunten van de maatwerkplaatsen ook multiproblematiek opvangt, zijn de kosten die hieraan verbonden zijn opgevoerd onder actie 5 (Eén organiseermodel voor maatwerk) en omwille van synchronisatie en vergelijkbaarheid met de andere uitvoeringsorganisaties.

#### **C.2.6 UWV - Handelingsperspectief 1 - Actie 8 - Fundament continue op orde**

In het WAU-rapport staat dat deze actie erop gericht is om te zorgen voor voldoende middelen voor het onderwerp dienstverlening in de begroting, zowel met betrekking tot personeel als benodigde ICT, inclusief life cycle management. De kosten voor IV en Life Cycle Management (LCM) zijn opgenomen in onze claim om de IV- verandercapaciteit te maximeren (Actie 12). Bij deze actie nemen wij enkel de kosten op voor het intensiveren van verbeteringen m.b.t. WOB/WOO verzoeken in het kader van de WaU opgave. Werving start naar verwachting in de tweede helft van 2021. Rekening houdende met een traject van werving, selectie en inwerken zijn de kosten meegenomen m.i.v. 2022.

#### **Meegenomen kosten(soorten) - UWV - Actie 8**

- intensiveren van verbeteringen m.b.t. WOB/WOO verzoeken in het kader van de WaU opgave

#### **Expliciet niet meegenomen kosten(soorten) - UWV - Actie 8**

- UWV Kwaliteitsvisie is erg recent, dus er is nog niet veel duidelijk over hoe dat effect gaat hebben op BCK (financieel +

kwaliteit) kolom.

Nog niet vanuit personeel bekeken, dat zal voornamelijk vanuit vakmanschap (vroegsignalering/maatwerk) komen. Andere deel qua personeel is op kennisniveau (investeren in kwaliteit mensen) meegenomen.



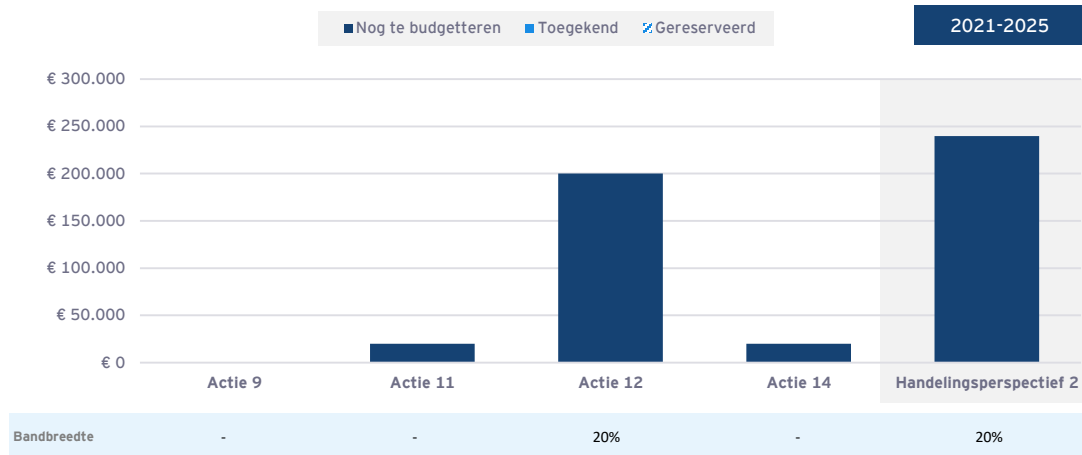
### C.2.7 UWV - Handelingsperspectief 2 - Versnellen van Digitale Agenda

Om de dienstverlening op peil te houden en om als overheid mee te kunnen blijven doen met nieuwe ontwikkelingen is een volgende stap in de digitalisering nodig; een versnelling van de digitale agenda op 5 punten.

1. Ten eerste moet er de komende jaren geïnvesteerd worden in de digitale basisinfrastructuur. Die is compact en bevat de generieke componenten waar het meerwaarde heeft.
2. Ten tweede moeten beschikbare gegevens meer (her)gebruikt worden met name over de grenzen van overheidsorganisaties heen. Een eerste stap hierin is een uitbreiding van het werkingsgebied van de Wet eenmalige gegevens uitvraag (WEU).
3. Ten derde moeten uitvoerders met ruimte en aanvullende middelen in staat worden gesteld hun ICT-landschap up-to-date te brengen en te houden. Een eerste stap hierin is dat iedere uitvoerder een meerjarig investeringsplan opstelt voor de strategische vernieuwing van zijn ICT.
4. Ten vierde komt er een Rijksbrede datastrategie voor een effectieve en verantwoorde inzet van data om te helpen maatschappelijke problemen op te lossen. BZK verwacht deze strategie in 2021 gereed te hebben.
5. Tot slot gaat er geïnvesteerd worden in de kennis en vaardigheden van ICT-professionals.

Om hierop te kunnen blijven aansluiten, zal de versnelling van de digitale agenda ook binnen UWV plaats moeten vinden. Op veel elementen uit de digitale agenda is UWV al stappen aan het zetten. Om hier de komende jaren op te kunnen blijven inzetten, zijn ruimte en aanvullende middelen nodig.

Figuur C.2.3: UWV - Perspectief 2 - Raming totaal, 2021-2025, [x1.000]



Figuur C.2.4: UWV - Perspectief 2 - Raming in de tijd, nog te budgetteren (totaal minus toegekend en gereserveerd), [x1.000]

Nog te budgetteren	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal [2021-2025]	2026	2027	2028	2029	2030	Totaal [2021-2030]	Structureel
Actie 9 - Versterken van het digitale grondvlak	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Actie 11 - Opschalen digitale stelsels en organiseren datagovernance	€ 0	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 20.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 45.000	€ 5.000
Actie 12 - Borg de continuïteit van bestaande digitale systemen	€ 0	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 200.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 450.000	€ 50.000
Actie 14 - Het ontwikkelen en aantrekken van ICT- en data-expertise	€ 0	€ 2.400	€ 4.000	€ 5.800	€ 7.600	€ 19.800	€ 7.600	€ 7.600	€ 7.600	€ 7.600	€ 7.600	€ 57.800	€ 7.600
<b>Totaal</b>	€ 0	€ 57.400	€ 59.000	€ 60.800	€ 62.600	€ 239.800	€ 62.600	€ 62.600	€ 62.600	€ 62.600	€ 62.600	€ 552.800	€ 62.600

### C.2.8 UWV - Handelingsperspectief 2 - Actie 11 - Opschalen digitale stelsels en organiseren datagovernance

Uitvoeringsinstanties als UWV hebben de komende jaren een enorme opgave om de informatiebeveiliging & privacy te waarborgen. Denk hierbij aan compliance op de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO). Dit vraagt allereerst om het wegwerken van achterstallig onderhoud en daarna om een structurele investering in capaciteit en kennis op dit domein.

#### Meegenomen kosten(soorten) - UWV - Actie 11

- Informatiebeveiliging en Privacy

### C.2.9 UWV - Handelingsperspectief 2 - Actie 12 - Borg de continuïteit van bestaande digitale systemen

Het verandervermogen van UWV is de afgelopen jaren vooral ingezet op het stabiel houden van het legacy-landschap en het vervangen daarvan, Europese aanbestedingen en de daaruit volgende migratietrajecten, IB&P-eisen en de implementatie van wet- en regelgeving. Als UWV stappen wil en moet maken op de digitale agenda moet daarvoor ruimte zijn in de veranderagenda. De legacy, de Europese aanbestedingen en wet- en regelgeving zullen ook komende jaren hun stempel blijven drukken. Het verandervermogen van UWV moet dus worden vergroot, willen we voor deze ontwikkeling ruimte hebben. Als UWV de jaarlijkse projectportfolio met €50 miljoen vergroot en daarvoor veranderteams neer kan zetten binnen de eigen organisatie, is er voldoende ruimte om met IV de dienstverlening te verbeteren. Deze projectportfolio uitbreiding is geplaatst onder actie 12, 'Borg de continuïteit van bestaande digitale systemen'.

#### Meegenomen kosten(soorten) - UWV - Actie 12

- Projectportfolio structurele uitbreiding

#### Expliciet niet meegenomen kosten(soorten) - UWV - Actie 12

- Implementatie / aansluiting op Single Digital Gateway (SDG)

Niet alleen fundamentele systemen op orde houden, maar het tijdig vernieuwen op een manier waar de burger baat bij heeft. Kwaliteitsmonitoring (kwaliteitsvisie) is hierbij ook van belang.

#### Randvoorwaarden en afhankelijkheden

Het kunnen realiseren van bezetting van de veranderteams om de gewenste veranderingen door te voeren.

Afhankelijkheid is dat het absorptievermogen van de organisatie toereikend is om de extra veranderingen aan te trekken.

Afhankelijkheid is de samenloop met het huidige UIP 2021-2025 en de keuzes die daarbinnen gemaakt worden wat betreft het gaan uitvoeren van veranderingen binnen de IV-omgeving.

### C.2.10 UWV - Handelingsperspectief 2 - Actie 14 - Het ontwikkelen en aantrekken van ICT- en data-expertise

UWV is een organisatie die over een enorme hoeveelheid data beschikt vanuit haar wettelijke taken. Enerzijds is er de polis administratie waarin alle dienstverbanden en loongegevens binnen Nederland zijn vastgelegd. Anderzijds beschikken we over enorm veel data over de ontwikkelingen op arbeidsmarkt. Tot slot beschikken wij over enorm veel data van onze klanten over hun uitkerings situatie en het arbeidspotentieel dat zij nog hebben.

#### *Ambitie in algemene functionele/technische zin*

Deze databronnen willen wij (beter) gaan benutten om onze dienstverlening verder vorm te gaan geven. In de huidige situatie is de datavoorziening binnen UWV nog gebaseerd op bronsystemen die gebruik maken van verouderde techniek en waarbij de datatoegankelijkheid niet optimaal is, de consistentie zeer bewerkelijk is en ook van afhankelijk is van de competenties en kunde van individuele medewerkers.

Om de toegankelijkheid, consistentie en actualiteit te verbeteren wil UWV de data verbijzonderen en met standaard services ontsluiten o.b.v. heldere toegangsrechten en doelbinding. Deze gegevens zijn dan beschikbaar voor de (verbetering) van de dienstverlening van UWV aan burgers en werkgevers op het gebied van werk en inkomen, maar kunnen ook beschikbaar worden gesteld aan andere overheidsorganen o.b.v. toegangsrechten.

Door het lostrekken en 1-malig neerzetten van de gegevensbronnen en ontsluiten o.b.v. standaard services wordt het landschap van UWV eenvoudiger en wendbaarder. Deze ontwikkeling is onderdeel van de investering in de doelarchitectuur.

#### *Concretisering toepassing ambitie*

Binnen het werkbedrijf willen we de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt (beter) koppelen aan het arbeidspotentieel van onze klanten, zodat er een betere matching mogelijk kan worden gemaakt en onze klanten beter in staat worden gesteld hun arbeidspotentieel volledig te benutten en werkgevers een arbeidspotentieel krijgen aangeboden dat beter voldoet aan de door hen gevraagde competenties.

Hiertoe moet ook het potentieel van de polis administratie volledig benut worden. Verder zijn wij bezig om op basis van de beschikbare data te komen tot risicomodellen waarmee het misbruik van de sociale voorzieningen beperkt kan worden op een slimme en effectieve manier. Hierbij is het doel om gericht te handhaven zowel preventief als repressief op een populatie die overwegend betrouwbaar en welwillend is.(anders geformuleerd de goede leiden niet onder de kwaden).

Tot slot willen wij de beschikbare data (beter) kunnen gebruiken om de dienstverlening aan klanten verder te verbeteren maar ook binnen de controlkolom om de uitvoering te voorzien van goede

dashboards ter verbetering van de dagelijkse sturing. Het gebruik van instrumenten zoals bijvoorbeeld proces mining kan hierbij enorm ondersteunend zijn.

#### **Uitgangspunten**

De ICT kosten vormen reeds onderdeel van het bedrag opgenomen onder actie 12.

#### **Meegenomen kosten(soorten) - UWV - Actie 14**

- Personeelskosten

#### **Randvoorwaarden & afhankelijkheden**

Indien het Rijk voldoende IT'ers aan kan trekken en de IT-kennis bij niet IT'ers kan bevorderen, dan kan dit het gemakkelijker maken voor UWV om IT'ers aan te trekken. Hierdoor zullen de IT-kosten stijgen (een tekort aan medewerkers is nu nog een reden om investeringen uit te stellen), maar zal ook de IT-productie toenemen.

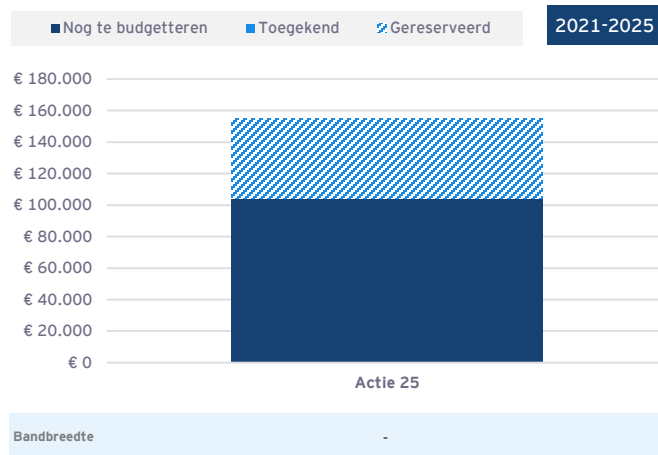
### C.2.10 UWV - Handlingsperspectief 5 - Verbeteren van Statuur en Aantrekkelijkheid van de Uitvoering

Een UWV is alleen in staat om blijvend een goede kwaliteit dienstverlening te bieden als de professionals die deze diensten aanbieden in staat zijn hun vakmanschap te onderhouden. Het gaat daarbij naast vakinhoudelijke kennis om permanente educatie over snel veranderende wet- en regelgeving inclusief het begrip over de bedoeling van de wet, de impact van verandering op de dienstverlening, het signaleren van uitzonderingen op de regel en daar naar kunnen handelen, collegiaal overleg over deze situaties, etc. Om aan deze lijn invulling te geven moet UWV werk maken van academies voor de uitvoering en zorgen voor tijd om te investeren in het vakmanschap en de dagelijkse kwaliteit van het werk.

### C.2.11 UWV - Handlingsperspectief 5 - Actie 25 - Investeren in de kwaliteit van mensen

De analyse in de kwaliteitsvisie maakt duidelijk dat UWV intensiever zal moeten investeren in de kwaliteit van het eigen personeel en in de ICT ondersteuning waar de uitvoering mee werkt. Deze laatste investering is onderdeel van de claim in actie 12. Investeren in eigen personeel pakken we op door academies op te tuigen in de uitvoerende bedrijfssonderdelen (de middelen hiervoor (€ 10 miljoen per jaar) staan gereserveerd op de begroting van SZW vanaf 2022). Daarnaast heeft UWV middelen nodig om het eigen personeel meer ruimte te geven om structureel aan de eigen ontwikkeling te werken. Dit door deel te nemen aan de academies maar bv. ook via vakinhoudelijk collegiaal overleg. Hiertoe heeft UWV aanvullend structureel € 25 miljoen nodig.

Figuur C.2.5: UWV - Perspectief 5 - Raming totaal, 2021-2025, [x1.000]



Figuur C.2.6: UWV - Perspectief 5 - Raming in de tijd, nog te budgetteren (totaal minus toegekend en gereserveerd), [x1.000]

Nog te budgetteren	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal [2021-2025]	2026	2027	2028	2029	2030	Totaal [2021-2030]	Structureel
Actie 25 - Investeren in de kwaliteit van mensen	€ 5.100	€ 24.850	€ 24.850	€ 24.850	€ 24.850	€ 104.500	€ 24.850	€ 24.850	€ 24.850	€ 24.850	€ 24.850	€ 228.750	€ 24.850
Totaal	€ 5.100	€ 24.850	€ 24.850	€ 24.850	€ 24.850	€ 104.500	€ 24.850	€ 24.850	€ 24.850	€ 24.850	€ 24.850	€ 228.750	€ 24.850

### Meegenomen kosten(soorten) - UWV - Actie 25

- Leer academies
- Leertijd

Vanuit de analyse van de nieuwe UWV Kwaliteitsvisie blijkt dat wij moeten blijven investeren in de kwaliteit van ons personeel. Op de eerste plaats door middel van structurele proces- en dienstverleningsontwikkeling waardoor interne teams aan de hand van een meerjarige agenda de procesverbeteringen kunnen doorvoeren en daarmee de dienstverlening aan onze klanten te verbeteren.

Op de tweede plaats door in elke uitvoerende divisie een academie in te richten, om te borgen dat de medewerkers voldoen aan de gestelde kwaliteitseisen behorend bij de functie. Hiervoor stellen we curricula per functie op, ontwikkelen we professionele standaarden en maken we UWV- en divisie specifieke programma's. Het structurele budget voor deze initiatieven is 15 miljoen, waarvan 5 miljoen uit eigen middelen en 10 miljoen voor de academies middels toezegging vanuit SZW.

Daarnaast moet de medewerker ook de tijd krijgen aan zijn of haar vakmanschap te werken en dit vraagt om extra leertijd in de uitvoering. Dit betekent opschaling in de bezetting en voor de medewerker verplichte educatiebijeenkomsten om te borgen dat de beschikbaar gestelde extra tijd aan leren wordt besteed. De structurele kosten die hiermee gemoeid zijn worden geschat op 20 miljoen op jaarbasis.

### C.2.12 UWV - Meerjarenraming - Totaal

Om uitvoering te geven aan de deel-acties binnen (voor UWV) 3 van de 6 handelingsperspectieven vraagt dat op grond van de nu bekende inzichten om een investering van ruim 2 miljard in de periode 2021-2030. Circa 50% van deze middelen

(€ 1.045) zijn reeds gereserveerd vanuit het financiële kader op grond van de kabinetsreactie POK. Een kleiner deel (€ 100) is reeds gereserveerd door middel van toezeggingen vanuit de reguliere begroting van SZW. Per saldo resteert een benodigd aanvullend budget van € 736 miljoen.

Bij deze raming moet de kanttekening gemaakt worden dat niet alle handelingsperspectieven en de acties daarbinnen zijn uitgewerkt. Waar de acties wel zijn uitgewerkt zijn zij in veel gevallen onvoldoende concreet om een exacte calculatie te maken van de verwachte kosten. Dit betekent dat de werkelijke kosten kunnen afwijken van hetgeen met de wetenschap van nu berekend is. Het lijkt ons verstandig om hiervoor op voorhand extra budgettaire ruimte voor vrij te maken. Tot slot de opmerking dat slechts 9 van de in totaal 35 acties zijn uitgewerkt. Het mag op grond daarvan duidelijk zijn dat de totale kosten van het programma een veelvoud gaan bedragen van hetgeen nu voorzien is.



## Belastingdienst (BD), incl. Douane en Toeslagen

### C.3.1 Context BD in kader van kwantificering WaU fase 2

Afgelopen 5 -10 jaar zijn er door de kabinetten Rutte I en II veel taakstellingen geweest bij de Belastingdienst, waar geen taakvermindering tegenover stond. Dit betekende taakstellingen van in totaal ruim € 300 miljoen. Dit is vervolgens vertaald in veel efficiëntieslagen en niet haalbare baten door de opeenstapeling van taakstellingen. Voor deze laatste gold dat de technische doorvertaling van de baten wel in de Rijksbegroting voor de Belastingdienst heeft plaatsgevonden, met dalende (formatieve en budgettaire) kaders tot gevolg. De investeringsagenda uit 2015 kwam hier bovenop met een taakstelling van structureel bijna € 300 miljoen. Deze gaf invulling aan de transitie van de Belastingdienst naar geautomatiseerde processen met hoogwaardig personeel. Hiermee werd ook beoogd de gevolgen van de vertrekregeling op te vangen. Gelet op de gewenste veranderopgave van de Belastingdienst is gekozen voor een meer beheerste aanpak i.c. "Beheerst Vernieuwen". In het afgelopen jaar (VJN 2020) is een aantal taakstellingen gedeeltelijk teruggedraaid omdat projecten die baten zouden opleveren steeds meer verdrongen werden door wet- en regelgeving of toch (fors) minder baten bleken op te leveren dan eerder op hoofdlijnen nog werd ingeschat.

Daarnaast raakte onder meer door nieuwe wet & regelgeving veel vertraagd bij de Belastingdienst, waardoor - ondanks een aantal goede stappen - nog steeds sprake is van een hoge technische schuld bij een aantal cruciale domeinen; waar onder inkomensheffing, inning & betalingsverkeer en omzetbelasting. Dit heeft geleid tot minder nieuwe digitalisering waardoor er op dit vlak sprake is van een laag volwassenheidsniveau.

Als invulling van de taakstellingen is door de Belastingdienst in het kader van de dienstverlening aan burgers en bedrijven ervoor gekozen dit verder te digitaliseren. Denk bijvoorbeeld aan de Vooraf Ingevulde Aangiften (VIA's). De Belastingdienst heeft de dienstverlening zoveel mogelijk geautomatiseerd in zogeheten 'massale processen'. Echter, uit het rapport 'Ongekend onrecht' is gebleken dat de menselijke maat in de dienstverlening terug moet keren. Ook het TCU-rapport benoemt de jarenlange forse bezuinigingen in het verleden op uitvoeringsorganisaties. Om die bezuinigingen te realiseren, hebben uitvoeringsorganisaties er fors op ingezet om hun werkprocessen efficiënter in te richten via standaardisering en digitalisering. Standaardisering en digitalisering van de besluitvorming leiden echter tot minder ruimte voor maatwerk. Deze constatering sluit aan op de uitspraken van Herman Tjeenk Willink: "Waar departementen en publieke uitvoeringsorganen noodgedwongen hun aandacht en energie intern richten op de uitvoering van reorganisaties en substantiële bezuinigingen, raken burgers onvermijdelijk buiten beeld. Dit wringt met de steeds breder gevoelde noodzaak om de verbanden tussen burgers en overheid te bevorderen of te herstellen <sup>C.1</sup>. Het terugkeren van de menselijke maat in de dienstverlening betekent voor de Belastingdienst een enorme omslag in werkprocessen, van massaal naar maatwerk. Het volwassenheidsniveau op gebied van dienstverlening, kijkend naar menselijke maat en maatwerk is dan ook laag te noemen voor de Belastingdienst.

<sup>C.1</sup> Tjeenk Willink, H.D. (2017) Over de uitvoerbaarheid en uitvoering van nieuw beleid, bijlage bij Kamerstukken II, 2016-2017, 34 700 nr. 25.

### C.3.2 Kwantificeringsmethode BD

Bij de invulling van de kwantificering zijn door Belastingdienst de volgende uitgangspunten gehanteerd:

1. Met uitzondering van de claims die gedekt worden uit de POK-middelen, is als startjaar 2022 gehanteerd t.b.v. van de raming. Dit vanwege het feit dat het eindrapport mede is bedoeld als zijnde input voor de kabinetsformatie;
2. Daarnaast is, om risico's te mitigeren, bij het merendeel van de ramingen rekening gehouden met een oplopende reeks om de haalbaarheid te verhogen;
3. Ook is zoveel als mogelijk rekening gehouden met het absorptievermogen van de organisatie. Ook dit is terug te zien in de oplopende reeks;
4. De Belastingdienst heeft als uitgangspunt gehanteerd dat het rapport WaU en werkagenda's vanuit de trekkers (handelingsperspectieven / acties) de basis vormen, waarbij is gekeken of er sprake is van nieuwe taken, dan wel een intensivering van taken die de Belastingdienst op dit moment heeft. Gelet op het rapport WaU heeft de Belastingdienst hier ook eerdere taakstellingen bij betrokken. Daarnaast is inzichtelijk gemaakt of er eerder sprake is geweest van extra middelen t.a.v. een actie cf WaU-rapport. Veelal betroffen dit incidentele middelen waarvoor in het traject WaU in sommige gevallen is gekozen om deze structureel te maken. Dit verklaart ook het latere startjaar dan 2022 van sommige reeksen;
5. Waar het de benodigde capaciteitsuitbreiding (FTE's) betreft, is het HOT-tarief 2021 (Handleiding Overheidstarieven) gehanteerd om middels een p x q onderbouwing tot een financiële raming te komen. Het HOT-tarief 2021 is ook gehanteerd t.b.v. externen (HOT-tarief 2021 externen);
6. De kosten voor huisvesting per FTE is onderdeel van de HOT-tarieven 2021 net als bijvoorbeeld opleiding en automatisering. Daarom is dit niet separaat meegenomen (anders dubbel) indien er sprake is van capaciteitsuitbreiding.
7. Gelet op de gehanteerde definitie voor automatiseringskosten heeft de Belastingdienst ICT-personeel (FTE's), hardware, software, dataopslag en dergelijken onder deze kostensoort opgevoerd;
8. Randvoorwaarde voor de gehanteerde startjaren in de kwantificering is het tijdig kunnen werven van de benodigde capaciteitsuitbreiding.

### C.3.3 BD - Handelingsperspectief 1 - Toekomstbestendige Dienstverlening

De acties binnen het spoor 'Toekomstbestendige Dienstverlening' worden volledig gedekt uit de voor de BD gereserveerde POK-middelen op de aanvullende post bij het ministerie van Financiën. Deze gereserveerde middelen zijn momenteel nog niet vrijgegeven aan de Belastingdienst. Voor vrijgave van deze middelen is een zogenaamd bestedingsplantraject benodigd waarvoor plannen nader uitgewerkt worden.

### C.3.4 BD - Handelingsperspectief 1 - Actie 5 - Één organiseermodel voor maatwerk

Conform het WaU-rapport omvat deze actie de afstemming van maatwerkinitiatieven binnen de overheid. In de kabinetsreactie Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag (POK) betreft dit in het kader van maatwerk het volgende:

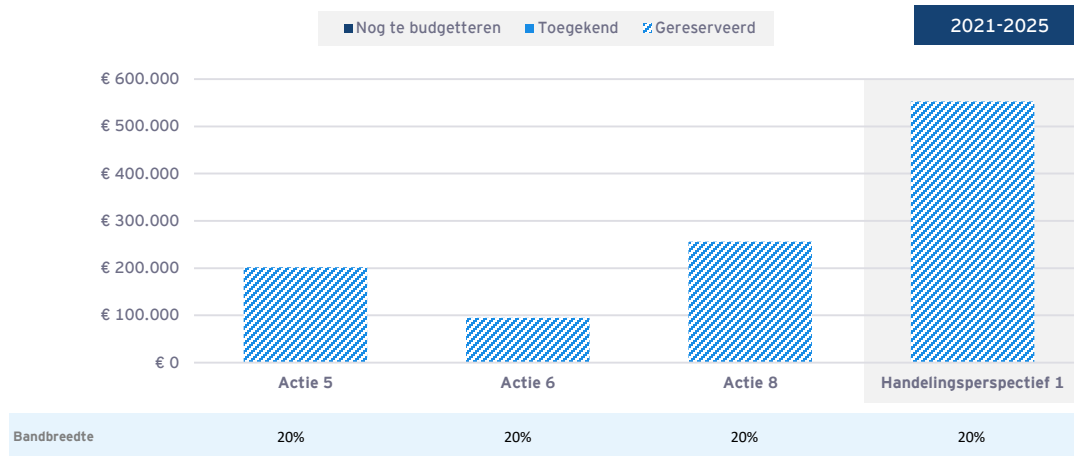
- Uitbreiding fysieke loketten;
- Verbeteren telefonische bereikbaarheid (Belastingtelefoon);
- Inzicht in effecten van wet- en regelgeving ten behoeve van verbeterde en toekomstbestendige dienstverlening.

### Meegenomen kosten(soorten) - BD - Actie 5

- Invoeringstoets / staat van de uitvoering cf kabinetsreactie POK;
- Personele kosten FTE (incl. huisvesting) t.b.v. uitbreiding fysieke loketten;
- Personele kosten (FTE) t.b.v. telefonische bereikbaarheid (going concern & verhoging afhandeltijd).

Deze actie wordt volledig gedekt uit de voor de Belastingdienst gereserveerde middelen als gevolg van de kabinetsreactie POK op de aanvullende post bij het ministerie van Financiën.

Figuur C.3.1: Belastingdienst (BD) - Perspectief 1 - Raming totaal, 2021-2025, [x1.000]



Figuur C.3.2: Belastingdienst (BD) - Perspectief 1 - Raming in de tijd, nog te budgetteren (totaal minus toegekend en gereserveerd), [x1.000]

Nog te budgetteren	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal [2021-2025]	2026	2027	2028	2029	2030	Totaal [2021-2030]	Structureel
Actie 5 - één organiseermodel voor maatwerk	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Actie 6 - één organiseermodel voor multiproblematiek	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Actie 8 - fundament continue op orde	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
<b>Totaal</b>	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0



Ten aanzien van huisvesting is een betere inventarisatie van benodigde ruimten noodzakelijk om preciezer te bepalen welke investeringen nodig zijn om het aantal fysieke loketten Belastingdienst uit te breiden en welke loketten dit moeten zijn. Gekeken moet worden naar de regiokantoren van de Belastingdienst of naar andere locaties zoals een Rijksvastgoedlocatie, UWV of gemeenten. Uitgaande van het huidige aantal fysieke loketten is een raming gemaakt van de huisvestingskosten indien geen gebruik gemaakt kan worden van de regiokantoren van de Belastingdienst.

#### **Randvoorwaarden & afhankelijkheden**

Randvoorwaardelijk voor het startjaar 2021 betreft het tijdig kunnen werven t.b.v. de capaciteitsuitbreiding.

#### **C.3.5 BD - Handelingsperspectief 1 - Actie 6 - Eén organiseermodel voor multiproblematiek**

Uitbreiding van de reeds bij de Belastingdienst aanwezige Stellateams om de groeiende multiproblematiek het hoofd te kunnen bieden.

#### **Meegenomen kosten(soorten) - BD - Actie 6**

- Multidisciplinaire Stellateams

Deze actie wordt volledig gedekt uit de voor de Belastingdienst gereserveerde middelen als gevolg van de kabinetsreactie POK op de aanvullende post bij het ministerie van Financiën.

#### **Randvoorwaarden & afhankelijkheden**

Randvoorwaardelijk voor het startjaar 2021 betreft het tijdig kunnen werven t.b.v. de capaciteitsuitbreiding.

#### **C.3.6 BD - Handelingsperspectief 1 - Actie 8 - Fundament continue op orde**

Zorg voor voldoende middelen voor het onderwerp dienstverlening in de begroting, zowel met betrekking tot personeel als benodigde ICT, inclusief life-cycle management.

#### **Meegenomen kosten(soorten) - BD - Actie 8**

- ICT digitalisering ten behoeve van persoonlijke dienstverlening aan burgers en bedrijven;
- ICT automatisering beheer en onderhoud (personeel);
- Informatiehuishouding (intern): o.a. Wet open overheid (WOO), Digitale Werkomgeving Rijk (DWR) en digidoc (licenties).

Deze actie wordt volledig gedekt uit de voor de Belastingdienst gereserveerde middelen als gevolg van de kabinetsreactie POK op de aanvullende post bij het ministerie van Financiën.

Het betreft hier investeringen in ICT die nodig zijn om de dienstverlening kunnen geven en verbeteren, en daarom niet bij digitalisering (Handelingsperspectief 2 "Versnellen van Digitale Agenda") zijn geplaatst, maar bij Handelingsperspectief 1 "Toekomstbestendige dienstverlening."

#### **Randvoorwaarden & afhankelijkheden**

Tijdige uitvoering is afhankelijk van absorptievermogen van de IV-organisatie. Gegeven het huidige absorptievermogen zou tijdige uitvoering haalbaar moeten zijn. Er is nog geen rekening gehouden met de uitkomsten van de kabinetsformatie (bijv. mogelijk vereenvoudigd belastingstelsel en/of nieuw toeslagenstelsel). Hierdoor ontstaat stapeling op gebied van IV die van invloed is op de haalbaarheid van tijdige uitvoering.

### C.3.7 BD - Handelingsperspectief 2 - Versnellen van Digitale Agenda

Tijdige uitvoering is afhankelijk van absorptievermogen van de IV-organisatie. Gegeven het huidige absorptievermogen zou tijdige uitvoering haalbaar moeten zijn. Er is nog geen rekening gehouden met de uitkomsten van de kabinetsformatie (bijv. mogelijk vereenvoudigd belastingstelsel en/of nieuw toeslagenstelsel). Hierdoor ontstaat stapeling op gebied van IV die van invloed is op de haalbaarheid van tijdige uitvoering.

### C.3.8 BD - Handelingsperspectief 2 - Actie 9 - Versterken van het digitale grondvlak

Conform het WaU-rapport wordt met deze actie het volgende beoogd:

- Bouw het grondvlak met de generieke digitale infrastructuur (waaronder GDI) uit;
- Vereenvoudig de bekostiging van de generieke digitale infrastructuur en voorzieningen, en;
- Bouw de Wet digitale Overheid uit met de standaarden voor meer generieke voorzieningen die deel uit maken van het digitale grondvlak en die de samenwerking tussen uitvoerders makkelijker maakt.

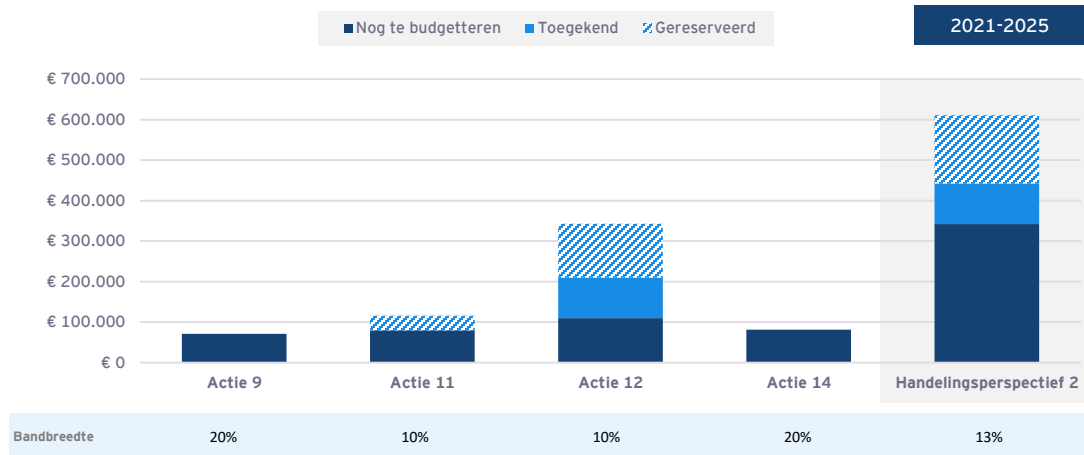
#### Meegenomen kosten(soorten) - BD - Actie 9

- Informatiehuishouding intern; onder anderen ontwikkelkosten niet zijnde-Wet open overheid (Woo);
- E-herkenning;
- Groei ICT-infrastructuur en data opslag.

#### Expliciet niet meegenomen kosten(soorten) - BD - Actie 9

- Benodigde aanpassingen door Rijksbrede 'regie op gegevens'
- Versterken GDI Belastingdienst.

Figuur C.3.3: Belastingdienst (BD) - Perspectief 2 - Raming totaal, 2021-2025, [x1.000]



Figuur C.3.4: Belastingdienst (BD) - Perspectief 2 - Raming in de tijd, nog te budgetteren (totaal minus toegekend en gereserveerd), [x1.000]

Nog te budgetteren	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal [2021-2025]	2026	2027	2028	2029	2030	Totaal [2021-2030]	Structureel
Actie 9 - Versterken van het digitale grondvlak	€ 0	€ 15.000	€ 22.000	€ 17.000	€ 17.000	€ 71.000	€ 17.000	€ 17.000	€ 17.000	€ 17.000	€ 17.000	€ 156.000	€ 17.000
Actie 11 - Opschalen digitale stelsels en organiseren datagovernance	€ 0	€ 41.642	€ 26.463	€ 11.020	€ 11.020	€ 90.145	€ 11.020	€ 11.020	€ 11.020	€ 11.020	€ 11.020	€ 145.245	€ 11.020
Actie 12 - Borg de continuïteit van bestaande digitale systemen	€ 0	€ 0	€ 30.000	€ 30.240	€ 49.800	€ 110.040	€ 49.800	€ 49.800	€ 49.800	€ 49.800	€ 49.800	€ 359.040	€ 49.800
Actie 14 - Het ontwikkelen en aantrekken van ICT- en data-expertise	€ 17.000	€ 24.000	€ 25.000	€ 15.000	€ 15.000	€ 96.000	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000	€ 171.000	€ 15.000
<b>Totaal</b>	€ 17.000	€ 80.642	€ 103.463	€ 73.260	€ 92.820	€ 367.185	€ 92.820	€ 92.820	€ 92.820	€ 92.820	€ 92.820	€ 831.285	€ 92.820

Startjaar voor incidentele en structurele kosten betreft 2022. Voor het onderwerp E-herkenning geldt het startjaar 2023. Dit zie je terug in de oploop van de structurele kosten. Het gaat bij de incidentele ontwikkelkosten onder meer om bijvoorbeeld implementatiekosten van de e-mailarchivering primair proces in relatie tot de wet open overheid (Woo). In combinatie met de verkregen POK-middelen voor onder andere de Woo kunnen de ontwikkelkosten gefinancierd worden.

Een vergaande digitalisering betekent meer dataverkeer, meer dataopslag en een hogere beschikbaarheid van systemen. De infrastructurele kosten als gevolg van digitalisering zullen significant stijgen. De meegenomen (structurele) kosten betreffen deze kosten (inclusief beheer en onderhoudslasten).

#### **Randvoorwaarden & afhankelijkheden**

Door BZK zijn kosten voor de GDI opgenomen. De afzonderlijke uitvoerders hebben hiervoor geen kosten opgenomen in de veronderstelling dat alle kosten Rijksbreed zijn gekwantificeerd door BZK.

#### **C.3.9 BD - Handelingsperspectief 2 - Actie 11 - Opschalen digitale stelsels en organiseren datagovernance**

Conform het WaU-rapport wordt met deze actie het volgende beoogd door de Belastingdienst:

- Onderscheid digitale stelsels en schaal bestaande digitale stelsels op naar een hoger en breder niveau;
- Ontwikkel voor de opschaling een interdepartementale instapstrategie;
- Bouw de dataplatforms uit tot een interbestuurlijk dataplatform voor de uitwisseling van gegevens, en;
- Ontwikkel gelijktijdig een nationale datastrategie en het bijbehorende stelsel voor datagovernance.

#### **Meegenomen kosten(soorten) - BD - Actie 11**

- Discriminatie en gebruik nationaliteit in data/ programma herstellen, verbeteren en borgen (POK);
- Digitale snelweg Douane (opschaling digitaal stelsel - EU-wetgeving);
- Data analyses Datafundamenten & Analytics (DF&A).

De structurele personele en overige kosten kennen als startjaar het jaar 2021. Voor de automatiseringskosten geldt als startjaar het jaar 2022.

Er is een uitgewerkte businesscase en planning voor de Digitale Snelweg Douane (DSD) beschikbaar, waarvoor de financiering nog niet rond is. Het financieringsvraagstuk zou mogelijk deels, dan wel volledig, ingepast kunnen worden in de huidige voorjaarsbesluitvorming.

#### **Randvoorwaarden & afhankelijkheden**

Tijdige uitvoering is afhankelijk van absorptievermogen van de IV-organisatie. Gegeven het huidige absorptievermogen zou tijdige uitvoering haalbaar moeten zijn. Er is nog geen rekening gehouden met de uitkomsten van de kabinetsformatie (bijv. mogelijk vereenvoudigd belastingstelsel en/of nieuw toeslagenstelsel). Hierdoor ontstaat stapeling op gebied van IV die van invloed is op de haalbaarheid van tijdige uitvoering.

#### **C.3.10 BD - Handelingsperspectief 2 - Actie 12 - Borg de continuïteit van bestaande digitale systemen**

De Belastingdienst voert een transitie door van oude digitale systemen naar nieuwe systemen onder geactualiseerde architectuur terwijl tegelijkertijd de dienstverlening doorgang moet vinden.

#### **Meegenomen kosten(soorten) - BD - Actie 12**

- Ketens moderniseren en verbeteren dienstverlening (POK), gaat om ketens Omzetbelasting (OB), Loonheffing (LH) en Gegevens);
- Technische schuld ketens (Inning & Betalingsverkeer en Bedrijfsvoering,;
- Continuering modernisering applicatielandschap w.o. CoolGen;
- Continuering Vernieuwingsprojectenbudget bestedingsplan Vernieuwing;
- Incidentele kosten (eerder verkregen) tbv Vernieuwing en Modernisering IV (bestedingsplannen).

Voor de incidentele kosten geldt dat dit reeds eerder verkregen (toegekende middelen) zijn op basis van bestedingsplannen. De opgevoerde structurele kosten betreffen veelal continuering van de incidentele kosten. Een deel (uitgedrukt in percentage) van de structurele kosten wordt gedekt uit de voor de Belastingdienst gereserveerde POK-middelen op de aanvullende post bij het ministerie van Financiën.

#### **Randvoorwaarden & afhankelijkheden**

Tijdige uitvoering is afhankelijk van absorptievermogen van de IV-organisatie. Gegeven het huidige absorptievermogen zou tijdige uitvoering haalbaar moeten zijn. Er is nog geen rekening gehouden met de uitkomsten van de kabinetsformatie (bijv. mogelijk vereenvoudigd belastingstelsel en/of nieuw toeslagenstelsel). Hierdoor ontstaat stapeling op gebied van IV die van invloed is op de haalbaarheid van tijdige uitvoering.

#### **C.3.11 BD - Handelingsperspectief 2 - Actie 14 - Het ontwikkelen en aantrekken van ICT- en data-expertise**

Een datagedreven aanpak en de toenemende gegevensuitwisseling betekenen voor de uitvoerder eveneens dat hij bij de opbouw van het personeelsbestand rekening houdt met de eisen die het gebruik

van data stelt aan de medewerkers. Er ontstaan andere, vaak nieuwe werkwijzen die aanvullende competenties en vaardigheden vragen. Ook ontstaan nieuwe rollen en functies: dataprofessionals zoals chief data officers, data-engineers, data-architecten, datascientists, data-analisten en datastewards. Bovenstaande vraagt de komende jaren inspanning op zowel het aantrekken (werving en selectie), ontwikkelen (opleiden en competentie-ontwikkeling), als behoud van ICT- en data expertise. Kortom, goede mensen met de goede skills. Human capital en strategie om IT-kennis binnen te halen.

#### **Meegenomen kosten(soorten) - BD - Actie 14**

- Werving eigen IV personeel - 100FTE voor IV;
- Traineeklas IV (opleiding eigen IV-personeel);
- Transitiebudget IV externen (traject verambtelijking van IV-externen naar eigen IV-personeel);
- Arbeidsmarktcampagne IV (extra wervingsinzet voor IV-personeel).

Het aantrekken van IV-personeel (geen externe krachten) is een grote uitdaging waarbij geldt dat uitvoeringsorganisaties deels in dezelfde vijver vissen. Belastingdienst had harde diploma eis voor IT personeel - die is nu losgelaten. Schaalniveau wat nodig is voor het aantrekken van het juiste IT talent moet gelinkt worden aan bedragen die gelden voor inhuur ICT. Aanvang salarissen zijn op dit moment voldoende, maar doorgroei is minder hoog bij uitvoeringsorganisaties ten opzichte van de markt.

#### **Randvoorwaarden & afhankelijkheden**

Randvoorwaarde is tijdige verwerving van de benodigde IV-capaciteit.

### C.3.12 BD - Handelingsperspectief 5 - Verbeteren van Statuur en Aantrekkelijkheid van de Uitvoering

### C.3.13 BD - Handelingsperspectief 5 - Actie 25 - Investeren in de kwaliteit van mensen

Om meer synergie tussen de uitvoering en beleid te realiseren vraagt dit:

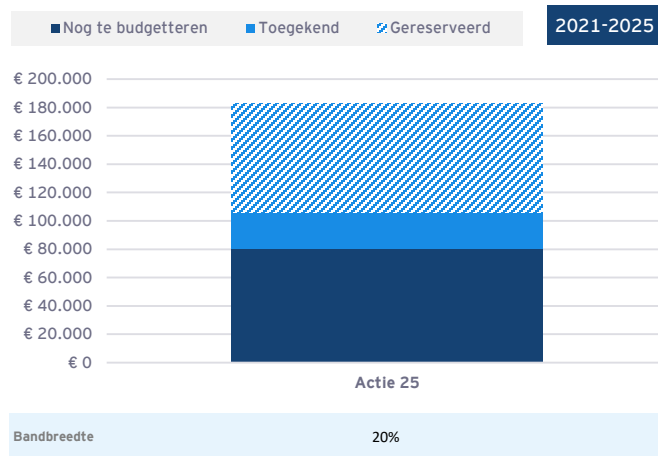
- Dat uitvoeringsorganisaties het personeelsbestand kwantitatief en kwalitatief op orde hebben aan de hand van meerjarig strategisch personeelsbeleid;
- Dat er wordt geïnvesteerd in de kolom d.m.v. het ontwikkelen van domeinkennis en vakmanschap, en dat het personeels- en MD-beleid mobiliteit tussen beleid en uitvoering stimuleert.

#### Meegenomen kosten(soorten) - BD - Actie 25

- Versterken dienstverlening/ wervingscapaciteit;
- Hoger opgeleide telefoonmedewerkers ten behoeve van telefonische bereikbaarheid (Belastingtelefoon);
- Investeren in ambtelijk vakmanschap (Belastingdienstacademie);
- Interimmanagement en project-programmapool;
- Uitbreiding dienstverlening; HR voor medewerker;
- Leiderschap en cultuur structureel.

Voor de incidentele kosten geldt dat dit reeds eerder verkregen (toegekende middelen) zijn op basis van het bestedingsplan 'Leiderschap en Cultuur'. Deze middelen eindigen in 2024, maar zijn in de raming meegenomen als structureel benodigde middelen na 2024 t.b.v. continuering van leiderschap en cultuur.

Figuur C.3.5: Belastingdienst (BD) - Perspectief 5 - Raming totaal, 2021-2025, [x1.000]



Figuur C.3.6: Belastingdienst (BD) - Perspectief 5 - Raming in de tijd, nog te budgetteren (totaal minus toegekend en gereserveerd), [x1.000]

Nog te budgetteren	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal (2021-2025)	2026	2027	2028	2029	2030	Totaal (2021-2030)	Structureel
Actie 25 - Investeren in de kwaliteit van mensen	€ 0	€ 17.110	€ 19.110	€ 19.110	€ 25.200	€ 80.530	€ 25.200	€ 25.200	€ 25.200	€ 25.200	€ 25.200	€ 206.530	€ 25.200
<b>Totaal</b>	€ 0	€ 17.110	€ 19.110	€ 19.110	€ 25.200	€ 80.530	€ 25.200	€ 25.200	€ 25.200	€ 25.200	€ 25.200	€ 206.530	€ 25.200

De structurele kosten voor versterken dienstverlening / wervingscapaciteit en hoger opgeleiden telefoonmedewerkers ten behoeve van telefonische bereikbaarheid zijn gedekt vanuit de POK-middelen.

Een deel (uitgedrukt in percentage) van de structurele kosten wordt gedekt uit de voor de Belastingdienst gereserveerde POK-middelen op de aanvullende post bij het ministerie van Financiën.

Er wordt structureel geïnvesteerd in ambtelijk vakmanschap maar ook in interimmanagement d.m.v. een programmapool om zodoende het personeels- en MD-beleid te stimuleren. Tevens wordt geïnvesteerd in HR voor de medewerker om op die manier invulling te geven aan de afspraken voortvloeiend uit CAO-rijk 2018-2020. Er wordt bijvoorbeeld geïnvesteerd in medewerkers en preventie om op die manier ongewenste uitstroom te voorkomen of ziekteverzuim te voorkomen.

Startjaar van de incidentele en structurele personele kosten is het jaar 2021.

#### **Randvoorwaarden & afhankelijkheden**

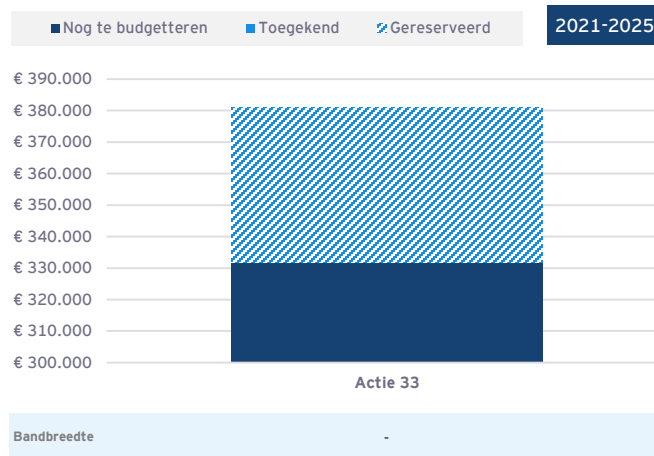
Randvoorwaarde voor het startjaar is het tijdig kunnen werven van de benodigde capaciteitsuitbreiding.

**C.3.14 BD - Handelingsperspectief 6 – Rol van de Politiek**  
 Conform hetgeen in het WaU-rapport (WaU, pagina 94) onder deze actie wordt verstaan, namelijk "Bezuinigingen zonder taakvermindering heeft op meerdere domeinen binnen de overheid de dienstverlening aan burgers verschaalt. Daarnaast worden budgetten vaak incidenteel toegekend. Voor goede uitvoering is een meerjarige goede balans tussen taken en middelen noodzakelijk. Het belang hiervan is randvoorwaardelijk voor de gewenste verbetering van dienstverlening, voor continuïteit en voor wendbaarheid van de uitvoering", heeft de Belastingdienst gekeken naar waar bezuinigingen de balans tussen taken en middelen heeft verstoord. Voor Midden-en Klein Bedrijf (MKB), Particulieren, Grote Ondernemingen (GO) en Centraal Administratieve Processen (CAP) geldt dat deze balans door de basis op orde te brengen nu beter in evenwicht is. De basis op orde voor taken en middelen betreft onder andere de toezichtstaak van de Belastingdienst.

**C.3.15 BD - Handelingsperspectief 6 - Actie 33 - Zorg voor voldoende middelen voor de taken**

Voor goede uitvoering is een meerjarige goede balans tussen taken en middelen noodzakelijk. Het belang hiervan is randvoorwaardelijk voor de gewenste verbetering van dienstverlening, voor continuïteit en voor wendbaarheid van de uitvoering", heeft de Belastingdienst gekeken naar waar bezuinigingen de balans tussen taken en middelen heeft verstoord. Voor Midden-en Klein Bedrijf (MKB), Particulieren, Grote Ondernemingen (GO) en Centraal Administratieve Processen (CAP) geldt dat deze balans door de basis op orde te brengen nu beter in evenwicht is. De basis op orde voor taken en middelen betreft onder andere de toezichtstaak van de Belastingdienst.

Figuur C.3.7: Belastingdienst (BD) - Perspectief 6 - Raming totaal, 2021-2025, [x1.000]



Figuur C.3.8: Belastingdienst (BD) - Perspectief 6 - Raming in de tijd, nog te budgetteren (totaal minus toegekend en gereserveerd), [x1.000]

Nog te budgetteren	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal [2021-2025]	2026	2027	2028	2029	2030	Totaal [2021-2030]	Structureel
Actie 33 - Zorg voor voldoende middelen voor de taken	€ 0	€ 50.020	€ 85.440	€ 95.400	€ 101.024	€ 331.884	€ 101.024	€ 101.024	€ 101.024	€ 101.024	€ 101.024	€ 837.004	€ 101.024
<b>Totaal</b>	€ 0	€ 50.020	€ 85.440	€ 95.400	€ 101.024	€ 331.884	€ 101.024	€ 101.024	€ 101.024	€ 101.024	€ 101.024	€ 837.004	€ 101.024

### **Meegenomen kosten(soorten) - BD - Actie 33**

- Versterken dienstverlening/bezwaar en beroep (POK);
- Versterken Midden-en Klein Bedrijf (MKB) o.a. toezicht n.a.v. volumeontwikkelingen;
- Versterken / borgen niveau Grote Ondernemingen (GO) n.a.v. complexere wet- en regelgeving;
- Versterken Particulieren;
- Borgen niveau inning CAP (Centraal Administratieve Processen).

Startjaar van de structurele kosten betreft het jaar 2021 vanwege het feit dat een deel (uitgedrukt in percentage) wordt gedekt uit de voor de Belastingdienst gereserveerde POK-middelen op de aanvullende post bij het ministerie van Financiën. Voor de overige structurele kosten geldt dat deze het startjaar 2022 kennen. Dit zie je terug in de oploop van de structurele kosten.

De meegenomen kosten hebben betrekking op het orde brengen van de basis voor o.a. de toezichtstaak. De Belastingdienst is bijvoorbeeld niet gecompenseerd voor volumeontwikkelingen in het bestand van aangifteplichtigen. Extra middelen komen met name ten goede aan de toezichtstaak / rakingskans.

### **Randvoorwaarden & afhankelijkheden**

Randvoorwaarde is het tijdig kunnen werven van de benodigde capaciteitsuitbreiding.

### **C.3.16 Belastingdienst Meerjarenraming - Totaal**

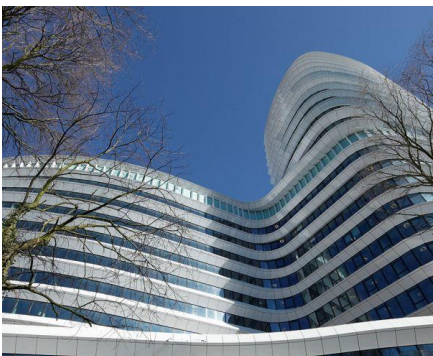
Gelet op het fase 2-rapport Werk aan Uitvoering (WaU) heeft de kwantificering van de acties hoofdzakelijk betrekking op de handelingsperspectieven dienstverlening en digitale agenda. Andere acties die zijn uitgewerkt door de Belastingdienst hebben betrekking op voldoende mensen (kwantitatief en kwalitatief) en middelen voor de taakuitvoering.

De Belastingdienst heeft het handelingsperspectief dienstverlening uit het WaU-rapport gefinancierd uit de voor de Belastingdienst gereserveerde middelen uit de kabinetsreactie op het rapport "Ongekend onrecht" van de Parlementaire Onderzoekingscommissie Kinderopvangtoeslag (POK). Ook een deel informatiehuishouding, uit het handelingsperspectief digitale agenda, is gefinancierd uit de gereserveerde POK-middelen. Voor de overige acties van het handelingsperspectief digitale agenda zijn door de Belastingdienst financiële reeksen opgevoerd onder meer ten aanzien van versterking digitaal grondvlak, borging continuïteit bestaande systemen etc.

Het grootste belang van de Belastingdienst is echter gelegen in het hebben van voldoende middelen voor de taken. Gelet op eerdere bezuinigingen die effect heeft gehad op de taakuitvoering, zijn er reeksen opgevoerd om de basis van de taakuitvoering van de Belastingdienst op orde te brengen. Dit is noodzakelijk aangezien o.a. de Algemene Rekenkamer kritisch is op de taakuitvoering van de Belastingdienst op het gebied van toezicht.

Gegeven de te kwantificeren acties heeft de Belastingdienst uitgaande van het huidige, maar ook het benodigde toekomstbestendige, volwassenheidsniveau van de taakuitvoering onderbouwd weergegeven wat nodig is in termen van mensen en middelen.





## Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO)

### C.4.1 Context DUO in kader van kwantificering WaU fase 2

DUO is onder de regeerakkoorden Balkenende IV (12,1%), Rutte 1 (14,5%) en Rutte 2 (13,3%) in totaal aangeslagen voor 34,9% aan taakstellingen <sup>c.2</sup>. Door vergaande efficiency en dereguleringsmaatregelen heeft DUO dit opgevangen. Tegelijkertijd zijn een aantal nieuwe projecten/programma's gestart, waarmee een deel van deze taakstelling kon worden ingevuld. Dit betrof de grootschalige vernieuwing van het ruim 30 jaar oude studiefinancieringssysteem. Anders dan er oorspronkelijk werd verwacht bij de start van de vernieuwing van het studiefinancieringssysteem bleek, dat de digitalisering zeker niet resulteerde in de vermindering van klantaanvragen die vooraf was verwacht. De behoefte aan persoonlijke aandacht bleef, met name bij schuldenproblematiek. In diverse adviezen van de Nationale ombudsman is hier tevens aandacht voor gevraagd.

Om continuïteit in de vernieuwing en modernisering van ICT-systemen te borgen is een andere manier van plannen en begroten gestart, namelijk Life Cycle Management (LCM). Deze methodiek heeft tot gevolg gehad, dat is afgestapt van incidentele projectmatige- naar structurele financiering. LCM stelt DUO hiermee in staat beheer, onderhoud en vervanging van systemen meerjarig te plannen in een zogenoemde 'roadmap', waardoor de continuïteit van systemen geborgd is. De mogelijkheid om meerjarig goed te plannen maakt het mogelijk het meerjarig benodigde budget te bepalen en een financieringsarrangement op de lange termijn met OCW af te spreken. In de voorjaarsnota 2019 zijn aan DUO meerjarig middelen ter beschikking gesteld voor de noodzakelijke vernieuwing en modernisering van haar ICT-landschap.

Zoals eerder aangegeven leidde de digitalisering niet tot een vermindering van klantaanvragen, zoals DUO had voorzien. De behoefte aan persoonlijke aandacht bleef. Met name voor het kunnen leveren van maatwerk bij complexe schuldenproblematiek was meer persoonlijke aandacht nodig. Het programma Persoonsgericht innen heeft hier invulling aangegeven. Daarnaast zijn er tijdelijk middelen beschikbaar gesteld voor het verbeteren van de basisdienstverlening van DUO, onder andere voor een snellere afhandeling van klantvragen. Dit heeft geleid tot een kortere wachttijd aan de telefoon van 8 minuten.

Voor DUO is het belangrijk om een bewuste koers te nemen, te bepalen op welke verbeterpunten en welke stappen daarin worden gezet. Dit proces zal de komende maanden plaatsvinden. Het is duidelijk dat de agenda van WaU een majeure impact zal hebben op de uitvoering de komende jaren.

Een aanpassing van het dienstverleningsconcept, intensivering van samenwerking over diensten en organisaties, waarbij gebruik wordt gemaakt van nieuwe vormen van digitalisering is een kans om meer klantwaarde en maatwerk (daar waar nodig) aan burgers en instellingen te kunnen leveren.

### C.4.2 Kwantificeringsmethode DUO

Directeuren, CIO en manager HRM hebben voor elk van de drie handelingsperspectieven lopende en toekomstige veranderinitiatieven binnen DUO in samenhang in kaart gebracht (visiedocumenten). Businesscontrollers zijn hierbij nauw betrokken en hebben de uitwerkingen gekwantificeerd in de vorm van een meerjarenraming.

<sup>c.2</sup> Bij de optelling is rekening gehouden met taakstelling over taakstelling.

Er is voor gekozen om de financiële onderbouwing één niveau lager op te stellen dan het niveau dat vanuit het onderzoek, via het sjabloon, is voorgeschreven. Hierdoor is de relatie tussen de veranderinitiatieven en de cijfermatige onderbouwingen één op één traceerbaar. Dit bevordert niet alleen de transparantie en leesbaarheid, maar verstevigt ook de cijfermatige onderbouwing, waardoor een solide geheel is gecreëerd. Uiteraard is door een consolidatie van de sub-acties de aansluiting met de voorgeschreven sjablonen geborgd.

In december 2020 en januari 2021 zijn deze documenten op basis van gesprekken tussen directeuren, managers en controllers, op iteratieve wijze, tot stand gekomen. De finale versies zijn onderling afgestemd en akkoord bevonden. De documenten zijn afgestemd met het Bestuur, het Directeuren-overleg en OCW.

#### **Algemene uitgangspunten**

Voor de omrekening in geld zijn de tarieven volgens het managementcontract OCW-DUO 2021 gehanteerd. De extra benodigde middelen voor het uitvoeren van de veranderinitiatieven zijn afgezet ten opzichte van het meerjarig beschikbaar budgettair DUO-kader 2020 en verder. In de tarieven is een opslag voor overheaddekking opgenomen. De overheaddekking voorziet in alle niet directe personele kosten en is gebaseerd op de aanname dat één FTE 1.400 productieve uren (in één jaar) realiseert.

Voor een aantal onderdelen, binnen de scope van de WaU, zijn door DUO met OCW lange termijn financiële afspraken gemaakt, waarvoor middelen beschikbaar zijn gesteld. Dit betreft middelen voor zowel Life Cycle Management (structureel tot en met 2025, echter exclusief het programma Doorontwikkelen BRON <sup>c.3</sup>) als ook het optimaliseren van de IV-ketens (incidenteel). Deze financieringsarrangementen zijn, als dekking, meegenomen in de cijferreeksen. De uitwerking, die is gemaakt beweegt zich binnen de

bestuurlijke afgegeven quote van 15% van de uitvoeringskosten.

Er is kritisch gekeken of één en ander maakbaar is. Om te borgen dat dit kan is in een aantal gevallen gekozen voor een gestage opbouw. Onzekere factor voor de maakbaarheid is vanzelfsprekend de mogelijke beleidsopgave van een nieuw kabinet die uitgevoerd moet worden.

De kosten in het startjaar (2021) van onderstaande acties zijn in principe bepaald op basis van de aanname dat de activiteiten op zijn vroegst in het vierde kwartaal kunnen worden gestart met uitzondering van verbeterplannen voor de informatiehuishouding. Er is verondersteld, dat op zeer korte termijn, gelet de politieke druk, wordt gestart met het uitwerken van verbetervoorstellen rondom informatiehuishouding.

In deze fase zijn de financiële baten niet in detail aangegeven en gekwantificeerd. Op basis van een kwalitatieve analyse is de verwachting is dat de implementatie van de verbetervoorstellen met name zal leiden tot een hogere klanttevredenheid (particuliere en zakelijke markt) en doelmatigheid/effectiviteit van de uitvoeringsprocessen gericht op een wendbare en toekomstbestendige dienstverlening.

<sup>c.3</sup> Als gevolg van het beëindigen van de programmafinanciering is besloten het programma Doorontwikkelen BRON onder te brengen onder de LCM-systematiek (maakt deel uit van Rijks ICT-dashboard). Deze meerkosten zijn echter geen onderdeel van het LCM-financierings-arrangement dat DUO met OCW destijds is overeengekomen en daarom meegenomen in de kwantitatieve raming van het handelingsperspectief versnellen digitale agenda.

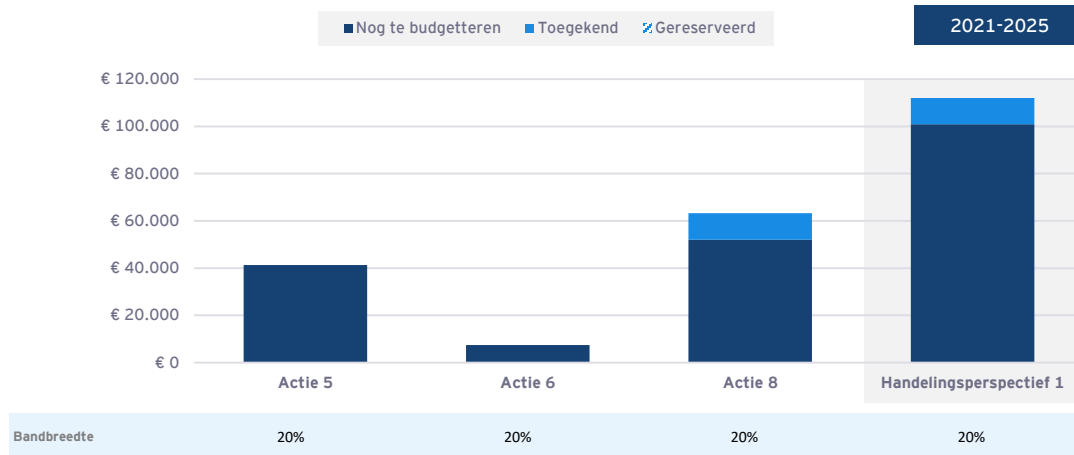
### C.4.3 DUO - Handelingsperspectief 1 - Toekomstbestendige Dienstverlening

Heel terecht staat het punt fundamenteel continu op orde op de agenda. Voor verdere samenwerking in netwerken over organisaties zijn aanpassingen nodig in regelgeving en uitwisseling van gegevens. Echter, ook de fase waarin de organisaties zich bevinden in de ontwikkeling van het dienstverleningsconcept kan vertraging of versnelling betekenen.

Binnen de huidige dienstverlening zijn de kwaliteitscirkels en feedbackmechanismen binnen DUO vooral gericht op rechtmatig en behoorlijke uitvoering. Het systematisch ophalen en terugleggen van impact van uitvoering op burgers en instellingen is beperkt ingericht. Dit betekent investeren in een team Multi problematiek burger, data gedreven en preventief werken, een uitbouw van persoonsgericht innemen, klantinteractie- en onderzoek, intensivering/ombuiging van de activiteiten in de regio (onderwijsvolgers) en intensivering van relatiebeheer op de zakelijke markt.

In de Kabinetsreactie op het rapport Ongekend Onrecht over de kinderopvangtoeslag worden onder meer investeringen benoemd, welke betrekking hebben op het onderzoek Kwantificering WaU (voornamelijk rondom persoonlijke dienstverlening, loketten, digitalisering/informatie huishouding). De effecten hiervan voor DUO (en benodigde investeringen) zijn in de meerjarenraming niet integraal opgenomen en gekwantificeerd. Nader onderzoek en afstemming is hiervoor nodig.

Figuur C.4.1: DUO - Perspectief 1 - Raming totaal, 2021-2025, [x1.000]



Figuur C.4.2: DUO - Perspectief 1 - Raming in de tijd, nog te budgetteren (totaal minus toegekend en gereserveerd), [x1.000]

Nog te budgetteren	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal [2021-2025]	2026	2027	2028	2029	2030	Totaal [2021-2030]	Structureel
Actie 5 - één organiseermodel voor maatwerk	€ 5.822	€ 7.075	€ 9.487	€ 9.487	€ 9.487	€ 41.357	€ 9.487	€ 9.487	€ 9.487	€ 9.487	€ 9.487	€ 88.792	€ 9.487
Actie 6 - één organiseermodel voor multiproblematiek	€ 824	€ 1.649	€ 1.649	€ 1.649	€ 1.649	€ 7.418	€ 1.649	€ 1.649	€ 1.649	€ 1.649	€ 1.649	€ 15.661	€ 1.649
Actie 8 - fundamenteel continue op orde	€ 9.176	€ 10.403	€ 11.048	€ 11.048	€ 10.381	€ 52.057	€ 9.264	€ 9.264	€ 9.264	€ 9.264	€ 9.264	€ 98.376	€ 9.264
<b>Totaal</b>	€ 15.822	€ 19.126	€ 22.183	€ 22.183	€ 21.517	€ 100.832	€ 20.399	€ 20.399	€ 20.399	€ 20.399	€ 20.399	€ 202.829	€ 20.399

#### C.4.4 DUO - Handelingsperspectief 1 - Actie 5 - Één organiseermodel voor maatwerk

De benoemde acties hebben veelal betrekking op het inrichten van het instrumentarium, waarbij aandacht is voor acties die impact hebben op de volledige klantpopulatie en acties die grote impact hebben op een deel van de populatie die behoefte heeft aan maatwerk. Een DUO App, Klantonderzoek en Warme introductie en overdracht voor alle DUO klanten heeft een positieve impact op de dienstverlening. Klantonderzoek en de loketfunctie is vooral gericht op het deel van onze klanten dat iets meer hulp nodig heeft bij het vinden van zijn of haar weg. Van klantonderzoek gaat een preventieve werking uit, met behulp van vroeg signalering.

##### Meegenomen kosten(soorten) - DUO - Actie 5

- DUO App;
- Klantonderzoek;
- Loketfunctie;
- Persoonsgericht toekennen;
- Warme introductie en overdracht.

##### Expliciet niet meegenomen kosten(soorten) - DUO - Actie 5

- Fysieke loketkosten, daarnaast geen kosten opgenomen voor eventuele (aansluiting op) Rijksbrede initiatieven.

##### Randvoorwaarden & afhankelijkheden

- Middelen voor het spoor versnellen digitale agenda om meer datagedreven dienstverlening te bewerkstelligen;
- Het verlenen van maatwerk hangt samen met vereenvoudigen van wet- en regelgeving. Mogelijkheden om maatwerk toe te passen vinden nu een beperking in de bestaande wet en regelgeving. Aanpassingen zijn noodzakelijk om goed invulling te kunnen geven aan dit spoor.

#### C.4.5 DUO - Handelingsperspectief 1 - Actie 6 - Één organiseermodel voor multiproblematiek

Deze actie bestaat uit het opzetten van een Team Multiproblematiek dit ten behoeve van het centraliseren van binnengekomen vraagstukken en het onderhouden van relaties met andere (overheids)instanties.

##### Meegenomen kosten(soorten) -DUO - Actie 6

- Team inrichten ten behoeve van afhandeling multiproblematiek

##### Expliciet niet meegenomen kosten(soorten) - DUO - Actie 6

- Fysieke loketkosten

##### Randvoorwaarden & afhankelijkheden

De (relatieve) effectiviteit is ten dele afhankelijk van de coöperatie met andere overheidsorganisaties.

#### C.4.6 DUO - Handelingsperspectief 1 - Actie 8 - Fundament continue op orde

De acties zijn gericht op de basisdienstverlening structureel op orde houden en brengen, en omvatten:

1. Verbeteren telefonische dienstverlening en verdere professionalisering van de klantenservice;
2. Expertteam inrichten met een omvang van circa 5 FTE. Focus op verder brengen signalen vanuit klanten omtrent uitwerking beleid. Het team moet zich inzetten om met het moederdepartement en interdepartementaal gesprek te voeren over oplossingsrichting indien gewenst;
3. Betere informatieproducten (statistische-analyses met betrekking tot effectiviteit van het gevoerde beleid) creëert meer inzicht en draagt daarmee bij aan het bevorderen van de kwaliteit van het beleid;

4. Intensiveren van de relaties op de zakelijke markt, hierdoor komen signalen vanuit de instellingen beter door naar de uitvoering;
5. Project ter verbetering van de dienstverlening aan de zakelijke klanten van DUO;
6. DUO moet werken aan het continu verhogen van snelheid en kwaliteit en zo nodig aan te passen op veranderende omstandigheden. Dit vraagt tijd en aandacht. Binnen DUO is m.b.t. procesoptimalisatie nog een grote slag te maken. Hiervoor is extra capaciteit nodig.

**Meegenomen kosten(soorten) - DUO - Actie 8**

- Basisdienstverlening;
- Kwaliteitscirkels;
- Intensivering Informatieproducten (IP);
- Intensivering Relatiemanagement (RM);
- Project Zakelijke klant;
- Fundament procesoptimalisatie registers en examens.

### C.4.7 DUO - Handelingsperspectief 2 - Versnellen van Digitale Agenda

DUO is in haar dagelijkse dienstverlening voor een aanzienlijk deel afhankelijk van hetgeen overheid breed aan gemeenschappelijk te gebruiken digitale stelsels en voorzieningen ter beschikking staat. Feitelijk bepaalt het tempo van ontwikkelingen van de GDI (maar ook de basisregistraties) de mate waarop DUO haar dienstverlening verder kan ontwikkelen. De in de deelsporen van het versnellen van de digitale agenda genoemde intensiveringen dragen hieraan bij.

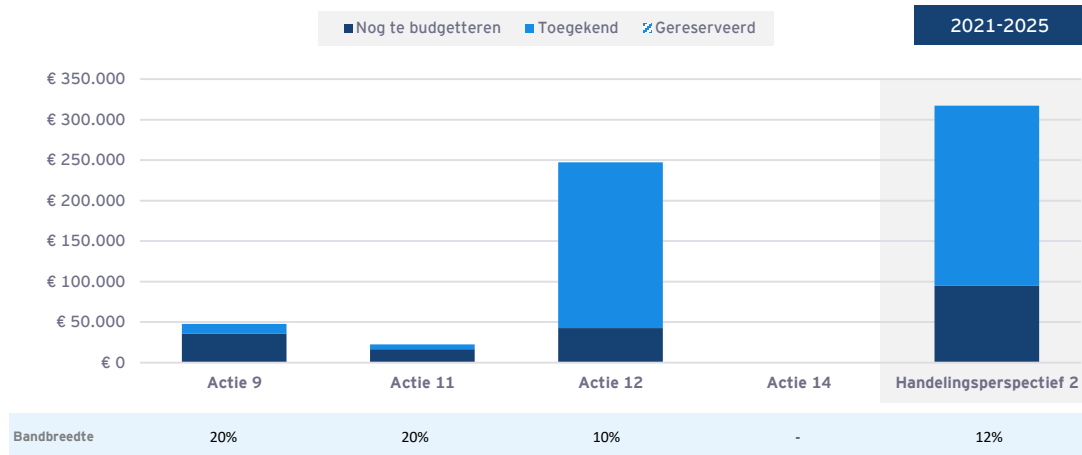
Als gevolg van toenemende risico's op beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van de dienstverlening acht DUO een substantiële versterking van de informatieveiligheid nodig. Aandacht voor datagovernance is in lijn met wat DUO ook vindt en doet. Dit betekent veel regie, aandacht en het verder professionaliseren van gegevensmanagement.

Voor de continuïteit van de applicaties/systemen heeft DUO inmiddels het LCM-proces werkend en zijn structurele middelen voor de middellange termijn geborgd (structureel tot en met 2025 en exclusief het programma Doorontwikkelen BRON). Zie ook eerder toegelicht onder 'algemene uitgangspunten'.

### C.2.8 DUO - Handelingsperspectief 2 - Actie 9 - Versterken van het digitale grondvlak

DUO onderkent de noodzaak van het continue door ontwikkelen van het GDI, nieuwe versies van de basisregistraties alsmede mogelijkheid van real-time data ontsluiting uit basisregistraties via API's en het ontwikkelen van platforms voor digitale klantinteractie en gegevens.

Figuur C.4.3: DUO - Perspectief 2 - Raming totaal, 2021-2025, [x1.000]



Figuur C.4.4: DUO - Perspectief 2 - Raming in de tijd, nog te budgetteren (totaal minus toegekend en gereserveerd), [x1.000]

Nog te budgetteren	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal [2021-2025]	2026	2027	2028	2029	2030	Totaal [2021-2030]	Structureel
Actie 9 - Versterken van het digitale grondvlak	€ 1.704	€ 7.243	€ 7.233	€ 9.571	€ 9.916	€ 35.666	€ 9.916	€ 9.916	€ 9.916	€ 9.916	€ 9.916	€ 85.246	€ 9.916
Actie 11 - Opschalen digitale stelsels en organiseren datagovernance	€ 889	€ 3.807	€ 3.807	€ 4.129	€ 3.807	€ 16.441	€ 3.807	€ 3.807	€ 3.807	€ 3.807	€ 3.807	€ 35.478	€ 3.807
Actie 12 - Borg de continuïteit van bestaande digitale systemen	€ 3.550	€ 3.550	€ 10.800	€ 11.900	€ 13.000	€ 42.800	€ 52.178	€ 55.840	€ 57.140	€ 56.540	€ 56.740	€ 321.238	€ 56.740
Actie 14 - Het ontwikkelen en aantrekken van ICT- en data-expertise	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
<b>Totaal</b>	€ 6.144	€ 14.600	€ 21.840	€ 25.600	€ 26.724	€ 94.907	€ 65.902	€ 69.564	€ 70.864	€ 70.264	€ 70.464	€ 441.962	€ 70.464

#### Meegenomen kosten(soorten) - DUO - Actie 9

- Ontwikkeluren voor DUO op structureel niveau;
- Structurele ICT-capaciteit;
- Instandhoudingskosten platforms;
- Hosting ICT-infrastructuur;
- Autonome groei van hard- en software.

#### Expliciet niet meegenomen kosten(soorten) - DUO - Actie 9

- Aansluitingskosten op GDI;
- Aansluiting op Digitale Identiteit;
- Benodigde aanpassingen door 'regie op gegevens';
- Doorbelasting van grootschalig en gemeenschappelijk gebruik van digitale stelsels;
- Bij het ontwikkelen van platformen voor gegevens en diensten voor digitale klantinteractie (om snel en eenvoudig digitale toepassingen samen te stellen en te kunnen ontsluiten) zijn op dit moment alleen de kosten voor systeemontwikkeling en beheer geraamd. Voorzieningen en de kosten om applicaties daarop aan te sluiten zijn in deze fase van het proces moeilijk in te schatten en daarom niet meegenomen in de kwantificering.

#### Randvoorwaarden & afhankelijkheden

Meer regie op eigen gegevens vraagt om zeer forse investeringen bij de uitvoering om het integrale klantbeeld terug te kunnen geven in al haar multi-realiteit. DUO heeft bijvoorbeeld geen organisatie en teams ingericht voor het kunnen afhandelen van multiproblematiek.

Randvoorwaardelijk zijn zowel het door ontwikkelen en uitbesteden van generieke ICT taken (hosting) naar ODC-Noord (gepland vanaf 2022) als voldoende middelen voor de autonome groei van hard- en software; deze kosten zijn dus ook meegenomen in de kwantificering en kunnen niet los worden gezien van de

betreffende actie.

DUO benadrukt van het belang van het in-scope trekken van de doorontwikkeling van (basis)registratie door deze te voorzien van moderne API's <sup>C.4</sup> voor real-time ontsluiting. Dit resulteert in een randvoorwaardelijk technische fundament om op moderne wijze gegevens te kunnen uitwisselen. De impact kan beperkt worden door daadwerkelijk ook de maatwerk ICT (en achterliggende techniek soorten) fors terug te brengen ten gunste van standaard I-platformen.

#### C.4.9 DUO - Handelingsperspectief 2 - Actie 11 - Opschalen digitale stelsels en organiseren datagovernance

Als gevolg van toenemende risico's op beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van de dienstverlening, acht DUO een substantiële versterking van de informatieveiligheid nodig. Dit betekent grosso modo een verdubbeling van het nu beschikbare budget, gebaseerd op benchmarks van DUO ten opzichte van andere organisaties, die op het gebied van beveiliging over een vergelijkbaar volwassenheidsniveau beschikken. Aandacht voor datagovernance is in lijn met wat DUO ook vindt en doet, waarbij het belangrijkste aspect is het metadateren van data <sup>C.5</sup>. Dit betekent veel regie, aandacht en het verder professionaliseren van gegevensmanagement gericht op het structureel borgen van de kwaliteit en betrouwbaarheid van gegevens/informatie, compliant te zijn en continu te verbeteren.

#### Meegenomen kosten(soorten) - DUO - Actie 11

- Gegevensbescherming;
- Verbeteren datakwaliteit;
- Ontwikkelen gegevens management;
- Realiseren van kennisborging architectuur, analyse en ontwerp;
- Borging CMDB's (Configuration Management Data Base) <sup>C.6</sup>.

<sup>C.4</sup> Een application programming interface (API) is een verzameling definities op basis waarvan een computerprogramma kan communiceren met een ander programma (meestal in de vorm van bibliotheken).

<sup>C.5</sup> Metadateren is het beschrijven van karakteristieken van gegevens (data over data).

<sup>C.6</sup> Een database voor configuratiebeheer is een database die door een organisatie wordt gebruikt om informatie over hardware- en softwareactiva op te slaan.

#### **Expliciet niet meegenomen kosten(soorten) – DUO – Actie 11**

- Slechts gekeken naar eigen gegevens en systemen, geen Rijksbrede aansluitingen;
- Implementatie/ aansluiting op SDG.

#### **Randvoorwaarden & afhankelijkheden**

Intensiveren van te nemen maatregelen om de informatieveiligheid blijvend te beheersen is noodzakelijk in verband met toenemende risico's op beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van de dienstverlening.

Datamanagement is niet alleen een professionalisering van data en gegevens op basis van een visie, maar ook een organisatie-, proces- en inregelvraagstuk.

#### **C.4.10 DUO - Handelingsperspectief 2 - Actie 12 - Borg de continuïteit van bestaande digitale systemen**

De methodiek LCM heeft tot gevolg dat is afgestapt van incidentele naar structurele projectfinanciering en stelt DUO in staat beheer, onderhoud en vervanging van systemen meerjarig te plannen in een zogenoemde 'roadmap'. De mogelijkheid om meerjarig goed te plannen maakt het mogelijk het meerjarig benodigde budget te bepalen en een financieringsarrangement op de lange termijn met OCW af te spreken. Hiermee is de continuïteit van digitale systemen op de langere termijn geborgd.

De benodigde middelen voor LCM zijn over de periode 2021 tot en met 2030 in de kwantitatieve raming opgenomen. Hier staat echter een gedeeltelijke dekking tegenover, namelijk over de periode 2021 tot en met 2025 (exclusief doorontwikkelen BRON). De reden hiervan is dat op het moment dat werd besloten DUO structureel te compenseren voor LCM (Voorjaarsnota 2019) er binnen de OCW-begroting dekking aanwezig was t/m 2025. De structurele dekking, in 2026 en verder, zou in eerste instantie door toekomstige besparingen als gevolg van effecten van beleidsmaatregelen

gerealiseerd worden. Ondertussen is echter duidelijk dat die beleidsmaatregelen niet of nauwelijks wat gaan opleveren, waardoor dekking voor LCM na 2026 wegvalt. De nog te dekken LCM reeks over de periode 2026 ten met 2030 is geraamd op ruim € 268 miljoen (inclusief doorontwikkelen BRON).

Onder dit actiepunt zijn (daarnaast) ook de verbeterplannen informatiehuishouding Juiste en toegankelijke is nodig voor de dagelijkse bedrijfsvoering van de overheid zelf. Dit vraagt om standaardisatie, harmonisatie van het beleid voor informatiehuishouding en instrumenten, die nodig zijn die de duurzame toegankelijkheid van informatie te borgen (= hulpmiddelen die ervoor zorgen dat we informatie ook over een paar jaar nog steeds makkelijk kunnen terugvinden en dat die informatie nog steeds leesbaar is). Dat betekent het formuleren van eisen aan informatiesystemen gaan stellen die de informatie van nu voor straks moeten bewaren. Al deze elementen komen samen in een actieplan informatiehuishouding.

#### **Meegenomen kosten(soorten) – DUO – Actie 12**

- Vernieuwing en modernisering via LCM (Applicatie en Infrastructuur Life Cycle management);
- Het moderniseren van systeemontwikkeling door middel van busdevop teams en het verhogen van de volwassenheid m.b.t. Agile werken is een continu proces. Dit met als doel om de voortbrenging van (systeem)veranderingen meerjarig beheerst te laten verlopen gericht op verbetering van de effectiviteit en productiviteit;
- Verbeterplannen informatiehuishouding.

#### **Randvoorwaarden & afhankelijkheden**

Goede informatiehuishouding is een randvoorwaarde voor een goede informatievoorziening en een noodzakelijk element in onze democratische rechtsstaat en is ook hard nodig voor een beter samenspel tussen Kamerleden, kabinet en ambtenaren.



#### C.4.11 DUO - Handlingsperspectief 5 – Verbeteren van Statuur en Aantrekkelijkheid van de Uitvoering

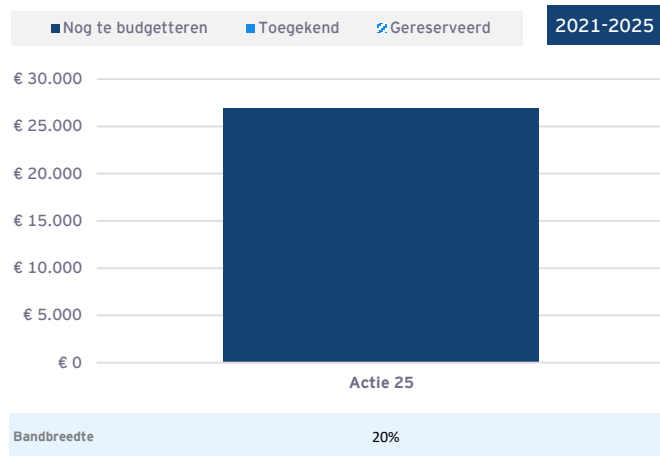
DUO bevestigt de noodzaak om permanent te investeren in mensen qua kennis/kunde. In 2019 zijn alle DUO-onderdelen met elkaar in gesprek gegaan over de ontwikkeling van DUO in komende jaren en de veranderende behoefte als gevolg daarvan. Uitdagingen zijn het grootschalige vervangingsvraagstuk (uitstroom personeel), (op sommige plekken) een betere match tussen mens en werk realiseren en de toenemende mate van digitalisering van werkzaamheden. Hiervoor is een meerjarig strategisch personeelsplan opgesteld, waarin deze ontwikkelingen nader zijn uitgewerkt. Dit plan raakt een aantal vraagstukken en benodigde interventies, zoals in de WaU wordt voorzien en vormt hiermee dus ook de basis van de kwantificering.

#### C.4.12 DUO - Handlingsperspectief 5 - Actie 25 - Investeren in de kwaliteit van mensen

Het handelingsperspectief “Vergroten aantrekkelijkheid en statuur van de uitvoering” kent een aantal acties, waaronder “Investeren in de kwaliteit van mensen”. Voor de betreffende actie is een aantal doelen/ oplossingsrichtingen beschreven (bron: Hand-out stand van zaken WaU, december 2020):

- Rijksbreed strategisch personeelsbeleid;
- Inzet van Rijkstrainees;
- Management Development trajecten;
- Als eis binnen management development van de ABDTOP geldt dat voor de DG of SG functie significante ervaring is vereist buiten een beleidsdepartement, zoals ervaring op het gebied van uitvoering;
- Mobiliteit stimuleren.

Figuur C.4.5: DUO - Perspectief 5 - Raming totaal, 2021-2025, [x1.000]



Figuur C.4.6: DUO - Perspectief 5 - Raming in de tijd, nog te budgetteren (totaal minus toegekend en gereserveerd), [x1.000]

Nog te budgetteren	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal [2021-2025]	2026	2027	2028	2029	2030	Totaal [2021-2030]	Structureel
Actie 25 - Investeren in de kwaliteit van mensen	€ 1.841	€ 7.441	€ 6.822	€ 5.431	€ 5.432	€ 26.967	€ 5.432	€ 5.432	€ 5.432	€ 5.432	€ 5.432	€ 54.126	€ 5.432
Totaal	€ 1.841	€ 7.441	€ 6.822	€ 5.431	€ 5.432	€ 26.967	€ 5.432	€ 5.432	€ 5.432	€ 5.432	€ 5.432	€ 54.126	€ 5.432

DUO heeft de als vierde genoemde actie (MD-beleid van ABDTOP) buiten scope geplaatst in deze uitwerking omdat hier zeer beperkt tot geen invloed kan worden uitgeoefend. Verder is gekozen om een element toe te voegen: "kosten nieuwe functies en begeleiden van werk naar werk". Motivatie hiervoor is dat ingrijpende veranderingen (veranderende omgeving, veranderde rol overheid, intensiveren opleidingen), gecombineerd met meer aandacht voor de match mens en werk, ertoe kan leiden tot uitstroom van medewerkers. Daar zijn kosten mee gemoeid die DUO inzichtelijk wenst te maken. Daarnaast volgt er vanuit de andere handelingsperspectieven een grotere behoefte aan capaciteit en er worden mogelijk nieuwe specialismen ingezet/ nieuwe functies gecreëerd. Denk bijvoorbeeld aan meer data analytics/ data uitwisseling (versnellen digitale agenda), data gedreven preventie en data scientists (toekomstbestendige dienstverlening). Deze nieuwe functies dienen bijvoorbeeld gewaardeerd te worden, hetgeen (incidentele) kosten met zich meebrengt.

#### **Meegenomen kosten(soorten) - DUO - Actie 25**

- Rijksbreed strategisch personeelsbeleid;
- Inzet van Rijkstrainees;
- Management Development trajecten;
- Mobiliteit stimuleren;
- Kosten nieuwe functies en begeleiden werk naar werk.

#### **Expliciet niet meegenomen kosten(soorten) - DUO - Actie 25**

- Eventuele kosten (o.a. frictiekosten inrichting organisatie) gekoppeld aan actie 24 van de WaU (gelijke waardering) zijn in de voorliggende uitwerking van actie 25 niet meegenomen.
- Kosten wegnemen ervaren belemmeringen t.b.v. verbetering inzet Rijkstrainees bij DUO (denk huisvesting, boven-formatieve plaatsingen) zijn als PM opgenomen;
- Procedurele en financiële belemmeringen binnen werving-, selectie- en plaatsingsprocedures wegnemen (als PM);

- Investerings in human capital en strategie voor het binnenhalen en vasthouden van ICT-skills (zie WaU actie nr. 14) zijn beperkt, in de vorm van opleidingsbudgetten en kosten van werving en selectie. De verwachting is dat de inhuur van data-scientists, door hogere tarieven dan gemiddeld, meerkosten tot gevolg heeft. Binnen DUO zullen hiervoor waarschijnlijk nieuwe functies gecreëerd gaan worden, al dan niet met tijdelijke externe inhuur in combinatie met het opleiden van ICT-klasjes. Deze meerkosten (hogere inschaling) en intensivering van opleidingen zijn niet meegenomen in de meerjarenraming.

Toelichting op kosten in lijn met bovenstaande opsommingen

1. Rijksbreed strategisch personeelsbeleid;
- Meer afstemmen en samenwerkingsverbanden aangaan met o.a. kerndepartementen (bijvoorbeeld domeintafel P&O). Dergelijke samenwerkingsverbanden vragen extra capaciteit van met name de afdeling HR van DUO. Structureel € 110K personele kosten voor 1 FTE.
  - M.b.t. krapte op de arbeidsmarkt en een sterk toenemende wervingsbehoefte (vervangingsvraagstuk) is er behoefte aan een arbeidsmarktstrategie om proactief werven te realiseren. DUO voorziet dat hier de komende jaren € 400K overige kosten per jaar voor nodig is voor o.a. employer branding, tooling t.b.v. werving en strategische partnerships. Onderbouwing kosten via kostenraming huidige arbeidsmarktstrategie + toegenomen behoefte aan werving vanuit overige WaU acties (o.a. datascientists).
  - M.b.t. investeren in de ontwikkeling van de medewerker met oog op veranderende omgeving en veranderende van de rol overheid voorziet DUO dat er in de jaren 2021 t/m 2025 jaarlijks ca. € 1.000 per medewerker nodig is voor generieke ontwikkeling van de DUO medewerker en leeraanbod m.b.t. redelijkheid, billijkheid en proportionaliteit

toepassen in relatie tot dienstverlening/ de menselijke maat, samenspel politiek, beleid, wet- en regelgeving en uitvoering speciaal voor DUO-medewerkers: gerekend met ca. € 1.000,- per medewerker \* ca. 3.000 medewerkers = € 3 miljoen.

- Vrijmaken van personeel (tijd gunnen) om opleidingen te volgen: incidenteel vergt dat ca. 2% van de loonsom ofwel ca. € 2 miljoen en structureel € 500K voor instromers en nieuwe ontwikkelingen.

## 2. Inzet van (Rijks)trainees stimuleren

- Organisatiebreed traineebeleid: er is daarbij o.a. aandacht voor uitwisselbaarheid van trainees;
- Externe begeleiding/ trainingen/ sessies, specifiek voor trainees;
- Verlenging pilot MBO-trainees;
- Continuering bijdrage aan Rijkstraineeprogramma (zie MA DUO 2021).

Incidenteel € 110K personele kosten, structureel € 110K personele kosten en € 512K structurele overige kosten.

## 3. Management Development trajecten

- Continuëren en doorontwikkeling MD-programma DUO (o.a. om cultuuromslag/ inhaalslag te maken). Kostenraming gebaseerd op afgerond MD-programma DUO 2014-2016;

Incidenteel € 220K personele kosten en € 380K overige kosten, structureel € 300K overig kosten.

## 4. Mobiliteit stimuleren

- Belemmeringen wegnemen (o.a. bovenformatief), procedurele en financiële belemmeringen binnen werving-, selectie- en plaatsingsprocedures wegnemen (o.a. eerst intern Rijk werven).

- Rijksbreed samenwerken als het gaat om P-schouw resultaten, transparanter en toegankelijker maken van tijdelijke en structurele nieuwe werkplekken. Bijdragen aan het ontwikkelen van een dergelijk platform/ samenwerkingsverband.

Incidenteel € 220K personele kosten, structureel PM.

## 5. Kosten nieuwe functies en begeleiden werk naar werk.

- Ingrijpende veranderingen (veranderende omgeving, veranderde rol overheid, intensiveren opleidingen), gecombineerd met meer aandacht voor de match mens en werk, ertoe kan leiden tot uitstroom van medewerkers. Daar zijn kosten mee gemoeid die DUO inzichtelijk wenst te maken. Daarnaast volgt er vanuit de andere handelingsperspectieven een grotere behoefte aan capaciteit en er worden mogelijk nieuwe specialismen ingezet/ nieuwe functies gecreëerd. Denk bijvoorbeeld aan meer data analytics/ data uitwisseling (versnellen digitale agenda), data gedreven preventie en data scientists (toekomstbestendige dienstverlening). Deze nieuwe functies dienen bijvoorbeeld gewaardeerd te worden, hetgeen (incidentele) kosten met zich meebrengt.

Incidenteel € 300K overige kosten, structureel € 500K overige kosten.

### Randvoorwaarden & afhankelijkheden

Er is een afhankelijkheid met de uitwerkingen van de acties binnen de handelingsperspectieven m.b.t. dienstverlening en digitale agenda. Een toegenomen FTE behoefte resulteert in een grotere behoefte aan middelen t.b.v. werving en selectie, zeker daar waar het schaarse functies betreft (denk o.a. data scientists). Bij de uitwerking van voorliggende actie is rekening gehouden met een grotere behoefte aan middelen t.b.v. werving en selectie.



## Rijksbreed - Maatwerk, Digitale agenda en Statuur

Voor het kwantificeren van Rijksbrede initiatieven is samengewerkt met contactpersonen van het ministerie van BZK. Hierbij is een drietal handelingsperspectieven onderwerp geweest van kwantificering, zijnde;

- Handelingsperspectief 1 - *Toekomstbestendige dienstverlening*, omtrent het doorvoeren van een Rijksbrede maatwerkplaats;
- Handelingsperspectief 2 - *versnellen digitale agenda*, omtrent het doorvoeren van Rijksbrede GDI, digitale identiteit, regie op gegevens, governance code, datastelsel, Single Digital Gateway en Rijksbrede ontwikkeling van ICT kennis en kunde;
- Handelingsperspectief 5 - *versterken van statuur en aantrekkelijkheid van de uitvoering*, omtrent een Rijksbrede academie voor toezicht, beleid en uitvoering.

### C.5.1 Rijksbreed - Handelingsperspectief 1 - Actie 5 - Één organiseermodel voor maatwerk

Voor 1 organiseermodel voor maatwerk als Rijksoverheid is (naast de individuele maatwerkplaatsen binnen de uitvoeringsorganisaties) tevens budget nodig om initiatieven met elkaar te verbinden, maatwerkacademie op te zetten etc.

#### Meegenomen kosten(soorten) - Rijksbreed - Actie 5

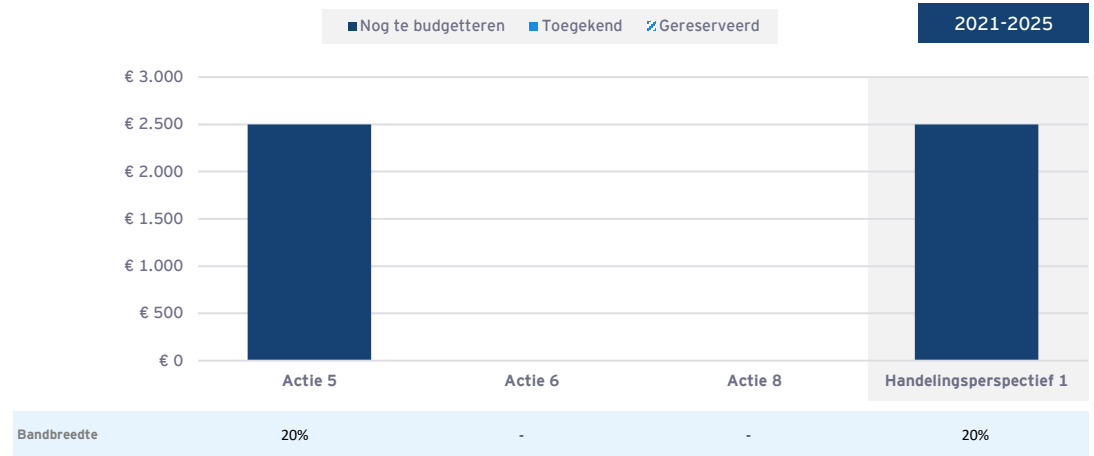
- Overzicht en verbinden Rijksbrede maatwerk initiatieven;
- Maatwerk academie;
- Onderzoek naar belemmerende factoren voor maatwerk;
- Verder ontwikkelen toolbox voor maatwerk.

Raming van incidentele (2 jaar) programmakosten.

#### Randvoorwaarden & afhankelijkheden

Startjaar 2022

Figuur C.5.1: Rijksbreed - Perspectief 1 - Raming totaal, 2021-2025, [x1.000]



Figuur C.5.2: Rijksbreed - Perspectief 1 - Raming in de tijd, nog te budgetteren (totaal minus toegekend en gereserveerd), [x1.000]

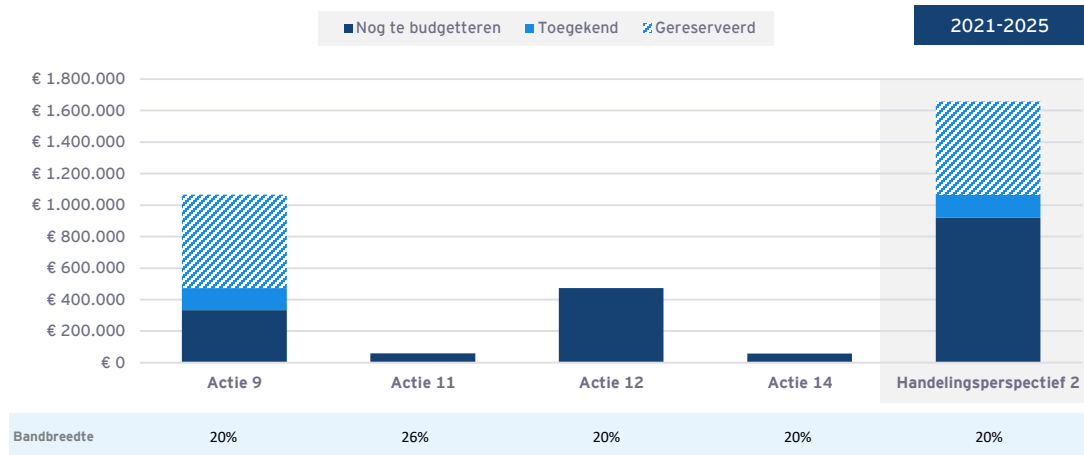
Nog te budgetteren	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal [2021-2025]	2026	2027	2028	2029	2030	Totaal [2021-2030]	Structureel
Actie 5 - één organiseermodel voor maatwerk	€ 0	€ 1.250	€ 1.250	€ 0	€ 0	€ 2.500	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 2.500	€ 0
Actie 6 - één organiseermodel voor multiproblematiek	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Actie 8 - fundament continue op orde	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
<b>Totaal</b>	€ 0	€ 1.250	€ 1.250	€ 0	€ 0	€ 2.500	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 2.500	€ 0

### C.5.2 Rijksbreed - Handlingsperspectief 2 - Versnellen van Digitale Agenda

Huidige context overzicht - zie rapporten Werk aan Uitvoering (ABD TOP consult) en het position paper Versnellen Digitale Agenda;

1. Kern pijler 2: Digitaal is een onmisbaar aanvullend kanaal geworden. Digitalisering biedt belangrijke kansen voor onze dienstverlening aan burgers en ondernemers. We bouwen daarop door met een NL datastrategie met belangrijke waarborgen en instrumenten voor burgers (privacy, regie op gegevens, machtigingsvoorzieningen). De digitale infrastructuur is het fundament en mag geen sluitpost zijn - we moeten op de digitale infrastructuur kunnen vertrouwen. Vraagt investeren in opruimen en vernieuwen, zowel in systemen als in ICT-kennis en -kunde.
2. Onderdelen van de digitale agenda zijn qua richting al lopende acties waarop voortgebouwd en versneld wordt (zoals de datastrategie, de werving van ICT-expertise en ook de aanpassing van governance en financiering GDI). De wijze en snelheid van realisatie van de werkagenda is afhankelijk van de middelen die hiervoor beschikbaar gemaakt worden. Dat is aan het nieuwe kabinet.
3. BZK is gevraagd de kosten in kaart te brengen voor spoor 2 Versnellen van de Digitale Agenda. Hiervoor zijn cijfers op een aantal grote onderdelen van de agenda aangeleverd, waarvoor een onderbouwing (analyse, onderzoeksrapport) beschikbaar is. Deze analyses en onderzoeken hebben vanuit de beleidsverantwoordelijkheid van BZK voor digitale overheid een brede scope (breder dan de 4 uitvoeringsorganisaties die nu in scope zijn van de uitvraag).

Figuur C.5.3: Rijksbreed - Perspectief 2 - Raming totaal, 2021-2025, [x1.000]



Figuur C.5.4: Rijksbreed - Perspectief 2 - Raming in de tijd, nog te budgetteren (totaal minus toegekend en gereserveerd), [x1.000]

Nog te budgetteren	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal [2021-2025]	2026	2027	2028	2029	2030	Totaal [2021-2030]	Structureel
Actie 9 - Versterken van het digitale grondvlak	€ 0	€ 0	€ 57.700	€ 121.900	€ 153.165	€ 332.765	€ 178.931	€ 218.246	€ 218.246	€ 218.246	€ 218.246	€ 1.384.680	€ 218.246
Actie 11 - Opschalen digitale stelsels en organiseren datagovernance	€ 13.492	€ 16.253	€ 14.332	€ 17.903	-€ 2.993	€ 58.986	-€ 34.841	-€ 31.924	-€ 18.069	€ 12.924	€ 12.924	€ 12.924	€ 12.924
Actie 12 - Borg de continuïteit van bestaande digitale systemen	€ 0	€ 148.000	€ 207.000	€ 59.000	€ 59.000	€ 473.000	€ 59.000	€ 59.000	€ 59.000	€ 59.000	€ 59.000	€ 768.000	€ 59.000
Actie 14 - Het ontwikkelen en aantrekken van ICT- en data-expertise	€ 733	€ 8.330	€ 15.120	€ 16.300	€ 15.600	€ 56.083	€ 12.180	€ 8.880	€ 7.580	€ 6.280	€ 5.280	€ 96.283	€ 5.280
<b>Totaal</b>	€ 14.224	€ 172.583	€ 294.152	€ 215.103	€ 224.772	€ 920.834	€ 215.270	€ 254.202	€ 266.757	€ 296.450	€ 295.450	€ 2.248.963	€ 295.450

Dit is vermeld in de toelichting bij de cijferreeksen. Er is regelmatig overleg geweest om dublering van kosten te minimaliseren m.b.t. de Uitvoeringsorganisaties in scope van de kwantificering van dit onderzoek.

#### **Afhankelijkheden, uitgangspunten en randvoorwaarden**

- Het realiseren van de digitale agenda kan niet zonder extra investeringen. Het vrijmaken van tijd, capaciteit, expertise en financiële middelen is noodzakelijk;
- De stijging van IT kosten met 15% heeft betrekking op de GDI. Dat is in de cijferreeks bij GDI verwerkt en ook toegelicht;
- De koppeling aan een samenhangende WaU-agenda is belangrijk. Digitalisering bevindt zich onder de motorkap. Het opruimen en vernieuwen van digitale systemen is vaak minder interessant, maar cruciaal voor het realiseren van de brede WaU agenda. Er liggen veel dwarsverbanden met de andere sporen: naar verbeteren dienstverlening, eenvoudiger wet- en regelgeving, intensiveren samenwerking binnen de driehoek en stuur van de uitvoering;
- Voor sommige onderdelen loopt een claim binnen het herstellfonds (RRF). Dit is opgenomen in de toelichting bij de cijfers. Duidelijkheid over deze claims komt in de loopt van dit jaar.

#### **C.5.3 Rijksbreed - Handelingsperspectief 2 - Actie 9 - Versterken van het digitale grondvlak**

De generieke digitale Infrastructuur (GDI) ondersteunt dienstverleners met een publieke taak bij de inrichting van hun digitale dienstverlening aan burgers en bedrijven en waar nodig ook bij hun onderlinge digitale samenwerking. De GDI is randvoorwaardelijk voor een herkenbare publieke dienstverlening. De GDI bevat de generieke bouwstenen die nodig zijn om het bovenstaande te bereiken.

#### **Meegenomen kosten(soorten) - Rijksbreed - Actie 9**

- Generieke Digitale Infrastructuur (GDI);
- Digitale identiteit;
- Regie op gegevens.

#### **Expliciet niet meegenomen kosten(soorten) - Rijksbreed - Actie 9**

- Aansluitingskosten van uitvoeringsorganisaties op GDI;
- Aansluiting op Digitale Identiteit door uitvoeringsorganisaties;
- Benodigde aanpassingen bij uitvoeringsorganisaties door 'regie op gegevens'.

Het onderdeel van de kosteninschatting voor de digitale identiteit is dezelfde die is ingebracht in het kader van het RRF (EU Recovery and Resilience Fund). Deze opgave geldt voor alle uitvoeringsorganisaties. Daarop dient gelet te worden bij eventuele extrapolatie van de kosten.

De opgevoerde kosten betreffen de kosten die nu omgaan in de GDI uitgaand van de huidige prognoses t.a.v. gebruik etc. De reeds gereserveerde kosten worden nu volgens een verdeelsleutel opgebracht door departementen en medeoverheden. BZK werkt in samenwerking met de uitvoeringsorganisaties momenteel aan een nadere onderbouwing van de meerjarige kosten voor de GDI.

Voor de noodzakelijke vernieuwing van de generieke digitale infrastructuur die door alle overheden gebruikt wordt gaat het om een bedrag van € 67mln. per jaar. De huidige Investeringspost heeft een looptijd tot en met 2022 en wordt in 2021 geëvalueerd. Besluitvorming over continuering moet nog plaatsvinden. Voor de stijging van de beheer- en exploitatiekosten o.a. als gevolg van toenemende (Europese) eisen, privacy- beveiliging, Life Cycle Management (LCM), groei in gebruik, gaat het om een geraamde stijging van 15% per jaar t/m 2026, gebaseerd op ervaringsgegevens.

Dit percentage kent een hoger onzekerheidsgehalte dan de rest van de bedragen. Deze middelen zijn niet voorzien in de huidige begroting. De reeks na 2026 is horizontaal doorgetrokken omdat we er ook vanuit gaan dat er kostenbesparing gerealiseerd kunnen worden in de komende 5 jaar.

In het 'percentage reeds gereserveerd' is rekening gehouden met de taakstelling op de GDI die het kabinet heeft opgelegd aan de Belastingdienst.

Het onderdeel van de kosteninschatting voor Regie op gegevens is gebaseerd op een MKBA van Ecorys. De maatschappelijke baten in de MKBA Ecorys zijn voor 3 toepassingsgebieden van regie op gegevens geraamd op per saldo (dus met aftrekt geraamde kosten) jaarlijks € 6,5 miljoen; op Contante Waarde over de investeringsperiode (15 jr) rekent Ecorys met een veelvoud daarvan (> € 600 miljoen).

#### **Randvoorwaarden & afhankelijkheden**

In zijn algemeenheid geldt dat de ambitie van een nieuw kabinet op de kwaliteit van de digitale dienstverlening van de overheid en de snelheid en mate van verplichting van internationale afspraken m.b.t. digitale dienstverlening een belangrijke randvoorwaarde is.

Voor regie op gegevens geldt sterke afhankelijkheid van regelgeving ten behoeve van de Wet Digitale Overheid tranche II en aanpassingen in BRP en andere regels t.a.v. de basisregistraties; de kosten aan ZBO en gemeentelijke kant hangen sterk af van vorderingen API-gewijze ontsluiting (Haal Centraal e.v.); een PM post is tevens de inzet (kosten) voor coördinatie op toezicht op naleving van eisen en randvoorwaarden (ACM, AP, AT e.a.) vanaf t+2.

#### **C.5.4 Rijksbreed - Handelingsperspectief 2 - Actie 11 - Opschalen digitale stelsels en organiseren datagovernance**

Betreft opschalen digitale stelsels en organiseren datagovernance, zoals ook opgenomen in de NL Digitaal: Interbestuurlijke Datastrategie Nederland. Betreft daarnaast ook het uitvoeren van serie van use cases en het invoeren van een gereedschapskist.

Hieronder valt:

- 'Ja, mits' op datagebruik: in de toekomst worden afwegingen over de inzet van data voor maatschappelijke opgaven integraal gemaakt, met betrokkenheid van politiek, rechtspraak en uitvoering. Verantwoordelijkheid voor data is helder belegd, enerzijds binnen domeinen en anderzijds op systeemniveau, waarbij er één interbestuurlijk aanjager voor systeemfuncties is. Concreet valt hieronder:
  - Het opzetten en inregelen van een regelgevende testomgeving: dit is een veilige omgeving binnen de overheid of toezichthouder voor zowel bedrijven als overheden om data-initiatieven te beproeven. Hierin worden beslissingsmakers op het juiste niveau uit de wetgevende, rechtsprekende en uitvoerende machten snel betrokken. Ook wordt actieve ondersteuning geboden om de haalbaarheid van het initiatief te vergroten, bijvoorbeeld door constructieve advisering over wet- en regelgeving of technologie.
  - Het opzetten van de dataorganisatie geleid door een interbestuurlijk aanjager met meerdere rollen bij systeemkwesties (kaderstelling, culturomslag, keten overstijgende zaken, etc. (zie paragraaf 6.1.3 van de Interbestuurlijke Datastrategie )



- **Systeemfuncties:** in 2025 is het veel makkelijker om datagedreven te werken door de opbouw van systeemfuncties. Hieronder valt bijvoorbeeld een federatief datastelsel (voortbouwend op de basisregistraties), waarin data lokaal beheerd blijft, maar voor gebruik over silo's en organisaties heen toegankelijk, legitiem en begrijpelijk is gemaakt middels collectieve, verplichtende afspraken. Deze verplichtende afspraken komen vanuit use cases en best practices, met bewezen meerwaarde en werkbaarheid, tot stand. Concreet valt hieronder;
  - Het federatief datastelsel met o.a. ontsluiting, een centraal publicatiepunt, een gemeenschappelijk toegangssysteem (zie paragraaf 6.2.1 van de Interbestuurlijke Datastrategie).
- **Waarde in de domeinen:** richting 2025 wordt significante maatschappelijke waarde gerealiseerd met een aanpak van klein doen. Er is zicht op de belangrijkste datatoepassingen per domein en welke data daarvoor beschikbaar en nodig is. De successen uit deze domein portfolio's van use cases worden snel opgeschaald. Concreet valt hieronder:
  - Een centraal aanbod van gecertificeerd veilige infrastructuur en benodigde software, een 'datagereedschapskist', zou een grote doorbraak betekenen voor dataspecialisten bij de overheid. Dit is vergelijkbaar met een werkplek toegesneden op dataspecialisten in verschillende rollen, maar vraagt bij verstandige inkoop veel minder eigen beheer dan een 'normale' werkplek. Een centraal alternatief zou organisaties helpen veel sneller met data aan de slag te gaan en veelvuldig leergeld uitsparen. (zie paragraaf 6.2.2 van de Interbestuurlijke Datastrategie )
- Het uitvoeren van een set van data use cases, geordend op waarde. Daarbij worden tegelijk systeemfuncties opgebouwd.

#### **Meegenomen kosten(soorten) - Rijksbreed - Actie 11**

- Data-stelsel; Toegangspunt, publicatiepunt, toegangssysteem;
- Regelgevende testomgeving en dataorganisatie;
- Use cases datastrategie, inclusief gereedschapskist.

Personele middelen: op basis van behoefte aan FTE in verschillende rollen, met gemiddelde werkgeverskosten van €130K per jaar per fte.

Technologiekosten: geschat op basis van technologie nodig voor het ontwikkelen en opereren van verschillende systeemfuncties met uitzondering van gemeenschappelijk toegangssysteem en gebruikelijke licentiekosten voor tools.

#### **Randvoorwaarden & afhankelijkheden**

Kan direct in gang gezet worden. Startjaar 2021.

#### **C.5.5 Rijksbreed - Handelingsperspectief 2 - Actie 12 - Borg de continuïteit van bestaande digitale systemen**

Uitvoeringsorganisaties moeten in staat worden gesteld hun ICT systemen op orde te brengen en te houden. Dit vraagt om het opstellen en implementeren van meerjarige onderhoudsplannen. Specifiek aandachtspunt is bekostiging en implementatie van Rijksbrede kaders en horizontale (EU-)regelgeving.

#### **Meegenomen kosten(soorten) - Rijksbreed - Actie 12**

- Rijksbrede kosten voor Single Digital Gateway (SDG);
- Kosten zijn inclusief de kosten voor uitvoeringsorganisaties, provincies, gemeenten en waterschappen.

#### **Expliciet niet meegenomen kosten(soorten) - Rijksbreed - Actie 12**

- Once Only Technical System (OOTS)

Basis van de raming is het rapport 'Kostenberekening implementatie SDG-verordening', 26 oktober 2020, in opdracht van BZK. Daarbij is uitgegaan van kosten centrale scenario, midden variant. Waarbij gebruik is gemaakt van een kostenverdeling grofweg 30% personele kosten en 70% IT kosten.

De kosten vallen met name decentraal bij uitvoeringsorganisaties, provincies, gemeenten en waterschappen (investering € 292,6 miljoen en beheer € 58,5 miljoen) en beperkt centraal bij BZK/Logius (investering: € 2,5M miljoen beheer € 0,5 miljoen).

Het Once Only Technical System (OOTS) is nog niet meegenomen in de kostenberekening. Het uitvoeringsbesluit dat meer duidelijkheid geeft over het OOTS wordt vanaf medio 2021 verwacht.

#### **Randvoorwaarden & afhankelijkheden**

Een significant deel van de kosten start in 2022. Overheidsorganisaties zijn zelf verantwoordelijk voor implementatie in NL en dragen ook zelf de kosten. De Verordening heeft rechtstreekse werking en moet eind 2023 zijn geïmplementeerd.

Benodigde ICT-tools voor het YourEurope portaal zijn door de EC later opgeleverd dan gepland, mede hierdoor ligt enige vertraging voor wat betreft informeren voor de hand.

Het OOTS moet succesvol door de EC ontwikkeld worden met aansluitbare koppelvlakken. Dat is een majeure operatie met 27 lidstaten. Wanneer de EC het OOTS later dan gepland oplevert, kan dat consequenties hebben voor de implementatie in NL.

#### **C.5.6 Rijksbreed - Handelingsperspectief 2 - Actie 14 - Het ontwikkelen en aantrekken van ICT- en data-expertise**

Digitalisering heeft inmiddels impact op alle overheidsprocessen en op het werk van vrijwel alle ambtenaren. Ook bij het maken van beleid en de uitvoerbaarheid daarvan spelen digitale aspecten een belangrijke rol. Alleen met investeringen in ICT-kennis en -kunde kan een goedwerkende en digitaal veilige overheid gerealiseerd worden. Op de arbeidsmarkt zijn en blijven ICT'ers schaars, zodat de overheid lastig haar behoefte aan ICT-personeel kan vervullen<sup>C.7</sup>. Daarbij is de gemiddelde leeftijd van ICT'ers bij de overheid relatief hoog; de komende jaren vloeit veel ICT-kennis weg<sup>C.8</sup>. De behoefte aan die kennis neemt in de toekomst daarom alleen maar verder toe. Om niet-noodzakelijke inhuur terug te dringen en te voorkomen dat de overheid afhankelijk wordt van externen, is een investering in ICT-kennis van alle ambtenaren nodig.

#### **Meegenomen kosten(soorten) - Rijksbreed - Actie 14**

- Door ontwikkelen van het I-Partnerschap, een samenwerkingsverband tussen Rijksdienst, hoger onderwijs en het bedrijfsleven;
- Opzetten Rijksbrede PhD-pool op cybersecurity-gebied: fundamentele en toegepaste kennisontwikkeling bij het Rijk voor de maatschappelijke opgaven in cybersecurity;
- Ontwerpen Leerpaden voor ICT-professionals binnen het Rijk om zich verder te kunnen ontwikkelen op ICT-gebied;
- Rijksacademie voor Digitalisering en Informatisering Overheid (RADIO): RADIO organiseert opleidingen over digitalisering om de kennis van rijksambtenaren te verbeteren;
- Opzetten Permanent Educatie-systeem voor ICT-professionals binnen de Rijksdienst;
- Verdere Werving en matching ICT-professionals om de instroom van talent te vergroten door de Rijksoverheid in beeld te brengen bij de doelgroep en neer te zetten als aantrekkelijke ICT-werkgever;

<sup>C.7</sup> Parlementair onderzoek uitvoeringsorganisaties "Klem tussen balie en beleid", 2021

<sup>C.8</sup> onderzoeksrapport "Versterking ICT-werkgeverschap Rijk", Panteia, 2017

- Datastrategie: het opzetten van een trainingsprogramma en het verhogen van aantrekkelijkheid voor datatalent (zie paragraaf 6.3.3 en paragraaf 6.3.4 van de Interbestuurlijke Datastrategie).

#### **Expliciet niet meegenomen kosten(soorten) – Rijksbreed – Actie 14**

- Capaciteit van deelnemende organisaties om in deze initiatieven te participeren.

Op gebied van aantrekken en ontwikkelen ICT expertise moet voorkomen worden dat overheid en uitvoeringsorganisaties elkaar beconcurreren. Het uitgangspunt moet zijn om Rijksbreed gemeenschappelijk problemen aan te vliegen, waarbinnen er ruimte is voor specifieke initiatieven van organisaties (gedifferentieerd).

Groot deel van de coördinatie en aanjaagrol wordt gefinancierd vanuit BZK CIO Rijk.

Voorgestelde investeringen zijn vooral om versnelling op ICT-vlak te realiseren, met als uitgangspunt dat maatregelen na enkele jaren zoveel mogelijk zelfvoorzienend zijn in de bedrijfsvoering.

#### **Randvoorwaarden & afhankelijkheden**

Afhankelijkheden met andere acties zijn niet of zeer beperkt aanwezig. Bij uitvoeringsorganisaties moet er tijd, ruimte en wil zijn om aan deze Rijksbrede initiatieven te participeren. Vooralsnog is die wil er, maar de druk op de uitvoering is immens. Dit is een risico.

Meerjarige financiële dekking na 2021 is nog niet geborgd voor de maatregelen. Omvang en timing van de dekking zal bepalen hoeveel resultaten er in 2021 geboekt kunnen worden en bepaalt het versneld aanjagen van het vliegwiel in 2022.

### C.5.7 Rijksbreed - Handelingsperspectief 5 - Verbeteren van Statuur en Aantrekkelijkheid van de Uitvoering

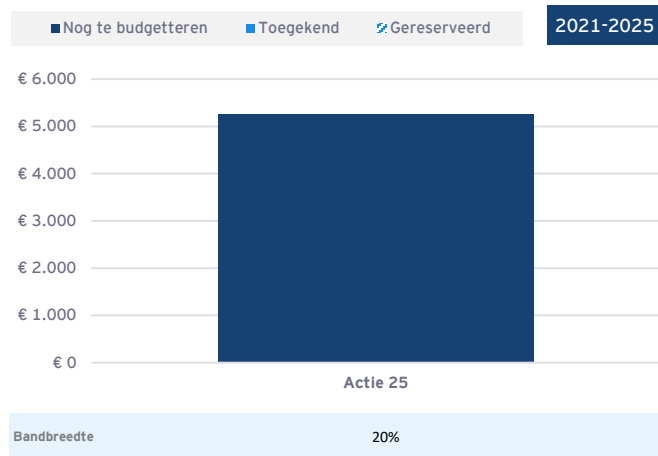
Rijksbreed zijn er twee acties binnen Statuur en Aantrekkelijkheid welke bekeken zijn voor de kwantificering. Voor actie 25 - investeren in de kwaliteit van mensen - is een kwantificering sjabloon ingevuld, voor actie 24 - gelijke waardering - is gekeken naar kwantificering, maar besloten dat er nog te weinig duidelijkheid is in de situatie en problemen die er spelen om een raming op te baseren. Beide acties zijn hieronder verder beschreven.

### C.5.8 Rijksbreed - Handelingsperspectief 5 - Actie 24 - Gelijke waardering

Uitgangspunt bij de overheid is gelijke waardering voor gelijk werk. In het rapport en werkprogramma WaU komt naar voren dat de beloning bij rijk (beleid) en uitvoering gelijk zouden moeten zijn, om als uitvoering een aantrekkelijke werkgever te zijn, personele krapte en een overmaat aan externe inhuur te voorkomen en om mobiliteit tussen beleid en uitvoering te bevorderen.

Er wordt ook een aantal functiecategorieën genoemd waarin een opwaardering van beloning noodzakelijk zou zijn. Genoemd zijn specifieke functie/expertise gebieden (bijvoorbeeld ICT'ers, juristen, verzekeringsartsen, (beleids-) adviseurs en uitvoeringsmedewerkers die in de toekomst meer maatwerk moeten leveren). Daarnaast zijn managers/leidinggevenden genoemd (die in vergelijking met het rijk vaak een grotere span of control hebben en lagere schalen). Er zou in de beloning ook verdisconteerd moeten worden dat uitvoeringsmedewerkers en leidinggevenden vol in de wind staan richting de burger en bedrijven en ook een groot afbreukrisico kennen, in toenemende mate maatwerk moeten leveren en intensiever betrokken worden bij de beleidsvorming en evaluatie.

Figuur C.5.5: Rijksbreed - Perspectief 5 - Raming totaal, 2021-2025, [x1.000]



Figuur C.5.6: Rijksbreed - Perspectief 5 - Raming in de tijd, nog te budgetteren (totaal minus toegekend en gereserveerd), [x1.000]

Nog te budgetteren	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal [2021-2025]	2026	2027	2028	2029	2030	Totaal [2021-2030]	Structureel
Actie 25 - Investeren in de kwaliteit van mensen	€ 0	€ 750	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 5.250	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 12.750	€ 1.500
<b>Totaal</b>	€ 0	€ 750	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 5.250	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 12.750	€ 1.500

Momenteel lopen twee onderzoeken, een naar het functiegebouw rijk en een naar het functiewaarderingssysteem van het Rijk. Beide onderzoeken zijn in mei 2021 gereed.

#### **Expliciet niet meegenomen kosten(soorten) – Rijksbreed – Actie 24**

- Kosten voor onderzoek en aanpassingen t.b.v. gelijke waardering

#### **C.5.9 Rijksbreed - Handelingsperspectief 5 - Actie 25 - Investeren in de kwaliteit van mensen**

Voor het investeren in de kwaliteit van mensen wordt vanaf een Rijksbreed niveau gekeken naar een academie die zicht richt op zowel uitvoering als beleid. Daarmee zal een groter bewustzijn gecreëerd moeten worden op alle lagen van beleid over het reilen en zeilen van uitvoeringsorganisaties. Beleid in Nederland moet aansluiten op diens situaties en boven alles uitvoerbaar en doelmatig zijn. Indien een dergelijke academie de juiste (type) functies binnen diens doelgroep zal bereiken, kan hiermee een zeer hoge impact op dienstverlening behaald worden. Ware impact gaat afhangen van hoeveel doorstroom er gaat zijn voor de academie en of dit verplicht gesteld gaat worden.

#### **Meegenomen kosten(soorten) – Rijksbreed - Actie 25**

- Rijksbrede kosten voor het opzetten van een academie voor beleid, uitvoering en toezicht, incl. communicatie en externe inhuur.

#### **Expliciet niet meegenomen kosten(soorten) – Rijksbreed – Actie 25**

- Deelname vanuit uitvoeringsorganisaties, toezicht en beleid.

Het betreft een eerste inschatting van Rijksbrede kosten voor het opzetten van een academie voor beleid, uitvoering en toezicht.

Mogelijk is aansluiting bij al bestaande rijksacademies een mogelijkheid. Dit moet nog nader worden onderzocht.

- Personeel voor staffing van de academie
- Huisvestingskosten per FTE die is ingezet - ratio gebruikt voor werkplekkosten. Zelfde ratio gebruikt voor automatisering en overhead. Niet aangesloten op Hafir, maar wel naar vergelijkbare tarieven;
- Geen incidentele kosten. Sluit aan op huidige initiatieven, dus alleen additionele capaciteit nodig om deze actie door te voeren;
- Verwacht dat de opzet van de academie na de formatie van start zal gaan en daarmee de kosten in 2022 zullen gaan lopen.

Het opzetten van een academie voor beleid, uitvoering en toezicht hangt samen met de (Rijksbrede) acties op het gebied van Ambtelijk Vakmanschap die onderdeel uitmaken van de acties in verband met de Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag (POK). Dit zijn echter wel 2 trajecten, met aparte kosten.

#### **Randvoorwaarden & afhankelijkheden**

Er wordt nog een plan van aanpak opgesteld, dat ertoe kan leiden dat de hoogte van de kosten moet worden aangepast. Opzetten van een academie is ook afhankelijk van de deelname vanuit uitvoeringsorganisaties, toezicht en beleid.

## Verwijzingen in aanpak en methoden

In deze bijlage zijn ondersteunende middelen en verdere uitweiding opgenomen van de methoden en technieken zoals beschreven in hoofdstuk 3.

Hierbij zijn in deze bijlage te vinden;

- Uitgangspunten en definities die gebruikt zijn in het onderzoeksmodel en kwantificeringsproces;
- Visuele representatie van het uitvraagjabloon;
- Visuele representatie van het datamodel;

# Uitgangsprincipes Onderzoeksmodel

Uitgangsprincipes	Toelichting
Gebruik van vier kostensoorten; Personeelskosten, huisvesting, automatisering, overige kosten	Om de invulling, interpretatie en duidelijkheid van het sjabloon en de rapportage te vereenvoudigen zal de uitvraag naar kosten en baten voor zo ver mogelijk dezelfde kostensoorten hanteren als gebruikelijk in de budgetreeksen van de uitvoeringsorganisaties. Definities van de kosten zijn te vinden in de bijlage.
Benamingen van 'Kosten' versus 'Uitgaven'	Om een semantische discussie te voorkomen en de eenvoud van het onderzoeksmodel te bevorderen, worden de kosten uit het baten-lasten stelsel gelijk gesteld aan de uitgaven van het kasverplichtingen stelsel. In het onderzoeksmodel worden beiden ondergebracht onder de titel kosten.
Baten zijn niet direct voorgeschreven besparingen	Baten laten zich in de praktijk vaak lastiger voorspellen in omvang en in tijd. Daarnaast kan het zo zijn dat de baten op een plaats vallen daar waar de kosten worden gemaakt. In het verleden zijn geraamde baten vaak te snel ingeboekt als 'harde' voorgeschreven besparingen waardoor er een perverse prikkel is ontstaan bij de raming van potentiële baten.
Mogelijke externe of politieke invloeden (e.g. pensioenleeftijd) baseren op belastingplan 2021 en huidig coalitieakkoord	We nemen het huidige beleid en de huidige situatie als uitgangspositie voor het invullen van het onderzoeksmodel. Daar waar zich mogelijk extreme afwijkingen of duidelijk voorzienbare omstandigheden voordoen (COVID-19) wordt met de opdrachtgever nader afgestemd.
Bedragen baseren op inzichten tot uiterste peildatum 31 december 2020	De peildatum 31 december 2020 is een logisch moment in de begrotingscyclus van de Rijksoverheid (Miljoenennota en de jaarplannen van de uitvoeringsorganisaties) en past in de planning van het onderzoek.
Wanneer gevraagd wordt naar 'reeds gebudgetteerde bedragen', kan in het percentage alleen bedragen meegenomen worden als het in reeds gepubliceerde budgetreeksen staat	In de uitvraag zal naast concrete bedragen voor kosten en baten van het doorvoeren van een actie, tevens gevraagd worden naar het percentage van deze bedragen die reeds in bestaande financiële planning opgenomen is. Hierdoor kan bepaald worden welk bedrag additioneel nodig zal zijn om de actie uit te voeren. Vb. Als uitvoeringsorganisatie A het sjabloon invult voor actie 4.2.4. (borging continuïteit bestaande digitale systemen) en van de 3 miljoen euro structurele kosten die hiervoor nodig zijn is al 1,5 miljoen gebudgetteerd in de begrotingen voor 2021, dan wordt in het sjabloon 50% ingevuld.
Geen extrapolatie naar verdere tijdslijnen of andere uitvoeringsorganisaties	Een extrapolatie van deze kwantificering naar de andere uitvoeringsorganisaties is niet in scope maar wordt wel als een belangrijke volgende stap gezien.

# Definities Onderzoeksmodel

Onderdeel	Term	Definitie
<b>Kosten &amp; Baten (Financieel)</b>	Financiële kosten	Alle bedragen die aan personeel, klanten of derde partijen uitgegeven worden ten behoeve van het functioneren van de organisatie [euro]
	Financiële baten	Alle ontvangen bedragen die leiden tot een toename van het eigen vermogen van een niet-commerciële organisatie [euro]
	Personeelskosten	Voor alle non-huisvesting en non-automatisering personeel; Directe loonkosten, indirecte loonkosten, verplichte premies en bijdragen en overige personeelskosten. Zowel voor intern als extern personeel.
	Huisvesting	Personeel dat werkzaam is in huisvesting-functies, kosten voor huur, lease, reparatie, onderhoud, schoonmaak en verzekering van gebouwen en terreinen, waterverbruik, inrichting. Verder ook milieueffingen en onroerendaakbelastingen.
	Automatisering	Personeel dat werkzaam is in ICT-functies, hardware, standaardsoftware, spraak- en dataverbindingen, inhuur van externe personele capaciteit t.b.v. ICT-taken en ICT-leveranciers uitbestede diensten.
	Overige kosten	Alle relevante overige kosten.
	Incidenteel	Kosten die (incidenteel) meelopen in de invoering van het handelingsperspectief en actie.
	Structureel	Kosten die (structureel) meelopen in de exploitatie van de uitvoeringsorganisatie.
<b>Baten (Waardering)</b>	<b>Kwaliteit van de dienstverlening</b>	Overheid die op eenvoudige wijze toegankelijk is voor iedereen, met begrijpelijke taal, eenvoudige(re) procedures, open communicatie en in staat om snel een goed antwoord te geven. Op een menselijke manier en waar nodig met maatwerk, voor zowel burger als bedrijfsleven. Termen: Menselijke Maat   Gemak   Fysiek Dichtbij   In één keer goed   Veiligheid gegevens
	Continuïteit uitvoering	Continuïteit van dienstverlening is zowel fysiek als digitaal geborgd voor zowel burger als bedrijfsleven. Termen: Toezicht   Goed bestuur   Vertrouwen en werking driehoeksmodel   Waardering   Mobiliteit   Gelijkwaardigheid   Betrouwbaarheid (Informatie)
	Wendbaarheid uitvoering	De uitvoering is wendbaar en toekomstbestendig voor zowel burger als bedrijfsleven. Termen: Digitalisering   Modernisering   Generiek Digitale Infrastructuur   Vereenvoudiging bestaande wet- en regelgeving   Uitvoerbaarheid
<b>Schalen</b>	Waardering van de (kwalitatieve) baten	[ Impactvol ; Zeer laag - Laag - Redelijk - Hoog - Zeer hoog ] Waarbij 'zeer laag impactvol' een op alle vlakken onmerkbaar effect zal betekenen, en 'Zeer hoog impactvol' een significant merkbaar effect zal hebben op het halen van de doelen zoals bij de kwalitatieve baten beschreven
	Mate van onzekerheid	[ n.v.t. - Zeer onzeker - Onzeker - Neutraal - Zeker - Zeer zeker ] Waarbij 'Zeer onzeker' refereert naar een kosten en baten raming waarbij de benodigde actie plannen (nog) niet concreet zijn en/of weinig tot geen referentie bestaat waarop de raming gebaseerd kan worden. 'Zeer zeker' refereert naar een kosten en baten raming waarbij met >90% zekerheid bepaald kan worden wat de kosten en baten zijn, bijvoorbeeld omdat actieplannen duidelijk uitgezet zijn en/of deze al gebudgetteerd zijn en/of er een sterke referentie van eerdere initiatieven bestaat met soortgelijke kosten en baten.



# Uitvraagsjabloon

**Uitvraagsjabloon Meerjarenraming | Kwantificering Werk aan Uitvoering - Fase 2**

**Druk hier om terug te gaan naar het 'Voortgangsoverzicht'**

Meerjarenraming:  In Scope?  Ja

Actie:  Percentage ingevuld:  Meldatum:

### Kosten en Baten Siabloon

**'Overschende Kosten en Baten'**  
B.v. de tekortkoming of overschot van de actie

		Cijfermatig invullen - Jaar 1 is eerste jaar dat meetingen gemaakt worden										
		Jaar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Personele kosten</b>	Kosten	Incidenteel										
	Structureel	Incidenteel										
Baten	Incidenteel	Incidenteel										
	Structureel	Incidenteel										
<b>Huisvesting</b>	Kosten	Incidenteel										
	Structureel	Incidenteel										
Baten	Incidenteel	Incidenteel										
	Structureel	Incidenteel										
<b>Automatisering</b>	Kosten	Incidenteel										
	Structureel	Incidenteel										
Baten	Incidenteel	Incidenteel										
	Structureel	Incidenteel										
<b>Overige kosten</b>	Kosten	Incidenteel										
	Structureel	Incidenteel										
Baten	Incidenteel	Incidenteel										
	Structureel	Incidenteel										

**'Heeft Toegankelijk'**  
Budget is toegankelijk en kan ingevuld worden

		Cijfermatig invullen										
		Kalenderjaar	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Heeft Toegankelijk</b>	Kosten	Incidenteel										
	Structureel	Incidenteel										
Baten	Incidenteel	Incidenteel										
	Structureel	Incidenteel										

**'Heeft Geïntegreerd'**  
Budget is geïntegreerd, maar nog niet ingevuld

		Cijfermatig invullen										
		Kalenderjaar	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Heeft Geïntegreerd</b>	Kosten	Incidenteel										
	Structureel	Incidenteel										
Baten	Incidenteel	Incidenteel										
	Structureel	Incidenteel										

**'Kwalitatieve Baten Waardering'**  
Impact waarmee initiatief succesvol wordt gerealiseerd

		Visuele check op ingevulde waarden				
		Deer laag	Laag	Ernstige	Hog	Deer hoog
1. Kwaliteit van de dienstverlening	Deer laag					
2. Continuïteit uitvoering	Deer laag					
3. Verduurzaming uitvoering	Deer laag					

### Plausibiliteitstoets Siabloon

**'Overschrijdbare Kosten en Baten Inschatting'**  
Waar is de kans een (opzettelijk) teveel betrouwbare op de ingevulde kosten en baten

		Overschrijft		Visuele check op ingevulde waarden			
		Kosten	Baten	N.v.t.	Deer zwaar	Zwaar	Deer zwaar
<b>Totaal</b>	Kosten	Incidenteel	Incidenteel				
	Structureel	Incidenteel	Incidenteel				
Baten	Incidenteel	Incidenteel	Incidenteel				
	Structureel	Incidenteel	Incidenteel				

**'Organisatorische Transformatie Checklist'**  
De activiteiten onderliggend aan de inschattingen rekening gehouden met:

		Overschrijft		Visuele check op ingevulde waarden		
		Ja	N.v.t.	Ja	Neut	N.v.t.
a.	Impact op de organisatie structuur (formaat, indeling, etc.)					
b.	Impact op de verzameling, opslag, beheer, gebruik van data					
c.	Impact op IV en andere technologie					
d.	Impact op medewerkers (capaciteit, competentie, veranderingscultuur)					
e.	Impact op monitoren en rapporteren van prestaties, risico's en beheersmaatregelen					
f.	Impact op bestaande en nieuw te richten processen					
g.	Impact op bestaand beleid en procedures					

**'Significante afhankelijkheden en/of randvoorwaarden'**  
De o.a. van invloed kunnen zijn in het bepalen van startjaar en voltooibaarheid van acties

# Meerjarenraming Datamodel (Totaal Overzicht)

	Raming & Plausibiliteit			Visualisering van raming & bondbreuk		Budgettering			Resultatieve waardering		
	Totaalbedrag [€ v.t. 000]	Bandbreedte [% (n 2021-2025)]	Bandbreedte [% (n 2026-2030)]	Reeds Toegekend [€ v.t. 000]	Reeds Toegekend [%]	Reeds Gereserveerd [€ v.t. 000]	Reeds Gereserveerd [%]	Nog te budgetteren [€ v.t. 000]	1. Resultaat dienstverlening	2. Continuïteit [arbeid]	3. Wendbaarheid [uitvoering]
Toekomstbestendige dienstverlening	€ 1.242.098	20%	0%	3%	43.566	86%	1.073.000	€ 126.332	4,3	3,7	3,7
Versnelling digitale agenda	€ 2.942.268	18%	0%	20%	588.125	25%	740.972	€ 1.613.171	3,5	3,8	5,9
Wendbaar en toekomstbestendig beleid, wet- en regelgeving	€ -	0%	0%	0%	€ -	0%	€ -				
Intensivering van samenwerking en verbeteren ambtelijke sturing(driehoek)	€ -	0%	0%	0%	€ -	0%	€ -				
Vergroten statuus en aantrekkelijkheid van de uitvoering	€ 427.217	20%	0%	6%	25.600	30%	126.970	€ 274.647	4,2	3,8	3,8
Rol van de politiek	€ 383.100	20%	0%	0%	€ -	13%	49.116	€ 333.984	3,9	4,3	4,3
<b>Totaal</b>	<b>€ 4.994.683</b>			<b>13%</b>	<b>€ 656.891</b>	<b>40%</b>	<b>€ 1.989.058</b>	<b>€ 2.348.134</b>			

