Bundel van de Belastingdienst Raad van Bestuur van 9 mei 2016

1 Communicatie (en sluiten aan)

2 Terugkoppeling M-staf en BR

3 Switch variant B, C, en D volgt)

4 Instelplan IO stukken bijgevoegd)

20160506 IO plan versie 0.95 voor RvB 9 mei.pdf

Aanbiedingsformulier RvB IO instelplan.docx

5 Opdrachtbrief projectenbureau IA

20160506 Opdrachtbrief Projectbureau IA.doc

6 Toekomst G-rekening - deel III (stukken bijgevoegd)

Aanbiedingsformulier RvB - toekomst g-rekening 9 mei 2016.docx

Memo RvB - toekomst g-rekening deel III 28 april.pdf

Intern onderzoek afschaffen g-rekening - gevolgen schatkist.pdf

Uitvoeringstoets G-rekening 2 0 definitief concept.docx

Eindrapport Toekomst g-rekening (Werkgroep verkenning afschaffen g-rekening).pdf

Besparing bij afschaffen G-rekening -- definitief.pdf

Bijlage met achtergrondinformatie.pdf

Factsheet RvB - Vervolg stand van zaken en toekomst g-rekening.pdf

Memo RvB - Stand van zaken en toekomst g-rekening.pdf

Bijlage 1 Instellingsbesluit werkgroep verkenning afschaffing g-rekening....pdf

Bijlage 2 Startnotitie Werkgroep verkenning afschaffing g-rekening.pdf

Bijlage 3 Tabel beoordeling alternatieven g-rekening.pdf

Bijlage 4 Heroriëntatie Systeem Vrijwarende Stortingen.pdf

7 Uitvoering personele proces Implementatie IA stukken bijgevoegd)

20160504 Aanbiedingsformulier RvB Notitie uitvoering personele proces implementatie IA.docx

personele proces implementatie IA RvB.docx

8 Verbinding vanuit de CFO-kolom: Business Partner (stukken bijgevoegd)

Aanbiedingsformulier RvB Businesspartner.docx

20160504 Businesspartner def.pdf

9 De basis van de IV-organisatie Belastingdienst (versie 0.6) (stukken bijgevoegd)

Aanbiedingsformulier_RvB_Memo_Basis_Regieteam_IV_v6_dd20160505.pdf

20160505_Memo_Basis_Regieteam_IV_v6_RvB.pdf

10 Verslag en besluitenlijst

Verslag RvB 25 april 2016.docx

besluitenlijst Raad van Bestuur 25 april 2016.docx

11 Rondvraag

13 Ter informatie: Jaarverslag 2015 Platform Bijzondere Opsporingsdiensten (stukken bijgevoegd)

2016-007 aanbiedingsbrief Jaarverslag Platform 2015 aan VenJ hr IJzerman.pdf

BOD jaarverslag-2015-definitief.pdf

14 Ter informatie: Reorganisatieoverzicht mei 2016

4 Reorganisatieoverzicht mei 2016.pdf

Belastingdienst

Implementatie Ondersteuning
"Je doet het zelf, maar niet alleen"

(VOORGENOMEN) ORGANISATIEBESLUIT

DATUM 2016
Definitief

IO plan versie 0.95

Colofon

Projectnaam	Opbouw Implementatie Ondersteuning
Projectnummer	N.v.t.
Versienummer	
Opdrachtgever	COO Belastingen en Toeslagen,
Opdrachtnemer	
Projectleider / kwartiermaker	
Contactpersoon	Strategisch adviseur @belastingdienst.nl
Auteurs	Projectteam plan IO

Versiebeheer

Versie	Datum	Status	Auteur	Toelichting
0.8	Maart 2016	concept		Editie voorgelegd aan projectgroep medezeggenschap
0.9	April 2016	Concept		Opmerkingen medezeggenschap verwerkt/opgenomen
0.93	April 2016	Concept		Voorgelegd aan RvB ter bespreking 2-5-2016
0.95	Mei 2016	Concept		Voorgelegd aan RvB ter besluitvorming 9-5-2016

Refertes

Bronnen voor dit plan:

• Investeringsagenda Belastingdienst
Brief Staatssecretaris aan Tweede Kamer 20 mei 2015

• Besluiten Raad van Bestuur van 8 juni en 31 augustus 2015
Opdracht kwartiermaker

• Samenwerkingsmodel Innovatiedriehoek
Notitie Kwartiermakers nieuwe dienstonderdelen D&A, IO en IV-accent
d.d. 10 september 2015

• Besluiten directeur-generaal Belastingdienst van 3 februari 2016 (inclusief bijgevoegde plannen) met kenmerk DGB/2016/495 en DGB/2016/499 (oprichting Data & Analytics en IV-accent)

• Besluit directeur-generaal Belastingdienst van 7 maart 2016 (inclusief bijlagen) met kenmerk DGB/2016/1155 (oprichting Belastingen en Toeslagen)

Inhoud

1 Managementsamenvatting—6

2 Inleiding—7
2.1 Opbouw van het organisatiebesluit—7

3 Aanleiding, opdracht en aanpak—8
3.1 Opdracht, doel en motivatie van de (re)organisatie—8
3.2 Historie / voortraject—9
3.3 Kaders—10
3.4 Gevolgde Werkwijze—10
3.4.1 Plan van aanpak, werkwijze—10
3.4.2 Tijdsplanning—11
3.4.3 Projectorganisatie—11
3.5 Medezeggenschap—11
3.5.1 Inbreng medezeggenschap—11
3.5.2 Advies medezeggenschap—11
3.5.3 Georganiseerd Overleg Belastingdienst—12

4 Randvoorwaarden en uitgangspunten—13
4.1 Randvoorwaarden—13
4.2 Uitgangspunten —13
4.3 Relaties met andere projecten/adviesaanvragen—15
4.4 Omgeving & samenwerking—16
4.5 Onderkende risico's en voorstel tot benodigde maatregelen—17

5 Vergelijking van de nieuwe situatie met de huidige—18
5.1 Beschrijving nieuwe situatie—18
5.2 Beschrijving huidige situatie—21
5.3 Vergelijking oude en nieuwe situatie—211
5.4 Profielen—22
5.5 Formatie-23

6 Personele paragraaf—24
6.1 Doelgroep—24
6.2 Sleutelfuncties en/of -functionarissen—25
6.3 Overtolligheid—25
6.4 Verplichte verplaatsingen—25
6.5 Wijziging werklocatie—25

7 Financiën—26

8 Implementatieplan—28
8.1 Tijdsplanning (re)organisatie—28
8.2 Communicatie en verandertraject—28
8.3 Begeleidende maatregelen en separate acties—28

9 Voorstel voor evaluatie—29
9.1 Evaluatieaspecten—29
9.2 Procedure—29
9.3 Betrokkenheid medezeggenschap—29

10 Bijlagen—30
10.1 Functievergelijkingstabel (was/wordtlijst)—30

10.2 Functiematrix—30
10.3 Begeleidende maatregelen—30
10.4 Advies en repliek op advies van de medezeggenschap—30

Bijlage: IO methodiek

1 Managementsamenvatting

Dit plan beschrijft de aanleiding, aanpak, randvoorwaarden en structuur voor de oprichting van Implementatie Ondersteuning (IO). IO is één van de nieuwe onderdelen die worden opgericht om de ambities van de Belastingdienst zoals verwoord in de investeringsagenda succesvol in praktijk te brengen.

IO wordt verantwoordelijk voor de "end-to-end" begeleiding van implementaties uit de investeringsagenda binnen Belastingen en Toeslagen: van effectieve voorbereiding en planning (werkend maken), via een goede landing op de werkvloer (werkend hebben) tot en met de blijvende toepassing van het geïmplementeerde product of proces (werkend houden). De operatie is verantwoordelijk voor het implementeren. IO levert de benodigde producten en diensten die de operatie ondersteunen: centraal staan de integrale impactbepaling en plan van aanpak voor implementatie. Mensen maken het verschil: veranderingen kunnen alleen succesvol in praktijk worden gebracht als de implementaties door de operatie ("je doet het zelf"...) in optimale samenwerking worden uitgevoerd met IO (..."maar niet alleen").

IO vormt, naast Data & Analytics (D&A) en IV accent, één van de pijlers van de Innovatiedriehoek die de realisatie ondersteunt van de in de investeringsagenda beschreven visie en doelen van de Belastingdienst. Voor optimale ondersteuning is nauwe en goede samenwerking in de innovatiedriehoek cruciaal. De (instel)plannen van deze onderdelen bevatten naast eigen beschrijvingen dan ook een aantal gezamenlijke elementen. D&A, IO en IV-accent opereren in de kolommen van respectievelijk de CFO, COO en CIO. Zij vervullen daarin elk hun eigen rol bij de realisatie van de Investeringsagenda. Ze maken afspraken en leggen verantwoording af binnen hun kolom. Tegelijkertijd doen ze hun werk in nauwe onderlinge samenwerking waarbij ze een open relatie met de operatie onderhouden.

IO wordt als overkoepelende functie onderdeel van de COO-kolom.

Dit plan is besproken met de medezeggenschap en is positief ontvangen; in het plan staan nog een aantal uit te werken punten, met name de opbouw van het functiehuis, die in 2016 verder worden opgepakt, aan de hand van de ervaringen met het takenpakket van IO.

2 Inleiding

2.1 Opbouw van het organisatiebesluit

In hoofdstuk 3, *Aanleiding, opdracht en aanpak*, wordt aandacht besteed aan de aanleiding, de opdracht en de gevolgde werkwijze en meer in detail ingegaan op de afstemming van de inhoud van het plan met leden van de medezeggenschap.

In hoofdstuk 4, *Randvoorwaarden en uitgangspunten*, wordt naast de randvoorwaarden en uitgangspunten ook aandacht besteed aan de omgeving en samenwerking en wordt de methodiek van IO benoemd (deze wordt in de bijlage bij hoofdstuk 10 uitgewerkt).

In hoofdstuk 5, *Vergelijking van de nieuwe situatie met de huidige*, worden de structuur van IO en de groei naar de nieuwe situatie uitgewerkt.

In hoofdstuk 6, *Personele paragraaf*, wordt aandacht besteed aan verschillende personele aspecten van dit besluit. In hoofdstuk 7, *Financiën*, staat het begrotingsvoorstel IO voor het eerste halfjaar van 2016.

In hoofdstuk 8, *Implementatieplan*, wordt aandacht besteed aan de veranderaanpak en in hoofdstuk 9, *Voorstel voor evaluatie*, wordt een aanpak voor de evaluatie van de activiteiten in 2016 voorgesteld. In hoofdstuk 10, *Bijlagen*, tenslotte wordt de implementatiemethodiek van IO uitgewerkt.

3 Aanleiding, opdracht en aanpak

3.1 Opdracht, doel en motivatie van de (re)organisatie

De Raad van Bestuur heeft in 2015 besloten tot ontwikkeling van "Implementatie Ondersteuning". Implementatie is een discipline die de Belastingdienst in hoge mate nodig heeft om de investeringsagenda werkend te krijgen. In het verleden is gebleken dat implementeren expliciet aandacht behoeft om veranderingen succesvol in praktijk te brengen. De investeringsagenda vraagt om een samenhang en voortvarendheid in implementatie van veranderingen die snel en aantoonbaar resultaten opleveren. De investeringsagenda gaat het werk van de medewerkers en het management in de operatie veranderen. Het gaat zowel om het aanbod van het werk (meer "altijd raak" posten), als de manier van werken en de ondersteunende ICT-functionaliteiten (applicaties). Op welke schaal een implementatieproject ook plaatsvindt, het zijn de medewerkers en het management die moeten (leren om te) veranderen in de gewenste richting.
Daarom is een onderdeel nodig dat implementatie als "core business" heeft. IO gaat aan de slag in een dynamische omgeving, waar "nieuw" in "bestaand" geïmplementeerd moet worden. IO staat opgesteld om deze veranderingen in de operatie centraal te begeleiden (o.a. door het leveren van IO-projectmanagers en experts), als kennis- en expertisecentrum over implementatie en als hoeder van de standaarden voor implementatie. Dit is nieuw voor de Belastingdienst; implementatie is nog wel eens een "stiefkind" geweest. De impact en vereiste snelheid van de veranderingen vraagt dat sneller, gestructureerd en resultaatgericht geïmplementeerd wordt.

Implementeren is een vak en mensen zijn cruciaal voor succesvolle implementaties; binnen IO zijn hun competenties en kennis bepalend voor de inzet in de projecten. In IO is een methodiek ontwikkeld en wordt kennis opgebouwd, ontwikkeld en onderhouden over de segmenten en processen van de Belastingdienst.

De missie en ambitie van IO zijn:

IO heeft als missie het begeleiden van implementaties binnen Belastingen en Toeslagen om de ambities van de Belastingdienst zoals verwoord in de investeringsagenda succesvol in praktijk te brengen.

IO begeleidt "end-to-end": van effectieve voorbereiding en planning (werkend maken), via een goede landing op de werkvloer (werkend hebben) tot en met de blijvende toepassing van het geïmplementeerde product of proces (werkend houden).

IO heeft als ambitie innovaties in samenhang succesvol in praktijk te brengen door deze integraal, uniform, coherent en voortvarend te implementeren in het primair proces.

Integraal: "IO kijkt naar alle aspecten": de implementatiemethodiek is gebaseerd op de aspecten van COPAFTJTH-BI[1]. IO maakt planmatig een vertaalslag van "nieuw" naar "bestaand"; het innovatieve, bij D&A en IV-accent uitgewerkte product/proces wordt verbonden met de uitvoeringspraktijk van de operatie. De methodiek kent een aantal vaste stappen, zoals het maken van een impactbepaling, uitwerken van een implementatiestrategie en opstellen van een integraal implementatieplan. De impactbepaling is van cruciale betekenis voor de integraliteit: hier komt alles samen: de innovatie (samen met D&A en IV-accent) en de dynamische omgeving, inclusief alles wat er op de werkvloer afkomt, van de operatie. Het plan biedt zo integraal inzicht in de wijze waarop de operatie 'geraakt' wordt door de verandering. Hiermee kan Belastingen en Toeslagen de goede keuzes maken voor de bij de implementatie passende strategie en kunnen afspraken gemaakt worden wat nodig is om de verandering te borgen.

Uniform: "Je weet als operatie wat je aan IO hebt": uniformiteit gaat over het "hoe" en het "wat" van implementeren. De IO implementatiemethodiek zorgt voor structuur ("hoe") en aandacht voor de veranderkundige aspecten van implementeren. De pool van IO-projectmanagers zijn bedreven in het toepassen hiervan. Uniformiteit van het "wat" gaat over de implementatie van processen die per segment op dezelfde manier worden uitgevoerd. De operatie is verantwoordelijk voor de uitvoering van implementaties en voor de blijvende uniforme werking van de veranderingen; de door IO geboden structuur en expertise zorgen in samenwerking met de operatie voor een passende ondersteuning van de operatie in het implementatietraject en de borging van de verandering.

Coherent en voortvarend: "IO is hands-on, toegankelijk en betrokken": IO is actief, implementeert met aandacht voor/in interactie met medewerker en management en zorgt voor een samenhangende en solide bundeling van kennis/expertise zodat producten van de investeringsagenda voortvarend op de werkvloer landen.

3.2 Historie / voortraject

De Raad van Bestuur heeft in 2015[2] opdracht gegeven binnen het primair proces een implementatiefunctie in de COO-kolom voor de investeringsagenda in te richten; onderdeel van de opdracht is om in de opbouwfase aan te sluiten bij lopende implementaties en nieuwe implementaties op te pakken.

IO is gestart met een aantal medewerkers uit de Belastingdienst die door hun organisatie-onderdeel tijdelijk zijn uitgeleend voor de opbouw en eerste implementaties van IO. Deze collega's hebben ervaring en deskundigheid over segmenten, processen en implementeren meegebracht. Daarnaast is een aantal externe experts ingehuurd.

IO heeft in 2015 na besluitvorming door de PIPP op het terrein van inning implementaties ter hand genomen: dynamisch monitoren/debiteureninzicht,

1 Communicatie, Organisatie, Personeel, Administratieve organisatie, Financiën, Informatievoorziening, Juridische zaken, Technologie, Huisvesting, Bestuurlijke informatie
2 Besluiten Raad van Bestuur 8 juni 2015 en 31 augustus 2015

debiteureninzicht op de iPad voor deurwaarders en de inrichting van de regiekamer inning voor MKB. Voor de vervanging van TOP suite is in 2015 een impactbepaling opgesteld. Deze wordt in de eerste helft van 2016 samen met de operatie en IV-accent uitgewerkt in een integraal implementatieplan dat vervolgens zal worden uitgevoerd. In de eerste helft van 2016 worden impactbepalingen voor de implementaties van de risicomodellen OB-negatief en IH-niet winst en voor OB-carrouselfraude opgeleverd.
De huidige implementatieprojecten zijn pilots om de methodiek en de toepassing ervan te testen en verder te professionaliseren. In IO wordt een supportfunctie ingericht die het IO-portfolio, rapportages, inzet van IO-ers en interne communicatie verzorgt.

3.3 Kaders

Als bestuurlijk kader geldt voor IO: verantwoordelijkheid voor de begeleiding van implementaties binnen Belastingen en Toeslagen die het primaire proces (heffen, innen, toezicht) rechtstreeks raken, op basis van besluitvorming door de PIPP. IO werkt nauw samen met de segmenten en overkoepelende functies. De operatie is zelf verantwoordelijk voor het implementeren; het motto is dan ook "je doet het zelf, maar niet alleen".

3.4 Gevolgde Werkwijze

3.4.1 Plan van aanpak, werkwijze

Bij de voorbereidingen van het plan voor IO zijn oriënterende, inventariserende gesprekken gevoerd met stakeholders; bijvoorbeeld de segmentdirecteuren en met de partners uit de innovatiedriehoek[3].

De opzet van het plan is vanaf oktober 2015 gemaakt; vanaf dat moment zijn ook pilotprojecten (opdrachten van PIPP) opgepakt en is de methodiek verder ontwikkeld. In april 2016is duidelijk geworden dat IO als ´vertical´in de COO-kolom gepositioneerd wordt.

Het voorliggende plan voor IO is ontwikkeld in de periode 8 januari-28 april 2016. Het kernteam heeft een aantal sessies, daarbij ondersteund door ORMIT-managementtrainees, gehouden om de basis voor het werk van IO helder in kaart te brengen. Daarbij zijn de ervaringen met de IO-pilotprojecten, de samenwerkingsafspraken in de innovatiedriehoek en de afstemming met de werkgroep van de medezeggenschap (ook in 2015) meegenomen. Allereerst zijn de missie, ambitie en leidende principes (zie paragraaf 4.2) geformuleerd. Samen beschrijven ze de rol en verantwoordelijkheid van IO. Mensen staan centraal in IO; zij geven de missie en de methodiek inhoud, handen en voeten. Bij de inrichting van IO staat daarom voorop hoe kennis en ervaring het beste georganiseerd, onderhouden en ontwikkeld kan worden.

Het voorliggende plan en de uitgangspunten die hieraan ten grondslag liggen zijn in de eerste maanden van 2016 in diverse ronden en met

3 Voluit de innovatiedriehoek data & analytics, in dit plan aangeduid als de innovatiedriehoek.

voortschrijdende conceptteksten afgestemd en besproken met de COO, segmentdirecteuren, de medezeggenschap, de innovatiedriehoek en PMO. Hun inbreng, adviezen en aanvullingen zijn verwerkt in dit plan. De inbreng van de medezeggenschap staat uitgewerkt in paragraaf 3.5 van dit plan.

3.4.2 *Tijdsplanning*
Dit voorgenomen besluit wordt op 9 mei 2016 besproken in de RvB.

3.4.3 *Projectorganisatie*
Het kernteam van IO is onder leiding van de kwartiermaker ingericht als projectteam[4], aangevuld met twee ORMIT-management trainees. Het projectteam wordt geadviseerd door collega's van de innovatiedriehoek en door IO-medewerkers.

3.5 Medezeggenschap

3.5.1 *Inbreng medezeggenschap*
Voor de onderscheiden kolommen binnen de Belastingdienst is een overlegstructuur ingericht met als doel de dialoog tussen de kwartiermakers en de medezeggenschap te faciliteren. Sinds oktober 2015 is intensief overleg gevoerd met vertegenwoordigers van de medezeggenschap, georganiseerd in de COO werkgroep voor IO hetgeen heeft geleid tot het voorliggende plan. Deze werkgroep bestaat uit vertegenwoordigers van COR en de medezeggenschap van de COO-kolom.

3.5.2 *Advies medezeggenschap*
Het plan is in twee fasen met de werkgroep besproken. In de eerste fase is de outline van de missie, ambitie, leidende principes en methodiek besproken. De reacties van de werkgroep zijn verwerkt in de 0.8-editie van het plan IO. Dit plan is op 1 maart met de werkgroep besproken. De reacties van de medezeggenschap betroffen de benaming functieprofielen in relatie tot het functiegebouw Rijk, de uitwerking van stap 5 van de implementatiemethodiek (volgen) en de ondersteunende rol van IO bij de realisatie van gedragsveranderingen. De reacties zijn verwerkt in de 0.9 editie van het plan. Voorts is 8 maart gesproken over het vervolgtraject: de werkgroep heeft ingestemd met de lijn dat IO op korte termijn wordt opgericht om optimaal te kunnen functioneren in de innovatiedriehoek. Vanuit de medezeggenschap (OR-CA) staan nog twee punten open:
- Op blz 8 (halverwege) van het instelplan staat dat het centraal begeleiden van veranderingen binnen de operatie nieuw is. De OR-CA geeft aan dat de Belastingdienst een Centrale Invoeringsorganisatie heeft gekend en ook de afdeling POI (proces- en organisatie-inrichting) van het toenmalige B/CPP en de procesinrichters bij CA waren belast met invoering.
- de positie van de bij IO in te richten functie van competentiecoördinator (zie hoofdstuk 5) ten opzichte van de centrale HR-functie.

Het plan wordt op 23 mei 2016 besproken in de vergadering met de GOR.

3.5.3 *Georganiseerd Overleg Belastingdienst*

N.v.t.
Dit overleg wordt op een ander niveau gevoerd.

4 Randvoorwaarden en uitgangspunten

4.1 Randvoorwaarden

Goede samenwerking in de innovatiedriehoek
De doelstelling van IO is onlosmakelijk verbonden met de realisatie van de investeringsagenda en de daarin beschreven visie en doelen van de Belastingdienst. De partners in de innovatiedriehoek hebben ieder vanuit hun eigen bijdrage een gezamenlijke rol bij het realiseren van de plannen van de investeringsagenda. Een goede en intensieve samenwerking binnen de driehoek is van belang. De partners hebben elkaar nodig en trekken gezamenlijk op. Innoveren is leren en vraagt om durf. De partners in de innovatiedriehoek hebben ieder hun eigen verantwoordelijkheid en raken elkaar op verschillende vlakken en manieren. Vanuit begrip voor de complexiteit en dilemma's waarmee elke partner te maken heeft, opereert de driehoek open en transparant, zowel intern als met de andere partners in de Belastingdienst. Medewerkers van alle partners zijn toegerust voor hun taken, voelen en weten zich verantwoordelijk en zijn aanspreekbaar (accountability). Daarbij past een informele netwerkorganisatie met korte lijnen.

Optimale samenwerking in Belastingen en Toeslagen
Even belangrijk is voor IO de samenwerking met de segmenten en overkoepelende functies. IO verbindt in de implementatiefase de driehoek en de operatie. Veranderingen kunnen alleen succesvol in praktijk worden gebracht als de implementaties door de operatie ("je doet het zelf"...) in intensieve samenwerking worden uitgevoerd met IO (..."maar niet alleen"). Operatie en IO zetten samen de schouders eronder, waarbij de zwaarte en accent van de rol door de tijd heen verschuiven; de rol van IO wordt minder, die van de werkvloer groter.

4.2 Uitgangspunten

Voor management en medewerkers van IO staan de volgende leidende principes in doen en laten centraal.

1. IO voert alleen de opdrachten uit die (via de partners in de innovatiedriehoek) in de PIPP zijn geaccordeerd.

2. IO staat opgesteld voor implementaties die het primair proces (heffen, innen, toezicht) van Belastingen en Toeslagen rechtstreeks raken.

3. IO levert producten en diensten die het de operatie in staat stellen om implementaties uit te voeren, op basis van het *REGIE* + principe:
   a. IO levert de volgende producten: impactbepaling (COPAFIJTH-BI), implementatiestrategie, implementatiestrategie, integraal implementatieplan (samen met driehoekspartners en operatie), de begeleiding van implementaties en het volgen daarvan.

b. IO adviseert en ondersteunt de operatie bij het creëren van de projectbeheersing en randvoorwaarden die nodig zijn voor succesvolle implementaties, zoals het inrichten van Landelijke Regie op een uniforme manier.
c. IO werkt nauw en continu samen met de operatie op alle niveaus en ondersteunt met oog voor samenhang, continuïteit en de impact op zowel management en medewerker als het betreffende organisatieonderdeel.
d. IO heeft een permanente rol in het volgen van het geïmplementeerde; na overdracht blijft IO conform afspraak met de operatie de uniforme werking van het geïmplementeerde product/proces volgen; randvoorwaarden en aanpak worden in de implementatiestrategie al voorbereid.
e. IO ondersteunt de operatie op het gebied van implementatie van procesverbetervoorstellen die voortkomen uit monitoring (besluitvorming PIPP).

4. IO ontwikkelt en onderhoudt een integrale, toegepaste en herbruikbare methodiek en daarbij behorende standaarden; de methodiek wordt steeds verrijkt met de ervaringen uit implementatieprojecten (leercirkel).

5. De implementatiemethodiek biedt houvast en zorgt voor integraliteit, herkenbaarheid, samenhang en voorspelbaarheid. Maar ... de methodiek is ook flexibel: er is geen sprake van "eenheidsworst": de toepassing van het instrumentarium wordt op maat gemaakt, op basis van de impactbepaling.

6. De inzet van IO en de samenstelling van het IO-implementatie-team kan per implementatieproject verschillen; IO zet samen met de andere onderdelen van Belastingen en Toeslagen de schouders onder implementaties, passend binnen het IO-motto: "je doet het zelf, maar niet alleen".

7. IO is kennis- en expertisecentrum voor implementatie; kennis wordt gebundeld in drie assen: segmenten, bedrijfsprocessen en implementatiemethodiek (de implementatiekubus).

8. IO is een lerende organisatie in een lerende omgeving, fouten maken mag.

9. IO bouwt continu en pro-actief aan het vakmanschap van de medewerkers.

10. IO werkt daadkrachtig met focus op te bereiken doelen; IO-ers hebben een "hands on" mentaliteit, zijn toegankelijk en gericht op samenwerking en beschikken over de kennis en vaardig-heden die nodig zijn om implementaties voortvarend en succesvol te begeleiden.

4.3 Relaties met andere projecten/adviesaanvragen

Toekomstbestendig ordeningsmodel
Bij besluit van 7 maart 2016 heeft de directeur-generaal Belastingdienst (kenmerk DGB/2016/1155) op basis van het toekomstbestendig ordeningsmodel (TOM) het nieuwe organisatieonderdeel 'Belastingen en Toeslagen' opgericht. Binnen Belastingen en Toeslagen wordt een kwartiermaker benoemd voor de overkoepelende functie Algemene Operationele Zaken. De kwartiermaker zal onderzoeken welke taken binnen deze functie kunnen worden uitgeoefend; daarbij wordt gekeken naar plaats en rol van EH (Expertisecentrum Handhaving), en naar de huidige staven van Belastingen, B/CA, Toeslagen en BelTel. Inmiddels is naar IO gekeken en besloten dat IO als zelfstandige overkoepelende functie in de COO-kolom wordt gepositioneerd.

Innovatiedriehoek
Randvoorwaardelijk voor het realiseren van de plannen van de investeringsagenda is de bundeling van de krachten die nodig zijn voor de vernieuwing: de samenwerking met D&A en IV-accent in de innovatiedriehoek.

Bij besluiten van 3 februari 2016 van de directeur-generaal Belastingdienst (kenmerk DGB/2016/495 (D&A) en kenmerk DGB/2016/499 (IV-accent) zijn de organisatieonderdelen D&A en IV-accent opgericht. De inrichtingsplannen beschrijven de aanpak van beide organisatie-onderdelen. IO sluit aan bij de ontwikkelprocessen van beide onderdelen en zorgt voor de begeleiding van de implementatie en uitrol in het primaire proces.

Samen met D&A en IV accent is IO daarmee één van de pijlers die de realisatie ondersteunt van de in de Investeringsagenda beschreven visie en doelen van de Belastingdienst. Voor optimale ondersteuning is nauwe en goede samenwerking in de innovatiedriehoek cruciaal. D&A, IO en IV-accent opereren in de kolommen van respectievelijk de CFO, COO en CIO. Zij vervullen daarin elk hun eigen rol bij de realisatie van de Investeringsagenda. Ze maken afspraken en leggen verantwoording af binnen hun kolom. Tegelijkertijd doen ze hun werk in nauwe onderlinge samenwerking waarbij ze een open relatie met de operatie onderhouden.
Samengevat opereert de innovatiedriehoek als volgt.
In de driehoek wordt overlegd over innovaties met gebruikmaking van data-analytics en de uitvoering van het innovatieportfolio. Het organisatieonderdeel D&A zorgt voor de verbeterde centrale informatiepositie die nodig is om de schaalsprong te maken. Het onderdeel IV-accent zorgt voor alle technologische voorzieningen voor zowel de data-extractie, databewerking als de data-ontsluiting van de informatieproducten voor de verschillende toepassingsgebieden (interactie, informatie-gestuurd toezicht en invordering, en sturing en verantwoording) die los van de staande IV-organisatie worden ontwikkeld. Het onderdeel IO zorgt voor de implementatie en borging van de nieuwe informatieproducten in de uitvoering. Samen borgen de

partners de uitvoering van het gezamenlijk innovatieportfolio dat wordt bestuurd door het management van de uitvoering. In de innovatiedriehoek voorbereide data-analytics innovaties/onderzoeken en andere opdrachten voor de operatie worden – voorzien van een advies – voorgelegd aan de PIPP.
De PIPP besluit, binnen kaders van de Raad van Bestuur, of een opdracht wordt opgenomen in het innovatieportfolio en geeft de prioritering aan.

De borging van de opdrachtverstrekking via PIPP en Raad van Bestuur is cruciaal aangezien de beschikbare menskracht beperkt is. Vanaf het moment dat een opdracht daadwerkelijk wordt gestart, loopt deze een ontwikkelproces door, de innovatiefunnel. Iedere partner van de innovatiedriehoek speelt in de verschillende fases binnen de innovatiefunnel een meer of minder prominente rol. In paragraaf 4.4 wordt uitgewerkt hoe de methodiek van IO zich verhoudt tot de ontwikkelprocessen van D&A en IV-accent.

Projectenbureau
IO richt zich op de implementaties vanuit de innovatiedriehoek, op de werkvloer van de COO-kolom. IO is hiermee betrokken bij een deel van de onderwerpen van de investeringsagenda. Op concernniveau wordt voor het totaal aan projecten het projectenbureau investeringsagenda ingericht. IO levert input aan het projectenbureau, samen met de innovatiedriehoek.

4.4 Omgeving & samenwerking

IO in de innovatiefunnel
In de fasen van de funnel van de innovatiedriehoek heeft ieder van de partners een eigen rol en verantwoordelijkheid. Om de impact van de innovatie zo goed mogelijk in kaart te brengen en de implementatie vanuit de IO-ambitie (integraal, coherent, voortvarend en uniform) zo goed mogelijk voor te bereiden en te plannen is het belangrijk dat IO zo vroeg mogelijk in de funnel meekijkt. In de pilotfase van de innovatie ontwikkelt IO de impactbepaling en worden waar mogelijk al voorbereidingen voor implementatie getroffen. In onderstaand plaatje staat de funnel van de innovatiedriehoek vanuit het perspectief van de methodiek en producten van IO.



Deze procesplaat is slechts een houvast. Hij geeft een globaal overzicht van de fasen van het innovatieproces (funnel) van de innovatiedriehoek, de besluitvormingsmomenten en de communicatie naar PIPP. De procesplaat is niet bedoeld als blauwdruk.

Het resultaat staat voorop; het resultaat van de innovatie is belangrijker dan het proces. Dat betekent dat het procesverloop per project kan verschillen. De procesplaat is bezien vanuit IO en de mogelijke rol en toegevoegde waarde in het innovatieproces. Het is dus (bijvoorbeeld) geen uitgangspunt dat IO altijd start in de Labfase. De procesplaat is een houvast voor innovaties bedacht en ontstaan in de innovatiedriehoek.

Samenwerking met operatie
Omdat IO producten implementeert die door D&A en IV-accent samen met de operatie worden ontwikkeld, geven D&A, IV-accent en IO de afstemming met de operatie gezamenlijk vorm. Hoe het overleg met de operatie wordt ingericht hangt af van de fase in de funnel en het besluitvormingsproces in PIPP. De komende maanden zullen D&A, IV-accent en IO deze afstemming steeds verder vorm geven.
Na besluitvorming tot implementatie in de PIPP onderhoudt IO de contacten met de operatie en zorgt voor het integrale implementatieplan. In de afstemming met de operatie zal IO zoveel mogelijk aansluiten bij bestaande overlegvormen in Belastingen en Toeslagen (geen dubbel werk, geen "losse" stuurgroepen per implementatietraject). Ook in de structuur van IO zijn heldere aanspreekpunten voor de segmenten ingericht.

De rol van IO in de implementaties verschuift gedurende het implementatieproces; in de fase van impactbepaling en implementatieplan neemt IO het voortouw. De impactbepaling is het centrale, cruciale overzicht waarin de impact van het nieuwe proces/product in beeld wordt gebracht, uitgaande van de effecten die ermee beoogd worden en met een integraal overzicht van wat nodig is om de implementatie succesvol uit te voeren, zoals de benodigde projectbeheersing en de randvoorwaarden. Het plan van aanpak geeft ten behoeve van de daadwerkelijke implementatie handen en voeten aan al deze aspecten.
De daadwerkelijke uitvoering van de implementaties is de verantwoordelijkheid van de operatie. Als de implementatie is afgerond (stap 4) gaat IO ten behoeve van de operatie de werking van de geïmplementeerde processen/producten volgen en analyseren. Deze rol van IO wordt al in de impactbepaling en het implementatieplan uitgewerkt. De uitkomsten van de analyses kunnen vervolgens voor de operatie aanleiding zijn om voorstellen tot procesoptimalisatie te doen aan PIPP. Ervaringen met lean en de inzet van procesregie spelen hierbij een belangrijke rol.

4.5 Onderkende risico's en voorstel tot benodigde maatregelen

Geen van de genoemde partijen (operatie, innovatiedriehoek) kan in zijn eentje de door de investeringsagenda neergelegde ambities realiseren. Alleen door in alle fasen transparant te zijn, gericht te zijn op samenwerking en het nemen van verantwoordelijkheid, en aanspreekbaar te zijn kunnen de partners de beoogde veranderingen succesvol neerzetten. Een goed functionerende funnel en overlegstructuur zijn belangrijk maar de bijbehorende houding en gedrag gaan het verschil pas echt maken.

5 Vergelijking van de nieuwe situatie met de huidige

5.1 Beschrijving nieuwe situatie

2020 visie IO....

Doen laten gebeuren

- ✓ IO is van het "doen laten gebeuren"; heeft toegevoegde waarde vanwege goede matches tussen mensen en implementaties.
- ✓ Binnen IO is de kennis rond segmenten, processen en de implementatiemethodiek (inclusief standaarden) actueel en effectief gebundeld; IO heeft zich bewezen als een vakkundige afdeling.
- ✓ IO-ers worden ingezet op hun competenties en hebben ontwikkel- en groeimogelijkheden.
- ✓ IO werkt in optimale relaties snel en soepel samen met de operatie en met de innovatiedriehoek, in een duidelijke funnel.
- ✓ IO heeft samen met de operatie een aantal innovaties succesvol en blijvend geïmplementeerd.

Mensen maken het verschil

Mensen zijn cruciaal voor het succes van de investeringsagenda. IO brengt innovaties tot werking in een bestaande wereld; dat vraagt dat de mensen van IO zelfstandig zijn, met een focus op interactie en kunnen inspelen op verandering. IO-ers zijn bedreven in de kennis-assen: processen en segmenten van de Belastingdienst en de implementatiemethodiek. Zij worden hierin continu goed begeleid, getraind in de kennisgebieden en de toepassing ervan en krijgen groei- en ontwikkelmogelijkheden. Een IO-er werkt nooit alleen maar altijd samen met andere IO-collega's. De aard van het project bepaalt welke competenties nodig zijn, inzet van IO-ers gebeurt op basis van domeinkennis, ervaring en expertise. Competenties zijn bepalend, "etiketjes" of "hokjes" niet.

Zonder de inzet, betrokkenheid en het commitment van de medewerkers en het management van Belastingen en Toeslagen komen de met de investeringsagenda beoogde veranderingen niet van de grond. IO zoekt nadrukkelijk de verbinding met de operatie. Aandacht voor veranderingen in houding en gedrag, voor leiderschap en voor anders werken zijn daarom onlosmakelijk verbonden aan het implementeren van de veranderingen. Inzicht in de impact van de verandering en toepassing van veranderkundige principes zijn daarom een belangrijk element van de implementatiemethodiek.

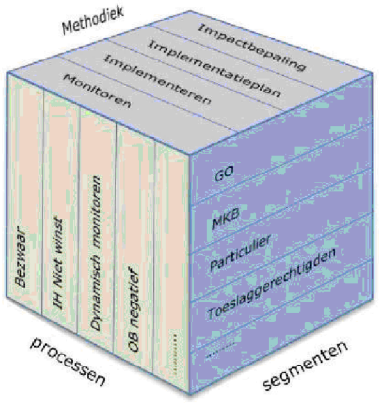
De domeinkennis is gebundeld

Voor het duurzaam inbedden van de nieuwe producten en processen spelen drie aspecten een rol:

- ✓ kennis van de klantsegmenten Particulieren, Toeslaggerechtigden, MKB en GO (horizontaal) en overkoepelende functies (verticaal)
- ✓ bestaande bedrijfsprocessen waarbinnen de verandering doorgevoerd moet worden

- ✓ de toepassing van de implementatiemethodiek

Rondom deze drie "assen" wordt de kennis gebundeld die nodig is om implementaties succesvol tot resultaat te brengen. Ieder IO project is te "plotten" in de zgn implementatiekubus.



De methodiek leeft
In het implementatieproces volgt IO een vast aantal stappen. Maar de methodiek is niet iets statisch; zij wordt juist keer op keer verbeterd, aangescherpt en effectiever toegepast in implementaties.
Implementaties verschillen van aard; door implementaties te doen is steeds duidelijker geworden welke soort implementatie (informatieproduct, IV-accentvoorziening) welke inzet van IO en operatie behoeft. De leercirkel blijft in stand. De leercirkel kijkt overigens niet alleen naar uitgevoerde implementaties maar houdt ook een open oog naar de omgeving. In toenemende mate is "implementeren" als vak (h)erkend en IO leert ook van andere implementatie-organisaties, zowel in publieke als de private sector.

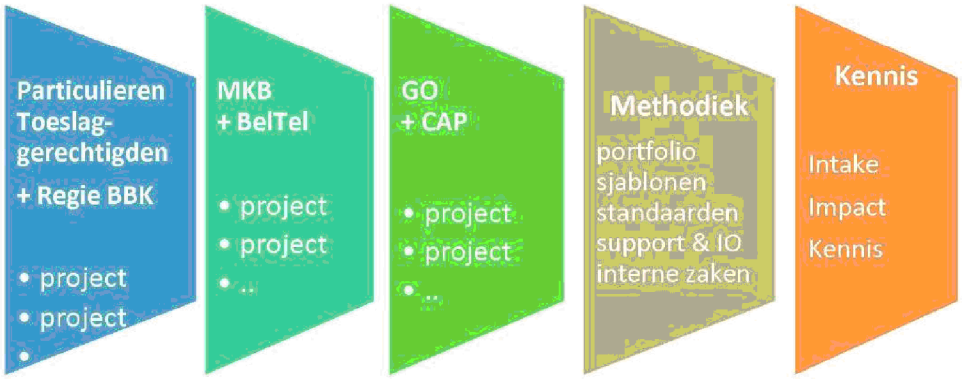
Structuur IO
IO is onderdeel van Belastingen en Toeslagen en staat onder leiding van de directeur IO.
De structuur (inrichting) van IO is ondersteunend aan de rol en verantwoordelijkheid van IO. IO is een flexibele (mee-ademende) organisatie met implementatieprojecten voor en binnen een segment en dwarsverbanden voor afstemming en kennisdeling op functionele gebieden (binnen een segment voor o.a. segmentspecifieke kennis en afstemming tussen projecten) en binnen IO als geheel (o.a. opleidingsmethodiek, impactbepaling, processen, ...). IO zal, afhankelijk van het aantal en de omvang van de opdrachten, een grootte bereiken van maximaal 75 FTE's, die evenwichtig binnen IO worden verdeeld. Uitgaande van een span of control van een leidinggevende van 25 personen worden drie functies binnen IO belast met de operationele aansturing van de medewerkers: de managers van de clusters; de personele zorg en ontwikkeling gebeurt vanuit cluster Methodiek (hiërarchisch).

De kern van IO zijn de clusters die de implementatieprojecten uitvoeren. De clusters weerspiegelen Belastingen en Toeslagen; de clusterindeling is: Particulieren, Toeslaggerechtigden + Regie op bezwaar, beroep & klachten (BBK), MKB + BelTel en GO + Centrale Administratieve Processen (CAP). Deze clusters zijn verschillend in omvang en kunnen ook (in aantal en omvang) variëren in de tijd. Bij de clusters is de segmentkennis actueel, om de kennis op te bouwen en te onderhouden worden diverse instrumenten ingezet; variërend van kennis van beleidsdocumenten tot stages van IO-ers bij de segmenten. De directeur IO en de clustermanagers zijn eerste aanspreekpunt voor de directeuren van segmenten en onderhouden structureel contact; ze zorgen voor samenhang in de aanpak van projecten. De combinatie van segment + overkoepelende functie is zodanig georganiseerd dat de clustermanagers breed contacten hebben in Belastingen en Toeslagen. IO-projectmanagers worden functioneel aangestuurd door de clustermanagers.
De komende maanden wordt aan de hand van TOM en de ontwikkeling in de projecten de clusterinrichting verder vormgegeven.

Het cluster Kennis en het cluster en Methodiek zijn de ruggengraat van IO.
In de impactbepalingsfase is Kennis verantwoordelijk voor de intake en voor de kwaliteit en consistentie van de impactbepaling; hiervoor zet Kennis businessanalisten in om samen op te trekken met de betreffende IO-projectmanager. In alle overige fasen zet IO eveneens experts van Kennis in ten behoeve van de projecten.
Methodiek onderhoudt en ontwikkelt de implementatiemethodiek, inclusief de standaarden. Binnen Methodiek wordt een supportfunctie (competentiecoördinator) ingericht die verantwoordelijk is voor de opbouw van de voor IO specifiek benodigde kennis en competenties van IO-projectmanagers (van junior t/m senior); vanwege deze positionering wordt de hiërarchische aansturing van IO-projectmanagers bij Methodiek belegd. Onder Methodiek valt eveneens support, waar naast de managementondersteuning en het secretariaat de functies planning, financiën en control van IO worden uitgeoefend.

De organisatievorm van IO is vrij "plat", de managers van de clusters en van Methodiek en Kennis zijn onderdeel van het kernteam, de clustermanager GO en CAP is eveneens strategisch adviseur. Het team wordt aangestuurd door de directeur IO. In het kernteam staat het gehele primaire proces van IO centraal: de impactbepalingen en de implementaties (plannen, projecten en monitoring), de bezetting en de voortgang staan permanent op de agenda. Voor competentie- en aanverwante zaken schuift de competentiecoördinator aan. Het kernteam agendeert daarnaast eenmaal per twee weken een inhoudelijke bespreking van een project, waarbij ook de betreffende IO-projectmanagers aanschuiven.
Deze inrichting zorgt voor korte lijnen met het oog op de gewenste snelheid, uniformiteit en samenhang. Nieuwe informatie is daarmee snel beschikbaar op de juiste plekken en toepasbaar voor alle betrokkenen. Dit is cruciaal in de context waarin IO gaat opereren: in een dynamische omgeving waarin "nieuw" in "bestaand" geïmplementeerd moet worden.

De projecten worden uitgevoerd conform de implementatiemethodiek; de inzet van mensen en competenties is verschillend naar gelang van de fase waarin het project zich bevindt. In de impactbepaling zullen bijvoorbeeld business analisten van M&K nodig zijn terwijl in de begeleiding van de uitvoering van implementaties meer coördinerende competenties ingezet moeten worden. In projecten wordt uiteraard nauw samengewerkt met de operatie en met D&A en IV-accent, zoals ook in hoofdstuk 4 staat uitgewerkt. De ervaringen van de komende maanden met de benodigde inzet van IO-ers en hun competenties worden meegenomen in het uiteindelijke functiehuis.
In een plaatje:



5.2 Beschrijving huidige situatie

Het IO-werkpakket bestaat uit implementaties van nieuwe innovaties; IO neemt geen lopend werk, zoals wetgevingsimplementaties, over van de staande organisatie. Sinds oktober 2015 werkt IO als een afdeling in oprichting: de projecten worden uitgevoerd als pilots, de interne medewerkers zijn op uitleenbasis beschikbaar, er is een relatief grote externe inhuur, er is geen herkenbare huisvesting voor alle medewerkers en de personele begeleiding moet nog ingericht worden. Deze zaken, die het functioneren van de afdeling als geheel en van de individuele medewerker kunnen verbeteren, moeten worden gestructureerd. IO kan nog veel beter!
Ook de omgeving van IO is volop in ontwikkeling. Dat maakt dat ook de verwachtingen van IO nog niet 100% uniform zijn. Via de lopende projecten worden alle kansen aangegrepen om het eigen werk en de werkrelaties met de omgeving te versterken en professionaliseren.

5.3 Vergelijking oude en nieuwe situatie

Een eigen identiteit is belangrijk voor elke organisatie; zeker als de omgeving volop in ontwikkeling is en verwachtingen en beelden van IO uiteenlopen. De leidende principes zijn een belangrijk handvat voor het dagelijks doen en laten door management en medewerkers, ook in het bouwen en vormen van de identiteit van IO. De veranderfilosofie is dan ook vooral gebaseerd op "learning by doing". Door in projecten de implementatiemethodiek toe te passen in nauwe interactie met de omgeving, wordt de verandering en groei naar het samenwerkingsmodel "regie+" bereikt.

IO is van start gegaan met een mix van externe en interne medewerkers. Per 1 juni 2016 werken bij IO:
- 16 interne medewerkers die op ad interim basis zijn uitgeleend door hun organisatie-onderdeel; zij hebben aangegeven belangstelling te hebben voor een vaste plek bij IO
- 2 interne medewerkers die voor de duur van een concreet project op IF-basis bij IO aan de slag gaan
- 17 externe experts die op diverse plaatsen bij IO aan de slag zijn als IO-projectmanager, als business analisten, ten behoeve van de opbouw van IO en als implementatiecoördinator.
-2 ORMIT trainees van wie er één vanuit PMO bij IO het innovatieportfolio en –funnel uitwerkt en één als projectleider bij de inrichting van regie
Externe medewerkers brengen competenties en actuele "kennis en ervaring van buiten" mee. Daarbij past het niet dat externe medewerkers langdurig worden ingezet op dezelfde positie binnen IO. Indien externe bezetting van een positie niet noodzakelijk is voor de beoogde flexibiliteit (het "ademen") van de organisatie, zal deze worden vervangen, bij voorkeur door een interne medewerker. In de projectinzet worden interne medewerkers met het oog op het "leren van" dan ook gekoppeld aan externe experts. Bij IO worden ook medewerkers van de Belastingdienst tijdelijk voor projecten ingezet (flexibele schil).

Vanaf de oprichting zal het huis van IO gebouwd worden om per 31 december 2016 te kunnen ´staan´ in de COO-kolom. Doel is om per die datum met ca 50 FTE te zijn. Het huidige model van een romp-organisatie met uitbreiding met externe experts (ca. 10) en interne medewerkers voor concrete projecten/klussen (flexibele schil) blijft gehandhaafd.
IO zal de komende tijd toegroeien naar de 2020 visie uit paragraaf 5.1
In 2016 zal IO en het functiehuis worden opgebouwd. In de periode medio 2016-2017 beproeft IO de functie in de COO-kolom en tot medio 2018 het model. De aanpak loopt langs de volgende lijnen:

- Vanaf de oprichting zullen medewerkers duidelijk gepositioneerd worden bij clusters, in de IO-projectmanagerspool en bij Methodiek & Kennis. De inzet van medewerkers in specifieke projecten gebeurt op basis van competenties, die in beeld zullen worden gebracht. Medewerkers krijgen specifiek op IO toegesneden training, ontwikkel- en groei mogelijkheden. Voor selectie en werving zullen ook assessments worden ingezet.
- Zowel in de Belastingen en Toeslagen als in de innovatiedriehoek zal de rol van IO verder werkendeweg vorm krijgen; hierbij wordt ook aandacht besteed aan escalaties (via leidinggevenden van IO naar directeuren segmenten en overkoepelende functies).
- Domeinkennis over de segmenten en de daar aanwezige processen wordt verzameld, beheerd en afgestemd met de operatie.
- De implementatiemethodiek blijft onderwerp van een leercirkel en wordt continu verbeterd.

- Na afronding van een implementatieproject draagt IO op basis van gemaakte afspraken met de operatie en de COO bij aan het volgen van de werking van het geïmplementeerde. Verantwoording en effectmeting is een breed veld waarvan IO een afgebakend deel uitvoert: IO verzamelt zelf geen data of gegevens maar geeft in de impactbepaling aan welke data nodig zijn. IO maakt op basis van de informatie van Bedrijfsvoering een analyse op de werking van het geïmplementeerde. Na oprichting zal IO afstemmen met het projectenbureau en Bedrijfsvoering, inclusief D&A . om de precieze taken, rollen, en verantwoordelijkheden op dit terrein goed te beleggen.

5.4 Profielen

Voor het invullen van het functiehuis zal IO aansluiten waarbij voor de medewerkers bijvoorbeeld de volgende functies in beeld zullen komen:

- (Deel)projectleider/projectmanager
- Coördinerend / specialistisch adviseur
- Strategisch adviseur
- Managementondersteuner
- Medewerker administratie
- Senior adviseur bedrijfsvoering

Er zijn in de ondersteuning diverse rollen nodig in de organisatie en bewaking van de IO-projecten.

Voor de invulling van de projectleidersfuncties en overige functies zal de komende maanden aan de hand van de ervaringen in afstemming met HR het functiehuis verder gebouwd worden. Hiervoor worden onder andere in lijn met het FGR profielen opgesteld voor IO-projectmanagers op diverse niveaus (van junior tot en met senior). In ieder geval zal daarin tot uitdrukking komen dat het werkend krijgen en houden van innovaties vraagt dat IO-projectmanagers flexibel zijn en kunnen implementeren met oog voor medewerkers en management ("veranderkundig-vaardig").

5.5 Formatie

Deze wordt per ultimo 2016 ingevuld aan de hand van het functiehuis (zie ook paragraaf 5.4).

6 Personele paragraaf

6.1 Doelgroep

Vacaturestelling
De doelgroep bestaat uit de medewerkers die in de kwartiermakersfase bij IO op interim-basis bij IO aan de slag zijn gegaan. Daarnaast behoren geïnteresseerde medewerkers uit de Belastingdienst tot de doelgroep. Voor alle medewerkers in de doelgroep geldt dat aanstelling bij IO wordt gerealiseerd in de vorm van vacaturestelling op basis van de in hoofdstuk 5 genoemde en direct na oprichting uit te werken functieprofielen.

Werkklimaat
Bepalend voor het werkklimaat bij IO zijn integraliteit ("IO kijkt naar alle COPAFIJTH-BI - aspecten") en uniformiteit ("Als operatie weet je wat je aan IO hebt"). IO-ers hebben actuele kennis van methoden en technieken en van de Belastingdienst. Zij zijn integer, sociaal en communicatief vaardig. IO-ers willen echt dienstbaar zijn aan de operatie en echt bijdragen aan de sociale cohesie van IO.

Duurzaam inzetbaar
Mobiliteit staat hoog op de HR-agenda van de Belastingdienst. Om de bedrijfscontinuïteit te waarborgen en actief invulling te kunnen geven aan de vernieuwing is geleide en begeleide mobiliteit noodzakelijk. Er verdwijnen functies, er ontstaan nieuwe functies en werk verandert. Flexibele inzet is steeds meer een must om bij te blijven in deze veranderende omgeving.
Voor mobiliteit hanteert IO het 3-5-7-principe: IO-ers krijgen maximaal drie jaar de tijd om goed thuis te geraken in hun functie. De jaren daarna presteren zij optimaal en gaan IO-ers met hun managers in het kader van het vaste bespreekpunt mobiliteit (zie ook hierna) het gesprek aan over de toekomst.
IO-ers zijn duurzaam inzetbaar. Zij zijn flexibel, inzetbaar en taakvolwassen (FIT). Zij kunnen en willen mee veranderen met het werk (flexibel). Zij zijn daadwerkelijk werkzaam (inzetbaar). Hun kennis, vaardigheden en competenties zijn dermate aanwezig dat zij binnen kaders het werk optimaal verrichten (taakvolwassen).

Continu ontwikkelen
Vakmanschap en het gebruiken van de professionele ruimte zijn essentieel. Dit vereist investeringen in de ontwikkeling van de medewerkers onder andere door het bieden van faciliteiten, opleidingen en ruimte om het werk zo effectief en efficiënt mogelijk te doen.
IO-ers werken continue aan hun ontwikkeling waarbij wordt uitgegaan van maatwerk én het 70-20-10-principe: 70% van de tijd leert een IO-er in de dagelijkse praktijk, 20% van zijn tijd leert hij door bijvoorbeeld intervisie met collega's en 10% van zijn tijd leert een IO-er 'in de schoolbank'.

Het gesprek
'Duurzame inzetbaarheid' is de focus. Mobiliteit en het gesprek hierover in de personeelsgesprekken zorgt ervoor dat IO steeds bezig is met de

vraag of de juiste persoon ook op de juiste plek zit en zo niet, wat eraan gedaan kan worden om dat voor elkaar te krijgen: is er scholing nodig, een stage of werkervaringsplaats of zit een persoon niet goed op zijn plek en moet wat anders gezocht worden?
Leidinggevenden zijn in staat het gesprek te voeren met hun medewerkers over de te verrichten werkzaamheden en te behalen resultaten. Dit vereist dat managers niet te vaak wisselen van plek; alleen dan kan een band worden opgebouwd met de medewerkers en zicht worden verkregen op het functioneren. De vraag die regelmatig aan de orde komt is, of en hoe de vaardigheden en capaciteiten van de medewerker aansluiten op te verrichten werkzaamheden. Indien deze match voor verbetering vatbaar is, is het aan de clustermanager om samen met de manager Methodiek en support om de benodigde inspanningen hiertoe te ondersteunen en te faciliteren. Alleen zo kunnen medewerkers en managers samen de gestelde resultaten behalen.
Medewerkers van IO hebben jaarlijks een of meer personeelsgesprekken met hun hiërarchisch manager. Naast de competenties flexibiliteit, inzetbaarheid, taakvolwassenheid en integriteit komt daarin ook aan de orde continue ontwikkelen (70-20-10) en mobiliteit (3-5-7).

Gebruik van personele tools
Voor actuele stuurinformatie hanteert IO de in Belastingen en Toeslagen beschikbare tools.

6.2 Sleutelfuncties en/of –functionarissen

De opzet van de IO organisatie is gericht op flexibele inzet van medewerkers in projecten en professionele, zelfstandig opererende medewerkers. In formele zin is de leidinggevende van IO aan te merken als de sleutelfunctionaris.

6.3 Overtolligheid

Er is geen sprake van overtolligheid van medewerkers.

6.4 Verplichte verplaatsingen

Er is geen sprake van verplichte verplaatsingen. Instroom in IO geschiedt, in geval van geschiktheid, op basis van vacaturestelling.

6.5 Wijziging werklocatie

De intentie is om als IO een deel van de bestaande Belastingdienst-locatie aan de Herman Gorterstraat 5 in Utrecht in gebruik te nemen. Daarnaast maken medewerkers van IO in het gehele land gebruik van de daar ingerichte flexibele werkplekken; in Venlo en Utrecht zijn vaste aanlandplekken ingericht.

7 Financiën

In de kwartiermakersfase heeft IO implementaties opgepakt van de producten en processen waarvoor de PIPP het groene licht heeft gegeven. IO is van start gegaan met collega's uit de Belastingdienst die door hun organisatie-onderdeel zijn uitgeleend voor de opbouw en inrichting van IO. In de eerste budgetaanvragen (vierde kwartaal 2015 en eerste halfjaar 2016) is dan ook geen rekening gehouden met personele kosten.
De romp van IO wordt gefinancierd uit het Investeringsagenda-budget; de uitvoeringskosten voor implementatietrajecten worden per project meegenomen in de budgetaanvragen(in de factsheet businesscase). Onderstaand overzicht geeft het budgetoverzicht weer dat vanuit IO is ingediend bij PMO, geldend voor de periode vanaf 1 juli 2016:

Omschrijving	2016
Project TOP suite (implementatie)	250.000
Project TOP suite: opleidingen	150.000
Project DMDI 1.0 (nazorg)	80.000
Project DMDI (regiekamer)	296.000
Project DMDI 2.0	66.000
Project DI voor deurwaarders IPAD (implementatie)	66.000
Project OB negatief	74.000
Project LWB	74.000
Project IH-niet winst	66.000
Project OB carrousel	ntb
EWS	74.000
Businessanalisten	240.000
IO personeel	1.500.000
IO huisvesting	325.000
IO supportfunctie	272.000
IO kernteam	168.000
IO opbouw organisatie	50.000
Totaal	**3.751.000**

De volgende uitgangspunten zijn gebruikt om de kosten inzichtelijk te maken:

- Van projecten zijn de kosten opgenomen die op moment aanvraag bekend zijn; omdat diverse projecten nog in de impactbepalings- en planfase zijn, is nog geen totaal budgetoverzicht beschikbaar.
- De kosten per project betreffen externe inhuur, andere kosten worden specifiek benoemd.
- De externe inhuur is becijferd tegen het voor de betreffende consultant(s) bekende tarief; voor projecten waar de precieze inzet van externe expertise nog niet bekend is afhankelijk van de benodigde inzet uitgegaan van gemiddelde tarieven.
- Voor interne inzet is uitgegaan van een gemiddelde van 100.000 euro per FTE en 13.000 euro per werkplek, voor een half jaar.

Na formele besluitvorming over de oprichting van IO zullen budget en bestedingen via normale budgetprocedures worden ingericht en een nader budget voor personele uitgaven op basis van het taken en rollen zoals beschreven in hoofdstuk 5 worden gemaakt. IO sluit aan bij de begrotings- en budgetprocedure die voor de investeringsagenda wordt ingericht bij PMO.

8 Implementatieplan

8.1 Tijdsplanning (re)organisatie

IO maakt onderdeel uit van de COO-kolom. Omdat IO nu al een functie vervult in de innovatiedriehoek en daarmee het werkend krijgen van de innovatiedriehoek, is het van belang om dat IO zo snel mogelijk wordt opgericht; zo kan de methodiek verder ontwikkeld en robuust gemaakt worden. Sinds oktober 2015 heeft IO diverse projecten onder handen zoals dynamisch monitoren, risicomodel IH/NW, risicomodel OB-negatief, carrouselfraude etc. die moeten doorlopen.
Het is daarom van belang het portfolio optimaal af te stemmen op de ontwikkelcapaciteit die beschikbaar is. Het kiezen van de juiste investeringen in nieuwe projecten gebeurt in voortdurend overleg tussen de partners in de innovatiedriehoek en de Raad van Bestuur waarbij gekeken wordt naar wat er gewenst is vanuit het perspectief van de Investeringsagenda, wat de waarde is van mogelijk te ontwikkelde producten en hoe expertise optimaal kan worden ingezet.

8.2 Communicatie en verandertraject

IO is 'een lerende organisatie in een lerende omgeving' waarbij de aanpak periodiek geëvalueerd en, zo nodig, bijgesteld wordt. De leidende principes vormen een concreet handvat in het doen en laten binnen IO, maar ook in de interactie met omgeving. Onderdeel van de interactie is het over en weer (blijven) delen van verwachtingen en de kritische succesfactoren voor implementatieprojecten.

8.3 Begeleidende maatregelen en separate acties

Om de oprichting van een nieuw onderdeel mogelijk te maken, zullen een aantal randvoorwaardelijke zaken moeten worden geregeld. Hiervoor zal na oprichting een plan worden gemaakt, in samenspraak met de HR-kolom, Bedrijfsvoering en de medezeggenschap.
- Huisvesting
- HR
- Finance
- Performance en kennismanagement

9 Voorstel voor evaluatie

9.1 Evaluatieaspecten

In lijn met één van de leidende principes van IO, "een lerende organisatie in een lerende omgeving", en de door de Raad van Bestuur beoogde stapsgewijze ontwikkeling zal het opereren van IO jaarlijks worden geevalueerd. Ieder project van IO wordt geevaluaeerd op basis van de leercirkel die de basis vormt voor continue verbetering van de implementatiemethodiek.

9.2 Procedure

In 2016 wordt de evaluatieprocedure voor IO ingericht de directeuren van segmenten en cross-segmenten en de innovatiedriehoek. De evaluatie zal betrekking hebben op het functioneren van IO; voor concrete evaluatiepunten kan gedacht worden aan:
- de interactie met de omgeving (Belastingen en Toeslagen, Raad van Bestuur, PIPP, IV-organisatie, innovatiedriehoek)
- realisatie van de opdrachten (doorlooptijden, kwaliteit, voorspelbaarheid) en de werking van de leercirkel
- inrichting en werking van medewerkerszorg (managementaandacht, inhoud van het werk, ontwikkelmogelijkheden, werkplezier etc).

9.3 Betrokkenheid medezeggenschap

De medezeggenschap zal via COO-kolom betrokken worden bij de toekomstige ontwikkelingen van IO, waaronder de evaluatie.

10 Bijlagen

10.1 Functievergelijkingstabel (was/wordtlijst)
Niet van toepassing.

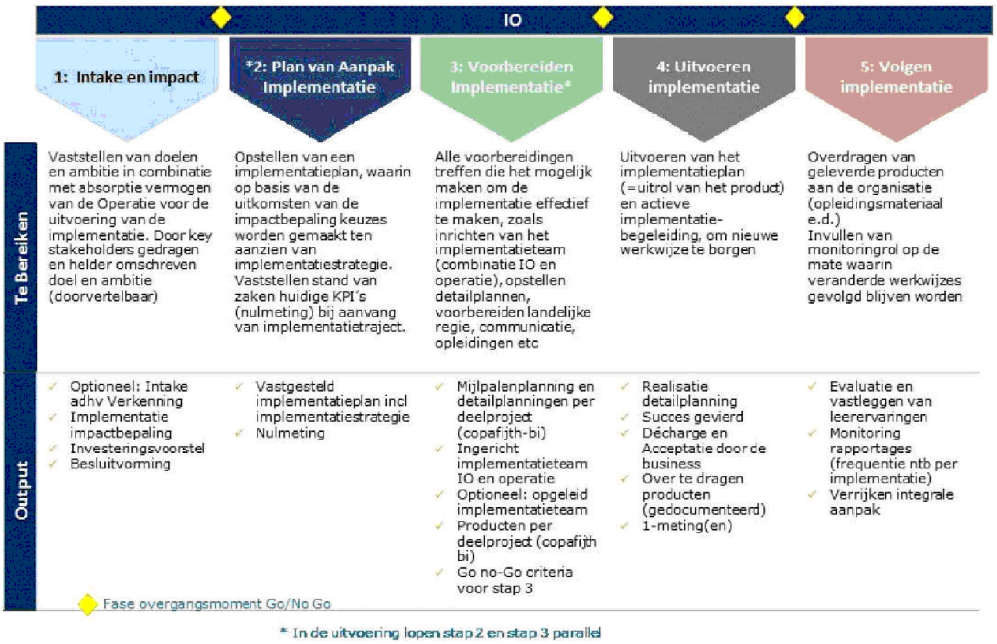
10.2 Functiematrix
Niet van toepassing; het functiehuis wordt in 2016 ingericht.

10.3 Begeleidende maatregelen
Niet van toepasssing.

10.4 Advies en repliek op advies van de medezeggenschap
De inbreng en informele adviezen vanuit de medezeggenschap zijn verwerkt in dit inrichtingsplan.

+ implementatiemethodiek IO

Bijlage: Beschrijving implementatiemethodiek



Samenvatting

IO heeft als ambitie dat innovaties in samenhang succesvol in praktijk worden gebracht door deze integraal, uniform, coherent en snel te implementeren in het primair proces.

Met dit in gedachten heeft IO een implementatiemethodiek ontwikkeld die gestoeld is op een aantal succesfactoren ten aanzien van implementeren, afkomstig van binnen (en buiten) de Belastingdienst:

- Gedegen voorbereiding
  Een helder inzicht van de impact van de implementatie op de operatie en een concreet implementatieplan met duidelijke doelstellingen, afgestemd en gedragen door de operatie.
- Integrale aanpak & planning
  Een realistische planning als 'spoorboekje' met ingevulde randvoorwaarden (COPAFIJTH-BI).
- Focus op gewenst resultaat
  Tijdens de concentratie van SMP en PDB is duidelijk gebleken dat gedurende het implementatietraject een continue focus op het gewenste resultaat nodig is.
- Benodigde ondersteuning voor de operatie
  De operatie krijgt ondersteuning in de vorm van projectmanagement en andere specifieke deskundigheid die nodig is voor het implementatietraject. Maar ook na implementatie moeten processen ongestoord doorgang kunnen vinden. Een onderdeel van de implementatie is dan ook overdracht naar de lijn met de daarbij behorende voorzieningen en monitoring van het geïmplementeerde.

- Positieve gebruikerservaring
  De eerste ervaringen vanuit de organisatie en medewerkers dient conform verwachting te zijn. Management en medewerkers ervaren dat ze goed zijn toegerust voor het werken met de nieuwe D&A producten. Dit verhoogt de acceptatiegraad en bereidheid tot het omarmen van de nieuwe werkwijze.

Deze implementatieaanpak wordt tussentijds geëvalueerd en zo nodig aangepast. Deze aanpak vormt de basis voor de eerste stappen van IO in termen van intake en impactbepaling en het op te stellen implementatieplan.

Hierna zijn de stappen nader uitgewerkt.

Stap 1: Intake en impact
Als door PIPP een besluit is genomen over projectvoorstellen van D&A en IV-accent,, haakt IO aan bij deze innovatietrajecten. Per implementatie bekijkt IO in overleg met de innovatiedriehoek naar welk moment het beste is om de activiteiten voor de impactbepaling te starten. Het doel van IO is nl om in de eerste stap de impact op de operatie te bepalen van de implementatie van het betreffende product. Dit doen we door met een klein team van een IO-projectmanager en business analist te starten en kennis te nemen van het product (het 'nieuwe'), de huidige stand van zaken in de operatie te bepalen (het 'oude') door COPAFIJTH-BI een inschatting te maken van wat de benodigde verandering is die in de operatie moet plaatsvinden zodat het nieuwe product een zachte landing zal kennen. Voorts schetsen we de uitgangspunten voor de implementatiestrategie benodigd voor een effectieve implementatie. Het resultaat is een document 'Impactbepaling' dat via de operatie, de innovatiedriehoek ter besluitvorming voorgelegd wordt in het PIPP. Dit document kent een vast sjabloon, en is als zodanig herkenbaar voor de operatie. Het resultaat van stap 1 is een gedeeld beeld van het doel, de ambitie en de te verwachten impact op de operatie.
IO levert de impactbepaling op binnen twee weken na het verschijnen van het evaluatierapport van de pilot van het innovatieproduct.

Stap 2: Plan van aanpak Implementatie
Na de impactbepaling stelt IO een implementatieplan op. Vanuit IO vormt dit document het startpunt voor het in overleg met de operatie kijken naar de verdere bemensing en de 'zwaarte' van de implementatie. Hierin borduren we samen met de betrokken partijen uit de innovatiedriehoek en de operatie voort op de impactbepaling. Onderdeel van het implementatieplan is de nadere uitwerking van de veranderopgave, de scope, de randvoorwaarden, de planning (incl afhankelijkheden en risico's) op de verschillende deelgebieden van copafijth-bi en de bemensing (combinatie IO, operatie). Bij voorkeur levert IO een gezamenlijk implementatieplan op vanuit de innovatiedriehoek, waarbij optimaal gebruik gemaakt wordt van hetgeen door IV-accent en D&A reeds in de pilotfase is ontwikkeld. Naast het implementatieplan levert IO ook in samenwerking met de operatie een stakeholderanalyse op. Deze dient als basis voor de activiteiten op het gebied van communicatie en opleidingen, welke opgenomen worden in het implementatieplan. Het resultaat is een

document stakeholderanalyse en een integraal en concreet implementatieplan. In het implementatieplan worden de activiteiten benoemd die vanuit alle partijen uit de driehoek en de operatie worden verwacht. Ook dit document wordt opgesteld volgens een vast en herkenbaar sjabloon.
Het opstellen van het implementatieplan duurt maximaal twee maanden na besluitvorming tot implementatie door PIPP. IO houdt de mogelijkheid open om tussentijds beslispunten voor te leggen aan de operatie.

Een specifiek aandachtspunt in het implementatieplan is de bepaling van de startsituatie, die nodig is om de implementatie na afronding te kunnen volgen.

Stap 3: Voorbereiden implementatie
In deze stap gaat het erom alle voorbereidingen te treffen in de operatie, nodig voor de start van de uitrol. Deze activiteiten worden in detail gepland (in samenhang) en bemenst. Het gaat er voor IO om dat deze activiteiten met oog voor de impact op de operatie worden opgestart. Daarnaast is het van belang zoveel als mogelijk gebruik te maken van de implementatie expertise aanwezig binnen IO en de operatie. Te denken valt aan het opstarten van de communicatie, het voorbereiden van de opleidingen (doelgroep analyse, opleidingsmateriaal (waar nog nodig) ontwikkelen en verrijken met praktijk casuïstiek), voorbereiden van landelijke regie en teamleiders op de nieuwe werkwijze, opleiden van implementatiecoördinatoren en nagaan welke werkwijzes 'afgeleerd' dan wel 'aangeleerd' moeten worden. IO brengt in deze fase de randvoorwaarden in beeld waar andere partijen (bijv. huisvesting) voor nodig zijn en wat ervoor nodig is om deze in te vullen. IO zorgt er bijvoorbeeld voor dat de opdrachten verstrekt kunnen worden door de operatie.
De intensiteit van de activiteiten in deze stap is afhankelijk van de verwachte impact. Voor verschillende deelgebieden zijn sjablonen in ontwikkeling. IO streeft ernaar juist in deze fase te ontwikkelen met de operatie zelf, de sjablonen ontwikkelen mee. Dit geldt ook voor de verantwoordelijkheden van IO, de operatie maar ook organisatie onderdelen zoals communicatie, HR e.d. Immers, een goede implementatie zal onlosmakelijk verbonden zijn met een communicatiestrategie en activiteiten rondom opleidingen.

Stap 4: Uitvoeren implementatie
In deze stap start de uitrol van het product in de operatie. De medewerkers starten – na een stuk opleiding - met het werken volgens de nieuwe werkwijze. De rol van IO is om in samenwerking met de operatie een actieve rol te spelen als het gaat om implementatiebegeleiding. Implementatiecoördinatoren uit de operatie zullen met hulp van IO worden opgeleid in hun rol.

Stap 5: Volgen van de implementatie
Na afronding van de implementatie draagt IO op basis van gemaakte afspraken met de operatie en de COO bij aan het volgen van de werking van het geïmplementeerde. Verantwoording en effectmeting is een breed veld waarvan IO een afgebakend deel uitvoert: IO verzamelt zelf geen data of gegevens maar geeft in de impactbepaling aan welke data nodig zijn. IO maakt op basis van de informatie van Bedrijfsvoering een analyse op de werking van het geïmplementeerde.

Doel van deze fase is het borgen dat
- de implementatie werkt en eventueel bijgestuurd kan worden. IO levert daarvoor de aanpak voor het monitoren.
- de (nieuwe) producten en processen werken en blijven werken zoals bedoeld. IO heeft daardoor een ondersteunende rol bij het opzetten en implementeren van de toets op de uitvoering van de (nieuwe) producten en processen.
De nadruk ligt hierin op het kwalitatieve aspect van de implementaties en niet op de opbrengsten (baten).

Kern van de aanpak is dat het planmatig gebeurt, de activiteiten zijn afgestemd op het doel van de toets; indien nodig volgen maatregelen om bij te sturen.. De aanpak en werkwijze wordt in nauwe samenwerking met de operatie (Landelijke regie) vormgegeven en afgestemd met de segmentdirecteur. Het monitoren zelf wordt uitgevoerd door Landelijke Regie. IO toetst of dit uniform gebeurt zowel binnen het segment als over de segmenten heen.

Daarnaast toetst IO de resultaten van het monitoren op de werking van de implementatie. De analyse die hier uit volgt (over de kwaliteit van geïmplementeerde processen / producten) rapporteert IO naar de COO.

Belastingdienst

Aanbiedingsformulier RvB (besluitvormend)						
1.	**Korte titel agendapunt**		Instelplan Implementatie Ondersteuning			
2.	**Datum behandeling RvB**		9 mei 2016			
3.	**Ingebracht door**		*COO (van*			
4 .	**Gevraagde besluit**		*Goedkeuring voorgenomen besluit*			
5.	**Eerder behandeld in**		*RvB: d.d.2 mei (themasessie)*			
6.	**Samenvatting / toelichting**		*Indien oplegnotitie is bijgevoegd daar naar verwijzen*			
7.	**Afgestemd met:**	CFO kolom: Wel/niet akkoord	COO kolom: Wel/niet akkoord	CIO kolom: Wel/niet akkoord	CTL kolom Wel/niet akkoord	Anders nl. : Besproken in themasessie RvB 2 mei
8.	**Vervolgtraject**		Aanbieden aan medezeggenschap GOR 23 mei			
9.	**Communicatie**	Intern	*Na formele oprichting zal vanuit IO een intern communicatietraject starten*			
		Extern	*nvt*			
10.	**Bijgevoegde stukken**		*Instelplan versie 0.95*			
11.	**Contactpersoon**		*kwartiermaker)*			

Hamerstuk: ja/nee

Ministerie van Financiën

OPDRACHTBRIEF Belastingdienst

Inrichten Projectbureau Investeringsagenda en benoemen hoofd Projectbureau

Versie: 1.0
Status: concept / definitief

Datum: 6 mei 2016

Vastgesteld te Den Haag d.d. 9 mei 2016

Door de Directeur Generaal
<handtekening>

Colofon

<Inrichten Projectbureau Investeringsagenda>

Opdrachtgever:

Opdrachtnemer:

Auteur(s):

Versie: 1.0

Contactpersoon:
str. Projectmanager
h@belastingdienst.nl
Ministerie van Financiën
Directoraat Generaal Belastingdienst
Korte Voorhout 7 | 2511 CW Den Haag
Postbus 20201 | 2500 EE Den Haag

INHOUDSOPGAVE

1. Doel van het (re)organisatietraject 5

2. Motiveren van het (re)organisatietraject 6

2.1. Aanleiding 6
2.2. Historie 6

3. Randvoorwaarden en uitgangspunten voor het (re)organisatietraject 7

4. Plan van aanpak, tijdsplanning van de (re)organisatie 8
4.1. Stappen met tijdsplanning op hoofdlijnen 8
4.1.1. Oprichting van het Projectbureau IA 8
4.1.2. Benoemen hoofd Projectbureau IA (werkterm) 8
4.1.3. Aanbieden instelplan Projectbureau IA 8
4.2. Programma Organisatie 8
4.2.1. Governance 8
4.2.2. Wijze van Rapporteren 8

5. Medezeggenschap 9

Versiebeheer

Versie	Datum	Status	Auteur	Toelichting
1	6-5-2016	Concept/definitief		

Refertes

n.v.t.

1. Doel van het (re)organisatietraject

De Investeringsagenda als een omvangrijke en meerjarige transformatie gaat vanaf het eerste kwartaal van 2016 van de planningsfase over naar de uitvoeringsfase. De hiermee gepaard gaande groei en complexiteit vereisen de implementatie van een robuust planning-, monitoring- en rapportageproces.

Het doel van dit (re)organisatietraject is dat voor dit planning-, monitoring- en rapportageproces een projectbureau Investeringsagenda (IA) wordt ingericht. Het Projectbureau IA dient de besluitvorming en uitvoering rond de Investeringsagenda te ondersteunen door, op basis van gemeten en gerapporteerde voortgang, een "single source of the truth" te creëren. Hierbij wordt gebouwd op de informatie uit de business en projecten, dat vertaald wordt in (standaard en ad-hoc) rapportages en analyses voor alle stakeholders.

Het Projectbureau wordt een centrale organisatie die, onafhankelijk van de uitvoering, direct rapporteert aan de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur stuurt hierbij als (gedelegeerd) opdrachtgever op de realisatie én monitoring van de doelstellingen van de Investeringsagenda.

Economy of scope (focus en eenduidige sturing), economy of skills (professionele monitoring & control) en economy of scale (synergie) leiden tot een versterking van de besturing op de Investeringsagenda en het verandertraject van de Belastingdienst.

2. Motiveren van het (re)organisatietraject

2.1. Aanleiding

De Belastingdienst is door ontwikkelingen van buitenaf –op maatschappelijk, technologisch, politiek en rijksbreed terrein- sterk in beweging. De eigen ambitie om beter aangesloten te zijn op alle ontwikkelingen, op langere termijn goedkoper te worden en meer in control te komen zijn aanleiding voor de Investeringsagenda.

De Investeringsagenda als een omvangrijke en meerjarige transformatie gaat vanaf het eerste kwartaal van 2016 van de planningsfase over naar de uitvoeringsfase. De hiermee gepaard gaande groei en complexiteit vereisen de implementatie van een robuust planning-, monitoring- en rapportageproces. Hierbij maken de rapportageverantwoordelijkheden aan een groot scala van stakeholders het noodzakelijk dat projectinformatie uit een veelvoud van bronnen worden verzameld, geaggregeerd en gevalideerd, zodat deze omgezet kunnen worden in bruikbare rapportages en bijbehorende geschreven toelichtingen.
Voor de inrichting van dit planning-, monitoring- en rapportageproces is afgesproken dat er een projectbureau komt, dat onder centrale regie, door monitoring & control op de IA-projecten en rapportage hierover aan stakeholders zorgdraagt voor de ondersteuning van de uitvoering van de Investeringsagenda.

2.2. Historie

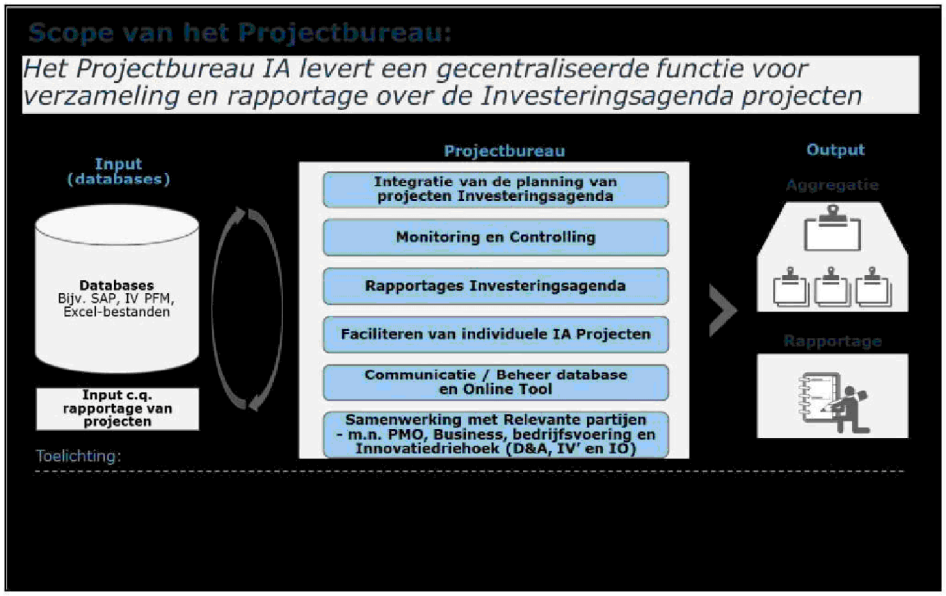
Het huidige PMO faciliteert de Raad van Bestuur in de prioritering en (bij)sturing van de Investeringsagenda. In de afgelopen periode heeft het PMO (voormalig deel bestaande uit externe consultants van Oliver Wyman) gedeeltelijk de functie vervuld rond de gegevensverzameling, monitoring en rapportage rond de Investeringsagenda.
Met de overgang van de Investeringsagenda naar de uitvoeringsfase is besloten deze functie te versterken en in te vullen met een nieuw centraal (en intern) onderdeel van de Belastingdienst.

3. Randvoorwaarden en uitgangspunten voor het (re)organisatietraject

Het Projectbureau IA is een gecentraliseerde functie en faciliteert samen met het PMO de RvB als (gedelegeerd) opdrachtgever bij de monitoring en (bij)sturing van de Investeringsagenda. De volgende uitgangspunten gelden bij de oprichting van het Projectbureau IA:

- de scope van het Projectbureau IA is de monitoring van en rapportage over het Investeringsagenda programma;
- het Projectbureau IA is verantwoordelijk voor alle rapportages betreffende de voortgang van de Investeringsagenda ('single source of truth');
- de monitoring, control en rapportage van projecten wordt 'proportioneel' aangepakt. De (omvang van de) informatievergaring wordt afgestemd op de schaal en strategische relevantie van individuele projecten;
- de veranderingen worden nauwgezet beheerst conform de best practices op het gebied van projectbeheersing;
- voor verzameling van projectinformatie wordt gebruik gemaakt van de online projectbeheersingstool en de bijbehorende rapportage-template, zoals deze is ontwikkeld en aangepast voor de Belastingdienst;
- het Projectbureau ondersteunt daar waar mogelijk de individuele projecten met opstartactiviteiten en het organiseren van projectbeheersing en projectrapportages;
- projecten beschikken over heldere (project)voorstellen, opdrachten en/of business cases met bijbehorende besluitvorming en rapporteren op reguliere basis over de voortgang.

De scope van het Projectbureau IA wordt als volgt weergegeven:



4. Plan van aanpak, tijdsplanning van de (re)organisatie

4.1. Stappen met tijdsplanning op hoofdlijnen

4.1.1. Oprichting van het Projectbureau IA

De formele oprichting van het Projectbureau IA per mei 2016.

4.1.2. Benoemen hoofd Projectbureau IA (werkterm)

Het benoemen van het hoofd Projectbureau IA (werkterm) per mei 2016.

4.1.3. Aanbieden instelplan Projectbureau IA

Op 1 juli 2016 ligt het instelplan voor het Projectbureau IA, waarin wordt beschreven hoe het Projectbureau IA er uit komt te zien, welke functies het gaat invullen en hoe de samenwerking met de omgeving vorm gaat krijgen (scope & inrichting).

Op een later moment wordt, in samenspraak met de HR-Kolom, het een ander nader vormgegeven en geoptimaliseerd.

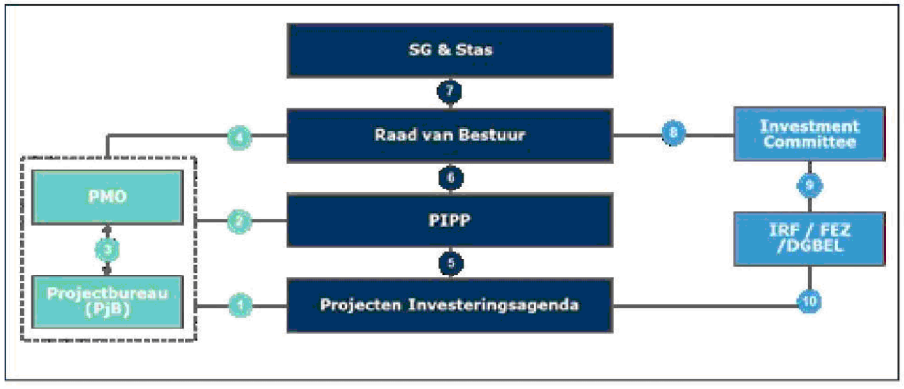
4.2. Programma Organisatie

4.2.1. Governance

De opdrachtgever is de Directeur Generaal en de Raad van Bestuur Belastingdienst.

Verantwoordelijke manager voor het Projectbureau IA is het hoofd / Projectbureau IA.

De positionering van het Projectbureau in het kader van besluitvorming en rapportage rondom de IA-projecten kan als volgt worden geïllustreerd.



4.2.2. Wijze van Rapporteren

Opdrachtnemer is het Hoofd Projectbureau IA. Hij/zij wordt ondersteund door een kernteam inrichting Projectbureau IA. Daarnaast bespreekt hij/zij de uitwerking en voortgang met het PMO en de RvB-leden.

Na afstemming van de gemaakte stukken en rapportage worden deze voor vaststelling voorgelegd aan de RvB.

5. Medezeggenschap

Het voorgenomen organisatiebesluit zal worden besproken met de COR (centrale ondernemingsraad).

Belastingdienst

Aanbiedingsformulier RvB (besluitvormend)

1.	Korte titel agendapunt		De toekomst van de g-rekening				
2.	Datum behandeling RvB		9 mei 2016				
3.	Ingebracht door						
4.	Gevraagde besluit		Besluitvorming over de toekomst van de g-rekening. De verschillende organisatieonderdelen adviseren gezamenlijk: 1. Behoud de g-rekening; 2. Organiseer een bestuurlijk overleg met de banken om doorontwikkeling van de g-rekening te bespreken.				
5.	Eerder behandeld in		RvB: d.d. 30 november 2015 en 18 januari 2016				
6.	Samenvatting / toelichting		De documenten om een oordeelte kunnen vormen over de toekomst van de g-rekening zijn compleet. Het betreft: ➢ Het eindrapport van de publiek/private-werkgroep Verkenning afschaffing g-rekening. ➢ Het intern onderzoek naar de gevolgen van afschaffen van de g-rekening. ➢ De UTNS naar de doorontwikkelde versie van de g-rekening (g-rekening 2.0).				
7.	Afgestemd met:	CFO kolom: **Wel** akkoord	COO kolom: **Wel** akkoord	CIO kolom: **Wel** akkoord	CTL kolom **Wel** akkoord	Anders nl. :	
8.	Vervolgtraject			Mogelijk bestuurlijk overleg met de banken ken Betaalvereniging Nederland eind juni 2016			
9.	Communicatie	Intern					
		Extern					
10.	Bijgevoegde stukken		➢ Stukken RvB 18 januari jl. en 30 november jl. ➢ Eindrapport werkgroep Verkenning afschaffing g-rekening + bijlagen ➢ Intern onderzoek gevolgen afschaffen g-rekening ➢ UTNS g-rekening 2.0				
11.	Contactpersonen		(zie verder de namen op het memo)				

Hamerstuk: nee

Ministerie van Financiën

Invordering

Aan

Raad van Bestuur

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen

[redacted]@minfin.nl

Datum

28 april 2016

Auteurs

[redacted](Fiscaliteit)
[redacted]Fiscaliteit)
[redacted](Lavaco Inv)
[redacted] (GO)
[redacted](MKB)
[redacted](LIC)
[redacted](UB)
[redacted]dviesregie)
[redacted] (Adviesregie)
[redacted] (Bedrijf)
[redacted](B/CA)
[redacted](EH&I)
[redacted](MKB)
[redacted](EH&I)
[redacted](IMB)
[redacted](LIC)

memo

Toekomst g-rekening - Deel III

Aanleiding & opzet

In het kader van de Brede Agenda en het staken van het project depotstelsel is de gedachte ontstaan om de g-rekening af te schaffen. Op 18 januari jl. en 30 november jl. sprak de RvB over de toekomst van de g-rekening. Toen was niet alle informatie compleet om een afgewogen oordeel te vormen. Inmiddels is die informatie er.

Hieronder worden de hoofdlijnen uit de verschillende documenten geschetst. De achterliggende documenten treft u in de bijlage aan. Vervolgens wordt in twee beslispunten gevraagd naar de toekomst van de g-rekening. Tot slot wordt een advies gegeven voor het vervolgproces. Voor meer achtergrondinformatie, zie het memo RvB 18 januari 2016 (bijlage).

Onderzoeken naar de g-rekening

Eindrapport Werkgroep verkenning afschaffing g-rekening "Toekomst g-rekening"
Vanwege het maatschappelijke belang van de g-rekening is een publiek/private-werkgroep (hierna: werkgroep) ingesteld met als opdracht onderzoek te doen naar de gevolgen van afschaffing van de g-rekening en eventuele alternatieven. In de werkgroep was vertegenwoordiging van o.a. de uitzendbranche, bouwbranche, vleessector, FNV, banken, Belastingdienst en de ministeries EZ, SZW en Financiën.

De werkgroep heeft een eindrapport opgeleverd met de volgende conclusies:

- Behoud de g-rekening en de daarbij behorende mogelijkheden voor fiscale vrijwaring. Er is geen maatschappelijk draagvlak om de g-rekening af te schaffen en ook niet voor een van de onderzochte alternatieven voor de g-rekening.
- Kies voor een geleidelijke modernisering van de g-rekening. Doorontwikkeling van de g-rekening vermindert de administratieve lasten van het bedrijfsleven, verbetert de werkprocessen bij de banken en de Belastingdienst en versterkt het toezicht door de Belastingdienst (inning en heffing) in lijn met de Investeringsagenda. Kies voor het stapsgewijs verbeteringen doorvoeren die winst bieden voor de uitvoering en het bedrijfsleven.
- Gelet op de verschillende belangen van de betrokkenen rondom de g-rekening, doet de werkgroep de aanbeveling om de dialoog tussen de stakeholders gaande te houden om de voorstellen voor verdere

Bijlage: 5
- Eindrapport Werkgroep verkenning afschaffing g-rekening + bijlagen
- UTNS G-rekening 2.0
- Intern onderzoek gevolgen afschaffen g-rekening
- Memo RvB 30 november 2015
- Memo RvB 18 januari 2016

verbeteringen van de g-rekening uit te werken.

De werkgroep, inclusief de banken, adviseert unaniem om de g-rekening te behouden. Deze gewijzigde opstelling van de banken heeft waarschijnlijk te maken met de voorspoedige ontwikkeling van de g-rekening 1.5 en de wens van de marktpartijen om de g-rekening te houden. De banken hebben verdere modernisering van de g-rekening als voorwaarde gesteld, in het bijzonder het efficiënter inrichten van de processen voor aanvraag en beheer van de g-rekening om uitvoeringslasten te verminderen.

Intern onderzoek gevolgen afschaffing g-rekening: structurele derving van € 30 mln. per jaar en besparing van € 3 mln. per jaar
Een analyse door D&A (met behulp van het datafundament Invordering) heeft duidelijk gemaakt dat er zonder de g-rekening naar schatting € 30 mln. per jaar minder kan worden ingevorderd.

Dankzij de g-rekening wordt daarnaast invorderingswerk voorkomen. Zonder de g-rekening wordt de invordering van loonbelasting en omzetbelasting moeilijker. De inschatting is dat er jaarlijks veel extra uitvoeringskosten gemaakt moeten worden om die schulden alsnog in te vorderen, al dan niet door een aansprakelijkstelling. Dit bedrag is lastig te kwantificeren.

De g-rekening brengt kosten met zich mee. Er zijn medewerkers bezig met de processen rondom de g-rekening (circa 60 fte). Ook wordt de automatisering onderhouden. Opgeteld bedragen de kosten circa € 3 mln. per jaar. Afgezet tegen de geschatte invorderingsverliezen is dit een klein bedrag.

UTNS g-rekening 2.0
De g-rekening 2.0 is een doorontwikkelde versie van de huidige g-rekening 1.5. De banken zien mogelijkheden voor uitbreiding van doelgroep aan g-rekeninghouders als de g-rekening 2.0 wordt gerealiseerd. Doorontwikkeling van de g-rekening biedt ook kansen voor de Belastingdienst, zie beslispunt 2.

Uit de UTNS naar de g-rekening 2.0 volgt:
- Structurele besparingen op personeel van 13 fte (€ 783.500 per jaar).
- Eenmalige IV-investering van € 3,7 mln.
- Betere mogelijkheden voor toezicht en fraudebestrijding door betere informatie die bovendien sneller beschikbaar is.

Beslispunten: Toekomst van de g-rekening

Gaat u akkoord met het advies:
1. Behoud de g-rekening;
2. Organiseer een bestuurlijk overleg met de banken om doorontwikkeling van de g-rekening te bespreken.

Beslispunt 1: Behoud de g-rekening
Het eindrapport van de werkgroep is duidelijk: de markt wil de g-rekening houden. Dat is verklaarbaar vanwege het maatschappelijke belang dat de g-rekening vervult. Ook voor de Belastingdienst vervult de g-rekening een belangrijke functie: het vereenvoudigt de invordering van belastingen en premies. De baten van de g-rekening bij de inning van belastingen en de kansen voor data-

analyse wegen ruimschoots op tegen de kosten die de g-rekening voor personele en technische ondersteuning bedragen.

Beslispunt 2: Organiseer een bestuurlijk overleg met de banken om doorontwikkeling van de g-rekening te bespreken

Op 1 januari jl. is de g-rekening 1.5 van start gegaan. Hiermee is belangrijke efficiencywinst behaald voor de banken en de Belastingdienst. De werkgroep pleit voor verdere doorontwikkeling van de g-rekening. Dit biedt kansen voor de Belastingdienst en maakt de uitvoering door de banken makkelijker. De ondernemer profiteert van een geautomatiseerde en snellere dienstverlening.

Kansen voor de Belastingdienst bij doorontwikkeling van de g-rekening:

- Uitbreiding g-rekeninghouders => minder invorderingsinspanningen.
  Pas na modernisering is een uitbreiding van de doelgroep van g-rekeninghouders voor de banken mogelijk. Na modernisering zijn (handmatige) processen rondom aanvraag, opheffing en deblokkering geautomatiseerd.
  Er zijn politieke wensen tot uitbreiding met de Kamer gedeeld: een verplichting voor niet-gecertificeerde uitzendbureaus om een g-rekening te houden is al in wetgeving vastgelegd maar nog niet in werking getreden. Daarnaast kan de g-rekening worden opengesteld voor zzp'ers, een groep die zich kenmerkt door weinig verhaalsmogelijkheden. Mogelijk kan ook het pandrecht van de ontvanger worden uitgebreid tot andere belastingmiddelen (denk aan de IB).
- Makkelijker en beter toezicht doordat gegevens beter worden benut. Denk aan contra-informatie voor de aangifte OB en LB.
- Vereenvoudigde uitwinning van de g-rekening. Minder invorderingsinspanningen voor de Belastingdienst bij openstaande belastingschulden. Het huidige uitwinningsproces is lastig en wordt niet optimaal benut.

Qua timing is van belang dat er nu nog een ontwikkelteam bij de Belastingdienst bezig is met de interne afronding van de g-rekening 1.5. Bij een snelle besluitvorming kan de opgebouwde kennis en samenwerking optimaal benut worden.

Samenwerking tussen banken en Belastingdienst is noodzakelijk om doorontwikkeling van de g-rekening te realiseren. Het traject rondom het staken van het depotstelsel en de ontwikkeling van de g-rekening 1.5 is steeds in nauw overleg met de banken verlopen[1]. Er zijn verschillende bestuurlijke overleggen geweest, voorgezeten door [redacted] Dit heeft de relatie en de samenwerking goed gedaan. Het advies is om de toekomst van de g-rekening in een bestuurlijk overleg met de banken te delen. Dan kan ook worden gesproken over een doorontwikkeling van de g-rekening. Een overleg in de maand juni is aan te raden. Komende zomer wordt de ICT-kalender voor 2017 door de banken ingevuld: er kan dan tijd gereserveerd worden voor de doorontwikkeling van de g-rekening.

1 De banken hebben een vergoeding gekregen voor de ontwikkelkosten à € 1,9 mln. Er was een bedrag van ten hoogste € 3 mln. toegezegd.

Belastingdienst

Onderzoek afschaffen G-rekening - gevolgen voor de schatkist

Belastingdienst
Data & Analytics

28 april 2016

Management samenvatting

- Deze rapportage is het resultaat van een analyse naar de effecten van het gebruikt van een G-rekening.
  Doel van de analyse is om inzichtelijk te maken of het afschaffen van de G-rekening gevolgen heeft voor de schatkist in de vorm van een toename aan oninbaarlijdingen.
  Daarvoor is een vergelijking gemaakt tussen het percentage oninbaarlijdingen bij een groep ondernemers met een G-rekening en een groep ondernemers zonder een G-rekening.

- Het onderzoek is uitgevoerd voor het middel Loonheffingen over de kalenderjaren 2011 t/m 2015.

- Bij het middel Loonheffingen is het voordeel (minder oninbaarlijdingen) van het gebruik van een G-rekening over kalenderjaar 2011 t/m 2015 € 118 miljoen. Dat is op jaarbasis € 24 miljoen.

- Het financieel belang van de Omzetbelasting is ongeveer een kwart is van de LHN. We stellen daarom het voordeel van het gebruik van een G-rekening op € 6 miljoen per jaar.

Het voordeel van het gebruik van een G-rekening t.o.v. geen gebruik van G-rekening is € 30 miljoen per jaar.

Toelichting Rapportage

- In juli 2015 is een intern onderzoek gestart naar de gevolgen bij afschaffen van de G-rekening.
  Eén van de onderzoeksvragen is of het afschaffen van de G-rekening ook gevolgen heeft voor de schatkist in de vorm van een toename aan oninbaarlijdingen.
  Hiervoor wordt een vergelijking gemaakt tussen het percentage oninbaarlijdingen bij een groep ondernemers met een G-rekening en een groep ondernemers zonder een G-rekening.

- In deze rapportage wordt gerapporteerd over de belasting- en premieontvangsten voor het belastingmiddel Loonheffingen (LHN).
  Zowel de ontvangsten op aangiften als de opgelegde naheffingen (en de afloop daarvan) worden in beeld gebracht.

- De gepresenteerde cijfers zijn afkomstig uit de Inningsadministratie van de Belastingdienst (COA/INL).
  De peildatum is 1-2-2016.

- De bedrijfsanalisten zijn van mening dat de vergelijking van het percentage oninbaarlijden tussen de twee onderzoeksgroepen niet gebruikt kan worden voor een eindconclusie over de gevolgen voor de schatkist.
  Belangrijke factoren, zoals economische omstandigheden en de kwaliteit van het uitgevoerde proces rondom G-rekeningen, moeten in samenhang met de uitkomst bekeken worden.

Deze analyse is met grootst mogelijke zorg gemaakt.

Toelichting Methodiek I

Percentage oninbaarlijden

- In deze analyse zijn alle ondernemers in de bouwbranche (Branchecode 5***), de schoonmaakbranche (9821, 9824 en 9829) en de uitzendbranche (8481 t/m 8483) onderzocht. Van deze ondernemers worden alle opgelegde naheffingen Omzetbelasting en Loonheffingen en het bedrag dat betaald is op een aangifte geanalyseerd.

- Het percentage oninbaarlijden wordt als volgt bepaald:

$$\text{Percentage OP} = \frac{\text{bedrag oninbaar op naheffing}}{\text{bedrag betaald op aangifte + (bedrag opgelegde naheffing -/- bedrag vermindering naheffing)}}$$

  Bepalend voor het percentage is het kalenderjaar waarin de naheffing is opgelegd en het bedrag op aangifte is betaald.

- Een ondernemer kan een G-rekening aanvragen voor een specifieke loonheffingen of omzetbelasting activiteit (dus op Loonheffingennummer of Omzetbelastingnummer). De ondernemers worden op basis van het Loonheffingennummer gesplitst in een groep G-rekeninghouders en niet-G-rekeninghouders.

- De G-rekeninghouder is bepaald op basis van de huidige registratie in de G-Rekeningen Administratie.
  Omdat er onvoldoende historie beschikbaar is uit de G-rekeningen Administratie, is de huidige registratie (december 2015) gebruikt om te bepalen of iemand in de periode van 2011 t/m 2015 een G-rekeninghouder is.

- Bedragen zijn inclusief belastingrente en boete.

Toelichting Methodiek II

Procesinformatie

- Om te bepalen of de Belastingdienst meer of minder werk heeft aan het invorderen van het verschuldigde bedrag bij de G-rekeninghouders, is proces informatie uit de Incassoketen bekeken.
  Voor iedere individuele naheffing is gekeken of deze in aanraking is geweest met de volgende invorderingsprocessen: aanmaning, dwangbevel, beslagopdracht en insolventie.

Mogelijke oorzaken van oninbaarlijden

- Eén van de oorzaken van een oninbaarlijden is een faillissement. In de laatste sheet wordt in beeld gebracht welk deel van de vorderingen betrokken is geweest in de afhandeling van een faillissement.
  Deze cijfers kunnen gebruikt worden om eventuele verschillen tussen de onderzoeksgroepen te verklaren.

Cijfermatige onderbouwing totaal 5 kalenderjaren

	kalenderjaar 2011 t/m 2015	
	geen G-rekening	G-rekening
Bedrag betaald op positieve aangifte	12.181.290.976	34.735.808.968
opgelegde naheffing	636.229.521	2.193.259.809
ontvangst op nah	278.087.999	1.032.755.684
verminderd op nah	231.837.820	939.337.435
verlies op nah	44.152.720	106.715.771
openstaand	81.956.495	113.829.301
% verlies nah	10,92%	8,51%
% verlies aangifte + nah	0,35%	0,30%
% openstaand	0,64%	0,31%

Alle klantsegmenten

Inclusief Insolventie

Leesvoorbeeld:
Over de in kalenderjaar 2011 t/m 2015 opgelegde naheffingen bij een G-rekeninghouder is € 106,7 miljoen oninbaar geleden.
Het bedrag aan opgelegde naheffingen in die jaren was € 2.193 miljoen, waarvan € 939 miljoen weer verminderd is. In totaal is er dat jaar door de G-rekeninghouder € 34.736 miljoen betaald op (positieve) aangiften.

Het percentage oninbaar is 106,7 / (34,736 + 2,193 -/- 939) = 0,30%

Cijfermatige onderbouwing totaal 5 kalenderjaren

	kalenderjaar 2011 t/m 2015	
	geen G-rekening	G-rekening
Bedrag betaald op positieve aangifte	2.597.839.100	13.475.538.264
opgelegde naheffing	505.263.204	1.583.421.271
ontvangst op nah	221.046.796	776.604.483
verminderd op nah	163.873.065	628.862.654
verlies op nah	42.507.123	90.928.950
openstaand	77.645.473	86.527.461
% verlies nah	12,45%	9,53%
% verlies aangifte + nah	1,45%	0,63%
% openstaand	2,50%	0,57%

Klantsegment MKB

Inclusief Insolventie

Conclusie:

Bij een G-rekeninghouder wordt t.o.v een niet G-rekeninghouder 0,82% minder oninbaar geleden (1,45 -/- 0,63).

We kunnen dit percentage gebruiken om het voordeel (minder Oninbaar geleden) van een G-rekeninghouder te berekenen.
Voordeel = 0,82%*(13.476 +1.583 -/- 629) = € 118 miljoen

Bovenstaande bedragen zijn vastgesteld op basis van 5 kalenderjaren → Het beoogde voordeel is dan € 24 miljoen per kalenderjaar.

Cijfermatige onderbouwing totaal 5 kalenderjaren

	kalenderjaar 2011 t/m 2015	
	geen G-rekening	G-rekening
Bedrag betaald op positieve aangifte	2.597.839.100	13.475.538.264
opgelegde naheffing	454.985.545	1.413.403.926
ontvangst op nah	217.206.512	750.730.259
verminderd op nah	152.472.442	583.212.748
verlies op nah	19.409.200	28.384.051
openstaand	65.709.973	50.607.538
% verlies nah	6,42%	3,42%
% verlies aangifte + nah	0,67%	0,20%
% openstaand	2,15%	0,34%

Klantsegment MKB

Exclusief Insolventie

Conclusie:

Bij een G-rekeninghouder wordt t.o.v een niet G-rekeninghouder 0,47% minder oninbaar geleden (0,67 -/- 0,20).

We kunnen dit percentage gebruiken om het voordeel (minder Oninbaar geleden) van een G-rekeninghouder te berekenen.
Voordeel = 0,47%*(13.476 +1.413 -/- 583) = € 67 miljoen

Bovenstaande bedragen zijn vastgesteld op basis van 5 kalenderjaren → Het beoogde voordeel is dan € 13 miljoen per kalenderjaar.

NAH t.o.v. aangiften

In onderstaande tabellen wordt de verhouding tussen het aantal naheffingen ten opzichte van de gedane aangiften in beeld gebracht.

Alle klantsegmenten

	aantal (betaalde) aangiften	aantal naheffingen	percentage
niet G-rekeninghouder	719.862	124.081	17%
G-rekeninghouder	1.250.065	197.163	16%

Klantsegment MKB

	aantal (betaalde) aangiften	aantal naheffingen	percentage
niet G-rekeninghouder	638.385	118.911	19%
G-rekeninghouder	1.067.821	184.738	17%

Proces informatie I

Klantsegment MKB

niet-G-rekeninghouder

Opgelegde naheffingen

#	118.911
€	505.263.204

Aanmaning	Dwangbevel	Beslagopdracht	Beslag	Insolventie
58,3 %	34,3 %	16,7 %	6,1 %	4,5 %

	Euro	Percentage
ontvangst	221.046.796	43,7%
verminderd	163.873.065	32,4%
verlies	42.507.123	8,4%
openstaand	77.645.473	15,4%

G-rekeninghouder

Opgelegde naheffingen

#	184.738
€	1.583.684.475

Aanmaning	Dwangbevel	Beslagopdracht	Beslag	Insolventie
52,1 %	26,6 %	12,9 %	4,8 %	5,0 %

	Euro	Percentage
ontvangst	776.604.483	49,0%
verminderd	628.862.654	39,7%
verlies	90.928.950	5,7%
openstaand	86.527.461	5,5%

Percentage op basis van aantallen

Proces informatie I

Klantsegment MKB

niet-G-rekeninghouder

Opgelegde naheffingen

#	118.911
€	505.263.204

Aanmaning	Dwangbevel	Beslagopdracht	Beslag	Insolventie
69.321	40.802	19.908	7.290	5.303

	Euro	Percentage
ontvangst	2 21.046.796	43,7%
verminderd	163.873.065	32,4%
verlies	42.507.123	8,4%
openstaand	77.645.473	15,4%

G-rekeninghouder

Opgelegde naheffingen

#	184.738
€	1.583.684.475

Aanmaning	Dwangbevel	Beslagopdracht	Beslag	Insolventie
96.219	49.139	23.752	8.861	9.327

	Euro	Percentage
ontvangst	776.604.483	49,0%
verminderd	628.862.654	39,7%
verlies	90.928.950	5,7%
openstaand	86.527.461	5,5%

Ministerie van Financiën

G-rekening 2.0

Uitvoeringstoets Belastingdienst

Versie 0.99

Datum 6 mei 2016
Status Concept

1912699 01770

Colofon

Titel	G-rekening 2.0
Auteur(s)	
Bijlagen	Specificatie IV-aspecten Betrokken binnen de Belastingdienst
Inlichtingen	**Directoraat-Generaal Belastingdienst** @minfin.nl @belastingdienst.nl @minfin.nl
Vastgesteld	MT Belastingdienst van ...

Inhoud

1 Stap 1: beschrijving voorstel—7
1.1 Inleiding—7
1.2 Voorstel—7
1.3 Verschil G-rekening 1.5 en 2.0—7

2 Stap 2: uitwerking te beantwoorden vragen—8
2.1 Te beantwoorden vragen—8
2.2 Uitgangspunten/veronderstellingen/randvoorwaarden—8
2.3 Inventarisatie te beoordelen aspecten—8
2.4 Doorlooptijd—8

3 Stap 3: perspectief van de Belastingdienst—9
3.1 Massaal proces—9
3.2 Communicatie—9
3.3 Dienstverlening—9
3.4 Handhaving—9
3.4.1 Geautomatiseerd proces—9
3.4.2 Informatiestroom—10
3.4.3 Tweepartijenovereenkomst—10
3.5 Juridisch—10
3.6 Gegevens—11
3.7 IV-aspecten—11
3.7.1 Inleiding—11
3.7.2 Correspondentie via portaal—11
3.7.3 Doorontwikkeling GRA—12
3.7.4 Betalingsverwerking—12
3.8 Facilitair—12
3.9 Bestuurlijke informatie—13
3.10 Internationale aspecten—13
3.11 Inpasbaarheid bredere strategie Belastingdienst—13
3.12 Overzicht kosten en personele gevolgen—14
3.12.1 Uitvoeringskosten—14
3.12.2 Personele gevolgen—15

4 Stap 4: afstemming met de bedrijfsonderdelen—16

1 Stap 1: beschrijving voorstel

1.1 Inleiding

Op 28 oktober 2014 is het rapport "Heroriëntatie Systeem Vrijwarende Stortingen" (hierna: rapport) opgeleverd. Dit is een gezamenlijk rapport van de Belastingdienst en de Betaalvereniging Nederland, opgesteld door bureau Bouw & Van de Meerendonk. In dit rapport is beschreven op welke wijze de Belastingdienst de vrijwarende stortingen zou kunnen inrichten. Aanleiding voor het rapport waren de ontwikkelingen rondom het depotstelsel.

Inmiddels is de G-rekening 1.5 in de maak. Een belangrijk deel is al succesvol gerealiseerd, het overige deel wordt in juni 2016 getest. De volledige implementatie staat gepland in augustus 2016, mits de beoogde releaseplanning wordt gehaald. Daarnaast is het onderzoek naar de gevolgen van het afschaffen van de G-rekening als instrument in de afrondende fase. Ook worden alternatieven voor de G-rekening en verbeterpunten van het bestaande instrument in beeld gebracht.

1.2 Voorstel

Een van de alternatieve oplossingen die in het rapport wordt aangedragen is de G-rekening 2.0. Belangrijkste element daarvan is dat grote delen van het proces worden gedigitaliseerd. Bijgevoegd PDF-bestand is een bijlage uit het rapport. Deze bijlage geeft een beschrijving van het proces G-rekening 2.0. In voorliggende uitvoeringstoets wordt onder de G-rekening 2.0 verstaan de G-rekening zoals beschreven in het rapport. Overigens is het mogelijk om de G-rekening 2.0 in fases in te delen en zo stapsgewijs in te voeren.



Adobe Acrobat Document

1.3 Verschil G-rekening 1.5 en 2.0

Met de ontwikkeling van G-rekening 1.5 is al een belangrijke eerste stap naar de G-rekening 2.0 gezet. G-rekening 2.0 behelst de volgende wijzigingen ten opzichte van G-rekening 1.5:

- Elektronische in plaats van papieren communicatie tussen Belastingdienst, banken en G-rekeninghouders over het aanvragen, opheffen en ambtshalve uitwinnen van een G-rekening.
- Verbeteren van de werkstroombesturing.
- Aanpassen van inningsadminstraties ten behoeve van het geautomatiseerd toewijzen van betalingen op aangifte via de G-rekening.
- Verder automatiseren van het betalingsproces rondom G-rekeningen.
- Met het realiseren van de G-rekening 2.0 komt veel extra data beschikbaar. Deze data kan worden gebruikt voor onder andere handhaving, zoals controles van de aangiften omzetbelasting en loonheffingen en voor risicoselectie.

2 Stap 2: uitwerking te beantwoorden vragen

2.1 Te beantwoorden vragen

- Wat zijn de gevolgen voor de Belastingdienst van invoering van G-rekening 2.0 zoals beschreven in het rapport?
- Per wanneer kan de Belastingdienst de G-rekening 2.0 uitvoeren?
- Welke incidentele en structurele kosten en besparingen zijn in welke jaren voor de Belastingdienst verbonden aan de invoering van G-rekening 2.0?

2.2 Uitgangspunten/veronderstellingen/randvoorwaarden

De inschatting is dat met G-rekening 2.0 (en na implementatie van G-rekening 1.5) een deel van de uitvoeringsknelpunten die nu leven rondom de G-rekening worden weggenomen. Van daaruit kunnen we met relatief geringe aanpassingen verder bouwen aan een nog beter instrument.

In het rapport staat nog dat IMDV deze module zou ontwikkelen binnen het ondernemersportaal PDO (persoonlijk domein ondernemingen). Dit portaal is echter end-of-life en moet op termijn vervangen worden door één of meerdere ondernemersportalen à la MijnToeslagen en MijnBelastingdienst. Op dit moment wordt een vervangend portal ontwikkeld.

2.3 Inventarisatie te beoordelen aspecten

Afhankelijk van aard en omvang van de te beoordelen voorstellen, raken deze meer of minder aspecten van het werk van de Belastingdienst. De onderstaande tabel bevat een inschatting van de aspecten die door een voorstel worden geraakt en dus in deze uitvoeringstoets worden uitgewerkt:

uit te werken:
Massaal proces
Communicatie
Dienstverlening
Handhaving
Juridisch
Gegevens
IV-aspecten
Facilitair
Bestuurlijke informatie
Specials
Inpasbaarheid

2.4 Doorlooptijd

Deze uitvoeringstoets moet half maart zijn afgerond.

3 Stap 3: perspectief van de Belastingdienst

3.1 Massaal proces

De G-rekening 2.0 zorgt voor een volledig gedigitaliseerd en geautomatiseerd proces Processen die op dit moment handmatig worden uitgevoerd, worden vereenvoudigd en ondersteund door programmatuur. Hierdoor komen deze werkzaamheden te vervallen. Dit levert een besparing op van ongeveer 10 FTE's op B- en C-niveau. De medewerkers van CA moeten hiervoor worden opgeleid. Dit is een onderdeel van de implementatie. Dit zal worden ondervangen met goede werkinstructies, Administratieve Organisatie (AO) en training on the job.

3.2 Communicatie

In het rapport staat dat wordt voldaan aan de eis dat de dienstverlening van de G-rekening 2.0 in vergelijking met de voormalige G-rekening gelijk moet blijven (p. 33 en 37 van het rapport). De G-rekening 2.0 mag voor de ondernemer dus geen negatieve impact hebben. De inschatting is juist dat de G-rekening 2.0 voor de ondernemer een positief effect zal hebben. Digitale communicatie is gemakkelijker en efficiënter dan papieren communicatie.

Omdat de G-rekening een belangrijk onderwerp voor de doelgroep is, moet de strategische keus voor G-rekening 2.0 richting de markt worden gecommuniceerd. Daarnaast moet de werking van G-rekening 2.0 via de reguliere kanalen, zoals de Instructie Invordering en deurwaarders, de Belastingdienstwebsite en (online) brochures worden gecommuniceerd. Ten slotte moeten enkele formulieren worden aangepast.

3.3 Dienstverlening

De dialoogondersteuning voor de BelastingTelefoon Ondernemers in Eindhoven moet worden aangepast.

3.4 Handhaving

3.4.1 Geautomatiseerd proces

Door het volledig digitaliseren en automatiseren van het proces, worden administratieve handelingen binnen het aanvraagproces teruggedrongen die nu nog door de segmenten van Belastingen worden uitgevoerd. Enkel specifiek inhoudelijke beoordelingen worden overgelaten aan de segmenten. Dit zorgt voor een structurele besparing bij de segmenten van € 110.000 per jaar. Dit bedrag is als volgt opgebouwd. Per jaar vinden gemiddeld 7.736 aanvragen voor een G-rekening plaats. 5% hiervan wordt inhoudelijk beoordeeld, 95% wordt administratief afgedaan. Dit betekent dat 7.350 verzoeken administratief worden afgedaan. Deze afhandeling duurt gemiddeld 20 minuten per verzoek. In totaal is er dus een besparing van 7.350 * 20 = 147.000 minuten = 2.500 uur. Dit is 2.500/1.377 = 1,8 FTE op C-niveau.

In de deblokkeringsprocedure wordt de Zakelijke niet storneerbare automatische incasso geïntroduceerd. Deze incasso kan bijvoorbeeld worden voorgesteld door de ontvanger en worden uitgevoerd door B/CA. Hoe dit er precies uitziet, moet nader worden onderzocht. In hoeverre dit een besparing oplevert, is afhankelijk van de uiteindelijke vormgeving van het proces.

De doorontwikkeling naar G-rekening 2.0 is in zijn algemeenheid uitermate belangrijk om het proces efficiënter te maken. Een geautomatiseerde werkstroom is een flinke stap vooruit ten opzichte van de handmatige processen van nu.

3.4.2 *Informatiestroom*

Met de G-rekening 2.0 verbetert en actualiseert de informatiestroom richting de Belastingdienst en daarmee ook de identificatie van de mogelijke fraude. De G-rekening is dus een belangrijk toezichtsinstrument voor de fraudebestrijding. Deze informatie kan bijvoorbeeld worden gebruikt voor de controles van de aangiften omzetbelasting en loonheffingen en voor risicoselectie.

3.4.3 *Tweepartijenovereenkomst*

Op dit moment is voor het openen van een G-rekening een driepartijenovereenkomst vereist, waarbij de Belastingdienst mee moet tekenen. De G-rekening 2.0 voorziet in een tweepartijenovereenkomst tussen bank en klant, waarbij de BD niet meer hoeft mee te tekenen. Wel moet er een voorziening komen waarbij de bank eenvoudig de goedkeuring van de Belastingdienst kan krijgen. Het blijft namelijk de Belastingdienst die moet beoordelen of de G-rekening binnen de wettelijke kaders kan worden geopend (zie o.a. art. 2 en 4 IKO-regeling). Deze voorziening moet nader worden onderzocht. Of dit een besparing oplevert, is afhankelijk van de uiteindelijke vormgeving van de voorziening.

De introductie van de tweepartijenovereenkomst betekent dat de Belastingdienst niet meer automatisch een pandrecht op de G-rekening heeft. Om deze reden moet een wettelijk pandrecht op het saldo op de G-rekening worden geïntroduceerd. Dit is ongeveer hetzelfde als het huidige pandrecht op de G-rekening.

3.5 Juridisch

Een keuze voor de G-rekening 2.0 heeft verschillende gevolgen op het gebied van wet- en regelgeving.

Niveau van de wet

- De maatregel uit het de Wet aanpak fraude toeslagen en fiscaliteit3 inhoudende een verplicht depot voor niet-gecertificeerde uitzendbureaus, moet in een wetsvoorstel worden aangepast. De tekst gaat nu uit van een depot. Dat moet vervangen worden door een G-rekening. Dit is een mineure wijziging.
- Indien aanvullende wensen en eisen voortvloeien uit het ontwerp van de G-rekening 2.0, zal dat nader onderzoek vergen naar het maatschappelijke en politiek draagvlak en naar overige randvoorwaarden waaraan de G-rekening 2.0 moet voldoen. Deze wensen en eisen zullen mogelijk leiden tot aanpassing in de wetgeving. Voorbeelden van thema's die in dat kader aan de orde zullen komen zijn:
    - Wettelijk pandrecht op het saldo op de G-rekening.
    - Incasso van de G-rekening via een Zakelijke niet storneerbare incasso. Overigens moet nog worden onderzocht of dit op het niveau van de wet of op het niveau van de uitvoeringsregeling kan worden geregeld.

Niveau van de uitvoeringsregeling

De Uitvoeringsregeling inleners-, keten- en opdrachtgeversaansprakelijkheid 2004 moet worden aangepast:

- Integratie binnen de huidige bestaande Uitvoeringsregeling Invorderingswet 1990.
- Vervanging van de driepartijenovereenkomst tussen bank, Belastingdienst en ondernemer, naar een tweepartijenovereenkomst tussen bank en ondernemer bij invoering van een wettelijk pandrecht.
- Algemene update van de regeling.

De regeling EBV moet worden aangepast op de digitale communicatie rondom de G-rekening.

Niveau van de Leidraad Invordering
- Aanpassing van art. 34.4.3/35.5.3 aan het wettelijk pandrecht.
- Algemene update van de artikelen 34 en 35 van de Leidraad.

3.6 Gegevens

Voor de implementatie van G-rekening 2.0 zal functioneel en technisch beheer moeten worden ingericht. In bijlage 1 is in de rij "Gegevens" de te realiseren onderdelen en een uitgesplitste kostenspecificatie uiteengezet.

Door implementatie van de G-rekening 2.0 zullen meer onderdelen van het proces geautomatiseerd worden verwerkt, waardoor er kans bestaat op uitval die met name het functioneel beheer bij de B/CA zal raken. Er komen extra schakels, zoals met ontvangen mededelen en Logius. Dit is een regulier risico.

3.7 IV-aspecten

3.7.1 Inleiding

De IV-aspecten zijn onder te verdelen in 3 onderwerpen:
- Correspondentie via portaal;
- Doorontwikkeling applicatie G-rekeningenAdministratie (GRA);
- Betalingsverwerking.

Deze onderwerpen worden in de onderstaande paragrafen toegelicht. Overigens kan de implementatie van deze onderwerpen ook separaat van elkaar plaatsvinden. In bijlage 1 is een tabel opgenomen met de te realiseren onderdelen en een uitgesplitste kostenspecificatie. De totaalkostenpost is opgenomen in paragraaf 3.12.1.

3.7.2 Correspondentie via portaal

- In het rapport staat dat de correspondentie met bank en klant beschikbaar dient te zijn in een portaal. Hiervoor is in het rapport de applicatie Persoonlijk Domein Ondernemingen (PDO) gepositioneerd. Dit portaal zal echter worden uitgefaseerd. Het PDO wordt vervangen door een nieuw ondernemersportaal dat naar verwachting 1 maart 2017 in de lucht gaat. Na 1 maart 2017 kunnen de 4 bestaande formulieren (aanvraag G-rekening, verzoek opheffen G-rekening, verzoek deblokkering G-rekening en verzoek deblokkering G-rekening bij te hoge storting) worden verwerkt in dit portaal. Dit kost ongeveer 1 maand per te verwerken formulier. Correspondentie rondom de G-rekening via het nieuwe ondernemersportaal kan dus per 1 juli 2017 worden gerealiseerd, mits aan de volgende voorwaarden is voldaan:
- Het nieuwe ondernemersportaal is per 1 maart 2017 gerealiseerd.
- De implementatie van de formulieren wordt goed voorbereid door zowel ICT-deskundigen als communicatie- en inhoudelijk deskundigen.
- De implementatie van de formulieren krijgt prioriteit in het IV-portfolio van IMDV.

Mocht (nog) niet aan deze voorwaarden worden voldaan, dan kan de realisatie van communicatie via het nieuwe portaal op een later moment in de tijd plaatsvinden. Daarnaast zijn twee alternatieve opties denkbaar voor het digitaal communiceren rondom de G-rekening.

1. Er wordt gebruik gemaakt van internetformulieren die de G-rekeninghouder elektronisch kan opsturen. De communicatie vanuit de Belastingdienst naar de G-rekeninghouder vindt in deze optie echter nog wel op papier plaats.
2. Vrijwel iedere ondernemer heeft bij zijn bank een online portaal waarin al diens rekeningen staan, waaronder de G-rekening. Wellicht kan communicatie vanuit de Belastingdienst naar de G-rekeninghouder via dit portaal lopen. Er moet echter wel worden uitgezocht of dit juridisch mogelijk is en of de banken hieraan mee willen werken. De communicatie vanuit de G-rekeninghouder naar de Belastingdienst vindt in deze optie echter nog wel op papier plaats.

3.7.3 Doorontwikkeling GRA

Momenteel wordt GRA ontwikkeld in het kader van de overstap naar de G-rekening 1.5. De eerste implementatie van GRA staat gepland voor halverwege 2016. Vanuit het oogpunt van kennisbehoud is het verstandig dat de opdracht tot realisatie van G-rekeningen 2.0 (in ieder geval voor de GRA-onderdelen) wordt gegeven aan hetzelfde productteam dat de G-rekening 1.5 ontwikkelt. Idealiter vindt dit begin mei 2016 plaats.

De doorontwikkeling van GRA houdt bijvoorbeeld in:

- Ondersteuning van het digitale aanvraagproces;
- Een administratie van de afgegeven G-rekeningen per bank inrichten;
- Ondersteunen van de Zakelijke niet storneerbare incasso;
- Inrichting standaardproces opheffen G-rekening;
- Ondersteuning van ambtshalve acties, zoals het blokkeren en deblokkeren van een G-rekening, terugstorting in geval van het vermoeden van fraude en uitwinnen van een omzetbelasting- of loonheffingenschuld.

Voor de implementatie van G-rekening 2.0 in GRA wordt op basis van het huidige team een doorlooptijd geschat van 1 jaar. Dat betekent dat het vanaf het moment dat wordt besloten dat de G-rekening wordt doorontwikkeld naar G-rekening 2.0, nog een jaar duurt totdat dit is geïmplementeerd.

3.7.4 Betalingsverwerking

Het betalingsproces rondom de G-rekeningen wordt verder geautomatiseerd, zodat de betaling van de belastingschuld via de G-rekening geheel geautomatiseerd kan worden verwerkt. Hier valt ook ondersteuning van de Zakelijke niet storneerbare incasso onder.

In tegenstelling tot de beschreven oplossing in het eindrapport zal de toewijzing uitgevoerd worden door de Payment Factory. Dit is een gemoderniseerde versie van het systeem dat momenteel wordt gebruikt om betalingen te verwerken. Een eerste inschatting is dat de implementatie hiervan in juli 2017 kan worden gerealiseerd.

3.8 Facilitair

CFD voert verschillende activiteiten uit voor het G-rekeningenproces, waaronder het digitaal verwerken en fysiek archiveren van binnengekomen post rondom de G-rekening. Deze activiteiten kosten € 83.500 per jaar. Dit bedrag is als volgt opgebouwd.

- Digitalisering: scannen, metadata toevoegen en digitaal archiveren. Deze kosten bedragen € 50.000 per jaar.
- Fysieke archivering: € 1.500 per jaar.

- Post (met name uitgaande post), papier, enveloppen, porto: € 32.000 per jaar
- Bij de berekening is uitgegaan van de volgende aantallen:

Prognose 2015	**Formulieren + overeenkomsten**		
	Aanvragen G-rekening		**Jaar**
		Aantal verzoek nieuwe G-rekening (formulier)	7500
		Aantal G rekening overeenkomst	7000
			Jaar
	Wijzigingen G-rekeningen	Aantal verzoeken deblokkeren (formulier)	19500
		Aantal verzoeken koppeling fiscale eenheid (formulier)	75
		Aantal verzoeken actualiseren subnummers (formulier)	250
		Aantal verzoeken opheffen G-rekening (formulier)	4500
		Overige ontvangen correspondentie	500
	Totaal		**39325**

Deze werkzaamheden vervallen met de introductie van de G-rekening 2.0, omdat alle communicatie dan via een digitaal kanaal zal gaan. Dit levert een kostenbesparing en een besparing in 1,1 FTE' op schaal 5-niveau op.

3.9 Bestuurlijke informatie

Er zijn geen specifieke gevolgen voor de bestuurlijke informatie. Dit is onderdeel van de te realiseren functionaliteit.

3.10 Internationale aspecten

De in het buitenland gevestigde ondernemingen kunnen niet tot nauwelijks een G-rekening krijgen bij een Nederlandse bank. Dit komt omdat Nederlandse banken terughoudend zijn bij het verlenen van een vrije rekening, die ten grondslag ligt aan een G-rekening. Het aantal G-rekeningen van buitenlandse ondernemers is dan ook klein: ongeveer 386. Gezien dit geringe aantal is geen besparing te verwachten.

Er moet nader worden onderzocht of buitenlandse ondernemers met een G-rekening ook toegang krijgen tot de digitale communicatie. Als dit niet het geval is, moet voor deze categorie iets anders worden geregeld. Dit kan anders een belemmering vormen voor het vrij verkeer van diensten. Eventueel kan hierbij ook rekening worden gehouden met het feit dat deze ondernemers de Nederlandse taal niet spreken.

Ten slotte moet nader worden onderzocht in hoeverre de data die extra beschikbaar komt met de G-rekening 2.0 gebruikt kan worden voor een risicoselectie binnen deze categorie klanten, aangezien het buitenlandse klantenbestand sterk wisselend is.

3.11 Inpasbaarheid bredere strategie Belastingdienst

De G-rekening 2.0 past perfect in de ontwikkeldoelstellingen van de investeringsagenda. Het verhoogt de effectiviteit van de inning doordat het uitwinnen van de G-rekening een eenvoudige en eenzijdig te starten handeling wordt van de Belastingdienst. Dit leidt tot extra opbrengsten, past in het meer verhaalsgericht innen en maakt de Belastingdienst ook efficiënter. Het versterkt ook de dienstverlening voor het bedrijfsleven doordat met digitale interactie en

gereduceerde interactie de administratieve lasten afnemen. Ook bevat de G-rekening een schat aan gegevens die, als we die nog beter gaan ontsluiten en analyseren een impuls kunnen geven aan gegevensgestuurde handhavingsregie. Ten slotte is de G-rekening 2.0 in overeenstemming met het motto voor de optimalisering van processen: 'centraal tenzij'.

3.12 Overzicht kosten en personele gevolgen

3.12.1 Uitvoeringskosten

Het volledig digitaliseren en automatiseren van het proces levert een structurele besparing op bij CA van € 590.000. De kosten voor het opleiden van de medewerkers van CA zijn verwaarloosbaar.

De verwachting is dat alle werkzaamheden rondom de communicatie binnen het reguliere jaarovergangsbudget vallen.

Aanpassing van de dialoogondersteuning van de BelastingTelefoon betreft slechts kleine wijzigingen en valt binnen het reguliere werk van de contentmakelaars.

Het digitaliseren van het proces brengt een structurele besparing van € 110.000 met zich mee bij de segmenten van Belastingen. De eventuele kosten en besparingen van de Zakelijke niet storneerbare incasso en de tweepartijenovereenkomst moeten nader worden onderzocht als duidelijk is hoe deze processen er precies uit komen te zien.

De totale uitvoeringskosten van gegevens en IV-aspecten zijn afhankelijk van de uiteindelijke inrichting van de elektronische communicatie tussen Belastingdienst, belastingplichtige en banken. De eerste optie heeft de voorkeur, optie 2 en 3 zijn alternatieve terugvalopties.

- De ontwikkeling van elektronische communicatie binnen het nieuwe ondernemersportaal kost 300 tot 500 BMI-dagen ad € 840 en 100 tot 200 BMO-dagen ad € 640. Dit komt op een kostenpost van € 316.000 tot € 548.000.
- De ontwikkeling van elektronische communicatie door middel van internetformulieren kost 500 BMI-dagen en 100 BMO-dagen. Dit komt neer op een kostenpost van € 484.000.
- De kosten voor elektronische communicatie via het portaal van de banken zijn afhankelijk van de kosten die banken hiervoor moeten maken. Als voor deze optie wordt gekozen, moet dit nader worden uitgezocht.

Buiten het portaal vergen de aanpassingen in gegevens en IV een kostenpost van ongeveer € 3,3 mln. Een specificatie van deze kosten is opgenomen in bijlage 1. Dit zijn eenmalige kosten. In het totaaloverzicht onderaan deze paragraaf wordt uitgegaan van een gemiddelde kostenpost van € 3,7 mln.

De structurele besparing bij CFD behelst € 83.500.

Totaal € incidenteel	Mutatie € structureel
€ 3.700.000	€ -783.500

3.12.2 *Personele gevolgen*

Het volledig digitaliseren en automatiseren van het proces levert een structurele besparing op bij CA van 5 FTE's op B-niveau en 5 FTE's op C-niveau.

Het digitaliseren van het proces brengt een structurele besparing bij de segmenten van Belastingen met zich mee van 1,8 FTE op C-niveau.

De besparing bij CFD is 1,1 FTE op schaal 5-niveau.

Bedrijfsonderdeel	**Mutatie Incidenteel**						**Structurele Mutatie**
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Structureel
Personeel							
B							-7
C							-5
D							
E							
F							
I							
I+							
Operationeel (3-8)							-1
Tactisch (9-11)							
Strategisch (12+)							
Uitzendkrachten							
Overige inhuur							
Totaal Personeel	-	-	-	-	-	-	**-13**

4 Stap 4: afstemming met de bedrijfsonderdelen

Bedrijfsonderdeel	*Ingestemd*
B/CA	X
B/CAO	X
B/CFD	X
B/CIE	X
B/CKC	X
Belastingen	X
BelastingTelefoon	X
Douane	N.v.t.
FIOD	N.v.t.
Toeslagen	N.v.t.
DGBel/cluster UB/Fiscaliteit i.o.	X
DGBel/cluster Bedrijf	X
DGBel/cluster IV	X

Bijlage 1: specificatie IV-aspecten

	Fase 2			
Onderdelen	**Dagen**	**Soort**	**Kosten soort**	**Totaal**
Algemeen				
IMB Ontwerp en test Inning	570	BMO	640	364.800
Overall Ontwerp	100	BMO	640	64.000
BCA IM	200	BMO	640	128.000
B/CAO Inning	100	BMI	840	84.000
BCA Uitvoering	250	BMU	640	160.000
Ontvangen verzoeken				
Algemeen	50	BMO	640	32.000
B/CAO BPM (WAB scanstraat)	75	BMI	840	63.000
BCA O&M	110	BMO	640	70.400
BCAO O&M	150	BMI	840	126.000
Mededelen				
Aanpassingen aan de dienst MKM. Per berichtsoort 50 dagen. In het totaal behelst het 3-5 berichten.	200	BMI	840	168.000
BCA O&M				
BCAO O&M				
Inning				
G-Rekeningen Administratie (GRA) - Workflow - Verzoek data - G-Rek data - Mail-functionaliteit - Brieven opmaak - Nieuw systeem				
Volledige integratie van WAB en GRA. 2 maanden werk	40	BMI	840	33.600
Aanpassingen in de G-rekeningen administratie (GRA) en G-rekeningen transactieoverzicht (GTO), zodat elektronische berichten automatisch verwerkt kunnen worden en beoordelingen beter geautomatiseerd ondersteund worden. Kosten: +/- half jaar voor 1 ontwikkelteam van 6 ontwikkelaars met een doorlooptijd van 1 jaar.	800	BMI	840	672.000
G-Rekening Transactie Ontsluiting (GTO) Raadplegen schermen Rapportages Analyse verschillen				
BCAO Inning				

Bedrijfsvoering				
Inningsadministratie (COA) - Controle op G-Rekening aanwezig - Bepalen retourbestemming (Behandelen evt. uitval) - Nieuwe invoerstroom gerichte betalingen en vrijgaven Aanpassingen aan de inningsadminstratie voor betalingen en uitbetalingen op de loonheffing en de BTW. Zes maanden aanpassingen.				
	150	BMO	640	96.000
BCA Bedrijfsvoering	400	BMI	840	336.000
	25	BMU	640	16.000
BCAO Bedrijfsvoering	800	BMI	840	672.000
Inwinnen transactiegegevens				
Transport transactiedata/dagstaat (SWIFT) Aanpassingen binnen Logius voor inrichten retourkanaal naar de banken. Aanpassingen bij O&M. Drie tot vijf type berichten a 50 dagen per stuk. B/CA Ontvangen/Mededelen B/CAO Ontvangen/Mededelen * B/CIE Infrastructuur *	200			150.000
Gegevens				
Realiseren transactiedatabase Data Analytics onbekend signalen creëren op de informatie en analyse omgeving voor grasduinen door de data.				
BCA Gegevens	40	BMO	640	25.600
BCAO Gegevens *	60	BMI	840	50.400
Totale kosten	1220	BMO		**3.311.800**
	2625	BMI		
	25	BMU		

Bijlage 2: betrokken binnen de Belastingdienst

Belastingen

BelastingTelefoon

Centrale Administratie

Centrum voor Applicatieontwikkeling
en Onderhoud

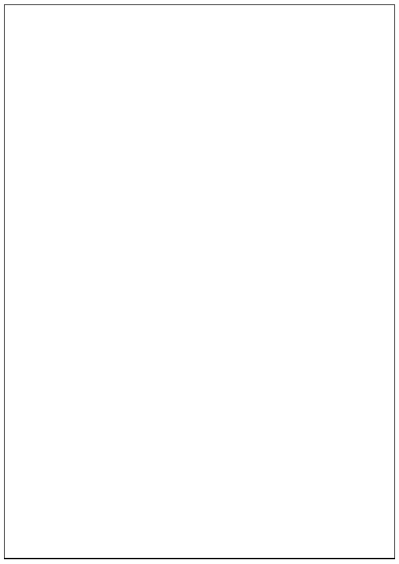
Centrum voor Infrastructuur en Exploitatie

Centrum voor Facilitaire Dienstverlening

Centrum voor Kennis en Communicatie

Douane

FIOD



Ministerie van Financiën

INVORDERING

Toekomst van de g-rekening

Eindrapport van de werkgroep Verkenning afschaffing g-rekening en eventuele alternatieven

Versie 1.0

Datum 23 maart 2016
Status Eindrapport

1912699 01770

Colofon

Titel	Toekomst van de g-rekening Eindrapport Werkgroep Verkenning afschaffing g-rekening en eventuele alternatieven
Datum	23 maart 2016
Opdrachtgever	Staatssecretaris van Financiën
Auteurs	
Verschijningsvorm	Digitaal (pdf)
Inlichtingen	**Directoraat-Generaal Belastingdienst**

Inhoud

1. Managementsamenvatting 7

2. Opbouw en opdracht rapport 9

2.1. Opbouw rapport
2.2. Taakomschrijving en opdracht
2.3. Aanleiding voor de werkgroep
2.4. Werkgroepvertegenwoordiging

3. Speelveld g-rekeningen 11

3.1. Algemeen
3.2. Kenmerken g-rekening
3.3. G-rekening 1.5

4. Gevolgen afschaffen g-rekening 13

4.1. Inleiding
4.2. Algemene effecten: wegvallen van de ordenende effecten van de g-rekening op de (arbeids)markt
4.3. Effecten voor de Belastingdienst
4.4. Effecten voor de Inspectie SZW
4.5. Effecten voor de banken
4.6. Effecten voor de g-rekeninghouder (opdrachtnemer)
4.7. Effecten voor de potentieel aansprakelijk gestelde (opdrachtgever)
4.8. Gevolgen voor het systeem van zelfregulering
4.9. Conclusie

5. Alternatieven voor de g-rekening 20

5.1. Proces
5.2. Denkrichtingen voor alternatieven
5.2.1. Private oplossingen en zelfregulering
5.2.2. Gebruik betalingsverkeer door de opdrachtnemer
5.2.3. Mogelijkheden bij de Belastingdienst
5.2.4. Vereenvoudiging aansprakelijkstelling
5.2.5. Andere vormen van zekerheid
5.3. Nader onderzochte alternatieven
5.3.1. Alternatief 1: rechtstreeks storten bij de Belastingdienst op aangifte
5.3.2. Alternatief 2: beheer g-rekeningen door de SNA
5.3.3. Alternatief 3: (gedeeltelijke) disculpatie privaat regelen
5.4. Toetsingscriteria
5.5. Conclusie

6. Verbeteren g-rekening 1.5 27

6.1. Inleiding
6.2 Beperkingen van de g-rekening versie 1.5

6.3. Eerste categorie verbetermaatregelen: realiseerbaar op redelijk korte termijn
6.3.1. Verbeteren aanvraagproces g-rekening
6.3.2. Versnellen deblokkeren
6.3.3. Geautomatiseerd uitwinnen g-rekening
6.4. Tweede categorie verbetermaatregelen: niet op korte termijn realiseerbaar
6.4.1. Versnellen deblokkeren: vervolg
6.4.2. Koppeling g-rekening aan LB/OB-nummer
6.4.3. Automatische incasso ten behoeve van de g-rekening
6.5. Derde categorie verbetermaatregelen: nader onderzoek nodig
6.6. Conclusie

7. Eindadvies met conclusies en aanbevelingen 33

7.1. Algemeen
7.2. Conclusie 1: Behoud de g-rekening
7.3. Conclusie 2: Er is geen geschikt alternatief voor de g-rekening
7.4. Aanbeveling: Kies voor een geleidelijke modernisering van de g-rekening en houd de dialoog tussen de stakeholders gaande

Bijlagen

1. Instellingsbesluit
2. Startnotitie Werkgroep Verkenning afschaffen g-rekening
3. Tabel met beoordeling van alternatieven voor de g-rekening
4. Onderzoek Heroriëntatie Systeem Vrijwarende Stortingen

1912699 01770

1 Managementsamenvatting

De staatssecretaris van Financiën heeft een publiek/private-werkgroep ingesteld[1] met als opdracht om de gevolgen van afschaffing van de g-rekening en eventuele alternatieven voor de g-rekening in kaart te brengen. De gedachte om de g-rekening af te schaffen vloeit voort uit de Brede Agenda[2] van de staatssecretaris.

De g-rekening is een bijzondere rekening die bij de bank wordt gehouden door een ondernemer die arbeid ter beschikking stelt (uitlener) of een (onder)aannemer met personeel. De ontvanger (Belastingdienst) heeft een eerste pandrecht op het tegoed op de g-rekening. Om het risico op de fiscale inleners- en ketenaansprakelijheid[3] te beperken, kan een deel van de factuursom door de opdrachtgevers (inlener of de aannemer) worden gestort op de g-rekening van respectievelijk de uitlener of de (onder)aannemer. Dit bedrag komt in mindering op een eventuele aansprakelijkheidsschuld. Het geld op de g-rekening kan alleen worden doorgestort naar een andere g-rekening of naar de Belastingdienst voor de betaling van loonheffingen en omzetbelasting. Een overschot kan, na toestemming van de Belastingdienst, worden vrijgegeven aan de g-rekeninghouder (het zogenoemde deblokkeren).

Vanwege het maatschappelijk belang van de g-rekening was er vertegenwoordiging in de werkgroep zowel uit de private als de publieke sector. Vanuit de private sector de bouw- en uitzendbranche, de banken, de vleessector, de landbouwsector, VNO/NCW, FNV en de stichting die het register van gecertificeerde ondernemingen bijhoudt (SNA)[4]. Vanuit de publieke sector de ministeries van EZ, SZW en Financiën en de Belastingdienst.

De Belastingdienst heeft geen eenduidig belang bij de g-rekening. De automatisering en ondersteuning van de g-rekening kosten tijd en geld, net als de bijbehorende werkprocessen. Dit zou pleiten voor afschaffing. Echter, de g-rekening speelt ook een belangrijke rol als toezichtsinstrument en om de inning van belastingen en premies veilig te stellen. Dit pleit weer voor behoud van de g-rekening.

De werkgroep heeft allereerst gekeken naar de gevolgen van afschaffing van de g-rekening. De negatieve gevolgen worden als groot ingeschat op uiteenlopende terreinen. De juiste heffing en effectieve inning van belastingen en premies, de werking van de arbeidsmarkt, het bestaande systeem van zelfregulering, zekerheid en vertrouwen in de markt en voorkomen en bestrijden van fraude met belastingen en premies zijn de revue gepasseerd. Vervolgens heeft de werkgroep gekeken naar alternatieven voor de g-rekening. Denk bijvoorbeeld aan een bankgarantie, gebruik van instrumenten uit het betalingsverkeer of een private verzekering tegen het risico op aansprakelijkheid. Uiteindelijk zijn er drie alternatieven nader onderzocht door de werkgroep: rechtstreeks storten bij de Belastingdienst, beheer van de g-

1 Zie het Instellingsbesluit in bijlage 1.
2 Kamerstukken II 2013/14, 31 066, nr. 201.
3 Deze fiscale aansprakelijkheidsbepalingen moet worden onderscheiden van de in artikel 616a-616f, van Boek 7 BW, opgenomen ketenaansprakelijkheid voor de betaling van het loon.
4 Sinds 1 juli 2012 bestaat de mogelijkheid om volledige vrijwaring voor de fiscale aansprakelijkheid te krijgen. Die vrijwaring kan alleen gekregen worden als er zaken worden gedaan met SNA-geregistreerde ondernemingen, er 25% van de factuursom wordt gestort op de g-rekening en de bijbehorende administratieve verplichtingen worden nageleefd.

rekening door een private partij en een private verzekering of fonds. De werkgroep heeft geconcludeerd dat de onderzochte alternatieven tekortschieten als alternatief voor de g-rekening.

Met het oog op deze uitkomsten adviseert de werkgroep unaniem om door te gaan met de g-rekening. De banken hebben daarbij verdere modernisering van de g-rekening als voorwaarde gesteld, in het bijzonder het efficiënter inrichten van de processen voor aanvraag en beheer van de g-rekening. Die aspiratie wordt ondersteund door de overige leden van de werkgroep.

De werkgroep heeft onderzocht welke verbeteringen er mogelijk zijn om de huidige g-rekening te optimaliseren. Een doorontwikkeling van de g-rekening genereert een belangrijke besparing op uitvoeringslasten voor de banken en de Belastingdienst maar vergt wel een eenmalige investering door de banken en de Belastingdienst. Een reductie van de administratieve lasten, die samenhangt met doorontwikkeling van de g-rekening, is een wens van het bedrijfsleven. Ook zijn er voorstellen gedaan om fraude met de g-rekening verder tegen te gaan.

De belangrijkste conclusies en aanbevelingen van de werkgroep:

- Behoud de g-rekening en de daarbij behorende mogelijkheden voor fiscale vrijwaring. Er is geen maatschappelijk draagvlak om de g-rekening af te schaffen en ook niet voor een van de onderzochte alternatieven voor de g-rekening.
- Kies voor een geleidelijke modernisering van de g-rekening. Doorontwikkeling van de g-rekening vermindert de administratieve lasten van het bedrijfsleven, verbetert de werkprocessen bij de banken en de Belastingdienst en versterkt het toezicht door de Belastingdienst (inning en heffing) in lijn met de Investeringsagenda[5]. Kies voor het stapsgewijs doorvoeren van verbeteringen die winst bieden voor de Belastingdienst, de banken en het bedrijfsleven dat gebruik maakt van de g-rekening.
- Gelet op de verschillende belangen van de betrokkenen rondom de g-rekening, doet de werkgroep de aanbeveling om de dialoog tussen de stakeholders gaande te houden om de voorstellen voor verdere verbeteringen van de g-rekening uit te werken.

5 Kamerstukken II 2014/15, 31 066, nr. 236.

2 Opbouw en opdracht rapport

2.1. Opbouw rapport

Voor u ligt het eindresultaat van de werkgroep Verkenning afschaffing g-rekening. In het rapport komen de gevolgen van het afschaffen van de g-rekening aan bod, gevolgd door de beoordeling van alternatieven voor de g-rekening en tot slot worden voorstellen ter verbetering van de g-rekening toegelicht.

Hoofdstuk 3 bevat een beknopte beschrijving van het juridische kader en de werkprocessen die het speelveld vormen van de werkzaamheden van de werkgroep. In hoofdstuk 4 leest u wat de gevolgen zijn als de g-rekening wordt afgeschaft. Vervolgens worden in hoofdstuk 5 eventuele alternatieven voor de g-rekening behandeld. In hoofdstuk 6 staan verbetervoorstellen voor de huidige g-rekening. Het rapport wordt afgesloten in hoofdstuk 7 met het eindadvies van de werkgroep bestaande uit conclusies en aanbevelingen.

2.2. Taakomschrijving en opdracht

Op 19 juni 2015 heeft de staatssecretaris van Financiën bij besluit[6] een publiek/private-werkgroep Verkenning afschaffing g-rekening ingesteld. De werkgroep heeft, kort samengevat, als taak om de gevolgen van het afschaffen van de g-rekening en alternatieven voor de g-rekening in kaart te brengen. Officieel luidt de taakopdracht als volgt: het in overleg en samenspraak met de gebruikers van de g-rekeningen en de overige belanghebbende in kaart brengen van de effecten die afschaffen van de g-rekening zou kunnen hebben op belasting- en premieopbrengst, fraudebestrijding, ondernemingen, sectoren, markten en vestigingsklimaat, het verkennen of er compenserende maatregelen denkbaar zijn om deze effecten te beheersen of te redresseren, zo mogelijk voorstellen te doen die kunnen rekenen op voldoende maatschappelijk draagvlak, het geven van een eindadvies over het afschaffen van de g-rekeningen en haar bevindingen en eindadvies vast te leggen in een rapport.

2.3. Aanleiding voor de werkgroep

Aanleiding voor de werkgroep was de boodschap uit de Brede agenda[7] van de staatssecretaris van Financiën. In lijn met de Brede Agenda wordt gekeken naar vereenvoudigingsmogelijkheden bij de Belastingdienst. Terug naar de kerntaken is het devies. Daarbij gelden geen taboes en is een open blik onontbeerlijk. Zo wordt ook gekeken naar de werkzaamheden en processen rondom de g-rekening.

2.4. Werkgroepvertegenwoordiging

De g-rekening vervult een maatschappelijke functie naast het publieke belang. Om die reden is besloten om een publiek/private-werkgroep in te stellen. Zo is zeker gesteld dat alle belangen van verschillende partijen rondom de g-rekening en alle functies van de g-rekening, in beeld worden gebracht.

6 Zie bijlage 1.
7 Kamerstukken II 2013/14, 31 066, nr. 201.

De volgende organisaties zijn vertegenwoordigd:

- Ministerie van Financiën (tevens voorzitter en secretaris)
- Belastingdienst
- Ministerie van SZW
- Ministerie van EZ
- VNO/NCW
- Betaalvereniging Nederland
- Bouwend Nederland
- Aannemersfederatie Nederland
- ABU
- NBBU
- COV
- LTO
- FNV
- Stichting Normering Arbeid

3 Speelveld g-rekeningen

3.1. Algemeen

De g-rekening maakt onderdeel uit van de wetgeving inzake de fiscale keten- en inlenersaansprakelijkheid[8]. De inleners- en ketenaansprakelijkheid komt voort uit antimisbruikwetgeving die stamt uit het begin van de jaren 80. Doel was het bestrijden van malafide werkgevers, het bevorderen van de inning van belastingen en premies en het bestrijden van oneerlijke concurrentie.

Om de mogelijkheid te bieden de risico's van aansprakelijkstelling te beheersen, werd de g-rekening (bij wet) ingevoerd. De inlener of aannemer kan de financiële gevolgen van een aansprakelijkstelling beperken door het belasting- en premiebestanddeel van de factuur die hij van de uitlener of onderaannemer ontvangt, te storten op een g-rekening. Het gestorte bedrag op de g-rekening vermindert zijn eventuele aansprakelijkheidsschuld. Op het tegoed op de g-rekening rust een eerste pandrecht van de ontvanger (Belastingdienst). Het tegoed is bedoeld om belastingschulden van te betalen. Een overschot kan pas na toestemming van de Belastingdienst worden vrijgegeven, een zogenoemde deblokkering.

Sinds 1 juli 2012 bestaat de mogelijkheid voor gecertificeerde ondernemingen[9] om volledig vrijwaring voor de fiscale inlenersaansprakelijkheid te krijgen mits aan een aantal voorwaarden wordt voldaan. Een van de voorwaarden voor vrijwaring is storting van een percentage van de factuursom op de g-rekening. Certificering vindt plaats door private, geaccrediteerde inspectie-instellingen die toetsen aan het SNA-schema (de normen NEN 4400-1/2 plus aanpassingsrapporten). Juiste heffing en afdracht van belastingen en premies vormt een belangrijke component van het SNA-schema. Deze vorm van zelfregulering, in nauwe samenwerking met de overheid, is een initiatief van de marktpartijen en bedoeld om het risico op aansprakelijkstellingen te beheersen en weg te nemen. Het SNA-keurmerk, dat op basis van het SNA-schema wordt afgegeven, staat open voor uitzendondernemingen en aannemers van werk. Er zijn inmiddels meer dan 4.000 ondernemingen volgens het SNA-schema gecertificeerd en in het register van de SNA opgenomen.

3.2. Kenmerken g-rekening

De g-rekening kan worden aangevraagd door een uitlener of aannemer die zijn werk geheel of nagenoeg geheel maakt van uitlening van personeel of aanneming van werk. De Belastingdienst beoordeelt de aanvraag en na toewijzing komt er een driepartijenovereenkomst tot stand tussen de ondernemer, bank en de Belastingdienst. De g-rekening wordt geopend bij de bank op naam van de belastingschuldige / inhoudingsplichtige.

De g-rekening is een geblokkeerde rekening bestemd voor de afdracht van belastingen en premies. De banken hebben een speciaal kenmerk gegeven aan de g-rekening: het IBAN begint, na de landcode, de twee controlecijfers en de

8 Artikelen 34 en 35 van de Invorderingswet 1990.

9 Eind februari 2016 hebben de werknemersorganisaties besloten niet langer deel te nemen aan het SNA-schema. De werknemersorganisaties vinden het onderscheidend vermogen tussen wel en niet gecertificeerd te klein met betrekking tot juiste CAO-toepassing en willen geen vermenging van uitzendarbeid met andere vormen van arbeid in dezelfde norm.

bankcode, met 099. Geld op de g-rekening kan alleen worden doorgestort naar een andere g-rekening of naar de Belastingdienst. Een overschot op de g-rekening kan na toestemming van de Belastingdienst worden overgemaakt naar de vrije rekening van de ondernemer, een zogenoemde deblokkering.

Enkele kengetallen over de g-rekening:

- Er zijn circa 43.000 g-rekeningen.
- De ervaring leert dat het bedrag dat jaarlijks over de g-rekeningen loopt ligt in een bandbreedte tussen de € 15-23 mld. Over 2014 beloopt dit bedrag circa € 18 mld. (€ 9 mld. bijschrijvingen en € 9 mld. afschrijvingen). Grofweg bestaat dit voor 1/3e deel uit stortingen van vrije rekeningen, 1/3e deel uit doorstortingen en 1/3e deel uit betalingen van belastingen en premies. In 2014 is het bedrag aan loonheffingen en omzetbelasting dat vanaf de g-rekeningen werd betaald derhalve circa € 6 mld.
- Het gemiddelde saldo op de g-rekeningen is € 550 mln. (gemeten in 2013).
- Er worden jaarlijks circa 18.000 deblokkeringen gedaan (gedeblokkeerd bedrag circa € 600 mln.).
- Jaarlijks zijn er gemiddeld 269 uitwinningsprocedures waarmee de Belastingdienst € 4,8 mln. int[10].
- In onderzoek is nog hoeveel de Belastingdienst aan loonheffingen en omzetbelasting derft indien de g-rekening vervalt.

3.3. G-rekening 1.5

Op 1 januari 2016 is de ondersteuning van de g-rekening bij de banken en de Belastingdienst gemoderniseerd. De g-rekening is SEPA-bestendig gemaakt. De rapportage over de mutaties op de g-rekening is geautomatiseerd en geüniformeerd. Hiermee is efficiencywinst behaald door de banken en de Belastingdienst.

10 Zie ook paragraaf 6.3.3.

4 Gevolgen afschaffen g-rekening

4.1. Inleiding

De eerste taak van de werkgroep bestond uit het in kaart brengen van de gevolgen van het afschaffen van de g-rekening. In dit hoofdstuk worden per belanghebbende de gevolgen geschetst die het afschaffen van de g-rekening zou kunnen hebben. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat er geen alternatief wordt ingevoerd. De fiscale inleners- en ketenaansprakelijkheid blijft bestaan maar vrijwaring door storting op de g-rekening is niet langer mogelijk[11]. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie.

4.2. Algemene effecten: wegvallen van de ordenende effecten van de g-rekening op de (arbeids)markt

De g-rekening geeft vertrouwen in de markt, biedt duidelijkheid aan partijen en voorkomt fraude op verschillende terreinen. De g-rekening stimuleert het naleven van regels en het tijdig reserveren van gelden voor de betaling van belastingen en premies. Met het afschaffen van de g-rekening verdwijnen deze voordelen. Hieronder worden deze voordelen nader uitgewerkt.

- *Flexibiliteit van de arbeidsmarkt*

  De Nederlandse arbeidsmarkt kenmerkt zich door een vaste en flexibele schil. De flexibele schil is heel divers en bestaat uit verschillende vormen waaronder uitzendarbeid en aanneming van werk. Juist in die sectoren wordt de g-rekening gebruikt. Ondernemers kunnen hun vraag naar arbeid soepel aanpassen aan onzekere ontwikkelingen in hun afzetmarkt en hun orderportefeuille. De g-rekening biedt zekerheid voor deze ondernemers dat zij, indien wordt voldaan aan de voorwaarden, niet geconfronteerd worden met aansprakelijkstellingen door de Belastingdienst. Door het bestaan van de g-rekening, wordt de drempel verlaagd voor ondernemers om te kiezen voor uitzendarbeid. Zo heeft de g-rekening een ordenende werking bij flexibele arbeid.

- *Gezond ondernemersklimaat*

  Een ondernemersklimaat dat bedrijven in staat stelt succesvol, duurzaam en innovatief te ondernemen, vereist dat het bonafide bedrijfsleven wordt bevorderd en het malafide bedrijfsleven wordt bestreden. Het g-rekeningensysteem biedt houvast bij het zakendoen omdat het risico op aansprakelijkstelling wordt beperkt. De g-rekening voorkomt fraude en waarborgt de inning van belastingen en premies. Een bedrijf kan zich wapenen tegen aansprakelijkstellingen en daarmee voorkomen dat het in moeilijkheden komt omdat het wordt aangesproken om de rekening van een ander bedrijf te voldoen. Zo draagt de g-rekening bij aan een goed ondernemersklimaat.
  Voorts biedt de g-rekening een onderscheidend kenmerk tussen bonafide en malafide ondernemingen. De Belastingdienst voert een toets vooraf uit

11 Deze fiscale aansprakelijkheidsbepalingen moeten worden onderscheiden van de in Boek 7 van het Burgerlijk Wetboek, artikelen 616a-616f, opgenomen ketenaansprakelijkheid voor de betaling van het loon.

voordat een g-rekening kan worden geopend bij de bank. Het verzoek kan worden afgewezen door de Belastingdienst bij een vermoeden van misbruik. De g-rekening is daarmee een van de manieren waarop bonafide ondernemingen kunnen worden onderscheiden van malafide ondernemingen. Zo wordt de markt geordend.
Binnen het huidige systeem zijn wel verbeteringen mogelijk voor het bedrijfsleven, zie hiervoor de verbetervoorstellen in hoofdstuk 6.

- *Voorkomen van schijnconstructies*

  De g-rekening draagt bij aan het voorkomen van onderbetaling van werknemers en schijnconstructies, zo is de inschatting van de ministeries van SZW en EZ en de FNV. Dit hangt samen met het belang die bepaalde gegevens van de g-rekening kunnen hebben voor de Inspectie SZW, zie ook paragraaf 4.4.
  De g-rekening maakt het makkelijker om opdrachtgeving te onderscheiden van uitzendarbeid of aanneming van werk. Het maken van dit onderscheid is ook van belang voor een goede naleving van een sectorale algemeen verbindend verklaarde CAO of de Uitzend-CAO dan wel een verplicht gestelde pensioenregeling. Zo wordt bijgedragen aan het voorkomen van schijnconstructies.

4.3. Effecten voor de Belastingdienst

- *Wegvallen en vereenvoudiging van werkprocessen en vereenvoudiging van de automatisering*

  Bij de Belastingdienst worden verschillende werkprocessen uitgevoerd rondom de g-rekening: aanvraag van een g-rekening, deblokkering, uitwinning en opheffing. Met deze werkprocessen is circa 60 fte gemoeid. Dit is circa 0,2% van de medewerkers van de Belastingdienst. De bedrijfsvoeringkosten daarvan belopen circa € 3 mln.
  De g-rekening wordt ondersteund door de automatisering. Er is een g-rekeningenadministratie en een g-rekeningentransactieoverzicht. De Belastingdienst ontvangt gegevens van de banken over mutaties op de g-rekening en ontsluit deze gegevens voor het toezicht en de invordering op de kantoren van de Belastingdienst. Met het afschaffen van de g-rekening kunnen deze systemen verdwijnen. Dit bespaart onderhoudskosten à € 350.000 per jaar.

- *Meer loonheffingen en omzetbelasting zullen oninbaar blijken en daarnaast stijgt het werkaanbod in de invordering*[12]

  Geld op de g-rekening is veilig. De belastingschuldige kan het tegoed alleen gebruiken voor de voldoening van belastingen en premies of voor een doorstorting. Voor een deblokkering van het tegoed is expliciete toestemming van de Belastingdienst nodig. Dit betekent dat de g-rekening een groot deel van de belastinginkomsten voor de gehele keten garandeert zonder inzet van capaciteit voor de dwanginvordering.
  Als een belastingschuld toch onbetaald blijft, kan de Belastingdienst het pandrecht op het tegoed van de g-rekening uitwinnen. Dit is veel minder

12 Zie paragraaf 3.2. De omvang van het bedrag aan loonheffingen en omzetbelasting dat bij afschaffing van de g-rekening wordt gederfd is nog niet bekend. De Belastingdienst doet hier onderzoek naar.

arbeidsintensief en een stuk sneller dan een aansprakelijkstelling van een derde. Belastingschulden kunnen dus gemakkelijker en eerder in de tijd worden geïnd zonder dat derden (aansprakelijken) daarbij worden betrokken.
Zonder de g-rekening kan het geld door de belastingschuldige worden gebruikt voor andere doeleinden dan het betalen van belastingen en premies en zullen de schulden oplopen. Dit leidt tot meer oninbare vorderingen en een vergroting van het werkaanbod in de dwanginvordering ten aanzien van de uitlener of onderaannemer.

- *Meer aansprakelijkstellingen van de inlener of (hoofd)aannemer door de Belastingdienst, mogelijk gevolgd door een toename van het aantal faillissementen*

  De g-rekening zorgt ervoor dat geld wordt veiliggesteld voor de belasting- en premie-inning. Het is de stellige verwachting dat de oplopende schulden niet volledig met extra dwanginvorderingsmaatregelen kunnen worden geïnd, zeker bij gelijkblijvende capaciteit. De enige nog openstaande weg is dan om derden aansprakelijk te stellen vanwege belastingschulden van de uitlener of onderaannemer.
  Aansprakelijkstellingen kennen een lange doorlooptijd en zijn door de complexiteit vaak aanleiding voor een procedure. Door het wegvallen van de g-rekening, en daardoor de mogelijkheid vrijwaring te krijgen tegen aansprakelijkheidsclaims, zal de weerstand en proceduregevoeligheid van de aansprakelijkstellingen toenemen. Het ontbreken van de gegevens van de g-rekening zal het moeilijker maken om de aansprakelijk te stellen ondernemingen te identificeren. Vaak zal blijken dat de uiteindelijke aansprakelijkheidsvordering niet voldaan kan worden, bijvoorbeeld omdat het anoniementarief is toegepast, dit kan leiden tot het faillissement van de aansprakelijk gestelde.

- *Verminderde mogelijkheden voor toezicht gevolgd door een toename van fraude en het ontstaan van nieuwe fraudepatronen*

  De mutaties op de g-rekening bieden informatie over de omzet van de g-rekeninghouder en informatie over wie diens klanten zijn. Hoge stortingen op de g-rekening betekenen ook een hoge omzet. Deze informatie dient als contra-informatie voor de aangiftes loonheffingen en omzetbelasting. De informatie van stortingen op de g-rekening wordt ook gebruikt om potentieel aansprakelijke derden te identificeren. Zonder de stortingen op de g-rekening zijn aansprakelijken lastig of niet te identificeren omdat een administratie veelal ontbreekt bij de uitlener of aannemer. Kortom, aansprakelijk stellen wordt moeilijker terwijl het werkaanbod in de invordering zal toenemen wat zal leiden tot een daling van het bedrag dat door aansprakelijkstellingen wordt geïnd.
  Bedacht moet worden dat de fiscale keten- en inlenersaansprakelijkheid in de jaren 80 is ingevoerd om een antwoord te geven op de onbeheersbaar geworden fraude met koppelbazen. Het moeilijker maken van aansprakelijkstellingen en het afschaffen van de g-rekening waarop gelden zijn gestald genereren nieuwe frauderisico's. Malafide partijen zijn er op uit om de aangiftes loonheffingen en omzetbelasting niet te betalen en ontvangen gelden van de opdrachtgevers weg te sluizen. Malafide opdrachtgevers zullen zich administratief en financieel zo onzichtbaar

mogelijk maken en daarmee een aansprakelijkstelling door de Belastingdienst te bemoeilijken. Malafide opdrachtnemers en opdrachtgevers kunnen zo onder de marktprijs opereren en het bonafide bedrijfsleven het nakijken geven. Het is ongewenst om dergelijke frauduleuze praktijken de ruimte te geven.

4.4. Effecten voor de Inspectie SZW

- *Wegvallen van een toezichtsinstrument*

  De g-rekening geeft informatie die relevant is voor de Inspectie SZW om haar taak te vervullen. De omvang van de storting op de g-rekening biedt informatie over de omvang van de onderliggende overeenkomst tussen inlener en uitlener. Dit geeft weer informatie over de schaal waarop een uitzendonderneming opereert. Wanneer bij een inspectie maar weinig werknemers worden aangetroffen, kan een hoge storting op de g-rekening op zwart werk wijzen. Omgekeerd kan een lage storting op de g-rekening voor de Inspectie SZW een indicatie vormen voor het betalen onder het wettelijk minimumloon. De g-rekening is dan ook een nuttig toezichtsinstrument voor de Inspectie SZW.

- *Toename van schijnconstructies*

  Met het wegvallen van het toezichtsinstrument g-rekening wordt mogelijk de deur opengezet naar schijnconstructies. Op papier zijn er 20 werknemers in dienst, in werkelijkheid zijn het er 50.

4.5. Effecten voor de banken

- *Vereenvoudiging productportfolio, werkprocessen en automatisering*

  Besparing op de exploitatiekosten van het product g-rekening bij de banken. Omdat deze kosten bankspecifiek worden gerapporteerd en verbijzonderd, is de potentiële besparing met de afschaffing van de g-rekening onvoldoende nauwkeurig te kwantificeren. Met de invoering van de g-rekening 1.5 op 1 januari 2016 en het daarmee verdwijnen van de arbeidsintensieve en handmatige WKA-rapportage[13], is reeds een substantiële besparing bij de banken gerealiseerd waardoor een belangrijk argument om de g-rekening te willen beëindigen voor de banken is weggenomen.

4.6. Effecten voor de g-rekeninghouder (opdrachtnemer)

- *Toename onzekerheid bij opdrachtgevers en minder vertrouwen in de markt*

  De g-rekening geeft vertrouwen zodat partijen zaken (durven te) doen. Met het afschaffen van de g-rekening zullen er andere eisen worden gesteld om dit vertrouwen te krijgen. Op dit moment draagt het hebben van een g-rekening bij aan een betrouwbaar imago van de opdrachtnemer.
  Partijen zullen minder snel met elkaar in zee willen gaan wat een goede marktwerking belemmert. Het gebrek aan zekerheid kan leiden tot verlies aan omzet. Het bedrijfsleven vindt dit het meest zwaarwegende argument en de reden om voor behoud van de g-rekening te pleiten. De voordelen van

13 De rapportage van de banken aan de Belastingdienst over de mutaties op de g-rekening.

het afschaffen van de g-rekening – zie hieronder – wegen minder zwaar.

- *Vermindering administratieve lasten*

  De g-rekening aanvragen en aanhouden brengt kosten en administratieve lasten met zich mee. Die verdwijnen met het afschaffen van de g-rekening. Verder hoeft de opdrachtnemer voor zijn debiteurenbeheer alleen de stortingen te monitoren en te verwerken die gedaan zijn op de vrije rekening en valt het monitoren en verwerken van stortingen op de g-rekening weg.

- *Verbeterde liquiditeitspositie*

  Het saldo op de g-rekening kan niet vrij besteed worden door de g-rekeninghouder, de rekening is immers geblokkeerd. De ondernemer kan het geld alleen gebruiken om betalingen 'in de keten' te doen van g-rekening naar g-rekening of om zijn belastingen te betalen. Dit geld valt vrij met het afschaffen van de g-rekening.

4.7. Effecten voor de potentieel aansprakelijk gestelde (opdrachtgever)

- *Vergroting risico en onzekerheid mogelijke aansprakelijkstelling*

  De vergroting van het risico op fiscale aansprakelijkstelling en het verdwijnen van de mogelijkheid om dit risico te beperken, zal leiden tot veranderingen in de markt die de marktwerking geen goed doen. Marktpartijen zoeken nieuwe manieren om hun risico te beperken. Denk aan het inhouden van een deel van de factuursom, meer verantwoordelijkheden nemen rondom de inlening van personeel en uitgebreider vooronderzoek naar de opdrachtnemer en andere ketenschakels die daaronder liggen[14]. Partijen zullen minder snel met elkaar in zee willen gaan wat een goede marktwerking belemmert.

- *Gevolgen voor de administratieve lasten*

  Met het afschaffen van de g-rekening verdwijnen er administratieve lasten. De factuursom kan met het afschaffen van de g-rekening volledig worden betaald op één rekening. Splitsing van de factuursom naar de vrije rekening en de g-rekening is niet langer nodig.
  Storting op de g-rekening alleen, is onvoldoende om vrijwaring te krijgen. Daarnaast moet er een groot aantal administratieve voorschriften worden nageleefd. Zo worden er eisen gesteld aan de onderliggende factuur, de vermelde kenmerken bij een storting op de g-rekening en de administratie van de inlener of aannemer. Die voorwaarden vervallen zodat de administratieve lasten dalen.
  Echter, er zullen andere waarborgen worden gezocht voor het beperken of beheersen van het risico op aansprakelijkstelling. Dit zorgt weer voor nieuwe administratieve lasten. Voor de matiging van het anoniementarief is het nodig om een deugdelijke administratie van het ingeleende personeel bij te houden[15]. De potentieel aansprakelijke wil vanwege de risico's niet

14 De FNV vindt deze gedragseffecten wel wenselijk als het gaat om nakoming van de Wet aanpak schijnconstructies (WAS).
15 De FNV vindt het bijhouden van deze administratie belangrijk in het tegengaan van schijnconstructies.

afhankelijk zijn van de administratie van de uitlener of aannemer en zal zelf alles nogmaals administreren. Denk verder aan verklaringen betalingsgedrag, facturen en auditprocessen.

4.8. Gevolgen voor het systeem van zelfregulering[16]

Om het certificaat te behouden, moeten gecertificeerde ondernemingen voldoen aan hun belasting- en premieverplichtingen, zo is vastgelegd in het SNA-schema (de normen NEN 4400-1/2 plus aanpassingsrapporten). De Belastingdienst levert driemaandelijks gegevens aan over het betaalgedrag van de gecertificeerde ondernemingen. Bij betalingsachterstanden kan het certificaat worden ingetrokken. Een ander vereiste uit het SNA-schema is het hebben van een g-rekening. Om volledige vrijwaring te kunnen krijgen moet er 25% worden gestort op de g-rekening van de uitlener[17]. Het systeem van zelfregulering leunt dus sterk op een juiste belasting- en premieheffing en het storten van gelden op de g-rekening. Het is de vraag of het verantwoord is gehele of gedeeltelijke vrijwaring van aansprakelijkheid te geven zonder storting op de g-rekening. Dit is een gevoelig vraagstuk waarbij een inschatting over de risico's op wanbetaling een rol speelt en het belang dat wordt gehecht aan het huidige stelsel van zelfregulering. Vaststaat dat bij het wegvallen van vrijwaring voor de fiscale inleners- en ketenaansprakelijkheid het draagvlak bij het bedrijfsleven om substantiële kosten te maken voor zelfregulering weg zal vallen.
Er is naar schatting € 10 mln. gemoeid met het toezicht door de SNA en private inspectie-instellingen bij ruim 4000 ondernemingen. Dit bedrag wordt door het bedrijfsleven betaald.

4.9. Conclusie

Veel partijen uit de publieke sector en uit de markt zouden worden geraakt door het afschaffen van de g-rekening. Het is niet eenvoudig om een sluitend beeld te krijgen van de gevolgen die afschaffing van de g-rekening kan hebben omdat gedragseffecten een rol spelen zoals de aanzuigende werking op frauduleuze partijen. Het staat vast dat de banken een vereenvoudiging van de uitvoeringslast krijgen door het wegvallen van werkzaamheden en opdrachtnemers een beperkte vereenvoudiging van administratieve lasten. Het bedrijfsleven vreest echter dat tegenover de afname van de administratieve lasten weer nieuwe administratieve lasten ontstaan vanwege de toegenomen onzekerheid in de markt en de wens om het risico op aansprakelijkstelling te beheersen. Het bedrijfsleven verwacht een negatief effect op de marktwerking bij het afschaffen van de g-rekening. De Inspectie SZW en de FNV vrezen een toename van fraude en schijnconstructies. Bij de Belastingdienst vallen werkzaamheden weg. Daar staat tegenover een toename van het werkaanbod in de dwanginvordering en een daling van de efficiency en effectiviteit van het toezicht en de inning. Dit heeft ook negatieve budgettaire gevolgen.

Het gedrag van marktpartijen is moeilijk te voorspellen en de gevolgen zijn niet altijd in getallen uit te drukken. Wel was al gauw duidelijk dat de gevolgen van afschaffing in potentie groot zijn en tot grote verschuivingen kunnen leiden in de betreffende branches en de huidige zelfregulering binnen de sector. Bestaande werkwijzen en de bestaande praktijk worden op z'n kop gezet, juist nu het systeem

16 Voor een toelichting op het systeem van zelfregulering, zie paragraaf 3.1.
17 Daarnaast moet er aan verschillende administratieve voorwaarden worden voldaan om fiscale vrijwaring te krijgen.

van zelfregulering een steeds vastere voet aan de grond krijgt[18] en het kabinet hier expliciet voor heeft gekozen[19]. De toename van onzekerheid in branches als de bouw, uitzendondernemingen, de schoonmaak en andere sectoren die gebruik maken van terbeschikkingstelling van arbeid en onderaanneming, kan leiden tot een verlies aan omzet. Toenemende frauderisico's zullen het bonafide bedrijfsleven verder onder druk zetten. De onzekerheid die dreigt te ontstaan in de markt bij het afschaffen van de g-rekening weegt zwaar voor het bedrijfsleven en is reden om voor behoud van de g-rekening te pleiten.

18 Eind februari 2016 hebben de werknemersorganisaties besloten niet langer deel te nemen aan het SNA-schema. De werknemersorganisaties vinden het onderscheidend vermogen tussen wel en niet gecertificeerd te klein met betrekking tot juiste CAO-toepassing en willen geen vermenging van uitzendarbeid met andere vormen van arbeid in dezelfde norm.

19 Kamerstukken II 2014/15, 29 544, nr. 641.

5 Alternatieven voor de g-rekening

5.1. Proces

De tweede taak van de werkgroep bestond uit het zoeken naar alternatieven voor de g-rekening. Om dit proces te ondersteunen is in de startnotitie van de werkgroep een beschouwing opgenomen waarin vijf denkrichtingen zijn uitgewerkt[20]. Die denkrichtingen worden kort toegelicht in paragraaf 5.2.

De werkgroep heeft de hulp van externen ingeroepen in haar zoektocht naar mogelijke alternatieven voor de g-rekening. [ ] van Vereniging Platform Inspectie-instellingen (PII) heeft een presentatie gegeven over de meest recente ontwikkelingen in de technologie en toepassing in meer actuele ketengerichte signaleringen. Tijdens de tweede bijeenkomst van de werkgroep is onder leiding van [ ], universitair docent aan [ ] en gepromoveerd op het gebied van zelfregulering[21], een brainstorm gehouden. Uit de brainstorm zijn verschillende alternatieven voor de g-rekening voortgekomen. Enkele alternatieven uit de brainstorm kregen de kwalificatie 'het onderzoeken waard'. Dat onderzoek is uitgevoerd en de resultaten staan in paragraaf 5.3.

De werkgroep heeft eveneens een lijst met toetsingscriteria voor de alternatieven opgesteld (paragraaf 5.4). Een waardering van de alternatieven aan de hand van die toetsingscriteria ziet u in de vorm van een tabel (bijlage 3). De werkgroep merkt op dat de overgang naar een alternatief altijd transitiekosten met zich meebrengt.

Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie in paragraaf 5.5.

5.2. Denkrichtingen voor alternatieven

Alternatieven voor de g-rekening zijn grofweg in te delen in vijf categorieën. Die categorieën worden hieronder beschreven.

5.2.1. Private oplossingen en zelfregulering

Om de gevolgen van aansprakelijkstelling te beperken kan gedacht worden aan een private verzekering of de oprichting van een fonds. Zelfregulering met voldoende waarborgen voor de juiste afdracht van belastingen en premies is ook een optie. Nadeel hiervan is dat slechts een beperkt gedeelte van de markt in beeld is, en dat zal het bonafide bedrijfsleven zijn.

Deze denkrichting is nader uitgewerkt in alternatief 3 (paragraaf 5.3.3) en gedeeltelijk in alternatief 2 (paragraaf 5.3.2).

5.2.2. Gebruik betalingsverkeer door de opdrachtnemer

De ontwikkelingen op het gebied van betalingsverkeer zijn de laatste jaren hard gegaan, denk aan iDeal, contactloos betalen en de invoering van het IBAN. De vraag ligt voor of die ontwikkelingen een goed alternatief kunnen

20 Zie voor de startnotitie bijlage 2.

21 Voort, Haiko van der (2013) Naar een drie-eenheid van co-regulering; Over spanningen tussen drie toezichtregimes, Nootdorp: Sandedruk.

bieden voor het storten op de g-rekening.

Volgens de banken zijn er in het bestaande betalingsverkeer geen geschikte alternatieven voorhanden. De regels voor het betalingsverkeer zijn inmiddels strikt geüniformeerd en gereguleerd door SEPA. Ruimte voor nationale betalingsverkeerproducten is er niet.

5.2.3. Mogelijkheden bij de Belastingdienst

Gedacht kan worden aan het rechtstreeks betalen op aangifte door de inlener of aannemer zodat de belastingschuld en daarmee de mogelijke aansprakelijkheidsschuld daalt. De inlener en de aannemer betalen een deel van de factuursom aan de Belastingdienst en een deel van de factuursom aan de uitlener of onderaannemer.

Deze denkrichting is nader uitgewerkt in alternatief 1 (paragraaf 5.3.1.).

5.2.4. Vereenvoudiging aansprakelijkstelling

Aansprakelijkstelling door de ontvanger (Belastingdienst) is een langdurig en onzeker traject. Het vergt uitgebreid onderzoek naar potentieel aansprakelijken, een uitgebreide berekening en motivering van de hoogte van de aansprakelijkheidsschuld en de beschikking aansprakelijkstelling is veelal aanleiding om te procederen. Al met al duurt het jaren voordat er duidelijkheid is over de uitkomst en opbrengst van het proces. Een enorme tijdsinvestering met een onzekere uitkomst. Wellicht zijn er op dit punt vereenvoudigingen te vinden zodat de Belastingdienst het geld sneller binnen heeft en de aansprakelijkgestelde sneller duidelijkheid heeft.

5.2.5. Andere vormen van zekerheid

De ontvanger (Belastingdienst) heeft een eerste pandrecht op het tegoed op een g-rekening. Met het afschaffen van de g-rekening verdwijnt dit zekerheidsrecht. Gezocht kan worden naar alternatieve vormen van zekerheid zoals een bankgarantie.

Deze denkrichting is expliciet aan de orde geweest tijdens de brainstorm van de werkgroep. Een bankgarantie wordt nu ook gebruikt bij grote, beursgenoteerde, uitzendondernemingen om disculptatie te krijgen[22]. In de praktijk is een bankgarantie echter niet ideaal, zo bleek tijdens de brainstorm. De Belastingdienst zal voortdurend moeten monitoren of de bankgarantie nog wel hoog genoeg is en voldoende zekerheid biedt voor de belastingschuld. Ook is het uitwinnen van de bankgarantie niet eenvoudig. Voor marktpartijen is het kostbaar om een bankgarantie te verstrekken. Dit gaat ten koste van hun kredietwaardigheid. Al met al reden om de bankgarantie niet te kwalificeren als een van de alternatieven die het onderzoeken waard zijn.

22 Overigens bestaat de wens bij sommige niet-beursgenoteerde, grote ondernemingen om ook gebruik te kunnen maken van het geven van een bankgarantie.

5.3. Nader onderzochte alternatieven

De werkgroep heeft een door [redacted] begeleide brainstorm uitgevoerd naar alternatieven voor de g-rekening. Deze methode, die de deelnemers stimuleerde om de ketenen van de eigen belangen af te werpen, heeft de werkgroep geholpen om een selectie te maken bestaande uit drie alternatieven die het onderzoeken waard zijn volgens de werkgroep. De Belastingdienst en de leden van de werkgroep hebben de uitvoerbaarheid en wenselijkheid van deze alternatieven op hoofdlijnen beoordeeld.

5.3.1. Alternatief 1: rechtstreeks storten bij de Belastingdienst op aangifte

De inlener, respectievelijk de aannemer, betaalt rechtstreeks een deel van de aangifte loonheffingen en/of omzetbelasting van de uitlener respectievelijk de onderaannemer aan de Belastingdienst.

Aan dit alternatief is een aantal praktische problemen verbonden. Rechtstreeks storten op aangifte veronderstelt dat de inlener of aannemer de bij een aangifte horende 16-cijferige betaalcode ontvangt, weet wanneer de aangifte wordt gedaan door de opdrachtnemer / inhoudingsplichtige en daarna binnen de betalingstermijn onder vermelding van deze betaalcode betaalt aan de Belastingdienst. De inlener of aannemer communiceert tegelijkertijd het bedrag dat hij heeft betaald zodat de inhoudingsplichtige het restantbedrag aan belastingen en premies tijdig kan afdragen. Dit vergt een serie op elkaar afgestemde nauwkeurige handelingen van opdrachtgevers en opdrachtnemers met een groot risico op foutieve berichten of timingsfouten met als gevolg boetes wegens te late betaling bij de opdrachtnemers / inhoudingsplichtigen.

Het bedrijfsleven acht actueel inzicht in de schuldenpositie bij de Belastingdienst onontbeerlijk bij dit alternatief. De ondernemer moet weten of zijn klanten daadwerkelijk betalen op zijn aangifte en welk deel van de belastingschuld nog openstaat om boetes te voorkomen. Dit vraagt om een portaal voor de ondernemer waarlangs hij actueel inzicht heeft in zijn schuldenpositie bij de Belastingdienst. Idealiter zou dit worden gekoppeld aan het debiteurenbeheer van de ondernemer: de betalingen moeten met elkaar corresponderen. Het is zeer de vraag of de Belastingdienst binnen afzienbare tijd zo'n portaal zou kunnen ontwikkelen en hoe actueel en volledig het portaal kan zijn. Zonder een portaal is de opdrachtnemer afhankelijk van gegevensstromen van de opdrachtgever die hij niet kan monitoren en verifiëren. Het is voor hem onbekend of en wanneer de opdrachtgever daadwerkelijk heeft betaald. Het risico op boetes wegens te late betaling neemt toe. Het bedrijfsleven vreest daarnaast een negatief effect op de cashflow.

Het past bij dit alternatief om de aangiftetermijnen te verkorten. Op die manier is er sneller zekerheid over de hoogte van de belastingschuld en kan de Belastingdienst het geld dat rechtstreeks gestort wordt ook kwijt op de aangifte. De Belastingdienst kijkt in een ander kader, in samenwerking met het UWV, al naar de mogelijkheid om de termijnen te verkorten. Het betreft

23 Universitair docent aan [redacted] en gepromoveerd op het gebied van zelfregulering.

een verkorting op basis van vrijwilligheid: aan de ondernemer de keuze om gebruik te maken van de verkorte termijnen. In de regelgeving zal geen verkorting worden opgenomen. Er hoeft ook nooit eerder op aangifte te worden betaald. Dit traject met het UWV loopt en heeft nog niet tot besluitvorming geleid.

5.3.2. Alternatief 2: beheer g-rekeningen door de SNA

De SNA (of een andere private partner) beheert de g-rekening van de uitlener of aannemer en is bevoegd hierover eenzijdig te beschikken. De g-rekening als middel verandert niet, maar de rol van de Belastingdienst wordt gedeeltelijk overgenomen. De aanvraag- en uitgifteprocedure verandert niet; dat blijft de Belastingdienst doen. De SNA houdt toezicht of de aangifte tijdig en volledig wordt betaald en gebruikt het saldo van de g-rekening om dit zoveel mogelijk te bevorderen. Bij een betalingsachterstand volgt schorsing uit het register van de SNA[24]. Bij overschotten op de g-rekening informeert de SNA of de private inspectie-instelling bij de Belastingdienst of er nog aanslagen openstaan en betaalt vervolgens deze aanslagen.

Bij dit alternatief geldt dat bepaalde taken rondom de g-rekening volledig weggaan bij de Belastingdienst. De SNA kan mogelijk ook de g-rekening beheren van niet-gecertificeerden. Een andere mogelijkheid is dat alleen gecertificeerden nog een g-rekening kunnen openen. Dit heeft weer als belangrijk nadeel dat de voordelen die samenhangen met de g-rekening voor de Belastingdienst en daarbuiten, verdwijnen ten aanzien van de groep niet-gecertificeerden.

De Belastingdienst gebruikt de informatie op de g-rekening voor toezichtsdoeleinden. De g-rekening geeft een indicatie over de omzet en identificeert potentieel aansprakelijken. Die informatie verdwijnt als het beheer van de g-rekening gedeeltelijk naar de SNA overgaat. Daarom is een voorwaarde bij dit alternatief dat de gegevens over de mutaties op de g-rekening ook naar de Belastingdienst gaan.

Dit alternatief stelt eisen aan gegevensuitwisseling en gegevensbescherming, ondersteuning van de automatisering bij de SNA en eisen aan de betrouwbaarheid van partijen. Het betekent een ingrijpende aanvullende taak voor de SNA. De SNA beheert nu een register van ondernemingen die zijn gecontroleerd door geaccrediteerde private inspectie-instellingen. De SNA zou bij het aanvaarden van de nieuwe taak actief uitvoering moeten geven aan een deel van het ondernemerschap, namelijk het tijdig en volledig betalen van de aangiftes loonheffingen en omzetbelasting. Dit kan tot afstemmingsproblemen leiden met het management van een onderneming en brengt de SNA in conflict met haar onafhankelijke rol als hoeder van het keurmerk. Daarnaast komen andere vragen op. Wanneer heeft de SNA doorzettingsmacht in het beschikken over de g-rekening? En strekt deze doorzettingsmacht zich ook uit tot de vrije rekeningen? En hoe zullen in de praktijk verschillen van inzicht tussen de ondernemersleiding en de SNA worden opgelost? En onder welke omstandigheden is de SNA aansprakelijk voor geleden schade? Hoe wordt de financiering van deze aanvullende werkzaamheden geregeld? Wat is de rol

24 Ondernemingen die thans voldoen aan de eisen van het SNA-schema worden geregistreerd in het register van de SNA.

van de private inspectie-instellingen? De private inspectie-instellingen kunnen mogelijk een deel van deze taak overnemen, maar dat zal weer leiden tot conflicterende rollen.

Het is daarom de vraag of de SNA, of een andere private organisatie, geschikt is om deze taak te vervullen. Daar bestaan grote twijfels over omdat deze werkzaamheden ver af staan van de huidige taak van de SNA en daarmee zelfs kunnen conflicteren. De expertise en infrastructuur ontbreken bij de SNA. Het ministerie van SZW heeft grote bezwaren tegen dit alternatief omdat het leidt tot een hybride stelsel[25]. Er ontstaat al met al een ingewikkeld, versnipperd en hybride systeem.

5.3.3. Alternatief 3: (gedeeltelijke) disculpatie privaat regelen

Een private verzekering tegen het risico van aansprakelijkstelling om gedeeltelijk disculpatie te krijgen bij een aansprakelijkstelling. Partijen die verzekerd zijn krijgen een korting of volledige disculpatie bij een aansprakelijkstelling. Dit alternatief biedt zekerheid voor marktpartijen en beschermt tegen de financiële risico's van een aansprakelijkstelling.

Certificering (zelfregulering) kan helpen om het risico en daarmee de kosten voor verzekering tegen aansprakelijkheid te drukken. Gecertificeerde partijen worden als betrouwbaarder gezien en hoeven daardoor naar verwachting minder premie te betalen.

De verzekeraars zullen alleen de goede risico's willen verzekeren. Bij de verzekerden kan slechts een gedeelte van de aansprakelijkheidsschuld worden verhaald vanwege de disculpatie. De slechte risico's kunnen niet worden verzekerd. Grote kans dat juist die groep geen verhaal biedt bij een aansprakelijkstelling. De Belastingdienst blijft met lege handen achter.

De verzekeringsgedachte is niet nieuw. Er is eerder naar gekeken. Toen bleek dat het risico op aansprakelijkstelling dusdanig onzeker is en in potentie leidt tot hoge claims, dat de premie navenant zou zijn. Praktisch onbetaalbaar voor marktpartijen.

Er zijn opnieuw oriënterende gesprekken gevoerd met verschillende verzekeraars om te horen of er inmiddels nieuwe ontwikkelingen of inzichten zijn. Zo zijn er informele verkenningen gedaan[26] bij traditionele borgtochtverzekeraars. Gevreesd wordt dat een alternatief voor de g-rekening vooral aantrekkelijk is voor bedrijven waarvan de liquiditeit krap is. Zo ontstaat een negatieve selectie waardoor borgtochtverzekeringen ook niet de oplossing zijn.

Uit de gesprekken met verzekeraars volgt voorts dat de argumenten tegen een verzekering nog onverminderd gelden. Het risico voor de verzekeraar is niet inzichtelijk zodat het lastig te verzekeren is[27]. Er zal een sterke risicoselectie plaatsvinden door de verzekeraars. Dit maakt het voor bijvoorbeeld starters uiterst moeilijk om een verzekering af te sluiten of

25 Dat wil zeggen dat publieke en private taken en verantwoordelijkheden door elkaar gaan lopen.
26 Door Bouwend Nederland.
27 In het verleden is gevraagd aan een verzekeraar om een inschatting te maken van de premie. Het zou gaan om circa 1% van de omzet.

alleen tegen zeer hoge premies. Ook is er het gevaar dat malafide partijen hierop instappen en de kosten afwentelen op het bonafide bedrijfsleven.

In het kader van dit alternatief is ook gekeken naar fondsvorming zoals in de reisbranche. In de reisbranche bestaat de Stichting Garantiefonds Reisgelden (SGR). Een gedupeerde reiziger kan een beroep doen op de SGR als hij zijn reis heeft geboekt bij een aangesloten reisorganisatie welke reisorganisatie bijvoorbeeld failliet is gegaan of de geboekte accommodatie niet heeft betaald. Nadeel van een fonds is het negatieve effect. De goeden – die veel bijdragen aan het fonds – lijden onder de slechten die een beroep doen op het fonds. Het bedrijfsleven vindt het niet aanvaardbaar dat bonafide ondernemingen gevraagd wordt om te betalen voor minder professionele partijen of malafide ondernemingen. Het wegvallen van het ordenende effect van de g-rekening wordt daarmee niet gecompenseerd maar juist verergerd. De potentiële claims bij een aansprakelijkstelling zijn fors. De bijdragen aan het fonds moeten dus ook hoog zijn.

Dit alternatief concentreert zich op het verzachten van de gevolgen voor het bedrijfsleven van het wegvallen van de vrijwarende werking als de g-rekening wordt afgeschaft. Er is bij dit alternatief geen compensatie voor de Belastingdienst voor de zekerheid die de g-rekening biedt. De andere twee alternatieven voorzien wel in deze zekerheid. Jaarlijks wordt circa € 6 miljard aan belastingen en premies betaald vanaf de g-rekening. Indien dit bedrag op de vrije rekening van de ondernemer staat vervalt de waarborg dat dit bedrag voor het afdragen van fiscale verplichtingen is bestemd.

De in hoofdstuk 4.3 beschreven gevolgen van het afschaffen van de g-rekening voor de Belastingdienst (toename werkaanbod in de invordering, toename aansprakelijkstellingen terwijl aansprakelijk stellen moeilijker wordt, stijging frauderisico's en wegvallen van data die interessant zijn voor het toezicht door de Belastingdienst) zullen zich bij dit alternatief voordoen. Verder wordt verwacht dat het tegenspel bij aansprakelijkstellingen verder toeneemt als verzekeraars daar ook een partij bij worden.

De verwachting is dat dit alternatief tot een forse verhoging van het werkaanbod zal leiden bij de Belastingdienst en, als dit niet met extra uitvoeringscapaciteit wordt gecompenseerd, tot een budgettaire derving.

5.4. Toetsingscriteria

De werkgroep heeft een lijst met criteria opgesteld waaraan de alternatieven voor de g-rekening zijn getoetst. Met een kleur wordt aangegeven of dit alternatief op dat punt positief (groen), neutraal (oranje) of negatief (rood) scoort. De uitkomsten staan in de tabel in bijlage 3.

- Budgettaire effecten (belasting –en premieopbrengsten)
- Uitvoerbaarheid Belastingdienst (getoetst op hoofdlijnen)
- Toezicht en fraudebestrijding Belastingdienst
- Administratieve lasten ondernemers
- Uitvoerbaarheid banken (regulier betalingsverkeer)
- Werking arbeidsmarkt
- Ondernemersklimaat en toegankelijkheid
- Invloed op risico aansprakelijkstelling (zekerheid & vertrouwen)

5.5. Conclusie

Er is geen bevredigend alternatief voorhanden voor de g-rekening. Er is gekeken naar de mogelijkheid van rechtstreeks storten bij de Belastingdienst, beheer van de g-rekening door een private partij en een private verzekering of een fonds. Geen van deze alternatieven scoort overwegend groen op de toetsingscriteria[28]. De werkgroep concludeert dan ook dat de g-rekening de beste werkwijze blijft en de onderzochte alternatieven tekortschieten als alternatief voor de g-rekening.

28 Zie de tabel in bijlage 3.

6 Verbeteren g-rekening 1.5

6.1. Inleiding

De werkgroep sprak tijdens de eerste bijeenkomst unaniem de wens uit om de g-rekening te behouden. Binnen de werkgroep bestond een sterke behoefte om naast het analyseren van mogelijke alternatieven voor de g-rekening ook te kijken naar mogelijkheden tot verbetering van de huidige g-rekening. Voor de banken is doorontwikkeling van de g-rekening een voorwaarde om tot uitbreiding van de doelgroep van g-rekeninghouders te komen.

Gelet op de unanieme wens om de g-rekening te behouden knelde de taakopdracht van de werkgroep. De werkgroep heeft het belang onderschreven om een analyse te maken van verbeteringen van de g-rekening. Een subwerkgroep onder leiding van [redacted] van de NBBU heeft daarom onderzoek verricht naar verbeteringen van de g-rekening. De subwerkgroep heeft haar bevindingen gerapporteerd aan de werkgroep. Deze bevindingen zijn in de laatste bijeenkomst van de werkgroep besproken. Dit hoofdstuk betreft een weergave van de voorstellen die op de korte en lange termijn perspectief bieden om de g-rekening toekomstvast te maken. Voorliggend hoofdstuk is daardoor meer verkennend en inventariserend van karakter en geeft een doorkijkje naar de mogelijkheden in de toekomst.

Hieronder treft u eerst een opsomming aan van de belangrijkste beperkingen van het huidige g-rekeningensysteem (paragraaf 6.2). De verbetervoorstellen zijn verdeeld in drie categorieën. De eerste categorie bestaat uit verbetervoorstellen die op redelijk korte termijn realiseerbaar zijn. Die verbetervoorstellen zijn opgenomen in paragraaf 6.3. De tweede categorie bestaat uit verbetervoorstellen – paragraaf 6.4 – die meer tijd kosten om te realiseren. Van de maatregelen die tot categorie één en categorie twee behoren, bestaat op hoofdlijnen consensus binnen de werkgroep over de wenselijkheid ervan. Tot slot is er een derde categorie met verbetervoorstellen die nader onderzoek behoeven en moeten worden beoordeeld op wenselijkheid en juridische en praktische haalbaarheid. Deze derde categorie verbetervoorstellen staat in paragraaf 6.5. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie in paragraaf 6.6.

Door de indeling in categorieën kan stapsgewijs worden bezien of implementatie mogelijk is en past binnen de ICT-portfolio van de Belastingdienst en de banken. Dit vraagt om een goede en tijdige afstemming tussen de Belastingdienst en de banken. Doorontwikkeling van de g-rekening vraagt in lijn met de aanpak voor de realisatie van g-rekeningen 1.5, nog nader door de banken te kwantificeren eenmalige investeringen. De banken verwachten dat deze kosten, in lijn met eerdere, vergelijkbare trajecten worden gedragen door het ministerie van Financiën.

6.2. Beperkingen van de g-rekening versie 1.5

De overstap op 1 januari 2016 naar de g-rekening versie 1.5 heeft belangrijke efficiencywinst opgeleverd voor de banken en de Belastingdienst. Toch zijn er nog veel verbeteringen mogelijk. De g-rekening versie 1.5 wordt op diverse punten als te beperkend ervaren:

- De geautomatiseerde ondersteuning van de g-rekening vergt capaciteit bij de Belastingdienst en de banken.

- De Belastingdienst is tijd en menskracht kwijt met de processen rondom aanvragen, beheer en toezicht op de g-rekening. Dit hangt mede samen met de beperkte geautomatiseerde ondersteuning van de g-rekening.
- Het aanvragen van een g-rekening is een administratieve last voor ondernemers en kost tijd doordat wordt gewerkt met een driepartijenovereenkomst.
- Deblokkeren van het tegoed op de g-rekening naar de vrije rekening van de ondernemer kost tijd[29]. De ondernemer wenst juist zo snel mogelijk over zijn tegoed te kunnen beschikken.
- Het al dan niet doorstorten van geld op de g-rekening leidt tot onoverzichtelijke situaties en is fraudegevoelig.
- De administratieve voorwaarden voor vrijwaring, naast het storten op de g-rekening, zijn een administratieve last voor ondernemers.

In de onderstaande paragrafen worden voorstellen voor verbetering toegelicht die bovenstaande beperkingen grotendeels wegnemen.

6.3. Eerste categorie verbetervoorstellen: realiseerbaar op redelijk korte termijn

Met de invoering van de g-rekening 1.5 op 1 januari 2016 is een belangrijke eerste stap gezet naar modernisering van de g-rekening. De g-rekening is SEPA-bestendig gemaakt. Bij de Belastingdienst zijn een g-rekeningenadministratie en een g-rekeningentransactieoverzicht ingericht. Banken leveren gegevens over mutaties op de g-rekening digitaal aan. Deze verbeteringen zijn vooral merkbaar voor de banken en de Belastingdienst. De ondernemer merkt hier niets van.

In 2014 is er onderzoek gedaan naar het depotstelsel[30]. Het depotstelsel zou het huidige g-rekeningenstelsel vervangen. Het depotstelsel werd echter te risicovol geacht en daarom is in het onderzoek ook gekeken naar alternatieven waaronder de g-rekening 2.0. Versie 2.0 is een doorontwikkelde versie van huidige g-rekening 1.5. Een doorontwikkeling naar een g-rekening 2.0 biedt voordelen voor zowel ondernemer, banken als Belastingdienst. Er wordt bespaard op administratieve lasten en uitvoeringslasten.

De belangrijkste verbeteringen om te komen tot doorontwikkeling van de g-rekening staan hieronder opgesomd:

6.3.1. Verbeteren aanvraagproces g-rekening

Het huidige aanvraagproces is tijdrovend. Er zijn drie partijen betrokken en de overeenkomst wordt afgesloten op papier. Dit betekent dat het document heen en weer gaat tussen partijen. Er zijn efficiencyverbeteringen mogelijk.

De subwerkgroep adviseert om de huidige driepartijenovereenkomst te vervangen door een tweepartijenovereenkomst tussen bank en ondernemer. De ondernemer vraagt zijn g-rekening rechtstreeks aan bij de bank. De bank bekijkt het verzoek en vraagt de Belastingdienst of wordt ingestemd met

29 Gemiddeld duurt het (naar boven afgerond) 8 dagen voordat een verzoek om deblokkering is beoordeeld door de ontvanger. Het duurt in totaal (naar boven afgerond) 23 dagen voordat de ondernemer vervolgens over het gedeblokkeerde tegoed kan beschikken. Mocht de ontvanger aanleiding zien voor een uitgebreider onderzoek, dan worden deze termijnen uiteraard langer.

30 Zie bijlage 4 Onderzoek Heroriëntatie Vrijwarende Stortingen.

opening van de g-rekening door deze ondernemer. Na instemming van de Belastingdienst kan de g-rekening worden geopend.

Er zijn wat haken en ogen verbonden aan deze verbetermaatregel. De Belastingdienst moet een punt inrichten zodat de communicatie met de verschillende banken goed verloopt. Op dit moment is er nog geen communicatielijn waarbij informatie van de Belastingdienst naar de banken loopt. Hier is aanpassing in de automatisering voor nodig. Ook is er een beoordeling van de aanvraag nodig door de Belastingdienst. Dit kost tijd en dit proces moet intern worden ingericht en digitaal ondersteund. Er is nader onderzoek nodig naar de vraag hoe het huidige proces in stappen kan worden gedigitaliseerd. Er is een minder vergaande eerste stap mogelijk door de communicatie tussen bank en Belastingdienst te digitaliseren. Dat bespaart uitvoeringskosten voor beide partijen.

In combinatie met de digitalisering van het aanvraagproces, is onderdeel van dit voorstel om het pandrecht van de Belastingdienst wettelijk vast te leggen zodat een driepartijenovereenkomst ook juridisch niet meer nodig is om het eerste pandrecht bij de ontvanger te vestigen. Volstaan kan worden met een tweepartijenovereenkomst tussen de bank en de aanvrager van de g-rekening.

Deze vereenvoudigingsmaatregel stelt eisen aan de communicatie tussen de Belastingdienst en de banken vanwege de vereiste instemming van de Belastingdienst met een opening van een g-rekening. Doel is om stapsgewijs tot een digitalisering van het aanvraagproces te komen.

6.3.2. Versnellen deblokkeren (realiseerbaar op redelijk korte termijn)

Het huidige deblokkeringsproces is tijdrovend zodat de ondernemer op zijn geld moet wachten. Er is op verschillende onderdelen in het proces van deblokkeren winst te behalen zodat de ondernemer sneller over het tegoed op zijn g-rekening kan beschikken:

- Verzoek tot deblokkeren digitaliseren.

De ondernemer verzoekt digitaal om deblokkering van het saldo op de g-rekening via een portaal.

- Beoordeling van het verzoek tot deblokkering door de Belastingdienst op basis van risico-indicatoren. Het gebruik van risico-indicatoren past in de lijn van de Investeringsagenda[31].

Op basis van een te ontwikkelen toetsingskader bepaalt de Belastingdienst geautomatiseerd welke verzoeken direct gehonoreerd of afgekeurd moeten worden en welke verzoeken nader onderzoek behoeven. Deze toetsing kan gefaseerd verbeterd worden zodat een steeds groter deel geautomatiseerd afgehandeld kan worden. De doorontwikkeling van risico-indicatoren draagt daaraan bij.

- Betaling van het gedeblokkeerde bedrag op de vrije rekening versnellen.

De huidige werkwijze waarbij de ondernemer eerst zelf het te deblokkeren geld overmaakt naar de Belastingdienst, die dit bedrag eerst weer op een tussenrekening boekt voordat het naar de vrije rekening van de ondernemer wordt gestort, kan versneld worden. Toepassing van een onomkeerbare betaling ten laste van de g-rekening geïnitieerd door de Belastingdienst is een oplossing. De Belastingdienst stort de bedragen vervolgens op de

31 Kamerstukken II 2014/15, 31 066, nr. 236.

tussenrekening. Na verrekening van openstaande belastingschulden wordt het te deblokkeren bedrag overgemaakt naar de vrije rekening van de ondernemer. Bezien zal moeten worden welke investeringen hiermee gemoeid zijn.
• Geautomatiseerd verrekenen van het saldo op de g-rekening met openstaande belastingschulden.
Na goedkeuring van het verzoek tot deblokkering, zal de Belastingdienst na verrekening van de nog openstaande belastingschulden het resterende bedrag overboeken op de vrije rekening van de ondernemer. Er is wellicht winst te behalen in versnelling van dit verrekenproces.

Versnellen van de deblokkering vergt hoofdzakelijk aanpassingen in de automatisering van de Belastingdienst. Alleen voor het gebruik van een onomkeerbare betaling ten laste van de g-rekening, is samenwerking met de banken en aanpassing van de automatisering van de banken noodzakelijk. Deze door de Belastingdienst geïnitieerde onomkeerbare betaling moet worden vertaald naar een bestaand SEPA-product. Er is nader onderzoek nodig naar de technische en juridische randvoorwaarden.

6.3.3. Geautomatiseerd uitwinnen g-rekening

Bij niet tijdige betaling van de openstaande belastingschuld kan de Belastingdienst het tegoed op de g-rekening uitwinnen. Het huidige uitwinningsproces is tijdrovend en arbeidsintenstief[32].

Er is verbetering mogelijk. De Belastingdienst maakt dan gebruik van een onomkeerbare betaling ten laste van de g-rekening indien er vrijwillig geen tijdige betaling van de openstaande belastingschulden heeft plaatsgevonden. Zo wordt het pandrecht van de ontvanger op het tegoed op de g-rekening geëffectueerd. Dit maakt het voor de Belastingdienst eenvoudiger om het pandrecht uit te winnen om betalingsachterstanden aan te zuiveren. De huidige procedure waarbij de Belastingdienst de bank verzoekt het saldo op de g-rekening naar de Belastingdienst over te boeken wordt vervangen door een efficiënte manier van uitwinning die de Belastingdienst zonder medewerking van de bank kan toepassen. Deze techniek komt overeen met de hiervoor voorgestelde door de Belastingdienst geïnitieerde onomkeerbare betaalopdracht bij het versnellen van de deblokkering.

Voor deze wijziging is een aanpassing in de automatisering van de banken en de Belastingdienst vereist. Deze door de Belastingdienst geïnitieerde onomkeerbare betaling moet worden vertaald naar een bestaand SEPA-product. Er is nader onderzoek nodig naar de technische en juridische randvoorwaarden.

Er is een minder vergaande eerste stap mogelijk door de communicatie tussen bank en Belastingdienst te digitaliseren[33]. Dat bespaart uitvoeringskosten voor beide partijen.

Met de hierboven beschreven verbeteringen wordt er bespaard op de administratieve lasten doordat processen sneller en geautomatiseerd plaatsvinden en kan het aantal g-rekeninghouders worden uitgebreid overeenkomstig de politieke wensen daartoe. Deze doorontwikkeling van de g-rekening biedt een basis om

32 Het aantal van gemiddeld 269 uitwinningsprocedures per jaar lijkt te wijzen op een onderbenutting van dit instrument.
33 Zie de parallel met paragraaf 6.3.1.

verdere verbeteringen zoals beschreven in de volgende paragraaf te verkennen en uit te werken.

6.4. Tweede categorie verbetervoorstellen: niet op korte termijn realiseerbaar

Met de verbeteringen zoals beschreven in paragraaf 6.3, wordt de deur geopend naar verdere verbeteringen. Deze verbeteringen worden door de werkgroep wenselijk geacht maar zijn niet op korte termijn realiseerbaar. Ook deze verbetermaatregelen bieden efficiencyvoordelen voor banken, bedrijfsleven en Belastingdienst.

6.4.1. Versnellen deblokkeren: vervolg

Mogelijk zijn alle onderdelen om het deblokkeren te versnellen niet in één keer te realiseren. De maatregelen kunnen losgekoppeld worden en later worden ingevoerd.

6.4.2. Koppeling g-rekening aan LB/OB-nummer

Deze maatregel bestaat uit twee onderdelen:

- De g-rekening wordt bij de Belastingdienst gekoppeld aan het LB/OB-nummer[34] van de ondernemer. Zo wordt het tegoed op de g-rekening altijd afgeboekt op de juiste belastingschuld.

- Ondernemers kunnen vooraf controleren of zij op de juiste g-rekening storten dankzij een omrekentool op de website van de Belastingdienst. Die omrekentool is gebaseerd op de koppeling tussen de g-rekening en het LB/OB-nummer van die ondernemer. In de praktijk worden door opdrachtgevers g-rekeningovereenkomsten opgevraagd om zeker te stellen dat er gestort wordt op de juiste g-rekening. Dat leidt tot vertraging in het betalingsverkeer en administratieve lasten. Bedoelde omrekentool kan dit voorkomen.

Voor deze wijzigingen is een aanpassing in de automatisering van de Belastingdienst vereist.

6.4.3. Automatische incasso ten behoeve van de g-rekening

Het instrument automatische incasso wordt mogelijk bij de g-rekening. Dit betekent dat er vanaf een vrije rekening met automatisch incasso geld wordt overgemaakt naar de g-rekening. Dit is behulpzaam als partijen op regelmatige basis samenwerken en er dus regelmaat zit in de facturatie. Deze maatregel bevordert de keuzevrijheid van opdrachtgever en opdrachtnemer dat op een van te voren afgesproken exact tijdstip een deel van de factuursom wordt bijgeschreven op de g-rekening van de opdrachtnemer. De hiermee toegenomen voorspelbaarheid wordt door ondernemingen als een verbetering van hun liquiditeitspositie ervaren.

Voor deze maatregel moeten de banken onderzoeken onder welke voorwaarden een zakelijk incassocontract, geïncasseerde bedragen zijn namelijk niet storneerbaar, afgesloten kan worden op een g-rekening.

34 Loonbelasting- of omzetbelastingnummer.

Voor deze wijziging is een aanpassing in de automatisering van de banken vereist.

6.5. Derde categorie verbetervoorstellen: nader onderzoek nodig

De derde categorie bevat verbetervoorstellen die nader onderzoek behoeven. De ideeën vragen om een beoordeling op wenselijkheid en juridische en praktische uitvoerbaarheid. Er bestaat binnen de werkgroep geen consensus over de wenselijkheid van deze ideeën en eventuele oplossingsrichtingen. Om deze beoordeling goed te kunnen uitvoeren is het belangrijk dat de dialoog tussen partijen doorgaat.

Het betreft de volgende ideeën die vanuit het bedrijfsleven dat gebruik maakt van de g-rekening, zijn opgebracht:

- Tegengaan stortingen op de g-rekening die onnodig zijn voor het verkrijgen van vrijwaring.
- Een verbod op doorstorten onder de voorwaarde dat de deblokkeringstermijn sterk is verkort.
- De g-rekening voor een Stichting Derdegelden mogelijk maken.
- Terugbrengen van het aantal g-rekeningen per concern of per groep van ondernemingen.

6.6. Conclusie

De werkgroep komt tot de conclusie dat er verbeteringen mogelijk zijn bij de huidige g-rekening. Er is winst te behalen voor alle partijen: banken, bedrijfsleven en Belastingdienst. De verbeteringen laten zich indelen in verschillende categorieën waarbij de voorstellen in categorie één op redelijk korte termijn realiseerbaar zijn. Aanbevolen wordt om hiermee voortvarend aan de slag te gaan. Het digitaliseren van de aanvraag, het verkorten van de deblokkeringstermijn en het geautomatiseerd uitwinnen van de g-rekening bieden een opstap naar verdere verbeteringen. Om ook de verbetervoorstellen uit de andere twee categorieën niet uit het oog te verliezen, is de aanbeveling om de dialoog tussen de partijen uit de werkgroep gaande te houden. Deze categorieën verbetermaatregelen bieden namelijk aanvullende voordelen voor het bedrijfsleven.

7 Eindadvies met conclusies en aanbevelingen

7.1. Algemeen

De publiek/private-werkgroep Verkenning afschaffing g-rekening heeft de taak om de gevolgen van afschaffen van de g-rekening in kaart te brengen en eventuele alternatieven te onderzoeken. Dit onderzoek heeft geleid tot voorliggend eindrapport. Hieronder treft u de belangrijkste conclusies aan. Het hoofdstuk wordt afgesloten met aanbevelingen voor de toekomst.

Storting op de g-rekening zorgt voor vrijwaring voor de fiscale inleners- en ketenaansprakelijkheid, mits aan een aantal administratieve voorwaarden is voldaan. Hiermee biedt de g-rekening zekerheid in de markt en een mogelijkheid om het risico op aansprakelijkstelling te beheersen. Het geld op de g-rekening is in de eerste plaats bedoeld om belastingen en premies van te voldoen. Pas na toestemming van de Belastingdienst wordt een overschot vrijgegeven. Dit versterkt de positie van de Belastingdienst.

7.2. Conclusie 1: Behoud de g-rekening[35]

Veel partijen uit de publieke sector en uit de markt zouden worden geraakt door het afschaffen van de g-rekening: het bedrijfsleven (met name de uitzendbranche, schoonmaakbranche en de bouwbranche), de banken, de Inspectie SZW en de Belastingdienst. Het is niet eenvoudig om een sluitend beeld te krijgen van de gevolgen die afschaffing van de g-rekening kan hebben omdat gedragseffecten een rol spelen. Vast staat dat de banken een vereenvoudiging van de uitvoeringslasten krijgen door het wegvallen van werkzaamheden en opdrachtnemers een beperkte vereenvoudiging van administratieve lasten. Het bedrijfsleven vreest echter dat tegenover het vervallen van de administratieve lasten die samenhangen met de vrijwaring door storting op de g-rekening, weer nieuwe administratieve lasten ontstaan vanwege de toegenomen onzekerheid in de markt en de wens om het risico op aansprakelijkstelling te beheersen. Het bedrijfsleven verwacht een negatief effect op de marktwerking bij het afschaffen van de g-rekening. De Inspectie SZW en de FNV vrezen een toename van fraude en schijnconstructies. Er is daarmee geen maatschappelijk draagvlak voor het afschaffen van de g-rekening.

Bij de Belastingdienst vallen werkzaamheden weg. Daar staat tegenover een toename van het werkaanbod in de dwanginvordering en een daling van de efficiency en effectiviteit van het toezicht en de inning. Dit heeft ook negatieve budgettaire gevolgen.

Het gedrag van marktpartijen is moeilijk te voorspellen en de gevolgen zijn niet altijd in getallen uit te drukken. Wel was al gauw duidelijk dat de gevolgen van afschaffing in potentie groot zijn en tot grote verschuivingen kunnen leiden in de betreffende branches en het bestaande systeem van zelfregulering binnen de sector. Bestaande werkwijzen en de bestaande praktijk worden op z'n kop gezet, juist nu het systeem van zelfregulering een steeds vastere voet aan de grond krijgt[36] en het

35 Voor een uitgebreide toelichting: zie hoofdstuk 4.

36 Eind februari 2016 hebben de werknemersorganisaties besloten niet langer deel te nemen aan het SNA-schema. De werknemersorganisaties vinden het onderscheidend vermogen tussen wel en niet gecertificeerd te klein met

kabinet hier expliciet voor heeft gekozen[37]. De toename van onzekerheid in branches als de bouw, uitzendondernemingen, de schoonmaak en andere sectoren die gebruik maken van terbeschikkingstelling van arbeid en onderaanneming, kan leiden tot een verlies aan omzet. Toenemende frauderisico's zullen het bonafide bedrijfsleven verder onder druk zetten. De onzekerheid die dreigt te ontstaan in de markt bij het afschaffen van de g-rekening weegt zwaar voor het bedrijfsleven en is reden om voor behoud van de g-rekening te pleiten.

Het bedrijfsleven was vanaf de start van de werkgroep unaniem en duidelijk in de wens om de g-rekening te behouden. De banken zouden weliswaar werkzaamheden kwijtraken met het afschaffen van de g-rekening, maar zij zien ook het maatschappelijke belang van de g-rekening. Dat is de reden dat banken geen grote bezwaren hebben de g-rekening te behouden. De banken hebben daarbij verdere modernisering van de g-rekening als voorwaarde gesteld, in het bijzonder het efficiënter inrichten van de processen voor aanvraag en beheer van de g-rekening. Die aspiratie wordt ondersteund door de overige leden van de werkgroep. Het oordeel van de werkgroep is helder: behoud de g-rekening.

7.3. Conclusie 2: Er is geen geschikt alternatief voor de g-rekening[38]

De werkgroep heeft gezocht naar een alternatief voor de g-rekening die de negatieve effecten van afschaffen zoveel mogelijk kan beperken of beheersen. Er zijn verschillende alternatieven naar voren gekomen waarvan er drie overbleven die nader zijn onderzocht. Die drie alternatieven worden hieronder kort toegelicht. In een tabel - bijlage 3 - zijn de alternatieven aan de hand van toetsingscriteria beoordeeld.

Ten eerste de mogelijkheid om rechtstreeks te storten op aangifte bij de Belastingdienst. De potentieel aansprakelijke – de opdrachtgever – betaalt een deel van de factuursom door aan de Belastingdienst op de openstaande belastingschuld van de opdrachtnemer (uitlener of aannemer). Dit alternatief scoort slecht op uitvoerbaarheid door de Belastingdienst en heeft een hoge foutkans. De Belastingdienst moet de storting kunnen toerekenen aan een belastingschuld. De belastingschuldige wil een actueel inzicht in zijn schuldenpositie bij de Belastingdienst om overzicht te houden op zijn openstaande belastingschulden om boetes wegens te late betaling te voorkomen.

Ten tweede het overhevelen van bepaalde taken die samenhangen met de g-rekening naar een private instelling, zoals de SNA[39]. De SNA (of een andere private instelling) beheert de g-rekening van de uitlener of aannemer en is bevoegd hierover eenzijdig te beschikken. De g-rekening als middel verandert niet, maar de rol van de Belastingdienst wordt gedeeltelijk overgenomen. De aanvraag- en uitgifteprocedure blijft de Belastingdienst doen. De SNA houdt toezicht of de belastingaangifte tijdig en volledig wordt betaald en gebruikt het saldo van de g-rekening om dit te bevorderen. Bij een betalingsachterstand volgt schorsing uit het register van de SNA. Bij overschotten op de g-rekening informeert de SNA bij de Belastingdienst of er nog aanslagen openstaan en betaalt vervolgens deze aanslagen. Dit alternatief levert verschillende praktische en juridische vragen en problemen op. Zo is gegevensuitwisseling en gegevensbescherming nodig: de g-

betrekking tot juiste CAO-toepassing en willen geen vermenging van uitzendarbeid met andere vormen van arbeid in dezelfde norm.

37 Kamerstukken II 2014/15, 29 544, nr. 641.

38 Voor een uitgebreide toelichting: zie hoofdstuk 5.

39 Stichting Normering Arbeid (stichting inzake zelfregulering).

rekening is een toezichtsinstrument voor de Belastingdienst en moet dat blijven. Beheer van de g-rekening betekent een ingrijpende aanvullende taak voor de SNA. Het is sterk de vraag of de SNA een geschikte organisatie is om deze taak erbij te krijgen. Er ontstaat een ingewikkeld, versnipperd en hybride systeem.

Ten derde de mogelijkheid om (gedeeltelijke) disculpatie (vrijwaring) privaat te regelen door een verzekering of een fonds. Partijen die verzekerd zijn krijgen een korting of volledige disculpatie bij een aansprakelijkstelling. Dit alternatief biedt zekerheid voor marktpartijen en beschermt tegen de financiële risico's van een aansprakelijkstelling. Bij dit alternatief loopt de Belastingdienst geld mis. De verzekeraars zullen alleen de goede risico's willen verzekeren. Bij de verzekerden kan slechts een gedeelte van de aansprakelijkheidsschuld worden verhaald vanwege de disculpatie. De slechte risico's kunnen niet worden verzekerd. Grote kans dat juist die groep geen verhaal biedt bij een aansprakelijkstelling. Een ander probleem bij dit alternatief is de hoge premie: het risico is onzeker en in potentie is de claim van de verzekerde hoog.

Een variant op de verzekeringsgedachte is de vorming van een fonds. Nadeel van een fonds is het negatieve effect. De goeden – die veel bijdragen aan het fonds – lijden onder de slechten die een beroep doen op het fonds. Het bedrijfsleven vindt het niet aanvaardbaar dat bonafide ondernemingen gevraagd wordt om te betalen voor minder professionele partijen of malafide ondernemingen. Het wegvallen van het ordenende effect van de g-rekening wordt daarmee niet gecompenseerd maar juist verergerd. De potentiële claims bij een aansprakelijkstelling zijn fors. De bijdragen aan het fonds moeten dus ook hoog zijn.

Er is bij dit derde alternatief – (gedeeltelijke) disculpatie privaat regelen - geen compensatie voor de Belastingdienst voor het wegvallen van de zekerheid van de g-rekening. Een deel van de factuursom wordt afgezonderd en gereserveerd voor de belastingen en premies. De andere twee alternatieven voorzien wel in een vorm van zekerheid. Jaarlijks wordt circa € 6 miljard aan belastingen en premies betaald vanaf de g-rekening. Indien dit bedrag op de vrije rekening van de ondernemer staat, valt de waarborg weg dat dit bedrag is bedoeld voor de voldoening van belastingen en premies. De negatieve gevolgen van het afschaffen van de g-rekening voor de Belastingdienst, te weten een toename van het werkaanbod in de invordering, toename van aansprakelijkstellingen terwijl aansprakelijk stellen moeilijker wordt, stijging van de frauderisico's en het wegvallen van data die interessant zijn voor het toezicht door de Belastingdienst, zullen zich bij dit alternatief voordoen. Verder wordt verwacht dat het tegenspel bij aansprakelijkstellingen toeneemt als verzekeraars daar ook een partij bij worden.

De verwachting is dat dit alternatief tot een forse verhoging van het werkaanbod zal leiden bij de Belastingdienst en, als dit niet met extra uitvoeringscapaciteit wordt gecompenseerd, tot een budgettaire derving.

De onderzochte alternatieven scoren overwegend negatief op de toetsingscriteria. Dit leidt dan ook tot de conclusie dat er geen geschikt alternatief voorhanden is voor de g-rekening.

7.4. Aanbeveling: Kies voor een geleidelijke modernisering van de g-rekening en houd de dialoog tussen de stakeholders gaande[40]

Op 1 januari 2016 is de g-rekening gemoderniseerd naar een 1.5-versie. Hiermee wordt belangrijke efficiencywinst behaald. Verouderde, arbeidsintensieve, handmatige processen bij de banken en de Belastingdienst zijn vervangen door efficiëntere processen waardoor voortzetting van de g-rekening voor de huidige gebruikers mogelijk is geworden. De rapportage aan de Belastingdienst over mutaties op de g-rekening is geautomatiseerd. Er zijn verdere efficiencyvoorstellen denkbaar, waarvan de voordelen neerslaan bij alle gebruikers van de g-rekening. Een doorontwikkelde versie van de g-rekening vermindert de administratieve lasten van het bedrijfsleven, verbetert de werkprocessen bij de banken en de Belastingdienst en versterkt het toezicht door de Belastingdienst (inning en heffing) in lijn met de Investeringsagenda[41]. Handmatige processen worden geautomatiseerd en informatie wordt slimmer gebruikt door de Belastingdienst. Het aanvraagproces wordt gedigitaliseerd, de deblokkeringstermijn wordt verkort en uitwinning van de g-rekening door de Belastingdienst wordt geautomatiseerd. Doorontwikkeling van de g-rekening biedt de mogelijkheid om de doelgroep van g-rekeninghouders te vergroten. Dit bespaart de Belastingdienst uitvoeringskosten en opent de deur om politieke wensen te verwezenlijken. Doorontwikkeling van de g-rekening vraagt in lijn met de aanpak voor de realisatie van g-rekening 1.5, nog nader door de banken te kwantificeren eenmalige investeringen. De banken verwachten dat deze kosten, in lijn met eerdere, vergelijkbare trajecten worden gedragen door het ministerie van Financiën.

Een belangrijk aandachtspunt is een zorgvuldige afstemming tussen banken en Belastingdienst over de planning en organisatie van de doorontwikkeling van de g-rekening en de dekking van de financiële consequenties. Dit vraagt om een tijdige afstemming in verband met de beperkte budgettaire ruimte in het ICT-budget van de Belastingdienst en het volle ICT-portfolio.

Stapsgewijs kunnen verbeteringen worden doorgevoerd om meer efficiencywinst te behalen voor de verschillende gebruikers. Gelet op de verschillende belangen van de betrokken partijen rondom de g-rekening, doet de werkgroep de aanbeveling om de dialoog op gang te houden om gezamenlijk de voorstellen tot verbetering van de g-rekening verder uit te werken.

40 Voor een uitgebreide toelichting: zie hoofdstuk 6.
41 Kamerstukken II 2014/15, 31 066, nr. 236.

Wat is de besparing bij het afschaffen van de G-rekening voor de uitvoering?

Overzicht inzet G-rekeningenproces

Bedrijfsonderdeel	Aantal FTE's	Functieniveau	Kosten per FTE	Totale kosten
CA	25	B/C	€ 44.000	€ 1.100.000
Belastingen/MKB en GO	18	B/C	€ 44.000	€ 792.000
	15	E	€ 57.000	€ 855.000
	4	F	€ 70.000	€ 280.000
CIE	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	€ 350.000
Totaal	**59**			€ 3.377.000

Bij B/CA zijn ongeveer 25 FTE's op B/C-niveau bezig met het G-rekeningenproces. Deze medewerkers zorgen ervoor dat de onderstaande werkzaamheden binnen het massale proces (geautomatiseerd) worden uitgevoerd.

- Verwerking van aanvragen, verzoeken en binnengekomen betalingen;
- Inzicht in en beoordeling van de transacties en signaleringen die de Belastingdienst van de banken aangeleverd krijgt;
- Openen, opheffen en blokkeren van de G-rekening;
- Verwerken van uitbetalingen, invorderingen en doorstortingen;
- Enkele beheersaspecten, zoals het verzamelen en verstrekken van gegevens ten behoeve van bestuurlijke informatie, het bewaken van de kwaliteit van het proces, toegangsbeheer, foutherstel et cetera.

Bij de segmenten MKB en GO vinden twee soorten werkzaamheden plaats. 18 FTE's op B/C-niveau hebben enkele administratieve taken.

- Aanvragen voor G-rekeningen worden voorbehandeld en doorgezet naar B/CA.
- Bij verzoeken om opheffing van de G-rekening wordt beoordeeld of er een restbedrag is en of dit kan worden vrijgegeven. Afhankelijk van de bezetting, ervaringsgraad en lokale inrichting wordt overlegd of de opheffing past in een patroon. Dit kan leiden tot een signaal voor klantbehandeling.
- Bij verzoeken om deblokkering van de G-rekening vindt een beoordeling van de compliance, het aangiftegedrag, de historie en eventuele betalingsachterstand plaats. Daarnaast wordt gekeken naar de aanleiding tot deblokkering. Is er bijvoorbeeld een verkeerd percentage gestort, is het verkeerde nummer gebruikt et cetera.

Als de werkzaamheden leiden tot een onderzoek, worden medewerkers op E- en soms op F-niveau ingezet voor insolventiewerkzaamheden, aansprakelijkheidsonderzoeken et cetera. Deze onderzoeken hebben een capaciteitsbeslag van 19 FTE's.

Ten slotte worden er kosten gemaakt voor het onderhoud van de automatisering rondom het G-rekeningenstelsel. Deze kosten worden geschat op ongeveer € 350.000. Dit is 30% van de voortbrengingskosten van G-rekening 1.5.

Bijlage met achtergrondinformatie

G-rekening

De g-rekening maakt onderdeel uit van de wetgeving inzake de fiscale keten- en inlenersaansprakelijkheid. De inleners- en ketenaansprakelijkheid komt voort uit antimisbruikwetgeving die stamt uit het begin van de jaren 80. Een inlener van personeel kan aansprakelijk worden gesteld voor de belastingschulden van de uitlener (uitzendbureau) die verschuldigd zijn ter zake van de inlening van het personeel. Een aannemer kan aansprakelijk worden gesteld voor de belastingschulden die zijn onderaannemer verschuldigd is ter zake van het door de aannemer uitbestede werk.

Om de mogelijkheid te bieden de risico's van aansprakelijkstelling te beheersen, werd de g-rekening (bij wet) ingevoerd. De inlener of aannemer kan de financiële gevolgen van een aansprakelijkstelling beperken door het belasting- en premiebestanddeel van de factuur die hij van de uitlener of onderaannemer ontvangt, te storten op een g-rekening. Het gestorte bedrag op de g-rekening vermindert zijn eventuele aansprakelijkheidsschuld.

De g-rekening kan worden aangevraagd door een uitlener of aannemer die zijn werk geheel of nagenoeg geheel maakt van uitlening van personeel of aanneming van werk. De Belastingdienst beoordeelt de aanvraag en na toewijzing komt er een driepartijenovereenkomst tussen de ondernemer, bank en de Belastingdienst tot stand. De g-rekening wordt geopend bij de bank op naam van de belastingschuldige / inhoudingsplichtige.

De g-rekening is een geblokkeerde rekening bestemd voor de afdracht van belastingen en premies. De banken hebben een speciaal kenmerk gegeven aan de g-rekening: het rekeningnummer begint met 099. Geld op de g-rekening kan alleen worden doorgestort naar een andere g-rekening of naar de Belastingdienst. Een overschot op de g-rekening kan na toestemming van de Belastingdienst worden overgemaakt naar de vrije rekening van de ondernemer, een zogenoemde deblokkering.

Enkele kengetallen over de g-rekening:

- Er zijn circa 43.000 g-rekeningen.
- De ervaring leert dat het bedrag dat jaarlijks over de g-rekeningen loopt ligt in een bandbreedte tussen de € 15-23 mld. Over 2014 beloopt dit bedrag circa € 18 mld. (€ 9 mld. bijschrijvingen en € 9 mld. afschrijvingen). Grofweg bestaat dit voor 1/3^{e} deel uit stortingen van vrije rekeningen, 1/3^{e} deel uit doorstortingen en 1/3^{e} deel uit betalingen van belastingen en premies. In 2014 is het bedrag aan loonheffing en omzetbelasting dat vanaf de g-rekeningen werd betaald derhalve circa € 6 mld.
- Het gemiddelde saldo op de g-rekeningen is € 550 mln. (gemeten in 2013).
- Er worden jaarlijks circa 18.000 deblokkeringen gedaan (gedeblokkeerde bedrag circa € 600 mln.).

Depotstelsel

In 2009 is wetgeving aangenomen die voorzag in de vervanging van het huidige g-rekeningenstelsel bij de banken door een depotstelsel bij de Belastingdienst. Voordat de wetgeving in werking kon treden, moest een nieuw automatiseringssysteem worden gebouwd. De bouw van dit systeem werd op verschillende momenten vertraagd door problemen bij de ontwikkeling. Inmiddels was staatssecretaris Wiebes benoemd als staatssecretaris van Financiën. Hij keek met een kritisch oog naar alle aanhangige automatiseringsprojecten. Het depotstelsel was er een van en werd onderwerp van een heroriëntatie. Er werd onderzoek gedaan naar de wenselijkheid van het depotstelsel en eventuele alternatieven. Uit dat onderzoek bleek dat het depotstelsel nieuwe risico's met zich meebrengt voor de Belastingdienst. Dat onderzoek was aanleiding om het project depotstelsel te staken.

G-rekening 1.5 en g-rekening 2.0

De g-rekening 1.5 moet op 1 januari a.s. in werking treden. De g-rekening is dan SEPA-bestendig. De informatie-uitwisseling met de banken over mutaties op de g-rekening verloopt geautomatiseerd en geüniformeerd. De Belastingdienst ontsluit deze gegevens in een g-rekeningentransactieoverzicht.

Voor een doorontwikkeling naar een g-rekening 2.0 is er meer nodig. Dan zullen aanvraagprocessen en deblokkeringsverzoeken van de g-rekeninghouder digitaal plaatsvinden. De ondernemer krijgt een eigen portaal om verzoeken te doen. Deze digitalisering scheelt de Belastingdienst handmatig werk. Daarnaast zorgen ook aanpassingen in de regelgeving voor minder administratieve lasten voor de ondernemer en uitvoeringslasten voor de Belastingdienst.

Ministerie van Financiën

Invordering
Aan
De Raad van Bestuur

Directoraat-Generaal Belastingdienst
Inlichtingen
[redacted]@minfin.nl

Datum
8 januari 2016

Auteurs
[redacted] Fiscaliteit)
[redacted] (Fiscaliteit)
[redacted] (Lavaco Inv)
[redacted] (GO)
[redacted] (MKB)
[redacted] (LIC)
[redacted] (UB)
[redacted] Adviesregie)
[redacted] (Adviesregie)
[redacted] (Bedrijf)
[redacted] B/CA)
[redacted] (EH&I)
[redacted] (MKB)
[redacted] (EH&I)
[redacted] IMB)
[redacted] (LIC)

Bijlage: 3
Besparing bij afschaffen g-rekening
Memo RvB 30 november 2015
Achtergrondinformatie

Factsheet

Stand van zaken en toekomst g-rekening - deel II

Aanleiding

Besluit van de Raad van Bestuur om diepgaander in te gaan op de ontwikkelingen rondom de g-rekening. Op 30 november jl. stond een memo met de stand van zaken op de agenda en een procedurevoorstel (zie bijlage).

Voorgeschiedenis

- Wetsvoorstel depotstelsel in 2009 in het Staatsblad: vervanging van het g-rekeningenstelsel bij de banken door het depotstelsel bij de Belastingdienst. Bouw van het depotstelsel door de Belastingdienst loopt vertraging op. Begin 2015 na extern onderzoek constatering dat het depotstelsel te risicovol is. Besluit om het depotstelsel te staken.
- Begin 2015 verzoek aan de banken in een bestuurlijk overleg om de g-rekening te blijven ondersteunen nu het depotstelsel niet doorgaat. Banken hadden geen onderhoud gepleegd aan de g-rekeningen en wilden ervan af voordat SEPA in werking trad. Banken namen echter hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en honoreerden de wens van de Belastingdienst om de g-rekening SEPA-bestendig te maken met ingang van 1 januari 2016 (g-rekening 1.5). De Belastingdienst heeft de banken een eenmalige vergoeding gegeven van € 3 mln. voor de ontwikkelkosten. In dit overleg deed de toenmalige DG de toezegging aan de banken om te onderzoeken of afschaffen van de g-rekening mogelijk is. De notie om naar de g-rekening te kijken is onderdeel van een bezinning op de kerntaken conform de Brede Agenda.
- De ontwikkeling van de g-rekening 1.5 loopt op schema. De meeste banken hebben de overstap al succesvol gemaakt. De maand januari is een overgangsmaand waarin problemen zullen worden opgelost.
- Instelling publiek/private-werkgroep[1] Verkenning afschaffing g-rekening. Start werkgroep in september 2015. Bij de eerste bijeenkomst is de teneur duidelijk: de markt wil de g-rekening houden. Reden is de beperking van het risico op aansprakelijkheid (zie hieronder).
  De banken stelden zich dienstverlenend op achter de wensen van de markt tot behoud van de g-rekening. De banken zien efficiencyvoordelen in een doorontwikkeling van de g-rekening 1.5 naar een g-rekening 2.0.

[1] Vertegenwoordiging van de uitzendbranche, bouwbranche, LTO, banken, stichting inzake zelfregulering, ministeries van EZ, SZW, Financiën en Belastingdienst.

- Er loopt een intern onderzoek naar de gevolgen van afschaffing van de g-rekening. Die resultaten zijn nog niet compleet. Het uitvoeringsadvies naar een g-rekening 2.0 is in februari 2016 gereed.

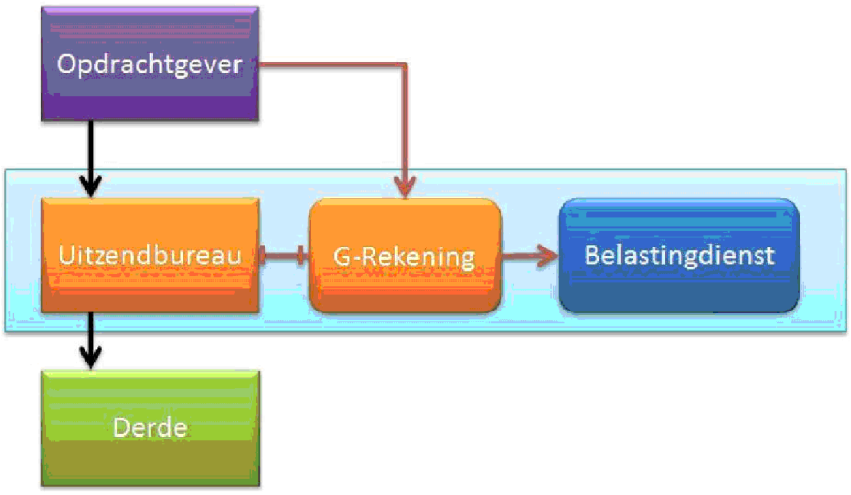
G-rekening: instrument voor effectieve belastinginning en toezicht

De g-rekening (geblokkeerde rekening) is direct gekoppeld aan de fiscale inleners- en ketenaansprakelijkheid. Inlenersaansprakelijkheid: Een inlener van personeel is aansprakelijk voor de LH en OB die de uitlener – het uitzendbureau – verschuldigd is en niet heeft betaald. Om het risico op aansprakelijkheid te beperken, stort de inlener een deel van de factuursom op de g-rekening van de uitlener. Voor dit deel is hij gevrijwaard van fiscale aansprakelijkheid. De ketenaansprakelijkheid is de equivalent van de inlenersaansprakelijkheid in de bouw bij onderaanneming.

Het geld op de g-rekening is bedoeld voor het betalen van belastingschulden. Een overschot op de g-rekening is pas beschikbaar na vrijgave door de Belastingdienst. Vrijgave gebeurt alleen als er geen belastingschulden zijn. De Belastingdienst heeft een eerste pandrecht (zekerheidsrecht) op het tegoed op de g-rekening. Kortom: geld op de g-rekening is veiliggesteld voor belastingdoeleinden en kan makkelijk worden uitgewonnen bij belastingschulden.

De g-rekening werkt ook als toezichtsinstrument voor de Belastingdienst en de Inspectie SZW. Hoge stortingen op de g-rekening duiden op hoge omzetten. Ook zijn potentieel aansprakelijken te identificeren door stortingen op de g-rekening.

De segmenten en EH&I vinden de g-rekening een waardevol instrument voor de inning en het toezicht.



Werkzaamheden Belastingdienst bij g-rekening

De werkzaamheden die de Belastingdienst bij de g-rekening uitvoert zijn direct gerelateerd aan de invorderings- en toezichtstaak van de Belastingdienst. De Belastingdienst moet toestemming geven voor het openen van een g-rekening: zo wordt erop toegezien of de aanvrager aan de voorwaarden voldoet voor het openen van een g-rekening om misbruik van de g-rekening te beperken. Met de toestemming wordt ook het pandrecht gevestigd op het saldo op de g-rekening. De werkzaamheden van de Belastingdienst na het openen van de g-rekening, zijn

invorderings- en toezichtswerkzaamheden. De behandeling van een verzoek om vrijgave heeft zowel een invorderings- als toezichtscomponent. De uitwinning van de g-rekening is een zuivere invorderingsmaatregel.
Zie voor een opsomming van de werkzaamheden de bijlage.

Bespreekpunten

1. **Afschaffen g-rekening**

   De werkgroep is duidelijk: de markt en andere departementen willen de g-rekening houden. De banken hebben hun standpunten bijgesteld en willen dat ook, met de wens tot doorontwikkeling naar de g-rekening 2.0.

   Er spelen verschillende aspecten bij de g-rekening. Om een goede afweging te maken of afschaffen wenselijk is voor de Belastingdienst, wordt intern onderzoek gedaan naar de voor- en nadelen.

   De volgende kwantitatieve informatie is beschikbaar of wordt onderzocht:
   • De g-rekening kost (menskracht en onderhoud van de automatisering) de Belastingdienst in totaal € 3,4 mln.[2] op jaarbasis.
   • Er wordt nog onderzoek[3] gedaan naar het betaalgedrag van ondernemers met en zonder g-rekening en de mogelijke effecten van afschaffen van de g-rekening op de belastingopbrengsten. Medio februari is er meer bekend over de uitkomsten.
   • Onderzocht wordt wat de extra werklast voor de Belastingdienst in de dwanginvordering is bij ondernemers die geen g-rekening hebben. De Belastingdienst kan zich dan niet eenvoudigweg verhalen op het tegoed op de g-rekening. Medio februari is er meer bekend over de uitkomsten.

2. **Mogelijk alternatief voor de g-rekening**

   De publiek/private-werkgroep heeft drie alternatieven voor de g-rekening geselecteerd die nader onderzocht worden. Geen van de alternatieven kan rekenen op draagvlak van de markt. Hieronder worden de alternatieven kort beschreven.

   <u>A. Rechtstreeks storten op aangifte bij de Belastingdienst</u>

   Kern: een derde, de opdrachtgever, betaalt rechtstreeks de belastingschuld van de opdrachtnemer. Rechtstreeks wil zeggen zonder een tussenstap zoals nu waarin de opdrachtgever kan storten op een g-rekening van de opdrachtnemer en de opdrachtnemer met geld van g-rekening belastingschulden betaalt. Dit vergt organisatie bij de Belastingdienst: het geld moet kunnen worden verwerkt en afgeboekt. De betaler moet de juiste betaalcode hebben. Dit vergt ook veel in de communicatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. De belastingschuldige moet een actueel inzicht hebben via een digitaal portaal in zijn fiscale schuldpositie om boetes te voorkomen.

   Adviesregie ziet veel problemen bij dit alternatief. De Belastingdienst moet

[2] Met de g-rekening is 59 fte gemoeid. Deze medewerkers houden zich bezig met processen van aanvraag, toezicht, vrijgave en opheffing. Met het onderhoud van de automatisering is ongeveer € 350.000 per jaar gemoeid. In totaal komt dit uit op € 3,4 mln. op jaarbasis.
[3] Samenwerking tussen DGBel/Bedrijf, Adviesregie, LIC, EH&I, IMB en BI&A.

bijhouden wie wanneer wat betaalt en het ontwikkelen van een portaal met een actueel schuldoverzicht vergt tijd en geld. Adviesregie stelt de vraag of dit portaal überhaupt maakbaar en haalbaar is.

B. Beheer g-rekening bij een private instelling zoals de SNA

De SNA is de (private) stichting inzake zelfregulering op het gebied van de uitzendbranche. Een voorwaarde om gecertificeerd te worden – een teken van betrouwbaarheid – is het beschikken over een g-rekening.

Een deel van de werkzaamheden de g-rekening wordt overgeheveld naar bijvoorbeeld de SNA. Dit vereist waarborgen rondom gegevensbescherming (het betreft tenslotte fiscale gegevens), gegevensuitwisseling (de Belastingdienst gebruikt de informatie op de g-rekening) en geldstromen. De Belastingdienst gebruikt de g-rekening als instrument voor effectieve inning en toezicht. Die functies van de g-rekening moeten bij de Belastingdienst blijven. De besparing van 3,4 mln. apparaatskosten bij de Belastingdienst wordt daarom maar ten dele bereikt.

Het is de vraag of de SNA bereid en in staat is deze bijzondere taak op zich te nemen. Het is ook de vraag of de ondernemingen met een g-rekening wel bereid zijn dit toe te vertrouwen aan de SNA en bereid zijn de benodigde openheid van zaken te geven. Ook rijst de vraag wie daar toezicht op houdt en wie aansprakelijk is als het mis gaat.

Adviesregie ziet dit als minst slechte alternatief. Groot nadeel is dat het proces wordt versnipperd wat risico's meebrengt op het gebied van samenwerking, aansluitende IV, gegevensuitwisseling en privacybescherming.

C. Een private oplossing zoals een verzekering

Het risico op aansprakelijkheid wordt verzekerd. Bij een aansprakelijkstelling door de Belastingdienst keert de verzekeraar uit. Dit idee is niet nieuw en in het verleden ook onderzocht. Toen bleek het te risicovol om te verzekeren. Het lijkt erop – na consultatie van diverse verzekeraars – dat dat nog steeds geldt. Aansprakelijkstelling is een risico waar de aansprakelijk gestelde (zonder g-rekening) weinig aan kan doen. Bovendien zijn de potentiële claims bijzonder hoog. De vrees bestaat dat alleen zeer betrouwbare partijen zich kunnen verzekeren waardoor de Belastingdienst geld misloopt: de onbetrouwbare partijen bieden geen verhaal en zijn niet verzekerd.

Adviesregie ziet als belangrijk nadeel dat het pandrecht van de ontvanger op de g-rekening vervalt. Dit maakt de invordering moeilijker en verslechtert de positie van de Belastingdienst. Uitwinnen van een pandrecht op een groot reservoir als de g-rekening is veel minder arbeidsintensief dan het aansprakelijk moeten stellen van elke afzonderlijke opdrachtgever. Een verzekering aanspreken is een nieuw juridisch proces dat wezensvreemd is voor de Belastingdienst. Omdat nog niet duidelijk is hoe de verzekering eruit komt te zien, is het voor Adviesregie niet mogelijk over dit alternatief een sluitend oordeel te

vormen. Dit geldt overigens voor alle alternatieven.

3. Doorontwikkeling naar g-rekening 2.0 en vervolgverbeteringen

De banken pleiten, bij een keuze voor handhaven van de g-rekening, voor een g-rekening 2.0. Bij het onderzoek naar het depotstelsel is ook naar de g-rekening 2.0 gekeken. De doorontwikkeling kan winst bieden voor de Belastingdienst, maar vergt wel een eenmalige investering. Adviesregie voert nu een Uitvoeringstoets uit. De stap naar een g-rekening 2.0 is kleiner geworden met de realisatie van de g-rekening 1.5.

De winstpunten:
- Papieren, handmatige, processen worden gedigitaliseerd. Dit bespaart uitvoeringskosten. Denk aan aanvraag van de g-rekening en vrijgaveverzoeken.
- De doelgroep aan g-rekeninghouders kan worden uitgebreid[4]. Gedacht kan worden aan zzp'ers en uitwinning van de g-rekening voor andere belastingmiddelen (Vpb, IB/winst). Dit versterkt de effectiviteit en efficiency van de inningpositie en versterkt het toezicht door de Belastingdienst.
- Kansen voor D&A. Beter gebruik van informatie voor toezicht- en fraudedoeleinden. Informatie op de g-rekening biedt informatie voor andere doeleinden. Hoge stortingen op de g-rekening duiden op hoge belastingschulden: dit moet corresponderen met de aangiften. Door de gegevens te matchen kan het toezicht worden versterkt.

[4] De banken kunnen geen uitbreiding van de doelgroep aan zonder een betere digitalisering van processen.

Ministerie van Financiën

Aan

Raad van Bestuur
(30 november 2015)

Directoraat-Generaal Belastingdienst

Inlichtingen

[redacted]@minfin.nl

Datum
24 november 2015

Auteurs

[redacted]

Bijlage: 1
Achtergrondinformatie over de g-rekening, het depotstelsel en de g-rekening 1.5 en 2.0.

memo

Stand van zaken en toekomst g-rekening

Voorgeschiedenis / aanleiding

Begin dit jaar is door de staatssecretaris, op advies van het MT, besloten het project depotstelsel bij de Belastingdienst te staken omdat het depotstelsel te risicovol is. Het depotstelsel zou het g-rekeningstelsel bij de banken vervangen.

De banken is door de DG en de CIO gevraagd de g-rekening te blijven ondersteunen. Met de banken is in een bestuurlijk overleg (BO) in januari 2015 afgesproken de g-rekening SEPA-bestendig te maken: de zogenoemde g-rekening 1.5. Dit vergt een zo minimaal mogelijke aanpassing in de automatisering van de banken en de Belastingdienst, puur bedoeld om de g-rekening in de lucht te houden. De g-rekening 1.5 moet op 1 januari a.s. gereed zijn. De banken is in het BO beloofd dat ook wordt gekeken of afschaffen van de g-rekening een optie is. De banken voelden hiervoor: zij zien de g-rekening als een atypisch product buiten de SEPA-standaarden. De banken rekenden er sinds 2010 op dat de g-rekening in het SEPA-tijdperk zou vervallen.

In dit memo staat de stand van zaken van de g-rekening 1.5, de werkzaamheden van de publiek/private-werkgroep Verkenning afschaffen g-rekening en het interne onderzoek bij de Belastingdienst naar de gevolgen van afschaffen van de g-rekening. Ook wordt gekeken naar de toekomst van de g-rekening waarbij een procedurevoorstel wordt gedaan. Voor achtergrondinformatie over de g-rekening, het depotstelsel en de g-rekening 1.5 en 2.0; zie bijlage.

Stand van zaken – g-rekening 1.5

De seinen staan momenteel op groen voor de invoering van de g-rekening 1.5 op 1 januari 2016. Dit betekent dat de g-rekeningadministratie (GRA) en het g-rekeningentransactieoverzicht (GTO) bij de Belastingdienst bijna gereed zijn. De banken gaan de gegevens over de mutaties op de g-rekening geautomatiseerd en geüniformeerd communiceren naar de Belastingdienst via Logius en een Swift-aansluiting. Er is inmiddels gestart met de test. Het blijft een spannend traject, er is geen tijd en ruimte om tegenslagen op te vangen.

Stand van zaken – werkgroep Verkenning afschaffen g-rekening

Vanwege het brede belang van de g-rekening, is een publiek/private-werkgroep ingesteld die onderzoek doet naar afschaffen van de g-rekening en eventuele alternatieven. In de werkgroep zijn partijen uit de markt vertegenwoordigd:

banken, bouwbranche, uitzendbranche, stichting inzake zelfregulering in de uitzendbranche en VNO-NCW. Daarnaast is er publieke vertegenwoordiging vanuit Financiën, Belastingdienst, EZ en SZW.

Bij de eerste twee bijeenkomsten van de werkgroep was de teneur dat de markt, EZ en SZW de g-rekening hoe dan ook willen houden. Opvallend was dat de banken er voor kozen om mee te bewegen met de markt en te pleiten voor het behoud van de g-rekening, waarbij de g-rekening moet worden gemoderniseerd naar een g-rekening 2.0. Dat is een volledig gedigitaliseerde versie van de g-rekening. Deze gewijzigde opstelling van de banken heeft waarschijnlijk te maken met de voorspoedige ontwikkeling van de g-rekening 1.5 en de unanieme wens van de marktpartijen om de g-rekening te houden. De banken zien het als een maatschappelijke verantwoordelijkheid om de g-rekening te ondersteunen.

Deze teneur maakt een zoektocht naar alternatieven lastig. Via een begeleide brainstorm zijn er uiteindelijk drie alternatieven overgebleven die het onderzoeken waard zijn volgens de werkgroep. De inschatting is dat de werkgroep voor geen van deze alternatieven een (unanieme) aanbeveling zal doen. De uitruil voor het onderzoeken van de alternatieven is dat de werkgroep zich ook richt op verbeteringen van de g-rekening. Daarvoor is een subwerkgroep ingesteld waarin de bouw, uitzendbranche, banken en Belastingdienst zijn vertegenwoordigd.

De conclusie is dat er geen draagvlak is voor het afschaffen van de g-rekening nu een alternatief niet voorhanden lijkt. De verwachting is dat de werkgroep met verbetervoorstellen komt voor de huidige g-rekening: doorontwikkeling naar een g-rekening 2.0 met (bijbehorende) vermindering van de administratieve lasten.

Stand van zaken – intern onderzoek

Parallel aan de externe werkgroep loopt een intern onderzoek naar de gevolgen van het afschaffen van de g-rekening. Bij dit onderzoek zitten medewerkers aan tafel vanuit de verschillende hoeken van de Belastingdienst. Zowel invorderaars, ICT-ers als medewerkers belast met toezicht en fraudebestrijding. Bij die bijeenkomsten komen interessante verbetervoorstellen naar voren: verminderen uitvoeringslasten, verbeteren toezicht en invordering. Nu de g-rekening volgens partijen behouden moet worden, kan het eindrapport van de externe werkgroep benut worden om verbeteringen voor de Belastingdienst te agenderen. Op dit moment worden de ideeën geïnventariseerd en getoetst op uitvoerbaarheid. Bijvoorbeeld het openstellen van de g-rekening voor de zzp'er waarbij het tegoed op de g-rekening ook wordt gebruikt voor de invordering van zijn aanslag IB/Winst. (Een uitbreiding van de doelgroep naar zzp'ers is mogelijk na realisatie van de g-rekening 2.0. Eerder gaan de banken niet akkoord met uitbreiding.)

Vervolgaanpak + procedurevoorstel

De brede steun in de werkgroep om de g-rekening verder te verbeteren biedt kansen die passen bij de Investeringsagenda waarbij de positie van de Belastingdienst wordt versterkt en het proces efficiënter wordt gemaakt.

Voorgesteld wordt om begin januari, aansluitend aan een vergadering van de Raad van Bestuur, een bijeenkomst van een uur te beleggen (DG, COO en CIO) waarbij ideeën ter verbetering van het gebruik van de g-rekening de revue passeren en richting kan worden gegeven. Dit is het laatste moment waarop nog ideeën kunnen worden meegegeven in de discussies van de publiek/private-werkgroep die voor 1 april 2016 moet rapporteren. Als deze ideeën door de

publiek/private-werkgroep worden overgenomen, is er breed draagvlak. Daarnaast is het voorstel om na het verschijnen van het eindrapport van de werkgroep een BO met de banken te organiseren om de wensen te delen.

STAATSCOURANT
Officiële uitgave van het Koninkrijk der Nederlanden sinds 1814.
Nr. 18972
9 juli
2015

Besluit van de Staatssecretaris van Financiën van 19 juni 2015 houdende instelling van een publiek-private werkgroep verkenning afschaffen g-rekeningen (Instellingsbesluit werkgroep verkenning afschaffing g-rekeningen)

19 juni 2015
Nr. DGB 2015/1529M
Directoraat-generaal Belastingdienst, Fiscaliteit, Instellingsbesluit werkgroep verkenning afschaffing g-rekeningen

De Staatssecretaris van Financiën,

Besluit:

Artikel 1. Begripsbepalingen

In dit besluit wordt verstaan onder:
a. *staatssecretaris:* staatssecretaris van Financiën,
b. *werkgroep:* de publiek-private werkgroep bedoeld in artikel 2.

Artikel 2. Instelling en taak

1. Er is een publiek-private werkgroep verkenning afschaffen g-rekeningen.

2. De werkgroep heeft tot taak:
   a. het in overleg en samenspraak met de gebruikers van de g-rekeningen en de overige belanghebbende in kaart brengen van de effecten die deze maatregel zou kunnen hebben op belasting- en premieopbrengst, fraudebestrijding ondernemingen, sectoren, markten en vestigingsklimaat,
   b. verkennen of er compenserende maatregelen denkbaar zijn om deze effecten te beheersen of te redresseren,
   c. zo mogelijk voorstellen doen die kunnen rekenen op voldoende maatschappelijk draagvlak,
   d. het geven van een eindadvies over het afschaffen van de g-rekeningen,
   e. haar bevindingen en eindadvies vast te leggen in een rapport.

Artikel 3. Instellingsduur

De werkgroep wordt ingesteld met ingang van 1 juli 2015 en wordt opgeheven op 31 maart 2016.

Artikel 4. Leden

De werkgroep bestaat uit vertegenwoordigers van:
a. ministerie van Financiën, tevens voorzitter en secretaris
b. Belastingdienst
c. ministerie van SZW
d. ministerie van EZ
e. VNO/NCW
f. Betaalvereniging Nederland
g. Bouwend Nederland
h. AF
i. ABU
j. NBBU
k. VIA
l. COV
m. LTO
n. FNV
o. SNA

1912699 01770

Artikel 5. Werkwijze

1. De werkgroep stelt haar eigen werkwijze vast.

2. De werkgroep kan zich doen bijstaan door andere personen indien dat voor de vervulling van haar taak nodig is.

Artikel 6. Rapport

De werkgroep brengt vóór 1 april 2016 haar rapport uit aan de staatssecretaris.

Artikel 7. Openbaarmaking

Het rapport zal openbaar worden gemaakt. Achterliggende stukken, notities, verslagen en andere producten die door de leden van werkgroep worden vervaardigd of ingebracht, worden niet door de werkgroep openbaar gemaakt maar uitsluitend aan de staatssecretaris uitgebracht.

Artikel 8. Archiefbescheiden

De werkgroep draagt zo spoedig mogelijk na beëindiging van haar werkzaamheden de bescheiden betreffende deze werkzaamheden over aan het archief van het ministerie van Financiën.

Artikel 9. Inwerkingtreding

1. Dit besluit treedt in werking met ingang van de tweede dag na de dagtekening van de Staatscourant waarin het wordt geplaatst.

2. Dit besluit vervalt met ingang van 30 april 2016.

Artikel 10. Citeertitel

Dit besluit wordt aangehaald als: Instellingsbesluit werkgroep verkenning afschaffing g-rekeningen.

Dit besluit zal in de Staatscourant worden geplaatst.

Den Haag, 19 juni 2015

De Staatssecretaris van Financiën,
E.D. Wiebes

1912699 01770

Ministerie van Financiën

Aan
De leden van de werkgroep verkenning afschaffen g-rekening

Directoraat-Generaal Belastingdienst

Inlichtingen

@minfin.nl

Datum
30 juli 2015

Auteurs

memo Startnotitie Werkgroep verkenning afschaffen g-rekening

Inleiding en voorgestelde aanpak

Aanleiding

In het kader van de Brede agenda[1] van de staatssecretaris van Financiën wordt gekeken naar vereenvoudigingsmogelijkheden bij de Belastingdienst. Terug naar de kerntaken is het devies. Zo wordt ook gekeken naar de processen rondom de g-rekening. Wat zijn de gevolgen van het afschaffen van de g-rekening? Om dat te onderzoeken, heeft de staatssecretaris van Financiën een werkgroep ingesteld via een Instellingsbesluit[2].

Parallel aan het onderzoek van de werkgroep, is er een intern onderzoek bij de Belastingdienst naar de gevolgen van afschaffing. Hierbij wordt vooral gekeken naar de gevolgen voor de schatkist, het toezicht (fraudeaspecten) en de uitvoering. Voorst treft u als bijlage 2 informatie aan over de beslissing van de staatssecretaris van Financiën om rechtstreeks vrijwarend te storten op WKA-depots af te schaffen.

Positie werkgroep

De werkgroep heeft met het Instellingsbesluit een eigen taakopdracht en daarmee een eigen positie gekregen in de voorbereiding van de toekomstige besluitvorming over de toekomst van de g-rekening. Deze eigen positie geeft de speelruimte om gedachten te ontwikkelen die met een vernieuwd en breed perspectief kijken naar de doelen en belangen die op dit moment worden bestreken door de g-rekening. Ook kunnen er vanuit één organisatie – bijvoorbeeld het Ministerie van Financiën/Belastingdienst – verschillende meningen worden geuit. Al deze visies moeten vrijelijk kunnen worden geuit omdat zij bijdragen aan een open discussie. De ideeën moeten worden getoetst of zij in voldoende mate dienstbaar zijn aan de belangen van elke betrokken partij, en zo nee, of er flankerende maatregelen denkbaar zijn om dit te compenseren. Verder moeten de ideeën uitvoerbaar zijn door de Belastingdienst en moeten zij niet negatief scoren op nalevinglasten en exploitatiekosten. In samenhang moeten de ideeën ook evenwichtig uitpakken. Kortom, alle kanten moeten worden belicht.

[1] http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2014/05/19/brede-agenda-voor-de-belastingdienst.html , zie ook bijlage 2 voor meer achtergrondinformatie.
[2] Er is een Instellingsbesluit gepubliceerd in de Staatscourant: https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2015-18972.html

Taak werkgroep

De werkgroep heeft volgens het Instellingsbesluit tot taak:

> a. het in overleg en samenspraak met de gebruikers van de g-rekeningen en de overige belanghebbende in kaart brengen van de effecten die deze maatregel zou kunnen hebben op belasting- en premieopbrengst, fraudebestrijding ondernemingen, sectoren, markten en vestigingsklimaat,
> b. verkennen of er compenserende maatregelen denkbaar zijn om deze effecten te beheersen of te redresseren,
> c. zo mogelijk voorstellen doen die kunnen rekenen op voldoende maatschappelijk draagvlak,
> d. het geven van een eindadvies over het afschaffen van de g-rekeningen,
> e. haar bevindingen en eindadvies vast te leggen in een rapport.

Deze taakstelling kan als volgt worden onderscheiden:

Eerste deeltaak: Gevolgen in kaart brengen van het afschaffen van de g-rekening

De taakopdracht van de werkgroep is de eerste plaats het in kaart brengen van de effecten die afschaffen van de g-rekening zou kunnen hebben op:

- belasting- en premieopbrengst;
- fraudebestrijding;
- ondernemingen, sectoren, markten en vestigingsklimaat.

Aan de deelnemers aan de werkgroep wordt de vraag voorgelegd wat de gevolgen volgens hen zijn. Iedere deelnemer zal die vraag beantwoorden vanuit zijn invalshoek en branche. De antwoorden gezamenlijk moeten een beeld geven over de potentiële gevolgen van het afschaffen van de g-rekening.

Zie op dit punt ook hoofdstuk 3.

Tweede deeltaak: Alternatieven voor de g-rekening uitwerken

In de tweede plaats heeft de werkgroep als doel om alternatieven voor de g-rekening uit te werken. Het gaat daarbij om een verkenning naar compenserende maatregelen die de gevolgen van afschaffing van de g-rekening beheersen of redresseren.

Deze voorstellen moeten aan de volgende eisen voldoen:

- kunnen rekenen op voldoende maatschappelijk draagvlak;
- budgettair neutraal (verminderde effectiviteit van de inning);
- geen stijging frauderisico's.

Zie op dit punt ook hoofdstuk 4.

Eindrapport

De gevolgen van afschaffing van de g-rekening en eventuele alternatieven moeten uitmonden in een advies van de werkgroep dat wordt vastgelegd in een eindrapport. Het eindrapport moet voor 1 april 2016 gereed zijn. Het eindrapport

wordt aangeboden aan de staatssecretaris van Financiën en wordt betrokken bij de politieke besluitvorming over de toekomst van de g-rekening.

Doel en status startnotitie

In deze startnotitie worden de contouren geschetst van enkele onderwerpen en oplossingsrichtingen waarop de werkzaamheden van de werkgroep zich zullen concentreren. Deze notitie staat op de agenda van de eerste bijeenkomst van de werkgroep. Ook position papers die van deelnemende organisaties worden ontvangen zullen worden geagendeerd. De inhoud van de startnotitie komt voor rekening van de opstellers ervan. Het is bedoeld als een min of meer neutraal startpunt voor de gedachtewisseling. Het beoogt geen voldongen feiten te stellen en de startnotitie ontwikkelt gedachten die niet noodzakelijkerwijs worden onderschreven door het ministerie van Financiën en de Belastingdienst. Het is een uitnodiging aan alle overige deelnemers van de werkgroep om hun beste beentje voor te zetten en belangenbehartiging te verenigen met een brede blik en vernieuwende, bruikbare ideeën.

Inhoudsoverzicht

1. Praktische en organisatorische informatie.
2. Achtergrondinformatie over de g-rekening.
3. Effecten en belangen per belanghebbende bij het afschaffen van de g-rekening.
4. Enkele gedachten over compenserende maatregelen.
5. Bijlage 1: Achtergrondinformatie over de Brede agenda en de Investeringsagenda van staatssecretaris Wiebes.
6. Bijlage 2: Afschaffen vrijwarend storten op het WKA-depot.

1. Praktische en organisatorische informatie

Planning / agenda

Het eindrapport van de werkgroep moet voor 1 april 2016 gereed zijn. Om die datum te halen zijn er (voorlopig) vier bijeenkomsten gepland:

1. Vrijdag 11 september 2015.
2. Vrijdag 16 oktober 2015.
3. Vrijdag 11 december 2015.
4. Vrijdag 12 februari 2016.

Alle bijeenkomsten vinden plaats op het Ministerie van Financiën, in de Vuurtorenzaal, van 12.00 tot uiterlijk 16.00 uur. Voor een lunch wordt gezorgd.

Deelnemers

Voor de werkgroep zijn de volgende organisaties uitgenodigd. Voor zover op dit moment bekend zijn de namen genoemd van de personen die deelnemen.

- Ministerie van Financiën, tevens voorzitter en secretaris: [redacted] (beleidsmedewerkers DG Belastingdienst) en [redacted] (wetgevingsjurist DG Fiscale Zaken)
- Belastingdienst: [redacted] (landelijk vaktechnische coördinator invordering)
- ministerie van SZW
- ministerie van EZ: [redacted]
- VNO/NCW
- Betaalvereniging Nederland
- Bouwend Nederland
- AF
- ABU
- NBBU: [redacted]
- VIA
- COV
- LTO
- FNV
- SNA

2. Achtergrondinformatie over de g-rekening

Juridisch kader: fiscale inleners- en ketenaansprakelijkheid

Algemeen

De inleners- en ketenaansprakelijkheid maken deel uit van antimisbruikwetgeving die stamt uit het begin van de jaren 80. Doel was het bestrijden van malafide werkgevers, het bevorderen van de inning van belastingen en premies en het bestrijden van oneerlijke concurrentie. Daarnaast werden de rechtsfiguren onderaanneming van werk en de regiecontracten onder de werkingssfeer van de wet gebracht, waardoor koppelbazen konden worden aangepakt. Om de mogelijkheid te bieden de risico's van aansprakelijkstelling te beheersen, werd de g-rekening ingevoerd.

Inlenersaansprakelijkheid (uitzendbrache)

In artikel 34 van de Invorderingswet 1990 is de inlenersaansprakelijkheid opgenomen. De inlenersaansprakelijkheid geldt voor de loonbelasting, omzetbelasting en sociale verzekeringspremies. Degene (inlener) die gebruik maakt van aan hem ter beschikking gestelde arbeidskrachten, is hoofdelijk aansprakelijk voor de loonbelasting, de omzetbelasting en de sociale verzekeringspremies die de inhoudingsplichtige (uitlener / uitzendbureau) verschuldigd is over het loon dat aan die arbeidskrachten toekomt. De inlener is aansprakelijk voor zover hij de leiding of het toezicht heeft over de ingeleende arbeidskrachten.

Doel van deze bepaling is het tegengaan van malafiditeit in de uitzendbranche. Denk aan uitzendbureaus die (goedkoop) personeel ter beschikking stellen en de belastingen en premies niet afdragen. Tegen de tijd dat de Belastingdienst hun op het spoor is, zijn de uitzendbureaus verdwenen of failliet.

De inlener heeft de mogelijkheid om de financiële gevolgen van een aansprakelijkstelling te beperken door het belasting- en premiebestanddeel van de factuur die hij van de uitlener ontvangt te storten op een g-rekening. Op de g-rekening rust een eerste pandrecht van de ontvanger (Belastingdienst)[3].

Ketenaansprakelijkheid (bouwbranche)[4]

In artikel 35 van de Invorderingswet 1990 is de ketenaansprakelijkheid opgenomen. Doel is het tegengaan van het bewust niet betalen van loonbelasting bij onderaanneming door de aannemer hoofdelijk aansprakelijk te houden voor de door de onderaannemer niet betaalde loonbelasting. Voor de omzetbelasting is een verleggingsregeling in het leven geroepen.

De ketenaansprakelijkheid beoogt het misbruik bij onderaanneming tegen te gaan. Aannemers zullen scherper gaan toezien op bonafiditeit en betalingsgedrag van onderaannemers, zodat de malafide aannemers van het toneel verdwijnen.

---

[3] In de Uitvoeringsregeling inleners-, keten- en opdrachtgeversaansprakelijkheid 2004 zijn de regels rondom het gebruik van de G-rekening vastgelegd. Te vinden via www.overheid.nl.

[4] Artikel 35a van de Invorderingswet 1990 bevat een uitbreiding van de ketenaansprakelijkheid van artikel 35 tot de opdrachtgever in de confectiesector alsmede de koper van nog te vervaardigen kleding, die met de opdrachtgever wordt gelijkgesteld.

De aannemer heeft de mogelijkheid om de financiële gevolgen van een aansprakelijkstelling te beperken door het belasting- en premiebestanddeel van de factuur die hij van de onderaannemer ontvangt te storten op een g-rekening. Op de g-rekening rust een eerste pandrecht van de ontvanger (Belastingdienst).

Vrijwarend storten op het WKA-depot

Er is in de jaren na de invoering van de Wet ketenaansprakelijkheid een praktijk ontstaan waarbij rechtstreeks wordt gestort op de rekening van de Belastingdienst. Hiervoor zijn WKA-depots in het leven geroepen. In het beleid is geregeld dat hiervoor – onder voorwaarden – vrijwaring van aansprakelijkstelling wordt verleend.

Er bestond behoefte aan deze vorm van vrijwaring omdat tot 1 oktober 2003 een betaling op de g-rekening slechts een wettelijk vermoeden van betaling opleverde. De inlener en de uitlener kregen geen vrijwaring tot het gestorte bedrag op de g-rekening voorzover het bedrag de fiscus niet bereikte. Na 1 oktober 2003 is dit dus veranderd. De WKA-depots en de g-rekening bestaan naast elkaar.

Zie voor een toelichting op het afschaffen van het vrijwarend storten op de WKA-depots bijlage 2 bij deze notitie.

Laatste ontwikkelingen

Staken project depotstelsel

In 2009 is wetgeving[5] aangenomen die voorzag in de vervanging van het huidige g-rekeningenstelsel bij de banken door een depotstelsel bij de Belastingdienst. Voordat de wetgeving in werking kon treden, moest een nieuw automatiseringssysteem worden gebouwd. De bouw van dit systeem werd op verschillende momenten vertraagd door problemen bij de ontwikkeling. Inmiddels was staatssecretaris Wiebes benoemd als staatssecretaris van Financiën. Hij keek met een kritisch oog naar alle aanhangige automatiseringsprojecten. Het depotstelsel was er een van en werd onderwerp van een heroriëntatie. Er werd onderzoek[6] gedaan naar de wenselijkheid van het depotstelsel en eventuele alternatieven. Uit dat onderzoek bleek dat het depotstelsel nieuwe risico's met zich meebrengt voor de Belastingdienst. Een gemoderniseerde g-rekening bleek een beter alternatief. Om die reden is – gezamenlijk met de banken en de Betaalvereniging – ervoor gekozen te stoppen met de ontwikkeling van het depotstelsel en in te zetten op de g-rekening. De gemoderniseerde g-rekening treedt op 1 januari 2016 in werking. De ondernemer merkt hier niets van. Als de g-rekening behouden blijft, dan wordt bezien of verdere efficiëntieverbeteringen haarbaar zijn[7].

Wet aanpak fraude toeslagen en fiscaliteit: verplicht depot en verplicht storten op het depot bij niet-gecertificeerde uitzendbureaus

[5] Via www.overheid.nl: Stb. 2009, 280.
[6] Het onderzoek is openbaar: http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/rapporten/2015/04/23/bijlage-eindrapport-depotstelsel/bijlage-eindrapport-depotstelsel.pdf.
[7] Zie ook de 15e Halfjaarsrapportage van de Belastingdienst via www.overheid.nl. Een bijlage bij Kamerstukken II Tweede Kamer, 2014/15, 31 066, nr. 233.

In de Wet aanpak fraude toeslagen en fiscaliteit[8] is een verplichting opgenomen voor niet-gecertificeerde uitzendbureaus om een depot aan te houden en voor hun inleners om hierop te storten. Beide verplichtingen onder boetedreiging. In deze nieuwe bepaling[9] is een vereenvoudigde vorm van aansprakelijkstelling opgenomen bij het niet storten op de g-rekening.

Vanwege het staken van het project depotstelsel, kan deze wettelijke verplichting nog niet worden ingevoerd. Eerst moet de gemoderniseerde variant van de g-rekening stabiel zijn voordat uitbreiding van de doelgroep van g-rekeninghouders aan de orde is.

[8] Stb. 2013, 565.
[9] Artikel 34a van de Invorderingswet 1990.

3. Effecten en belangen per belanghebbende bij het afschaffen van de g-rekening

In deze bijlage worden de effecten en belangen die mogelijk spelen bij een afschaffing van de g-rekening opgesomd. Hoe sterk bepaalde effecten optreden is onbekend. Ook kunnen belangen op verschillende manieren gewogen worden door verschillende organisaties. Deze bijlage geeft een grof overzicht als startpunt voor de discussie. Het dient ook als check dat binnen de werkgroep over-en-weer een accuraat en sluitend inzicht bestaat in de betrokken belangen.

Effecten voor MinFin / Belastingdienst

- Wegvallen en vereenvoudiging werkprocessen en automatisering
- Meer loonheffingen en omzetbelasting oninbaar lijden
- Meer aansprakelijkstellingen
- Verminderde mogelijkheden voor toezicht
- Mogelijke toename van fraude en ontstaan nieuwe fraudepatronen

Effecten banken

- Vereenvoudiging, productportfolio, werkprocessen en automatisering

Effecten g-rekeninghouder (opdrachtnemer)

- Minder administratieve lasten (geen beheer g-rekening)
- Verbeterde liquiditeitspositie (saldo g-rekening beschikbaar als werkkapitaal)
- Verruiming kredietfaciliteiten doordat saldo g-rekening niet meer in mindering wordt gebracht op de richting bank als zekerheid dienende post debiteuren
- Toename onzekerheid bij opdrachtgevers en minder vertrouwen in de markt en daardoor nieuwe eisen van partners (aannemer / inlener) rondom betrouwbaarheid

Effecten potentieel aansprakelijk gestelde (opdrachtgever)

- Minder administratieve lasten (factuur betalen op één rekening)
- Vergroting risico en onzekerheid mogelijke aansprakelijkstelling, wat mogelijk ook weer leidt tot andere manieren om zekerheid te krijgen over de betrouwbaarheid van de partner (aannemer / uitlener)

4. Enkele gedachten over compenserende maatregelen

Inleiding

Enkele gedachten van de opstellers van de startnotitie over mogelijke maatregelen om het afschaffen van de g-rekening te compenseren.

Het afschaffen van de g-rekening zou er toe leiden dat de mogelijkheid van opdrachtgevers om zich te vrijwaren voor aansprakelijkstellingen op grond van de fiscale keten- en inlenersaansprakelijkheid vervalt. Dit vergroot de risico's op aansprakelijkstelling voor opdrachtgevers. Dergelijke risico's verstoren het handelsverkeer. Kostencalculaties binnen de keten worden met een grote onzekere factor belast, terwijl de marges dun zijn en de kostenconcurrentie groot is. Ook voor de Belastingdienst is een aansprakelijkstelling verre van ideaal. Het is een omslachtige manier om betaling van een openstaande schuld af te dwingen. Aansprakelijkstelling leidt veelal tot een juridische procedure die tegenspel oproept, met lange doorlooptijden. De aanvullende waarde voor de Belastingdienst zit in het preventieve effect tegen fraude dat uitgaat van de mogelijkheid van aansprakelijkstelling. Het ontmoedigt partijen om het niet afdragen van belastingen en premies als verdienmodel in de keten te gebruiken. De g-rekening zorgt ook voor een vermindering van het inningsrisico doordat op de g-rekening gestorte geleden aanstonds gereserveerd zijn voor het afdragen van loonheffingen en omzetbelasting, afgeschermd door het eerste pandrecht van de ontvanger.

Positieve kanten g-rekening

De huidige situatie met de g-rekening voorziet in de behoefte aan zekerheid en vrijwaring bij het bedrijfsleven aan de ene kant én in de behoefte bij de Belastingdienst aan een dwanginvorderingsinstrument met een preventief effect aan de andere kant. Met het afschaffen van de g-rekening vervallen deze positieve effecten. Het bedrijfsleven en de Belastingdienst komen beide in een ongunstiger uitgangspositie.

Oplossingsrichting: randvoorwaarden

Bij een mogelijke oplossing is het van belang dat nieuwe maatregelen deze positieve effecten zo veel mogelijk herstellen. Bij voorkeur met maatregelen die zowel het bedrijfsleven als de Belastingdienst helpen. Een volledige compensatie zal vermoedelijk niet mogelijk zijn. De compenserende effecten moeten in onderlinge samenhang voldoende evenwichtig zijn. Het opdrachtgevende bedrijfsleven moet grosso modo de overtuiging hebben dat zekerheid en vrijwaring op een vergelijkbare manier en tegen vergelijkbare administratieve lasten kunnen worden gerealiseerd. De Belastingdienst beoordeelt de maatregelen op de effecten op het werkaanbod in de invordering, de impact op de automatisering en de effectiviteit van de invordering zodat er geen budgettair verlies optreedt. Het opdrachtnemende deel van het bedrijfsleven en de banken verkeren in een iets gemakkelijker uitgangspositie. Het afschaffen van de g-rekening kan leiden tot een vereenvoudiging van het betalingsverkeer en een vereenvoudiging van werkprocessen.

Bij het zoeken naar nieuwe compenserende maatregelen is het zaak om als eerste stap te zoeken naar maatregelen die qua effect zo dicht mogelijk zitten bij de

bestaande g-rekening. Indien nodig kunnen als tweede stap aanvullende maatregelen in beeld komen die in een wat verder verwijderd verband staan tot de g-rekening en die kunnen helpen om verder compensatie te zoeken voor de belangen van het opdrachtgevende bedrijfsleven en de Belastingdienst.

Eerste alternatief: private oplossingen en zelfregulering

Een alternatief voor het wegvallen van de vrijwarende werking van de g-rekening kan zijn dat er door het bedrijfsleven nieuwe waarborgen worden georganiseerd. Bijvoorbeeld nieuwe verzekeringsproducten waarin het risico op aansprakelijkstelling van een opdrachtgever wordt verzekerd. Het risico voor opdrachtgevers wordt vertaald in een verzekeringspremie. De opstellers van deze notitie beschikken niet over informatie of deze risico's zich lenen voor prijsvorming en of er in de markt belangstelling voor bestaat.

Een variant is dat sectoren of branches gezamenlijk fondsen oprichten waaruit het opgetreden risico voor deelnemers wordt gedekt. We zijn benieuwd of de private partijen hier al ervaringen mee hebben en of zij aanknopingspunten zien voor een -private oplossing.

Sinds 2007 bestaat het systeem van zelfregulering met de NEN 4400-norm en het SNA-register. Deze vorm van zelfregulering is een initiatief van de marktpartijen en bedoeld om het risico op aansprakelijkstellingen te beheersen en weg te nemen. De NEN 4400-norm staat open voor uitzendondernemingen en aannemers. Er zijn een kleine 4.000 ondernemingen volgens de NEN 4400-norm gecertificeerd en in het SNA-register opgenomen. Sinds 1 juli 2012 bestaat voor deze groep volledig vrijwaring voor de fiscale inlenersaansprakelijkheid mits aan een aantal voorwaarden wordt voldaan waaronder storting op de g-rekening. Een eenvoudige oplossing is om NEN 4400-certificering en registratie in het register van de SNA als voldoende waarborg te zien en het afschaffen van de g-rekening voor lief te nemen. Een variant is de waarborgen in de NEN 4400-norm versterken voor het tijdig en volledig betalen van de loonheffingen en de omzetbelasting.

Een aandachtspunt is dat de NEN 4400-norm vaste voet aan de grond heeft in de uitzendsector, maar dat er tot nog toe weinig bouwondernemingen in het register zijn opgenomen. We zijn benieuwd wat de ideeën van de marktpartijen hierover zijn.

Tweede alternatief: gebruik betalingsverkeer door opdrachtnemer

Om de belangen van de opdrachtgevers in de keten optimaal te behartigen, is het gewenst dat de opdrachtgever op een relatief eenvoudige manier voor de bulk van de opdrachten (in aantal en volume) vrijwaring kan blijven realiseren. Om de belangen van de Belastingdienst optimaal te behartigen is het gewenst te bevorderen dat het deel van de kostprijs van de prestatie dat ziet op de loonheffingen en de omzetbelasting zo vroeg mogelijk wordt afgezonderd en gereserveerd voor een tijdige betaling . De Belastingdienst heeft nodig dat (bij voorkeur aan het einde van de toezichtpiramide) een aansprakelijkheidsmogelijkheid blijft bestaan om ongewenste en frauduleuze situaties te kunnen aanpakken en het preventieve effect.

Het ligt voor de hand eerst stil te staan bij bestaande producten in het betalingsverkeer. Kunnen die soelaas kunnen bieden? Wellicht kan zo'n

betalingsverkeerproduct worden aangevuld, versterkt of worden betrokken in (bestaande) vormen van zelfregulering.

Bij de opdrachtnemers (de bestaande g-rekeninghouders) kan worden gedacht aan het toepassen van een b2b direct debit (voor de invoering van SEPA: zakelijke incasso) voor de betaling van de loonheffingen en de omzetbelasting. Kenmerk van een b2b direct debit is dat deze niet storneerbaar is. Het afdragen aan de Belastingdienst gebeurt automatisch en kan dus niet worden gestorneerd.

Een uitzoekpunt is hoe de relatie kan worden gelegd tussen het bedrag van de aangifte en het bedrag van de direct debit. Aangiftetermijn en betalingstermijn eindigen immers gelijktijdig en niet na elkaar. Mogelijk is een vast maandbedrag dat geïncasseerd wordt met een jaarafrekening / eindafrekening een oplossing, vergelijkbaar met de incasso van de energiekosten. Dit alternatief vergt een nadere analyse van de voorwaarden waaronder vrijwaring kan worden toegekend (betalingsachterstand, intrekken direct debit etc.).

Derde alternatief: rechtstreeks betalen aan de Belastingdienst door opdrachtgever

Een systeem van rechtstreeks storten bij de Belastingdienst op de schuld van de opdrachtnemer . Er moet echter geen depotstelselachtige voorziening worden gecreëerd. Hiervan is immers geconstateerd dat er teveel risico's voor de Belastingdienst aan kleven. In het rapport van [redacted] van oktober 2014 (Heroriëntatie systeem vrijwarende stortingen) is in de bijlage hier al op ingegaan (hoofdstuk 4 Directe betaling zonder doorstorting).

Bezien moet worden of een nog verdergaande stap, waarbij de opdrachtgever een betaling doet en daarbij geheel in de huid kruipt van de opdrachtnemer een alternatief is. Op zichzelf is het mogelijk en bekende praktijk dat een derde de belasting van een ander betaalt. De Belastingdienst moet vervolgens in staat zijn om zo'n betaling ook te verwerken en af te boeken op de schuld van de opdrachtnemer. Dit moet geautomatiseerd kunnen gebeuren en uitval moet beheersbaar zijn.

Gedacht zou kunnen worden aan storting van een bedrag van 35% van de factuursom.
De volgende eisen voor storting en bijbehorende vrijwaring lijken minimaal noodzakelijk:

1. De betaling moet plaatsvinden met de juiste betalingskenmerken.
   De opdrachtnemer zal de opdrachtgever de juiste gegevens moeten verstrekken, gespecificeerd naar tijdvak en middel. De Belastingdienst zal hier algemene informatie over verschaffen zodat een opdrachtgever de plausibiliteit van een betalingskenmerk kan toetsen.
2. De betaling moet plaatsvinden op een moment dat de betaling ook kan worden verwerkt en op een aangifte kan worden afgeboekt.
   De schuld moet openstaan zodat de stortingen van de opdrachtgevers kunnen worden afgeboekt. Een veilig tijdstip lijkt het einde van de maand.
3. Verschillende betalingen moeten ook kunnen worden verwerkt en op een aangifte worden afgeboekt.
   Als er verschillende opdrachtgevers zijn die aan het einde van de maand betalen, zal de opdrachtnemer niet in staat zijn om te bepalen hoeveel hij

exact moet bijbetalen om de aangegeven belastingen en premies te voldoen. Dit is vervelend voor de opdrachtnemer. Die wil voldoende betalen om boetes te voorkomen en ook niet te veel betalen omdat hij dan niet over het geld kan beschikken.
4. Overschotten (teveel betalingen) worden afgeboekt op overige openstaande schuld van de opdrachtnemer en een resterend overschot moet worden overgemaakt naar de opdrachtnemer.
De in de systemen van de Belastingdienst geprogrammeerde volgorde van verwerken van betalingen zal in kaart worden gebracht. Handmatige uitworp en terugstorten naar de opdrachtgever is uiteraard niet de bedoeling.

Vierde alternatief: vereenvoudigde aansprakelijkstelling[10]

In de situaties dat de loonheffing en omzetbelasting van de opdrachtnemer niet of te laat betaald zijn, en de opdrachtgevers niet voor (gehele) vrijwaring in aanmerking komen, kan een toename van het werkaanbod van de Belastingdienst worden beperkt door de aansprakelijkstellingen te vereenvoudigen. Deze vereenvoudiging is bedoeld om de Belastingdienst in staat te stellen sneller en met minder handelingen en berekeningen een aansprakelijkstelling op te stellen. En om mogelijke juridische verweren tegen de aansprakelijkstelling te reduceren.

Vereenvoudigde aansprakelijkstelling helpt om slagvaardig te kunnen reageren op nieuwe ongewenste ontwikkelingen en fraudepatronen. Het snel en effectief kunnen opschalen met aansprakelijkstellingen zal de preventieve werking van aansprakelijkstelling vergroten. Hiermee kan de verantwoordelijkheid van alle in de keten betrokken partijen worden versterkt.

Het afschaffen van de g-rekening leidt op zichzelf al tot een vereenvoudiging van de aansprakelijkstelling. De stortingen op de g-rekening hoeven niet meer in mindering te worden gebracht op een aansprakelijkstelling. Dit scheelt uitzoekwerk voor de Belastingdienst.

In een nieuwe, vereenvoudigde, aanpak kan ervoor worden gekozen om zoveel mogelijk aan te sluiten bij reeds bekende begrippen en grootheden. Door middel van forfaitaire sleutels wordt een aansprakelijkstelling opgebouwd. De factuursom zou als uitgangspunt kunnen worden gebruikt. De aansprakelijkstelling vloeit automatisch voort uit deze forfaits om betwisting en discussie te beperken. Het moet echter niet zo zijn dat een aansprakelijkstelling willekeurig overkomt op de aansprakelijk gestelde. Het is niet goed te verdedigen om schade die de Belastingdienst leidt door niet betaalde loonheffing of omzetbelasting willekeurig bij een of twee partijen neer te leggen. Er zal altijd een relatie moeten blijven bestaan met de werkelijke omvang van de commerciële relatie tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer. Ook zal er een globale relatie moeten zijn met het niet betaalde deel van de schuld.

Vijfde alternatief: andere vormen van zekerheid

Met het wegvallen van de g-rekening zou ook een zekerheid van de Belastingdienst wegvallen (eerste pandrecht op het saldo van de g-rekening). Om

[10] Dit voorstel gaat verder dan artikel 34a van de Invorderingswet 1990. Dat is de nog niet in werking getreden bepaling uit de Wet aanpak fraude toeslagen en fiscaliteit. Zie ook bijlage 1.

dit te compenseren kan worden gedacht aan alternatieve vormen van zekerheid, zoals een bankgarantie.

Afsluitende opmerkingen

De hiervoor toegelichte vijf alternatieven zijn bedoeld om de discussie over alternatieven en compenserende maatregelen te starten. Het zijn de eerste gedachten en denkrichtingen. Uiteraard zijn andere alternatieven welkom om te bespreken en eventueel verder te onderzoeken. Voor alle alternatieven geldt, als de werkgroep ze verder wil analyseren en bespreken, dat het wenselijk is dat de Belastingdienst deze toetst op uitvoerbaarheid. Vervolgens moet de uitkomst van die toets naar uitvoerbaarheid worden geplaatst naast de uitvoeringslast bij de huidige g-rekening.

Bijlage 1: Achtergrondinformatie over de Brede agenda en de Investeringsagenda van staatssecretaris Wiebes

Brede agenda[11]

Na zijn aantreden in februari 2014 heeft staatssecretaris Wiebes een analyse laten uitvoeren naar de processen binnen de Belastingdienst. Aanleiding waren de problemen rondom belastingen en toeslagen. Er zijn drie belangrijke knelpunten gesignaleerd:

1. Er komen steeds meer fiscale wijzigingen in een toenemend tempo op de Belastingdienst af. Een groeiend aantal regelingen dat de Belastingdienst moet uitvoeren, is naar praktische maatstaven niet goed uitvoerbaar. Hierdoor neemt de kans op incidenten met belastingen en toeslagen toe.

2. Daarnaast zijn de processen, hoewel solide, niet bestand tegen het huidige verandertempo. Bovendien sluiten de massale processen niet goed aan op het persoonlijke, rechtstreekse contact dat mensen in de huidige tijd steeds meer gewend zijn. Daarom zal de Belastingdienst de massale processen grondig vernieuwen, zodat ze blijven draaien en toekomstbestendig zijn. Deze vernieuwing kan alleen stapsgewijs plaatsvinden om de dagelijkse inning van belastinggeld, 1 miljard euro per werkdag, geen risico te laten lopen. Het versterken van de handhaving en fraudebestrijding is hierbij essentieel.

3. Tot slot is het onduidelijk wat de samenleving precies van de Belastingdienst kan verwachten maar ook wat ze niet kan verwachten. Daarom moeten de prestaties van de dienst worden geobjectiveerd. Daarvoor zijn zinvolle normen, en betere en transparantere communicatie over de prestaties en fouten nodig.

Investeringsagenda[12]

De Investeringsagenda vormt een uitwerking van de Brede agenda. De Investeringsagenda is in mei 2015 naar de Tweede Kamer gestuurd.

In de Investeringsagenda worden de toekomstige ontwikkelingen van de Belastingdienst geschetst. Daarbij staan moderne communicatie met burgers en bedrijven en intelligent gebruik van data voor beter toezicht centraal. Daardoor zal een deel van het werk van de Belastingdienst verminderen of verdwijnen. De Belastingdienst zal de werkprocessen radicaal veranderen. Dit dient in 5 tot 7 jaar gerealiseerd te zijn.

Hoofdpunten van de veranderingen zijn:
- Modernisering van de interactie met burgers en bedrijven.
- Ontwikkeling van informatiegestuurde handhaving.
- Ontwikkeling van systematische managementinformatie voor sturing, verantwoording en effectmeting.
- Data & analytics; ontwikkeling van capaciteiten op het gebied van data-analyse.

[11] http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2014/05/19/brede-agenda-voor-de-belastingdienst.html
[12] http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/brieven/2015/05/20/brief-over-de-uitwerking-brede-agenda-belastingdienst.html

- ICT op orde, waaronder het vernieuwen van de oude systemen waarop de primaire processen draaien.

Bijlage 2: Afschaffen vrijwarend storten op het WKA-depot

Het was de bedoeling om met de invoering van het depotstelsel, ook het vrijwarend storten op het WKA-depot af te schaffen. Dit is een verouderd systeem wat handmatig werk met zich meebrengt voor de Belastingdienst. Nu het depotstelsel niet doorgaat, is de keuze gemaakt om de WKA-depots af te schaffen gelijktijdig met de overgang naar de gemoderniseerde g-rekening met ingang van 1 januari 2016. Vanaf die datum zal de beleidsmatige vrijwaring bij het storten op een WKA-depot vervallen.

De houders van een WKA-depot – 1500 in totaal – worden schriftelijk geïnformeerd over het opheffen van hun depot. Vanuit het Ministerie van Financiën wordt in de media aandacht besteed het afschaffen van het vrijwarend storten op het WKA-depot. Op die manier weten ook de aannemers en inleners die zaken doen met WKA-depothouders, dat zij niet meer vrijwarend kunnen storten. Aan de deelnemers van de werkgroep wordt – indien gewenst – een tekst voor een bericht op hun website ter beschikking gesteld. Op die manier wordt de achterban via verschillende kanalen

Beoordeling van de alternatieven voor de g-rekening (ten opzichte van de g-rekening 1.5)

Alternatieven → Toetsingscriteria ↓	1. Rechtstreeks storten op aangifte, inclusief verkorten aangiftetermijn	2. Beheer g-rekening bij SNA beleggen in plaats van bij de Belastingdienst	3. Disculpatie privaat regelen (verzekering en/of certificering)
Budgettaire effecten (belasting –en premieopbrengsten)			
Uitvoerbaarheid Belastingdienst			
Toezicht en fraudebestrijding Belastingdienst			
Administratieve lasten ondernemers			
Uitvoerbaarheid banken (regulier betalingsverkeer)			
Werking arbeidsmarkt			
Ondernemersklimaat en toegankelijkheid			
Invloed op risico aansprakelijkstelling (zekerheid & vertrouwen)			

Negatief
Neutraal
Positief

Bouw & Van de Meerendonk
Duurzame Performance Verbetering

Heroriëntatie
Systeem Vrijwarende Stortingen

Een gezamenlijk onderzoek van de Belastingdienst en Betaalvereniging Nederland

versie 1.0

28 oktober 2014

Bouw & Van de Meerendonk

1. MANAGEMENTSAMENVATTING 5
2. OPDRACHT 9

2.2 PROJECTDEFINITIE 9
2.3 PROJECT BEZETTING 10

3. SITUATIE 13

3.1 PROBLEEM EN WETGEVING 1982 13
3.2 G-REKENING / WKA-DEPOTS 13

3.2.1 Risico's bestaande WKA-proces 13
3.2.2 Maatregelen Belastingdienst 15

3.3 INVORDERINGSWET 1990 15

4. PROJECT DEPOTSERVICE (DPS) 17

4.1 AANLEIDING DPS 17
4.2 BESLUITVORMINGSPROCES DPS 17
4.3 REQUIREMENTS PROJECT DPS 19
4.4 WERKING DPS 20
4.5 VOORDELEN DPS 22
4.6 NADELEN DPS 22
4.7 RISICO'S DPS 22

4.7.1 Strategische risico's 22
4.7.2 Operationele risico's 23
4.7.3 Betrouwbaarheid van de verantwoording 23
4.7.4 Compliancy 23
4.7.5 Kans op fouten neemt toe 23
4.7.6 Fraudecontrole blijft noodzakelijk 24
4.7.7 Snelheid overboekingen wijzigt 24

4.8 MAATREGELEN DPS 24

4.8.1 Verminderen foutieve overboekingen 25
4.8.2 Vermindering vertraging in de verwerkingsnelheid 25
4.8.3 Vereenvoudiging inrichting DPS 26
4.8.4 Onderzoek Auditdienst Rijksoverheid 26

5. ALTERNATIEVE OPLOSSING G-REKENING 2.0 27

5.1 AANLEIDING G-REKENINGEN 2.0 27
5.2 WERKING G-REKENINGEN 2.0 27
5.3 VOORDELEN G-REKENINGEN 2.0 27
5.4 NADELEN G-REKENINGEN 2.0 28
5.5 RISICO'S G-REKENINGEN 2.0 28

5.5.1 Strategische risico's 28
5.5.2 Operationele risico's 28
5.5.3 Betrouwbaarheid van de verantwoording 30
5.5.4 Compliancy 30
5.5.5 Projectrisico 30

5.6 MAATREGELEN G-REKENINGEN 2.0 30

5.6.1 Wetgeving aanpassen 31
5.6.2 Investeringen 31
5.6.3 Gefaseerde implementatie 32
5.6.4 Herprioritering vereist 32

6. TOETSING DPS EN G-REKENINGEN 2.0 33

6.1 REQUIREMENTS 33
6.2 TOETSING DEPOTSERVICE 34
6.3 TOETSING G-REKENINGEN 2.0 36

7. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN 37

7.1 BEVINDINGEN 37
7.2 AANBEVELINGEN 37

BIJLAGEN 39

BIJLAGE 1 PROCESBESCHRIJVING G-REKENINGEN 2.0 39
BIJLAGE 2 IMPACTANALYSE BELASTINGDIENST 45
BIJLAGE 3 PROCESMODEL G-REKENINGEN 2.0 48
BIJLAGE 4 INSCHATTING RISICO'S VAN DE (ALTERNATIEVE) OPLOSSINGEN 49
BIJLAGE 5 IMPACT VAN DE (ALTERNATIEVE) OPLOSSINGEN 50
BIJLAGE 6 ALTERNATIEVE OPLOSSINGEN 51

1. Internationale best practices 51
2. Sectorfonds 51
3. Invoering Depotservice met interne hosting 52
4. Directe betaling zonder doorstoring 55
5. Virtual Accounts 58
6. G-rekeningen concentreren bij BNG Bank 63

BIJLAGE 7 OVERZICHT GEÏNTERVIEWDE PERSONEN 65
BIJLAGE 8 HUIDIGE WKA PROCES 67
BIJLAGE 9 LIJST AFKORTINGEN 68

1. Managementsamenvatting

Doel van rapport
Dit rapport dient ter ondersteuning van de besluitvorming door het MT Belastingdienst, over de wijze waarop de Belastingdienst de vrijwarende stortingen wenst in te richten. Naast het lopende project Depotservice (DPS) zijn aan de hand van interviews met specialisten van de Belastingdienst, de banken en de Betaalvereniging, verschillende alternatieven in kaart gebracht en voorzien van een risicoclassificatie op basis van een kwalitatieve risicobeoordeling.

Opdracht
Op 16 juni 2014 kwamen de Belastingdienst en de banken overeen dat de banken de G-rekeningen nog tot 1 januari 2016 blijven ondersteunen. Daarnaast besloot men een gezamenlijk heroriëntatie onderzoek uit te voeren naar de wijze waarop de vrijwarende stortingen op een effectieve en efficiënte wijze geïmplementeerd zouden kunnen worden. In opdracht van de leiding van de Belastingdienst is dit onderzoek uitgevoerd door een onafhankelijke projectleider van Bouw & van de Meerendonk. In dit rapport treft u een beschrijving aan van de problematiek, het beoogde eindproduct van het huidige project Depotservice, alsmede de beschrijving van verschillende alternatieve oplossingen. In de bijlagen 4 en 5 worden de risico's en de impact van de verschillende opties weergegeven.

Risicoclassificatie
Per (alternatieve) oplossing zijn de risico's vastgesteld vanuit het standpunt van de Belastingdienst, waarbij het risico van een proces waarvoor de Belastingdienst zelf verantwoordelijk is maar dat extern wordt gehost, als hoog wordt ingeschat. Een proces waarvoor de Belastingdienst zelf verantwoordelijk is maar ook intern bij de Belastingdienst wordt beheerd krijgt de risico-inschatting gemiddeld. Terwijl een proces waarvoor een derde partij verantwoordelijk is valt in de risicocategorie beperkt.

Aansprakelijkheidswetgeving
De Wet Keten Aansprakelijkheid is in 1982 van kracht geworden om de afdracht van verschuldigde belastingen en sociale premies door onderaannemers zeker te stellen. Aannemers kunnen hun aansprakelijkheid beperken door een deel van de factuur te storten op een geblokkeerde rekening op naam van de onderaannemer. Een vergelijkbare regeling geldt voor de uitzendbranche. De zogenoemde inlenersaansprakelijkheid. De inlener kan zijn aansprakelijkheid beperken door een deel van de factuur te storten op de g-rekening van de uitlener/uitzendbureau. In dit rapport wordt steeds de ketenaansprakelijkheid (bouw) als voorbeeld genoemd, maar hetzelfde geldt voor de inlenersaansprakelijkheid (uitzendbranche). Omdat het uit 1982 stammende G-rekeningstelsel en in de praktijk ontstane WKA-depots, een inefficiënt en grotendeels handmatig proces betreft bij zowel de Belastingdienst als de banken, besloot de Belastingdienst dit systeem te vervangen door een depotstelsel. In 2009 is de wet tot wijziging van de Invorderingswet 1990 artikel 34, 35 en 57a aangenomen en in het Staatsblad verschenen.

Depotservice
De realisatie van dit depotstelsel wordt via het project Depotservice (DPS) uitgevoerd op basis van een internetbankpakket van een via aanbesteding geselecteerde leverancier. De implementatie van DPS werd echter diverse keren uitgesteld terwijl in een laat stadium nog aanvullende eisen zijn geformuleerd door de eindgebruikers (Centrale administratie en Belastingen) om de beheersbaarheid van de bedrijfsprocessen te garanderen. Bij de DPS-oplossing verdwijnen de G-rekeningen en dienen aannemers een deel van het factuurbedrag dat is bestemd voor belastingbetaling, rechtstreeks over te maken naar de

vrijwaringsrekening van de Belastingdienst. Deze boekt de bedragen vervolgens administratief op het depot van de betreffende onderaannemer, die hiermee zijn belastingen en/of zijn onderaannemers (doorstorten) kan betalen. De Belastingdienst heeft op die wijze direct de beschikking over de verschuldigde belastingbedragen. Tevens heeft zij direct toegang tot de depots voor een beter toezicht op het rekeningverloop van de depots.

Conclusie Depotservice

Met DPS krijgt de Belastingdienst meer grip op de (doorstortingen tussen) depots, hetgeen een positief effect zal hebben op de afname van het aantal fraudegevallen. Bovendien zijn betalingen vanaf een depot direct bijgeboekt bij de Belastingdienst of een ander depot. DPS bevindt zich echter in de hoogste risicocategorie ten aanzien van de operationele risico's omdat de Belastingdienst verantwoordelijk wordt voor de operationele processen, welke echter extern beheerd worden. Het project geeft aan hiervoor de nodige maatregelen genomen te hebben. Twee risico's met negatieve impact voor de ondernemers, zijn in de huidige systeeminrichting echter niet opgelost;

- foutkans door vermelding van depotnummer in het vrije omschrijvingsveld en
- vertraging van een werkdag voordat de ondernemer wordt geïnformeerd over een bijschrijving op een depot welke afkomstig is van een 'vrije rekening'.

Belangrijkste knelpunt van deze oplossing is echter dat met de DPS-oplossing de betalingsverkeerfunctie van de banken wordt overgenomen. Dit sluit niet aan op de Brede agenda waarin de Staatssecretaris van Financiën schrijft dat de Belastingdienst zich gaat concentreren op de kerntaken. Met DPS importeert de Belastingdienst verantwoordelijkheden die buiten haar directe kerntaken vallen.

Alternatieve oplossingen

Binnen de scope van de opdracht om met Belastingdienst en de banken te zoeken naar alternatieven voor de vrijwarende storting, is een aantal mogelijke oplossingen geïnventariseerd en onderzocht. De alternatieve oplossing G-rekeningen 2.0 is, voor zover mogelijk in het krappe tijdsbestek van dit onderzoek, nader onderzocht door de specialisten van de Belastingdienst en de banken omdat deze optie volgens de betrokkenen het beste voldoet aan de requirements. De overige alternatieve oplossingen zijn op hoofdlijnen beschreven en opgenomen in bijlage 6.

G-rekeningen 2.0

De banken geven aan nog steeds voorstander te zijn van het afbouwen van de G-rekeningen per 1 januari 2016. Mocht echter de Belastingdienst willen kiezen voor een alternatieve oplossing, is de toekomstvaste inrichting van de G-rekeningen, inclusief een dagelijkse rapportage op basis van het reguliere output formaat, de best passende optie. Deze oplossing handhaaft de duidelijke scheiding van verantwoordelijkheden tussen de Belastingdienst en de banken. Operationele risico's ten aanzien van de betalingsverkeersystemen en -processen blijven liggen bij de banken, terwijl de Belastingdienst verantwoordelijk blijft voor de beheersing van de werkprocessen, het beoordelen van verzoeken en voor het toezicht op de rekeningen.

Het toekomstvast maken van de G-rekeningen vergt additionele investeringen om de huidige WKA-processen te automatiseren. Deze zijn op basis van een globale impact analyse ingeschat op circa € 3,1 miljoen bij de Belastingdienst. Voor het opnemen van de G-rekeningen in de SEPA systemen en vervanging van de huidige WKA-rapportage geven de banken een indicatieve schatting af van € 2 miljoen. Volgens de banken dient tevens rekening gehouden te worden met nog nader te bepalen frictiekosten en additionele investeringskosten als gevolg van gefaseerd op te leveren extra functionaliteit. Zowel de

banken als de Belastingdienst geven aan dat deze oplossing maakbaar en haalbaar is, mits de benodigde projecten de hoogste prioriteit krijgen. De banken stellen daarnaast als randvoorwaarde dat:

- uitgaande van de globale specificaties zoals in het rapport verwoord, uiterlijk 31 december 2014 de functionele specificaties voldoende gedetailleerd zijn beschreven om op basis daarvan een concreet realisatie-traject bij de banken te kunnen inschatten en inplannen. In die specificaties dient in ieder geval opgenomen te zijn dat de Belastingdienst (tijdelijk) meerdere interfaces dient te ondersteunen voor:
    - het aanvraagproces (zowel via huidige papieren proces als via te ontwikkelen digitale wijze).
    - het kunnen verwerken van rapportage formaten MT940 en CAMT53, naast gedurende de overgangsperiode ook de huidige papieren variant.
- het toevoegen van nieuwe functionaliteit, zoals bijvoorbeeld het door de Belastingdienst gewenste incassoproces, niet in de eerste oplevering wordt meegenomen.
- de Belastingdienst kan instemmen met een gefaseerde implementatie per bank gedurende een nog nader te bepalen periode, welke mogelijk voor enkele banken doorloopt in 2016. Mogelijke consequentie voor de instroom van nieuwe toetreders (niet gecertificeerde uitzendbureaus) nog nader in onderling overleg te bepalen.

Beslispunten

Aan het bestuurlijk overleg wordt gevraagd een uitspraak te doen over de gewenste oplossingsrichting. Daarbij gelden van de onderzochte alternatieven, twee reële opties te weten; voortzetten van de huidige DPS-oplossing of het toekomstvast maken van de huidige G-rekeningen.

- Bij keuze optie DPS
    - Verkorten van de transitieperiode tot een halfjaar wettelijk regelen.
    - Uitstellen van de instroom van nieuwe doelgroepen (niet gecertificeerde uitzendbureaus en ZZP'ers) tot na de transitieperiode op 1-1-16.
    - Afspraken maken over de toekenning van de schadevergoeding aan de banken om de G-rekeningen tot 1-1-16 te blijven ondersteunen.

- Bij keuze optie G-rekeningen 2.0
    - Toezegging van de banken dat de banken in Nederland die gezamenlijk nagenoeg de gehele markt bedienen met de huidige de G-rekeningen, aangeven mee te willen werken aan de realisering van G-rekeningen 2.0.
    - Toekennen van de hoogste prioriteit aan de realisatieprojecten en implementatietrajecten binnen de Belastingdienst en de banken.
    - Afspraken maken over de toekenning van schadevergoeding aan de banken voor de eenmalige projectkosten voor het toekomstvast maken van de G-rekeningen.
    - Uitspraak doen over de eventuele schadevergoeding aan softwarebedrijven voor het niet doorgaan van de aangekondigde wijzigingen.
    - Ontbinden van het huidige DPS-contract met Centric.
    - Uitstellen van de instroom van nieuwe doelgroepen (niet gecertificeerde uitzendbureaus en ZZP'ers) tot na de implementatie.

- Ongeacht de keuze
    - Beëindigen van de in de praktijk ontstane, zogenoemde WKA-depots.

2. Opdracht

Voer een onderzoek uit naar de wijze waarop de in de belastingwet[1] opgenomen vrijwarende stortingen op een duurzame, effectieve en op een door de stakeholders gedragen wijze uitgevoerd kunnen worden. Lever een rapport op dat ondersteuning biedt bij het nemen van een besluit over de keuze van de meest optimale beschikbare oplossingsrichting. Betrek in het onderzoek zowel de reeds beschreven oplossingen, zoals het Depotstelsel als mogelijke alternatieven en breng daarvan, gebaseerd op de door de Belastingdienst aan te leveren requirements, de voor- en nadelen en de risico's in kaart, alsmede maatregelen om deze risico's te mitigeren[2]. Stel een breed gedragen toetsingskader vast dat ondersteuning biedt bij de weging en beoordeling van de verschillende oplossingsrichtingen. Betrek de banken, via de Betaalvereniging, in het uitwerken en beoordelen van de alternatieven. Banken hebben aangegeven kennis en capaciteit ter beschikking te willen stellen voor dit traject.

Opdrachtgever
Formeel opdrachtgever is Directeur Generaal Belastingdienst
Gedelegeerd opdrachtgever en direct aanspreekpunt is
Contactpersoon namens de banken is Betaalvereniging.

Aanleiding
Vertraging bij de voorgenomen implementatie per 1 juli 2014 van het depotstelsel dat in de plaats komt van de bestaande g-rekeningen. Deze ontwikkeling is voor de Belastingdienst aanleiding tot een heroriëntatie op de toekomst van het depotstelsel. Bij deze heroriëntatie zullen de belangen van de banken en het bedrijfsleven dat thans gebruik maakt van de g-rekeningen meegenomen moeten worden. De banken hebben aangegeven tegemoet te willen komen aan het verzoek van de Belastingdienst om de g-rekeningen tot uiterlijk 1 januari 2016 operationeel te houden, onder de conditie dat dit echt de uiterste termijn is en dat de extra kosten die de banken hiervoor dienen te maken bij de Belastingdienst in rekening gebracht kunnen worden.

2.2 Projectdefinitie

Achtergrond opdracht
De banken hebben positief geantwoord op het voorstel van de Belastingdienst om te participeren in de heroriëntatie op de toekomst van het depotstelsel. In goede coöperatie tussen de Belastingdienst en de banken is onderzocht wat mogelijke opties zijn, inclusief het depotstelsel. De heroriëntatie dient erop gericht te zijn om gezamenlijk de effecten van de verschillende oplossingen voor alle betrokkenen goed in beeld te brengen. De banken hebben aangegeven dat men graag bereid is samen met de Belastingdienst te onderzoeken welke alternatieven er zijn om de gecontroleerde afdracht van belasting en sociale premies, in lijn met de huidige systematiek voor g-rekeningen, in te richten. Dit om tot zorgvuldige besluitvorming over de vraag wat de beste oplossing is te komen.

Doelstelling van het rapport
Inzicht bieden in de voor- en nadelen en risico's van de verschillende opties welke door de deskundigen van de Belastingdienst en de banken gezamenlijk worden onderzocht, inclusief

[1] Artikel 34 en artikel 35 van de Invorderingswet 1990.

[2] Doel is begin oktober een rapport.

het depotstelsel en het continueren van de g-rekening (en de bijbehorende noodzakelijke aanpassingen). De factor tijd (haalbaarheid termijnen) moet worden meegenomen.

Omvang en diepgang
Bij deze heroriëntatie is een beroep gedaan op de specialisten van de Belastingdienst en de banken. Gezien de beperkte onderzoeksperiode van circa drie maanden biedt het eindrapport een overzicht van de problematiek en de mogelijke oplossingen, zonder dat alle oplossingsrichtingen tot in detail zijn uitgewerkt.

Resultaten
Het voornemen is om naast een gedragen probleemstelling en verschillende opties tevens een door alle stakeholders gedragen toetsingskader op te leveren dat ondersteuning biedt bij het beoordelen van de verschillende oplossingsmogelijkheden.

Ontwerp uitgangspunten
Basisvoorwaarden welke door het Ministerie van Financiën zijn gesteld aan een systeem van vrijwarende storting zijn:
- Veiligheid van het tegoed op de rekening
- Veiligheid (vertrouwelijkheid) en controleerbaarheid van de gegevens.
- De Belastingdienst moet inzage hebben in het tegoed en het gebruik van de rekening en haar handhavingsrol kunnen vervullen.
- De ondernemer moet inzage hebben in het tegoed en gebruik van de rekening en conform de aard van rekening over de rekening kunnen beschikken.
- Een helpdesk voor de ondernemer.
- Veilig berichtenverkeer tussen ondernemer en Belastingdienst.
- Financiële verantwoording & control voor de Belastingdienst, binnen de gehele keten.
- Veilige koppeling tussen de Belastingdienst en een derde entiteit (indien van toepassing).
- Autorisatie en authenticatie van gebruikers en medewerkers zorgvuldig ingericht.
- Uitvoeringslasten Belastingdienst en administratieve lasten ondernemer acceptabel.
- Beheersmogelijkheden acceptabel (rapportage en herstelmogelijkheden).
- De basissystemen van de banken en de Belastingdienst worden zo minimaal mogelijk geraakt.

Deze uitgangspunten zijn mogelijk niet limitatief en zullen nader uitgewerkt worden in de eisen (requirements) die aan de definitieve oplossing worden gesteld. Op basis daarvan kan validatie en toetsing van de alternatieven plaatsvinden.

2.3 Project bezetting

Belastingdienst
Er is een beroep gedaan op de specialisten van de relevante afdelingen binnen de Belastingdienst (zoals Centrum voor Applicatie ontwikkeling en Onderhoud (CAO), Informatie Management Belastingen (IMB), Centrale Administratie (B/CA) en Centrum voor Infrastructuur en Exploitatie (CIE). Het directe aanspreekpunt lag bij de gedelegeerd opdrachtgever.

Banken
Specialisten / productmanagers van de grote banken (ABNAMRO, ING, Rabobank, SNS, Deutsche Bank en RBS) met kennis van de g-rekeningen processen hebben deelgenomen aan de heroriëntatie. Het directe aanspreekpunt voor de banken lag bij de Betaalvereniging. Via de Betaalvereniging is de benodigde capaciteit bij de banken georganiseerd. De

Betaalvereniging heeft niet de inhoudelijke deskundigheid noch het mandaat om namens de banken besluiten te nemen.

NB Belastingdienst is formeel opdrachtgever en zal als zodanig ook het traject aansturen. In de bespreking op 16 juni jl, tussen de DG Belastingdienst en leden van het MT en de directeuren betalingsverkeer van ING, Rabobank en ABNAMRO en de directeur van de Betaalvereniging is afgesproken dat de Belastingdienst en de banken streven naar een gemeenschappelijk gedragen oplossing. Tussentijdse afstemming met die betrokkenen, gemeenschappelijk en bilateraal, vormde een belangrijk onderdeel van deze opdracht.

3. Situatie

3.1 Probleem en wetgeving 1982

De Wet Keten Aansprakelijkheid is in 1982 van kracht geworden om de afdracht van verschuldigde belastingen en sociale premies door onderaannemers zeker te stellen. Dit in verband met de fraude die toen met name in de bouw (koppelbazen) voorkwam. Een vergelijkbare regeling geldt in de uitzendbranche. De zogenoemde inlenersaansprakelijkheid. De inlener kan zijn aansprakelijkheid beperken door een deel van de factuur te storten op de g-rekening van de uitlener/uitzendbureau. In dit rapport wordt steeds de ketenaansprakelijkheid (bouw) als voorbeeld genoemd, maar hetzelfde geldt voor de inlenersaansprakelijkheid (uitzendbranche).

De ketenaansprakelijkheidsregeling heeft als doel te voorkomen dat aannemers en onderaannemers misbruik maken van de uitbesteding van het werk bij de afdracht van loonheffingen. Onder loonheffingen vallen loonbelasting, premies volksverzekeringen, premies werknemersverzekeringen en de inkomensafhankelijke bijdrage Zorgverzekeringswet.

De ketenaansprakelijkheidsregeling maakt de aannemer van een werk aansprakelijk voor de loonheffingen die zijn onderaannemer in verband met (een deel van) het werk moet afdragen. Op zijn beurt kan de onderaannemer (een deel van) het werk dat aan hem is uitbesteed, aan een ander uitbesteden. Zo kan een keten ontstaan van (onder)aannemers die allen betrokken zijn bij de uitvoering van een werk. De ketenaansprakelijkheidsregeling maakt elke schakel in de keten aansprakelijk voor alle volgende schakels.

3.2 G-rekening / WKA-depots

Om het risico van aansprakelijkheid te beperken, kan de onderaannemer sinds 1982 een geblokkeerde rekening (g-rekening) openen. De aannemer stort op deze g-rekening bedragen die overeenkomen met de loonheffingen die de onderaannemer in verband met het werk moet afdragen. Er is een praktijk ontstaan waarin de aannemer dat deel van het factuurbedrag ook rechtstreeks kan storten op een speciaal rekeningnummer bij de Belastingdienst. Deze bedragen worden dan door de Belastingdienst op naam van de onderaannemer geadministreerd in een zogenoemd WKA-depot.

3.2.1 Risico's bestaande WKA-proces

Banken

In verband met het voornemen van de Belastingdienst om de G-rekeningen te vervangen door het depotstelsel, hebben de banken in de afgelopen jaren uitsluitend de noodzakelijke investeringen gepleegd om de bestaande G-rekeningen ook in het SEPA-tijdperk voorlopig te kunnen verwerken. Echter met de intentie om deze zo spoedig mogelijk uit te faseren. Dit betekent doorgaans dat de G-rekeningen nog niet opgenomen zijn in de nieuwe SEPA rekeningcourantsystemen van de banken. In enkele gevallen vindt validatie en herstel van niet toegestane overboekingen ten laste van de G-rekening zelfs handmatig achteraf plaats.

Het openen, deblokkeren en opheffen van G-rekeningen is een handmatig, kostbaar en ineffectief proces op basis van papieren formulieren en contracten van de Belastingdienst. De beoordeling van dergelijke verzoeken ligt geheel bij de Belastingdienst. De bank opent bijvoorbeeld een G-rekening uitsluitend op basis van een papieren aanvraagformulier en een contract dat de ondernemer heeft gesloten met de Belastingdienst. Omdat het uitgangspunt tot nu toe is geweest de G-rekeningen zo spoedig mogelijk te vervangen door het

depotstelsel is de kennis van deze administratieve processen binnen de banken nog slechts zeer beperkt aanwezig. Ook de verplichte maandelijkse WKA-rapportage aan de Belastingdienst vindt grotendeels via een handmatig proces plaats. Enkele grote banken leveren rechtstreeks hun gegevens over mutaties en saldi aan, terwijl Equens deze werkzaamheden verricht voor de overige banken.

De banken geven aan dat de huidige wijze waarop men de verwerking en rapportage van de G-rekeningen heeft ingericht zeer inefficiënt, foutgevoelig en niet toekomstvast is. Hoewel de banken met de Belastingdienst afgesproken hebben de huidige G-rekeningen nog tot uiterlijk 1 januari 2016 te zullen ondersteunen, leidt dit uitstel ten opzichte van de oorspronkelijke uitfaseringsdatum, bij enkele banken vanuit compliancy redenen, al tot mogelijk forse investeringen.

Belastingdienst
De verwerking en administratieve vastlegging van verzoeken (aanvraag, deblokkering en opheffen van G-rekeningen) en van betalingen welke afkomstig zijn van de G-rekeningen en de WKA-depots wordt binnen de Centrale Administratie (BCA) door het WKA-team uitgevoerd. De inhoudelijke beoordeling van verzoeken vindt vervolgens plaats door medewerkers van de regiokantoren.
Omdat de beoogde vervanging van het huidige G-rekeningstelsel door het depotstelsel reeds lange tijd was voorzien en in 2009 via wetgeving werd vastgelegd, is er door de Belastingdienst nauwelijks nog geïnvesteerd in procesverbetering van de vrijwarende stortingen.

De administratieve verwerking van de verzoeken vindt nog grotendeels op de oorspronkelijke handmatige wijze plaats. Waarbij gebruik wordt gemaakt van verouderde systemen, die deels niet meer onderhouden worden en met behulp van diverse lokale applicaties. (zie verder bijlage 8)

De Belastingdienst stelt vast dat inrichting van het huidige in 1982 in gebruik genomen G-rekeningenstelsel zeer inefficiënt is en dat aanpassing of verbetering van de gebruikte systemen niet meer mogelijk is. Bij voortzetting van het G-rekeningenstelsel zouden de processen en systemen opnieuw ingericht moeten worden.

Daarnaast is een systeem van rechtstreeks storten op de bankrekening van de Belastingdienst (WKA-depots) ontstaan vanuit de gedachte dat gelden die eenmaal bij de Belastingdienst binnen waren zo veel mogelijk bestemd dienen te worden voor het voldoen van belastingaanslagen. Hierdoor is een soort gedoogsituatie ontstaan, waarbij de Belastingdienst administratief vastlegt in een zogenoemd WKA-depot, welke bedragen ten gunste van een bepaalde ondernemer zijn gestort. De juiste verwerking hiervan vergt echter veel handmatig werk en bevat juridische onduidelijkheden. Concluderend kan gesteld worden dat de huidige grotendeels handmatige verwerking van verzoeken en mutaties van de G-rekeningen en WKA-depots zeer inefficiënt is en leidt tot een vergrote kans op fouten en/of fraude. Een toename van het aantal gebruikers van G-rekeningen kan derhalve slechts verantwoord verwerkt worden indien de processen geoptimaliseerd en geautomatiseerd worden met behulp van toekomstvaste systemen. (Circa 20.000 niet-gecertificeerde uitzendbureaus worden wettelijk verplicht een depot te houden zodra de wetswijziging IW1990 in werking is getreden. Voor circa 100.000 zzp'ers geldt dat zij de toezegging hebben gekregen tijdens de wetsbehandeling van het depotstelsel, tevens een depot te mogen houden zodra de wetswijziging in werking is getreden.)

Optredende fouten in de huidige situatie volgens het WKA team

"GMU storing; Aanlevering vanuit huisbank ligt stil / het gehele betalingsverkeer ligt stil, dus ook mutaties op WKA depots en betalingen vanaf G-rekeningnummers."

"IBAN g-rekeningnummer: G-rekeningnummers zijn in de Wka systemen (o.a. GRO) in BBAN opgeslagen. IBAN is verplicht. Nu veel handwerk om juiste IBAN g-rekeningnummer te vinden via de service. (Inmiddels een impuls voor ingediend om de g-rekeningnummers in IBAN formaat op te nemen in de applicatie GRO)"

"Printer storing: Wka bonnen kunnen niet geprint worden. Proces om juistheid van de betalingen te controleren stopt. (Inmiddels wordt hier een tijdelijke applicatie voor gebouwd om dit risico te beperken)"

"Omvallen systeem KGS: het systeem waar de wka betalingen in worden ingevoerd. (Inmiddels wordt hier een tijdelijke applicatie voor gebouwd om dit risico te beperken)"

"SEPA Wka: Kans dat geblokkeerd geld ten onrechte vrijvalt."

"LGS (systeem WKA rapportage bij Cap Gemini): Gegevens WKA rapportage vertoont constant verschillen bij de aanlevering. Hierdoor de gegevens niet meer sluitend en betrouwbaar (zie bij FIOD/fraude onderzoek)".

"Door handmatige karakter van de werkzaamheden bij het WKA-team zijn er regelmatig overneemfouten"

3.2.2 Maatregelen Belastingdienst

Zowel de Belastingdienst als de banken constateerden reeds rond 2005 dat de bestaande processen en systemen sterk verouderd waren en dat voortzetting van de sinds 1982 bestaande werkwijze niet verantwoord was. Om de verouderde processen en systemen te vervangen besloot de Belastingdienst daarom, in het kader van de algehele vernieuwing van de inning- en heffing systemen, het G-rekeningenstelsel te vervangen door een depotstelsel onder eigen beheer.

3.3 Invorderingswet 1990

In 2007 zijn de banken door de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) geïnformeerd over de aanstaande invoering van het depotstelsel, waarvan de invoering toen werd voorzien in 2008. De afspraken welke mede na overleg tussen de Belastingdienst en de NVB hierover werden gemaakt, zijn uiteindelijk in de tweede helft van 2009 vastgelegd in een wijziging van de Invorderingswet 1990 artikel 34, 35 en 57a. Daarin wordt beschreven dat het g-rekeningensysteem en het informele systeem van rechtstreekse stortingen wordt vervangen door een wettelijk systeem van rechtstreeks storten op een vrijwaringsrekening die de Belastingdienst aanhoudt bij een bankinstelling. De mogelijkheid tot vrijwaring van de aansprakelijke derde, zoals vastgelegd in de IW 1990, blijft daarbij gehandhaafd. Een derde die op de vrijwaringsrekening stort ten behoeve van de depotbegunstigde, is gevrijwaard van aansprakelijkheid tot het in depot gestorte bedrag.

Consequentie van deze wetswijziging is dat de gestorte bedragen niet langer op naam van de ondernemer staan zoals bij de G-rekening, doch direct onder beheer van de Belastingdienst komen, waardoor de financieringsbehoefte van de staat met € 600 miljoen zou dalen. Bovendien worden daarmee de huidige WKA-depots beëindigd en kunnen fte-besparingen plaatsvinden binnen het WKA-team als gevolg van de automatisering van de processen. Deze wetswijziging wordt pas van kracht op het moment dat de voorziene technische oplossing is geïmplementeerd.

4. Project Depotservice (DPS)

In 2011 is binnen de Belastingdienst opdracht gegeven verschillende scenario's te onderzoeken voor de inrichting van een nieuw depotstelsel. De gekozen oplossing Depotservice wordt gerealiseerd door het project DPS, dat de DPS-applicatie en de bijbehorende processen, volgens huidige projectplanning, medio 2015 kan opleveren.

4.1 Aanleiding DPS

Als aanleiding van het DPS project werden in de Outline Business Case (OBC) van 27 oktober 2011 drie punten genoemd:

1. De lange doorlooptijd en handmatige verwerking van het ondersteunende proces van de G-rekeningen en WKA-depots.
2. De geautomatiseerde ondersteuning die bestaat uit meerdere verouderde applicaties met beperkte functionaliteit.
3. Juridische onduidelijkheid door het bestaan van twee vormen vrijwarende processen.
4. Als belangrijke randvoorwaarde werd mede op aandringen van de banken de invoeringsdatum vastgesteld op 1 januari 2014. De banken wilden hiermee voorkomen dat de G-rekeningen gemigreerd zouden moeten worden naar de SEPA-systemen.

4.2 Besluitvormingsproces DPS

In de Outline Business Case (OBC) zijn vier scenario's beschreven voor het inrichten van een nieuw depotstelsel. Andere opties zijn niet of slechts beperkt onderzocht. In het voortraject daarvan werd het als een gegeven beschouwd dat het voortzetten van de G-rekeningen geen gewenst scenario was, zonder dat in overleg met de banken is onderzocht onder welke voorwaarden de banken bereid zouden zijn het G-rekeningenstelsel toekomstvast te maken. Blijkbaar is destijds impliciet aangenomen dat dit geen begaanbare weg zou zijn. Tijdens het bestuurlijk overleg tussen de leiding van de Belastingdienst en enkele leden van de adviesraad Betaalvereniging, van 16 juni 2014 werd besloten via een heroriëntatietraject, opnieuw alle mogelijke opties te onderzoeken.

De vier scenario's die in de OBC werden beschreven waren:

1. voortzetten van de huidige WKA-depots.
2. de depotadministratie implementeren in ETPM.
3. de depotadministratie zelf bouwen met het PDO als gebruikers interface.
4. uitbesteden van de depotadministratie en gebruikersinterface.

Op basis van deze OBC en het advies van de Architectenboard Belastingdienst van 27 oktober 2011 werd op 27 november 2011 door het MT/IMB besloten in het Globaal ontwerp Depotstelsel (GO) het scenario 'uitbesteden' uit te werken waarbij de bouw van de depotadministratie (portal, verwerken opdrachten en beheer depot administratie) inclusief de gebruikersinterface door een derde partij zou worden geleverd (dit besluit werd op 30 januari 2012 bekrachtigd door het MT/BD). Alleen voor onderdelen waarvoor de markt geen oplossingen kon bieden diende teruggevallen te worden op maatwerk.

Uit de documentatie blijkt dat de keuze voor het depotstelsel destijds vooral ingegeven werd door financiële baten. Namelijk een rentevoordeel als gevolg van de voorziene kasschuif van circa € 600,- miljoen en een fte reductie bij het WKA-verwerkingsteam. Daarnaast zou met het toen nog lopende ETPM-project de gehele inning- en heffingsystemen vernieuwd worden. Hierdoor bestond de overtuiging dat de Belastingdienst heel goed in staat zou zijn ook de betalingsverkeer functie van de banken in eigen beheer te

nemen. Voortzetting van de WKA-depots werd algemeen beschouwd als onwenselijk. Deze optie is derhalve toen niet verder onderzocht. Het scenario om het depotstelsel te integreren in het project ETPM werd terzijde geschoven vanwege te hoge complexiteit, waardoor het afbreukrisico als te hoog werd ingeschat. Van deze twee scenario's werden geen kostenramingen opgesteld omdat ze werden beschouwd als "niet uitvoerbaar vanwege kosten en planning". Scenario drie, om het depotstelsel in eigen beheer te ontwikkelen en te realiseren, sneuvelde vanwege te beperkt beschikbare ontwikkel- en bouwcapaciteit binnen de Belastingdienst.

Na marktconsultatie waarbij ook alternatieve bancaire oplossingen werden onderzocht, is in 2012 een aanbestedingsprocedure opgestart. Aan deze aanbesteding, welke viel in de categorie softwareoplossingen (i.p.v. financiële services) hebben geen banken deelgenomen. De gunning van deze aanbesteding werd verleend aan de depotservice-oplossing van het automatiseringsbedrijf Centric. Bij deze aanbesteding lag de focus vooral op de IT-oplossing voor het vervangen van de G-rekeningen. Veel aandacht werd besteed aan de operationele en technische eisen zoals beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid. Zo werden hoge eisen gesteld aan de veilige koppeling tussen DPS van Centric en de systemen van de Belastingdienst. Hiervoor is in overleg met de afdeling Centrum voor Infrastructuur en Exploitatie (CIE) inmiddels een veilige FOS-koppeling gebouwd.

Minder aandacht kreeg de integratie van het DPS-systeem in de werkprocessen van de Belastingdienst (Centrale Administratie en regiokantoren). Hoewel deze integratie wel staat genoemd in de DPS-projectopdracht, zijn hierover tijdens de opstart van het project blijkbaar onvoldoende duidelijke afspraken gemaakt. Het gevolg hiervan is dat de toekomstige gebruikers BCA en Belastingen, welke bij de start en ontwerpfase van het project onvoldoende betrokken waren, pas in de eindfase van het project constateerden dat de op te leveren applicatie onvoldoende aansloot op hun bestaande werkprocessen. Vervolgens is in 2014 een detailprocesontwerp opgesteld en hebben de eindgebruikers aanvullende eisen gesteld die inmiddels vertaald zijn in aanvullende Requests for Change (RFC's). Deze hebben vooral betrekking op het verbeteren van de beheersbaarheid van de werkprocessen en het uitvoeren van herstelwerkzaamheden. Maar ook op het stroomlijnen van het aanvraagproces en de transitie van de bestaande G-rekeningen naar de depots. Met name deze beheersingsprocessen verhogen de complexiteit van de DPS oplossing.

Sinds juli 2014 heeft het project extra aandacht gekregen van het senior management hetgeen geleid heeft tot een intensievere en succesvollere samenwerking tussen de betrokken disciplines enerzijds en tussen de Belastingdienst en de leverancier anderzijds. Binnen de stuurgroep bestaat de overtuiging dat de noodzakelijke RFC's (met prioriteit 1) tijdig gerealiseerd kunnen worden, zodat het project conform planning medio 2015 opgeleverd zou kunnen worden. De overige wijzigingen zouden dan gedurende de tweede helft van 2015 uitgevoerd kunnen worden, aldus het project.

Omdat de banken hebben toegezegd de bestaande G-rekeningen tot uiterlijk 1 januari 2016 te blijven ondersteunen, zal de migratie uiterlijk op die datum afgerond moeten zijn. Dit heeft de volgende consequenties:

- De softwarebedrijven dienen voldoende tijd (circa negen maanden) te hebben om hun softwarepakketten aan te passen aan de specificaties van het depotstelsel.
- Om de beoogde transitieperiode te verkorten van een jaar naar een halfjaar is
    - een wetswijziging noodzakelijk
    - nieuwe instroom van uitzendbureaus en ZZP'ers pas mogelijk na 1 januari 2016

4.3 Requirements project DPS

In de start- en ontwerpfase van het project DPS heeft men zich vooral gericht op het definiëren van operationele requirements. In het programma van eisen en wensen dat een van de bijlagen was van het beschrijvend document Openbare Europese Aanbesteding van 21 december 2012, zijn geen eisen en uitgangspunten aangetroffen van strategisch niveau. Zoals bijvoorbeeld uitspraken over de governance van de nieuwe (branchevreemde) betalingsverkeer processen. In het globale ontwerp van het project DPS dat een van de bijlagen was bij het aanbestedingsdocument, werden de volgende uitgangspunten en randvoorwaarden opgenomen:

4.3.1 Generieke kaders

- Zo weinig mogelijk ingrijpende wijzigingen aan de COA (het inningsysteem).
- Voorsorteren op de
    - invoering van ETPM (integraal (uit)betaalverwerkingssysteem),
    - ontvlechting en vernieuwing financiële verantwoording,
    - applicatieve ontvlechting van heffen en innen,
- Zo veel mogelijk gebruikmaken van standaard 'externe koppelingen'.

4.3.2 Specifieke uitgangspunten DPS

- Per 1 juli 2014 beschikbaar (met een overgangsjaar)
- Voldoet aan wettelijke eisen
- Dienstverlening aan ondernemers blijft gelijkwaardig.
- Betrouwbare toegang via E-herkenning met betrouwbaarheidsniveau 2+.
- Binnen DPS geen extern geldverkeer. De gestorte bedragen staan op de vrijwaringsrekening van de Belastingdienst.
- Betalingsopdrachten vanuit depot sluiten aan op reguliere betaalstromen aan de Belastingdienst.
- Actuele verklaring van Third Party Mededeling van de dienstaanbieder, dat alle aan kwaliteitseisen (opzet, bestaan en werking) is voldaan.

4.3.3 Bedrijfseisen

Het globaal ontwerp beschrijft onder de paragraaf bedrijfseisen de eisen die gesteld worden aan informatie, proces, beveiliging en organisatie.

- Onder informatie worden eisen gesteld aan het depotnummer, de bewaartermijn van de gegevens, inzicht in actuele klantgegevens en financiële rapportage.
- De proceseisen beschrijven dat DPS dient te voldoen aan de wetgeving, ontworpen moet zijn volgens de IMB-architectuur, de aansluiting op huidige processen, behandel-termijnen, geautomatiseerde signalering van uitval en uitvoerbaarheid van uitvalprocessen.
- De beveiligingsrequirements beschrijven dat DPS en koppelingen voldoen aan de normen voor informatiebeveiliging, ISO 27001, de autorisatie van toegang en uitvoeren van ambtshalve handelingen, de E-herkenning en voorwaarden blokkade van depots.
- De organisatie-eisen beschrijven de rollen en verantwoordelijkheden van de Belastingdienst en de leverancier.

4.3.4 Gebruikerseisen

De gebruikerseisen beschrijven de eisen van de depothouders

- Deze gebruikerseisen beschrijven dat ondernemers er belang bij hebben dat reconciliatie plaatsvindt, opdracht tot meerdere betalingen vanuit eigen financiële pakket mogelijk is, vergelijkbare functionaliteit als internetbankieren mogelijk is in zowel

Nederlandse als Engelse taal, een online helpfunctie beschikbaar is, dat de functionaliteit 7x24 uur beschikbaar is, meerdere kanaalkeuzen beschikbaar zijn voor het aanvragen van een depot.

4.3.5 Beheereisen

De beheereisen zijn gesplitst in functioneel en technisch beheer.

- Voor functioneel beheer moeten bestaande beheerafspraken worden aangepast, een Service Level Agreement (SLA) met de leverancier opgesteld worden en telefonische ondersteuning voor Belastingdienst medewerkers beschikbaar zijn tijdens kantooruren.
- Bestaande afspraken voor het exploitatiebeheer moeten worden aangepast en vastgelegd in een SLA met de leverancier.

4.3.6 Kwaliteitseisen

Bij het beschrijven van de kwaliteitseisen is gebruik gemaakt van de indeling volgens ISO 9126 standaard (tegenwoordig vervangen door ISO 25010). Deze beschrijven de eisen op het gebied van de functionaliteit, betrouwbaarheid en onderhoudbaarheid van software-applicaties. De kwaliteitseisen zijn in detail uitgewerkt en SMART gemaakt toegevoegd aan het Globale ontwerp en meegenomen als bijlage in de aanbestedingsprocedure.

4.4 Werking DPS

De opdrachtformulering van het project DPS luidde destijds:

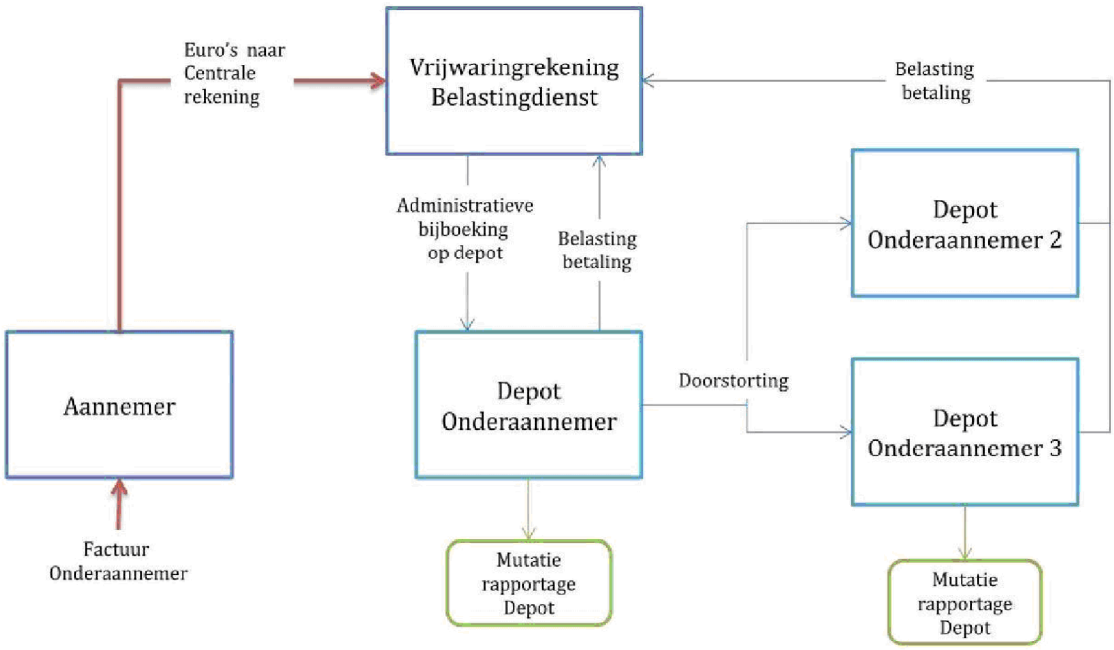
- opleveren van de benodigde projectmanagement documenten,
- ontwerpen en bouwen van de aansluiting van de depotservice op alle relevante systemen van de betrokken raakvlakken,
- implementatie van het nieuwe depotstelsel in alle relevante werkprocessen bij BCA, de belastingkantoren en de BELTEL,
- beheerste transitie van de WKA depots en G-rekeningen naar de depotservice,
- invulling van de interne en externe communicatie.

De Depotservice-applicatie zoals door het project DPS wordt ontwikkeld, biedt een internetbank rekeningcourantoplossing waarin de depots op naam van de (onder)aannemers worden geadministreerd. Indien een aannemer een met zijn onderaannemer overeengekomen deel van de factuur stort op de centrale vrijwaringsrekening van de Belastingdienst, onder vermelding van factuurnummer en depotnummer van de onderaannemer, wordt het betreffende bedrag administratief bijgeboekt op het depot van de onderaannemer. Deze kan hiermee zijn belasting (LB/OB) betalen of hij kan een bedrag doorstorten naar een depot van een andere onderaannemer. Ondernemers hebben met behulp van E-herkenning toegang tot hun depot in DPS voor het raadplegen van mutaties en saldo en het initiëren van overboekingen.

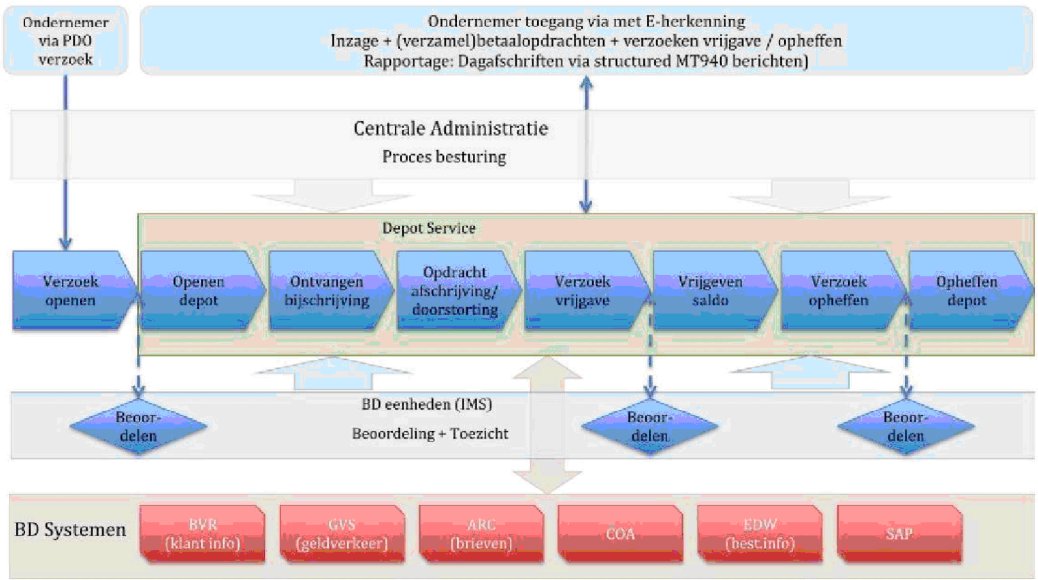
Op die wijze kunnen ondernemers ook rechtstreeks in DPS, verzoeken indienen voor deblokkering/vrijgave van saldi en voor het opheffen van hun depot. Deze verzoeken worden vervolgens door DPS doorgeleid naar de betreffende medewerker die de beoordeling uitvoert. Indien een deblokkeringsverzoek wordt goedgekeurd, wordt het bedrag via een ambtelijke overboeking afgeboekt van het depot en na verrekening met eventuele openstaande vorderingen overgeboekt naar de vrije rekening van de ondernemer. De Belastingdienst heeft aan de ondernemingen toegezegd dat de afhandeling van deze deblokkeringsverzoeken standaard binnen 5 dagen wordt uitgevoerd, tenzij aanvullend veldonderzoek nodig wordt geacht.

Schematische weergave Depotservice oplossing

- Aannemer betaalt het belastingdeel van de factuur rechtstreeks naar de vrijwaringsrekening van de Belastingdienst onder vermelding van het depotnummer en factuurnummer in het vrije omschrijvingveld.
- Het bedrag wordt administratief bijgeboekt op het depot dat de onderaannemer aanhoudt bij de Belastingdienst.
- De onderaannemer kan vanaf zijn depot betalingen uitvoeren naar de Belastingdienst voor het betalen van zijn LB/OB of naar andere depothouders (doorstortingen).
- Rapportage van mutaties op het depot via een MT940/CAMT bericht.



Schematische weergave van DPS in het primaire proces



4.5 Voordelen DPS

- Kosten voordelen.
  - Kasschuif van € 600 miljoen naar de Belastingdienst.
  - Fte besparing WKA-team.
  - Gratis depot voor ondernemers.
- Efficiency verbetering.
  - Papieren- en handmatige proces gedigitaliseerd.
  - Verouderde systemen worden vervangen door nieuwe DPS-systemen.
  - Huidige WKA-depots worden beëindigd.
  - Eén leverancier, waardoor snellere communicatie met de Belastingdienst mogelijk.
- Vermindering frauderisico.
  - Meer grip op betaalstromen van depots door Belastingdienst (ambtshalve vrijgave, blokkeren depot, terugboeken onterechte overboekingen tussen depots, etc).
  - Beter toezicht door actueel inzicht in de mutaties en saldi van de depots.
- Betere dienstverlening voor ondernemers.
  - Deblokkeringstermijn teruggebracht naar 5 werkdagen (tenzij veldonderzoek nodig wordt geacht).
  - Ondernemer ontvangt consignatie rentevergoeding op het depotsaldo.
  - Betaalde belasting staat direct op de rekening van de belastingdienst (in huidige situatie bancair verkeer + GVS)
  - Bij het doorstorten naar andere depots staat het geld direct op de tegenrekening.

4.6 Nadelen DPS

- Toename foutkans overboekingen door vermelding depotnummer in vrije omschrijvingsveld.
- Verlenging doorlooptijd waarop bijboeking vanaf een vrije rekening op een depot wordt gemeld aan depothouder.
- Ondernemers moeten E-herkenning aanschaffen indien nog niet in hun bezit.
- Ondernemers moeten werken met nieuw depotnummer. Bestaande gebruikers van een G-rekening of WKA-depot krijgen een depotnummer aangereikt.
- Softwarebedrijven moeten hun administratiepakketten aanpassen.
- Mogelijkheid van rentecompensatie voor ondernemers bij banken vervalt.
- Belastingdienst wordt verantwoordelijk voor de betalingsverkeer operations.
- Complexiteit van het systeemlandschap van de Belastingdienst neemt toe door koppeling van externe pakket DPS aan de kernsystemen van de Belastingdienst.
- Eén leverancier, waardoor sprake is van minder marktwerking.

4.7 Risico's DPS

Via gesprekken met betrokkenen en het bestuderen van relevante projectdocumentatie is een kwalitatieve risicobeoordeling opgesteld zoals hieronder beschreven.

4.7.1 Strategische risico's

Met de oplossing zoals door het project DPS wordt gerealiseerd, wordt de Belastingdienst eindverantwoordelijk voor de betalingsverkeer operations van alle boekingen welke plaatsvinden naar depots en tussen depots onderling. Inclusief de klantbehandeling en de verantwoordelijkheid voor het traceren en herstellen van de foutieve overboekingen. Dit is

een nieuwe rol die tot nu toe door de banken werd uitgevoerd via het uitgeven en beheren van de G-rekeningen. Daarnaast worden bij de DPS-oplossing, in afwijking van de strategische uitgangspunten, de bedrijfskritische betalingsverkeerprocessen door derden buiten de Belastingdienst uitgevoerd en wordt betalingsverkeerdata extern opgeslagen.

4.7.2 Operationele risico's

Met DPS wordt de Belastingdienst verantwoordelijk voor de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van de operationele betalingsverkeerprocessen en -gegevens. Omdat de processen echter extern gehost worden stelt dit extra strenge eisen aan de inrichting en monitoring van de systemen en processen.
DPS is een standaard InternetBank omgeving die gekoppeld moet worden aan de reguliere bedrijfsprocessen en systemen van de Belastingdienst. Om de beheersbaarheid van de betreffende bedrijfsprocessen te garanderen, zijn additionele besturingsprocessen vereist. Extra aandacht moet daarbij besteed worden aan de efficiënte procesbesturing van de verzoeken van ondernemers, zoals aanvragen, vrijgave van saldi en opheffen van depots. Maar ook aan het traceren en herstellen van foutieve en onbekende boekingen van en naar depots. Deze aanvullende processen zijn inmiddels gedefinieerd en beschreven in de verschillende RFC's. Gezien de grote impact daarvan wil het project DPS deze RFC's gefaseerd implementeren.

4.7.3 Betrouwbaarheid van de verantwoording

Voor DPS zijn door het project aparte boekingsgangen ontworpen voor de financiële verantwoording van het betalingsverkeer van en naar de depots. Dagelijks ontvangt het SAP systeem geaggregeerde journaalposten van alle boekingen die hebben plaatsgevonden. Voor de verwerking van LB/OB-betaalopdrachten is een koppeling aangelegd tussen DPS en de centrale inningadministratie COA. Onderlinge transacties tussen depots worden niet gemeld aan SAP, maar geadministreerd op het interne grootboek van DPS. Vanuit Bedrijfsvoering zijn hiervoor eisen gesteld aan de inrichting van ordelijk financieel beheer. De behandelaar kan alle transacties monitoren en in geval van frauderen het depot blokkeren en de transactie weer teniet doen.

4.7.4 Compliancy

In het bestaande G-rekeningenstelsel dat door de banken wordt uitgevoerd, staan de banken onder toezicht van DNB en dienen zij te voldoen aan de wettelijke eisen van de Wet financieel toezicht. Op verzoek van DG-Bel heeft DNB onderzocht of de Belastingdienst voor het depotstelsel een bankvergunning nodig heeft. Dit blijkt niet het geval te zijn omdat geen sprake is van het aantrekken van opvorderbaar geld.

4.7.5 Kans op fouten neemt toe

Aannemers moeten bij overboekingen ten laste van hun vrije rekening naar de vrijwaringsrekening van de Belastingdienst het factuurnummer en het depotnummer van de onderaannemer beiden in het vrije omschrijvingveld vermelden. Omdat hierop geen controle plaatsvindt door de debetbank zal dit leiden tot 'verschrijvingen' en derhalve tot foutieve overboekingen, welke op een zogenoemde 'puzzelrekening' komen en vervolgens handmatig toegewezen moeten worden. Met het toenemen van het aantal onbestemde betalingen zal tevens de behandeltijd van dit zoekproces toenemen. Dit leidt tot extra vragen en mogelijk tot het opleggen van onterechte boetes en klachten van ondernemingen omdat men te laat geïnformeerd wordt over bijschrijvingen. Softwarepakketten voeren wel een controle uit op de juistheid van het depotnummer via de zogenaamde mod-11 proef.

4.7.6 Fraudecontrole blijft noodzakelijk

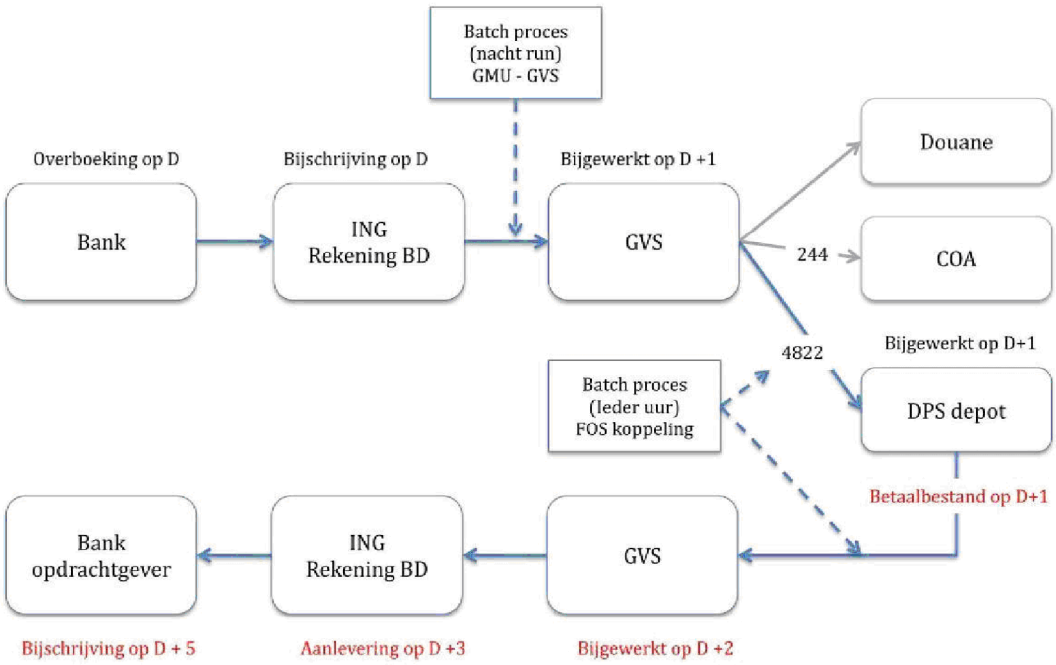
Net als bij het huidige G-rekeningenstelsel zal bij de DPS-oplossing controle moeten plaatsvinden naar mogelijke fraude welke zich in verschillende varianten kan voordoen bij doorstortingen en verzoeken om vrijgave/deblokkering van depotgelden. De beoordeling van het toekennen van een aanvraag, het monitoren van doorstortingen en het beoordelen van verzoeken om vrijgave, blijven derhalve noodzakelijk. Doordat de Belastingdienst-medewerkers echter op dagbasis inzicht hebben in de mutaties en saldi van de depots, kan men de controle uitvoeren op basis van actuelere gegevens en daardoor adequater optreden dan in de huidige situatie, waardoor de fraude beperkt kan worden.

4.7.7 Snelheid overboekingen wijzigt

Bijschrijvingen vanaf een vrije rekening zijn na een werkdag zichtbaar op het depot. Dit in tegenstelling tot de huidige G-rekening, waar de onderaannemer dezelfde dag geïnformeerd wordt over een bijschrijving. (Mits de opdracht door debiteur voor cut-off tijd is gegeven). Indien een overboeking niet kan worden bijgeboekt op een depot, bijvoorbeeld als gevolg van een onjuiste omschrijving, dan ontvangt de debiteur het bedrag pas na vijf werkdagen op zijn vrije rekening retour. Bij G-rekeningen is dat de volgende werkdag. Bij het doorstorten naar andere depots staat het geld direct op de tegenrekening. (75 % van de afboekingen).

Schematische weergave doorlooptijd betaalopdrachten

- als gevolg van batchverwerking treedt 1 werkdag vertraging op tussen het moment van overboeken en het moment waarop de depothouder de bijschrijving op zijn depot krijgt gerapporteerd.
- bij foutieve boekingen is sprake van 5 werkdagen voordat de opdrachtgever het bedrag retour heeft ontvangen.



4.8 Maatregelen DPS

Door de leverancier zijn in nauwe afstemming met de specialisten van de Belastingdienst, de nodige maatregelen genomen om de operationele risico's zo veel mogelijk te beperken. Naast de standaard technische oplossingen zoals bijvoorbeeld een veilige FOS-koppeling

tussen DPS en de Belastingdienstsystemen, hanteert Centric voor het beoordelen van financiële transacties (betaling vanuit depot, deblokkeren en opheffen depot) het zesogenprincipe, waarbij drie verschillende personen de transactie dienen te controleren. In één van de wijzigingsverzoeken wordt overigens door het project voorgesteld deze controles terug te brengen tot 1 à 2 personen, hetgeen het frauderisico zal doen toenemen. Tijdens nader overleg heeft Centric een aantal additionele maatregelen voorgesteld ter ondervanging van een tweetal volgens hen niet acceptabele risico's. Aanvullend heeft men nog een voorstel aangeleverd ter simplificering van de inrichting van DPS. Deze voorstellen worden echter niet overgenomen door het project.

4.8.1 Verminderen foutieve overboekingen

De belangrijkste oorzaak van het verwachte grote aantal foutieve overboekingen naar depots, wordt veroorzaakt door een onjuist of ontbrekend depotnummer. De debiteur dient bij een overboeking ten gunste van de vrijwaringsrekening van de Belastingdienst, het depotnummer van de onderaannemer en het factuurnummer te vermelden in het vrije omschrijvingveld. Omdat het depotnummer moet voldoen aan een modulus 11 proef, vindt wel controle plaats bij geautomatiseerde invoer via administratiesystemen.
Centric stelt echter voor aan de vrijwaringsrekening bij ING, waarlangs de stortingen naar de depots zullen plaatsvinden een of meerdere Belastingdienst eigen reeksen (IBANnummers) te reserveren. Hierdoor zal aan elk depot binnen DPS een uniek IBAN-nummer worden gekoppeld, die de depotbegunstigde (de depothouder) dan als depotrekeningnummer kan gebruiken bij stortingen, doorstortingen en betalingen vanaf een vrije rekening. Bij het koppelen van eigen IBAN nummers aan de vrijwaringrekening, gebruikt de opdrachtgever of de Depothouder het IBANnummer van het depot in het daarvoor bestemde bankrekeningnummerveld, waarbij alleen het factuurnummer of andere vrijwaringsindicatie in het omschrijvingveld wordt vermeld (zoals nu bij de g-rekeningen).

Reactie Belastingdienst (B/CA):
Vanuit betalingsverkeer bezien, wordt geadviseerd deze keuze zeker niet te maken, omdat de oplossing nog zeker geen proven technology betreft. (Er vindt echter binnen het project nog overleg plaats over deze door Centric voorgestelde maatregel.)

4.8.2 Vermindering vertraging in de verwerkingsnelheid

De verwerkingssnelheid van overboekingen wordt negatief beïnvloed door de batchprocessen van het Geld Verkeer Systeem (GVS) en de FOS-koppeling tussen DPS en de Belastingdienst. Om deze vertragingen te beperken stelt Centric voor om GVS tussen DPS en de ING uit te halen. Door DPS zelf rechtstreeks aan de betaalfabriek van de ING te hangen, leidt dat volgens Centric tot een versnelde bijna "online" verwerking van transacties binnen DPS.

Reactie Belastingdienst (B/CA):
Een rechtstreekse verbinding tussen DPS en ING (dus niet via GVS) wordt sterk afgeraden. Juist door GVS is het als Belastingdienst mogelijk om de betaalstroom te beheersen en in control te zijn. GVS is dè poort naar de bancaire wereld. In de architectuur wordt dit dan ook zichtbaar doordat alle in- en uitgaande betalingen via 1 kanaal worden gecommuniceerd. De zeer beperkte stroom true international betalingen (<0,001%) die via een alternatief proces worden geïnitieerd, zullen in 2015 ook hierin worden ondergebracht. Een extra kanaal is dan ook zeer ongewenst (los nog van de contractuele afspraken die hierover met ING zijn gemaakt). Wel is het mogelijk om de berichtenstroom als intradagberichten bijvoorbeeld MT942 via GVS naar DPS te laten verlopen. De vertraging die optreedt is dan zeer beperkt.

4.8.3 Vereenvoudiging inrichting DPS

Voor verdere simplificering van de inrichting van DPS en om de gangbare praktijk bij de Belastingdienst te handhaven stelt Centric tevens voor dat LB/OB-betalingen uit DPS op de oude gangbare manier alleen naar de betreffende bankrekeningen van de Belastingdienst bij de ING zouden moeten plaatsvinden. Dit in plaats van deze via de nieuw op te zetten interne DPS/COA-koppelingen te laten lopen. Daardoor zouden de aanpassingen van de oude COA en achterliggende BD-systemen en de aanpassing van de processen van heffing en inning uitgesteld en in elk geval minder groot kunnen worden.

Reactie Belastingdienst (B/CA):
Betalingen vanuit het depot via het reguliere betalingsverkeer laten verlopen in plaats van het opzetten van een interne koppeling DPS/COA wordt sterk afgeraden. Dat zou betekenen dat de Belastingdienst geld op de geldmarkt zou moeten inkopen om vervolgens naar een ander eigen bankrekeningnummer over te maken, om het geld vervolgens weer te moeten gaan verkopen. Daarbij zal de boekdatum in dit geval uitkomen op 'D+3', terwijl in het geval van een interne koppeling de boekdatum 'D' is. De koppeling tussen DPS en COA is inmiddels door het project gerealiseerd.

4.8.4 Onderzoek Auditdienst Rijksoverheid

Met de Audit Dienst Rijk (ADR) zijn afspraken gemaakt om een tweetal onderzoeken uit te voeren naar de risico's van DPS, te weten:

- In hoeverre de op te leveren dienst depotsetlsel maatregelen bevat voor het waarborgen van betrouwbaarheid van de mutaties in het depotstelsel en de stand van de individuele posities van de vrijwaringsrekening van bedrijven.

De ADR doet een aantal aanbevelingen om de onderzochte documenten, zoals het Procesontwerp Inning, te completeren met ontbrekende gegevens. In dat kader adviseert ADR:

- De financiële feiten juist en volledig op te nemen en te waarborgen dat deze integraal in de bouw cq. Inrichting van het systeem DPS worden opgenomen.
- Een risico-analyse per proces op te nemen in het ontwerp en de daarbij behorende beheersmaatregelen te definiëren.
- In het ontwerp voor alle processen aan te geven door welke rol deze wordt uitgevoerd.
- Het ontwerp zodanig aan te passen dat duidelijke functiescheiding wordt gerealiseerd tussen "voorstel wijzigen depot" en de "autorisatie wijzigen depot".
- In het ontwerp invulling aan de bedrijfsregels en parameters te geven, waarmee voldoende richting wordt gegeven aan de bouw en inrichting van het depotstelsel.
- De beheersaspecten te beschrijven zodat op basis hiervan een adequate inrichting van het Depotstelsel kan plaatsvinden.

Het project, bij monde van IMB en B/CA heeft in een reactie op deze bevindingen aangegeven dat het Procesontwerp Inning inderdaad nog niet volledig is omdat het nog in bewerking is. Men zal de bevindingen zo veel mogelijk meenemen in de definitieve versie van dit ontwerp.

5. Alternatieve oplossing G-rekening 2.0

Met de specialisten van de Belastingdienst en de banken is uitvoerig gesproken over mogelijke alternatieve oplossingen waarmee de vrijwarende storting op een efficiënte en duurzame wijze gerealiseerd zou kunnen worden. Allereerst is nagegaan op welke wijze deze problematiek in andere landen wordt opgelost. Vervolgens is een aantal opties onderzocht op de consequenties en op de voor- en nadelen. De alternatieve oplossing G-rekeneningen 2.0 welke het beste voldoet aan de requirements, is voor zover mogelijk in het krappe tijdsbestek van dit onderzoek nader uitgewerkt en voorzien van een globale impactanalyse. De overige alternatieve oplossingen zijn slechts op hoofdlijnen onderzocht en opgenomen in de bijlage 6.

5.1 Aanleiding G-rekeningen 2.0

De Belastingdienst heeft sinds 2007 naar de banken gecommuniceerd dat de G-rekeningen zouden worden vervangen door het depotstelsel. Omdat de beoogde implementatie zou liggen voor de invoering van SEPA hebben de banken uitsluitend de noodzakelijke aanpassingen aangebracht, maar zijn de G-rekeningen doorgaans niet meegenomen in de SEPA-migratieprojecten en derhalve niet toekomstvast gemaakt. In verband met vertraging van de geplande oplevering van het depotstelsel, heeft de Belastingdienst de banken meerdere keren verzocht de G-rekeningen nog langer te blijven ondersteunen. In het kader van het heroriëntatie-onderzoek is gebleken dat de banken bereid zijn mee te werken aan de realisatie van de oplossing G-rekeningen 2.0 als alternatief voor DPS.

5.2 Werking G-rekeningen 2.0

Een alternatieve oplossing voor het realiseren van vrijwarende stortingen is de toekomstvaste en efficiënte inrichting van het G-rekeningenstelsel, waarbij het huidige, veelal papieren proces wordt vervangen door een geautomatiseerde oplossing die mogelijk gefaseerd kan worden ingevoerd. Net als bij de DPS oplossing zullen de huidge WKA-depots hiermee kunnen worden beëindigd. In bijlage 1 worden de processtappen op hoofdlijnen beschreven, alsmede de consequenties hiervan voor de verschillende stakeholders.

5.3 Voordelen G-rekeningen 2.0

- Geen transitie nodig.
    - Ondernemers behouden hun bestaande G-rekening.
    - Softwarebedrijven hoeven geen aanpassingen uit te voeren.
    - Ondernemers behouden eventuele rentecompensatie bij hun bank.
    - Doorlooptijden van betalingen naar G-rekeningen blijven gelijk.
    - Belastingdienst en banken hoeven G-rekeningen niet om te zetten naar depots.
- Verantwoordelijkheden blijven gelijk en sluiten aan op de kerntaken.
    - Betalingsverkeer operations blijft de verantwoordelijkheid van de banken.
    - Beoordeling verzoeken en toezicht blijft verantwoordelijkheid Belastingdienst.
    - Geen contracten voor technisch en functioneel beheer met derden nodig.
    - Geen nieuwe aanbesteding nodig.
- Verbetering van bestaande proces.
    - Huidige papieren aanvraagproces wordt vervangen door een geïntegreerd en geautomatiseerd proces.
    - Doorlooptijd van het deblokkeringsproces kan conform DPS tijdlijnen teruggebracht worden tot 5 werkdagen.
    - Huidige WKA-depots worden beëindigd.
- Beter toezicht mogelijk door actueel inzicht in rekeninginformatie op dag basis.
    - WKA rapportage vervangen door de reguliere rapportage (MT940/CAMT).

5.4 Nadelen G-rekeningen 2.0

- Investeringen
  - Belastingdienst dient huidige handmatige WKA-verwerkingsproces en WKA-rapportage te automatiseren.
  - Banken dienen G-rekeningen in nieuwe SEPA-systemen onder te brengen.
  - Contract met Centric dient ontbonden te worden.
  - Software bedrijven dienen mogelijk gecompenseerd te worden voor de investeringen op basis van de afgegeven specificaties door de Belastingdienst.
  - Afschrijven huidige investeringen in DPS.
- Wetswijziging noodzakelijk
  - Aanpassing van de uitvoeringsregeling.
  - Bij een keuze voor een wettelijk pandrecht, dient dit opgenomen te worden in de IW1990. Dit vraagt dus om een wetswijziging.
  - Bij een keuze voor een automatische incasso zonder storneringsmogelijkheid, dient dit ook te worden vastgelegd in de regelgeving.
- Herstelwerkzaamheden noodzakelijk.
  - Door DPS project aangebrachte systeemwijzigingen dienen hersteld te worden.
  - Koerswijziging uitleggen aan politiek en andere stakeholders.
  - Herprioritering van de ontwikkel –en implementatieagenda van de Belastingdienst.
- Minder grip van Belastingdienst op financiële stromen.
  - Alleen ambtelijk ingrijpen in G-rekeningen mogelijk indien toepasding van de zakelijke incasso ingericht wordt voor de G-rekeningen.
  - Rentevoordeel Belastingdienst verdwijnt.
- Imago Belastingdienst
  - Indien het huidige project DPS wordt gestopt zal extra aandacht geschonken moeten worden aan:
    - de motivatie van de medewerkers die jarenlang aan dit project hebben gewerkt.
    - de communicatie naar de markt waarin de strategische keuze wordt toegelicht.

5.5 Risico's G-rekeningen 2.0

Onderstaand worden de verschillende risico's van deze alternatieve oplossing beschreven. Indien gekozen wordt voor deze optie zal tijdige realisatie een belangrijk projectrisico zijn. Alleen indien het project dat deze oplossing dient te realiseren de hoogste prioriteit krijgt, is implementatie op 1 januari 2016 mogelijk. Dit betekent een noodzakelijke herweging van de projectenportefeuille Inning voor 2015.

5.5.1 Strategische risico's

De bank blijft bij G-rekeningen 2.0 verantwoordelijk voor het betalingsverkeer, terwijl de Belastingdienst verantwoordelijk blijft voor het beoordelen van verzoeken voor deblokkering en opheffen van een G-rekening, alsmede voor het toezicht op het gebruik van de G-rekeningen. De bestaande verouderde systemen en lokale applicaties worden vervangen door een centrale G-rekeningen administratie.

5.5.2 Operationele risico's

Beschikbaarheid (tijdigheid, continuïteit en robuustheid)

De ondernemer meldt zich voor alle verzoeken, zoals het aanvragen van een nieuwe G-rekening, het vrijgeven van saldi (deblokkeren) en het opheffen van een G-rekening aan via zijn Persoonlijk Domein Ondernemer op de site van de Belastingdienst. Dit betekent dat

deze verzoeken ter beoordeling binnen de Belastingdienst geleid moeten worden naar de juiste persoon/ afdeling. De beoordelingsresultaten dienen vervolgens gecommuniceerd te worden met de ondernemer en zijn bank. Hiervoor dienen workflowprocessen alsmede veilig en digitaal berichtenverkeer tussen Belastingdienst en bank ingericht te worden. Voor het raadplegen van zijn G-rekening en voor het initiëren van betaalopdrachten meldt de ondernemer zich net als in de huidige situatie, aan via de site van zijn eigen bank met behulp van de reguliere inlogtokens. Dit heeft als consequentie dat de verwerking conform de reguliere betalingsverkeer tijdlijnen verloopt. Verzoeken voor deblokkering doet de ondernemer via zijn Persoonlijk Domein Ondernemers (PDO) van de Belastingdienstsite. Dit digitale verzoek verkort de doorlooptijd met twee tot drie dagen, ten opzichte van de huidige papieren aanvraag.

Integriteit (juistheid, volledigheid en geautoriseerdheid van transacties)
Doordat ondernemers bij het overboeken van bedragen vanaf hun vrije rekening naar een G-rekening van een onderaannemer, het G-rekeningnummer dienen in te voeren, vindt direct bij de debetbank een controle plaats of het een bestaand IBAN is. Overigens zonder dat wordt gecontroleerd of het IBAN behoort bij de beoogde onderaannemer. De banken dienen er, net als in de huidige situatie zorg voor te dragen dat bij overboekingen ten laste van een G-rekening, de tegenrekening uitsluitend een andere G-rekening of een rekening van de Belastingdienst is. De Belastingdienst dient te controleren of belastingbetalingen vanaf een G-rekening betrekking hebben op het gekoppelde LB/OB-nummer. Hiertoe dient zij een overboeking die afkomstig is van een G-rekening te herkennen.

Vertrouwelijkheid (geautoriseerde toegang, geen lekken van informatie)
De toegang van de ondernemer tot zijn G-rekening vindt plaats via de site van de eigen bank met behulp van reguliere inlogtokens. Toezicht op het gebruik van de G-rekeningen door de Belastingdienstmedewerkers vindt plaats aan de hand van reguliere rapportages (in format MT940/CAMT berichten) welke door de banken op dagbasis beschikbaar worden gesteld. Deze reguliere rapportage op dagbasis vervangt de huidige maandelijkse WKA rapportage, zodat de regiomedewerkers t.b.v. toezicht op de G-rekeningen de beschikking hebben over actuele gegevens. Hiervoor dient een applicatie ontwikkeld te worden.

Procesbesturing (workflow werkvoorraad, inzicht in status van verzoeken en mutaties, werkvoorraad en behandeltijden)
De Belastingdienst dient processen in te richten om de juiste routering van verzoeken te realiseren. Zowel naar medewerkers die de beoordeling uitvoeren, als naar de banken die op basis van de beoordelingsresultaten bepaalde acties dienen uit te voeren (zoals het openen of opheffen van een G-rekening). Tevens dienen besturingsprocessen ingericht te worden die inzicht geven in de werkvoorraad van verzoeken en de status van betalingsopdrachten. (zie schematische weergave in bijlage 3)

Herstelprocedures (foutieve boekingen en onverschuldigde betalingen)
De autorisatie van overboekingen welke geïnitieerd zijn door de G-rekeninghouder, vindt binnen de banken plaats. Dat betekent dat foutieve boekingen hersteld dienen te worden onder verantwoordelijkheid van de banken in nauwe afstemming met de Belastingdienst. Hiertoe kan gebruik gemaakt worden van de bestaande procedures.

Fraudebeperking (inzicht actuele situatie, rapportages, validaties)
Doordat de banken dagelijks via de reguliere MT940/CAMT berichten rapporteren over alle mutaties en saldi van de onderliggende G-rekeningen hebben de medewerkers van de Belastingdienst welke belast zijn met het toezicht op de G-rekeningen een actueel inzicht in

de saldi en mutaties op deze G-rekeningen. Om gestructureerde analyse te kunnen uitvoeren en bijvoorbeeld queries te kunnen draaien, zullen de rapportage gegevens verzameld en samengevoegd moeten worden in een te ontwikkelen database/applicatie.

5.5.3 Betrouwbaarheid van de verantwoording

De financiële verantwoording van boekingen tussen de G-rekeningen en van vrije rekeningen naar G-rekeningen, vindt binnen de banken plaats. De verantwoording van de betaalstromen van banken richting de Belastingdienst voor het doen van belastingbetalingen vindt plaats via Geldverkeer systeem volgens de reguliere processen.

5.5.4 Compliancy

De G-rekeningen worden gehouden door de banken die onder toezicht staan van DNB. De Belastingdienst blijft verantwoordelijk voor de beoordeling van de verzoeken en de inning van de belastingen. Banken richten de validatie voor betalingen ten laste van G-rekeningen zo in dat er geen sprake is van 'IBAN-discriminatie'. Gecontroleerd wordt of de 10^{e} en 11^{e} positie in de IBAN een 9 bevat, in combinatie met de BIC van de deelnemende banken.

5.5.5 Projectrisico

Realisatie van deze oplossing vergt een aantal aanpassingen bij de Belastingdienst en de banken. De Belastingdienst dient een project in te richten waarin diverse disciplines vertegenwoordigd zijn. Omdat het project meerdere Informatie Management onderdelen binnen de Belastingdienst raakt, bestaat er een reëel gevaar dat zo'n project vertraging oploopt. Alleen als dit project de hoogste prioriteit krijgt, zal een tijdige realisatie mogelijk zijn, volgens de specialisten van de Belastingdienst die de globale impactanalyse hebben opgesteld.

De banken dienen de G-rekeningen en de vereiste validatie van betalingen, onder te brengen in hun SEPA-systemen. Daarnaast dienen zij de bestaande maandelijkse WKA-rapportage te vervangen door een rapportage op dagbasis via het aanleveren van MT940/CAMT berichten. Omdat de Belastingdienst tot nu toe naar de banken heeft gecommuniceerd dat het G-rekeningenstelsel vervangen zou worden door het depotstelsel, hebben de banken het toekomstvast maken van de G-rekeningen niet meegenomen in hun SEPA projecten. Indien de Belastingdienst nu zou kiezen voor deze optie dienen de banken alsnog via nieuwe projecten de G-rekeningen onder te brengen in de SEPA systemen. Dit vergt:

- herprioritering van de IT-projectenkalender binnen de banken opdat dit project de hoogste prioriteit krijgt.
- extra investeringen in de vorm van eenmalige projectkosten voor het doorvoeren van de wijzigingen. Uitgangspunt van de banken is dat de Belastingdienst deze investeringen voor haar rekening neemt
- extra doorlopende kosten voor het leveren van rekeninginformatie op dagbasis via MT940/CAMT berichten (enkele centen per bericht). .

5.6 Maatregelen G-rekeningen 2.0

Deze realisatie van deze oplossing zal via een nieuw op te starten project bij de Belastingdienst gerealiseerd moeten worden. Daarbij zal zoveel mogelijk gebruik gemaakt moeten worden van de ontwerpbeslissingen zoals deze zijn gemaakt in het DPS-project. Daarnaast zal het juiste regelgevende kader ingericht moeten worden. De banken dienen in nauwe afstemming met de Belastingdienst de benodigde aanpassingen projectmatig te realiseren. Bovendien dienen de banken er zorg voor te dragen dat de G-rekening 2.0 in

voldoende mate wordt aangeboden in een consistente en eenduidige uitvoering van de G-rekening 2.0, inclusief de rapportageverplichtingen aan de Belastingdienst.

5.6.1 Wetgeving aanpassen

Een keuze voor de G-rekening 2.0 heeft verschillende gevolgen op het gebied van de regelgeving. Hierna volgt een inventarisatie van onderwerpen en thema's die in dat verband aan de orde zullen komen.

Niveau van de wet

- Het wetsvoorstel Depotstelsel treedt niet in werking en de wijzigingen worden teruggedraaid.
- De maatregel uit het de Wet aanpak fraude toeslagen en fiscaliteit[3] inhoudende een verplicht depot voor niet-gecertificeerde uitzendbureaus, moet in een wetsvoorstel worden aangepast. De tekst gaat nu uit van een depot. Dat moet vervangen worden door een G-rekening.
- Indien aanvullende wensen en eisen voortvloeien uit het ontwerp van de G-rekening 2.0, zal dat nader onderzoek vergen naar het maatschappelijk en politiek draagvlak en naar overige randvoorwaarden waaraan de G-rekening 2.0 moet voldoen. Deze wensen en eisen zullen mogelijk leiden tot aanpassing in de wetgeving . Voorbeelden van thema's die in dat kader aan de orde zullen komen zijn:
    - Wettelijk pandrecht op het saldo op de G-rekening.
    - Incasso van de G-rekening via een Zakelijke niet storneerbare incasso.

Niveau van de uitvoeringsregeling

- De Uitvoeringsregeling inleners-, keten- en opdrachtgeversaansprakelijkheid 2004 moet worden aangepast:
    - Integratie binnen de huidige bestaande Uitvoeringsregeling Invorderingswet 1990.
    - Vervanging van de driepartijenovereenkomst tussen bank, Belastingdienst en ondernemer, naar een tweepartijenovereenkomst tussen bank en ondernemer bij invoering van een wettelijk pandrecht.
    - Algemene update van de regeling.

5.6.2 Investeringen

De banken en de Belastingdienst hebben op basis van de globale procesbeschrijving een schatting uitgevoerd van de maakbaarheid en haalbaarheid van deze optie. Conclusie van zowel de banken als de Belastingdienst is dat de oplossing zeker maakbaar is, omdat het bij de processen en benodigde systemen gaat om bewezen technologie. Het benodigde budget varieert per bank maar wordt voor het realiseren van de basis functionaliteit waarmee de continuïteit van de G-rekeningen kan worden gegarandeerd ingeschat op ca € 2 miljoen (schatting van de banken die 99% van het aantal G-rekeningen afdekken). De Belastingdienst schat het projectbudget in op € 3,1 miljoen (exclusief de afkoopkosten en herstellen van door DPS aangebrachte wijzigingen). Dit betreft zeer globale ramingen met een grote onzekerheidsmarge. Naast de eenmalige kosten dient rekening gehouden worden met de doorlopende kosten van de rapportage via de MT940/CAMT berichten van enkele centen per bericht. Omdat deze kosten per bank verschillen, zullen de banken zelf moeten besluiten op welke wijze men dit wenst mee te nemen in de tarifering van de G-rekening.

[3] Dit wetsvoorstel maakte deel uit van het Belastingplanpakket 2014.

5.6.3 Gefaseerde implementatie

Omdat er voor de ondernemingen en softwarebureaus geen merkbare wijzigingen optreden is een gefaseerde invoering van deze oplossing mogelijk. Banken kunnen hun G-rekeningen en validatie daarvan in de nieuwe SEPA-systemen onderbrengen zonder dat men direct afhankelijk is van de andere banken of van de inrichting van de Belastingdienstsystemen. Tevens kunnen de banken overstappen van de handmatige WKA-rapportage naar de verzending van de reguliere MT940/CAMT berichten, zodra de Belastingdienst hiervoor een 'ontvangstpunt' heeft ingericht.
De banken stellen als voorwaarde dat de Belastingdienst kan instemmen met een gefaseerde implementatie per bank gedurende een nog nader te bepalen periode, welke voor enkele banken mogelijk doorloopt in 2016. Eventuele consequentie voor de instroom van nieuwe toetreders (niet gecertificeerde uitzendbureaus) zal in onderling overleg bepaald moeten worden.

De Belastingdienst dient twee belangrijke systemen in productie te hebben rond 1 januari 2016, te weten de G-rekeningen administratie (GRA) en het G-rekeningen Transactie Overzicht (GTO). Omdat er een beperkte directe onderlinge afhankelijkheid is kan men de nieuwe systemen gefaseerd implementeren. Bijvoorbeeld te beginnen met het opleveren van het GTO voor het ontvangen en ontsluiten van de MT940/CAMT berichten van de banken, waardoor de kwaliteit van de informatie voor toezicht op de G-rekeningen verbetert. Om de toestroom van toekomstige nieuwe gebruikers van G-rekeningen (ca. 20.000 niet-gecertificeerde uitzendbureaus en 100.000 ZZP'ers) echter op een verantwoorde wijze te kunnen verwerken, zullen eerst de vernieuwde systemen bij de Belastingdienst en de banken geïmplementeerd moeten zijn. De Belastingdienst zal totdat haar bestaande WKA-proces gedigitaliseerd is, blijven werken met de bestaande verouderde systemen en handmatige processen. In het uiterste geval zal men deze werkwijze wat langer moeten voortzetten indien de oplevering van het GRA systeem zou vertragen.

5.6.4 Herprioritering vereist

Bij de Belastingdienst en de banken moet voldoende capaciteit vrijgemaakt worden om de benodigde aanpassingen te bouwen. Ook moet er ruimte gevonden worden in de releaseplanning om de aanpassingen in gebruik te nemen. Gezien de volle IT-agenda's van de banken en de Belastingdienst zal herprioritering absoluut noodzakelijk zijn om de beoogde implementatiedatum van 1 januari 2016 te kunnen realiseren. De banken geven aan dat uitgaande van de globale specificaties zoals in bijlage 1 zijn verwoord, uiterlijk 31 december 2014 de functionele specificaties voldoende gedetailleerd zijn beschreven om op basis daarvan een concreet realisatie-traject bij de banken te kunnen inschatten en inplannen. In die specificaties dient in ieder geval opgenomen te zijn dat de Belastingdienst (tijdelijk) meerdere interfaces dient te ondersteunen voor:

- het aanvraagproces G-rekeningen (zowel mogelijk via het huidige papieren proces als via de te ontwikkelen digitale werkwijze).
- het kunnen verwerken van rapportage formaten MT940 en CAMT53, naast gedurende de overgangsperiode ook de huidige papieren variant.

Het toevoegen van nieuwe functionaliteit, zoals bijvoorbeeld het door de Belastingdienst gewenste incassoproces, is door de banken niet in de eerste oplevering meegenomen.

6. Toetsing DPS en G-rekeningen 2.0

Bij de toetsing van DPS en de alternatieve oplossing G-rekeningen 2.0 aan de requirements, wordt een kwalitatieve risico-inschatting gemaakt vanuit de volgende invalshoeken; 1. de operationele processen, 2. de beheersbaarheid van de bedrijfsprocessen, 3. de financiële verantwoording en 4. de strategische uitgangspunten. Voor het vaststellen van de hoogte van de risico's is gekeken naar de verantwoordelijkheid voor de betreffende onderdelen in relatie tot de directe invloed van de Belastingdienst op deze processen. Van processen waarvoor de Belastingdienst zelf verantwoordelijk is, doch waarop ze geen directe invloed heeft omdat deze zijn uitbesteed, wordt het risico als hoog gekwalificeerd. Indien de Belastingdienst verantwoordelijk is voor processen die men in eigen beheer heeft, wordt het risico als gemiddeld beoordeeld. Indien de verantwoordelijkheid van de processen bij derden ligt volgt de risicobeoordeling laag. Zie voor een schematisch totaaloverzicht bijlage 4.

6.1 Requirements

Bij de aanbesteding van het nieuwe Depotstelsel werden naast uitgebreide operationele eisen tevens de volgende requirements vastgesteld:

- De oplossing diende per 1 januari 2014 conform de wettelijke vereiste beschikbaar te zijn,
- Het proces van het nieuwe Depotstelsel moet ook zoveel mogelijk geautomatiseerd ondersteund worden,
- De aanbiedingen van betalingen (Transacties) moeten zo veel mogelijk aansluiten bij de verwerking van de reguliere stroom van betalingen aan Opdrachtgever.
- De dienstverlening moet in vergelijking met de voormalige G-rekeningen voor ondernemers gelijkwaardig blijven.

6.1.1 Ondernemerseisen

Afstemming met vertegenwoordigers van de ondernemers gaven nadere invulling aan de kwaliteitseisen van de dienstverlening:

- efficiënte eenvoudige oplossing (werd voor DPS oplossing als volgt gedefinieerd)
    - eenvoudig modern systeem aansluitend op de huidige technologie, zoals elektronisch inlezen van betaalopdrachten,
    - eenvoudige reeks depotnummers ter beperking van fouten door onjuist of geen depotnummer bij storting op vrijwaringsrekening,
- snelle verwerking en informatievoorziening (voor DPS nader omschreven als)
    - verwerking van de betaaltransacties vanuit depot dienen met de zelfde snelheid als normale betaaltransacties verwerkt te worden,
    - snel proces van deblokkeren / vrijgeven,
- aansluitend op praktijksituaties
    - een tijdelijke bouwcombinatie moet met een fiscaalnummer een depot aan kunnen vragen,
    - een ondernemer dient gekoppeld te kunnen worden aan een fiscale eenheid,
- ondersteuning beschikbaar
    - er dient een helpdesk functie beschikbaar te zijn voor ondernemers,

6.1.2 Strategische uitgangspunten

Hoewel bij de besluitvorming in het DPS-traject, de financiële baten een prominente rol speelden, is inmiddels sprake van een veranderde (politieke) context. Concentratie op de kerntaken van de Belastingdienst en vermindering van de complexiteit zijn daarbij centrale

thema's. Hierdoor spelen bij de inrichting van nieuwe systemen onderstaande strategische uitgangspunten zoals verwoord door het MT van de Belastingdienst, een bepalende rol. Nieuwe systemen van de Belastingdienst dienen:

- niet te leiden tot verdere toename van de complexiteit van het systeemlandschap,
- een robuuste inrichting van foutpaden te garanderen,
- bij voorkeur binnen de Belastingdienst door interne medewerkers beheerd te worden,
- niet te leiden tot verzwaring van de administratieve lasten van ondernemers.

6.2 Toetsing Depotservice

Tijdens het onderzoek is aan de hand van gesprekken met managers en specialisten van de Belastingdienst en (product)managers en betaalvereniging, een inventarisatie gemaakt van de risico's van het DPS-project. Het betreft hierbij een kwalitatieve analyse welke gericht is op het ondersteunen van de besluitvorming. Bij de oplossing Depotservice welke gerealiseerd wordt via het project DPS, is sprake van een standaard internetbankpakket dat door de leverancier (Centric) is ingericht en wordt geïntegreerd binnen de werkprocessen en systemen van de Belastingdienst.

Operationele processen

Doordat het DPS systeem extern gehost wordt, zijn de operationele risico's met betrekking tot de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid het hoogst. Het project DPS geeft aan hiervoor afdoende maatregelen genomen te hebben, zowel qua afspraken zoals vastgelegd in de SLA en DAP, als bij de technische realisatie zoals bijvoorbeeld een veilige (FOS) koppeling tussen DPS en de Belastingdienstsystemen. Het team BPRM van de afdeling BCA heeft in nauwe afstemming met de ADR een onderzoek uitgevoerd naar de wijze waarop de requirements correct en volledig zijn vastgelegd in contracten met de leverancier en in de SLA en DAP. Het project is geïnformeerd over de nog missende onderdelen, zoals het toekennen van de managementverantwoordelijkheid voor de beheersing van kwaliteit en het functioneren van de dienstverlening, alsmede het opstellen van een risicoanalyse.

Beheersbaarheid bedrijfsprocessen

Voor de beheersbaarheid van de werkprocessen binnen de centrale administratie van de Belastingdienst, zijn aanvullende maatregelen gedefinieerd welke via RFC's moeten worden gerealiseerd. Gezien de krappe tijdlijnen zullen volgens het project deze RFC's gefaseerd uitgevoerd moeten worden. Het project verwacht de RFC's met de hoogste prioriteit tijdig geïmplementeerd te hebben. Dit wordt bevestigd door de leverancier.

Financiële verantwoording

De huidige DPS-inrichting kent twee risico's met impact voor ondernemers. Ten eerste zullen bij betalingen vanaf vrije rekeningen foutmeldingen ontstaan omdat het factuurnummer en het depotnummer vermeld moeten worden in het vrije veld. Daarnaast ontvangen depothouders pas na twee dagen het bericht van een bijboeking op hun depot welke afkomstig is van een vrije rekening. Voor de financiële verantwoording stuurt DPS dagelijks een bestand geaggregeerde journaalposten naar het SAP-systeem, waarin alle boekingen van en naar depots zijn opgenomen. In de uitvoering van belastingbetalingen van depots naar de Belastingdienst is voorzien middels een koppeling tussen DPS en het inningsysteem COA.
De ADR voert een onderzoek uit naar de wijze waarop het project in opzet afdoende maatregelen heeft genomen voor een correcte financiële verantwoording. Zij heeft in haar tussentijdse bevindingen geadviseerd een aantal ontbrekende onderdelen op te nemen in het procesontwerp. Het project neemt deze bevindingen mee bij het definitief maken van dit ontwerp.

Strategische uitgangspunten
Met DPS neemt de Belastingdienst de verantwoordelijkheid voor de betalingsverkeer operations en klantbehandeling over van de banken en begeeft zich hiermee op een onbekend terrein dat niet behoort tot haar kerntaken. In de organisatie beter bekend als "bankje spelen". Hierdoor importeert de Belastingdienst potentiële problemen welke niet direct gelinkt zijn aan belastinginning en wordt men verantwoordelijk voor en aanspreekbaar op:

- de klantbehandeling van de depothouders, inclusief alle vragen en klachten over de toegang tot en werking van DPS, (foutieve) overboekingen, onduidelijke omschrijvingen, etc.
- de beschikbaarheid van en geautoriseerde toegang tot het DPS-internetbetalingsverkeersysteem.
- de signalering en het herstellen van foutieve boekingen. (onjuiste of te late behandeling zal mogelijk leiden tot onterechte terugbetalingen of het onterecht opleggen van boetes).

Bovendien neemt de complexiteit van het systeemlandschap toe omdat extra voorzieningen moeten worden getroffen voor een veilige en efficiënte FOS-koppeling van DPS met de systemen van de Belastingdienst. Tenslotte vindt de hosting en opslag van gegevens in tegenstelling van de strategische uitgangspunten, extern plaats bij de leverancier.

Conclusie
Met DPS krijgt de Belastingdienst meer grip op de (doorstortingen tussen) depots, hetgeen een positief effect zal hebben op de afname van het aantal fraudegevallen. Bovendien zijn betalingen vanaf een depot direct bijgeboekt bij de Belastingdienst of een ander depot. DPS bevindt zich echter in de hoogste risicocategorie ten aanzien van de operationele risico's omdat de Belastingdienst verantwoordelijk is voor de operationele processen, welke echter extern beheerd worden. Het project geeft aan hiervoor de nodige maatregelen genomen te hebben. Twee risico's met negatieve impact voor de ondernemers, zijn in de huidige systeeminrichting echter niet opgelost;

- foutkans door vermelding van depotnummer in het vrije omschrijvingsveld en
- vertraging van twee werkdagen voordat de ondernemer wordt geïnformeerd over een bijschrijving op een depot welke afkomstig is van een 'vrije rekening'.

Belangrijkste knelpunt van deze oplossing is echter dat met de DPS-oplossing de betalingsverkeerfunctie van de banken wordt overgenomen. Dit sluit niet aan op de Brede agenda waarin de Staatssecretaris van Financiën schrijft dat de Belastingdienst zich gaat concentreren op de kerntaken. Met DPS importeert de Belastingdienst verantwoordelijk-heden die buiten haar directe kerntaken vallen.

6.3 Toetsing G-rekeningen 2.0

Bij deze alternatieve oplossing wordt het bestaande G-rekeningenstelsel op een efficiënte wijze ingericht en voortgezet. Banken administreren de G-rekeningen in hun nieuwe SEPA-systemen en maken voor de rapportage gebruik van de reguliere rekeningrapportage-standaarden MT940/CAMT. De Belastingdienst optimaliseert haar verwerkingsproces en vervangt de handmatige processen en verouderde systemen door een geautomatiseerd proces.

Operationele processen

Omdat de verantwoordelijkheid van de Belastingdienst zich bij deze oplossing beperkt tot het behandelen van verzoeken, registratie van en toezicht op de G-rekeningen, zijn de operationele risico's sterk gereduceerd. De banken blijven verantwoordelijk voor de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van de betalingsverkeersystemen.

Beheersbaarheid bedrijfsprocessen

De besturing van de werkprocessen bij de Belastingdienst zal de kern zijn van de systeemontwikkeling die nodig is om deze optie effectief te kunnen inzetten. Voor de juiste routering van verzoeken is een nieuw te bouwen centrale G-rekeningenadministratie onmisbaar, terwijl voor het toezicht op het gebruik van de G-rekeningen een applicatie nodig is die de bancaire rapportages samenvoegt en ontsluit voor de regiomedewerkers.

Financiële verantwoording

De geldstromen verlopen tussen bankrekening van de ondernemer en de Belastingdienst via het Geldverkeer systeem (GVS). Onderlinge overboekingen tussen de ondernemers vinden buiten de Belastingdienst plaats bij de banken via de G-rekeningen. De banken zijn er conform de huidige afspraken verantwoordelijk voor dat er geen gelden weglekken uit het G-rekeningencircuit, door te waarborgen dat ten laste van een G-rekening uitsluitend bedragen naar andere G-rekeningen of het speciale nummer van de Belastingdienst geboekt kunnen worden.

Strategische uitgangspunten

De verantwoordelijkheid voor het betalingsverkeer ligt bij deze optie geheel bij de banken die de G-rekening aanbieden, terwijl de beoordeling van verzoeken en het toezicht op het gebruik van de G-rekeningen blijft liggen bij de Belastingdienst. Deze verantwoordelijkheden sluiten aan op de kerntaken van beide partijen. De complexiteit van de Belastingdienst systemen kan beperkt worden door het vervangen van de verouderde systemen en lokale applicaties door een centrale G-rekeningen administratie die aansluit op de reguliere workflow systemen. Bij deze optie behouden de ondernemers hun bestaande G-rekeningnummer en is er geen transitie nodig.

Conclusie

Met het toekomstvast maken van de G-rekeningen inclusief de rapportage op basis van de reguliere output formaat, wordt de duidelijke scheiding van verantwoordelijkheden tussen de Belastingdienst en de banken gehandhaafd. Operationele risico's ten aanzien van de betalingsverkeersystemen en -processen blijven liggen bij de banken, terwijl de Belastingdienst verantwoordelijk blijft voor de beheersing van de werkprocessen, het beoordelen van verzoeken en het toezicht op de rekeningen. Deze oplossing, welke gefaseerd ingevoerd kan worden, vergt additionele investeringen om de huidige WKA-processen te automatiseren. Daarnaast dient het wettelijk kader ingericht te worden.

7. Conclusies en aanbevelingen

Tijdens het onderzoek is de coöperatie van alle betrokkenen bij de Belastingdienst de Betaalvereniging, Banken en Leverancier uitstekend geweest. Alle stakeholders hebben de juiste deskundigheid beschikbaar gesteld en actief meegewerkt aan het beschrijven van de risico's en maatregelen alsmede aan het verkennen van alternatieve oplossingen. Het is mogelijk gebleken, ondanks het feit dat het project DPS reeds in de realisatiefase verkeerde en de banken geheel ingesteld waren op het uitfaseren van de G-rekening, toch voldoende mensen te mobiliseren die constructief meedachten over existentiële vragen, zoals 'welk probleem willen we oplossen' en 'sluit de gekozen oplossing wel aan bij de strategische uitgangspunten van de Belastingdienst'.

7.1 Bevindingen

Ten aanzien van het project DPS is sinds de start van dit onderzoek sprake van een sterk verbeterde samenwerking tussen de verschillende betrokken disciplines. Dit leidt er volgens het verantwoordelijke management toe dat een versnelling is waar te nemen in de definiëring van knelpunten en het vaststellen en inplannen van geschikte oplossingen. Tevens is de samenwerking tussen het project en de leverancier verder geoptimaliseerd door heldere afstemming en het maken van duidelijke afspraken.

De belangrijkste reden voor dit heroriëntatie-onderzoek is de veranderde politieke context in combinatie met de zeer lange doorlooptijd van het DPS-project. Hierdoor is sprake geweest van veelvuldige personele wijzigingen bij directe betrokken projectmedewerkers en het verantwoordelijke management. Het DPS-project raakt vele disciplines binnen de Belastingdienst, waarvan de eindgebruikers tijdens de ontwerpfase onvoldoende betrokken waren. Opvallend is dat de kennis over alle aspecten van het DPS-oplossing binnen de Belastingdienst erg gefragmenteerd aanwezig is, zonder dat een of enkele personen het totale speelveld met voldoende diepgang kunnen overzien en aansturen.

De gekozen DPS-oplossing is mede ingegeven door het uitgangspunt van de Belastingdienst, dat zij de functionaliteit welke de banken via de G-rekeningen boden, zou overnemen. Zonder dat voorafgaand aan het definitieve besluit via een bestuurlijk overleg is nagegaan tegen welke condities de banken mogelijk bereid zouden zijn de G-rekeningen te blijven ondersteunen.

7.2 Aanbevelingen

Indien besloten zou worden het DPS project niet voort te zetten, geldt de oplossing G-rekeningen 2.0 als het meest realistische alternatief, omdat deze voldoet aan de meeste van de gestelde requirements. De Belastingdienst en banken blijven zich bij deze oplossing richten op hun kerntaken. Voor de marktpartijen (ondernemingen en softwarebedrijven) treden geen veranderingen op waardoor er geen transitieperiode nodig is. Tevens kunnen de Belastingdienst en de banken kiezen voor een gefaseerde implementatie waarbij er m.b.t. de implementatieplanning, een beperkte onderlinge afhankelijkheid bestaat.

Om de beoogde implementatie datum van januari 2016 te kunnen realiseren zal er echter wel een herprioritering noodzakelijk zijn. Er is ruimte in de ontwikkelagenda en de releaseplanning nodig. Dit geldt zowel voor de Belastingdienst als voor de banken.

Ongeacht de te kiezen oplossingsrichting wordt geadviseerd de in de praktijk ontstane zogenoemde WKA-depots te beëindigen.

De slagingskans van toekomstige projecten zal positief beïnvloed worden indien gekozen zou worden voor een meer gefaseerde implementatie middels kleinere (deel) projecten met een kortere doorlooptijd, waarbij de eindgebruikers een vooraanstaande rol spelen. Functionele uitbreidingen of verbeteringen dienen daarbij via afzonderlijke releases geïmplementeerd te worden.

Intensivering van de strategische contacten tussen het management van de Belastingdienst en de banken (via een structureel bestuurlijk overleg) kan ertoe bijdragen dat in toekomstige situaties, sneller een voor alle stakeholders optimale oplossingsrichting gekozen wordt.

Bijlagen

Bijlage 1 Procesbeschrijving G-rekeningen 2.0

1. Aanvraagproces

- Ondernemer logt in op zijn Persoonlijk Domein Ondernemer (PDO) op de site van de Belastingdienst.
- Ondernemer vult de gegevens in (inclusief KvK nummer)
- Belastingdienst heeft koppeling met Handelsregister ter verificatie van de inschrijving.
- Ondernemer kiest bij welke bank hij al een zakenrekening heeft (indien nog geen zakenrekening dan dient de bank een klantscreening uit te voeren volgens het Know Your Customer principe).
- Automatische beoordeling van aanvraag door het systeem o.b.v. vastgelegde criteria.
- Uitzonderingen doorzetten naar betreffende regio via workflow voor handmatige beoordeling.
- Informatie (status + resultaat beoordeling) door behandelaar toevoegen aan aanvraag en ontsluiten voor Beltel.
- Status +toelichting van de aanvraag ontsluiten via PDO.
- Resultaat beoordeling:
    - Positief resultaat
        - Belastingdienst informeert de ondernemer actief dat voor het betreffende LB/OB nummer een G-rekening geopend kan worden en dat zij de bank hierover heeft geïnformeerd.
        - Belastingdienst informeert via een veilig digitaal bericht de betreffende bank dat men een rekening kan openen voor de aangegeven LB/OB nummers.
        - Bank meldt via veilige digitaal bericht het geopende G-rekeningnummer terug
        - Belastingdienst koppelt G-rekening en LB/OB-nummers van de ondernemer.
    - Negatief resultaat
        - Belastingdienst informeert de ondernemer dat zijn verzoek is afgewezen.
        - Belastingdienst biedt de mogelijkheid aan ondernemer om bezwaar aan te tekenen.

2. Overboekingen vanaf de G-rekening

- Ondernemer logt in bij zijn eigen bank met de bestaande E-identifier en initieert een betaling:
    - Naar de Belastingdienst voor betalen LB/OB
        - Banken bouwen validatie in op beperkt aantal rekeningen van de BD
        - BD controleert op koppeling G-rekening en LB/OB nummer
        - BD verwerkt de betalingen in het inningsysteem COA
    - Naar andere G-rekening
        - Banken bouwen validatie in dat tegenrekening een G-rekening is.

3. Verzoeken Deblokkering/vrijgave saldi

- Ondernemer logt in bij zijn PDO van de Belastingdienst.

- Vult de gegevens in zoals G-rekeningnummer en het bedrag dat gedeblokkeerd moet worden.
- Verzoek wordt voor handmatige beoordeling doorgezet naar betreffende regio via workflow.
- Beoordelaar kan informatie (status + resultaat beoordeling) toevoegen aan verzoek.
- Status en informatie deblokkeringsverzoek is ontsloten voor de Beltel.
- Status +toelichting van het verzoek om deblokkering ontsluiten via PDO.
- Resultaat beoordeling
    - Positief resultaat
        - Ondernemer boekt het voor deblokkade aangevraagde bedrag met speciaal betalingskenmerk over naar de rekening van de Belastingdienst. (of Belastingdienst incasseert bedrag via een niet storneerbare incasso).
        - Belastingdienst boekt na verrekening van eventueel openstaande belastingvorderingen het netto bedrag naar de, bij de BD bekende, vrije rekeningnummer van de ondernemer.
    - Negatief resultaat
        - De Belastingdienst informeert de ondernemer over de afwijziging.
        - De Belastingdienst biedt de mogelijkheid bezwaar aan te tekenen.

4. Verzoeken Opheffen

- Ondernemer logt in bij zijn PDO van de Belastingdienst.
- Ondernemer vult de gegevens in zoals G-rekeningnummer.
- Verzoek wordt doorgezet naar betreffende regio via workflow voor handmatige beoordeling.
- Beoordelaar kan informatie (status + resultaat beoordeling) toevoegen aan het verzoek.
- Status en informatie deblokkeringsverzoek is ontsloten voor de Beltel.
- Status +toelichting van het verzoek tot opheffen ontsluiten via PDO.
- Resultaat beoordeling
    - Positief resultaat
        - Belastingdienst informeert via veilig digitaal bericht de betreffende bank dat men een rekening dient op te heffen en het saldo dient over te boeken naar het rekeningnummer van de Belastingdienst onder vermelding van de gegevens van de ondernemer (speciaal betaalingskenmerk).
        - Na verrekening van de openstaande belastingvorderingen boekt de Belastingdienst het netto bedrag over naar vrije rekening van de ondernemer zoals deze bekend is bij de Belastingdienst.
    - Negatief resultaat
        - Belastingdienst informeert de ondernemer over de afwijzing van zijn verzoek en biedt de mogelijkheid bezwaar aan te tekenen.

5. Rapportage

- Bestaande maandelijkse WKA-rapportage wordt vervangen door de dagelijkse reguliere rapportage zoals door de banken ook geleverd wordt aan haar klanten (MT940/CAMT)
- De Belastingdienst verzamelt deze informatie en ontsluit ze voor haar medewerkers.

6. Consequenties voor stakeholders

Onderstaand is voor de drie stakeholders, te weten de banken, de Belastingdienst en de ondernemers in kaart gebracht welke inspanningen zij dienen te leveren indien deze oplossing zou worden gekozen.

6.1 Banken

Voor de banken betekent de inrichting van een vernieuwd G-rekeningenstelsel dat zij de bestaande en nieuwe G-rekeningen dienen te administreren in de nieuwe SEPA systemen. Bovendien dienen de deelnemende banken een validatiemechanisme in te richten zodat geen gelden weglekken uit het G-rekeningencircuit. En dient de bestaande WKA rapportage vervangen te worden door het aanleveren van de reguliere MT940/CAMT berichten. De wijze waarop dit toekomstvast wordt ingericht wordt nader onderzocht door de banken.

6.1.1 Aanvraagproces:

- Inrichten van veilig en digitaal berichtenverkeer tussen de Belastingdienst en de banken voor het kunnen verwerken van berichten voor het openen van een G-rekening.
- Openen van een G-rekening op basis van veilig en digitaal bericht van de Belastingdienst, voor ondernemers die reeds klant zijn. (Indien aanvragen van G-rekening nog niet bekend is bij de bank, dient eerst klant screening plaats te vinden volgens het KYC principe.)
- Bank geeft geopende G-rekening terug aan de Belastingdienst via een veilig digitaal bericht.

6.1.2 Overboeken t.l.v. G-rekening

- Validatie of tegenrekening andere g-rekening is of rekening van Belastingdienst.
    - Hiervoor worden de volgende alternatieve mogelijkheden onderzocht
        - Alle g-rekeningen worden opgenomen in centrale tabel (toekomst scenario).
        - Controle aan de hand van het 99 nummer op de posities 10 en 11 in de IBAN, in combinatie met het BIC van de banken die G-rekeningen voert.

6.1.3 Deblokkeringsproces:

- Geen consequenties voor de banken indien ondernemer vrijgevallen bedrag zelf dient over te boeken.
- Indien Belastingdienst incasseert met een zakelijke niet storneerbare incasso dient dit gefaciliteerd te worden en dient deze optie in de algemene voorwaarden van de G-rekening opgenomen te worden (ter vervanging van de registratie van de machtiging door de debiteur).

6.1.4 Opheffen proces:

- Inrichten veilig en digitaal berichten verkeer met Belastingdienst voor het kunnen verwerken van berichten.
- Opheffen G-rekening op basis van veilig digitaal bericht Belastingdienst, waarbij saldo wordt overgeboekt naar de Belastingdienst.

6.1.5 Rapportage

- Aanleveren reguliere rekening rapportage (MT940/CAMT) op dagbasis aan datawarehouse van de Belastingdienst en stopzetten huidige maandelijkse WKA-rapportage.

6.1.6 Gevolgen

- Saldi (ca. € 600 mln) G-rekeningen blijven binnen de banken.
- G-rekeningen kunnen commercieel getarifeerd worden.

- Bij gebruik zakelijke B2B incasso door de Belastingdienst, de rekeningvoorwaarden aanpassen, zodat geen verplichte registratie van een machtiging door de debiteur nodig is.
- WKA-rapportage vervalt en wordt vervangen door de reguliere rapportage (MT940/CAMT).
- Huidige papieren aanvraagproces vervangen door geïntegreerd en geautomatiseerd proces.
- Collectief besluit nodig voor het inrichten van de validatie.
- Geen transitie inspanningen om G-rekeningen om te zetten naar depots.
- Optionele oplossing waarbij banken zelf kiezen of ze het product willen voeren.
- Groei van aantal G-rekeningen goed mogelijk.

6.2 Consequenties voor de Belastingdienst

De implementatie van het vernieuwde G-rekeningen stelsel betekent voor de Belastingdienst dat het huidige grotendeels handmatige papieren proces geoptimaliseerd en geautomatiseerd moet worden. Dit kan mogelijk gefaseerd uitgevoerd worden. Bovendien dient de wettekst aangepast te worden, waarbij het depotstelsel vervangen dient te worden door het G-rekeningenstelsel. Om het gebruik van een zakelijke B2B incasso mogelijk te maken, dienen ZZP'ers niet te vallen onder consumenten beschermingsmaatregelen.

6.2.1 Aanvraagproces:

- Digitale aanvraagformulier opnemen in en versturen vanuit PDO.
- Koppeling met handelsregister maken voor de online controle van KvK inschrijvingen.
- Systeem inrichten voor het opslaan van de ontvangen aanvraaggegevens (als vervanger van GRO).
- Automatische beoordeling mogelijk maken door opnemen criteria in het systeem.
- Workflow inrichten voor routing dossiers waarvoor handmatige beoordeling nodig is, naar de betreffende afdelingen/regio's.
- Status en beoordelingsinformatie kunnen toevoegen aan dossier.
- Koppeling maken tussen workflow systeem en BelTel voor beantwoording van ondernemersvragen.
- Status +toelichting van de aanvraag ontsluiten via PDO.
- Ondernemer actief informeren over het besluit van de beoordeling van de aanvraag.
- Veilig en digitaal berichtenverkeer inrichten t.b.v. communicatie met de banken waarin wordt aangegeven dat de bank een G-rekening voor de betreffende ondernemer kan openen.
- Via veilig en digitaal bericht terugontvangen van de bank de informatie over het G-rekening nummer van de ondernemer.
- Koppeling aanbrengen tussen het G-rekeningnummer en de LB/OB-nummers van de ondernemer.
- Bezwaarmogelijkheden opnemen in PDO.

6.2.2 Overboeken t.l.v. G-rekening

- Bij belastingbetaling afkomstig van G-rekening nagaan of LB/OB-nummer gekoppeld is aan de betreffende G-rekening.
- Bij ontbreken koppeling G-rekening- LB/OB-nummers, bedrag terugboeken naar betreffende G-rekening.

6.2.3 Deblokkeringsproces:

- Het digitale aanvraagformulier deblokkering opnemen in en versturen vanuit PDO.
- Systeem inrichten voor het opslaan van de ontvangen deblokkeringsgegevens.

- Workflow inrichten voor routing dossiers voor handmatige beoordeling, naar de betreffende afdelingen/regio's.
- Behandelaar moet status- en beoordelingsinformatie kunnen toevoegen aan het dossier.
- Koppeling maken tussen workflow systeem en de BelTel voor beantwoording van ondernemers vragen.
- Status +toelichting van het verzoekt tot deblokkering ontsluiten via PDO.
- Zakelijke B2B incasso kunnen toepassen voor alle G-rekeninghouders.
- Na verrekening openstaande belasting vorderingen, het nettobedrag overboeken naar het bekende vrije rekening van de ondernemer.
- Bezwaarmogelijkheden opnemen in PDO.

6.2.4 Opheffen proces:
- Het digitale aanvraagformulier 'opheffen' opnemen in en versturen vanuit PDO.
- Systeem inrichten voor het opslaan van de ontvangen 'opheffen' gegevens.
- Workflow inrichten voor routering van dossiers voor handmatige beoordeling, naar de betreffende afdelingen/regio's.
- Status en beoordelingsinformatie kunnen toevoegen aan dossier.
- Koppeling maken tussen workflow systeem en de BelTel voor beantwoording van ondernemers vragen.
- Status + toelichting verzoek opheffen ontsluiten via PDO.
- Belastingdienst informeert via veilig en digitaal bericht de betreffende bank dat men een rekening moet opheffen en saldo over dient te boeken naar de rekening van de Belastingdienst.
- Na verrekening openstaande belastingvorderingen boekt de Belastingdienst het netto bedrag naar vrije rekening van de ondernemer.
- Bezwaarmogelijkheden opnemen in PDO.

6.2.5 Rapportage
- Belastingdienst richt een centraal ontvangstpunt in waar de banken dagelijks hun reguliere rapportages kunnen aanbieden.
- Belastingdienst ontsluit de rekeningrapportage voor analyse door de medewerkers van de regiokantoren. (Analysemogelijkheden voor het ontdekken van mogelijke fraudes)

6.2.6 Gevolgen
- Geen betalingsverkeertaken onder verantwoordelijkheid van de Belastingdienst
- Geen nieuwe aanbesteding nodig
- Actueel inzicht in rekeninginformatie op dag basis
- Geen contracten voor technisch en functioneel onderhoud met derden nodig
- Huidige papieren proces vervangen door geautomatiseerd proces, dat eventueel gefaseerd kan worden ingevoerd.
- Aanpassing van de regelgeving is noodzakelijk: Invorderingswet 1990

6.3 Consequenties voor de ondernemers

Met de inrichting van het vernieuwde G-rekeningenstelsel behoudt de ondernemer zijn bestaande G-rekening en wordt het huidige papierenproces grotendeels geautomatiseerd.

6.3.1 Aanvraagproces
- Aanvraag via PDO vindt geheel digitaal plaats
- Ondernemer tekent de overeenkomst voor de G-rekening met zijn eigen bank, conform de reguliere openingsprocessen.

6.3.2 Overboeken t.l.v. G-rekening

- Inloggen op G-rekening en opdracht voor een overboeking vindt net als nu gewoon via zijn eigen bank plaats.

6.3.3 Deblokkeringsproces

- Verzoek via PDO vindt geheel digitaal plaats

6.3.4 Opheffen proces

- Verzoek via PDO vindt geheel digitaal plaats

Bijlage 2 Impactanalyse Belastingdienst

In deze impactanalyse worden de activiteiten, globale kosten en risico's van een nieuw G-rekeningstelsel in kaart gebracht. Het betreft een eerste raming, waarbij bij een aantal raakvlakken (Ontvangen, Mededelen en Bedrijfsvoering) een schatting is gemaakt.

Impact en oplossingsrichting
De impact is te verdelen over een vijftal onderwerpen, te weten:
- G-RekeningnummerAdministratie (GRA)
- Betalingen op vordering
- Toezicht
- Beheer
- Financiële verantwoording

G-RekeningnummerAdministratie (GRA)
Realiseer een administratie voor gegevens van G-rekeningen binnen de Belastingdienst, waarmee de processen aanvragen, vrijgeven en opheffen van G-rekeningen ondersteund worden. De handmatige taken die hieruit voortkomen worden door middel van workflow management toegewezen aan medewerkers. Alle in te stellen termijnen dienen daarbij geautomatiseerd bewaakt te worden. Er moet regie mogelijk zijn op autorisatie en gebruik van G-rekening (inclusief afgegeven machtigingen) en ook de administratie van afgegeven G-rekeningen per bank moet worden ingericht.

De requirements voor de GRA worden hieronder per proces verder beschreven:

Aanvragen:
Voor het proces aanvragen G-rekeningen moet de ondernemer de mogelijkheid krijgen om zowel online als handmatig op te voeren. Hierbij dienen de volgende gegevens meegegeven te worden: KvK-nummer en banknaam. De ondernemer krijgt de status van zijn aanvraag online teruggekoppeld. Na goedkeuring in de GRA worden de gegevens doorgestuurd naar de gekozen bank. Hier wordt de G-rekening aangemaakt. De status van de aanvraag wordt bijgehouden op het PDO.

Deblokkeren:
Voor het proces vrijgeven van bedragen op G-rekeningen moet de ondernemer de mogelijkheid krijgen om zowel online als handmatig op te voeren. Na goedkeuring in de GRA wordt een niet storneerbare incasso uitgevoerd op het opgegeven G-rekeningnummer van aanvrager. Het geïncasseerde bedrag wordt na verrekening van eventuele schulden uitbetaald.

Opheffen:
...

Ambtshalve acties:
- blokkeren/deblokkeren van een G-rekening
- opheffen depot
- terugstorting igv vermoeden van fraude
- uitwinnen LH/OB of andere belastingschuld

Betalingen op vordering
Realiseer een koppeling voor de verwerking van betalingen op vordering afkomstig van G-rekeningen. Controleer of de betaling is voorzien van een juist betalingskenmerk.

1912699 01770

Afgekeurde betalingen worden geretourneerd naar het rekeningnummer van herkomst. Goedgekeurde betalingen worden aan de Inningsadministratie aangeboden ter verdere verwerking. De betalingen die binnen de Inningsadministratie tot uitval leiden worden tevens geretourneerd naar het rekeningnummer van herkomst.

Financiële verantwoording
Boekhouding gebaseerd op stelsel G-rekeningen. Lijkt op huidige situatie.

Geldverkeer
Realiseer aanpassingen voor de volgende stromen:

- Ontvangen van (niet storneerbare) incasso-opdracht van GRA. Aanmaken incasso-opdracht voor bank.
- Verwerken betalingen op vordering. Controleren herkomst en bestemming mbv uitstap naar GRA. Retourneren "foute betalingen".
- Verwerken (na verrekening) uit te betalen vrijgaves.

Toezicht
Realiseer een koppeling waarmee de door de banken aangeleverde transacties ontvangen gaan worden. De transacties worden opgeslagen in een transactiedatabase. Op basis hiervan wordt ten behoeve van toezicht een datawarehouse ingericht om gegeven uit GRA en de rapportages met elkaar te combineren. Tenslotte krijgen medewerkers toegang tot deze gegevens middels schermen en rapportages.

Beheer
Er wordt dagelijks een vergelijking gemaakt tussen de G-rekeninggegevens in de GRA en de gegevens uit het Datawarehouse

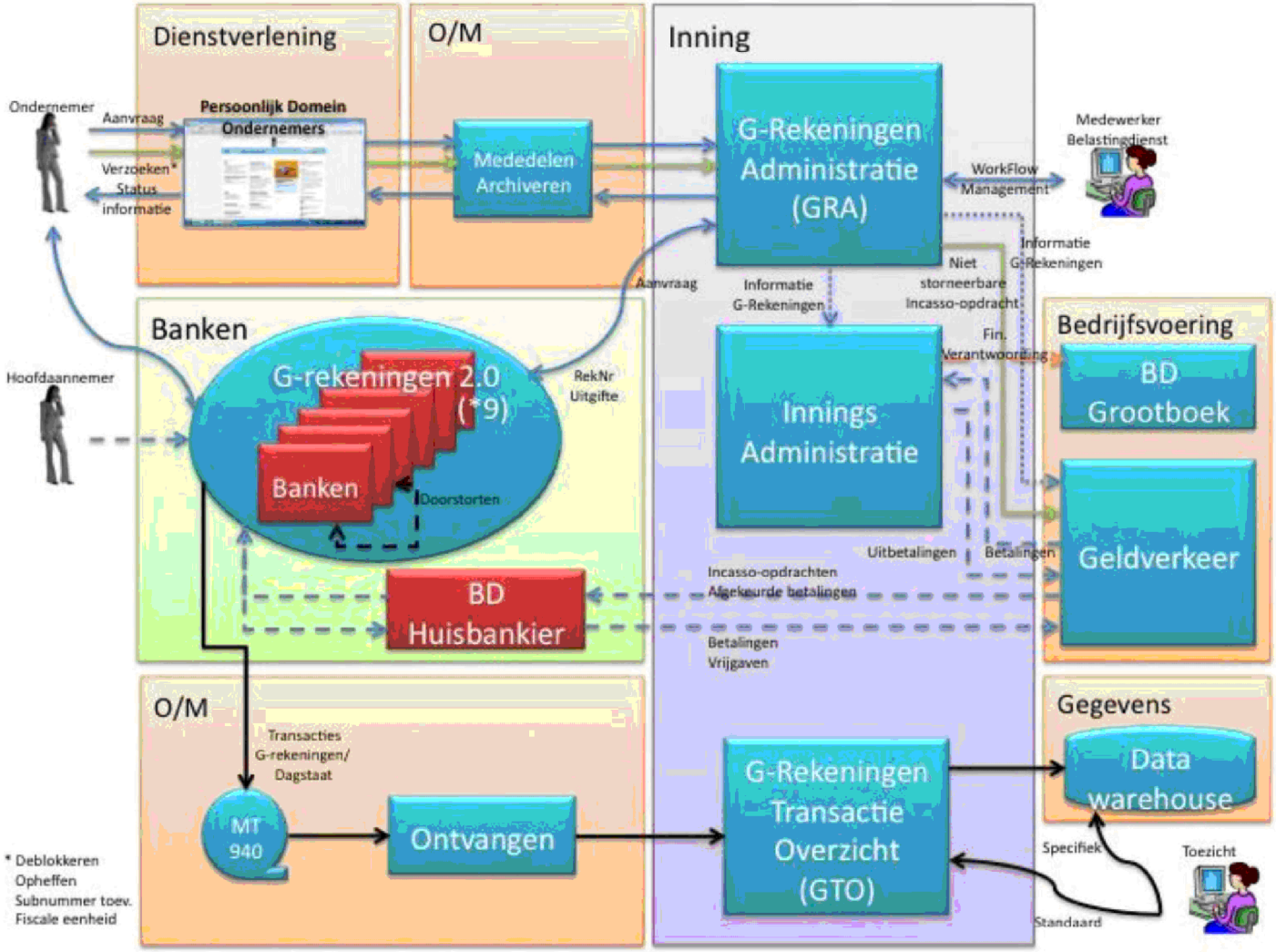
Te verrichten inspanning

Benodigde aanpassingen voor:

Algemeen				
IMB Ontwerp en test Inning	750	BMO	640	480.000
Overall Ontwerp	100	BMO	640	64.000
BCA IM Inning	400	BMO	640	256.000
BCA Uitvoering	500	BMU	640	320.000
Portaal				
- Aanvraag Aanvraagprocedure met keuze voor bank. Terugmelding status aanvraag - Beheeracties Aanvragen zoals deblokkeringsverzoeken, opheffing e.d. Terugmelding status verzoek				
IM/Dienstverlening	100	BMO	640	64.000
BCAO Dienstverlening	150	BMI	840	126.000
Medelen				
BCA O&M	100	BMO	640	64.000
BCAO O&M	150	BMI	840	126.000
Inning				

Inningsadministratie (COA) - Controle op G-Rekening aanwezig - Bepalen retourbestemming (Behandelen evt uitval) - Nieuwe invoerstroom gerichte betalingen en vrijgaves				
BCAO Inning	250	BMI	840	210.000
G-Rekeningen Administratie (GRA) - Workflow - Verzoek data - G-Rek data - Ontsluiting G-Rek data naar COA en GVS - Mail-functionaliteit - Brieven opmaak - Nieuw systeem				
BCAO Inning	550	BMI	840	462.000
G-Rekening Transactie Ontsluiting (GTO) Transactiedata Raadplegen schermen Rapportages Volledigheidscontrole (Dagstaat) Analyse verschillen en correctiemogelijkheden Ontsluiting EDW				
BCAO Inning	450	BMI	840	378.000
Bedrijfsvoering				
Geldverkeer (GVS) - Controle subnr retour - Toewijzen betaling - Vrijgave doorgeven COA - Check vrijgave n.a.v. AI				
BCA Bedrijfsvoering	100	BMO	640	64.000
BCAO Bedrijfsvoering	350	BMI	840	294.000
Inwinnen transactiegegevens				
Transport transactiedata/dagstaat				
BCA O&M	75	BMO	640	48.000
BCAO O&M	125	BMI	840	105.000
Datawarehouse				
Gegevens ETL Extractie, Transformatie & Load Flexibele datamart				
BCA Gegevens	40	BMO	640	25.600
BCAO Gegevens	60	BMI	840	50.400
Totale kosten	2.165	BMO		**3.137.000**
	2.085	BMI		

Bijlage 3 Procesmodel G-rekeningen 2.0



Bijlage 4 Inschatting risico's van de (alternatieve) oplossingen

Risico's \ Alternatieven	Depotservice		Virtuele rekening	Rechtstreekse betaling	G-rekeningen concentreren BNG	G-rekening 2.0
	Extern gehost	Intern gehost		(geen doorstorting)		
Strategisch						
Plaats opslag financiële gegevens	Centric	Belastingdienst	Centric & Bank	Belastingdienst	BNG	Bank
Verantwoordelijkheid betalingsverkeer operations	Belastingdienst	Belastingdienst	Bank	nvt	BNG	Bank
Complexiteittoename belastingdienstsystemen	ja	ja	ja	nee	nee	nee
Politieke risico's	ja	ja	ja	ja	ja (tijdige realisatie)	ja (tijdige realisatie)
Verantwoordelijkheid Operationele bedrijfsprocessen						
Beschikbaarheid (tijdigheid, continuïteit, robuustheid)	Belastingdienst	Belastingdienst	Belastingdienst / Bank	nvt	BNG	Bank
Integriteit (juistheid, volledigheid, geautoriseerdheid van transacties)	Belastingdienst	Belastingdienst	Belastingdienst / Bank	nvt	BNG	Bank
Vertrouwelijkheid (geautoriseerde toegang, niet lekken van informatie)	Belastingdienst	Belastingdienst	Belastingdienst / Bank	nvt	BNG	Bank
Verantwoordelijkheid Beheersbaarheid bedrijfsprocessen						
Procesbesturing verzoeken (aanvraag / vrijgave / opheffen van depot of rekening)	Belastingdienst	Belastingdienst	Belastingdienst	nvt	Belastingdienst	Belastingdienst
Betrouwbaarheid verantwoording						
Controle op fraude en misbruik bij doorstortingen	Belastingdienst	Belastingdienst	Belastingdienst	via aangifte proces	Belastingdienst	Belastingdienst
Herstelprocedures (foutieve boekingen, onverschuldigde betalingen)	Belastingdienst	Belastingdienst	Belastingdienst / Bank	nvt	BNG	Bank
Compliance						
Voldoen aan wet en regelgeving (wft)	Belastingdienst	Belastingdienst	Bank	nvt	BNG	Bank
Aanbesteding noodzakelijk	reeds uitgevoerd	nee	ja	nvt	ja	nee
Projectrisico (tijdige realisatie)	Gemiddeld	Hoog	Hoog	Hoog	Hoog	Hoog

Hoog risico
Gemiddeld risico
Beperkt risico

Bijlage 5 Impact van de (alternatieve) oplossingen

Impact \ Alternatieven	Depotservice		Virtuele rekening	Rechtstreekse betaling	G-rekeningen concentreren BNG	G-rekening 2.0
	Extern gehost	Intern gehost		(geen doorstorting)		
Gevolgen voor huidige G.rekening houder	G-rekening wordt vervangen door nieuw depotnummer	G-rekening wordt vervangen door nieuw depotnummer	G-rekening wordt vervangen door nieuw VIBAN	G-rekening wordt afgeschaft	G-rekening wordt vervangen door nieuw G-rekeningnummer	Ondernemer behoudt zijn bestaande G-rekeningnummer
Toegang tot financiële gegevens door ondernemer	Via BD m.b.v. E-herkenning aan	Via BD m.b.v. E-herkenning aan	Via BD m.b.v. E-herkenning aan	nvt	Via BNG internet bank omgeving	Via zijn internet bank omgeving eigen bank
Snelheid waarmee ondernemer wordt geïnformeerd over bijschrijving op zijn depot/rekening	op Due date +1	op Due date +1	op Due date + 4 tot 5	nvt	op Due date	op Due date
Doorlooptijd deblokkeringsverzoek	5 werkdagen tenzij aanvullend onderzoek is vereist.	5 werkdagen tenzij aanvullend onderzoek is vereist.	5 werkdagen tenzij aanvullend onderzoek is vereist.	Nvt	5 werkdagen tenzij aanvullend onderzoek is vereist.	5 werkdagen tenzij aanvullend onderzoek is vereist.
Consequenties systemen	ADR geeft certificaten af voor veilige koppeling BD en DPS.	CIE neemt applicatie DPS in eigen beheer op de standaard infrastructuur van de Belastingdienst.	Bank levert VR platform dat gekoppeld wordt aan DPS.	Doorgevoerde systeemaanpassingen moeten worden teruggedraaid.	Doorgevoerde systeemaanpassingen worden teruggedraaid. Bestaande handmatige proces wordt gedigitaliseerd.	Doorgevoerde systeemaanpassingen worden teruggedraaid. Bestaande handmatige proces wordt gedigitaliseerd.
Contractuele consequenties	geen	Contract met Centric dient herzien te worden m.b.t. beheer.	Contract Centric moet herzien worden. Mogelijke claims software bureaus ivm uitgegeven specificaties.	Contract Centric moet ontbonden worden. Mogelijke claims software bureaus ivm uitgegeven specificaties.	Contract Centric moet ontbonden worden. Mogelijke claims software bureaus ivm uitgegeven specificaties.	Contract Centric moet ontbonden worden. Mogelijke claims software bureaus ivm uitgegeven specificaties.
Haalbaarheid en maakbaarheid per 1-1-16	ja mits transitie periode beperkt tot 1/2 jaar zonder nieuwe instroom	CIE dient nader onderzoek hiernaar uit te voeren samen met Centric.	Nee. Extra ongewenste toename van complexiteit	Nee. Voorstel leidt tot ongewenst extra liquiditeitsbeslag bij ondernemers.	Nee. BNG kan statutair geen relatie aangaan met private klanten.	ja mits voldoende prioriteit. Er is geen transitiefase nodig.
Communicatie	Uitgebreide communicatie over transitie G-rekeningen naar Depot.	Uitgebreide communicatie over transitie G-rekeningen naar Depot.	Uitgebreide communicatie over transitie G-rekeningen naar VIBAN.	Zeer intensieve communicatie vereist over deze ingrijpende wijziging.	Ondernemers informeren over wijziging bank.	Geen inhoudelijke communicatie nodig.

Bijlage 6 Alternatieve oplossingen

1. Internationale best practices

De fraude met betrekking tot het niet afdragen van LB en OB door uitleners, beperkt zich uiteraard niet alleen tot Nederland. Ook in de ons omringende landen en elders in Europa doet dit probleem zich voor. Op verschillende wijzen trachten de overheden deze praktijken te beperken/stoppen. Rode draad van alle maatregelen is de aansprakelijkheid voor de bestuurders en beleidsbepalers (van ondernemingen) die hun verplichtingen niet nakomen. Ook kan in bepaalde situaties strafrechtelijk worden geacteerd.
De specifieke Nederlandse regelingen omtrent g-rekeningen en rechtstreeks storten bij de Belastingdienst om aansprakelijkheid te voorkomen (= de vrijwarende betalingen) is buiten Nederland niet ingericht. Dat betekent dat er geen best practices in de ons omringende landen die al dan niet in aangepaste vorm, toepasbaar zouden zijn voor de Nederlandse situatie. Wel blijkt dat particulieren en ondernemingen in Zweden een rekening dienen aan te houden bij de Belastingdienst, waar bijvoorbeeld een waarborgsom op gestort moet worden op het moment dat men een huis koopt of bedrijf start. Er vindt echter geen onderling betalingsverkeer plaats tussen de rekeninghouders en er is ook geen relatie tot de beperking van onderlinge (keten)aansprakelijkheid.

2. Sectorfonds

Mogelijk alternatief om de beperking van aansprakelijkheid buiten de wet te halen en geheel door de sector zelf te laten uitvoeren, door bijvoorbeeld het inrichten van een sectorfonds, is in dit onderzoek niet meegenomen omdat na afstemming met de gedelegeerd opdrachtgever vastgesteld werd dat afstemming met (vertegenwoordigers van) ondernemers geen onderdeel uitmaakte van deze opdracht.

3. Invoering Depotservice met interne hosting

Om het operationele risico's van het DPS te verkleinen en beter aan te sluiten op het strategische uitgangspunt, alle data intern op te slaan en bedrijfsprocessen met eigen medewerkers binnen de Belastingdienst uit te voeren, wordt in deze optie de hosting door de Belastingdienst zelf uitgevoerd. Met behulp van de afdeling Centrum voor Infrastructuur en exploitatie (CIE) is onderstaand op hoofdlijnen een beschrijving gegeven van de consequenties van deze oplossing, zonder dat in dit stadium al afstemming hierover heeft plaatsgevonden met de leverancier.

3.1 Werking

Voor de migratie van DPS naar het rekencentrum van de Belastingdienst zijn twee scenario's mogelijk. Eventueel is een combinatie van deze twee ook mogelijk, maar hiervoor gelden nog de nodige onzekerheden en de complexiteit van zo'n combinatie met betrekking tot verantwoordelijkheden en contracten/SLA neemt toe.

3.1.1 Scenario 1. Bare Metal Housing

Bij dit scenario zal de infrastructuur, middleware, databases, DPS sofware, etc. als één geheel worden verhuisd naar het rekencentrum van de Belastingdienst.

Voordelen:
- Mogelijk een snelle/eenvoudige migratie.
- Minder technische koppelvlakken.
  Alleen netwerkverbindingen zouden voldoende moeten zijn.

Nadelen:
- B/CIE kent strenge aansluitvoorwaarden, onbekend is of de omgeving van Centric hier aan voldoet.
- Het betreft een onbekende infrastructuur van een andere leverancier dan B/CIE heeft, waardoor extra kennis en FTE's noodzakelijk bij CIE voor onderhoud en beheer.
- Na bepaalde tijd zal ook deze infrastructuur moeten worden vervangen. Er zal dan toch uiteindelijk naar de B/CIE omgeving gemigreerd gaan worden (wat weer uitkomt op scenario 2).
- Deels zal niet verhuisd kunnen worden. Generieke backup voorzieningen, monitoring etc vanuit Centric kunnen niet mee. Hetgeen een koppeling noodzakelijk maakt met achterliggende systemen van B/CIE. (wat neigt naar scenario 2)

3.1.2 Scenario 2. Functioneel hosten op bestaande Private IaaS/Cloud van B/CIE

In dit scenario zal géén hardware, middleware etc. worden overgenomen door B/CIE. DPS zal als functionele software oplossing worden aangeboden aan B/CIE. Deze functionele oplossing zal worden gehost op de standaard B/CIE Private IaaS/Cloud.

Voordelen:
- Maakt gebruik van een volledige geïntegreerde infrastructuurstack
- Uitwijk, hoog beschikbaar, Backup, hoge netwerk beveiliging, Lifecycle, etc. als standaardvoorziening conform de eisen die de Belastingdienst stelt aan al haar systemen.
- Duidelijke verantwoordelijkheden.
- Weinig tot geen extra FTE voor beheer en onderhoud (DPS wordt als standaard applicatie/omgeving gehost als alle andere Belastingdienstsystemen).
- Toekomst vastere oplossing

Nadelen:
- Technische migratie kan lastiger worden omdat gebruik moet worden gemaakt van de onderliggende CIE-systemen (databases, OS, etc) i.p.v. Centricsystemen.

3.2 Consequenties
De realisatie van deze alternatieve oplossing via een van beide scenario's vraagt om een extra investering aan de kant van de Belastingdienst, welke mogelijk gefaseerd zouden kunnen worden uitgevoerd.
- Vervangen FOS-koppeling (batch) door interne online realtime koppeling
- Extra mankracht en kennis binnen Belastingdienst nodig voor technisch beheer (alleen voor scenario 1)
- Extra mankracht (eenmalig/projectmatig) om Centric omgeving om te zetten naar B/CIE Cloud omgeving (alleen voor scenario 2)
- Aanpassing SLA en contract met Centric.
- DAP afstemmen met Centric voor Software aanpassingen, releases, (3de lijns) incidenten, etc.
- Investeringen (mandagen, geld) regelen voor B/CIE voor uitbreiding IaaS capaciteit en migratie werkzaamheden. (inschattingen nog niet bekend)
- Migratieproject opstarten (doorlooptijd nog niet helder)

3.3 Voordelen
Hoewel de Belastingdienst bij deze oplossing nog steeds eindverantwoordelijk blijft voor de betalingsverkeer operations, heeft interne hosting een aantal positieve effecten:
- Beperking van de operationele risico's doordat externe medewerkers (van de leverancier) geen toegang hebben tot DPS.
- De ondernemers houden toegang tot hun depot via E-herkenning.
- Door het vervallen van de extra beveiligde FOS-koppeling (met batchverwerking) wordt de ondernemer een dag eerder geïnformeerd over een bijschrijving op zijn depot.
- Backups blijven binnen de beveiligde omgeving van de Belastingdienst.
- PKI Overheidscertificaten zijn volledig in beheer van de Belastingdienst, en voldoen daarmee volledig aan de eisen die hier aan zijn gesteld.
- DPS "lift" automatisch mee met de steeds strengere beveiligingseisen en normen die generiek toch al door Belastingdienst worden genomen.
- Er is geen FIM (Federated Identity Management) meer noodzakelijk wat organisatorisch een stuk eenvoudiger wordt.
- (Complex) SLA met Centric zal vele malen eenvoudiger gaan worden. Alleen software onderhoud en support zal nog nodig zijn.
- Meer transparante verantwoordelijkheden (software ontwikkeling en bouw en hosting), dus betere en eenvoudiger besturing over de keten.

3.4 Nadelen
- Aanpassingen op bestaande procesontwerp en inrichting noodzakelijk. Zie de beschreven nadelen per scenario hierboven.

3.5 Risicobeoordeling
3.5.1 Operationele processen
Indien het DPS-systeem binnen de Belastingdienst wordt gehost met eigen medewerkers, vervalt het risico dat externe medewerkers frauduleuze handelingen uitvoeren via het systeem. Uiteraard dient het systeem ook bij interne hosting te voldoen aan de eisen ten aanzien van beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid.

3.5.2 Beheersbaarheid bedrijfsprocessen
Voor de beheersbaarheid van de werkprocessen ten aanzien van de beoordeling van verzoeken en het signaleren en herstellen van foutieve boekingen, gelden dezelfde eisen als bij externe hosting.

3.5.3 Financiële verantwoording
Interne hosting heeft geen invloed op de risico's ten aanzien van de financiële verantwoording. De problemen van verhoogde foutkans door de vermelding van het depotnummer in het vrije omschrijvingsveld, alsmede de vertraging van twee werkdagen bij een overboeking van een vrije rekening naar een depot, blijven ook bij deze optie spelen.

3.5.4 Strategische uitgangspunten
Met de interne hosting van DPS blijft de Belastingdienst verantwoordelijk voor de betalingsverkeer operations en klantbehandeling over van de banken. De complexiteit van het systeemlandschap zal waarschijnlijk minder zijn indien de applicatie draait op de standaard infrastructuur van de Belastingdienst. Er hoeven geen extra voorziening getroffen te worden voor een veilige en efficiënte externe koppeling.

3.6 Conclusie
Indien DPS is geland op de standaard infrastructuur van de Belastingdienst vervalt het risico op frauduleuze handelingen door externe medewerkers. Bovendien is geen externe koppeling noodzakelijk. Bij dit alternatief zijn derhalve de operationele risico's kleiner, maar deze oplossing voldoet niet volledig aan de strategische uitgangspunten van de Belastingdienst, omdat ook bij deze oplossing de Belastingdienst eindverantwoordelijk blijft voor de betalingsverkeer operations.

4. Directe betaling zonder doorstoring

Om de complexiteit en fraudekans van vrijwarende stortingen te verkleinen komt in deze optie het belastingdeel van de factuur in het geheel niet in de beschikkingsmacht van de uitlener. De aannemer betaalt het belastingdeel van een factuur van zijn onderaannemer rechtstreeks aan de Belastingdienst. De Belastingdienst reserveert dit bedrag op naam van de uitlener. Verrekening tussen Belastingdienst en de onderaannemer/belastingschuldige vindt hierbij plaats via het reguliere aangifteproces.

4.1 Aanleiding

De complexiteit van het G-rekeningen en alternatieve depotstelsel wordt met name veroorzaakt door de controle op misbruik van doorstortingen. Aparte werkprocessen zijn nodig voor het monitoren van doorstortingen en voor de routing van verzoeken naar de medewerkers die de beoordeling hiervan uitvoeren (aanvragen en deblokkade/vrijgave) alsmede voor het vastleggen en ontsluiten van deze beoordelingsinformatie.

In de praktijk blijkt dat het doorstorten van geblokkeerd geld naar een andere geblokkeerde rekening/depot regelmatig onrechtmatig gebruikt wordt. Hierdoor verdwijnen bedragen die bestemd (en verpand) waren voor het doen van belastingbetalingen door de uitleners/onderaannemers. Vanuit de verschillende gesprekken met betrokkenen is daarom de gedachte ingebracht de mogelijkheid van doorstorten geheel af te schaffen. Hierdoor vervalt deze fraude mogelijkheid en de controle daarop, waardoor een sterke vereenvoudiging van het proces mogelijk is. Deze optie is kort onderzocht op de mogelijkheden en consequenties.

4.2 Werking

De inlener boekt in dit scenario het belastingdeel van een factuur van zijn onderaannemer direct op de rekening van de Belastingdienst, onder vermelding van een uniek kenmerk van de uitlener (bijvoorbeeld het RSIN nummer). Dit bedrag kan gezien worden als een soort reservering voor de uitlener, waarmee hij zijn belasting kan betalen (grote gelijkenis met het huidige WKA-depot.) Via de reguliere aangifte LB/OB, vindt vervolgens een match plaats tussen het bedrag van de aangifte en het gereserveerde bedrag dat is gestort door de aannemer. Het saldo wordt via de reguliere processen verrekend tussen de onderaannemer en de Belastingdienst. Dat wil zeggen, is de aangifte lager dan het gereserveerde bedrag dan ontvangt de onderaannemer het saldo van de Belastingdienst op zijn rekening. Is de aangifte hoger, dan dient de onderaannemer bij te betalen. Deze werkwijze herhaalt zich indien de onderaannemer op zijn beurt weer werk uitbesteedt. Hij vervult ten opzicht van zijn onderaannemer dan de rol als aannemer.

4.3 Consequenties

Indien gekozen zou worden voor rechtstreekse storting is geen G-rekeningstelsel of depotstelsel meer nodig. Immers de aannemer krijgt vrijwaring voor het bedrag dat hij rechtstreeks heeft betaald aan de Belastingdienst. Omdat deze oplossing een fundamentele wijziging is t.o.v de huidige werkwijze , zal deze uitsluitend in nauwe afstemming met de vertegenwoordigers van de ondernemingen ontwikkeld kunnen worden. Ook zal een aantal technische aanpassingen bij de Belastingdienst nodig zijn om de door de aannemers gestorte bedragen op naam van de onderaannemers, te administreren en hen te informeren over de mutaties op deze reserve. Tenslotte zal de controle verschuiven van het monitoren van doorstortingen en het beoordelen van deblokkeringen, naar de controle op de juistheid van de reguliere aangiftes.

4.4 Voordelen

Deze oplossing waarbij de aannemer rechtstreeks een deel van de factuur betaalt aan de Belastingdienst, zodat de onderaannemer niet de beschikkingsmacht krijgt over deze gelden, heeft de volgende voordelen:

- De verrekening van de gereserveerde belastinggelden vindt plaats via het reguliere aangifteproces.
- Geen G-rekeningen of depotstelsel nodig omdat de Belastingdienst de betaalde gelden reserveert voor de belastingbetalingen van de onderaannemer.
- Het frauderisico als gevolg van doorstortingen verdwijnt omdat doorstortingen niet meer mogelijk zijn. Iedere aannemer betaalt de door zijn onderaannemer verschuldigde belasting zelf rechtstreeks aan de Belastingdienst.
- Geen bezetting nodig voor WKA-administratie of beoordeling verzoeken of controle op doorstortingen. Immers onderaannemers hebben geen G-rekening of depot.
- Vrijkomende controlecapaciteit kan ingezet worden op intensivering van de controle van het reguliere aangifteproces.

4.5 Nadelen

Deze alternatieve oplossing, biedt naast een sterke vereenvoudiging van het proces, een aantal substantiële nadelen/risico's. De belangrijkste bezwaren zijn:

- Er is geen aansluiting tussen het betaalmoment van de facturen en het moment waarop de onderaannemer zijn aangifte doet. De Belastingdienst moet het geld in de tussentijd beheren en kan het geld niet kwijt op een aangifte.
- Indien de uitlener grote delen van het werk opnieuw uitbesteedt aan andere onderaannemer(s), kan een te groot liquiditeitsbeslag ontstaan nu doorstorten niet mogelijk is. Voor de ondernemer wordt het daarmee moeilijker om zelf weer aan zijn financiële verplichtingen te voldoen. In de politieke beoordeling zal dit belang zwaar wegen. De financieringsproblemen van het MKB zijn van groot politiek belang. Afschaffen van de doorstortmogelijkheid kan leiden tot een domino-effect binnen de sector waarbij alle partijen steeds langer op hun geld zitten te wachten. Ook zal het systematisch heen en weer schuiven van geld tussen de Belastingdienst en de onderaanneemers tot de vraag leiden of dit wel een efficiënte en effectieve manier is om het betalen van belastingen en premies in kwetsbare sectoren te verzekeren.
- Het gevaar bestaat dat de onderaannemer een te lage aangifte indient, waardoor hij ten onrechte een te groot deel van het voor hem gereserveerde geld retour ontvangt. De controle op de juistheid van de reguliere aangiftes dient bij dit alternatief geïntensiveerd te worden.
- De mogelijkheden voor aansprakelijkstelling zijn zeer beperkt nadat de Belastingdienst ten onrechte heeft ingestemd met een voorlopige teruggave. De Belastingdienst is nu 'veilig' zolang het geld in het g-rekeningcircuit blijft.
- Risico van insolventie of het moedwillig wegsluizen van geld uit het zicht van de fiscus. Als het geld na een te lage aangifte overgemaakt is door de Belastingdienst naar de vrije rekening en de onderneming failleert, is het geld weg. Dit geldt ook bij het moedwillig wegsluizen van gelden.

4.6 Risicobeoordeling

4.6.1 Operationele processen

Bij deze optie is er geen sprake van G-rekeningen of depot maar dient de Belastingdienst een door de inlener overgeboekt bedrag te reserveren voor de onderaannemer. (vergelijkbaar met het huidige WKA depot.)

4.6.2 Beheersbaarheid bedrijfsprocessen
Verrekening van de gereserveerde bedragen vindt plaats via de reguliere aangifteprocessen. Onderaannemers dienen (t.b.v. reconciliatie) door de Belastingdienst geïnformeerd te worden zodra een bedrag is ontvangen dat bestemd is voor de onderaannemer.

4.6.3 Financiële verantwoording
De Belastingdienst dient t.b.v. de onderaannemer het totaal gereserveerde saldo te registreren. Verrekening van de gereserveerde bedragen vindt plaats door middel van de aangifte door de onderaannemer. Om fraude via te lage aangifte te voorkomen dient de controle op het aangifteproces geïntensiveerd te worden. Omdat er geen relatie bestaat tussen het betaalmoment van de factuur en het moment waarop de onderaannemer zijn aangifte doet, moet het geld onder zich houden en bewaren totdat de belasting afgedragen wordt. Door de levendige praktijk van doorlening en de daarmee samenhangende behoefte aan doorstorten, kan een liquiditeitsprobleem ontstaan bij de onderaannemer(s).

4.6.4 Strategische uitgangspunten
De Belastingdienst concentreert zich bij deze optie op haar kerntaken te weten het inningsproces en de controle op het reguliere aangifte proces. Echter in dit alternatief gaat de Belastingdienst ook geld beheren in verband met het ontbreken van een aanslag waarop het geld afgeboekt kan worden. De gegevens over de bedragen die zijn gestort door zijn opdrachtgevers, worden intern opgeslagen als reservering voor de onderaannemer. Banken spelen in deze optie geen specifieke rol.
De Belastingdienst houdt een groot bedrag aan gestort geld onder zich. Dit geld moet beheerd worden totdat vaststaat wat de belastingschuld is.

4.7 Conclusie
Gezien de ingrijpende wijziging en de beschreven nadelen is de realisatie van deze optie in deze vorm niet uitvoerbaar. Een alternatieve uitvoering van dit basis idee, om het gehele WKA-proces sterk te vereenvoudigen door de fraudegevoelige doorstortingen te schrappen, zou mogelijk nader onderzocht kunnen worden. Bijvoorbeeld in de vorm van een rekeningcourantverhouding tussen ondernemer en Belastingdienst van waaruit de ondernemer zijn belastingen betaalt.

5. Virtual Accounts

Enkele grote banken bieden een Virtueel Account stelsel aan dat gebruikt kan worden als alternatief voor de G-rekeningen.

5.1 Werking

Bij deze optie richt een geselecteerde financiële instelling een Virtual Account stelsel in voor de Belastingdienst dat bestaat uit:

- Een fysieke rekening ten name van de Belastingdienst, waarop alle gelden worden verzameld.
- Virtuele rekeningen (VIBAN) op naam van de betreffende ondernemers, waarop aannemers het belastingdeel voor hun onderaannemers kunnen overboeken. Zodra de betaling de VIBAN raakt, wordt het bedrag doorgesluisd naar de centrale rekening van de Belastingdienst. De VIBAN is slechts een administratieve weergave van de transacties t.b.v. reconciliatie doeleinden.
- Vanaf de VIBAN kan de (onder)aannemer betalingen initiëren ten gunste van de VIBAN van de Belastingdienst of VIBAN's van andere ondernemers. Deze betalingen worden binnen de omgeving van de Belastingdienst door de ondernemer 'klaar gezet', en vervolgens door Belastingdienst als betaalbestand aangeboden aan de financiële instelling die de betalingen administratief verwerkt.

5.1.1 Beoordelen verzoeken

Het aanvragen van een VIBAN doet de ondernemer via zijn Persoonlijke Domein Ondernemer (PDO) op de site van de Belastingdienst. De Belastingdienst beoordeelt deze aanvragen en geeft bij positieve beoordeling, een virtuele rekening uit aan de ondernemer. De financiële instelling stelt hiervoor een uitgebreide range unieke VIBAN's aan de Belastingdienst beschikbaar.
Een (onder)aannemer kan vervolgens verzoeken indienen zoals deblokkade of opheffen van de VIBAN. Dit doet hij via een in te richten potal op de site van de Belastingdienst met behulp van E-herkenning. Deze verzoeken worden geheel binnen de Belastingdienst afgewikkeld en via een door de Belastingdienst te ontwerpen proces voorgelegd aan en beoordeeld door de Belastingdienstmedewerkers.

5.1.2 Initiëren van betaaltransacties

De houder van een VIBAN kan overboekingen initiëren ten gunste van de Belastingdienst voor het betalen van zijn LB / OB. Dit doet hij via de site van de Belastingdienst met behulp van E-herkenning. Bovendien kan hij opdracht geven voor het uitvoeren van betalingen naar andere virtuele rekeningen van onderaannemers binnen het Virtual Account stelsel. De Belastingdienst zorgt voor autorisatie van deze betaling en biedt deze betalingsopdrachten als een betaalbestand aan de financiële instelling aan ter verwerking. De VIBAN's worden vervolgens administratief bijgewerkt door de financiële instelling.

5.1.3 Rapportage

Via de reguliere transactierapportage formats (bijv. MT940 of CAMT) ontvangt de hoofdrekening dagelijks informatie over alle transacties en bijbehorende saldi van de onderliggende VIBAN's. Deze gegevens kan de Belastingdienst ontsluiten voor de houders van de VIBAN's t.b.v. reconciliatie. De rapportage kan tevens op VIBAN niveau geleverd worden.

5.1.4 Klantbeheer

Het klantbeheer zoals het beantwoorden van klantvragen wordt uitgevoerd door de Belastingdienst. De ondernemers dienen zelf de E-herkenning aan te vragen. Omdat niet de

bank maar de Belastingdienst de rekeningen uitgeeft en administreert, vindt de authenticatie via E-herkenning plaats via de site van de Belastingdienst. (Indien de financiële instelling de uitgifte en administratie zou uitvoeren, zou men voor iedere nieuwe klant die nog geen rekening aanhoudt bij deze instelling, een uitvoerige screening procedure moeten doorlopen in het kader van het Know Your Customer principe, CDD toesting etc.)

5.2 Governance

De Belastingdienst is verantwoordelijk voor de beoordeling van de verzoeken (aanvraag, deblokkade en opheffen). Bovendien vindt de authenticatie en autorisatie plaats in het domein van de Belastingdienst via E-herkenning. De Belastingdienst voegt de betaalopdrachten van de (onder)aannemers samen tot een betaalbestand en biedt deze totaalopdracht aan de financiële instelling aan. Hiervoor dient een soort 'internetbank-omgeving' ingericht te worden bij de Belastingdienst. De financiële instelling voert de betalingsopdrachten welke afkomstig zijn van de Belastingdienst uit en werkt de betreffende VIBAN's administratief bij. De financiële instelling rapporteert de mutaties aan de Belastingdienst in de vorm van reguliere rapportage formats.

Deze oplossing betekent dat uitsluitend de betalingsverkeer engine wordt belegd bij een financiële instelling, terwijl de overige betalingsverkeer activiteiten nog volledig onder verantwoordelijkheid van de Belastingdienst uitgevoerd moeten worden.

5.3 Inrichting operationele bedrijfsprocessen

Beschikbaarheid (tijdigheid, continuïteit en robuustheid)
De ondernemer meldt zich aan via de site van de Belastingdienst en initieert daar zijn verzoeken en betaalopdrachten. Dat heeft als consequentie dat de verzoeken binnen de Belastingdienst geleid moeten worden naar de juiste persoon/ afdeling ter beoordeling. Hiervoor dienen workflow-processen beschikbaar te zijn.
De betaalopdrachten voor het betalen van belastingen of overboekingen naar andere virtuele rekeningen worden binnen de Belastingdienst omgeving geïnitieerd door de ondernemer en vervolgens geautoriseerd en als batchbestand aangeboden aan de financiële instelling ter verwerking. Als gevolg van de behandeltijd binnen de Belastingdienst heeft dit als consequentie dat de doorlooptijd van een betaalopdracht enkele dagen (denk aan 3 tot 5 werkdagen) langer wordt.

Integriteit (juistheid, volledigheid en geautoriseerdheid van transacties)
Doordat ondernemers bij het overboeken van bedragen vanaf hun vrije rekening naar een VIBAN van een onderaannemer, het VIBAN nummer dienen in te voeren, vindt direct bij de debetbank (via de MOD97 proef) controle plaats of het een bestaand VIBAN is. Overigens zonder dat wordt gecontroleerd of het VIBAN behoort bij de beoogde onderaannemer. De Belastingdienst dient vervolgens een controle in te richten of belastingbetalingen vanaf een VIBAN betrekking hebben op het gekoppelde LB/OB nummer.

Vertrouwelijkheid (geautoriseerde toegang, geen lekken van informatie)
De toegang tot de VIBAN vindt plaats via de site van de Belastingdienst met behulp van E-herkenning. Toegang tot de hoofdrekening van de Belastingdienst door medewerkers van de Belastingdienst t.b.v. toezicht op VIBAN transacties, dient volgens de reguliere voorschriften van de Belastingdienst ingericht te worden.

5.4 Beheersbaarheid van bedrijfsprocessen

Procesbesturing (workflow werkvoorraad, inzicht in status van verzoeken en mutaties, werkvoorraad en behandeltijden)

De Belastingdienst dient processen in te richten om de juiste routering van verzoeken te realiseren. Tevens dienen besturingsprocessen ingericht te worden die inzicht geven in de werkvoorraad van verzoeken en de status van betalingsopdrachten.

Herstelprocedures (foutieve boekingen en onverschuldigde betalingen)
De autorisatie van overboekingen welke geïnitieerd zijn door de VIBAN houder, vindt binnen de Belastingdienst plaats. Dat betekent dat foutieve boekingen hersteld dienen te worden onder verantwoordelijkheid van de Belastingdienst. Hiertoe dienen aparte procedures ingericht te worden.

Fraudebeperking (inzicht actuele situatie, rapportages, validaties)
Via de dagelijkse rapportage van alle mutaties en saldi van de onderliggende VIBAN's hebben de medewerkers van de Belastingdienst een actueel inzicht in de virtuele rekeningen van de (onder)aannemers. Om gestructureerde analyse te kunnen uitvoeren en bijvoorbeeld queries te kunnen draaien, zullen de rapportage gegevens verzameld en samengevoegd moeten worden in een te ontwikkelen database/applicatie.

5.5 Financiële verantwoording

De betalingsopdrachten naar de aangesloten VIBAN's afkomstig van vrije rekeningen worden direct doorgesluisd naar de fysieke hoofdrekening. Koppeling van deze rekening aan het grootboek van de Belastingdienst geeft inzicht in de binnenkomende betalingen. Betalingen tussen VIBAN's worden in de omgeving van de Belastingdienst geïnitieerd en geautoriseerd. Door deze ('internet bank') omgeving van de Belastingdienst te koppelen aan het grootboek van de Belastingdienst ontstaat inzicht in de onderlinge betaalstroom tussen de VIBAN's.

5.6 Compliancy

De boekingen vinden plaats via de betalingsverkeer engine van de financiële instelling, welke onder toezicht staat van DNB.

5.7 Consequenties voor stakeholders

De keuze voor Virtual Accounts betekent voor stakeholders een aantal veranderingen ten opzichte van het huidige G-rekeningen stelsel.

5.7.1 Ondernemers

Voor ondernemers betekent de invoering van Virtual Accounts:
- men moet E-herkenning aanvragen,
- men ontvangt een nieuw VIBAN als vervanger van de G-rekening via de Belastingdienst,
- men ziet overboekingen afkomstig van andere VIBAN's met enige vertraging,
- toegang tot de VIBAN voor inzicht in actuele stand van de rekening en het initiëren van betalingen vindt plaats via de Belastingdienst site.

5.7.2 Belastingdienst

Voor de Belastingdienst betekent de invoering van Virtual Accounts:
- een portal moet worden ingericht waartoe ondernemers met behulp van E-herkenning toegang krijgen. Zij kunnen daar hun verzoeken en betalingsopdrachten opgeven en inzicht krijgen in het saldo en rekeningverloop.
- workflowprocessen moeten worden ingericht om verzoeken te routeren naar de juiste medewerkers.
- Procesbesturing moet worden ingericht voor inzicht in werkvoorraden en status aanvragen en betaalopdrachten.

- Herstelprocedures moeten worden ingericht voor het herkennen en uitvoeren van herstelboekingen.
- Klantbehandeling processen moeten worden ingericht om vragen van VIBAN houders te kunnen beantwoorden.
- Database/applicatie moet worden ingericht om de dagelijkse rapportages te kunnen verzamelen en samenvoegen voor analyse.

5.7.3 Banken
Voor de banken betekent de invoering van Virtual Accounts:
- geen G-rekeningen meer in bestand.
- vervallen van de maandelijkse WKA-rapportage

5.8 Planning realisatie
Omdat bij de inrichting van een Virtual Account stelsel gekozen moet worden voor één financiële instelling, is een aanbestedingsprocedure noodzakelijk. Voor dit aanbestedingstraject zal minimaal een halfjaar uitgetrokken moeten worden. Nadat alle processen zijn ingericht dient er net als bij het DPS traject een transitieperiode ingepland te worden, waarbij de saldi van de huidige G-rekeningen overgebracht moeten worden naar de nieuwe VIBAN's. De banken kunnen nog geen doorlooptijd aangeven voor het implementatietraject.

5.9 Risicobeoordeling
5.9.1 Operationele processen
Omdat de aanmelding en initiatie van betalingsopdrachten t.l.v. een virtuele rekening in de internetomgeving van de Belastingdienst plaatsvindt, vormt een virtual account stelsel een extra laag bovenop het DPS-systeem. Hierdoor neemt de complexiteit verder toe en zullen de operationele risico's derhalve stijgen.

5.9.2 Beheersbaarheid bedrijfsprocessen
De risico's ten aanzien van de beheersbaarheid van de werkprocessen zijn identiek aan het project DPS omdat de verzoeken tot aanvraag, deblokkering en opheffen op dezelfde wijze behandeld worden als in de DPS-applicatie.

5.9.3 Financiële verantwoording
Met de toevoeging van een virtual account stelsel zal het aantal foutieve binnenkomende betalingen afnemen t.o.v. DPS, omdat direct bij de debetbank gecontroleerd wordt of de tegenrekening een bestaand (virtueel) rekeningnummer is. Overboekingen ten laste van Virtuele rekeningen worden door ondernemers aangemaakt in de internet omgeving van de Belastingdienst, welke deze vervolgens als een totaal betaalbestand doorstuurt naar de virtual account engine van de bank, die voor onderlinge verrekening tussen de virtuele rekeningen zorg draagt. Deze extra processtap leidt tot sterke vertraging in de uitvoering van de overboekingen.

5.9.4 Strategische uitgangspunten
Met de optie van Virtual Account Stelsel blijft de Belastingdienst verantwoordelijk voor de betalingsverkeer operations en klantbehandeling welke niet behoren tot haar kerntaken. Slechts de administratieve verwerking tussen de virtuele rekeningen zou overgenomen kunnen worden door een financiële instelling die dit alternatief aanbiedt. De complexiteit van het systeemlandschap van de Belastingdienst zal echter toenemen omdat een extra laag toegevoegd wordt.

5.10 Conclusie

De alternatieve oplossing Virtual Account Stelsel bevindt zich in de hoogste risicocategorie ten aanzien van de operationele risico's terwijl de oplossing slechts beperkte voordelen oplevert. Het voldoet daarnaast niet aan de strategische uitgangspunten van de Belastingdienst, waardoor deze optie minder geschikt is als oplossing voor de vrijwarende stortingen.

6. G-rekeningen concentreren bij BNG Bank

Bij deze alternatieve oplossing worden alle bestaande en nieuwe G-rekeningen geconcentreerd bij één financiële instelling die geen concurrentiële speler is binnen de zakelijke markt. BNG Bank zou deze rol bijvoorbeeld op zich kunnen nemen, indien de andere banken hiermee zouden instemmen vanwege de mededingingsaspecten.

6.1 Werking

In deze variant kunnen ondernemingen uitsluitend een G-rekening aanhouden bij de BNG Bank, die deze G-rekeningen in haar rekeningcourantsystemen beheert. Gezien haar statutaire bepalingen kan de BNG Bank echter geen contractuele relatie onderhouden met de ondernemingen. De tenaamstelling van deze G-rekeningen zou derhalve moeten luiden 'Belastingdienst inzake <*naam onderneming*>'.

6.2 Consequenties

De BNG Bank is ingesteld op het aanhouden van een kleine hoeveelheid High Value klanten, met grote volumes/omzetten. Concentratie van de G-rekeningen bij de BNG Bank zou een complete wijziging van het businessmodel van de BNG Bank betekenen. Van het leveren van maatwerk aan een beperkte groep overheden naar massaprocessing voor de zakelijke markt. Immers men zou in deze optie verantwoordelijk worden voor de klantbehandeling van zo'n 200.000 ondernemingen (van ZZP'ers en MKB tot Grootbedrijf). Van het openen van rekeningen inclusief de screening en het uitgeven van bankpassen tot het monitoren van de rekeningen en het uitvoeren van herstelboekingen. Omdat de BNG Bank echter niet is ingericht op het ondersteunen van massaprocessen geeft BNG Bank aan deze oplossing geen optie te vinden.

6.3 Voordelen

De concentratie van G-rekeningen bij de BNG Bank biedt de volgende voordelen:

- Softwarepakketen hoeven niet aangepast te worden.
- De verantwoordelijkheid voor het betalingsverkeer blijft bij een bank die onder toezicht staat van DNB. De Belastingdienst beperkt zich tot de beoordeling van verzoeken en het toezicht op de rekeningen.

6.4 Nadelen

- BNG Bank zal haar businessmodel moeten wijzigen van maatwerk voor een beperkt aantal overheidsrelaties naar standaard processen voor een groot aantal zakelijke klanten. BNG geeft aan dit geen reële optie te vinden.
- Ondernemers dienen een nieuw G-rekeningnummer aan te vragen.
- Omdat de BNG Bank geen rechtstreekse relaties kan aangaan met zakelijke klanten zoals aannemers, uitzendbureaus of ZZP'ers, dient de tenaamstelling van de rekening Belastingdienst inzake <*ondernemer*> te worden. De juridische consequenties hiervan zouden nader onderzocht moeten worden.
- Toegang tot de rekening moet plaatsvinden via de site van de Belastingdienst m.b.v. E-herkenning.
- Aanbesteding is noodzakelijk, ook al zou deze optie de goedkeuring krijgen van de bij de betaalvereniging aangesloten banken. Immers in dit alternatief wordt de volledige dienstverlening geconcentreerd bij één marktpartij. Ook andere financiële instellingen, welke geen lid zijn van de betaalvereniging, moeten in staat gesteld worden in te schrijven op het bieden deze financiële service.

6.5 Risicobeoordeling

6.5.1 Operationele processen

Omdat de verantwoordelijkheid van de Belastingdienst zich bij deze oplossing zou beperken tot het behandelen van verzoeken, de registratie van en het toezicht op de G-rekeningen, zijn de operationele risico's sterk gereduceerd. De BNG Bank wordt verantwoordelijk voor de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van het betalingsverkeer systeem en de transacties.
Omdat de BNG Bank echter is ingericht op het administreren en behandelen van een beperkt aantal High Value klanten, zal de behandeling en administratie van een nieuwe grote hoeveelheid Low Value klanten een dermate grote impact hebben dat de BNG Bank aangeeft dat deze oplossing voor haar geen optie is.

6.5.2 Beheersbaarheid bedrijfsprocessen

De besturing van de werkprocessen zal de kern zijn van de systeemontwikkeling die nodig is bij de Belastingdienst om deze optie te kunnen inzetten. Voor de beoordeling van verzoeken is een nieuw te bouwen centrale G-rekeningenadministratie onmisbaar, terwijl voor het toezicht op het gebruik van de G-rekeningen een nieuwe applicatie nodig is die de bancaire rapportage afkomstig van BNG Bank samenvoegt en ontsluit voor de medewerkers welke belast zijn met toezicht op de G-rekeningen.

6.5.3 Financiële verantwoording

De geldstromen verlopen via het geldverkeer systeem (GVS). De BNG Bank is er bij deze oplossing voor verantwoordelijk dat er geen gelden weglekken uit het G-rekeningencircuit, door te waarborgen dat ten laste van een G-rekening uitsluitend bedragen naar andere G-rekeningen of het speciale nummer van de Belastingdienst overgeboekt kunnen worden.

6.5.4 Strategische uitgangspunten

De verantwoordelijkheid voor het betalingsverkeer ligt bij deze optie geheel bij de BNG Bank die de G-rekening aanbiedt, terwijl de beoordeling van verzoeken en het toezicht op het gebruik van de G-rekeningen blijft liggen bij de Belastingdienst, hetgeen behoort bij haar kerntaken. De complexiteit van de Belastingdienst systemen kan beperkt worden door het vervangen van de verouderde systemen en lokale applicaties door een centrale G-rekeningen administratie die aansluit op de reguliere workflow systemen.
Bij deze optie dienen de ondernemers een nieuw G-rekening nummer te openen bij de BNG Bank.

6.6 Conclusie

Met de concentratie van G-rekeningen bij de BNG Bank blijft de verantwoordelijkheid van de Belastingdienst beperkt tot het beoordelen van verzoeken en het toezicht op de G-rekeningen. De BNG Bank dient echter haar businessmodel te wijzigen en wordt verantwoordelijk voor de uitvoering van massaprocessen, die zij vervolgens geheel door haar leverancier zou moeten laten uitvoeren. BNG Bank geeft aan deze alternatieve oplossing geen optie te vinden. Bovendien is deze optie mogelijk in strijd met de mededingingsregels.

Bijlage 7 Overzicht geïnterviewde personen

Naam	voornaam	afdeling
Belastingdienst		
		BCA
		IMB
		CAO
		Bedrijfsvoering
		CIE
		CIE
		Bel
		ADR
		CAO
		ADR
		IMB
		Fiscaliteit
		IMB
		Bedrijfsvoering
		B/CA
		IMB
		IMB
		CAO
		Bel
		Bel
		BCA
		IMB
[redacted]		CFO
		CIE
		CAO
		IMB
		BCA
		BCA
		IMB
		DGBEL
		CAO
		CAO
		CAO
[redacted]		CIO
		IMB
[redacted]		Fiscaliteit
		Bca
		CAO
		BCA
		BCA
[redacted]		IMB
[redacted]		Bel
		ADR
		Bel
		IMB

	B/CA
	CIE

Banken en Betaalvereniging

	BVN
	DB
	ING
	RBS
	BNG
	Rabo
	ABNAMRO
	SNS
	Rabo
	DB
	ING
	DB
	ABNAMRO
	BVN
	ING
	SNS
	ING
	ABNAMRO
	Rabo
	ING
	BVN
	SNS
	DB

Leverancier DPS

	Centric
	Centric
	Centric
	Centric
	Centric
	Centric

Bijlage 8 Huidige WKA proces

De administratieve verwerking van de verzoeken vindt nog grotendeels op de oorspronkelijke handmatige wijze plaats. Waarbij gebruik wordt gemaakt van verouderde systemen, die deels niet meer onderhouden worden (bijv. XP machine) en met behulp van diverse lokale applicaties.

- Ondernemers dienen via hun Persoonlijk Domein Ondernemers (PDO) een papieren formulier in te vullen en op te sturen naar de centrale administratie.
- Binnen het WKA-team worden deze papieren aanvragen gecontroleerd en ingevoerd in het verouderde systeem GRO.
- Vervolgens worden deze formulieren gescand en als mailbijlage verstuurd ter behandeling naar de medewerkers van de regiokantoren.
- Na de goedkeuring via een mailbericht terug ontvangen te hebben, stelt het WKA-team een driepartijen contract op dat ter ondertekening aan de ondernemer wordt toegestuurd.
- Pas nadat de ondernemer dit papieren contract getekend retour heeft gezonden, en dit door de WKA-medewerker in GRO is verwerkt, kan de ondernemer met zijn contract naar de bank om een G-rekening te openen.

Regelmatig wordt daarbij de maximaal toegestane doorlooptijd overschreden en dient het gehele aanvraagproces opnieuw gestart te worden.

Ook de controle op de belastingbetalingen (LB en OB) welke afkomstig zijn van de G-rekeningen wordt grotendeels handmatig uitgevoerd.

- Mutaties uit het Geld Verkeer Systeem (GVS) worden geprint.
- Vervolgens worden deze mutaties handmatig gecontroleerd of de LB/OB-betaling toegestaan is voor het betreffende G-rekeningnummer.
- Indien akkoord worden deze papieren afschriften weer met behulp van een lokale applicatie handmatig ingevoerd in het centrale inning administratie COA.

De WKA-rapportage welke afkomstig is van de banken en Equens wordt geconsolideerd door een inmiddels verouderd systeem bij Cap Gemini en als een CD Rom aangeboden aan de Belastingdienst. Deze informatie wordt vervolgens via een accesbestand beschikbaar gesteld aan de regio's t.b.v. toezicht op de G-rekeningen. In de praktijk blijkt deze informatie echter minimaal twee maanden achter te lopen op de actuele situatie en het biedt de regiomedewerkers geen of onvoldoende inzicht in de omschrijving van de transacties, waardoor deze WKA-rapportage slechts beperkte toegevoegde waarde heeft voor het opsporen van fraude met G-rekeningen. Ook blijkt het dat betalingen afkomstig van buitenlandse IBAN's (afwijkend aantal posities) niet opgenomen kunnen worden in de bestaande WKA-rapportage, waardoor verschillen optreden.

Bijlage 9 lijst afkortingen

ADR	Auditdienst Rijk
BBAN	Basic Bank Account Number
BCA	Centrale Administratie van de Belastingdienst
BelTel	Belastingtelefoon
BVN	Betaalvereniging Nederland
CAMT	Standaard formaat rekeningafschrift SEPA
CAO	Centrum voor Applicatieontwikkeling en Onderhoud
CIE	Centrum voor Infrastructuur en Exploitatie
COA	Centraal Inningsysteem van de Belastingdienst
DAP	Dossier Afspraken Procedures
DNB	De Nederlandse Bank
DPS	Depotservice
ETPM	Enterprise Taxation and Policy Management
FOS koppeling	Veilige koppeling tussen Belastingdienst- en externe systemen
Fte	Fulltime equivalent
GMU	Geïntegreerde Mutatie Uitvoer (Elektronische rekeninginformatie van ING)
GRA	G-rekeningen Administratie (te bouwen voor G-rekeningen 2.0)
GRO	Bestaande G-rekeningen administratiesysteem
GTO	G-rekeningen Transactie-overzicht
GVS	Geldverkeersysteem
IBAN	International Bank Account Number
IMB	Informatie Management Belastingen
KGS systeem	Verouderd systeem voor invoeren van gegevens in COA
LB	Loonbelastingen
LGS	Verouderd systeem voor het verzamelen van WKA-rapportages
MT940	Standaard formaat rekeningafschrift
NVB	Nederlandse Vereniging van banken
OB	Omzetbelasting
OBC	Outline Businesscase
PDO	Persoonlijk Domein Ondernemingen
RSIN	Rechtspersonen en Samenwerkingsverbanden Identificatienummer
SAP systeem	Systemen, Applicaties en Producten in gegevensverwerking
SLA	Service Level Agreement
SMART	Specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden
VIBAN	Virtueel IBAN
WKA	Wet Keten Aansprakelijkheid
WKA depot	Informele reservering bij de belastingdienst voor onderaannemers
WKA rapportage	Maandelijkse mutatie en saldo rapportage G-rekeningen
ZZP	Zelfstandige zonder personeel

Belastingdienst

Aanbiedingsformulier RvB (besluitvormend)

1.	**Korte titel agendapunt**		Uitvoering personele proces Implementatie IA
2.	**Datum behandeling RvB**		9 mei 2016
3.	**Ingebracht door**		☐ *CFO*
4.	**Gevraagde besluit**		Akkoord te gaan met: 1. de gedefinieerde processtappen (implementatiefase, verplaatsingen, mobiliteit, zo nodig afspiegelen en aanwijzen en plaatsen); 2. het bepalen van het afspiegelingsmoment en de vastleggingswijze aan het begin van de implementatiefase; 3. de uitgangspunten: • medewerkers die niet kunnen worden geplaatst, worden aangewezen als verplicht VWNW-kandidaat en ondergebracht bij Switch. Instroom kan gefaseerd verlopen, indien in de implementatiefase is gekozen dit in tranches te doen. • Na afronding van het plaatsingsproces worden beschikbare vacante functies vervolgens opengesteld voor medewerkers die binnen het bereik van de IA vallen. • Medewerkers van Switch (verplichte VWNW-kandidaten en vervolgens medewerkers met variant C) hebben een voorrangspositie bij vervulling van deze vacante functies; 4. beleggen van de uitvoering van de afspiegeling en plaatsing en het ondersteunen van de kwartiermakers bij het programma ORIA (Directie HR Belastingdienst); 5. het als eerste kunnen plaatsen van medewerkers binnen het bereik van de deelreorganisatie in de vrijwillige fase teneinde personele problematiek aan het eind van de implementatiefase te hebben beperkt; 6. de aanpak voor het nader onderzoeken van het plaatsingsmoment op concernonderdeelniveau.
5.	**Eerder behandeld in**		*RvB: d.d 11 maart 2016.*
6.	**Samenvatting / toelichting**		*Betreft een nadere uitwerking van het reorganisatiemodel: ' organisch veranderen zolang dit kan en reorganiseren wanneer dat moet'. In deze uitwerking met beslispunten wordt o.a. aandacht gegeven aan:* - *de personele transitie;* - *implementatiefase optimaal gebruiken voor vormgeving en personele beweging;* - *instrumenten VWNW-beleid, mobiliteit, plaatsingsniveau, plaatsingsproces en afspiegelen.*
7.	**Afgestemd met:**	CFO kolom: Wel/~~niet~~ akkoord	COO kolom: Wel/niet akkoord CIO kolom: Wel/niet akkoord CTL kolom Wel/niet akkoord Anders nl. :
8.	**Vervolgtraject**		JA Aanbieden aan medezeggenschap **JA** *(NB: 23 mei is het laatste formeel overleg met de huidige COR)*
9.	**Communicatie**	Intern	*Na behandeling met de medezeggenschap wordt in de terugkoppeling van de RvB op Intranet, de voorgenomen Webinar in mei/juni, in de voorlichtingssessies met de kwartiermakers en de Management Update aandacht geschonken aan deze nota.*
		Extern	-
10.	**Bijgevoegde stukken**		*Nota Uitvoering personele proces Implementatie IA*

	Aanbiedingsformulier RvB (besluitvormend)		
11.	Contactpersoon		Directeur HR Belastingdienst Programmanager ORIA

Hamerstuk: ~~ja~~/nee

1912699

01770

Ministerie van Financiën

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen

F 0

@minfin.nl

Datum

4 mei 2016

Auteur

Aan

De leden van de Raad van Bestuur

memo

Uitvoering personele proces implementatie Investeringsagenda

Aanleiding

Op 11 maart jl is in uw Raad gesproken over de uitvoering van het personele proces bij implementatie van de Investeringsagenda. Naar aanleiding van uw opmerkingen worden u in dit memo zes beslispunten voorgelegd. Daarbij wordt onderscheid gemaakt naar de procesaanpak voor de personele transitie en aanpalende elementen die meegenomen zouden kunnen worden in de verdere uitvoering.

Personele transitie

Uitgangspunt is dat het personele transitieproces de dynamiek van de veranderingen in de organisatie moeten volgen. De Raad van Bestuur heeft gekozen voor het uitgangspunt organisch veranderen zolang dat kan en reorganiseren wanneer dat moet[1]. Organisch veranderen houdt in het stimuleren van vrijwillige mobiliteit die bijdraagt aan het bereiken van het reorganisatiedoel om zo werkende weg de stip op de horizon te bereiken.

Om te waarborgen dat bij organisch veranderen sprake blijft van een ordentelijk proces en een eenduidige aanpak binnen de gehele Belastingdienst, is het van belang om een aantal kaders vast te stellen voor deze beweging.

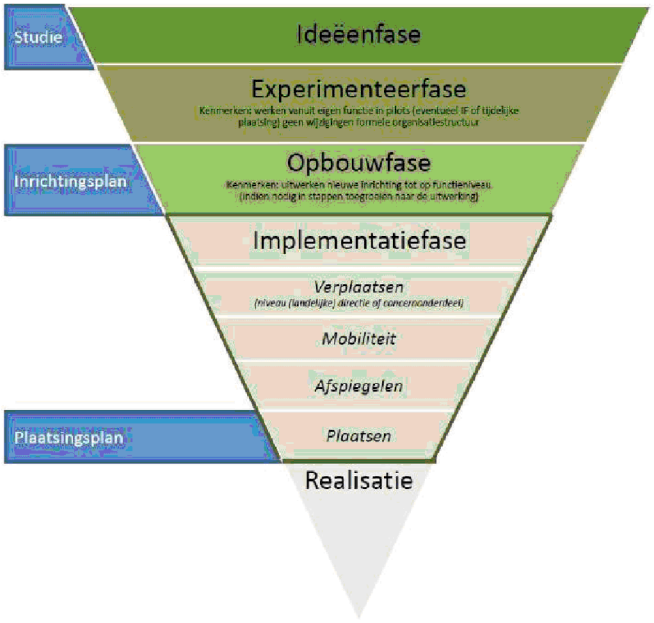
Deze kaders zijn:

- Het fasemodel dat is afgesproken met de COR;
- Ruimte in de implementatie fase is nodig gelet op het innovatieve karaker van de IA;
- Tijd om op basis van vrijwilligheid de personele problematiek op te lossen (zolang er perspectief is op substantieel resultaat maar niet langer 1 jaar);

[1] Dit langs de uitgangspunten van het rechtspositionele kader zoals volgt uit het ARAR.

- Bij onvoldoende vrijwilligheid overgaan naar verplichte aanwijzing

Rekening houdend met deze kaders worden de volgende generieke processtappen voor de personele transitie voorgesteld die zijn ingebed in het fasemodel voor besluitvorming en bespreking met de medezeggenschap:



BESLISPUNT 1:

U wordt gevraagd akkoord te gaan met de gedefinieerde processtappen[2], te weten:

- *Implementatiefase*
- *Verplaatsingen*
- *Mobiliteit*
- *Zo nodig afspiegelen*
- *Aanwijzen en plaatsen*

Het inrichtingsplan vormt het besluitvormingsdocument om de nieuwe organisatie en formatie formeel vast te stellen en omvat daarnaast de implementatiestrategie om de gewenste personele transitie te realiseren. Wanneer het voor de te realiseren personele beweging noodzakelijk is, kan tijdens de implementatiefase gewerkt worden met een addendum op het inrichtingsplan. Hiervan is sprake wanneer de noodzakelijke informatie voor een processtap (bijvoorbeeld afspiegelen) in het initiële inrichtingsplan nog niet vastgesteld is. .

Moment van afspiegeling

---

[2] Niet alle stappen hoeven bij ieder proces te worden doorlopen. Indien met vrijwillige mobiliteit de gewenste uitstroom is gerealiseerd kan de stap afspiegelen worden overgeslagen.

In de PUB zijn afspraken vastgelegd over bepaling van het reorganisatiebereik. De basis hiervoor vormen de werkzaamheden die worden geraakt door de verandering en de medewerkers die deze werkzaamheden verrichten. Voor het moment van bepaling van het reorganisatiebereik voor het afspiegelen zal in overleg met de bonden worden voorgesteld dit te doen aan het begin van de implementatiefase. De uitgangspositie van de medewerkers binnen het reorganisatiebereik wordt op datzelfde moment vastgelegd in een 'foto'. Hierdoor blijft de objectiviteit en de zorgvuldigheid van het plaatsingsproces gewaarborgd.

BESLISPUNT 2:
U wordt gevaagd akkoord te gaan met het bepalen van het moment van afspiegeling en de wijze van vastlegging aan het begin van de implementatiefase.

Indien moet worden overgegaan tot een reorganisatie met verplichte aanwijzing gelden daarbij de volgende uitgangspunten:
- Medewerkers die niet geplaatst kunnen worden, worden aangewezen als verplicht VWNW-kandidaat en ondergebracht bij Switch. De instroom in Switch kan gefaseerd gaan indien in de implementatiefase gekozen is om dit in tranches te doen.
- Na afronding van het plaatsingsproces worden de beschikbare vacante functies vervolgens opengesteld voor medewerkers die binnen het bereik van de Investeringsagenda vallen
- Medewerkers van Switch (verplichte VWNW-kandidaten en vervolgens medewerkers met variant C) hebben een voorrangspositie bij de vervulling van deze vacante functies.

BESLISPUNT 3:
U wordt gevraagd akkoord te gaan met deze uitgangspunten

Ondersteuning
Het programma ORIA (Ondersteuning Reorganisaties InvesteringsAgenda) zal het ondersteunen van kwartiermakers bij het opstellen van het personele deel van de vereiste besluitvormingsdocumenten en de administratieve afhandeling, de procesuitvoering en coördinatie van afspiegelen en plaatsen op zich nemen.

BESLISPUNT 4:
U wordt gevraagd akkoord te gaan met het beleggen van de uitvoering van de afspiegeling en plaatsing en het ondersteunen van de kwartiermakers bij ORIA.

De aanpalende elementen

Mobiliteit
Om de mogelijkheden van mobiliteit te optimaliseren wordt voorgesteld:
In de fase van vrijwilligheid medewerkers die behoren tot het bereik van de deelreorganisatie als eerste in aanmerking nemen voor vacante functies binnen het bereik van de deelreorganisatie. Daarbij worden dan de mogelijkheden bezien om door middel van bij- en omscholing medewerkers in een functie te kunnen benoemen waarbinnen geen boventalligheid bestaat;

BESLISPUNT 5:
U wordt verzocht akkoord te gaan met het als eerste kunnen plaatsen van medewerkers binnen het bereik van de deelreorganisatie in de vrijwillige fase

teneinde personele problematiek aan het eind van de implementatiefase te hebben beperkt.

Plaatsingsniveau
Bij de eerdere bespreking heeft de Raad van Bestuur te plaatsen op concernonderdeelniveau. oorgesteld wordt om het onderzoek het gewenste moment van invoering, voor 1 september 2016 binnen de concernonderdelen te laten plaatsvinden. Het management wordt bij het onderzoek ondersteund door de Directie HR, welke zal zorgen voor eenduidige onderzoeksaanpak en uitwisseling van inzichten. In het onderzoek en besluitvorming de volgende twee varianten te betrekken:

- het concernonderdeel benut actief de effecten van deze maatregelen (flexibiliteit) in de reguliere bedrijfsvoering, of;
- het concernonderdeel gebruikt de effecten alleen bij een deelreorganisatie als gevolg van de implementatie van de Investeringsagenda.

BESLISPUNT 6:
U wordt gevraagd akkoord te gaan met de aanpak voor het nader onderzoeken van het moment van plaatsing op concernonderdeelniveau.

Belastingdienst

	Aanbiedingsformulier RvB (besluitvormend)					
1.	**Korte titel agendapunt**		Verbinding vanuit de CFO-kolom: Business Partner			
2.	**Datum behandeling RvB**		9 mei 2016			
3.	**Ingebracht door**					
4.	**Gevraagde besluit**		*Bij de inrichting van de Bedrijfsvoeringsfuncties is het van belang de verbinding naar alle onderdelen van de Belastingdienst goed te maken. Daartoe is de rol "Business Partner" neergezet. Op enkele plekken binnen de Belastingdienst wordt daar reeds mee gewerkt.* *De rol van Business Partner kan op verschillende manieren worden ingevuld. In bijgaand memo worden diverse varianten kort neergezet. Aan de RvB wordt gevraagd richting te geven aan de voorkeursvariant, waarna deze nader kan worden uitgewerkt in de inrichtingsplannen.*			
5.	**Eerder behandeld in**		*Verkennend besproken in het HR direkteuren-overleg.*			
6.	**Samenvatting / toelichting**		*Indien oplegnotitie is bijgevoegd daar naar verwijzen*			
7.	**Afgestemd met:**	CFO kolom: Wel/niet akkoord	COO kolom: Wel/niet akkoord	CIO kolom: Wel/niet akkoord	CTL kolom Wel/niet akkoord	Anders nl. :
8.	**Vervolgtraject**			Aanbieden aan medezeggenschap		
9.	**Communicatie**	Intern				
		Extern				
10.	**Bijgevoegde stukken**					
11.	**Contactpersoon**					

Hamerstuk: ja/nee

Ministerie van Financiën

Aan de Raad van Bestuur

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen

Datum
04 mei 2016

Auteur

memo

Verbinding vanuit de CFO-kolom: Business Partner

1. Inleiding

De Belastingdienst wordt fundamenteel anders georganiseerd met een verantwoordelijkheidsstructuur gebaseerd op ketens en end-to-end processen. We krijgen daarmee meer oog voor het resultaat van het totaal in plaats van dat van het eigen onderdeel. De spanning daartussen gaat zichtbaar worden.
Daarbij past:

1) Een door de CFO Belastingdienst centraal gestuurde, gedeconcentreerd gevestigde CFO kolom (bedrijfsvoering) inclusief HR- en F-functie.
2) De centralisatie van de HR en F functie binnen de CFO kolom zal alle onderdelen van de COO kolom betreffen.
3) De CIO kolom zal vooralsnog een eigen HR en F functie opzetten die op een termijn van 2 a 3 jaren samengevoegd zal worden met de CFO kolom.
4) De directies Douane, FIOD en Switch hebben vooralsnog hun eigen Bedrijfsvoering inclusief HR en F met een functionele relatie met de directeur F en Hr. De CFO Belastingdienst is eindverantwoordelijk. In de toekomst kan besloten worden tot aansluiting van genoemde dienstonderdelen.

Huidige situatie
Het huidige organisatieonderdeel Belastingen werkt al met business partners (bp's). Er zijn bp's voor F, HR en C(ommunicatie). De CFO/Belastingen en de direkteur HR/Belastingen hebben zitting in het centrale mt. De bp's adviseren de mt's van de segmenten waaruit het onderdeel bestaat en maken geen deel uit van de mt's. De integrale afweging vindt plaats in het centrale mt. De segmenten hebben geen eigen staf.

De BelTel, Toeslagen en CA hebben allemaal een CFO met staf waarbij de CFO in het mt zitting heeft. Ze hebben geen bp's.

Nieuwe situatie
Er komen 4 businessunits GO, MKB, PDB en Tsl. Daarnaast komen er een aantal ondersteunende diensten. Het betreft CAP, BelTel, VT, EHI en Algemeen.

2. Businesspartner

Uitgangspunt is een gecentraliseerde F en HR functie waarbij de onderdelen geen eigen staf meer hebben. Voor de cfo/chro is variatie mogelijk. Een van de rollen die in een gecentraliseerde F en HR kolom van cruciaal belang wordt is de rol die nu wordt aangeduid als de strategisch bp. In deze rol wordt steeds de verbinding gemaakt tussen de business en het HR en F vakgebied. Ook moet rekening worden gehouden met de communicatiefunctie alwaar een zelfde rol mogelijk is. De benaming is nog een punt van onderzoek omdat bp niet de lading dekt van de zwaarte van de functie. Plv directeur F of HR geeft beter de zwaarte van de beoogde functie weer.

2.1) Diverse varianten

Businesspartner A
De bp van F of HR valt hiërarchisch onder de directeur van de centrale directie F of HR. Vanuit die positie adviseert de bp de lijn directies. De bp maakt geen onderdeel uit van de lijndirectie. Dat wil zeggen dat de bp geen stem/zitting heeft in het mt van de lijndirectie. De lijndirecties hebben geen eigen HR en F mensen. Die zijn allemaal onderdeel van de centrale directies. De bp adviseert het desbetreffende onderdeel en kijkt pas daarna naar het concern.
De integrale concern-afweging vindt plaats door de direkteuren F/HR.

Businesspartner B
De bp B verschilt met die in bp A op een cruciaal punt. De bp zit in het mt van de lijndirectie maar valt hiërarchisch onder de directeur HR of F. De bp heeft een onafhankelijke positie tov de lijndirecteur en werkt in beginsel voor het concern. Daarnaast is er een verschil in niveau waarop gefunctioneerd moet worden. Dat komt tot uitdrukking in een hogere schaal dan de bp A. De bp B moet een volwaardig mt lid kunnen zijn.
De integrale concern-afweging wordt door de bp meegenomen in de advisering en wordt bevestigd door de direkteuren F/HR.

Businesspartner C
De bp C is onderdeel van de lijndirectie en valt hiërarchisch onder de desbetreffende lijndirecteur. De bp heeft de focus op het onderdeel en niet of minder op het concern. De bp C kan ook een rol zijn die wordt vervuld door een mt lid naast andere rollen. De staf is centraal georganiseerd onder de directeur F of HR. De bp C heeft een functionele relatie met de staf medewerkers.
De integrale concern-afweging vindt plaats in de RvB door de CFO Belastingdienst.

2.2. Invulling business partner centrale HR en F.
a) Er is geen eigen staf per onderdeel, maar een integrale F en HR organisatie.

b) Bp is de is verbinding tussen de F en HR functie en de business.

c) Mits het een onderbouwde keuze is, is er variatie mogelijk . Dat betreft variatie in:

- het soort business partner. Gecombineerde functies (bp HR, F en Communicatie). De keuze is afhankelijk van de omvang van de organisatie, de managementopgave danwel de veranderopgave alsmede de huidige vormgeving van de functie binnen de huidige dienstonderdelen (overgangssituatie) ;
- in niveau. Het niveau hangt af van de positie van de directeur van het onderdeel waarin de bp moet functioneren. Dat wil zeggen dat de bp een niveau schaal onder de schaal van de lijndirecteur heeft. Daarnaast kan het niveau afhangen van de management- danwel veranderopgave van de functionaris.

d) Deze rol is daarmee tevens een onderdeel van een mogelijk loopbaan-ontwikkel pad om door te groeien tot een andere strategische staf of lijnfunctie in de CFO kolom maar ook in de andere organisatie onderdelen;

e) de Bp F stuurt tenminste een team van business controllers aan. Dit kan functioneel of hiërarchisch zijn.

3. Advies

Gegeven de conclusie uit de investeringsagenda dat alle onderdelen van de organisatie geraakt worden en daarmee centrale sturing gewenst is adviseer ik om te kiezen voor bp B. Hiermee is het zeker dat de vanuit financiële- en HR sturing gedacht wordt vanuit het concern en niet meer zoals nu met een eerste focus op het onderdeel waar de bp onderdeel van uit maakt. Hierna moet verder onderzocht worden wat voor de onderdelen de beste invulling is binnen die keuze.

Om kleur te geven aan de rol "Business partner" is een concept profiel als bijlage toegevoegd.

BIJLAGE

Profiel strategisch business partner HR / Finance

Doel/Resultaten:

Richtinggevend beïnvloeden van de formele besluitvorming ambtelijke bestuurders bij ontwikkeling en realisatie van strategisch HR en F beleid.

Integraal advies gevend aan / begeleiding van het topmanagement in diens rol als integraal manager.

Namens de CFO en directeuren HR en Finance regie voeren en sturen bij de implementatie en uitvoering van strategisch HR en Finance beleid, evenals van complexe ontwikkelings- en veranderprocessen en bijbehorende besluitvormingsprocessen.

Algemeen

Een Strategisch Business Partner HR en F

- is een professional die (zowel) goed zicht heeft op de hele HR en F keten, procedures kent, de HR en F agenda mede bepaalt en succesvol weet te verbinden met de prioriteiten van de business;
- werkt vanuit de strategische doelen van het primair proces van (zowel) dat business onderdeel van de landelijk directeur waar hij of zij aan gelieerd is in belang van het grotere geheel en daarmee ook onafhankelijk
- Daarnaast kent hij of zij het vakgebied én de ontwikkelingen van de andere bedrijfsvoering gebieden en die van communicatie en acteert als zodanig;
- is gelieerd aan een organisatieonderdeel, maar maakt daar zelf geen onderdeel van uit. Span of support (in deze)is afhankelijk van de grootte, complexiteit en dynamiek van de werkgebieden van de (landelijk)directeur.
- gebruikt en onderhoudt een relevant groot netwerk en is in staat om vanuit kennis van HR en F en van de business in verschillende situaties aan te sluiten en te anticiperen op ontwikkelingen in de externe omgeving van de Belastingdienst.
- is een gelijkwaardig gesprekspartner voor de bestuurder/manager van het operatie organisatie deel en neemt deel aan het directieoverleg van het MT van de bestuurder/manager, zorgt voor draagvlak binnen HR en F;
- is gepositioneerd onder de directeur HR of F als een van diens strategische stafleden, maar brengt een substantieel deel van de tijd door bij de landelijk directeur/bestuurder in dat primair proces onderdeel
- is in staat leiding te geven, als de rol/positie dat nu of in de

toekomst vraagt.

- Dit is afhankelijk van de positie in de totale organisatie.
- De strategisch business partner regisseert en geeft in ieder geval inhoudelijk functioneel sturing aan de voor dat bedrijfsonderdeel werkende HR business partners of F-controllers;
- signaleert relevante ontwikkelingen, ook van buiten de Belastingdienst en geeft aan welke mogelijkheden en kansen dit biedt.
- draagt bij aan en heeft een structurele invloed op de ontwikkeling en uitvoering van het strategisch HR en F beleid in aansluiting tussen de CFO- en Business agenda
- initieert, adviseert en regisseert bij verander- en implementatiestrategieën en organisatie inrichting op een manier die een effectieve ontwikkeling, betrokkenheid en motivatie van leiding en medewerkers waarborgt.
- De strategisch business partner acteert in het kwadrant van de interne- en externe organisatie en van heden en toekomst en daarbij vervult hij of zij verschillende rollen op het gebied van innovatie, analyse, controle en advies. Voor de business partner op strategisch niveau zal het accent vooral liggen op de rol van adviseur en innovatie. Wat is de impact van de strategie op de organisatie en de medewerkers? Welke veranderstrategie werkt dan het beste?
- De strategisch business partner werkt vanuit HR en F ken- en stuurgetallen: signaleren, analyseren en sturen. Samen met de lijn bepaal je welke ken- en stuurgetallen relevant zijn en gemonitord worden

Competenties

De kunst en meerwaarde van deze rol ligt in het vakkundig en vooral betrouwbaar adviseren, verbinden van de verschillende spelers in het hele veld en daarin voor alle partijen meerwaarde te behouden. Dus autonoom kunnen staan voor zowel het concernbelang als voor het belang van de business en naar beide invloed te kunnen uitoefenen en daarmee bij te dragen aan het belang van een goede bedrijfsvoering voor de operatie.

Om een gelijkwaardige gesprekspartner te zijn voor de (landelijk) directeur, moet de strategisch business partner in staat zijn een uitstekende samenwerkingsrelatie tot stand te brengen. Vertrouwen speelt hierin een belangrijke rol. De strategisch business partner kan draagvlak creëren, bezit statuur, heeft geloofwaardigheid / gelijkwaardigheid, heeft sensitiviteit voor personen en organisaties en politiek en de diverse belangen en bezit goede sociaal communicatieve vaardigheden. Naast goede business- en HR– en F-vakkennis vraagt dit coaching- en advieskwaliteiten en handelen met overtuigingskracht.

Samengevat betekent dit:

- onafhankelijkheid

- bestuurssensitiviteit

- netwerken

- omgevingsbewustzijn

- creativiteit

- oordeelsvorming

- overtuigingskracht

- plannen en organiseren

Functie-eisen

- Een afgeronde relevante universitaire opleiding, waarnaast HR- of F-specialisatie is verworven én ruime relevante ervaring in een (politiek) bestuurlijke omgeving en in verschillende adviestrajecten, adviesrollen en projecten.

- Inhoudelijke kennis en ook enige jaren praktijkervaring daarin over de gehele breedte van het werkveld, waaronder organisatie ontwikkelingen en leiderschapsontwikkelingen

- Kent het primair proces en de staftaken en heeft een brede blik op vraagstukken in de hele Belastingdienst

- Kennis en kunde laten zich kenmerken door analytisch, methodisch en innovatief denken

- Actieve houding tov diverse stakeholders en collega's op om informatie te halen en te brengen en te verbinden

Functieniveau van deze partner van de business op strategisch niveau

De zwaarte van de functie uitgedrukt in schaalniveau kan gerelateerd worden aan de zwaarte van de functie van de bestuurder, vanwege de complexiteit en het afbreukrisico van diens beslissingen op basis van deze adviezen.

Als stelregel kan worden gehanteerd: een schaal lager dan de bestuurder van het operatie organisatie deel.

- Directeur /lid RvB schaal 18, dan opereert de strategische partner vanuit de CFO kolom (b.v. in deze de directeur HR of Finance) op het niveau van schaal 17/16

- Directeur operatie schaal 17, dan opereert de strategische partner vanuit de CFO kolom op het niveau van schaal 16/15

- Directeur operatie schaal 16, dan opereert de strategische partner vanuit de CFO kolom op het niveau van schaal 15/14/13

Voor de plaatsvervangend directeuren van de operatie organisatie die op schaal 16 en 15 bezoldigd worden, kunnen er partners in business vanuit de CFO kolom zijn op het niveau van schaal 13/12/11

In het FGR is de rol en functie van strategisch business partner HR en F terug te vinden in de beschrijving ingedeeld in de Functiefamilies Bedrijfsvoering, Advisering en Lijnmanagement, in respectievelijk de functiegroep van Coördinerend/specialistisch adviseur bedrijfsvoering (s13-s15), van Strategisch Adviseur (s15-16) en die van topmanager (s15-18)

HR en F

In de huidige situatie is sinds de instelling van de RvB op topniveau de CFO zowel het gezicht voor F als voor HR. Gezien de vele organisatorische veranderingen en personele bewegingen voor de komende periode is een goede HR bezetting cruciaal, ook op strategisch niveau voor de support van de onderdelen.

Vanuit dit oogpunt bezien, zal het op het niveau van strategisch business partner wenselijk zijn om niet met één SBP vanuit de CFO kolom maar twee SBP's per bedrijfsonderdeel te starten, 1 voor HR en 1 voor Finance. Naast de organisatorische belangen dient zowel HR als F ook een eigen gezicht te hebben de komende jaren.

Beperking van het aantal stafmensen aan tafel in het MT van het onderdeel/segment is weliswaar ook belangrijk maar Bedrijfsvoering is breder dan alleen de HR of Financiële kant en vraagt eveneens om regelmatig aanwezig zijn bij de andere strategische functionarissen van de CFO kolom op het gebied van HR en Finance.

Benaming

De functiebenaming CFO lijkt in de meeste organisaties uitsluitend op concernniveau (board, raad van bestuur e.d.) gehanteerd te worden.

Aansluitend bij het vakgebied van zowel HR als F zou de benaming 'strategisch business partner HR of Financial' gekozen kunnen worden voor de in dit memo beschreven rol.

Een alternatieve benaming kan mogelijk ook zijn Business Consultant.

Aansluitend bij bestaande beelden over posities binnen de traditie van de Belastingdienst is de benaming plaatsvervangend directeur HR of Finance of Bedrijfsvoering ook denkbaar en vergelijkbaar.

N.B. De benaming Finance dekt echter ook niet geheel de lading van het hele gebied van financiën, planning en control, kwaliteit en risicomanagement. Aansluitend bij het Rijk en overig openbaar bestuur is ' Bedrijfsvoering' een term die wordt gehanteerd.

Processtappen

Dit memo nader bespreken met de CFO en directeuren HR en Finance en daarna in definitieve vorm aanbieden aan de Raad van Bestuur.

Vervolgens uitwerken naar de diverse onderdelen en bespreken met de Medezeggenschap en de directeuren van die organisatieonderdelen

In platforms van de kwartiermakers van F en HR bespreken.

Na accordering van model en er over bemensing gesproken kan worden, dit zeker bespreken met de huidige CFO's en directeuren HR over het mogelijk vervullen van deze rol.

Belastingdienst

Aanbiedingsformulier RvB (besluitvormend)

1.	**Korte titel agendapunt**		De basis van de IV-organisatie Belastingdienst (versie 0.6)
2.	**Datum behandeling RvB**		09-05-2016
3.	**Ingebracht door**		W.A.J.M. [redacted]
4.	**Gevraagde besluit**		Gevraagd wordt aan de RvB: • kennis te nemen van deze uitwerking • in te stemmen met de verdere implementatie zoals voorgesteld.
5.	**Eerder behandeld in**		Regieteam IV
6.	**Samenvatting / toelichting**		Dit memo beschrijft de IV-organisatie van de toekomst. Beschreven is wat de visie is, wat de leidende principes zijn en op welke wijze transitie naar de nieuwe situatie wordt vormgegeven. De visie is richtinggevend voor de instelplannen en voor de organisatieverandering van de IV-organisatie. De visie en het bijbehorende veranderplan en de planning van de werkgroepen wordt onder aansturing van het Regieteam IV nader uitgewerkt samen met management en medewerkers. De visie is tot stand gekomen in een aantal heidesessies van het Regieteam IV, managementsessies met het strategisch management van de IV-organisatie, voorbereidende werkzaamheden van werkgroepen en met input van een aantal adviseurs.

7.	**Afgestemd met:**	CFO kolom: Wel/niet akkoord	COO kolom: Wel/niet akkoord	CIO kolom: Wel/niet akkoord	CTL kolom Wel/niet akkoord	Anders nl. :
8.	**Vervolgtraject**			Na instemming door de Raad van Bestuur vindt nadere bespreking plaats in verschillende gespreksrondes met management, medezeggenschap en medewerkers om uiteindelijk te kunnen doorgroeien naar een 1.0 versie.		
9.	**Communicatie**	Intern	*x*	*Via de lijnorganisatie*		
		Extern				
10.	**Bijgevoegde stukken**		20160505_Memo_Basis_Regieteam_IV_v6_RvB			
11.	**Contactpersoon**		[redacted]			

Hamerstuk: ja/nee.

Belastingdienst

Aan:
Raad van Bestuur
Medewerkers IV-organisatie
Leden Medezeggenschap Belastingdienst

Namens:
Regieteam IV

Directoraat-Generaal
Belastingdienst
Korte Voorhout 7
2511 CW Den Haag
www.belastingdienst.nl

Datum
5 mei 2016

Versienummer
0.6

Datum vaststelling
04-05-2016

Vastgesteld door
Regieteam IV

Opdrachtgever

Auteurs

memo

De basis van de IV-organisatie Belastingdienst

Dit memo beschrijft de IV-organisatie van de toekomst en de bijbehorende visie in de vorm van leidende principes. Het Regieteam IV informeert met dit memo de Raad van Bestuur en de medewerkers in de IV-organisatie over deze visie en de wijze waarop de transitie naar de nieuwe situatie wordt vormgegeven. Beide onderwerpen zijn op hoofdlijnen uitgewerkt, en worden onder aansturing van het Regieteam IV nader uitgewerkt samen met management en medewerkers. De visie is richtinggevend voor de instelplannen en voor de organisatieverandering van de IV-organisatie.

De visie is tot stand gekomen in een aantal heidesessies van het Regieteam IV, managementsessies met het strategisch management van de IV-organisatie, voorbereidende werkzaamheden van werkgroepen en met input van een aantal adviseurs.

We vragen de Raad van Bestuur kennis te nemen van deze uitwerking en in te stemmen met de verdere implementatie zoals voorgesteld.

Start van de IV-organisatie Belastingdienst

In september 2015 is een Regieteam IV geformeerd om te sturen op de verandering. Het team staat onder leiding van de CIO. De formatie van het team was vooruitlopend op een definitieve inrichting van het managementteam van de nieuwe IV-organisatie. In februari 2016 heeft de directeur-generaal Hans Leijtens een aantal besluiten genomen over de besturing van de Belastingdienst en de inrichting van nieuwe organisatieonderdelen als gevolg van de Investeringsagenda. Met dit besluit ontstond de nieuwe IV-organisatie waarin onder andere de directies B/CAO, B/CIE, Informatiemanagement en IV-accent zijn ondergebracht. Het IV-overleg is opgeheven en het Regieteam IV is ingesteld als hét gremium om op managementniveau IV-afstemming te borgen voor de gehele Belastingdienst.

Het Regieteam IV staat onder voorzitterschap van de CIO. De CIO is samen met het team eindverantwoordelijk voor het managen van operatie, continuïteit en vernieuwing van de IV-processen en de uitwerking en voortgang van opdrachten vanuit de Investeringsagenda. Daarbij staan de effecten op burgers, bedrijven en business centraal. Het Regieteam IV ontwikkelt en implementeert de visie op de

nieuwe IV-organisatie en borgt door middel van helder beleid, integrale strategie en transparante aansturing een effectieve samenwerking met business en andere departementen en uitvoeringsorganisaties.

Het regieteam bestaat uit:

- [redacted] CIO Belastingdienst, voorzitter
- [redacted] directeur informatiemanagement
- [redacted], directeur applicatieontwikkeling en –onderhoud
- [redacted] directeur infrastructuur en exploitatie
- [redacted], directeur bedrijfsvoering IV
- [redacted], directeur architectuur en technologie IV
- [redacted], directeur IV-accent
- [redacted], strategisch adviseur

Dit memo beschrijft de visie van het Regieteam IV op de IV-organisatie richting 2019.

Context IV-organisatie binnen de Belastingdienst

De IV-organisatie heeft een voorwaardenscheppende rol in de realisatie van de Investeringsagenda voor de Belastingdienst[1], de opdracht aan Switch en de toekomstvisies van Douane en FIOD. Deze plannen bereiden de Belastingdienst voor op de **Belastingdienst van de Toekomst**:

- De Belastingdienst werkt toe naar een heel ander bedieningsconcept. Burgers en bedrijven worden zo veel mogelijk ontlast en hoeven zelf vaak geen informatie meer aan te leveren. Dat doen intermediairs voor hen, of gecertificeerde bedrijven doen zelfstandig hun afdracht. Nederland volgt daarin de Europese fiscale wetgeving en de Europese Digitale Agenda.
- De Belastingdienst is 24*7 uur in interactie met burgers en bedrijven. De processen van de Belastingdienst zijn klaar voor het gebruik van moderne media en de omgang met participatieve burgers en bedrijven. Door transparantie in de bedrijfsvoering en de dienstverleningsprocessen weten burgers en bedrijven wat zij van de Belastingdienst mogen verwachten.
- De overheidsbudgetten krimpen verder en we hebben samen met alle andere overheden, de taak om met minder geld en minder mensen meer te doen. De oude processen en IV-voorzieningen zijn voor een belangrijk deel al opgeruimd of vervangen. 90% van de afhandeling doet de Belastingdienst met gestandaardiseerde IT.

De doelen vanuit de Investeringsagenda, de taken voor Switch en de jaarplannen van Douane en FIOD kan de Belastingdienst alleen bereiken met de juiste IV-voorzieningen die geleverd worden vanuit een moderne, goed functionerende IV-organisatie die is aangesloten op de business. IV-voorzieningen worden niet meer schakel voor schakel in een keten geleverd. Informatieprofessionals werken met elkaar aan een aantal producten en diensten gericht op burgers en bedrijven. Er is geen onderscheid meer tussen Business en IT. Dit is één werkveld waar informatieprofessionals elkaar opzoeken, samenwerken en kort-cyclisch resultaten neerzetten op basis van kennis, expertise en bijdrage. Burgers en bedrijven werken in co-creatie mee en realiseren samen maximale compliance[2]. 90% van de producten en diensten die zo gemaakt worden zijn 100% succesvol. De 10% fouten evalueren we samen en we leren er van.

[1] Zie ook: Brede agenda, 19 mei 2014, Tweede Kamer 31 066, nr. 201.
[2] Principes van New Public Service (NPS) en New Public Governance (NPG).

De **IV-organisatie** staat voor de IV van de gehele Belastingdienst. De IV-organisatie heeft als doel de dienst optimaal te ondersteunen. Daartoe zijn leidende principes van de IV-organisatie geformuleerd.

Leidende principes IV Organisatie

1. Samenwerking Business en IV-organisatie.

- De IV-organisatie en de business werken samen. Deze samenwerking is gebaseerd op functionele gelijkwaardigheid. Ieder werkt vanuit het eigen verantwoordelijkheidsgebied en expertise. Waar die elkaar raken wordt overleg georganiseerd. Kernwoorden voor de samenwerking zijn transparantie, respect, vertrouwen en proactief meedenken. Voor iedereen is er voorspelbaarheid ten aanzien van het resultaat, en inzicht in de voortgang van de voortbrenging en het gebruik van resources.
- In gezamenlijkheid worden business roadmaps gemaakt. Daarin worden de inhoudelijke ontwikkeling en de mogelijkheden van de IV-ondersteuning duidelijk gemaakt. Deze business roadmaps bevatten IV én niet-IV-werkzaamheden[3].
- Integrale prioritering van werkzaamheden op basis van belang en urgentie worden in gezamenlijkheid door de business en IV-organisatie gemaakt. Bij tegengestelde belangen wordt het hogere management ingeschakeld. Bij het maken van keuzes wordt gelet op het absorptievermogen en verandervermogen van de betrokken organisatieonderdelen.

2. Effectiviteit en efficiency in balans.

- Voor IV-oplossingen worden afwegingen gemaakt tussen effectiviteit en efficiëntie. Dat wordt gedaan aan de hand van onderbouwde bedrijfseconomische analyses[4]. De effectiviteit van IV-voorzieningen wordt gemeten bij burgers, bedrijven én business. Er is dus nadrukkelijk aandacht voor waardemanagement en batenmanagement. De analyses zijn een gezamenlijk product van businessverantwoordelijken en de IV-organisatie en worden actueel gehouden.
- Voor IV-voorzieningen wordt de gehele life-cycle van de IV-voorziening in ogenschouw genomen. Bij alle IV-oplossingen geldt ten eerste dat altijd een 'Uiterlijk Houdbaar Tot-datum (UHT)' ofwel een 'Tenminste Houdbaar Tot -datum (THT)' wordt afgegeven. Daardoor kan beter gestuurd worden op gewenste robuustheid van het IV-landschap. Dit moet een bewuste keuze op voorhand zijn voordat tot realisatie wordt overgegaan. Ten tweede geldt dat als er iets nieuws wordt gebouwd ter vervanging van een oudere voorziening, deze oude voorziening wordt gesaneerd.

3. Samenhang en transparantie.

- De IV-organisatie stuurt op samenhang en transparantie. Dat houdt in dat de IV-organisatie een professioneel en marktconform voortbrengings-proces heeft met een adequate bedrijfsvoering. Er is inzicht en overzicht

[3] http://www.it-manifest.nl/
[4] Denk aan kwalitatieve en kwantitatieve kosten-baten analyses of (outline) Business Cases.

van resources en werkzaamheden. Dit wordt ondersteund door de inzet van beproefde methoden en technieken voor de IV-voortbrenging, en portfoliomanagement op basis van bedrijfseconomische afwegingen.
- Binnen het kader worden de werkzaamheden uitgevoerd die periodiek samen met de business zijn afgestemd en vastgesteld. Daarnaast heeft de IV-organisatie als doel een marktconforme balans aan te brengen tussen continuïteit en innovatie / vernieuwing[5].
- De IV-organisatie werkt proactief mee aan het organiseren van een goede governance op het budget en de besluitvorming voor vernieuwings-opdrachten. Het werken met Roadmaps, een Innovatiefunnel en een meerjarige 'rolling forecast' zijn de bijbehorende hulpmiddelen.

4. Wendbaarheid met multidisciplinaire teams

- De IV-organisatie werkt met multidisciplinaire teams van informatieprofessionals[6] die verantwoordelijk zijn voor ontwerpen (design), vernieuwen (change) en beheren (operations).
- Deze teams zijn maximaal zelfredzaam, werken resultaatgericht aan producten en diensten die herkenbaar zijn voor de business. Het mandaat ligt daarbij zo laag mogelijk in de uitvoering. Deze multidisciplinaire teams van de IV-organisatie werken in een *cadans* die is afgestemd met de omgeving.
- De uitgangspunten en 12 principes van het Agile Manifesto[7] zijn richtinggevend.

5. Aandacht voor leren en vakmanschap.

- De IV-organisatie is een lerende organisatie in een omgeving die zich ontwikkelt. De toekomst vraagt van de medewerkers in de organisatie om voortdurend leren en om vakmanschap.
- Leren wordt gefaciliteerd in een IV-organisatie waarin er tijd en ruimte is om te leren. Fouten maken mag, maar het liefst maar één keer. Zo is zichtbaar dat er van geleerd is door medewerker en teams.
- Vakmanschap betekent dat de IV-organisatie bestaat uit professionele medewerkers die zelfstandig handelen in de lijn van de missie, ambitie en kaders van de Belastingdienst. De medewerkers hebben kennis van de primaire businessprocessen. Ze onderhouden hun vakmanschap actief en besteden een deel van hun tijd aan het verwerven van nieuwe hard- en softskills. Daarbij worden ze gefaciliteerd door de organisatie.

Impact van de leidende principes

De leidende principes hebben gevolgen voor hoe we ons organiseren:

- Samenwerking tussen de business en de IV-organisatie is een van de *succesfactoren* van het organisatiemodel van de IV-organisatie. Deze samenwerking vraagt extra kennis van medewerkers van de business: Denk aan kennis op gebied van IV-vaardigheden, betrokkenheid bij de samenwerking in multidisciplinaire teams en de vaardigheid om gezamenlijk

[5] Zie de 'Innovation Squeeze', G. R. Gangadharan et al., 2013
[6] http://www.han.nl/onderzoek/nieuws/informatieprofessional-3/
[7] http://agilemanifesto.org/

te prioriteren binnen het kader van beschikbare resources. Voor medewerkers van de IV-organisatie vraagt dit extra kennis en aandacht voor de primaire processen van de business.

- De Business levert naast sponsorship en eigenaarschap ook materiekennis voor de gezamenlijke werkzaamheden, bijvoorbeeld in de vorm van materiedeskundigen. De IV-organisatie levert kennis en expertise bij businessvraagstukken, zodat tijdig de eventuele IV-impact ingeschat kan worden.

- Sturen op effectiviteit van de producten en diensten die gemaakt worden voor burgers en bedrijven, vraagt om de implementatie van waardemanagement en batenmanagement. Ook zal nog meer aandacht aan co-creatie met de business en met burgers en bedrijven gegeven worden.

- Wendbaar zijn als organisatie realiseert de Belastingdienst met multidisciplinaire teams. Deze teams kennen een grote taakzelfstandigheid en zijn verantwoordelijk voor producten en diensten die gemaakt worden voor burgers en bedrijven. Hiervoor moeten passende en marktconforme agile werkwijzen worden gebruikt zoals SCRUM[8], DevOps, XP en TDD[9]. Het Scaled Agile Framework (SAFe)[10] worden als richtinggevend framework toegepast.

- Aandacht voor leren en voor vakmanschap vraagt om een omgeving waarin de ongeschreven regels toelaten om fouten te maken, en waarin voldoende tijd is voor reflectie en het bijhouden van het vak. De IV-organisatie moet daarvoor toegroeien naar een werkomgeving waar de principes van een High Performance Organisatie[11] een plek krijgen. Het behouden en opleiden van competente medewerkers vraagt extra investering op hard- en softskills. Medewerkers kennen hun vakgebied en oriënteren zich op vakinhoudelijke ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie. Ze nemen actief deel aan vakgroepen en beroepsgroepen en ontwikkelen zich volgens de competentieframeworks van het Rijk (FGR[12]) en Europa (e-CF[13]).

Veranderaanpak 'van IST naar SOLL'

De verandering wordt gedaan op een participatieve wijze, gebruik makend van en voortbouwend op een aantal al lopende initiatieven en veranderingen. De productie in de lijn van de IV-organisatie moet immers blijven doorlopen, zodat de toegezegde productie gehaald kan worden. De organisatie zal stap voor stap veranderen en ingericht worden.

Het Regieteam IV is eigenaar van de verandering. Dit deelt zij met de strategisch managers van de IV-organisatie. Het management stuurt zo samen de verandering aan. De Raad van Bestuur en het strategisch (top)management heeft een faciliterende rol naar het tactisch en operationeel management, en zorgt er voor dat de verandering 'van iedereen' wordt. Medewerkers en medezeggenschap werken mee aan de opbouw van de nieuwe IV-organisatie.

---

[8] Schwaber & Sutherland, 2013
[9] Gartner, G00297473, 26 maart 2016
[10] http://www.scaledagileframework.com/
[11] http://www.delta5.nl/
[12] https://www.functiegebouwrijksoverheid.nl/over
[13] http://www.ecompetences.eu/ Dit is tevens de basis voor BZK voor IV-functies in FGR.

Het Regieteam IV is verbonden met de inhoudelijke vraagstukken en bepaalt het 'wat' en zorgt voor de samenhang van de strategische veranderthema's. In werkgroepen met strategisch management wordt het 'hoe' verder uitgewerkt. Via workshops, themadagen en inhoudelijke rapportages worden de veranderthema's bijgestuurd en vinden iteraties plaats. De werkgroepen kunnen daarvoor extra hulp organiseren van materiedeskundigen. Per fase in de verandering wordt gekeken naar de frequentie en inzet van werkgroepen, werksessie en betrokkenheid van medewerkers /adviseurs.

Het Regieteam IV organiseert daarnaast strategische sessies met het management van de business om te blijven samenwerken en klankborden over de gekozen weg.

Via het intranet, blogs, videoboodschappen, het geven van inzicht van de voortgang en resultaten van de diverse werkgroepen via intranet, reguliere managementsessies en sessies met medewerkers wordt de gehele IV-organisatie actief betrokken in de aanpak en de voortgang.

Implementatie

De implementatie bestaat uit de volgende stappen:

1. Uitwerken van het organisatiemodel van de IV-organisatie met aan de hand van de leidende principes.
2. Het verder uitwerken en vaststellen van de veranderstrategie met bijbehorende veranderdoelen.
3. Het opstellen van een planning van de werkgroepen met managers en medewerkers, waarmee het Regieteam IV de regie kan voeren op de implementatie.

Verslag RvB 25 april 2016

Afwezig:

1. Communicatie

sluiten aan.

- Morgen zal er een item over de Belastingdienst in Eén Vandaag te zien zijn.
- Vanavond item in Nieuwsuur: onderwerp: tipgeverszaak. De discussie gaat over een versie van de geheimhoudingsovereenkomst die nu niet gezwart is en eerder wel. President van deze zaak bij de Hoge Raad mengt zich in de discussie. Scenario's na vanavond: we lichten niet vals voor, verhoor is mogelijk onder voorwaarden. Geen mensen BD en Stas aanwezig bij uitzending.
- Video-interviews aan het opnemen voor het einde van de aangiftecampagne.
- Donderdag vindt er een gesprek met de Stas plaats over DBA i.v.m. toenemende onrust intern rondom dit onderwerp. De beoordelingscommissie DBA is twee weken geleden geïnstalleerd. Oproep paar maanden geleden gedaan om overeenkomsten aan te leveren. Intern veel aandacht voor proces van overeenkomsten die aangeleverd worden. Daarnaast maatschappelijke acceptatie rondom dit onderwerp. Stas wil graag dat de BD meer aan promotie te doen. Communicatie zit daar nu anders in.
- Het instelplan Communicatie zal niet meer voor de zomer worden ingebracht.
- Er lijkt deze week uitsluitsel te komen over het VW dossier. Vragen zullen naar I & M worden doorgezet, eventueel naar BD.
- Ecofin: BTW carrousselfraude besproken in overleg vorige week zaterdag. Twijfel over geluid dat Benelux anders is dan de rest van de EU.

2. Terugkoppeling M-staf en BR

Voorbereiding M-staf en BR kan nog verder worden aangescherpt.

M-staf:

- De M-staf ging met name over de ECOFIN. M heeft behoefte aan meer structuur rondom Panama papers.
    - vb. UBO, wanneer gereed enz.
    - Behoefte aan factsheets rondom alle onderwerpen die gerelateerd zijn aan Panama papers. Ook in voorbereiding op eventuele interviews.
    - M trekt BTW fraude nu in Panama papers.
    - **Actie Belastingen en fiscaliteit: Deze week een memo met 'Wat de stappen zijn die we gaan zetten' naar minister + PvA. Karlo geeft terugkoppeling.**
- Notitie over hybride mismatches, nog een keer handzaam voor M aanleveren.
- Voorjaarsnota en voorjaarsnotabesluitvorming:
    - met twee departementen vindt nader overleg plaats.
    - Vanavond overleg in coalitieverband.
    - Pensioen in eigen beheer neemt hier een enorme vlucht.
- Stas heeft meegegeven dat voor het Vervangen van de aftrek voor scholingsuitgaven en monumentenaftrek door subsidieregeling per 1-1-2017 het mogelijk niet lukt om tijdig de aangiftes te kunnen wijzigen. Let op: UTNS financiële kant en geen compensatie.
- Hoge Raad BOR.
- FD heeft aangegeven een gesprek te willen met Stas over IA en HJR. Dit interview wordt aan een bezoek van de Stas geknoopt. **Actie: Woordvoering en**
- Bij communicatie nog wat spanning of de laatste aangiftecampagnedag goed zal gaan.

BR:
Personeel

3. Switch, Variant B, C, D.
[redacted] sluiten aan.

A. Terugkoppeling over gesprek met bonden van afgelopen woensdag
Er is getracht een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid te creëren en een vooruitblik op de weg die voor ons ligt. De bonden herkennen het probleem. Echter, ze vinden het te vroeg om met bestuurder en achterban in gesprek te gaan. We moeten flink aan de bak om te kijken wat we kunnen doen binnen de regeling. Wil niet dat we alleen maar innoveren om de Investeringsagenda te halen.

19 mei vindt een informeel overleg met de bonden plaats. Hier zal worden gesproken over het aantal van 4800. De vraag die hierbij centraal staat is hoe je de regeling maximaal kunt gebruiken en tegelijkertijd maximaal kunt dempen i.v.m. kosten. [redacted] is gevraagd om deel te nemen aan werkgroep over financiering Switch. Komende weken gaat gerekend worden over welke scenario's waar toe leiden. Wanneer de BD regeling gesloten wordt dan zal de regeling van het rijk (het VWNW beleid) open blijven. 10 en 11 mei vindt er eren conferentie plaats met de operatie van de COO kolom. Zou een passend moment zijn om over scenario's te sparren.

19 mei krijgt [redacted] mandaat van de bonden om wel of niet opnieuw in gesprek te gaan over de regeling.

Wil zeker stellen dat er geen papieren exercitie ontstaat: even met [redacted] op terug komen.

B. Vraagstuk rondom start gesprekken variant B,C en D
[redacted] leidt in:
Vorige week is gestart met het tekenen van de eerste tranche van 150 VSO's.
Daarvan zijn er inmiddels 120 ondertekend. Op dit moment staat er 110 VSO's voor tweede tranche klaar.

Er is een dilemma rondom het inplannen van de tweede gesprekken voor de B en C variant omdat er nog onduidelijkheden zijn. Er lijken 2400 mensen over te blijven voor dit tweede gesprek. Een onbekend maar groot aantal wil naar verwachting pas instromen in 2017 of later. De PUB geeft daar geen uitsluitsel over. Dilemma: mogen wij 2017 als instroomdatum gebruiken? Er zal gestart worden met de afspraken voor mensen die in 2016 instromen in Switch. Daarna is een besluit nodig.

De RvB geeft aan een stuk nodig te hebben voordat een besluit kan worden genomen. Dit stuk zal geagendeerd worden op 9 mei (eventueel wordt onder tijdsdruk een schriftelijke ronde onder de leden van de RvB uitgezet). Hierin moet worden in gegaan op de volgende zaken:

- Proces afspreken en nagaan vanuit welke gezichtspunten dit vraagstuk kan worden bekeken.
- PUB en regeling moeten bij elkaar gebracht worden.
- Afspraak maken over uiterlijke instroomdatum Switch (3,6 of max 9 maanden na ondertekening VSO).
- daarnaast dient een check te worden gedaan op de juridische houdbaarheid. De bonden hebben behoefte aan juridisch advies of dit een toepassing is of een juridische aanpassing.

HB: Het geheel van het onderhandelingspakket: als we ons gaan focussen op onderkant loongebouw houden we dan zo hard vast aan de cijfers?

VSO's: iemand die al een overeenkomst getekend heeft is het niet mogelijk om deze te veranderen met het oog op rechtsgelijkheid.

Casus:
Medewerkers spreken van uitlokking door leidinggevenden om aanvragen voor pensioen terug te draaien in P direct zodat nog gebruik kan worden gemaakt van Switch.
In besluitenlijst nagaan of er staat vermeld dat datum in P-direct over ontslagdatum niet mag worden gewijzigd. De RvB is van mening dat een reprimande voor leidinggevenden die aanvragen terugdraaien in p direct op zijn plaats is.

De regie op de VSO's ligt bij HR. Twijfelgevallen gaan naar arbeidsjuristen. Advies naar RvB hoe te handelen. En zijn hier consistent in. Wat gebeurt er in het geval van uitlokking door leidinggevenden?

De AO/IC's rondom de VSO's rondom bespreekgevallen van de eerste tranche VSO's zullen worden gedeeld onder de leden van de RvB. Er is afstemming nodig tussen Switch en RvB over twijfelgevallen.

4. Sturen op personele aantallen
In dit memo wordt een manier van bijhouden van personele aantallen voorgesteld.
In de RvB is al een keer over dit onderwerp gesproken. Dit memo is de concretiseringslag op deze eerdere bespreking. Het doel van de voorgestelde besluiten is dat overal dezelfde formulieren worden gebruikt, overal dezelfde procedures in SAP worden toe gepast en vastlegging wordt geüniformeerd. **Deze nieuwe methodiek dient z.s.m. en in ieder geval vanaf volgende meting te worden gehanteerd.**

De RvB gaat akkoord met de volgende besluiten:
- **Ieder lid van de Raad van Bestuur voert in het eigen organisatie onderdeel vacatureoverleg in, voor de sturing op personele aantallen.**
- **Het projectbureau levert landelijke cijfers in monitoring en prognoses aan de Raad van Bestuur.**
- **De directeur Personeel Belastingdienst zorgt voor een eenduidig proces en procedure.**

De volgende zaken dienen nog verder te worden uitgewerkt:
- De passage die spreekt over het voorkomen van voorsortering is nu te absoluut geformuleerd.
- Dilemma's rondom prioritering en tempo komen periodiek in de RvB terug.
- Er is met de COR een methodiek afgesproken rondom reorganisaties. Zodra er plannen zijn om een concrete reorganisatie te doen ontstaat er een stand still.

[redacted] stemt deze punten eerst af met [redacted] en zorgt voor clausulering. De COR wordt meegenomen in het aangescherpte voorstel.

5. Beleid werving en selectie
De RvB neemt het voorgenomen besluit om in te stemmen met het voorliggende aangepaste beleid Werving en Selectie. Het voorgestelde beleid zal nu eerst worden afgestemd met de COR en de bonden.

In dit beleid worden een aantal nieuwe zaken benoemd:
- Gelijktijdig horizontaal en verticaal
- Diploma eisen
- Toetsing waar vindt die plaats

Bij de behandeling van dit onderwerp in de COR zal de diploma-eis een vraag zijn evenals hoe de selectieprocedure voor functionarissen boven de schalen 15 zal verlopen.

Op termijn is werving en selectie een verantwoordelijkheid die terug in de lijn moet. Bijv via het jaarcontract.

Er wordt afgesproken om twee wekelijks over werving en selectie te spreken in de RvB onder het agendapunt Personeel.

Bij belastingen is sprake van een grote wervingsruimte. Dit brengt andere discussies met zich mee. Er is sprake van grote verschillen tussen de kolommen.

Binnen de COO kolom is met de GOR een discussie gaande over de invulling van schaal 14 plekken voor teamleiders en het risico bij vervanging dat er steeds meer 14 plekken bij komen. Bij het openvallen van schaal 14 plekken wordt er eerst gekeken of er geschikte schalen 14 zijn en dan pas of er iemand op schaal 14 moet/kan instromen. (Hst 2. Eerst horizontale matching). De GOR waarschuwt voor druk op het functiegebouw.

Er wordt een document gemaakt met wijzigingen ten opzichte van de bestaande praktijk, waar instemming voor nodig is van de medezeggenschap en op welk niveau. Actie Ad.

Permanente werving:
De vraag komt op of er mogelijk een situatie is ontstaan waarin sprake is van permanente werving voor bepaalde functies. De RvB is van mening dat dit het geval is.

Er dient een aantal opties bij werving mogelijk te zijn:
- ruimte voor het aannemen van functionarissen die je altijd nodig hebt;
- Fast lane (Zorgen dat er een vacature open staat).

6. Uitvraag instroomplekken voor strategisch management trainees
Er is behoefte om de instromende trainees meer gericht in te zetten.

[redacted] **wordt gevraagd om met een voorstel voor de RvB vergadering van 9 mei te komen voor carrousel met een evenwichtige verdeling. Er zal tevens een long list (alle opties) en short list (voorkeursopties) worden aangeleverd en een voorstel gedaan worden voor een matchingproces in interactie met deze mensen (onderdeel hiervan is dat er iemand wordt aangewezen die het matchingsproces begeleid).**

7. Jaarplan 2016
De indicatoren zijn voor FEZ een voorwaarde voor de goedkeuring van het jaarplan.
Besluit: het jaarplan 2016 is vastgesteld. Instemmende dit besluit wil de RvB nogmaals benadrukken dat er in het jaarplan 2017 indicatoren worden opgenomen die meer passen bij de wijze waarop er wordt gekeken naar nalevingstekorten.

De RvB uit grote aarzelingen bij de fiscale uitvoerbaarheid van de indicatoren.

8. MRB maart
RvB neemt kennis van de MRB van maart 2016.

Opmerking:
Pagina 24: handhavingstrategie toezicht en fraudebestrijding. Eerste zin van deze passage graag nog een keer over hebben. Liever zin uit Roadmap 0.91 Pagina 1 te hanteren. (actie: [redacted]stuurt deze zin naar [redacted]

9. Gesprekken eerste VMR dienstonderdelen

Het procesvoorstel is om als RvB te spreken met directeuren van de dienstonderdelen. Met [redacted] en [redacted] zal er apart overleg plaatsvinden. Er wordt een differentiatie tussen de kolommen voorgesteld zodat het behapbaar blijft.

De RvB is van mening dat het goed is om de end to end verantwoordelijken te laten rapporteren. Er dient niet meer gesproken te worden over Belastingen maar over GO, MKB en P. In alle gevallen zijn [redacted] en [redacted] bij de gesprekken aanwezig. Voor de gesprekken met GO, MKB en P geldt dat [redacted] ook aanwezig dient te zijn naast [redacted]. Voor de IV keten, CFO en FIOD wordt afgesproken om de gesprekken met de gehele MT's te voeren. Bij alle gesprekken is een geannoteerde agenda en een gestructureerde aftrap vereist. Tijdens de aftrap dient aandacht te worden besteed aan zaken die goed en minder goed verlopen.

Handhavingsstrategie komt nog terug op de RvB in combinatie met informatiegestuurd toezicht.

10. Rijksbegroting:
Er is behoefte aan duidelijkheid over wie er deelnemen aan de voorbereidende werkgroep van uit DGBel. **Afstemming tussen fiscaliteit en UB. Actie:** [redacted]

11. Effecten aanscherpen uitgangspunten CFD en CIE
De RvB is akkoord met :

1. **de aangescherpte uitgangspunten voor zowel B/CFD als B/CIE zoals geschetst in de memo en**
2. **het in de memo weergegeven schema met panden wordt gebruikt voor de bepaling of B/CIE als ICT dienstverlener zal optreden.**

12. Opdrachtomschrijving digivaardig,digiveilig en digibewust
Deze opdrachtomschrijving vloeit voort uit de avondsessie integriteit van 18 april jongstleden. Het is belangrijk om hier in te investeren waarbij het niet de bedoeling is om dingen dubbel te doen. Er is al veel beschikbaar. ***Voorstel is om te komen tot een pva dat op een later moment terugkomt op de agenda van de RvB.***

RvB is akkoord met de opdrachtomschrijving digivaardig, digiveilig en digibewust.

13. Taskforce portfolio researchkader

De RvB is akkoord met het voorstel zoals omschreven in Tussenrapportage #3 onderzoek IV portfolio vernieuwing. Uitgangspunten IA zijn hierbij leidend. Daarnaast zal er gewerkt blijven worden vanuit een meerjarig investeringskader.

14. Verslag en besluitenlijst:
Akkoord.

15. Rondvraag:

- De minister van Financiën van Nordrhein-Westfalen komt op bezoek bij MinFin en de BD van 18 t/m 20 mei.
- Uitvraag onderwerpen werkbezoek Stas voor 10 mei i.v.m. interview met FD. Suggesties vanuit de RvB: OB negatief en BTW Carrouselfraude.

Raad van Bestuur 25 april 2016

Besluitenlijst

Agendapunt	besluit
Switch	- De regie op de VSO's ligt bij HR. Twijfelgevallen gaan naar arbeidsjuristen. Zij adviseren de RvB hoe te handelen en zijn hier consistent in. - - De AO/IC's rondom de VSO's rondom bespreekgevallen van de eerste tranche VSO's zullen worden gedeeld onder de leden van de RvB. Er is afstemming nodig tussen Switch en RvB over twijfelgevallen.
Sturen op personele aantallen	De RvB gaat akkoord met de volgende besluiten: - Ieder lid van de Raad van Bestuur voert in het eigen organisatie onderdeel vacatureoverleg in, voor de sturing op personele aantallen. - Het projectbureau levert landelijke cijfers in monitoring en prognoses aan de Raad van Bestuur. - De directeur Personeel Belastingdienst zorgt voor een eenduidig proces en procedure. Deze nieuwe methodiek dient z.s.m. en in ieder geval vanaf volgende meting te worden gehanteerd.
Beleid werving en selectie	De RvB neemt het voorgenomen besluit om in te stemmen met het voorliggende aangepaste beleid Werving en Selectie. Het voorgestelde beleid zal nu eerst worden afgestemd met de COR en de bonden. Er wordt afgesproken om twee wekelijks over werving en selectie te spreken in de RvB onder het agendapunt Personeel.
Jaarplan 2016	Besluit: het jaarplan 2016 is vastgesteld. Instemmende dit besluit wil de RvB nogmaals benadrukken dat er in het jaarplan 2017 indicatoren worden opgenomen die meer passen bij de wijze waarop er wordt gekeken naar nalevingstekorten.
MRB maart	RvB neemt kennis van de MRB van maart 2016.
Gesprekken eerste VMR dienstonderdelen	De RvB is van mening dat het goed is om de end to end verantwoordelijken te laten rapporteren. Er dient niet meer gesproken te worden over Belastingen maar over GO, MKB en P. In alle gevallen zijn [redacted] bij de gesprekken aanwezig. Voor de gesprekken met GO, MKB en P geldt dat [redacted] bok aanwezig dient te zijn naast [redacted] Voor de IV keten, CFO en FIOD wordt afgesproken om de gesprekken met de gehele MT's te voeren. Bij alle gesprekken is een geannoteerde agenda en een gestructureerde aftrap vereist. Tijdens de aftrap dient aandacht te worden besteed aan zaken die goed en minder goed verlopen.
Effecten aanscherpen uitgangspunten CFD en CIE	De RvB is akkoord met : 1. de aangescherpte uitgangspunten voor zowel B/CFD als B/CIE zoals geschetst in de memo en 2. het in de memo weergegeven schema met panden wordt gebruikt voor de bepaling of B/CIE als ICT dienstverlener zal optreden.
Opdrachtomschrijving digivaardig, digiveilig en digibewust	RvB is akkoord met de opdrachtomschrijving digivaardig, digiveilig en digibewust.
Tussenrapportage #3 onderzoek IV portfolio vernieuwing	De RvB is akkoord met het voorstel zoals omschreven in Tussenrapportage #3 onderzoek IV portfolio vernieuwing. Uitgangspunten IA zijn hierbij leidend. Daarnaast zal er gewerkt blijven worden vanuit een meerjarig investeringskader.

PLATFORM BOD
BIJZONDERE OPSPORINGSDIENSTEN

Platform Bijzondere Opsporingsdiensten

Fiscale Inlichtingen- en Opsporingsdienst
Bernadottelaan 13
3527 GA Utrecht
Postbus 19266
3501 DG Utrecht

Secretariaat Platform BOD-en
T: 088-[redacted]
M: 06-[redacted]
Email: [redacted]@belastingdienst.nl

Ministerie van Veiligheid en Justitie
T.a.v. [redacted] MPA
Postbus 20301
2500 EH Den Haag

Datum
26 april 2016

Bijlagen
1

Uw kenmerk -
Ons kenmerk Platform/2016-007
Betreft Jaarverslag 2015 Platform Bijzondere Opsporingsdiensten

Geachte [redacted]

Met genoegen zend ik u bijgaand het Jaarverslag 2015 van het Platform Bijzondere Opsporingsdiensten (Platform BOD-en) toe. Het jaarverslag biedt een weergave van de activiteiten die het Platform BOD-en in 2015 heeft opgepakt en uitgevoerd.

Het jaar 2015 stond voor het Platform Bijzondere Opsporingsdiensten in het teken van verbinden en samenwerken. Het gezamenlijk optrekken dan wel participeren in diverse projecten en andere samenwerkingsvormen wordt steeds meer gemeengoed. Dat is een mooie ontwikkeling die ons effect vergroot in de bestrijding van ondermijningscriminaliteit. De uitwerking van onze meerjaren-visie, SIRO, **S**amen naar een integrale aanpak, van incident naar **I**mpact, passende inzet van het straf**R**echt en **O**ndernemerschap, wordt daarmee steeds zichtbaarder, ook voor onze omgeving. Dat uit zich onder meer in de in 2015 verrichte activiteiten in het kader van de Rijksbrede aanpak fraude, witwassen en afpakken.

Geïnspireerd door onze meerjaren-visie SIRO hebben we nog veel te winnen. Voor nu kijken we terug op een mooi jaar.

Met vriendelijke groet,

De Voorzitter Platform Bijzondere Opsporingsdiensten

[redacted]

Het Platform Bijzondere Opsporingsdiensten is het samenwerkingsverband van de vier bijzondere opsporingsdiensten (FIOD, ILT/IOD, ISZW-DO, NVWA-IOD), het Functioneel Parket van het Openbaar Ministerie, de Dienst Landelijke Recherche van de Nationale Politie, de Koninklijke Marechaussee en de Rijksrecherche. Het Ministerie van Veiligheid en Justitie is hierbij aangesloten.

Belastingdienst

Platform Bijzondere Opsporingsdiensten

Jaarverslag 2015

PLATFORM BIJZONDERE OPSPORINGSDIENSTEN

Inhoud

3 Voorwoord

4 Samenwerking Platform Bijzondere Opsporingsdiensten

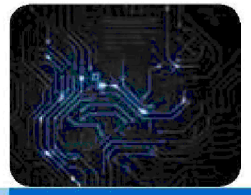
5 Congres Platform Bijzondere Opsporingsdiensten 2015

6 Werkbezoek leden Vaste Commissie voor Veiligheid en Justitie aan Platform Bijzondere Opsporingsdiensten







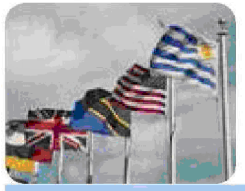


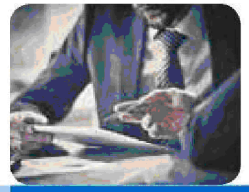
8 Handhavingsarrangement, algemeen deel 2016-2019

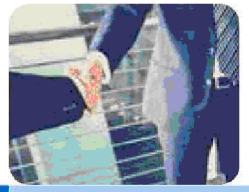
9 Nieuwe Rubriceringsrichtlijnen-Commissie Beveiliging

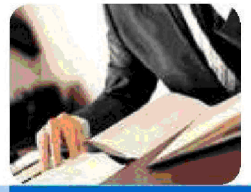
10 Aansluiting iCOV

11 Informatiemanagement ICT









12 Internationaal

13 Integrale Aanpak Vleesfraude

14 Rijksbrede Aanpak van fraude

16 Wet- en regelgeving









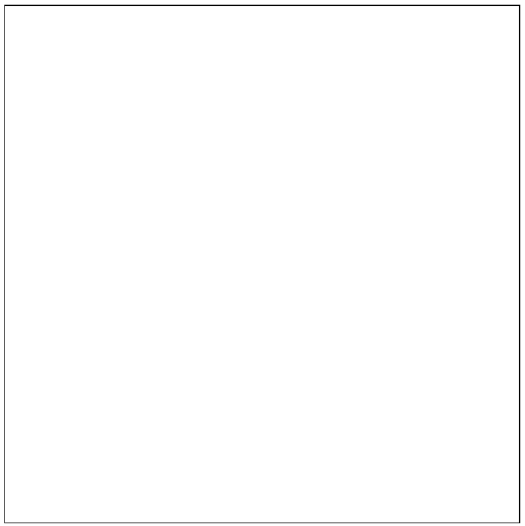
11 Afpakken

13 Anti Money Laundering Centre (AMLC)

14 Personeelsuitwisseling en opleidingen

15 Organisatieschetsen Bijzondere Opsporingsdiensten

Voorwoord



Het jaar 2015 stond voor het Platform Bijzondere Opsporingsdiensten in het teken van verbinden en samenwerken. Verbinden en samenwerken was ook het thema van het Congres Platform Bijzondere Opsporingsdiensten dat op 2 april 2015 plaatsvond in het inspirerende gebouw van de voormalige school voor luchtvaarttechniek: de Fokker Terminal in Den Haag. Dit thema is ook terug te zien in de diverse activiteiten die in 2015 zijn opgepakt en uitgevoerd. Het gezamenlijk optrekken dan wel participeren in diverse projecten en andere samenwerkingsvormen wordt steeds meer gemeengoed. Dat is een mooie ontwikkeling die ons effect vergroot in de bestrijding van ondermijnings-criminaliteit.

De uitwerking van onze meerjaren-visie, SIRO, wordt steeds zichtbaarder, ook voor onze omgeving. Dat uit zich onder meer in de activiteiten die in 2015 zijn verricht in het kader van de Rijksbrede aanpak fraude, witwassen en afpakken. U leest daarover meer in dit jaarverslag. De uitwerking van de visie heeft een sterke relatie met de ambitie van het Platform Bijzondere Opsporingsdiensten. Het gaat immers om de resultaten die we met elkaar halen in termen van effect en impact. We hebben met elkaar nog veel te winnen geïnspireerd door deze meerjaren-visie.

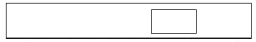
De verbinding zoeken we ook met onze omgeving, zowel op nationaal als internationaal niveau.

In 2015 heeft een delegatie van de Vaste Kamercommissie voor Veiligheid en Justitie een werkbezoek gebracht aan het Platform Bijzondere Opsporingsdiensten. Publiek-private samenwerking wordt steeds concreter en ook de verbinding met internationale organisaties, zoals Europol, wordt intensiever.

Samenwerken vanuit de kracht van onze verscheidenheid is bij de bestrijding van ondermijningscriminaliteit onverminderd van belang. De verdere globalisering en digitalisering van de criminaliteit en de diverse ontwikkelingen bij de onderscheiden opsporingspartners bieden volop mogelijkheden om daar steeds meer samen op te kunnen acteren en anticiperen. Flexibiliteit in de onderlinge samenwerking is daarbij essentieel, ook in de komende jaren. Maar voor nu kijken we terug op een mooi jaar. Dit is een greep uit onze activiteiten.

Ik dank allen die hebben bijgedragen aan het Platform Bijzondere Opsporingsdiensten in 2015 en kijk met vertrouwen naar de verdere verbinding en samenwerking in de toekomst.

Met vriendelijke groet,



Voorzitter Platform Bijzondere Opsporingsdiensten

1912699 01770

Samenwerking Platform Bijzondere Opsporingsdiensten

Het Platform Bijzondere Opsporingsdiensten is het samenwerkingsverband van de vier bijzondere opsporingsdiensten (FIOD, ILT/IOD, ISZW-DO, NVWA-IOD), het Functioneel Parket van het Openbaar Ministerie, de Dienst Landelijke Recherche van de Nationale Politie, de Koninklijke Marechaussee en de Rijksrecherche. Het Ministerie van Veiligheid en Justitie is hierbij aangesloten.

Het Platform Bijzondere Opsporingsdiensten zet erop in om gezamenlijk het effect bij de bestrijding van ondermijningscriminaliteit te versterken. De visie van het Platform Bijzondere Opsporingsdiensten is: **S**amen naar een integrale aanpak, van incident naar **I**mpact, passende inzet van het straf**R**echt en **O**ndernemerschap: afgekort SIRO. Deze meerjarenvisie is het uitgangspunt voor hetgeen de partners van het Platform Bijzondere Opsporingsdiensten gezamenlijk oppakken en op welke wijze.



1912699 01770

Congres Platform Bijzondere Opsporingsdiensten 2015

Met verbinding en samenwerking als thema vond op 2 april 2015 het jaarlijks BOD-congres plaats in het karakteristieke en inspirerende gebouw van de voormalige school voor luchtvaarttechniek, de Fokker Terminal in Den Haag.

Het congres is dit jaar officieel geopend door [redacted] directeur Rijksrecherche. Met inspirerende metaforen van typisch Nederlandse landaanwinning, polders en eilandenrijk werd de link gelegd naar verbinding en samenwerking in Platform-verband:

> *"Een netwerkgerichte benadering waarin iedere deelnemer zijn bijdrage levert daar waar dat het meest effectief is en waarin iedere deelnemer zich voldoende van de anderen blijft onderscheiden om voor andere partners van toegevoegde waarde te kunnen zijn. Verbindingen zijn essentieel om de samenwerking mogelijk te maken. En juist die twee thema's verbinden en samenwerken komen samen in het Platform Bijzondere Opsporingsdiensten."*

In de ochtend zijn leidinggevenden met elkaar in gesprek gegaan over de meerjarenvisie "SIRO" van het Platform Bijzondere Opsporingsdiensten en publiek-private samenwerking. In de middag was er een interactief programma voor alle medewerkers gericht op effectief samenwerken. Daarbij was er uiteraard ook ruimte om te netwerken en de verbinding met elkaar aan te gaan.

Naast de verschillende interessante workshops stond "De Wereld Draait Door" op het middagprogramma met als gespreksleider [redacted] Tijdens de lunch werden medewerkers bevraagd wat zij van dit congres verwachten en wat zijzelf mee terug nemen naar hun eigen organisatie. Een impressie is te vinden op Youtube : https://www.youtube.com/watch?v=NFsCSzDY84Q



1912699 01770

Werkbezoek leden Vaste Commissie voor Veiligheid en Justitie aan Platform Bijzondere Opsporingsdiensten

Op de laatste dag van het zomerreces heeft een delegatie van de Vaste Commissie voor Veiligheid en Justitie van de Tweede Kamer een werkbezoek gebracht aan het Platform Bijzondere Opsporingsdiensten. Door een aantal individuele leden van de Vaste Commissie Veiligheid en Justitie is eerder bij verschillende gelegenheden belangstelling getoond voor het werk van de bijzondere opsporingsdiensten en is de wens geuit voor een werkbezoek.

Het programma van het werkbezoek was erop gericht om de delegatie onder meer te informeren over de samenwerkingsactiviteiten van het Platform Bijzondere Opsporingsdiensten alsmede over de uitdagingen waar de opsporing nu en in de toekomst voor staat.

De Hoofd-Officier van Justitie van het Functioneel Parket benadrukte dat de samenwerking in het Platform Bijzondere Opsporingsdiensten "Best bijzonder" is. "Voor zover bekend bestaat een dergelijk samenwerkingsverband van opsporingsdiensten alleen in Nederland. Vanuit de onderscheiden partners omvat het takenpakket een breed palet aan ondermijningszaken, waarbij grote maatschappelijke belangen in het geding zijn. Integrale en probleemgerichte samenwerking, verbinding met inspecties en departementen, programmatische aanpak en passende en op maat gemaakte afdoening zijn essentieel."



1912699 01770

«Vervolg Werkbezoek leden Vaste Commissie ...»

De voorzitter van het Platform Bijzondere Opsporingsdiensten/Directeur FIOD schetste de historie en de context van de samenwerking, de kracht van de verbinding met de toezichthouders/inspecties, de ontwikkelingen in de criminaliteit vanuit de globalisering en internationalisering en de veranderingen die de laatste jaren in de opsporing en in de samenwerking binnen het Platform Bijzondere Opsporingsdiensten hebben plaatsgevonden. Effect is daarbij ons Leitmotiv, waarop onze meerjarenvisie is gestoeld.

Een aantal samenwerkingsvoorbeelden werd nader toegelicht door de Directeur Opsporing FIOD, de Directeur NVWA-IOD en de Brigadecommandant, Brigade Recherche, KMAR. Dit in het licht van SIRO, de meerjarenvisie van het Platform, in de praktijk.
De Recherche Officier van het Functioneel Parket schetste de uitdagingen waar de opsporing nu en in de toekomst voor staat.



1912699 01770

Handhavingsarrangement, algemeen deel 2016 - 2019

De in de Wet op de Bijzondere Opsporingsdiensten verplichte handhavingsarrangementen bevatten wederzijdse afspraken tussen de onderscheiden bijzondere opsporingsdiensten en het Openbaar Ministerie over opsporing en afhandeling van opsporingsonderzoeken. De generieke beleids- en procesafspraken die gelden voor alle vier de bijzondere opsporingsdiensten (BOD-en) zijn voor de periode 2016 – 2019 hernieuwd.

Effect bij de bestrijding van de diverse criminaliteitsvormen is duidelijk gemarkeerd. Naast integrale aanpak en passende inzet van het strafrecht, is specifiek de samenwerking in Platform-verband vermeld. Criminaliteit is domeinoverschrijdend en de samenwerking van de vier BOD-en met de Koninklijke Marechaussee, de Rijksrecherche en de Nationale Politie is essentieel.

Behalve de samenwerking in de opsporingsketen is het belang van samenwerking met derden benoemd, waaronder inspecties maar ook bijvoorbeeld in het kader van publiek-private samenwerking.



1912699 01770

Nieuwe Rubriceringsrichtlijn - Commissie Beveiliging

Naar aanleiding van het VIR-BI 2013 heeft het Platform Bijzondere Opsporingsdiensten de Commissie Beveiliging verzocht om een nieuwe rubriceringsrichtlijn voor alle partners van het Platform Bijzondere Opsporingsdiensten op te stellen. De Rubriceringsrichtlijn is in het voorjaar van 2015 in het Platform geaccordeerd. De Richtlijn is zowel afgestemd met de Beveiligingsambtenaren van de onderscheiden diensten als met de Rijks-BVA en de AIVD. In 2016 zal de Commissie Beveiliging een voorstel doen voor de op basis van deze Rubriceringsrichtlijn uit te voeren impactanalyse.

Daarnaast heeft de Commissie Beveiliging in 2015 onderzoek verricht naar en aan het Platform Bijzondere Opsporingsdiensten gerapporteerd over beveiligde digitale informatieuitwisseling via e-mail.



1912699 01770

Aansluiting iCOV

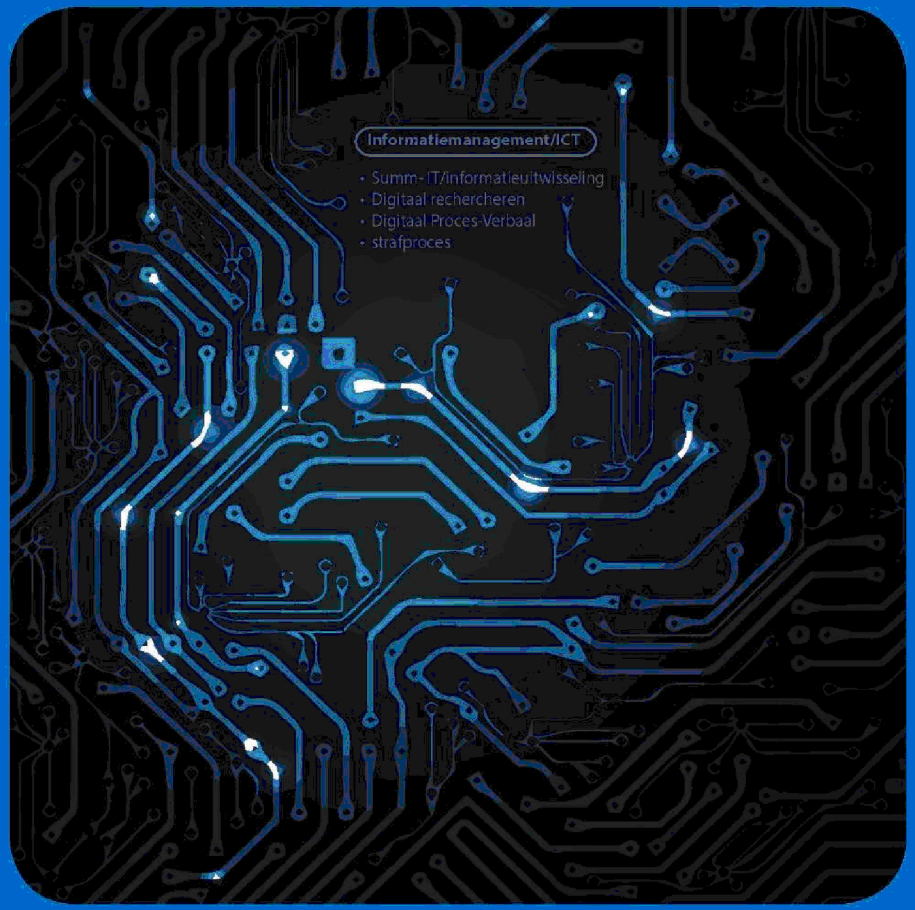
In het kader van de rijksbrede aanpak van crimineel geld is de 'infobox Crimineel en Onverklaarbaar Vermogen' opgericht. infobox Crimineel en Onverklaarbaar Vermogen (iCOV) is een samenwerkingsverband dat tot doel heeft het in kaart brengen van onverklaarbaar of crimineel vermogen, het blootleggen van witwas- of fraudeconstructies en het kunnen innen van overheidsvorderingen ter ondersteuning van de publiekrechtelijke taakuitoefening van de deelnemende organisaties. Deelnemende organisaties zijn het OM, de Nationale Politie, Belastingdienst, Douane, FIOD en FIU. De Rijksrecherche is sinds 2012 aangesloten. In 2015 zijn de Inspectie SZW – Directie Opsporing, de Inlichtingen- en Opsporingsdienst van de NVWA en de Inlichtingen- en Opsporingsdienst van de ILT bij dit samenwerkingsverband aangesloten.



1912699 01770

Informatiemanagement/ICT

Ook op IM en ICT gebied wordt steeds meer samengewerkt. De ontwikkelingen op dit terrein binnen de onderscheiden diensten hebben consequenties voor de andere partners. Reden om in het najaar van 2015 een IM/ICT Ontwikkelingenmiddag te organiseren voor alle partners van het Platform Bijzondere Opsporingsdiensten. De Nationale Politie was gastheer en vanuit onder meer het Aanvalsprogramma Informatievoorziening Politie werden presentaties gegeven over de diverse ontwikkelingen.
Daarnaast werden presentaties verzorgd over drie IM/ICT onderwerpen van het Platform Bijzondere Opsporingsdiensten: Summ-IT/Informatieuitwisseling, Digitaal rechercheren/digitale opslag en Digitaal PV. Ook op deze dag werd inzichtelijk dat voor samenwerken het essentieel is elkaar te kennen en te weten wat er bij elkaar speelt.



1912699 01770

Internationaal

Intensivering van de internationale samenwerking is één van de beleidsvoornemens die in de Beleidsbrief BOD-en is genoemd. Mede gelet hierop heeft het Platform Bijzondere Opsporingsdiensten opdracht gegeven de verbinding tussen de opsporingsdiensten op dit terrein nader vorm te geven. De internationale opsporing vormt een steeds belangrijker element waarop de verschillende organisaties de samenwerking kunnen intensiveren.

In 2015 is naar aanleiding van de in 2013 gehouden themamiddag "Partners against Crime" kennis over cultuur van een aantal landen vergaard, die informatief van aard en praktisch in het gebruik is. Deze kennis heeft reeds haar meerwaarde bewezen in de praktijk.

Om de kennis over internationale samenwerking te vergroten is besloten een aantal expert meetings te organiseren. Eind 2015 heeft te Europol Den Haag een studiedag EMPACT plaats gevonden, waarbij leden van alle Platform-partners waren uitgenodigd. EMPACT staat voor European Multidisciplinary Platform Against Criminal Threats.

Voor 2016 staat onder meer een expert meeting over OLAF (Office Européen de Lutte Antifraude) te Den Haag op de planning.



1912699 01770

Integrale Aanpak Vleesfraude

De Onderzoeksraad voor de Veiligheid (OvV) heeft begin 2014 een onderzoeksrapport uitgebracht ten aanzien van de risico's in de vleesketen. Zij adviseerde het ministerie van EZ onder andere om samenwerking met andere opsporingsdiensten te zoeken. Om deze reden is in Platform-verband gestart met een operationele samenwerking rondom vleesfraude. In de eerste plaats op intelligencegebied: daarin is integraal bestudeerd waar in de vleesketen risicovolle gedragingen en gelegenheden voor fraude zich voordoen. In deze netwerkanalyse is onder andere aandacht besteed aan financiële fraude, arbeidsfraude, importfraude, integriteit en afvalstromen. De analyse leverde een flink aantal eye-openers op, zoals de faciliterende rol van koel- en vrieshuizen binnen de branche en mogelijk misbruik van BV's. Ook zijn aanwijzingen voor concrete strafbare feiten gevonden. De inzichten krijgen een vervolg in de uitvoeringsfase, die doorloopt in 2016. Al met al een veelomvattend onderwerp, waar de BOD-en elkaar op meerdere vlakken kunnen vinden.



1912699 01770

Rijksbrede Aanpak van fraude

Subsidiefraude

In de Beleidsbrief voor de bijzondere opsporingsdiensten is als thema benoemd het tegengaan van misbruik van uitgaande financiële stromen op het publieke terrein. Mede in het kader van de Rijksbrede aanpak van fraude heeft het Platform Bijzondere Opsporingsdiensten eind 2014 een vertrouwelijk rapport met een verkennende fenomeenanalyse opgesteld naar mogelijke risico's op fraude met rijkssubsidies. In vervolg op deze verkennende fenomeenanalyse is in nauwe samenwerking met het Platform Bijzondere Opsporingsdiensten nader interdepartementaal onderzoek verricht naar mogelijke frauderisico's met rijkssubsidies. Het rapport van dit onderzoek is op 21 december 2015 door de minister van Veiligheid en Justitie aan de Tweede Kamer aangeboden bij de tweede voortgangsrapportage over de Rijksbrede aanpak van fraude.

Doel van dit nader onderzoek was gericht op het verkrijgen van meer inzicht in de vraag of en in hoeverre de mogelijke frauderisico's met rijkssubsidies bij departementen, zoals benoemd in de verkennende fenomeenanalyse, zich in de praktijk daadwerkelijk voordoen en aanbevelingen te geven welke maatregelen kunnen worden getroffen om frauderisico's beter te voorkomen. Vijf van de zeven risico's in het proces van subsidieverlening door departementen zijn in vergelijkbare mate her- en erkend door de departementen. Gelet hierop zijn in het onderzoeksrapport vijf aanbevelingen gedaan ter verbetering van het subsidieverleningsproces bij departementen.



1912699 01770

«Vervolg Rijksbrede Aanpak van fraude»

Elke aanbeveling bevat concrete maatregelen, die door de departementen thans worden opgepakt. Het voornaamste doel hiervan is om de preventie van fraude met rijkssubsidies te versterken door het fraudebewustzijn bij departementen te vergroten. Zo is inmiddels onder meer door het Landelijk Bureau Bibob de "Handreiking voor de implementatie en toepassing van de Wet Bibob bij subsidies" opgesteld. Ook worden leden van het Platform Bijzondere Opsporingsdiensten regelmatig verzocht hun bijdrage te leveren aan workshops en voorlichtingsbijeenkomsten voor beleidsmedewerkers, juristen, financieel controllers en andere betrokkenen inzake bestrijding van subsidiefraude.

Een mooi voorbeeld van integrale aanpak!

Nieuwe financieringssystematiek voor de kinderopvangsector

Een ander mooi voorbeeld van integrale aanpak en samenwerking is het verzoek van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid aan het Platform Bijzondere Opsporingsdiensten om een frauderisicoanalyse uit te voeren op de nieuwe voorziene financieringssystematiek voor de kinderopvangsector. In dit kader is door het Platform Bijzondere Opsporingsdiensten een analyse uitgevoerd. Eind 2015 zijn de resultaten aan het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid aangeboden.



1912699 01770

Wet- en regelgeving

Het Platform Bijzondere Opsporingsdiensten is onder meer nauw betrokken bij de herziening van het Wetboek van Strafvordering en andere onderwerpen in het kader van Versterking Programma Strafrechtketen. Zo is onder meer gereageerd op de concept-Contourennota modernisering Wetboek van Strafvordering. Daarnaast wordt nauw contact gehouden met het Ministerie van Veiligheid en Justitie inzake bevoegdheden en andere voor de opsporing relevante zaken. Ook voor diverse wetsontwerpen en andere voorziene wijzigingen van regelgeving heeft het Platform Bijzondere Opsporingsdiensten advies uitgebracht.



1912699 01770

Afpakken

In 2015 hebben de bijzondere opsporingsdiensten, met name door een aantal grote onderzoeken, de gestelde financiële afpakdoelen gerealiseerd.

In de praktijk is het niet altijd gemakkelijk om de gewenste afpak-ambities, zowel in geld (beslag en incasso), als in percentage onderzoeken met beslag te realiseren. In 2015 zijn verschillende activiteiten opgepakt en uitgevoerd om afpakken in de praktijk te vergemakkelijken en te stimuleren. De integrale benadering vanuit de keten, toezicht-opsporing-vervolging-executie, staat daarbij voorop. Afpakken doen we samen!

Dat was ook het motto van de in het najaar van 2015 georganiseerde Landelijke Themadag Afpakken. Deze Afpakdag was georganiseerd voor teamleiders en projectleiders van de vier bijzondere opsporingsdiensten en het Functioneel Parket. Tijdens die dag werden onder meer een aantal succesfactoren met elkaar gedeeld en besproken. Daarnaast is medio 2015 een Landelijke Themadag Afpakken voor afpakspecialisten en experts georganiseerd.

In 2015 is door de Expertpoule Afpakken FP/BOD-en in samenwerking met het Functioneel Parket, de (FIOD)-academie en B/CKC van de Belastingdienst gestart met het ontwikkelen van een opleiding "Het schrijven en beoordelen van een effectieve ontnemingsrapportage".



1912699 01770

«Vervolg afpakken»

Ten algemene worden verbeterpunten en “best practises” met elkaar gedeeld ter verbetering van het afpakproces bij alle partijen. Zo ook de resultaten van de in 2015 bij de FIOD uitgevoerde “peer review” op het proces afpakken. In 2016 worden soortgelijke reviews uitgevoerd bij de andere bijzondere opsporingsdiensten. In 2015 is ook het project “Rigoreus makkelijker” gestart met de intentie om het hele afpakproces bij de onderscheiden diensten nog beter te kunnen ondersteunen en te faciliteren. De verdere uitvoering zal in 2016 plaats vinden.

Onze focus is gericht op het nog slimmer en gemakkelijker afpakken. We leren daarbij van elkaar over de grenzen van onze organisaties heen, dat heet samenwerken!



1912699 01770

Anti Money Laundering Centre (AMLC)

De bestrijding van witwassen is een gezamenlijk doel. In 2015 is de samenwerking met het Anti Money Laundering Centre (AMLC) verstevigd. De activiteiten van het AMLC waren dit jaar met name gericht op kennisdeling en samenwerking.

De directeur van het AMLC sluit sinds eind 2015 structureel aan bij het Integraal Overleg van het Platform Bijzondere Opsporingsdiensten. Dat is het maandelijkse overleg van alle hoofden Intelligence en Recherche van de onderscheiden diensten. Ook is een medewerker AMLC structureel aangesloten bij het Analistenoverleg, ressorterend onder het eerder genoemde Integraal Overleg.

Verschillende werkbezoeken hebben plaatsgevonden van onder meer het managementteam van de Rijksrecherche en de Milieukamer aan het AMLC en van de Directeur AMLC aan het managementteam van de ILT/IOD om de samenwerking te intensiveren. Daarnaast is het AMLC in 2015 gestart met een Kennisplatform waarin onder meer de politie, het OM, de KMAR en de FIU participeren. Er zijn twee stagedagen georganiseerd voor de diverse partners van het Platform Bijzondere Opsporingsdiensten. Daarnaast heeft het AMLC een bijdrage geleverd aan verschillende door het Platform en door de leden van het Platform georganiseerde congressen en themadagen. Het AMLC werkt samen met onder meer de politie en de FIU in specifieke projecten met de intentie om de wederzijdse kennis op het terrein van financiële intelligence te delen teneinde witwassen gerichter te kunnen bestrijden.

Diverse producten van het AMLC dragen bij aan de verdere kennisdeling. Voorbeelden hiervan zijn onder meer de maandelijkse Nieuwsbrief van het AMLC, het specifiek voor de partners benaderbare beveiligde deel van de website van het AMLC en de diverse handleidingen zoals de Lijst met witwasindicatoren.



1912699 01770

Personeelsuitwisseling en opleidingen

In 2013 zijn de eerste stappen gezet tot personeelsuitwisseling tussen de leden van het Platform Bijzondere Opsporingsdiensten. Dit is in 2014 nader uitgewerkt, waarbij onder meer onderzocht is welke mogelijkheden de wet- en regelgeving biedt tot personeelsuitwisseling. Op basis hiervan is een netwerk van contactpersonen van alle diensten opgezet die de daadwerkelijke uitwisselingen tot stand brengen. In dit kader is afgesproken om eerst de uitwisseling in pilotvorm te laten plaats vinden. In 2015 is een beperkt aantal medewerkers van de verschillende diensten uitgewisseld. Een evaluatie heeft plaatsgevonden. De ervaringen van de medewerkers zijn positief. De praktijk leert dat het nog niet zo gemakkelijk is om een ruil op basis van dezelfde functie en periode te organiseren. In 2016 zullen de resultaten van de evaluatie worden meegenomen in de vervolgstappen.

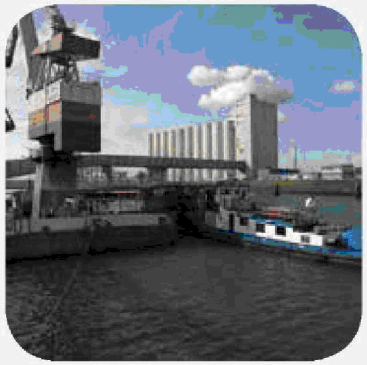
In 2015 zijn gezamenlijke opleidingen verzorgd, waaronder de basisopleiding (initieel en permanente her- en bijscholing), de modules proces-verbaal, gesprek- en verhoortechniek en de Rechercheopleiding. Deze opleidingen tezamen vormen de startopleiding. De centraal aangestuurde begeleiding van nieuwe medewerkers is in 2015 voortgezet, met het doel om alle nieuwe medewerkers vanaf binnenkomst en gedurende de gehele startopleiding inclusief de eindstage te begeleiden en te faciliteren. Daarbij is oog voor eenduidige aanpak van mentorschap en on the job begeleiding van nieuwe medewerkers.

Het gemeenschappelijke opleidingsplan inclusief de permanente bij- en herscholing is in 2015 uitgebreid. Ook is de gemeenschappelijke docentenpoule uitgebreid met collega-docenten van de diverse partners.



1912699 01770

Organisatieschetsen Bijzondere Opsporingsdiensten



NVWA-IOD

De inlichtingen- en opsporingsdienst van de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit is de bijzondere opsporingsdienst van het ministerie van Economische Zaken. De dienst bestrijdt fraude op het gebied van onder andere voedsel, voedselveiligheid, consumentenproducten, dieren, planten en natuur om naleving van regelgeving op de beleidsterreinen van de ministeries van Economische Zaken (EZ) en Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) te bevorderen. De NVWA-IOD werkt nauw samen met de toezichthouders van de NVWA, de andere bijzondere opsporingsdiensten, de politie en andere nationale en internationale handhavingspartners. Zo wordt bijvoorbeeld gewerkt aan een integrale aanpak met alle ketenpartners op het gebied van vleesfraude.



Inspectie SZW - directie Opsporing

De directie Opsporing is de bijzondere opsporingsdienst binnen de Inspectie SZW. De directie spoort fraudes en andere zware delicten op binnen de keten van werk en inkomen. De opsporing omvat georganiseerde vormen van arbeidsmarktfraude, uitkeringsfraude, illegale tewerkstelling, fraude met arbeidsgerelateerde subsidies en de aanpak van arbeidsuitbuiting. Daarnaast spoort de directie Opsporing ook zorgfraude op in opdracht van het Ministerie van VWS. De Inspectie SZW werkt intensief samen met UWV, SVB, de Belastingdienst, andere bijzondere opsporingsdiensten, de politie en de Koninklijke Marechaussee. De directie Opsporing bestrijdt fraude om daarmee het maatschappelijk draagvlak te behouden voor het stelsel van sociale zekerheid en bij te dragen aan een integer functionerende arbeidsmarkt.

1912699 01770



ILT/IOD

De Inlichtingen- en Opsporingsdienst van de Inspectie Leefomgeving en Transport bestrijdt grove schendingen van wet- en regelgeving op het terrein van milieu en wonen. Dit doet de dienst voor de ministeries van Infrastructuur en Milieu en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en richt zich op vier thema's: integriteit woningbouwcorporaties, gevaarlijke stoffen, bodem en internationale afvaltransporten. ILT/IOD werkt samen met andere bijzondere opsporingsdiensten, politie en andere nationale en internationale handhavingspartners.



FIOD

De FIOD is de opsporingsdienst van het ministerie van Financiën. De dienst gaat fiscale, financieel-economische en goederenfraude tegen, bestrijdt financiële georganiseerde criminaliteit en draagt bij aan de waarborging van de integriteit van het financiële stelsel en daarmee aan de verbetering van de kwaliteit van de samenleving. De FIOD werkt in opdracht van vijf ministeries: Financiën, Economische Zaken, Buitenlandse Zaken, Veiligheid en Justitie en VWS. Binnen de handhavingsketen wordt nauw samengewerkt met de Belastingdienst en met andere toezichthouders. Deze toezichthouders kunnen zaken voordragen voor strafrechtelijke aanpak. Besluitvorming hierover gebeurt in samenspraak met het Functioneel Parket. Witwasbestrijding is een groeimarkt voor de FIOD. Er zijn zes gespecialiseerde teams voor witwasbestrijding. Het Anti Money Laundering Centre (AMLC) is opgestart voor de samenwerking met ketenpartners bij witwasbestrijding gericht op intake, kennis en intelligence. Verder werkt de FIOD samen met de KMAR, Functioneel Parket, Nationale Politie, Financial Intelligence Unit en de drie andere bijzondere opsporingsdiensten in Platformverband.

1912699 01770

Adressen

Platform Bijzondere Opsporingsdiensten
Postbus 19266
3501 DG Utrecht
tel: (088) 155 16 00
mobiel: 06 - 50 73 26 58
e-mail: platformbod@belastingdienst.nl

Voorzitter: [redacted]FIOD
Secretaris: [redacted]

Belastingdienst/FIOD
Postbus 19266
3501 DG Utrecht
tel: (088) 155 16 00
fax: (088) 155 02 75

Functioneel Parket (Openbaar Ministerie)
Postbus 779
1000 AT Amsterdam
tel: (088) 699 24 00

Inspectie SZW – directie Opsporing
Postbus 90801
2509 LV Den Haag
tel: (070) 349 33 33
fax: (070) 349 30 75

NVWA-IOD
Postbus 43006
3540 AA Utrecht
tel: (088) 223 33 33

ILT/IOD
Postbus 16191
2500 BD Den Haag
tel: (070) 456 38 20

Directie Operaties Staf CKMar
Koningin Beatrixkazerne
Postbus 90615
2509 LP Den Haag

Dienst Landelijke Recherche
Middellandse Zee 11
3446 CG Woerden
tel: (0348) 50 54 10

Rijksrecherche
Postbus 16424
2500 BK Den Haag
tel: (088) 699 28 00

Dit is een uitgave van
het Platform Bijzondere Opsporingsdiensten.

Januari 2016

1912699

01770

Ministerie van Financiën

Aan: De leden van het Georganiseerd Overleg Belastingdienst

CC: Concernondernemingsraad Belastingdienst
Raad van Bestuur

Directoraat-Generaal
Belastingdienst
Inlichtingen
[redacted]@minfin.nl

Auteur
[redacted]

memo

Reorganisatieoverzicht Belastingdienst mei 2016

Onderdeel	Korte omschrijving	Personele gevolgen	Fase & korte stand van zaken
Belastingdienst Update: 02-16	Als gevolg van de masterplannen rijkshuisvesting en ter invulling van de taakstelling van de Belastingdienst onder het motto "liever minder stenen dan minder mensen" zal de Belastingdienst op minder plaatsen worden gehuisvest.	De plaats van tewerkstelling van medewerkers kan wijzigen. Het vertrek wordt op bedrijfsonderdeel-niveau tussen bestuurders en ondernemingsraden uitgewerkt. Mogelijke sociale gevolgen worden binnen de geldende afspraken opgevangen.	Nog gepland staand vertrek uit vestigingsplaatsen Roosendaal, Mill Hillplein 1: 1 augustus 2016 (was 31 juli 2016) Roosendaal, Kadeplein 3: 1 juli 2016 (was 31 december 2016) Amersfoort, inputplein 1: 1 april 2017 (was 31 december 2016) Haarlem, Surinameweg 4: 30 juni 2017 (30 juni 2016) Hengelo, Enschedesestraat 120-122: 2020 (was 20 april 2016)
Belastingdienst Update: 05-16	Werving investeringsagenda	Er worden nieuwe medewerkers geworven	In de investeringsagenda is opgenomen dat er voor ca. 1500 functies nieuw werk bij komt als gevolg van nieuwe manieren van werken. In 2016 worden enkele honderden vacatures opengezet bij GO, MKB en Particulieren. Ook zal er geworven worden voor IT-functies en Data & Analytics. Ook bij de Douane vindt werving en FIOD vindt werving plaats (zie tevens verderop).
Belastingdienst / DGBel Update: 02-16	Herinrichting Staf	Nog onbekend	Naar verwachting leidt dit voornemen in de loop van 2016 tot diverse adviesaanvragen t.a.v. de staf inclusief DGBel. De staffunctie zal ook worden geraakt in de herinrichtingsplannen die momenteel worden gemaakt voor F en HR.
Belastingdienst / DGBel Update: 05-16	Ondersteuning investeringagenda	Nog onbekend	De komende tijd wordt de ondersteuning rondom de implementatie van projecten van de investeringsagenda verder ingericht en geconcretiseerd. Een projectbureau zal de rapportage en monitorfunctie vormgeven en de implementatie-operatie-organisatie, waar projecten aan kunnen kloppen voor ondersteuning bij implementatie, zal worden ingericht. E.e.a. zal worden voorgelegd aan de medezeggenschap.
Belastingen & Toeslagen Update: 05-16	Toekomstbestendig Ordeningsmodel	Personele krimp als gevolg van de investeringagenda is voorzien.	Na advies van de COR heeft de DG een organisatiebesluit TOM kunnen nemen. Hiermee is de Belastingen & Toeslagen organisatie opgericht. De verantwoordelijken van de diverse segmenten en overkoepelende functies zullen de komende tijd nadere inrichtingsplannen voor hun onderdelen uitwerken. Dit zal na de verkiezingen op 7 juni in overleg met de nieuwe onderdeelscommissies gebeuren en de nieuwe OR Belastingen en Toeslagen. Het gaat hierbij met name om het implementeren van nieuwe werkwijzen die reorganisaties tot gevolg kunnen hebben. Verder wordt de fusie tussen B/CA en SMP tot CAP verder vormgegeven en zullen onderdelen van de Staf (HR en F) ondergebracht worden in de bedrijfsvoeringskolom.
Belastingen & Toeslagen Update: 09-15	Ontvlechten SAP-servicedesk van B/CA	Werkzaamheden gaan over naar B/CIE (555). Medewerkers aangewezen in de vrijwillige fase.	In het najaar van 2015 zijn 2 medewerkers als vrijwillige kandidaat aangewezen. Voor 1-7 wordt bezien of overgegaan kan worden naar de verplichte fase.

Onderdeel	Korte omschrijving	Personele gevolgen	Fase & korte stand van zaken
Belastingen & Toeslagen Update: 05-16	Visie deurwaarderij 2020	Nog niet bekend	Het document "Visie Deurwaarderij 2020" is besproken in de Raad van Bestuur van de Belastingdienst en is als richtinggevend aangemerkt. Door de COO Belastingen en Toeslagen (bestuurder) is aan de GOR Belastingen advies gevraagd op de visie deurwaarder 2020. Dit advies wordt medio mei verwacht. Het is tevens door de directeur MKB Belastingdienst (hier valt de deurwaarderij onder) ook besproken met de OR Klankbordgroep voor MKB. Hieruit kwam dat zij zich kunnen vinden in de visie, maar betrokken willen blijven bij de uitwerking van deelonderwerpen, zoals het functieprofiel van de toekomstige deurwaarder en het werkpakket. In het document wordt onder andere expliciet aangehaald dat er gefundeerde argumenten zijn om de fase van executie over te dragen aan anderen (waaronder RVB en DRZ). Inmiddels is een traject van gezamenlijke aanbesteding gestart tussen BD en DRZ met betrekking tot het afslepen en stallen van auto's vanaf 1 juni 2017. Een juridische werkgroep onderzoekt momenteel mogelijke juridische knelpunten voor een nadere samenwerking tussen BD en DRZ.
IV-organisatie Update: 02-16	Mobiliteitstraject BCAO Op 6 maart 2012 heeft de Bestuurder de Adviesaanvraag formeel ingediend bij de Ondernemingsraad IV-aanbod. Na het uitgebrachte advies van de Ondernemingsraad op 11 juni 2012, zijn er constructieve gesprekken gestart tussen Ondernemingsraad en Bestuurder welke geresulteerd heeft in een op 5 september 2012 genomen ondernemersbesluit, waarover ook het GOBD geïnformeerd is. Met het Ondernemersbesluit is een besluit genomen over de reductie van personeel, het bepalen van boventalligheid en over (duur van) de vrijwillige fase en de start van de verplichte fase met de personele gevolgen van de reorganisatie. Per 1 juli 2013 is na een periode van vrijwilligheid de verplichte fase ingegaan d.m.v. het aanwijzen van medewerkers als boventallig, conform de daarvoor afgesproken regels. Alle boventallige medewerkers, zowel uit de vrijwillige fase als de verplichte fase, zijn ondergebracht in het Project Mobiliteit. Hier worden zij, op basis van hun mobiliteitsplan, intensief begeleidt van werk naar werk.	Het MT/BCAO volgt in deze de reorganisatieregels ARAR en RPVB en afspraken die op personeelsgebied zijn gemaakt binnen de Belastingdienst. Aanvullend hierop zijn afspraken gemaakt met de dienstleiding en GOBd over toepassing van het VWNW-beleid vanaf 1 juli in de verplichte fase, specifiek voor deze reorganisatie.	In uitvoering. Korte stand van zaken: Vanaf 1 juli 2013 zijn alle boventallige medewerkers geplaatst in het project Mobiliteit. Het project begeleidt deze medewerkers van werk naar werk. Laatste stand van zaken m.b.t. mobiliteit : <u>Vrijwillig mobiel 153</u> Uitgestroomd: 74 Totaal in project: 79 Van die 79 zijn: In opleiding: 40, waarvan 10 medewerkers stage lopen i.h.k.v. hun opleiding Solliciterend: 22, waarvan 9 medewerkers buiten het project werkzaam zijn op IF- of detacheringsbasis Bezig starten onderneming: 17 <u>Verplicht mobiel: 23</u> Uitgestroomd: 18 Verwachte uitstroom: 4 Totaal in project: 5 Van die 5 zijn: In opleiding: 0 Solliciterend: 5 - 1 medewerker is na zijn ziekte begonnen met re-integreren. Bezig starten onderneming: 0
Bedrijfsvoering Update: 05-16	Herinrichting HR-kolom en oprichting SSO HR	Naar verwachting pas vanaf de tweede helft van 2016.	Adviesaanvraag behandeld in de COR van 28 januari jl. Inmiddels is besloten tot de oprichting van de lege kolom. besluit. GOBD heeft afschrift van COR-stukken ontvangen. In vervolgadviesaanvragen die medio 2016 zullen volgen zal de nadere invulling van de organisatie worden voorgelegde alsmede de instroom van de HR-medewerkers. Hierbij zal begonnen worden met de HR-medewerkers werkzaam bij Belastingen & Toeslagen.
Bedrijfsvoering Update: 05-16	Herinrichting Financiële kolom	Naar verwachting pas vanaf de tweede helft van 2016.	Adviesaanvraag behandeld in de COR van 28 januari jl. Inmiddels is besloten tot de oprichting van de lege kolom. besluit. GOBD heeft afschrift van COR-stukken ontvangen. In vervolgadviesaanvragen die medio 2016 zullen volgen zal de nadere invulling van de organisatie worden voorgelegde alsmede de instroom van de Financiële (PFC)-medewerkers. Hierbij zal begonnen worden met de medewerkers werkzaam bij Belastingen & Toeslagen.
Bedrijfsvoering Update: 05-16	Gevolgen optimaal verbinden voor CPA /CFD	Krimpsituatie door wegvallen werk	Tot de reorganisatie optimaal verbinden is reeds in 2015 besloten. ▪ 1 medewerker is definitief geplaatst bij P-direkt. ▪ 11 medewerkers zijn aangewezen als vrijwillig Van-werk-naar-werk kandidaat tot 1 oktober 2016. ▪ 2 van die medewerkers gaan gebruik maken van regeling vrijwillige uitstroom vwnw-beleid investeringsagenda, variant A. ▪ Betrokken medewerkers doorlopen een traject bij het Employability center.

Onderdeel	Korte omschrijving	Personele gevolgen	Fase & korte stand van zaken
Bedrijfsvoering Update: 05-16	Outsourcing van de grafische dienstverlening Als uitvloeisel van het Programma Lage Loonschalen, is besloten dat de grafische dienstverlening naar de markt is overgedragen m.i.v. 1 januari 2015. Door dit besluit zijn m.i.v. 1 januari 2015 activiteiten van team LRC/PCS aan een marktpartij overgedragen.	Krimpsituatie door wegvallen werk	Deze reorganisatie is in uitvoering. ▪ Verplichte fase is m.i.v. 1-11-2015 in werking getreden ▪ Voor 6 van de 11 medewerkers is, in nauwe samenwerking met EC, ander werk gevonden. ▪ Van de overige 5 medewerkers zijn inmiddels 2 medewerkers herplaatst op een passende functie. ▪ 2 medewerkers zijn nog niet herplaatst en met 1 medewerker is een passende uitstroomprocedure opgestart.
Bedrijfsvoering Update: 02-16	Sluiting Futurecenter van CKC	Door sluiting van het futurecenter vervalt voor de daar werkende medewerkers hun functie.	Adviestraject met de medezeggenschap is doorlopen. 7 medewerkers zijn aangewezen in de vrijwillige fase, 1 daarvan heeft inmiddels een nieuwe plek gevonden. 1-7 naar verplichte fase.
Bedrijfsvoering Update: 05-16	Rijksbeveiligingsorganisatie Als uitvloeisel van het Programma Lage Loonschalen, is besloten dat overgegaan is tot inbesteden van beveiliging. Door dit besluit zijn m.i.v. 1 september 2015 de beveiligingsmedewerkers van B/CFD ondergebracht bij de Rijksbeveiligingsorganisatie (RBO).		Deze reorganisatie is in uitvoering. ▪ Uitgaande van het >50% criterium zijn 43 medewerkers B/CFD betrokken bij de overgang naar RBO: (41 medewerkers direct in de beveiliging, 2 planners. 1 OTL). Hiervan zijn: ▪ 39 medewerkers zijn overgegaan naar de RBO ▪ 3 medewerkers zijn geplaatst in een re-integratietraject naar een andere functie vanwege medische ongeschiktheid voor de functie van beveiliger bij de RBO ▪ 1 medewerker planner is niet mee overgegaan naar RBO vanwege het feit dat planning vanuit Den Haag wordt verricht waardoor betrokkene (werkzaam in Apeldoorn) niet mee is gegaan in zijn functie ▪ Deze 4 medewerkers zijn aangewezen als VWNW-kandidaat m.i.v. 1 september 2015
Bedrijfsvoering Update: 05-16	Concentratie DIV Almelo en Zwolle in Zwolle Het voorstel is om in het eerste kwartaal van 2015 in Zwolle aan de Drijbersingel 27, één DIV afdeling in te richten voor 28 medewerkers (incl. Teammanager en Management Assistente).	De reorganisatie heeft gevolgen voor uiteindelijk 3 medewerkers.	M.i.v. 1 maart 2015 is overgegaan tot samenvoeging. ▪ GOBD heeft zwaarwegend advies afgegeven. ▪ 3 medewerkers hebben een aanwijzing VWNW-kandidaat vrijwillige fase tot 24 september 2015. Omdat 1 betrokkene nog geen zicht heeft op definitieve plaatsing (zie hieronder) is de vrijwillige fase met 1 jaar verlengd tot september 2016 ▪ 1 medewerker is hiervan herplaatst binnen B/CFD ▪ 1 medewerker heeft de status voor de reistijdcompensatie ▪ 1 medewerker is per 7 september 2015 op IF basis geplaatst bij Belastingen, MKB met de inspanningsverplichting om na een jaar definitief geplaatst te worden.
Bedrijfsvoering Update: 05-16	Sluiting kantoor Roosendaal (facilitair) Als gevolg van de uitvoering van de masterplannen rijkshuisvesting zal de Belastingdienst de panden aan het Kadeplein 3 en Mill Hillplein 1 respectievelijk op 1 juli en 1augustus 2016 sluiten.	De klantorganisatie verhuisd naar de nieuwbouw in Breda. In de twee panden zijn drie medewerkers van het serviceteam Zuid-West geplaatst. Alle drie kunnen mee naar de nieuwbouw in Breda. In Roosendaal is ook een DIV-team gehuisvest dat in zijn geheel overgaat naar de nieuwbouw in Breda. Het betreft in totaal 11 medewerkers en een manager.	Voor de medewerkers heeft op 13 april 2016 een informatiebijeenkomst plaatsgevonden. In een bijeenkomst met managers en een afvaardiging van de OR is op basis van de beschikbare formatie vastgesteld dat alle medewerkers van het facilitaire serviceteam geplaatst kunnen worden in Breda. De reistijd van station Roosendaal naar station Breda bedraagt ongeveer 20 minuten. Sluiting brengt geen personele gevolgen mee.
Bedrijfsvoering Update: 05-16	Inrichting Rijksschoonmaakorganisatie (RSO) Als uitvloeisel van het Programma Lage Loonschalen, is besloten dat schoonmaakmedewerkers in dienst van de Rijksoverheid zullen komen en dat het schoonmaken in eigen beheer zal worden gedaan. De schoonmaakwerkzaamheden bij het Rijk worden ondergebracht bij de RSO.	Als gevolg van de start van de werkzaamheden door de RSO vervalt voor een aantal functies het werk bij B/CFD per 1 juni 2016. Bij B/CFD zijn een aantal functionarissen werkzaam in functies die zijn gerelateerd aan de werkzaamheden die door de RSO verricht zullen gaan worden.	De functie van kwaliteitsinspecteur schoonmaak (2 fte) komt m.i.v. 1 juni 2016 door de komst van de Rijkschoonmaakorganisatie te vervallen. De Rijksschoonmaakorganisatie gaat deze werkzaamheden laten uitvoeren door een externe partij. Betrokken medewerkers krijgen een aanwijzing van werk naar werk-kandidaat. Een voorgenomen besluit wordt hiervoor opgesteld. Voor wat betreft de productgroep het schone gebouw is vastgesteld dat de inhoud hiervan door de komst van de Rijksschoonmaakorganisatie na de transitie periode wijzigt. Consequenties worden nader in beeld gebracht.

Onderdeel	Korte omschrijving	Personele gevolgen	Fase & korte stand van zaken
Douane Rotterdam Rijnmond/Schiphol Cargo Update: 05-16	Binnen de Douane is een tweetal fraudeteams werkzaam. Deze zijn recent en onafhankelijk van elkaar geëvalueerd, met als uitkomst dat er binnen het werkterrein en de werkwijze van beide teams veranderingen noodzakelijk zijn. Daarnaast wenst de EU/OLAF (Europees Bureau voor fraudebestrijding) een centrale fraude eenheid (Afcos) binnen elke lidstaat. Het MT heeft recent besloten om de twee fraudeteams bij Douane Schiphol Cargo (DSC) en Douane Rotterdam Rijnmond (DRR) eind 2015 samen te voegen tot een Afcos-fraudeteam, dat zich vanaf 2016 zal richten op de samenwerking met OLAF in onderzoeken naar onregelmatigheden, de aanpak van EU fraude en accijnsfraude alsmede de overige niet-fiscale fraude. Het Afcos-fraudeteam zal strafrechtelijke onderzoeken genereren in nauwe samenwerking met de FIOD, deze onderzoeken zullen zich primair richten op de ontduiking van douanerechten en accijnzen	Het betreft een reorganisatie. Plaatsing van het personeel geschiedt overeenkomstig de regelgeving bij reorganisaties. Er wordt een krimp voorzien van 2 fte's ten opzichte van de huidige formatie. De medewerkers volgen hun werk en behouden hun plaats van tewerkstelling.	De uitgangspunten zijn door het MT Douane geaccordeerd in de MT-vergadering van 17 maart 2015. Gedurende 2015 heeft bestuurlijk overleg (MT en OR) plaatsgevonden over de implementatie en is een instelplan uitgewerkt. Directie DRR en beide OC's (DSC en DRR) hadden overeenstemming over het instelplan en het MT Douane en de OR zijn in de vergadering van 10 november 2015 met het instelplan akkoord gegaan. De personele problematiek is beperkt gebleven tot één medewerker. Betreffende medewerker is in goed overleg per 01 mei 2016 geplaatst op Douanekantoor Schiphol Passagiers in de functie van teamleider van het team Kennisinfrastructuur. Er zal in het vervolg niet meer worden gerapporteerd.
Douane Rotterdam Haven Update: 05-16	Vernieuwing Terminalprocessen	Dit is een reorganisatie met als gevolg toepassing van de daarbij behorende spelregels.	De impact van deze bewegingen is vastgelegd in een visiedocument. Dit is een geleidelijk proces waarbij de terminals worden gepushed in de richting van eigentijdse regimes (TA/TG). Inmiddels is ruim voorgesorteerd op deze beweging door de bezetting van de betreffende teams te minimaliseren. De verschuiving van de werkpakketten is inmiddels afgerond en geïmplementeerd. N.a.v. het technisch overleg met het GOBD staat enkel nog de vraag nog open over het toekennen van de verruimde afbouw TOD aan een beperkte groep medewerkers dan wel aan een grotere groep medewerkers. Douane komt hier met een standpunt.
Douane Rotterdam Haven Update: 05-16	project "De verandering de baas"".	Dit wordt een reorganisatie met als gevolg toepassing van de daarbij behorende spelregels.	In het verlengde van bovenstaande beweging is een discussie gestart over de aanpassing van de totale structuur van DRH. Dit gebeurt in het project "De verandering de baas". Onderdeel van dit project is het vormen van targetteams voor het FT op de terminals en alle wijzigingen in het werk als gevolg van verdergaande digitalisering, invoering van het containervrijgavebericht en DWU.
Douane Rotterdam Haven/Rijnmond Update: 05-16	Het streven is te komen tot één Werkverdeelpunt voor zowel bewapend als onbewapend voor beide regio's.	Nog niet te voorzien	Momenteel bevindt zich dit in een fase van samen uitproberen. De opstart, aansturing en uitvoering van de samenwerking tussen DRR en DRH neemt een langere periode in beslag. De daadwerkelijke proeftuin is v.w.b. de inrichting en de uitvoering van één werkverdeelpunt voor de kantoren Haven en Rijnmond op 1 januari 2016 van start gegaan. In maart 2016 is er een tussenevaluatie geweest die ook naar tevredenheid is besproken met de medezeggenschap. De bespreking van de eindevaluatie van de proeftuin, wordt in de 2e helft van 2016 voorzien.
Douane Roosendaal Update: 05-16	Sluiting kantoor Roosendaal	Medewerkers gaan in beginsel met het werk mee. In een inmiddels opgesteld projectplan zijn de personele faciliteiten en voorzieningen opgenomen.	De vestiging Roosendaal sluit in juni 2016. De medewerkers verhuizen 10 juni naar de vestiging Breda (nieuwbouw).
Douane Eindhoven Update: 05-16	Sluiting loket tijdens nachtelijke uren douanelocaties Maastricht-Aachen Airport (MAA) en Venlo	Nog niet concreet vast te stellen. Raakt mogelijk de taakinhoud.	Landelijke MT Douane heeft in overleg met ODB (Overleg Douane – Bedrijfsleven) besloten dat de loketten in de nachturen MAA en Venlo gesloten worden. Douanelocatie 'De Lutte' blijft beschikbaar. Het besluit zal ook nog aan de orde worden gesteld bij de OR Douane. Douane Eindhoven gaat overigens kijken naar een mogelijk andere vorm en invulling van het serviceniveau en controletaken. Mogelijk in de vorm van een 'mobiel/ambulant team'.
Douane Eindhoven Update: 05-16	Centralisatie van de periodieke controle van de latente douaneschuld bij douanevervoer	(Landelijk) markeren van – vooralsnog - 2 fte's voor het douaneproces Zuivering (Heerlen)	In het landelijke MT Douane van 17 mei 2016 ligt een voorstel om over te gaan tot 'Centralisatie van de periodieke controle van de latente douaneschuld bij douanevervoer'. De periodieke controle gebeurt vanuit een aanbeveling/aanwijzing van de Europese Commissie (DG BUDGET).
Douane Schiphol Passagiers Update: 05-16	DSP kent 2 zogenaamde flexteams, waarvan 1 met onbewapende medewerkers. Er wordt onderzocht of de medewerkers van deze flexteams kunnen worden geïntegreerd in de reguliere teams fysiek toezicht.	Naar verwachting eind 3e kwartaal 2016 duidelijk	Binnenkort wordt een pilot gestart om hier ervaringen mee op te doen.

Onderdeel	Korte omschrijving	Personele gevolgen	Fase & korte stand van zaken
Douane Schiphol Passagiers Update: 05-16	Herinrichting van de processen | teams Klantmanagement, Vaktechniek & BFC en Kennis & Opleiding i.h.k.v. Voortdurend Verbeteren.	De personele gevolgen zijn: - andere indeling/samenstelling van de teams; - in een aantal gevallen een andere teamleider; - in een aantal gevallen wijziging van werklocatie (van Outlook naar D-toren). Toename of afname van de reistijd met ca. 5 minuten.	Richtingendocument is opgemaakt. Communicatie daarover is gestart. De OC DSP is gevraagd om advies uit te brengen over de voorgenomen richting. Inrichtingsplannen zullen worden opgesteld.
Douane Schiphol Passagiers Update: 05-16	Binnen DSP worden momenteel binnen diverse teams administratieve werkzaamheden uitgevoerd. Uit een eerste inventarisatie is gebleken dat hiermee ca. 40 fte's is gemoeid (grf. B en C werkzaamheden).	Naar verwachting eind 3e kwartaal 2016 duidelijk	Op korte termijn zal de Directeur DSP een onderzoeksopdracht formuleren. Doel is na te gaan of met het inrichten van een administratieve unit: - de kwetsbaarheid van dunne processen kan worden verkleind, - meer variatie kan worden gebracht in het werkpakket voor medewerkers - efficiencywinst kan worden behaald.
FIOD Update: 05-16	Personele gevolgen sluiting panden.	Als gevolg van de sluiting van panden worden medewerkers op andere locaties gehuisvest.	-Roosendaal, dit is een zgn flexibel contract, sluitingsdatum schuift telkens op. Het team gaat naar nieuwbouw Breda in 2016. Moment nog niet bekend. -Utrecht, sluitingsdatum niet bekend, contract Bernadottelaan is flexibel verlengd. Vaststaat dat er naar de Knoop in Utrecht gegaan wordt, naar verwachting wordt dat 3e kwartaal 2017 opgeleverd.
FIOD Update: 05-16	Intensivering aanpak witwassen en corruptie Voor de intensivering wordt structureel € 20 mln. extra geïnvesteerd in de FIOD en het OM. Op basis van een businesscase (BC2) van de FIOD is de verwachting dat dit leidt tot meeropbrengsten op de begroting van Veiligheid en Justitie oplopend tot € 80 mln. in 2020. Op 22 december 2015 is in de eerste kamer ingestemd met de genoemde structurele investering.	Uitbreiding formatie	BC2 leidt tot een uitbreiding van de FIOD met ongeveer 180 FTE. De eerste werving heeft in januari plaatsgevonden en betreft medewerkers van HBO niveau met ervaring op het gebied van controle van (complexe) boekhoudingen. De instroom van deze medewerkers vindt plaats in mei. Om als rechercheur tewerkgesteld te kunnen worden dient de opsporingsbevoegdheid te worden verkregen en de rechercheopleiding met goed gevolg te worden afgerond. Gezien de hiervoor benodigde tijd is in principe gekozen voor het werven van personeel in 4 verschillende tranches. De tweede werving loopt op dit moment. De instroomdata zullen in september en oktober zijn. Begin en half 2017 volgen nog twee wervingsrondes.