

## SECOND OPINION OP DE HERIJKING VAN DE INVESTERINGSAGENDA VAN DE BELASTINGDIENST

Rapportage Quick Scan fase 2

DATUM	12 januari 2018
STATUS	Definitief
VERSIE	1.3
OPDRACHTNUMMER	20174647

Copyright © 2018 Verdonck, Klooster & Associates B.V. en Berenschot B.V.

Alle rechten voorbehouden. Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteursrechthebbende.

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Doel en opzet van de quick scan (fase 2)</b>	<b>6</b>
1.1	De context van deze quick scan	6
1.2	Onderzoeksvraag quick scan fase 2	7
1.3	Uitvoering van het onderzoek	7
1.4	Opzet van de rapportage en leeswijzer	8
<b>2</b>	<b>Bevindingen op het niveau van de 6 processen</b>	<b>9</b>
2.1	Inleiding	9
2.2	Het totaal versus de onderdelen	10
2.3	Over de definitie van de projecten	14
2.4	Over de planning	14
2.5	Over de kostenramingen	15
2.6	Over de governance en Samenwerking	16
2.7	Over de IV-architectuur	17
<b>3</b>	<b>Overzicht van de 20 ingediende voorstellen (LLBC)</b>	<b>19</b>
3.1	Bevindingen LLBC's samengevat	19
3.2	Automiddelen	20
3.3	Bezwaar	20
3.4	Boekenonderzoek	22
3.5	Inkomensheffing	23
3.6	Inning	24
3.7	Omzetbelasting	25
<b>4</b>	<b>Extrapolatie van de 7 nog te herijken processen</b>	<b>27</b>
<b>5</b>	<b>Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>28</b>
5.1	Conclusies	28
5.2	Aanbevelingen	30
<b>A</b>	<b>Appendix</b>	<b>32</b>
A1.	De 7-succesfactoren	32
A2.	Adviezen per LLBC	34
A3.	Bijlagen	37

## Samenvatting van de resultaten van de quick scan

Op verzoek van het ministerie van Financiën (FEZ/IRF) voerden Verdonck, Kloosters & Associates (VKA) en Berenschot in december 2017 een quick scan fase 2 uit op de door de Belastingdienst bij FEZ ingediende plannen in het kader van de Herijkte Investeringsagenda (2016 – 2023).

De in het kader van de Herijkte Investeringsagenda van de Belastingdienst (HIA) ingediende plannen hebben betrekking op de verbeteringen in 6 procesgebieden en de daarvoor benodigde informatiesystemen. Volgens de geconsolideerde businesscase van de HIA van 30 juni 2017, is met de 6 verbeterde processen onder meer een blijvende reductie van circa 2.407 werkpakketten<sup>1</sup>. Op 5 december 2017 had de Belastingdienst een twintig-tal zogenoemde Low Level Business Cases (LLBC's) ingediend bij de afdeling Financieel Economische Zaken (FEZ) van het ministerie. Deze LLBC's zijn een nadere uitwerking van de 6 High Level Business Cases (HLBC's) die medio 2017 zijn opgesteld. Volgens de Belastingdienst betreffen deze twintig alleen de activiteiten die in 2018 gaan aanvangen, en nadrukkelijk nog niet alle aanvragen die in het kader van de 6 procesgebieden zullen worden ingediend.

In iets meer dan twee weken beantwoorden wij de vragen van FEZ/IRF die betrekking hadden op het geheel van de 6 HIA-processen en de extrapolatie van de 7 nog-te-herijken processen. Daarnaast beoordeelden wij de twintig investeringsaanvragen aan de hand van onze 7-succesfactoren reviewmethodiek. Van elke aanvraag is de documentatie doorgenomen, zijn er gesprekken gevoerd met de betrokkenen van de Belastingdienst, en zijn de 7-succesfactoren in kaart gebracht. Er zijn aanvullende interviews afgenomen over de projectbesturing op het HIA-niveau en de IV-architectuur. De door ons opgestelde factsheets per proces zijn ter toetsing voorgelegd aan de betrokkenen van de Belastingdienst.

Ons onderzoek leverde de volgende bevindingen op voor wat betreft de twintig ingediende LLBC voorstellen:

- De opzet en scope van de twintig LLBC's zijn in onze ogen voldoende helder gedefinieerd;
- De plannings van de individuele LLBC's zijn aangegeven, maar de LLBC's zijn vooral financieel, het zijn nog geen uitgewerkte plannen voor realisatie en implementatie. Daarom kan niet goed worden bepaald in welke mate de plannings realiseerbaar zijn;
- De ramingen van baten en kosten van de LLBC's zijn over het geheel deugdelijk, echter de kosten voor de generieke ICT-voorzieningen zijn niet opgenomen in de LLBC's. Deze generieke kosten vormen het grootste deel van de kosten;
- De projectbesturing is nog onvoldoende goed ingeregeld om te borgen dat de resultaten op tijd en binnen budget worden opgeleverd;
- De IV-architectuur is mogelijk realiseerbaar, maar het is verstandig rekening te houden met tegenslagen op dit vlak, omdat architecturen welke inzicht moeten geven in technische risico's nog moeten worden bepaald;

---

<sup>1</sup> Een werkpakket is een hoeveelheid werk die overeenkomt met 1 full time equivalent (fte)

Naast de beoordeling van de twintig ingediende voorstellen hebben wij de samenhang gezien tussen deze voorstellen en het procesniveau en tussen het procesniveau en het geheel van de HIA. De projectie is dat eind 2023 ruim 30% minder werkpakketreductie wordt gerealiseerd door de twintig ingediende LLBC's ten opzichte van hetgeen in de HLBC's voor deze twintig LLBC's was voorzien. Middels deze twintig LLBC's kan tot 40% van de oorspronkelijk beoogde totale werkpakketreductie (2407 fte) worden gerealiseerd. Daarmee is 60% van de beoogde totale werkpakketreductie niet onderbouwd.

Het is mogelijk dat er in het komende jaar nog nieuwe voorstellen worden ingediend. De kans dat met deze aanvullende LLBC's de totaal beoogde HIA-baten worden behaald schatten wij in als gering. Mede omdat de Belastingdienst ons aangaf dat men was gestart met de uitwerking van de LLBC's die het meest zouden opleveren.

Wij signaleren aanzienlijke risico's voor alle LLBC's op de aspecten projectbesturing samenwerking en architectuur. De Belastingdienst is een complexe organisatie in verandering. Momenteel wordt gewerkt aan de invoering van de nieuwe topstructuur, waarin de verantwoordelijkheden duidelijker zijn belegd. De projectbesturing van de HIA-operatie als geheel en de projectbesturing op het procesniveau – in de vorm van de ketentafels - moet deels nog worden ingeregeld en geoperationaliseerd. De Belastingdienst als geheel moet in onze ogen nog een aantal stappen zetten om van een informele wijze van projectbesturing naar een meer zakelijke vorm van project- en programmabesturing toe te groeien. De risico's in de individuele LLBC's worden vergroot door de omvang en het voorgenomen tempo van de HIA operatie als geheel, omdat de projectbesturing op het niveau van de processen en op het niveau van de HIA nog onvoldoende is ingeregeld.

Het is naar ons oordeel niet mogelijk om met de huidige opzet van de HIA de voorgenomen werkpakketreductie (2.407 werkpakketten) op het voorgenomen tijdstip te realiseren. Hetzelfde geldt voor de werkpakketreductie van de 7 overige processen die in het verlengde liggen van de eerste 6 processen.

Over het algemeen zouden wij een programma met een dergelijke beoordeling adviseren om een pas op de plaats te maken, om de plannen verder uit te werken en de governance, programma- en projectbesturing eerst goed in te richten.

Daarnaast heeft het ministerie van Financiën ook in augustus 2017 al een aantal waarborgen gesteld omtrent de concretisering van het implementatieplan en de verbetering van de governance, project- en programmasturing. Het is gebleken dat de Belastingdienst eind december 2017 nog niet aan deze waarborgen heeft voldaan. Het lijkt ons wel zinvol – maar niet realistisch – om nu op heel korte termijn de invulling van deze waarborgen te vragen. De Belastingdienst heeft daar meer tijd voor nodig.

De situatie bij de Belastingdienst is echter van dien aard dat volledig uitstel van de realisatie van de met de HIA beoogde verbeteringen – totdat de sturing op orde is – ons niet verstandig lijkt. Mede omdat de voorgenomen plannen voorzien zijn van substantiële verbeteringen in de interactie met burgers en bedrijven en in de interne werkprocessen. Het zou goed zijn als de Belastingdienst in 2018 daadwerkelijk concreet aan de slag kan gaan met de vernieuwing. Dit, om ervaring op te bouwen en te laten zien dat de met de HIA ingeslagen weg, werkelijk op korte termijn tot resultaten leidt.

Wij adviseren daarom de HIA op een veel kleinere schaal door te zetten en duidelijker gefaseerd.

Met als belangrijke doelen voor de korte termijn om:

1. de projectbesturing professioneel in te richten - zowel op het niveau van de projecten, op het niveau van de processen voor de HIA als geheel;
2. de IV-architecturen verder uit te werken;
3. de financiering van de generieke kosten (IV-accent en D&A) te verleggen naar de verantwoordelijke directeuren zodat op het niveau van de HLBC de kosten en baten aangestuurd en bewaakt worden;
4. de overige LLBC's uit te werken en te voorzien van de IV-kosten;
5. de monitoring van de kosten en baten vorm te geven;
6. en te laten zien dat de nieuwe technieken en werkwijzen werkelijk leiden tot de baten.

Concentreer de HIA-inspanning begin 2018 daarom op één van de 6 procesgebieden. Kies daarvoor een proces dat relatief eenvoudig is, dat snel tot aantoonbare baten kan leiden en waarin de nieuwe technologieën van IV-Accent en D&A zich kunnen bewijzen. Werk in de komende zes maanden aan de inrichting van de besturing, monitoring, begrotingen, architectuur en batenmanagement van dit ene proces. Als aangetoond is dat het geselecteerde proces de beoogde resultaten op tijd biedt, start dan stap voor stap de volgende processen op en borg de sturing op de andere processen en op het HIA-niveau. Dit zal gevolgen hebben voor het geplande tempo waarin de baten worden behaald, maar dat lijkt ons onvermijdelijk.

## **1 DOEL EN OPZET VAN DE QUICK SCAN (FASE 2)**

### **1.1 DE CONTEXT VAN DEZE QUICK SCAN**

De Investeringsagenda (IA) Belastingdienst omvatte de aanpak van alle verouderde werkprocessen en ICT in de vorm van een zeven jaar durend investeringsplan (2016 – 2023). Na enige tijd bleek dat de uitvoering van de agenda traag en relatief geïsoleerd van start was gegaan. Vervolgens is besloten tot een herijking van de Investeringsagenda, met actieve betrokkenheid van medewerkers van de Belastingdienst. In de zomer van 2017 is een bijgesteld plan beschikbaar gekomen onder de titel Herijking Investeringsagenda (HIA). Daarin is een kleinere scope gekozen dan in de oorspronkelijke IA was beoogd. De HIA heeft nu betrekking op 6 van de 13 binnen de Belastingdienst onderkende processen<sup>2</sup> en de generieke ICT-voorzieningen. Die 6 processen worden aangepakt tot en met 2020. De herijking en verbetering van de overige 7 processen volgen later (2020 – 2023). De Belastingdienst verwacht dat de verbetering van deze 6 processen op relatief korte termijn te realiseren zullen zijn. Verbeteringen in de HIA zijn vooral gericht op twee gebieden: de interactie met burgers en bedrijven via web-portalen en de selectie-algoritmes en werkstroombesturing voor de medewerkers van de dienst.

Met de uitvoering van de HIA wil de Belastingdienst efficiënter en effectiever worden. Van de 6 procesgebieden is een geconsolideerde business case opgesteld die een blijvende reductie van 2.407 werkpakketten<sup>3</sup> oplevert, hetgeen een besparing van € 139 miljoen per jaar laat zien vanaf 2023. Hiervoor is een investering gevraagd van in totaal € 644 miljoen tot 2023. Dit is exclusief de overige 7 nog-te-herijken processen. Daarvoor heeft de Belastingdienst een extrapolatie opgesteld.

Eind augustus 2017 is er met de Belastingdienst overeengekomen dat de verstrekking van middelen voor de HIA afhankelijk wordt gesteld van een aantal waarborgen. Enerzijds hebben die waarborgen betrekking op het in november 2017 opleveren van een uitgewerkt implementatieplan en het goed inrichten van de governance, de programma- en projectbesturing en een rapportagesysteem. Anderzijds zal er een onafhankelijke externe toetsing op de HIA plaatsvinden, in het bijzonder daar waar het gaat om de beoordeling van het ICT-component in alle deelprojecten.

In de context van onafhankelijke toetsing hebben de hoofddirecteur Financiële en Economische Zaken (FEZ) en de directeur Inspectie der Rijksfinanciën (IRF) gezamenlijk opdracht gegeven aan de combinatie VKA en Berenschot om een second opinion uit te voeren op investeringsaanvragen van de Belastingdienst. De second opinion is verdeeld in 3 fasen.

---

<sup>2</sup> Automiddelen, Bezwaar, Boekenonderzoek, Inkomensheffing, Inning en Omzetbelasting.

<sup>3</sup> Een werkpakket is een hoeveelheid werk die overeenkomt met 1 full time equivalent (fte)

Fase 1 is een quick scan naar een 25-tal urgente investeringsaanvragen die in 2018 zullen worden uitgevoerd. Deels betrof dat herhaalaanvragen buiten de scope van de HIA, maar ook een 3-tal aanvragen voor de zogenaamde generieke diensten van de HIA: de uitbouw van twee systeemontwikkelorganisaties (IV-accent en D&A) en een implementatie-ondersteunende organisatie (IO). Over fase 1 is op 20 november 2017 een rapport opgeleverd<sup>4</sup>.

Fase 2 betreft een quick scan op het geheel van de 6 herijkte primaire processen en de extrapolatie van de 7 nog-te-herijken primaire processen uit de investeringsagenda met een nadruk op het ICT-component. Fase 2 is in december 2017 uitgevoerd.

Fase 3 behelst een grondig onderzoek naar het geheel van de Herijkte Investeringsagenda, de financiële onderbouwing en de opzet van de 'bottom up' totstandkoming van de herijkte agenda. Fase 3 is voorzien in het begin van 2018.

## 1.2 ONDERZOEKSVRAAG QUICK SCAN FASE 2

Deze quick scan fase 2 van de plannen van de Herijkte Investeringsagenda (HIA) van de Belastingdienst geeft antwoord op de volgende vragen:

- a) Of het totaal aan voorgenomen activiteiten voldoende oplevert om de doelstellingen in het voorgenomen ritme te realiseren;
- b) Of de opzet, scope en definitie van de projecten duidelijk afgebakend zijn;
- c) Of de planning realiseerbaar is;
- d) Of de kostenramingen deugdelijk zijn;
- e) Of de projectbesturing goed ingeregeld is;
- f) Of de beoogde IV-architectuur realiseerbaar is.

De quick scan fase 2 bestaat uit de volgende drie onderdelen:

- Een beoordeling van twintig Low Level Business Cases (LLBC's) die zijn gekoppeld aan de eerste zes primaire procesgebieden van de HIA op de punten a tot en met f.
- Een analyse van deze zes procesgebieden op de samenhang tussen het proces niveau (High Level Business Case; HLBC) en projectniveau (Low Level Business Cases; LLBC)
- Een analyse van de middels extrapolatie geraamde kosten en baten voor de overige zeven nog niet herijkte procesgebieden.

## 1.3 UITVOERING VAN HET ONDERZOEK

Voor de quick scan fase 2 hanteerden Berenschot en VKA de gezamenlijk ontwikkelde "7 – succesfactoren reviewmethodiek". Deze methodiek is ook in fase 1 toegepast. Met deze methodiek kan op een objectieve wijze de kans op succes van grote ICT-programma's worden bepaald.

---

<sup>4</sup> SECOND OPINION OP DE HERIJKING VAN DE INVESTERINGSAGENDA VAN DE BELASTINGDIENST  
Onderzoeksrapportage fase 1; 20 november 2017; versie 1.1. (VKA en Berenschot).

De 7-succesfactoren luiden samengevat:

1. Doel en scope van het project zijn helder;
2. Organisatie en governance zijn passend;
3. Programmamanagement en informatievoorziening zijn adequaat;
4. Samenwerking intern en extern is bepaald;
5. Architectuur is deugdelijk;
6. Planning en begroting zijn goed uitgewerkt en onderbouwd;
7. Baten zijn geborgd in de organisatie.

De beoordeling is gebaseerd op de gegevens van de High Level Business Case, Low Level Business Cases, Impactanalyses en aanvullende documentatie (overzicht zie bijlage 2), aangevuld met informatie uit drie interviews per procesgebied (separate sessies voor succesfactor Architectuur) en een zestal aanvullende interviews.

Voor elk van de 6 procesgebieden is een factsheet opgesteld waarin voor het procesgebied als geheel de feiten en de beoordeling van de risico's op de 7-succesfactoren is weergegeven. Ditzelfde is ook gedaan voor de twintig Low Level Business Cases<sup>5</sup>. Deze factsheets zijn gevalideerd en waar nodig aangevuld door de Belastingdienst. Aan de hand van de resultaten van de beoordelingen op de 7-succesfactoren zijn de onderzoeksvragen a tot en met f (zie vorige pagina) beantwoord voor zowel de HLBC's als de LLBC's.

De doorlooptijd van de quick scan in fase 2 bedroeg circa drie weken, dat betekent dat wij in deze fase nog niet op alle details konden ingaan. De diepgaande beoordeling van de Investeringsagenda in zijn totaliteit is voorzien in fase 3. Deze wordt begin 2018 opgeleverd.

Wij spreken onze dank uit naar de medewerkers van de Belastingdienst die in zeer korte tijd ruimte hebben gemaakt voor interviews, het verzamelen en opsturen van documenten en het geven van commentaar op de factsheets. De door ons ontvangen documentatie was gestructureerd en toegankelijk, maar bevatte niet altijd alle elementen om op alle succesfactoren een onderbouwd antwoord te kunnen geven.

#### 1.4 OPZET VAN DE RAPPORTAGE EN LEESWIJZER

In hoofdstuk 2 zijn de samengevatte beoordelingen per procesgebied weergegeven. Omdat de bevindingen omtrent een aantal van de 7-succesfactoren - meer precies die over de Organisatie en de governance (2), Programmamanagement en informatievoorziening (3), Samenwerking (4) en de architectuur (5) – voor alle onderdelen uit het HIA-programma vergelijkbaar is, presenteren wij de bevindingen op die vier succesfactoren. In hoofdstuk 3 volgt een beoordeling van de twintig ingediende Low Level Business Cases per procesgebied. In hoofdstuk 4 gaan wij in op de extrapolatie van kosten en besparingen van de 7 nog niet herijkte processen van de Belastingdienst. Hoofdstuk 5 bevat de conclusies en onze aanbevelingen.

---

<sup>5</sup> De LLBC voor Automiddelen en Bezwaar zijn geconsolideerd naar de factsheet van de HLBC. Voor Boekenonderzoek zijn geen LLBC beschikbaar gesteld.



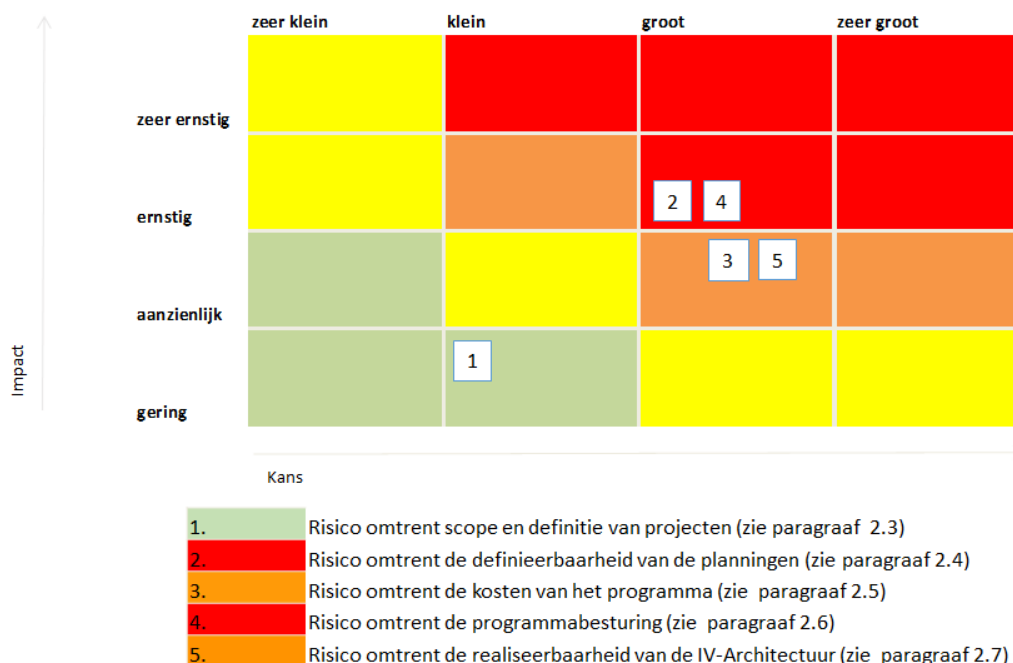
## 2 BEVINDINGEN OP HET NIVEAU VAN DE 6 PROCESSEN

### 2.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk komen de bevindingen en risico's aan de orde die in vergelijkbare mate gelden voor alle processen. Wij bespreken de overkoepelende bevindingen en risico's over de scope en definitie van projecten (1), de organisatie en de governance (2), programmamanagement en informatievoorziening (3), samenwerking (4) en architectuur (5). Aan de hand van de succesfactoren zijn de risico's geïdentificeerd en het resultaat geplot in de matrix.

Een risico wordt gewogen op basis van onze kwalitatieve inschatting van;

- (a) de kans dat het risico zich voordoet (rechter-as);
- (b) de impact van de gevolgen als het risico optreedt (linker-as).



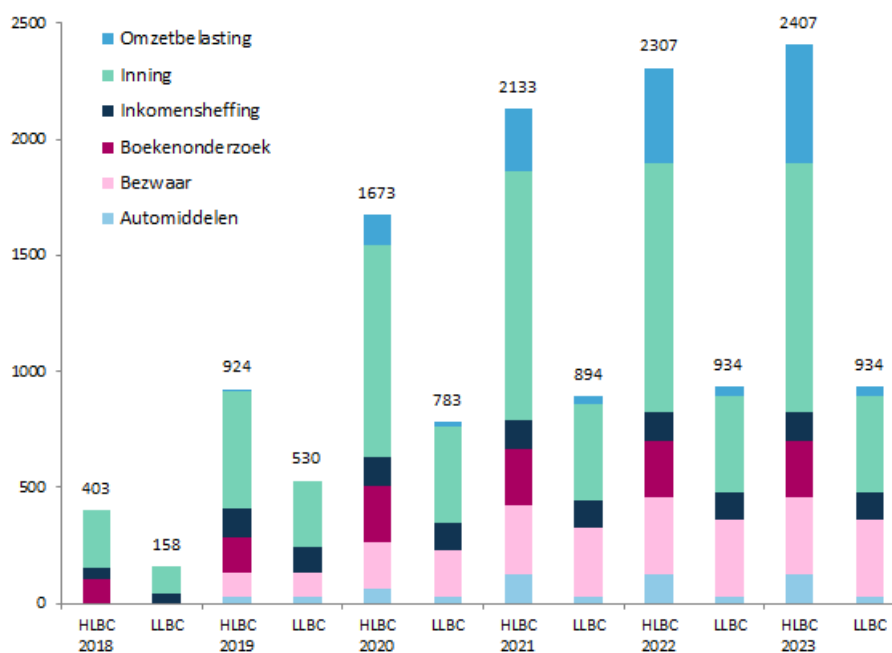
De score van deze risico's is gebaseerd op de bevindingen op het niveau van de 6 processen. Deze worden in de volgende paragrafen nader uitgewerkt.

## 2.2 HET TOTAAL VERSUS DE ONDERDELEN

**Vraag a)** *Levert het totaal aan voorgenomen activiteiten voldoende op om de doelstellingen in het voorgenomen ritme te realiseren?*

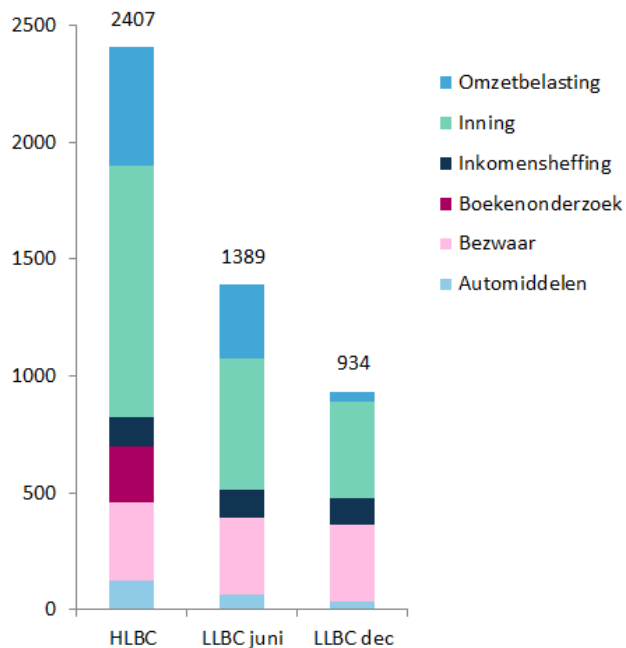
### Bevindingen

De door ons beoordeelde twintig Low Level Business Cases leiden volgens ons samen tot een berekende besparing van circa 783 fte aan werkpakketten eind 2020. In de geconsolideerde businesscase HIA van 30 juni 2017 was de besparing berekend op 1.673 fte aan werkpakketten per eind 2020 voor alle Low Level Business Cases als geheel.



*Figuur 3.1 - Werkpakketreductie van de volledige HLBC, en de som van de twintig ingediende LLBC's (2018 – 2023). De cijfers zijn verkregen uit de spreadsheets (of PowerPoint presentatie) van de Low en High Level Business Cases (tabblad Analyse, of tabblad over de baten).*

De twintig Low Level Business Cases leiden tot een werkpakketreductie van 158 fte in 2018 tot 934 fte vanaf 2022. Ten opzichte van de High Level Business Case zijn de baten maximaal 40% van de totaal beoogde werkpakketreductie, i.e. 60% lager dan beoogd (2407 minus 934 is 1473 fte). Dit verschil wordt verklaard enerzijds doordat niet alle LLBC's zijn ingediend, en anderzijds doordat de ingediende LLBC's een lager dan verwacht werkpakketreductie realiseert (zie figuur 3.2).



*Figuur 3.2: De projectie van de werkpakketreductie (in fte) voor het jaar 2023. Kolommen: HLBC - de werkpakketreductie van de volledige High Level Business Cases (consolidatie van alle Low Level Business Cases). LLBC juni - de werkpakketreductie van de twintig ingediende Low Level Business Cases, zoals beschreven in de High Level Business Cases. LLBC dec - de baten uit de twintig ingediende Low Level Business Cases, zoals opgeleverd na het MT overleg van 4 december 2017. De cijfers zijn verkregen uit de spreadsheets van de High Level Business Cases (tabblad Analyse). Opmerking: niet alle baten van de twintig Low Level Business Cases (LLBC juni) zijn in de High Level Business Case te herleiden, derhalve is het cijfer van 1389 fte aan werkpakketten een ondergrens.*

De origineel beoogde totale baten van de 6 processen zoals beschreven in de HLBC betreft een werkpakketreductie ter grootte van circa 2407 fte. Hiervan was 1389 fte toegerekend aan de huidige twintig ingediende LLBC's. Deze twintig LLBC's zijn in december 2017 door ons beoordeeld en laten nu een lager aantal werkpakketreducties zien: 934 fte, een reductie van 33% (van 1389 naar 934). Dit verschil wordt veroorzaakt doordat bij nader inzien toch minder baten zijn te realiseren of omdat die baten al op een andere wijze zijn behaald.



Figuur 3.3 - Kosten (in miljoen euro) voor de 6 processen zoals beschreven in de HLBC's en som van de twintig ingediende LLBC's (2018 – 2023).

De totale kosten (exclusief generiek) van de High Level Business Cases in de 6 procesgebieden bedraagt € 194 miljoen, i.e. de som van alle Low Level Business Cases. De geraamde kosten voor de twintig ingediende Low Level Business Cases voor de periode 2018-2023 bedragen € 63 miljoen.

Ketenproces	Low-level Businesscase	Werkpakketreductie 2020
Automiddelen	Optimaliseren Interactie	32
	Verbeteren Informatie & Control Positie	-
Bezwaar	Onlinebezwaarvoorziening	59
	Deformaliseren IH + Risicotool IH	140
Boekenonderzoek	-	-
Inkomensheffing	Ambtshalve aanslagregeling (AH)	60
	Middeling	8
	Migratie	7
	Partners	1
	Toezicht	-
	Vereenvoudiging & Vernieuwing (V&V)	14
	Voorlopige Aanslagregeling (VA)	25
	Weging & Detectie	-
Inning	Afdwingen Betalingskenmerk bij Banken	1
	Doorontwikkelen Dynamisch Monitoren	25
	Ondersteuning Medewerker Inning	175

Ketenproces	Low-level Businesscase	Werkpakketreductie 2020
	Geldzaken in het Klantportaal	213
	BRG Productiebesturing en Fouterstel	0
Omzetbelasting	Aanmelden Wijziging en Beëindigen	20
	Onderneming	
	Risicobeoordeling OB Aangiften Positief en Nihil	-
	VAT-Refund	3
<b>In het jaar 2020 totaal:</b>		<b>783</b>

De verschillen in het jaar 2020 tussen de optelling van de LLBC's (783) en de HLBCs (1673) van deze zomer worden veroorzaakt door de volgende factoren:

- Er zijn nu twintig LLBC's ingediend. Er volgen er later mogelijk meer, hoeveel dit er zijn is nu nog niet bekend. Voor de HIA-projecten die na 2018 starten wordt pas later een LLBC opgesteld;
- Voor enkele concept LLBC's zijn intern de Belastingdienst aangehouden vanwege onvolkomenheden;
- Bij de detaillering bleek dat de besparingen bij veel projecten lager uitvielen;
- Een deel van de werkpakketreductie (stand 1 januari 2016) is intussen anders gerealiseerd, die besparingen zijn niet meer meegeteld in de huidige LLBC's.

#### *Overige bevindingen over het totaal*

Het is zo dat de LLBC's alleen baten bevatten in de vorm van werkpakketreducties en soms verhoogde belastinginkomsten. Daarnaast zijn er echter in alle domeinen nog een aantal andere kwalitatieve en kwantitatieve baten benoemd, zoals meer tevreden klanten en medewerkers, snellere behandelzeiten, diverse extra belastinginkomsten, besparingen op IV-onderhoud en kwaliteitsverbeteringen. Deze baten zijn, zoals is besloten door de Belastingdienst, niet verwerkt in de LLBC's.

In de HLBC's en de LLBC's is een planning van kosten en baten opgenomen. Wij zijn van oordeel dat over de meeste van deze business cases goed is nagedacht en dat er met alle betrokkenen overleg is gevoerd om per business case tot een zo realistisch mogelijke planning te komen. Het is waarschijnlijk dat een deel van de plannen binnen de tijd kan worden gerealiseerd en dat een deel zal uitlopen.

Een interessante vraag op het overall HIA-niveau is echter: kan de Belastingdienst alle voorgenomen HIA-projecten tegelijkertijd uitvoeren in het voorgenomen ritme. Om die vraag te kunnen beantwoorden zou er tenminste een uitvoeringsplan moeten bestaan waarin alle HIA-projecten zijn opgenomen, met daarbij een capaciteitsplan 2018 – 2020 waarin is aangeven hoeveel inzet van welke kwaliteit vanuit welke afdeling is gereserveerd. Dit plan is er (nog) niet.

Daar komt bij dat de Belastingdienst naast de HIA-projecten tegelijkertijd ook nog een groot aantal andere IV-gerelateerde projecten uitvoert plus het reguliere beheer. De hiervoor benodigde inzet zal moeten worden afgetrokken van de totale beschikbare capaciteiten.

### 2.3 OVER DE DEFINITIE VAN DE PROJECTEN

**Vraag b)** *Is de opzet, scope en definitie van de projecten duidelijk afgebakend?*

*Bevindingen*

Wij ontvingen goed gestructureerde Low Level Business Cases. Wij constateren dat:

- De opzet, scope en definitie van de LLBC's redelijk zijn afgebakend;
- De business cases laten zowel kosten en baten zien, ook in de tijd gepositioneerd. De kosten van IV-accent en D&A zijn niet verbijzonderd per LLBC maar wel als totaal opgenomen in de aanvraag voor de generieke processen (zie quick scan fase 1);
- De LLBC's zijn nog geen complete projectplannen. Ook zijn deze niet gebaseerd op een projectplan;
- De impactanalyses geven een analyse van de impact, maar er zijn geen implementatieplannen;
- Een aantal aspecten die in goede projectplan behoren te staan, zijn nog niet uitgewerkt. In meer of mindere mate bevatten de LLBC's en Impactanalyses weinig informatie over:
  - de op te leveren deliverables;
  - de planning van de activiteiten en deliverables in de tijd, inclusief de implementatie;
  - de bemensing en organisatie van de ontwikkelteams en implementatieteams;
  - de afspraken met interne IV-toeleveranciers over te leveren capaciteiten en de timing;
  - de toe te passen ICT-technieken;
  - de ICT-architectuur;
  - de wijze van sturing op kwaliteit, risico's, voortgang en kosten.

#### **Risico's rond de scope en definitie van de projecten**

De scope van de projecten is helder, maar nog niet alle deliverables en de toe te passen ICT-technieken van de projecten zijn volledig gedefinieerd. Het risico bestaat dat de definitie van de projecten daardoor gaat schuiven (scope drift) ten opzichte van de HLBC en LLBC's en dat de planning en de kosten-baten verhouding anders uitvalt dan gepland. Wij beoordelen de impact van dit risico als gering, mede omdat er rekening is gehouden met een marge van 20% voor onvoorziene kosten.

De kans dat dit risico optreedt achten wij klein, omdat de scope is gebaseerd op een gestructureerde LLBC waarin de werkpakketreducties zijn gebaseerd op een inschatting door de medewerkers.

### 2.4 OVER DE PLANNING

**Vraag c)** *Is de planning realiseerbaar?*

*Bevindingen*

In de HLBC's en de LLBC's zijn planningen van de kosten en baten opgenomen. Wij zijn van oordeel dat over de meeste van deze business cases goed is nagedacht en dat er met alle betrokkenen overleg is gevoerd om per business case tot een zo realistisch mogelijke planning te komen. Het is waarschijnlijk dat een deel van de plannen binnen de tijd kan worden gerealiseerd, en dat een deel zal uitlopen.

Een interessante vraag op het overall HIA-niveau is echter: kan de Belastingdienst alle voorgenomen HIA-projecten tegelijkertijd uitvoeren in het voorgenomen ritme? Om die vraag te kunnen beantwoorden zou er tenminste een uitvoeringsplan moeten zijn waarin alle HIA-projecten zijn opgenomen, met daarbij een capaciteitsplan 2018 – 2020, waarin is aangegeven hoeveel inzet, van welke kwaliteit en vanuit welke afdeling is gereserveerd. Dit plan is er (nog) niet. Daar komt bij dat de Belastingdienst naast de HIA-projecten tegelijkertijd ook nog een groot aantal andere IV-gerelateerde projecten uitvoert plus het reguliere beheer. De hiervoor benodigde inzet zal moeten worden afgetrokken van de totale beschikbare capaciteiten.

#### **Risico rond de realiseerbaarheid van de plannen**

De kans dat de planning van de HIA-projecten als geheel niet wordt gehaald achten wij groot, omdat er nog geen totaalplan is met activiteiten en inzet voor de gezamenlijke HIA-projecten in 2018, en omdat de Belastingdienst naast de HIA-projecten nog een groot aantal andere IV-gerelateerde projecten uitvoert. Daarnaast kan nu nog niet met alle geplande IV-activiteiten worden begonnen omdat nog niet alle LLBC's zijn afgerond. Door deze vertragingen kan mogelijk de beschikbare capaciteit van de IV-organisatie niet volledig worden benut of kan er op andere momenten een tekort ontstaan. De impact hiervan is dat de kosten hoger worden en de baten later worden gerealiseerd. Het risico op het niet realiseren van de plannen achten wij daarom aanzienlijk.

## **2.5 OVER DE KOSTENRAMINGEN**

### **Vraag d) Zijn de kostenramingen deugdelijk?**

#### *Bevindingen*

De LLBC's bevatten kostenramingen voor de inzet van medewerkers uit de primaire afdelingen en van de reguliere IV-organisatie. Ook worden externe kosten, bijvoorbeeld licenties, meegenomen. De meeste LLBC's vragen daarnaast ook veel capaciteit van de nieuwe organisaties IV-accent, D&A en IO. De kosten daarvan – ruim 75% van de totale HIA kosten in 2018 (geconsolideerde HLBC 30 juni 2017 versie 1.0) – zijn echter **niet** opgenomen in de LLBC's. Mede omdat die zijn opgenomen in de HLBC generiek (zie rapportage Quick Scan fase 1).

#### **Risico rond de kosten van het programma**

De kans is groot dat de kosten anders uitvallen dan begroot, omdat de kosten van de nieuwe ICT niet volledig zijn meegenomen in de LLBC. De bewaking van de kosten op LLBC-niveau en op HLBC-niveau kan hierdoor niet goed plaatsvinden. De impact hiervan is aanzienlijk, omdat de totale kosten hierdoor hoger kunnen zijn dan begroot en er geen oordeel kan worden gegeven over de verhouding tussen de kosten en de baten. Het risico dat de kosten van de HIA-projecten hoger zijn dan begroot achten wij aanzienlijk.

## 2.6 OVER DE GOVERNANCE EN SAMENWERKING

**Vraag e)** *Is de projectbesturing goed ingeregeld?*

### *Bevindingen*

Voor het bereiken van de doelen van de HIA is het van belang dat kan worden gestuurd op: baten, kosten, voortgang, implementatie en realisatie van de werkpakketreductie en andere (financiële) baten. Daarnaast is het van belang dat de verschillende onderdelen van de Belastingdienst onderling goede afspraken maken over de timing en inzet van personeel en dat men in de projecten goed samenwerkt.

De Belastingdienst heeft hiertoe deze zomer een nieuwe vorm van sturing ingericht (topstructuur) waarbij wordt gestuurd op de lijn én op de ketens. Primair is de lijnsturing. Voor elke keten is een “ketentafel” ingericht. De ketenvoorzitter, altijd een lijnverantwoordelijke, is naast zijn of haar lijnorganisatie ook eindverantwoordelijk voor een keten, zoals OB, Inning, et cetera. Die verantwoordelijkheid betreft niet alleen de HIA maar alle onderhoud, beheer, modernisering en innovatie van de applicaties en processen in de betreffende keten. Alle bij de keten betrokken afdelingen, ook IV en IV-accent en indien nodig D&A, nemen deel aan het overleg en de besluitvorming in de ketentafels. De ketentafels worden uitgerust met ketenbureaus onder leiding van een ketenmanager.

De ketensturing is nieuw en de details ervan (taken, bevoegdheden, verantwoording en escalatie) moeten nog verder worden vormgegeven. Duidelijk is dat de ketenvoorzitters formeel en de ketenmanagers operationeel verantwoordelijk zijn voor het realiseren van de voorzieningen en processen.

Maar de ketenvoorzitters en ketenmanagers beschikken niet over keten- en veranderbudgetten. Zij zijn voor de realisatie van de baten afhankelijk van de lijndirecteuren, waar die baten zullen gaan vallen. Daarbij ontstaat het risico dat de ketens onvoldoende doorzettingsmacht hebben om de beloofde procesverbeteringen, realisatie van IV-voorzieningen en batenrealisatie in de keten ook op tijd en binnen budget te realiseren. De sturing ligt nu nog in meerdere handen, waardoor er niet integraal op voortgang, kosten en batenrealisatie van een keten kan worden gestuurd. Hoe de samenwerking tussen de verschillende IV-onderdelen en de ketens en lijn moet gaan verlopen is ons nog niet helder geworden.

### **Risico omtrent de projectbesturing**

De kans bestaat dat de projecten uitlopen omdat de verantwoordelijkheden en mandaten van programmasturing, ketenbesturing en lijnbesturing nog niet goed op elkaar aansluiten. De ketenvoorzitters beschikken nu niet over het keten- en veranderbudget. De sturing ligt in meerdere handen, waardoor er niet integraal kan worden gestuurd. De impact hiervan is groot omdat dan de geplande baten van de HIA dan niet tijdig worden behaald. Wij achten het risico op het niet goed functioneren van de projectbesturing aanzienlijk.



## 2.7 OVER DE IV-ARCHITECTUUR

**Vraag f) Is de beoogde IV-architectuur realiseerbaar?**

### *Architectuur bij de Belastingdienst*

De Belastingdienst kent een procedure voor werken onder architectuur op verschillende niveaus. De concernarchitectuur en een aantal referentiearchitecturen (waaronder voor transactieverwerking) bevatten algemene voorschriften. Domein- of doelarchitecturen vertalen deze algemene voorschriften naar specifieke toepassingsgebieden. Domeinarchitecturen zijn doorgaans gekoppeld aan middelen (bijvoorbeeld belastingen) of aan een belangrijk proces (bijvoorbeeld inning). Implementatieprojecten tenslotte, kennen een vorm van projectarchitectuur waarmee de daadwerkelijke bouw wordt aangestuurd. De Belastingdienst schrijft voor dat doelarchitecturen, waarin dienstbreed geldende uitgangspunten voor architectuur zijn vertaald naar domeinspecifieke maatregelen, moeten zijn getoetst en vastgesteld in de Architectuurboard Belastingdienst (ABB). Ook de aanwezigheid van in de ABB vastgestelde projectarchitecturen is voorgeschreven. De uitzonderingen daarop vormen vernieuwingen van D&A en IV accenten. Met het argument dat ruimte moet worden gegeven aan innovatie en vernieuwing worden deze vernieuwingen niet getoetst in de ABB. Wel wordt er door betrokkenen aangegeven dat er afspraken worden gemaakt over koppelvlakken.

De totstandbrenging van domein- en (doel)architecturen is geen onderdeel van de HIA. Activiteiten van de HIA dienen echter wel te passen binnen deze doelarchitecturen, en dienen te zijn voorzien van projectarchitecturen waarin bouw instructies en risicomatregelen zijn vervat.

### *Bevindingen*

Bij de beoordeling van de succesfactor “Architectuur” onderzochten wij:

- 1) de aanwezigheid van architectuurdocumentatie op verschillende niveaus (domein-/doelarchitectuur, projectarchitectuur);
- 2) de mate waarin architectuur wordt ingezet als strategisch stuurinstrument gericht op het bereiken van bijvoorbeeld robuustheid van systemen of kostenbeheersing (logische selectie van en samenhang tussen projecten op basis van een doelarchitectuur);
- 3) of bij oplossingsrichtingen technische risico’s zijn benoemd en van maatregelen voorzien.

Vanuit het perspectief van inzet van middelen en realisatie van doelen betreffen punt 1) en 2) de vraag “doen we de goede dingen” en punt 3) de vraag “doen we de dingen goed”. Zo omvatten de punten 1) en 2) beleid in de vorm van standaarden waarvan op goede gronden kan worden aangenomen dat deze bijdragen aan integrale werking en toekomstvastheid van processen en systemen. Punt 3) legt de koppeling tussen beleid en implementatie op operationeel niveau in de uitvoeringsprojecten (denk aan pilots, tests).

Wij komen tot de volgende bevindingen:

- *Voor alle 6 processen is er sprake van nog onvolledige architectuurdocumentatie.* Alleen voor procesgebied Inning is een vastgestelde doelarchitectuur aanwezig. Voor Automiddelen en Inkomensheffing kan op basis van de beschikbare documentatie een doelarchitectuur worden aangetroffen, maar deze is nog niet getoetst en vastgesteld. In procesgebieden Bezwaar en Boekenonderzoek (beide IV-accent) en Omzetbelasting zijn geen voldragen en vastgestelde doelarchitecturen aanwezig. Voor alle LLBC’s die in fase 2

zijn getoetst geldt dat (nog) geen projectarchitecturen aanwezig zijn. Die worden pas gemaakt na OK op financiering.

- *De inzet van architectuur als strategisch stuurinstrument voor het beheersen van ICT risico's is beperkt.*

In het proces van de HIA zijn bij de "business" ideeën geïnventariseerd en geordend. Zo heeft IV-accent architectuur gebruikt als ordeningsinstrument om HIA aanvragen te bundelen naar aanbodpakketten. Ideeën kunnen daarbij samenvallen met architectuurdoelen zoals het inlossen van technische schuld. In de gevallen dat doelarchitecturen ontbreken is dit proces echter eerder reactief beschrijvend dan dat het proactief sturend is op integrale werking en toekomstvastheid. Centrale sturing op architectuur is voorts door de uitzonderingspositie van D&A en IV-accent op bepaalde punten losgelaten. Feitelijke afstemming vindt daar plaats aan 'ketentafels' en heeft bij het samenstellen van programma's en projecten het karakter van onderhandeling. Dit leidt in sommige procesgebieden tot het risico van vertraging, stagnatie, en het inzetten van lokale (schaduw) IT 'niet onder architectuur'. Wel wordt er door betrokkenen aangegeven dat er afspraken worden gemaakt over koppelvlakken.

- *Technische risico's van de activiteiten en projecten zijn nog niet inzichtelijk gemaakt.*

In de door de Belastingdienst aangeleverde documentatie zijn de IV-technische risico's en maatregelen ten aanzien van de beheersing ervan niet benoemd. Voor zover in deze documenten risico's zijn aangetroffen hebben deze betrekking op de tijdigheid van aanlevering van architectuurproducten en componenten met name door IV-accent. Dergelijke risico's zijn geen technische risico's maar planningsrisico's of organisatierisico's.

#### **Risico dat de IV-Architectuur niet realiseerbaar is**

De kans bestaat dat er onverwachte technische problemen optreden bij koppelingen en/of dat een ongestoorde werking van nieuwe oplossingen niet mogelijk blijkt, waardoor er vertragingen optreden. De potentiële impact daarvan is dat de werkpakketreducties niet worden gehaald. Het feit dat de IV-architectuur nog niet in uitgewerkte vorm is aangetroffen achten wij een risico voor de realiseerbaarheid van de HIA als geheel.

### 3 OVERZICHT VAN DE 20 INGEDIENDE VOORSTELLEN (LLBC)

De volgende tabel geeft een overzicht van de 6 procesgebieden en de twintig ingediende Low Level Business Cases, met kolom voor budget aanvraag voor het jaar 2018, de totale budget aanvraag tot en met het jaar 2023, en de totale fte besparingen in het jaar 2023. De cijfers zijn verkregen uit de LLBC's overzichten.

Procesgebied	Ingediende Low Level Business Case	Budget 2018 (k€)	Totaal (k€)	FTE besparing 2023
Automiddelen	Optimaliseren Interactie	2.077	3.981	32
	Verbeteren Informatie	743	1.521	-
Bezwaar	Onlinebezwaarvoorziening	1.116	1.788	99
	Deformaliseren IH + Risicotool IH	517	1.857	233
Boekenonderzoek	-	-	-	-
Inkomensheffing	Ambtshalve aanslagregeling	971	3.624	60
	Middeling	422	769	8
	Migratie	963	2.203	7
	Partners	232	1.002	1
	Toezicht	1.023	3.936	-
	Vereenvoudiging & Vernieuwing	1.450	14.618	14
	Voorlopige Aanslagregeling	32	676	25
	Weging & Detectie	312	978	-
Inning	Afdwingen Betalingskenmerk	56	56	1
	Doorontwikkelen DM	800	4.800	25
	Ondersteuning Medewerker Inning	-	1.259	175
	Geldzaken in het Klantportaal	2.138	7.411	213
	BRG Productiebesturing	556	956	-
Omzetbelasting	Aanmelden Wijziging en ...	1.762	5.066	37
	Risicobeoordeling OB Aangiften Positief	4.032	4.972	-
	VAT-Refund	1.128	2.128	5

#### 3.1 BEVINDINGEN LLBC'S SAMENGEVAT

In de volgende paragrafen volgt een korte samenvatting van de beoordeling van de HLBC per procesgebied en de daarbij horende LLBC's. Zie Appendix A2 voor een overzicht van de beoordeling per LLBC en onze adviezen. Dit gebeurt hier alleen op de succesfactoren scope en doel (1), planning en begroting (6) en de borging van de baten (7). De beoordeling van de overige vier succesfactoren vindt u in het tweede deel van dit hoofdstuk, omdat die voor alle procesgebieden tot zeer vergelijkbare bevindingen leiden.

### 3.2 AUTOMIDDELEN

#### *Scope en doel*

In het procesdomein Automiddelen zijn op basis van circa 150 ideeën van medewerkers een aantal verbeteringen gepland. In de HLBC is een werkpakketreductie ter grootte van ruim 65 fte begroot vanaf 2020. Een deel daarvan (circa 50%) is reeds uitgewerkt in een LLBC "Interactie".

De belangrijkste HIA-activiteiten voor automiddelen zijn onder andere dat voor de KI&S-medewerkers gegevens over burgers en ondernemers met betrekking tot BPM worden ontsloten binnen de werkplek KI&S Belastingtelefoon Auto, het digitaliseren van een aantal formulieren voor BMP aangevers, en het realiseren van een efficiënte en foutloze vastlegging en transactieverwerking van de BZM controleresultaten uit het intensief toezicht. De LLBC Interactie, met een werkpakketreductie ter grootte van 32 fte, vanaf 2019, heeft een positieve business case.

#### *Planning en begroting*

De planning voor de activiteiten is gebaseerd op een grove planning met een toezegging dat er capaciteit geleverd wordt door IV-accnt en D&A. Benodigde capaciteit is grof ingeschat. Uitwerking van functionaliteit is er nog niet, terwijl reeds begin 2018 de realisatie moet beginnen. Pas in de praktijk zal blijken of werkwijze doeltreffend tot IV-bouwstenen zal leiden en of de nu gedane inschattingen op zowel kosten als tijd (planning) voldoende richtinggevend waren.

#### *Borging van de baten*

Er zijn met het verzoek Vrijgave middelen van 9 november in het kader van Automiddelen twee kleinere aanvragen voor 2018 ingediend: 2,85 miljoen voor 2018. Hiervan is in de LLBC Interactie ruim 2 miljoen voorzien. Met de totaal begrote kosten en baten lijkt ons dit een zinvol programma.

#### *Beoordeling Automiddelen*

Doel en scope van de LLBC's Automiddelen zijn helder. Op het gebied van de planning, kostenraming en de sturing op architectuur zijn er nog risico's, omdat deze processen nog niet goed zijn ingericht.

### 3.3 BEZWAAR

#### *Scope en doel*

In het procesdomein Bezwaar wordt er een makkelijker en vlotter bezwaarproces gerealiseerd voor belastingplichtigen en een betere kwaliteit van het proces. Hiermee voorziet de HLBC in een werkpakketreductie ter grootte van circa 331 fte na 2021 op basis van een viertal clusters.

**Doelen van de toekomstige situatie**

Een makkelijker en vlotter bezwaarproces voor belastingplichtigen, het reduceren van de omvang van het bezwaarproces en de daarmee gemoeide capaciteit, en het verbeteren van de beheersing en kwaliteit van het proces.

*Het doel wordt bereikt met behulp van onderstaande clusters:*

<p><b>Digitalisering interactie</b> Het digitaliseren van bezwaar en de interactie met de belastingplichtigen. Dit cluster bevat o.a. één digitaal portaal, routewijzer, voor ingevuld bezwaar en de middelen die nodig zijn voor digitale interactie. Dit versnelt het voortraject en zorgt voor nabijheid bij de belastingplichtigen!</p>	<p><b>Verkleinen/verminderen</b> Dejuridisering leidt tot het verkleinen van het bezwaarproces. Wijzigingen worden niet meer behandeld als bezwaar en de zware vormvereisten zijn niet meer van toepassing. Een risicomodel i.c.m. geautomatiseerd afdoen verlegt de focus naar de echte bezwaren/toezicht.</p>	<p><b>Kwaliteitsverbetering dankzij IV</b> Werkstroombesturing en één digitaal dossier ondersteunen de behandelaars optimaal. Door de inzet van capaciteitsmanagement blijven de voorraden in control. De IV-ondersteuning zorgt voor een efficiënte en integrale klantbehandeling.</p>	<p><b>Eerst mogelijke resultaten: Kwaliteitsverbetering zonder IV</b> Hier gaat het om verbeteringen zonder IV-ondersteuning. De ideeën kunnen worden opgedeeld in twee categorieën: 1. Opfrissen eenduidig werken per segment. 2. Investeren in samenwerking middelen/processen.</p>
---	---	---	---

*Bron: Business Case Bezwaar v1.0.pptx*

De belangrijkste HIA activiteiten zijn de digitale procesondersteuning van de Logistieke Werkstroom Besturing (LWB) en de Online Bezwaar voorziening (OVV). Voor beide onderdelen is een LLBC ingediend.

Met de LLBC “*Deformaliseren IH + Risicotool IH*” wordt het mogelijk gemaakt voor bezwaar-behandelaren dat zij zich alleen nog bezig houden met echte bezwaarschriften. De prioriteit is daarbij gericht op het IH proces, waarmee de grootste werkpakketreductie wordt gerealiseerd. Dit lijkt ons een zinvol programma met een geraamde werkpakketreductie van ruim 233 fte in 2023.

Met de “*LLBC LWB en Onlinebezwaarvoorziening*” kunnen burgers online bezwaren indienen met bijlagen en online de status van hun bezwaar inzien. Dit lijkt ons een zinvol programma met een geraamde werkpakketreductie van ruim 99 fte in 2023.

*Borging van de baten*

De belangrijkste baten vallen bij Bezwaar omdat het aantal bezwaren zal afnemen en de werklust per bezwaar ook afneemt. De baten zijn reeds ingeboekt.

*Planning en begroting*

Het domein Bezwaar is gereed om te starten met de implementatie in het eerste kwartaal van 2018, omdat een belangrijk deel van de basisvoorziening (LWB) al is gerealiseerd en momenteel wordt getest. Er is een pilot gestart en deze wordt in het eerste kwartaal van dit jaar afgerond.

Een belangrijke randvoorwaarde hierbij is de succesvolle implementatie van LWB. Deze staat gepland in kwartaal 1 van 2018. Met LWB worden onder andere werkstromen automatisch verdeeld naar de juiste werkgroep en wordt de bezwaarbehandelaar actief ondersteund.

*Beoordeling Bezwaar (succesfactoren 1, 6 en 7)*

Doel en scope van de LLBC's Bezwaar zijn wat betreft werkpakketreducties helder. Er is geen domeinarchitectuur. Op het gebied van de governance, kostenraming, projectbesturing en de sturing op architectuur zijn er nog risico's omdat deze processen nog niet goed zijn ingericht.

### 3.4 BOEKENONDERZOEK

#### *Scope en doel*

In het procesdomein Boekenonderzoek zijn vanaf maart 2017, 189 ideeën van medewerkers verzameld, gekwalificeerd en uitgewerkt. De HLBC van boekenonderzoek richt zich op de voorbereiding, uitvoering en nabewerking van het boekenonderzoek. Ideeën rond een betere voorselectie zijn buiten scope geplaatst; er is gekozen voor een focus op de optimalisatie van de werkprocessen. In 2017 is reeds gestart met aantal ideeën die niet IV-gerelateerd zijn.

De HLBC raamt een werklastreductie van 243 fte. Daarmee kan het al bestaande productiegat met circa de helft worden gecompenseerd. Belangrijkste besparingen komen voort uit onder andere meer digitaal communiceren met de ondernemer, de mogelijkheid tegelijkertijd en gezamenlijk in een dossier te werken en het geautomatiseerd samenstellen van audit files en rapportages. De meeste baten zitten in het sterk verminderen dan wel automatiseren van werkpakketen in de ondersteuning.

#### *Planning en begroting*

De HLBC Boekenonderzoek ziet toe op de verdere optimalisatie van het gebruik van ATB, de vervanging van TOP. Naar verwachting zal de migratie naar ATB in maart 2018 afgerond zijn. Er is dan ook een afhankelijkheid van de voortgang van de migratie naar ATB. Naast de afhankelijkheid van ATB is er een afhankelijkheid van IV, IV-accent en D&A. Immers vanuit deze organisatieonderdelen zullen de gevraagde klantportalen, koppelingen naar middelensystemen, analyse tools en managementrapportages moeten worden gerealiseerd.

Er is geen domeinarchitectuur van Boekenonderzoek beschikbaar. Wij achten het aannemelijk dat veel van de voorstellen gerealiseerd kunnen worden. Immers ATB is een veelgebruikt standaard pakket (Caseware). Echter of alle gewenste koppelingen naar middelensystemen zijn te realiseren is niet te beoordelen.

Er zijn ons geen LLBC's beschikbaar gesteld voor boekenonderzoek. Deze zijn vooralsnog intern aangehouden. Vanuit control is aangegeven dat eerst de implementatie van ATB afgerond moet zijn alvorens de LLBC's ingediend zullen worden. Boekenonderzoek wordt niet als keten beschouwd. Dat betekent ook dat er geen ketentafel is ingericht. Aangegeven is dat er wel een procestrekker wordt aangesteld die nu verantwoordelijk is voor de implementatie van ATB, maar rol, positie en mandaat van deze functionaris is niet duidelijk. Het ontbreekt aan een goed uitgewerkte governance.

#### *Beoordeling Boekenonderzoek (succesfactor 1, 6 en 7)*

De scope en doelstelling van de HLBC is helder. De governance is nog niet ingericht evenals de projectbesturing. De technische realiseerbaarheid is aannemelijk maar niet nader vast te stellen.

### 3.5 INKOMENSHEFFING

#### *Scope en doel*

Het doel van deze investeringsaanvragen zijn belangrijke verbeteringen voor het proces Inkomensheffingen (IH). In dit IH verbetertraject bestaan acht gedefinieerde projecten:

1. Middeling (procesinrichting waarbij ontvangen verzoeken middeling meer geautomatiseerd verwerkt kunnen worden);
2. Voorlopige Aanslag (verbeteren van naleving);
3. Vereenvoudiging en vernieuwing (aanpassen software en attenderen van Burgers om aangifte te doen UDA);
4. Ambtshalve aanslagregeling (automatiseren en procesverbetering door minder handmatig werk);
5. Migratie (digitaal M biljet);
6. Partners (aangiften meer gezamenlijk en minder belemmeringen);
7. Toezicht (meer preventief minder repressief);
8. Weging en detectie (ontsluiting van meerdere gegevensbronnen).

De projecten Vereenvoudiging en Vernieuwing (3.) en Middeling (1.) zijn later toegevoegd. De eerste werkpakketreducties worden voor project Middeling in 2018 gerealiseerd. Het doel en de scope zijn duidelijk waarbij alleen Toezicht geen kwantitatieve baten heeft, omdat deze baten bij de Low Level Business Cases zijn verdeeld over de andere projecten.

Het lijkt ons mogelijk om de voorgestelde baten voor IH te realiseren op basis van de High Level en Low Level business cases. Als de budgetten tijdig worden vrijgegeven kunnen de eerste baten in 2018 voor project Middeling worden verwacht. Het doel van project Middeling is het realiseren van een procesinrichting waarbij ontvangen verzoeken voor middeling nagenoeg volledig geautomatiseerd verwerkt kunnen worden. Dit levert meerdere baten op zoals het nagenoeg vervallen van het huidige arbeidsintensieve handmatige proces.

#### *Planning en begroting en borging van de baten*

De begroting en planning zijn gebaseerd op een inschatting van kosten en inspanning. Batenmanagement heeft geen nulmeting waardoor kwalitatieve baten niet smart (specifiek, meetbaar en realistisch) kunnen worden gemeten. Het programmaplan dat de verbeteringen over het projectresultaat en lijnprocessen in samenhang bestuurt ontbreekt. Afhankelijkheden en randvoorwaarden zijn mogelijk daardoor niet volledig.

#### *Beoordeling Inkomensheffing (succesfactor 1, 6 en 7)*

Het doel en de scope zijn over het algemeen voor IH helder beschreven. Bij project Toezicht is er tussen de High Level en Low Level Business Case een verschuiving van de werkpakketreductie. Die is over de andere projecten verdeeld. IH kent globale kwalitatieve baten. De bijbehorende kwalitatieve en kwantitatieve baten zijn niet overal specifiek, meetbaar en planmatig inzichtelijk. Structurele evaluaties van de projectresultaten over een periode ontbreken.

Integraal batenmanagement kan worden versterkt. Batenmanagement en besturing kunnen door een samenhangend programmaplan worden verstevigd. Evaluaties over de opgeleverde kwaliteit van de resultaten en baten worden nauwelijks uitgevoerd. Een uitzondering daarbij is het project Middeling waarbij het ontbreken van cruciale fiscale kennis bij de leverancier en een randvoorwaarde voor inloggen (E-ID) na evaluatie is bijgesteld.

### 3.6 INNING

#### *Scope en doel*

In het procesdomein Inning zijn belangrijke verbeteringen gepland. In de HLBC Inning is een werkpakketreductie ter grootte van circa 1074 fte begroot vanaf 2021. Een deel daarvan - circa 35% - is nog wel afhankelijk van tijdige aanpassingen in de belastingwetgeving.

De belangrijkste HIA-activiteiten voor inning zijn “Geldzaken in het klantportaal”, waarmee het mogelijk wordt dat burgers en bedrijven direct inzicht krijgen in de vorderingen die de Belastingdienst nog heeft openstaan. Men kan straks ook digitaal betalen en zelf de eigen rekeninggegevens aanpassen. De klantvriendelijkheid neemt hiermee toe, zo is de gedachte, en de Belastingdienst verwacht dat hierdoor veel minder telefoontjes en brieven over Inning zullen binnenkomen. Dit lijkt ons een zinvol programma met een goed onderbouwde geraamde werkpakketreductie van ruim 213 fte in 2023.

Daarnaast wordt het traditionele en nu nog deels handmatige werkproces van de medewerkers Inning verder geautomatiseerd. Daardoor zou een werkpakketreductie van circa 175 fte in 2023 behaald kunnen worden. Ook dit lijkt ons een nuttig idee en de besparingen zijn voorzien van een onderbouwing.

Een derde activiteit is erop gericht om de burgers en bedrijven die een oninbare schuld aan de Belastingdienst hebben te blijven monitoren. Middels “Doorontwikkeling Dynamisch Monitoren” krijgen de medewerkers Inning automatisch nog meer signalen dan nu het geval is binnen wanneer een debiteur toch weer over nieuwe (financiële) middelen blijkt te beschikken. Dit bespaart op termijn 25 fte aan werkpakketten en levert naar schatting van de Belastingdienst circa € 10 miljoen per jaar aan extra belastinginkomsten op.

Er zijn op 5 december nog twee kleinere aanvragen voor 2018 ingediend, voor “Afdwingen betalingskenmerk bij een bank” en “Productiebesturing en verbetering van het register met rekeninggegevens (BRG)”. De besparingen zijn in vergelijking met de andere drie activiteiten gering, bijna geen werkpakketten, evenals de kosten.

#### *Planning en begroting*

De vijf LLBC's bevatten een raming van de kosten en van de baten in de tijd. Die zijn redelijk onderbouwd en lijken realiseerbaar. De kosten van IV-accent en D&A en Implementatie Ondersteuning zijn **niet** meegenomen in de kostenraming. Ook is er geen uitgewerkte planning van de inzet van deze drie organisatieonderdelen opgenomen. De businesscase is daarmee niet volledig.



Het domein Inning beschikt als enige van de 6 beoordeelde HIA-processen over een goed uitgewerkte doelarchitectuur. Daarin is aangegeven hoe in technische zin de eindsituatie eruit moet zien en in welke stappen die kan worden bereikt. Dat geeft enig vertrouwen.

*Borging van de baten*

Voor alle baten is helder gemaakt bij welke onderdelen van de Belastingdienst die vallen

*Beoordeling Inning (succesfactor 1, 6 en 7)*

Doel en scope van de 5 LLBC's in het procesgebied Inning zijn voldoende helder. De planningen lijken ons realistisch, onder de voorwaarde dat de inzet van IV-accent, IV-regulier, D&A en IO kan worden afgestemd op de behoefte en timing van Inning.

**3.7 OMZETBELASTING**

*Scope en doel*

In het procesdomein Omzetbelasting wordt de opzet van het proces ingrijpend vernieuwd. Daardoor ontstaan flinke voordelen op het gebied van werkpakketreductie, maar ook in begrijpelijkheid en gemak voor de ondernemer. Als gevolg daarvan zal ook de kwaliteit van de uitvoering van de werkprocessen kunnen stijgen, waaronder fraudedetectie.

Dit wordt bereikt door onder andere de volgende zaken te realiseren: een klantportaal met slimme formulieren, een risicomodel, digitaal zaakdossier, ketenbrede werkstroombesturing, geautomatiseerde verwerking van aangeleverde gegevens, een actueel en compleet subject beeld en sturing en monitoring.

De werkpakketreductie zoals opgenomen in de HLBC als baten bedraagt 132 fte in 2020 en 508 fte in 2023, overeenkomend met 7,7 miljoen euro per jaar in 2020 en 26 miljoen euro in 2023, met een onzekerheidsmarge van plus of min 30%.

De specifieke en meegenomen kosten voor deze HLBC bedragen 13,5 miljoen euro in de periode 2018 tot en met 2020 en 19,3 miljoen euro in de periode 2021 tot en met 2023. Deze kosten zijn exclusief de kosten voor MIV, IV-accent en D&A voor generieke voorzieningen. De kosten zijn niet meegenomen in deze HLBC, omdat ze betrekking hebben op meerdere procesdomeinen en niet zijn toegerekend aan procesdomeinen. Omdat de totale IV-kosten van deze voorzieningen vele malen hoger liggen dan de in de HLBC opgenomen kosten, zijn de in de HLBC opgenomen kosten maar een deel van de totale kosten.

Er zijn 3 LLBC's opgesteld voor het procesdomein Omzetbelasting.

Bij de LLBC Aanmelden wordt het aanmeldproces gestructureerd door een slim digitaal formulier te ontwikkelen en de aanmeldingen van ondernemers te laten beoordelen door een risicomodel. Zo kan de kwaliteit van de gegevens en het gemak voor de ondernemer worden verhoogd. Met een dergelijk risicomodel is al ervaring opgedaan.

De werklastreductie van 37 fte in 2023 overeenkomend met 1,8 miljoen euro is begroot per afdeling en is logisch gezien de voorbeelden en aantallen aanmeldingen.

Bij de LLBC Risicobeoordeling OB aangiften positief en nihil is geen werkpakketreductie voorspeld. Wel wordt verondersteld dat de pakkans bij fraude wordt verhoogd en derhalve worden er meer belastingopbrengsten verwacht. Deze verhoogde belastingopbrengsten zijn conform toetsingskader IRF/FEZ niet gekwantificeerd.

De LLBC VAT-Refund leidt tot een werklastreductie van 5 fte in 2023 overeenkomend met 1,1 miljoen euro.

#### *Borging van de baten*

De gezamenlijke werklastreductie in de drie reeds opgestelde LLBC's is in 2023 8% van de werklastreductie in de HLBC. Ook is deze werklastreductie pas verwacht in het jaar 2023. In de HLBC wordt in het jaar 2020 26% van de werklastreductie in het jaar 2023 bereikt. Dit is in overeenstemming met de aard van de verandering die een ingrijpende vernieuwing en digitalisering inhoudt. Binnen het procesdomein zullen nog meer LLBC's worden ontwikkeld voor vervolgprojecten in de geïdentificeerde clusters binnen OB.

#### *Planning en begroting*

Het procesdomein Omzetbelasting is voor succes sterk afhankelijk van een goede doelarchitectuur. Daarin is aangegeven hoe in technische zin de eindsituatie eruit moet zien en in welke stappen die kan worden bereikt. Ook zijn het behalen van de baten in het procesdomein sterk afhankelijk van een tijdige oplevering van de nieuwe voorzieningen die door IV-accent en D&A gemaakt gaan worden. Omdat een domeinarchitectuur voor Omzetbelasting nog 'in de maak' is, is hier nog een potentieel risico aanwezig op technische onvolkomenheden.

#### *Beoordeling Omzetbelasting (succesfactor 1, 6 en 7)*

Doel en scope van de HLBC Omzetbelasting zijn helder op basis van een integrale visie op ondernemer, medewerker en maatschappij. Op het gebied van de governance, kostenraming, projectbesturing en de sturing op architectuur zijn er nog risico's omdat deze processen nog niet goed zijn ingericht. Ook zal tijdige uitwerking van overige projectplannen/LLBC's nodig zijn om de gestelde doelen te halen. Indien de verbeteringen worden verwezenlijkt, zullen ze leiden tot een efficiënter en ondernemersvriendelijker proces met een betere risicodetectie.

## 4 EXTRAPOLATIE VAN DE 7 NOG TE HERIJKEN PROCESSEN

De totale werkpakketreductie van de volledige HIA, de 6 herijkte plus de 7 nog-niet-herijkte processen samen, is gebaseerd op de totale werkpakketreductie van circa 5.200 fte in de periode 2016 – 2023. De baten van de 6 reeds herijkte primaire processen van de Belastingdienst zijn medio 2017 geraamd op circa 2.407 fte in 2023 (uitgangspunt 1-1-2016).

### *Bevindingen*

- Voor de werkpakketreductie van de overige 7 processen is de aanname gedaan dat deze processen een werkpakketreductie van een vergelijkbare omvang per proces zullen opleveren. Deze aanname is niet onderbouwd. Er is gestart met de zes primaire processen die naar verwachting het meest effect zullen genereren ten behoeve van de burgers, bedrijven en medewerkers in de komende drie jaren. Vanwege het feit dat de primaire processen van de Belastingdienst ongelijksoortig zijn, is de kans dat de reductie bij de overige 7 processen gelijksoortig is naar onze mening klein.
- Het ritme van de besparingen is nog niet aangepast naar aanleiding van de verlaagde en verlate besparingen van de huidige LLBC's ten opzichte van de HLBC's van media 2017. De realisatie van de overige 7 processen begint in 2020, terwijl de volledige baten van € 292 mln. worden meegenomen vanaf 2020.
- De hoogte van de uitgaven is gebaseerd op de aanname dat de uitgaven voor de 7 overige processen gelijk is aan 55% van de kosten van de High Level Business Cases van de 6 primaire processen over de periode 2018 – 2021.

### *Beoordeling*

De kans dat de werkpakketreductie van de 7 overige processen wordt gerealiseerd, in de omvang en met het tempo zoals opgenomen in de bijlage bij de kamerbrief Herijking Investeringsagenda, lijkt ons niet mogelijk.

## **5 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN**

### **5.1 CONCLUSIES**

#### **5.1.1 HOOFDCONCLUSIE**

Wij signaleren risico's op de aspecten besturing, begrotingen, planning, batenmanagement en architectuur. Deze risico's worden vergroot door de omvang en het voorgenomen tempo van de HIA operatie.

Het is naar ons oordeel niet mogelijk om met de huidige opzet van de HIA de voorgenomen werkpakketreductie (circa 2.407 werkpakketten) op het voorgenomen tijdstip te realiseren. Hetzelfde geldt voor de werkpakketreductie van de 7 overige processen die in het verlengde liggen van de eerste 6 processen.

De door ons geconstateerde risico's in de projectbesturing, de sturing op architectuur en op kosten en baten brengen ons tot de conclusie dat de LLBC's niet binnen het voorgenomen budget en binnen de voorgenomen tijd gerealiseerd zullen worden. Daarnaast is het zo dat de twintig Low Level Business Cases samen tot een aanmerkelijk lagere berekende reductie van werkpakketten leiden dan in de geconsolideerde businesscase HIA van 30 juni 2017 werd voorzien.

De projectie is dat eind 2023 ruim 30% minder werkpakketreductie wordt gerealiseerd door de twintig ingediende LLBC's (934 fte) ten opzichte van hetgeen in de HLBC's voor deze twintig LLBC's was voorzien (1389 fte, zie figuur 3.2). Middels deze twintig LLBC's kan tot 40% van de oorspronkelijk beoogde totale werkpakketreductie (2407 fte) worden gerealiseerd. Daarmee is 60% van de beoogde totale werkpakketreductie niet onderbouwd (het verschil tussen 934 en 2407 fte).

Omdat de opbrengsten van de eerste twintig LLBC's een stuk lager zijn dan eerder begroot, lijkt het onwaarschijnlijk dat met eventuele aanvullende LLBC's de werkpakketreductie in zijn volledige omvang binnen de planningsperiode kan worden gerealiseerd (reductie van circa 2.407 fte aan werkpakketten in 2023). Ook andere niet-HIA-projecten kunnen mogelijk nog tot werkpakketreducties leiden, maar niet meer dan enkele honderden werkpakketten.

#### **5.1.2 DE HOOFDCONCLUSIE IS GEBASEERD OP DE VOLGENDE DEELCONCLUSIES.**

De in het kader van de HIA ingediende twintig Low Level Business Cases zijn voor een belangrijk deel tot stand gekomen door inventarisatie bij een brede groep van betrokkenen. Door uitvoering van deze projecten zal straks de klant waarschijnlijk beter bediend kunnen worden en zullen de medewerkers van de Belastingdienst hun werk waarschijnlijk doelmatiger kunnen uitvoeren. Veelal zijn doelarchitecturen en daar in opgenomen knelpuntenanalyses die als basis dienen voor projectprioritering nog niet vastgesteld. In die gevallen is het proces van het maken van keuzes tussen potentiële projecten vanuit en oogpunt van (ICT) risicomangement enigszins gemankeerd.

De werkpakketreducties zijn op detailniveau begroot in overleg met alle betrokkenen. Dat geeft enig vertrouwen dat die ook realistisch zullen zijn. De reducties komen ons aannemelijk voor. Voor een precieze narekening van de baten is meer tijd nodig. De Low Level Business Cases bevatten kosten voor de business-inspanningen en een deel van de IV-inzet. De kosten voor IV-accnt, D&A en Implementatieondersteuning zijn niet meegenomen in de Low Level Business Cases.

De ramingen van baten en kosten van de LLBC's zijn over het geheel deugdelijk, alleen ontbreken voor een belangrijk deel de IV-kosten. Die maken het grootste deel van de kosten uit, zodat de individuele business cases niet op hun rendement kunnen worden beoordeeld. De baten zijn gealloceerd aan afdelingen, maar het is nog niet helder hoe daarop tijdens de uitvoering van de HIA-projecten zal worden gestuurd.

Voor wat betreft de IV-architectuur komen wij tot de conclusie dat in één van de procesdomeinen een volledige en goedgekeurde doelarchitectuur is ontwikkeld waarmee de IV-vernieuwing stap voor stap kan worden gestuurd in de richting van continue verbetering. Bij de andere processen zijn de doel-architecturen nog niet gereed of ontbreken zij geheel. Ook blijkt de sturing op architectuur nog niet over alle domeinen te zijn ingericht – IV-accnt en D&A vallen buiten scope – en is de sturing op architectuur meer reactief dan proactief. De opstellers van de LLBC's konden niet precies aangeven wat nu de specifieke technische risico's waren van de deelprojecten en hoe die gemitigeerd zouden gaan worden. Dat verontrustte ons. Zo zijn er de afgelopen jaren technische problemen geweest met enkele D&A oplossingen. Het is mogelijk dat de IV-architectuur realiseerbaar is, maar het is verstandig rekening te houden met mogelijke tegenslagen op dit vlak.

Op het gebied van de projectbesturing en governance is gebleken dat er per procesgebied een zogenaamde "ketentafel" is ingericht of nog in oprichting is. Daarin nemen alle betrokkenen deel aan de integrale besluitvorming over de keten als geheel. De ketentafel wordt voorgezeten door de lijndirecteur met de meeste betrokkenheid in de betreffende keten. Dit is een goed idee, alleen moet dit nog verder worden uitgewerkt en in praktijk worden gebracht. Zo zien wij dat de ketentafels nog onvoldoende mandaat hebben om de projecten binnen het eigen domein te sturen op tijd, geld en kwaliteit. De ketentafel beschikt niet over een eigen budget en is daardoor afhankelijk van de prioriteiten die andere afdelingen stellen. Daarnaast is er nog geen uitvoeringsplan beschikbaar voor 2018 waarin alle HIA-projecten en de daarbij benodigde capaciteiten zijn opgenomen en getoetst tegen de beschikbare capaciteiten per periode. Dit brengt ons tot de conclusie dat de projectsturing onvoldoende goed is geregeld om te borgen dat de resultaten op tijd en binnen budget worden opgeleverd.

## 5.2 AANBEVELINGEN

Over het algemeen zouden wij een programma met een dergelijke beoordeling adviseren om een pas op de plaats te maken. Om de plannen verder uit te werken en de governance en programma- en projectbesturing eerst goed in te richten. Echter, de Belastingdienst werkt al vanaf de zomer 2017 aan de verdere uitwerking van de plannen, in de vorm van de LLBC's. Daarnaast heeft het ministerie van Financiën ook in augustus 2017 al een aantal waarborgen gesteld omtrent de concretisering van het implementatieplan en de verbetering van de governance en project- en programmasturing. Het is gebleken dat de Belastingdienst eind december 2017 nog niet aan deze waarborgen heeft voldaan. Het lijkt ons wel zinvol maar niet realistisch om nu op heel korte termijn de invulling van deze waarborgen te vragen. De Belastingdienst heeft daar meer tijd voor nodig.

Alhoewel de situatie bij de Belastingdienst van dien aard is dat alle beoogde HIA verbeteringen snel zouden moeten worden doorgevoerd, is - gelet op de risico's - temporisering noodzakelijk. Ook omdat de voorgenomen plannen voorzien in substantiële verbeteringen in de interactie met burgers en bedrijven en in de interne werkprocessen. Het lijkt ons nodig dat de belastingdienst in 2018 daadwerkelijk concreet aan de slag kan gaan met de vernieuwing. Om ervaring op te bouwen en te laten zien dat de met de HIA ingeslagen weg werkelijk op korte termijn tot resultaten leidt.

Onze belangrijkste aanbevelingen betreffen de verbetering van **de projectbesturing (inclusief architectuur) en een sterker gefaseerde aanpak**. Zowel op het niveau van de ketenprocessen, de HIA en de Belastingdienst als geheel. Concreet zou de Belastingdienst op dit onderwerp de volgende maatregelen kunnen nemen:

- Concentreer de HIA inspanning op één van de zes processen. Kies een proces waarvoor de randvoorwaarden nu al het meest verregaand zijn ingeregeld, en toon daarmee aan dat de Belastingdienst in staat is binnen de gedefinieerde financiële tolerantie (20%) de beoogde verbeteringen te realiseren.
- Als aangetoond is dat het geselecteerde proces werkt, de baten zullen worden gerealiseerd en de bovengenoemde aspecten adequaat zijn ingericht, start dan de volgende processen op. Gebruik de aanpak van het eerst geselecteerde proces als referentiemodel. Hanteer vervolgens een dakpansgewijze planning.
- Werk in de komende zes maanden de LLBC's, besturing, monitoring, begrotingen en batenmanagement, van de overige processen nader uit. Dat betekent concreet:
  - Toevoegen van de benodigde generieke IV-kosten aan alle LLBC's.
  - Het opstellen van een (rollende) meerjarenplanning op procesniveau en voor de HIA als geheel, waarin tenminste voor het komende jaar alle projectactiviteiten en de daarvoor benodigde inzet zijn opgenomen;
  - Het opzetten van een betrouwbaar monitorinstrument waarmee per kwartaal de uitgaven en voortgang van de HIA-projecten, de gerealiseerde werkpakketreducties, de gerealiseerde extra belastinginkomsten en de risico's worden gepresenteerd. Zowel per ketenproces als voor de HIA als geheel;

- Het uitwerken van de taken en bevoegdheden voor de governance en programmabesturing, van alle verantwoordelijken. Samen met de besluitvormingsprocessen op de verschillende niveaus;
- Voor de besturing bepalende functies laten invullen door ervaren medewerkers;
- De directie maakt concrete afspraken met de verantwoordelijke directeuren over de te behalen resultaten per ketenproces en de daarvoor beschikbare middelen;
- Richt de operationele sturing in op het ketenprocesniveau. Laat de ketens per kwartaal rapporteren aan de directie van de Belastingdienst. Het HIA-programmabureau levert hierbij ondersteuning;
- De scope van de besturing op architectuur moet worden uitgebreid tot de hele Belastingdienst en per proces moet er een doelarchitectuur worden gemaakt;

Dit alles zou in circa 6 maanden gerealiseerd kunnen worden. Besteed ook aandacht aan wat de verandering van de sturing gaat betekenen voor het management en de medewerkers. Leer met elkaar de nieuwe werkwijze toe te passen.

Daarnaast is het nodig dat de plannen voor de HIA worden aangevuld opdat het duidelijk wordt of en in welke mate **de doelstellingen van de HIA** gerealiseerd kan worden. Daartoe doen wij de volgende aanbevelingen:

- Bepaal welke inzet van IV-accent, D&A, IO en IV-regulier nodig is voor de huidige twintig LLBC's en leg die gegevens vast. Gebruik ze ook om de hierboven genoemde meerjarenplanning op te stellen ;
- Verleg de financiering van de generieke kosten (IV-accent en D&A) naar de verantwoordelijke directeuren zodat op het niveau van de HLBC de kosten en baten aangestuurd en bewaakt worden;
- Werk alle overige LLBC's voor de 6 procesgebieden uit, zodat het totaal aan werkpakketreducties en andere baten duidelijk wordt. Breng ook precies in kaart welke werkpakketreducties wanneer door welk niet-HIA-project worden gerealiseerd. Neem die cijfers ook op in de HIA-meerjarenplanning;
- Stel een maal per jaar de totale geconsolideerde HIA-business case bij, zowel op het procesniveau als voor het geheel;
- Maak met de Belastingdienst nieuwe afspraken over de wijze waarop de Belastingdienst de werkpakketreductie voor de overige 7 processen vanaf 2020/2021 kan realiseren. Gebruik daarbij zoveel als mogelijk de ervaring uit de eerste HIA-procesgebieden in 2018.

## A Appendix

### A1. DE 7-SUCCEFACTOREN

<p><b>1. Doel en Scope: is het doel concreet geformuleerd en is het doel aantrekkelijk genoeg om de investering te realiseren?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. De probleemstelling is helder beschreven en het is aannemelijk dat de resultaten van het project bijdragen aan het oplossen van het probleem.</li> <li>b. De resultaten en de outcome van het project zijn SMART<sup>6</sup> beschreven.</li> <li>c. Er is een aannemelijke en door een derde geverifieerde businesscase.</li> </ul>
<p><b>2. Organisatie en Governance: is sturing en inbedding van het project adequaat en wordt dit onderschreven door belanghebbenden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. De opdrachtgever heeft het mandaat om de uitvoering van het project daadwerkelijk te sturen en de resultaten te implementeren.</li> <li>b. De rolverdeling binnen en buiten het project is logisch en afgestemd met de stakeholders</li> <li>c. Het project omvat zowel realisatie als implementatie in de 'lijn'</li> </ul>
<p><b>3. Programmamanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. De projectleider heeft een bewezen en passend trackrecord</li> <li>b. Er is een deugdelijk en compleet plan, inclusief beschrijving van de deliverables, passende ontwikkelmethodiek en een bewezen implementatieaanpak</li> <li>c. De afhankelijkheid van de voortgang van andere projecten is geborgd</li> </ul>
<p><b>4. Samenwerking: is er een goed projectteam samengesteld? Zijn de voornaamste leveranciers betrokken?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Het projectteam is compleet bemenst; tenminste de helft van de teamleden heeft ervaring met de technologie en met het businessdomein.</li> <li>b. De inzet en planning van de interne en externe toeleveranciers zijn bepaald en overeengekomen</li> <li>c. Gebruikers en beheerders zijn actief en met voldoende mandaat betrokken</li> </ul>
<p><b>5. Architectuur/haalbaarheid: is het project technisch haalbaar? Zowel qua techniek als opzet als randvoorwaarden?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Is duidelijk gemaakt waarom gekozen is voor de gepresenteerde oplossing en niet voor andere alternatieven?</li> <li>b. Wordt gebruik gemaakt van bewezen techniek?</li> <li>c. Wordt er onder architectuur gewerkt?</li> </ul>

<sup>6</sup> SMART: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Resultaatgericht, Tijdsgebonden



**6. Planning en begroting: is er een redelijke planning en begroting met een post onvoorzien, opgesteld door een ervaren uitvoerder?**

- a. Planning en begroting kennen een logische fasering, afgestemd op het te realiseren projectresultaat en de complexiteit daarvan.
- b. In de begroting zijn álle relevante activiteiten geadresseerd en realistisch gecalculeerd, inclusief een passende post onvoorzien.
- c. Voor zover aannames bij planning als begroting worden gemaakt zijn deze aannames realistisch, geëxpliciteerd en consequent toegepast.

**7. Borging baten en organisatie: is benefit management en organisatieverandering belegd, beschreven en haalbaar?**

- d. In de businesscase zijn de te realiseren baten (kwal+kwat) geconcretiseerd.
- e. Afspraken over waar wanneer door wie welk deel van de baten wordt gerealiseerd zijn afgestemd en vastgelegd.
- f. Er is een deugdelijk en actueel overzicht van alle risico's en de risico's worden actief gemanaged.

**A2. ADVIEZEN PER LLBC**

De volgende tabel geeft een overzicht van de adviezen per LLBC op de succesfactoren Scope en Doel (1), Planning en Begroting (6) en de Borging van de Baten (7). De beoordeling van de overige vier succesfactoren vindt u in hoofdstuk 3, omdat die voor alle procesgebieden tot zeer vergelijkbare bevindingen leiden.

Advies per Low Level Business Case					
Proces	LLBC	Kans op succes			Advies
		Scope & doel	Planning & begroting	Borging baten	
Auto	Interactie				Stel een (rollende) meerjarenplanning op procesniveau op, waarin tenminste voor het komende jaar alle projectactiviteiten en de daarvoor benodigde inzet (van alle partijen) zijn opgenomen; Reken alle relevante kosten toe aan de veranderingen.
	Informatiepositie				Stel een (rollende) meerjarenplanning op procesniveau op, waarin tenminste voor het komende jaar alle projectactiviteiten en de daarvoor benodigde inzet (van alle partijen) zijn opgenomen; Reken alle relevante kosten toe aan de veranderingen.
Bezwaar	Online bezwaarvoorziening				Integrale kosten opnemen incl. kosten generieke voorzieningen voor IV, IV', D&A en MIV. Plan van aanpak met integrale planning opnemen inclusief koppelvlakken en afhankelijkheden generieke voorzieningen
	Deformaliseren IH				Integrale kosten opnemen incl. kosten generieke voorzieningen voor IV, IV', D&A en MIV. Plan van aanpak met integrale planning opnemen inclusief koppelvlakken en afhankelijkheden generieke voorzieningen
Boeken-onderzoek	-	nvt	nvt	nvt	Er zijn geen Low Level Business Cases aangedragen.
Inkomens-heffing	Ambtshalve aanslag				Maak een programmaplan die samenhang bestuurt van baten en resultaten. Zorg voor een (betere) baten planning die te relateren valt aan de kwaliteit en kwantiteit van de businesscase. Evalueer periodiek en zorg voor nul metingen als referentie voor de (gerealiseerde) verbeter doelstellingen.
	Middeling				Maak een programmaplan IH met project resultaten (Middeling) in samenhang met realisatie en implementatie plannen. Zorg voor een product- gebaseerde planning. Bestuur de randvoorwaarden en afhankelijkheden (oa. IV) in de keten. Evalueer periodiek de resultaten voor bijsturing van (gerealiseerde) projectopleveringen en (voortschrijdend) geleverde baten.

Advies per Low Level Business Case					
Proces	LLBC	Kans op succes			Advies
		Scope & doel	Planning & begroting	Borging baten	
Inkomensheffing	Migratie				Maak een projectplan en bestuur dit vanuit programmatisch werken. Bestuur hierin de randvoorwaarden en uitgangspunten. Evalueer de plannen periodiek. Producten en (neven) Baten kunnen meer SMART gemaakt worden. Neem heldere KPI's op in de project- en uitvoeringsplannen.
	Partners				Een heldere stakeholderanalyse opnemen ter voorkoming van suboptimale (proces en ICT) oplossingen. Evalueer de pilot en de effectiviteit n.a.v. implementatie van de "inzicht" applicatie.. Neem technische complexiteit, interne en externe communicatie, afhankelijkheden en randvoorwaarden (AVG proof) mee in dit verbeter initiatief.
	Toezicht				Kwalitatieve baten SMART omschrijven. Baten fte uit impactanalyses afstemmen en opnemen in LLBC. Doel en scope preciezer afbakenen op basis van o.a. impactbepalingen. Globaal ontwerp en architectuur opstellen. Projectleider aanstellen, integrale kosten opnemen incl. toewijzing generieke kosten. Projectplan met detailplanning opstellen voor alle betrokken medewerkers voor lijnorganisatie en ICT en beschikbaarheid borgen.
	VA				Kostenopstelling integraal maken waaronder toewijzing generieke ICT voorzieningen indien deze van toepassing zijn.
	V&V				Integrale kosten opnemen incl. toewijzing kosten ICT generieke voorzieningen. Architectuur en ontwerp op hoofdlijnen opstellen.
	Weging & detectie				Kwalitatieve baten bij o.a. nalevingstekort preciezer beschrijven en nulmeting uitvoeren. Architectuur en ontwerp op hoofdlijnen opstellen en borgen goede realiseerbaarheid ervan. Projectplan met detailplanning opstellen voor alle betrokken medewerkers voor lijnorganisatie en ICT en beschikbaarheid borgen. Inzet van D&A en IV' concretiseren en inzet in planning borgen. Projectmanagement inrichten.

Advies per Low Level Business Case					
Proces	LLBC	Kans op succes			Advies
		Scope & doel	Planning & begroting	Borging baten	
Inning	Afdwingen betalingskenmerk				Werk het implementatieplan goed uit.
	BRG			nvt	Werk het implementatieplan goed uit.
	Doorontwikkeling DM				Deliverables gefaseerd helderder aangeven. Integrale kosten opnemen incl IV', D&A en MIV. Plan van aanpak met integrale planning opnemen inclusief koppelvlakken en afhankelijkheden generieke voorzieningen
	Geldzaken Klant Portaal				Integrale kosten opnemen incl IV', D&A en MIV. Plan van aanpak met integrale planning opnemen inclusief koppelvlakken en afhankelijkheden generieke voorzieningen
	Ondersteuning medewerker				Integrale kosten opnemen incl. IV', D&A en MIV. Plan van aanpak met integrale planning opnemen inclusief koppelvlakken en afhankelijkheden generieke voorzieningen
Omzet-belasting	Aanmelden/ wijzigen onderneming				Projectplan met detailplanning opstellen voor alle betrokken medewerkers voor lijnorganisatie en ICT en beschikbaarheid borgen. Kosten vanuit MIV, IV'en D&A toewijzen en opnemen in begroting. Architectuur rond digitaal formulier opstellen en toetsen. Projectmanagement vanuit keten geheel inrichten.
	Risicobeoordeling				Integrale kosten opnemen incl. toewijzing kosten ICT generieke voorzieningen.
	VAT-Refund				Integrale kosten opnemen incl. kosten generieke voorzieningen voor IV, IV', D&A en MIV.

### A3. BIJLAGEN

Bij dit document behoren de volgende documenten

- Slide presentatie (pdf)
- Overzicht van de ontvangen documenten (pdf)

# Second Opinion op Herijking Investeringsagenda Belastingdienst (fase 2)



## 1. Bevindingen per primair procesgebied

- Automiddelen
- Bezwaar
- Boekenonderzoek
- Inkomensheffing
- Inning
- Omzetbelasting

## 1.1 Ketenproces: Automiddelen

**Besparing 2020: € 1,7 Mio**

### A) Overzicht

Aspect	Omschrijving
Doel	Door zoveel mogelijk berichten via het digitale kanaal binnen te krijgen wordt het mogelijk de behandeling binnen de Belastingdienst digitaal en uniform af te handelen. Inzet van risicomodellen en de digitale ondersteuning van het kennisintensieve werk maakt het mogelijk om bij binnenkomst een transactie te classificeren en daarmee de gewenste behandeling in te zetten. Doel is om clusters van veranderingen in processen door te voeren (vooral gericht op digitalisering) waardoor het werk efficiënter, beter, en beter beheerst kan. Totaal 125 werkpakketten reductie.
HLBC in cijfers	Kosten IV : € 31,7 Mio (2017–2023), exclusief generieke kosten
Huidige status	Pilot fase gestart
Aanvraag 2018 (per LLBC)	Interactie: € 2,1 Mio, baten 2018: geen Informatiepositie: € 0,75 Mio, baten 2018: geen
LLBC's in de pijplijn	n.v.t.
Vershil HLBC en de LLBC's	n.v.t.
Projectbesturing	



## 1.1 Ketenproces: Automiddelen

### B) Processcores

Onderzoeksvragen	Kans op succes	Toelichting beoordeling
Bijdrage doel en tempo HIA		De bijdrage aan de HIA doelstelling is een reductie van 125 fte, een betere online dienstverlening, meer control en continuïteit.
Opzet en scope helder		De scope van het proces Automiddelen is goed uitgewerkt. De baten zijn verder uitgewerkt in de LLBC.
Realiseerbare planning		De planning is gebaseerd op een grove planning met een toezegging dat er capaciteit geleverd wordt door IV-accent en D&A. Benodigde capaciteit is grof ingeschat. Uitwerking van functionaliteit is er nog niet, terwijl reeds begin 2018 de realisatie moet beginnen.
Deugdelijke kostenraming		De kosten in de High en Low Level business case zijn op zichzelf goed onderbouwd. Niet alle kosten zijn zichtbaar. MIV (buiten scope van begroting) generieke voorzieningen zijn niet toebedeeld aan projecten. Deze zijn onderdeel van afzonderlijke BC voor MIV.
Goede projectbesturing		De projectbesturing maakt deel uit van de governance van de HIA met heldere kaders. Er is geen formele beschrijving van de governance. De gehanteerde werkwijze bestaat al langer en functioneert naar tevredenheid. Er is sprake van een projectboard waarin alle betrokkenen zijn vertegenwoordigd. In deze fase een specifieke beschrijving van de governance maken, zou niet veel bijdragen. Werkpakketen zijn goed met elkaar afgestemd, met IV is steeds gekeken naar de capaciteit van steutelpersonen.
IV-architectuur realiseerbaar		Zie advies Architectuur



gering



mogelijk










waarschijnlijk








onbekend

## 1.1 Ketenproces: Automiddelen

### B) Processcores

7 succesfactoren	Kans op succes
Doel en scope	
Governance	
Programmamanagement	
Samenwerking	
Architectuur	
Planning en begroting	
Borging baten	

Onderzoeksvragen	Kans op succes
Bijdrage doel en tempo HIA	
Opzet en scope helder	
Realiseerbare planning	
Deugdelijke kostenraming	
Goede projectbesturing	
IV-architectuur realiseerbaar	



gering



mogelijk



waarschijnlijk



onbekend

## 1.1 Ketenproces: Automiddelen

### C) Beoordeling low-level businesscases

#### LLBC: Interactie

Onderzoeksvragen	Kans op succes
Bijdrage doel & tempo HIA: <b>hoog</b>	n.v.t.
Doel en scope helder	
Architectuur realiseerbaar	
Planning en begroting realistisch	
Borging baten	

#### LLBC: Informatiepositie

Onderzoeksvragen	Kans op succes
Bijdrage doel & tempo HIA: <b>laag</b>	n.v.t.
Doel en scope helder	
Architectuur realiseerbaar	
Planning en begroting realistisch	
Borging baten	



gering



mogelijk



waarschijnlijk



onbekend

## 1.2 Ketenproces: Bezwaar

**Besparing 2020: € 20,9 Mio**

### A) Overzicht

Aspect	Omschrijving
Doel	Een makkelijker en vlotter bezwaarproces voor burgers en bedrijven, het reduceren van de omvang van het bezwaarproces en de daarmee gemoeide capaciteit en het verbeteren van de kwaliteit en beheersing van het proces (vakmanschap). Dit wordt bereikt door verbeteringen in vier clusters die vrijwel alle ingediende ideeën afdekken: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitale interactie met burgers en bedrijven (45 fte)</li> <li>• Verkleinen / verminderen van het aantal bezwaren zonder fiscaal geschil (234 fte)</li> <li>• Kwaliteitsverbetering dankzij IV-ondersteuning (39 fte)</li> <li>• Eerste resultaten: kwaliteitsverbetering zonder IV-ondersteuning (13 fte)</li> </ul>
HLBC in cijfers	Kosten IV : € 5 Mio (periode 2017–2023), exclusief generieke kosten
Huidige status	Pilot fase gestart (LWB realisatie gereed)
Aanvraag 2018 (per LLBC)	Onlinebezwaarvoorziening : 98,5 fte reductie, baten € 1.5 Mio in 2022, kosten € 390k, Deformaliseren IH + Risicotool IH : 232,7 fte (vooral van bezwaar naar heffing), baten € 2.78 Mio in 2022, kosten € 409k
LLBC's in de pijplijn	n.v.t.
Verschil HLBC en de LLBC's	n.v.t.
Projectbesturing	

## 1.2 Ketenproces: Bezwaar

### B) Processcores

Onderzoeksvragen	Kans op succes	Toelichting beoordeling
Bijdrage doel en tempo HIA		De bijdrage aan de HIA doelstelling is een reductie van 331 fte, een betere online dienstverlening, meer control en continuïteit.
Opzet en scope helder		De scope van het proces Bezwaar is goed uitgewerkt in drie categorieën met een heldere doelstelling. De baten zijn verder uitgewerkt in de LLBC
Realiseerbare planning		De keten Bezwaar heeft het voordeel dat het als een van de eerste processen kan beginnen met de implementatie. Daarbij is een belangrijke voorziening LWB gereed en deze wordt in het eerste kwartaal 2018 als pilot afgerond. De medewerkers hebben kennis en ervaring om op andere processen ingezet te worden, waardoor werkpaketreducties mogelijk zijn. De planning is gebaseerd op een grove planning met een toezegging dat er capaciteit geleverd wordt door IV-accent en D&A. Een uitgewerkt implementatieplan is er nog niet, terwijl begin 2018 de realisatie begint.
Deugdelijke kostenraming		De kosten in de High en Low Level business case zijn op zichzelf goed onderbouwd. De generieke kosten ontbreken, waardoor het totale beeld ontbreekt en de sturing daarop matig is.
Goede projectbesturing		De projectbesturing maakt deel uit van de governance van de HIA met heldere kaders. Er is een ketenoverleg op directieniveau met een besturing waarbij ook IV-accent en D&A aanwezig zijn. Er is op projectniveau nog geen ingewerkt (multidisciplinair) team.
IV-architectuur realiseerbaar		Zie advies Architectuur



gering



mogelijk










waarschijnlijk




onbekend

## 1.2 Ketenproces: Bezwaar

### B) Processcores

7 succesfactoren	Kans op succes
Doel en scope	
Governance	
Programmamanagement	
Samenwerking	
Architectuur	
Planning en begroting	
Borging baten	

Onderzoeksvragen	Kans op succes
Bijdrage doel en tempo HIA: <b>hoog</b>	
Opzet en scope helder	
Realiseerbare planning	
Deugdelijke kostenraming	
Goede projectbesturing	
IV-architectuur realiseerbaar	



gering



mogelijk



waarschijnlijk



onbekend

## 1.2 Ketenproces: Bezwaar

### C) Beoordeling low-level businesscases

#### LLBC: Onlinebezwaarvoorziening

Onderzoeksvragen	Kans op succes
Bijdrage doel & tempo HIA: <b>hoog</b>	n.v.t.
Doel en scope helder	
Architectuur realiseerbaar	
Planning en begroting realistisch	
Borging baten	

#### LLBC: Risicotool inclusief deformaliseren

Onderzoeksvragen	Kans op succes
Bijdrage doel & tempo HIA: <b>laag</b>	n.v.t.
Doel en scope helder	
Architectuur realiseerbaar	
Planning en begroting realistisch	
Borging baten	



gering



mogelijk



waarschijnlijk



onbekend

## 1.3 Ketenproces: Boekenonderzoek

**Besparing 2020: € 13.626.000**




### A) Overzicht

Aspect	Omschrijving
Doel	Voor het proces Boekenonderzoek worden verbeteringen voorgesteld op drie terreinen, gebaseerd op 189 ideeën van medewerkers. Gaat voor een belangrijk deel over de uitnutting van het nieuwe casemanagementtool (ATB) en het geautomatiseerd genereren van een controledossier.
HLBC in cijfers	Baten: Werkpakketreductie van 243 fte (incl. m2) in 2020, vermindert productiegat. Kosten: € 26.136k totaal over 2017-2023, waarvan € 24.617k aan IV kosten
Huidige status	Project is gestart met niet-IV gerelateerde projectactiviteiten in 2017. Het project schuift door.
Aanvraag 2018 (per LLBC)	LLBC zijn aangehouden, afhankelijk van afronding implementatie ATB.
LLBC's in de pijplijn	Niet bekend
Vershil HLBC en de LLBC's	Besparing in fte: (niet bekend) fte Besparing in euro: (niet bekend) euro
Projectbesturing	Nog niet ingericht, Boekenonderzoek valt niet onder een zogenaamde 'ketentafel'.



## 1.3 Ketenproces: Boekenonderzoek

### B) Processcores

Onderzoeksvragen	Kans op succes	Toelichting beoordeling
Bijdrage doel en tempo HIA		Richt zich op: - Beter proces en meer in control - Tempo afhankelijk van invoering ATB
Opzet en scope helder		De scope van boekenonderzoek is voldoende helder. Gaat om concrete procesvoorstellen van mdw'ers, beperkt risico's op scopeverschuiving
Realiseerbare planning		Afhankelijkheden van - Implementatie ATB - Planning IV Risico op vertraging is reëel
Deugdelijke kostenraming		Kostenraming zijn gebaseerd op expert inschattingen en niet geverifieerd op basis van bijvoorbeeld historische gegevens. LLBC zijn nog niet beschikbaar
Goede projectbesturing		Er is voor boekenonderzoek geen ketentafel ingericht. Boekenonderzoek is geen keten. Ook is de projectorganisatie nog niet ingericht
IV-architectuur realiseerbaar		Zie advies Architectuur



gering



mogelijk



waarschijnlijk



onbekend

### 1.3 Ketenproces: Boekenonderzoek

#### B) Processcores

7 succesfactoren	Kans op succes
Doel en scope	<span style="color: green;">■</span>
Governance	<span style="color: red;">■</span>
Programmamanagement	<span style="color: yellow;">■</span>
Samenwerking	<span style="color: yellow;">■</span>
Architectuur	<span style="color: yellow;">■</span>
Planning en begroting	<span style="color: yellow;">■</span>
Borging baten	<span style="color: green;">■</span>

Onderzoeksvragen	Kans op succes
Bijdrage doel en tempo HIA	<span style="color: green;">■</span>
Opzet en scope helder	<span style="color: green;">■</span>
Realiseerbare planning	<span style="color: yellow;">■</span>
Deugdelijke kostenraming	<span style="color: yellow;">■</span>
Goede projectbesturing	<span style="color: red;">■</span>
IV-architectuur realiseerbaar	<span style="color: yellow;">■</span>



gering



mogelijk



waarschijnlijk



onbekend

## 1.4 Ketenproces: Inkomensheffing (IH)

### A) Overzicht

Aspect	Omschrijving
Doel	<p>IH – verbeteringen voor het proces Inkomensheffingen (IH). Voor zowel winst als niet-winst verbeteringen voorgesteld. In dit IH verbetertraject bestaan 8 gedefinieerde projecten te starten voor 2018 na budgetverstrekking.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Middeling (eerste fte besparingen worden in 2018 gerealiseerd bij budget verstrekking)</li> <li>2. Voorlopige Aanslag (VA)</li> <li>3. Vereenvoudiging en vernieuwing IH (V&amp;V IH)</li> <li>4. Ambtshalve (AH)</li> <li>5. Migratie</li> <li>6. Partners</li> <li>7. Toezicht</li> <li>8. Weging en detectie</li> </ol>
HLBC in cijfers	<p>HLBC = kosten € 20 Mio en baten € 32 Mio met besparing van 123 fte</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Middeling HL niet aanwezig (LL) kosten € 769k en baten € 1.7 Mio. Besparing 8 fte</li> <li>2. VA (HL) kosten kosten € 1,3 Mio en baten nihil. Besparing 25 fte</li> <li>3. V&amp;V kosten HL niet aanwezig (LL) € 14,6 Mio en baten € 19,9 Mio, Besparing 14fte</li> <li>4. Ambtshalve (HL) Kosten € 3,7 Mio en baten € 15,9 Mio, Besparing 60 fte</li> <li>5. Migratie (HL) kosten € 2 Mio en baten € 1,6 Mio. Besparing 7 fte</li> <li>6. Partners kosten € 1,3 Mio en baten € 321k. Besparing 1 fte</li> <li>7. Toezicht (HL lagere LL) kosten €11,5 Mio en baten €14,6 Mio. Besparing 52 fte (LL is dit nihil, 0 fte)</li> <li>8. Weging HL kosten € 876k baten en besparing nihil.</li> </ol>
Huidige status	<p>LLBC = kosten € 27 Mio en baten € 43 Mio en besparing 114 fte</p> <p>Vooronderzoeken en (o.a. Middeling) procesverbeteringen lopen. Bestelling fabriek afgestemd en na budgetverstrekking in 2018 aan de slag met projectplannen, programmaplan en batenmanagement voor realisatie..</p>

## 1.4 Ketenproces: Inkomensheffing (IH)

### A) Overzicht

Aspect	Omschrijving
Aanvraag 2018 per LLBC	€ 9 Mio op projecten 1-8. uitgaande totaal kosten LLBC t/m 2020
LLBC's in de pijplijn	VA, Weging, Migratie, Ambtshalve Aanslagregeling, Partners, Toezicht
Verschil HLBC en de LLBC's	Toegevoegd Middeling en V&V en aangepast naar beneden bijgesteld Toezicht door voortschrijdende inzichten en (LL) betere impactbepaling.
Projectbesturing	Hoofdpijnen via ketenoverleg


## 1.4 Ketenproces: Inkomensheffing (IH)







### B) Processcores

Onderzoeksvragen	Kans op succes	Toelichting beoordeling
Bijdrage doel en tempo HIA		Het proces leidt altijd tot (een bepaalde mate van) resultaat getuige de gesprekken en de HLBC en LLBC en impactanalyse en plannen. Wanneer precies (op planning) is niet altijd precies aan te geven en de exacte baten zijn ook niet altijd direct inzichtelijk..
Opzet en scope helder		De probleemstelling is helder beschreven en het is aannemelijk dat de resultaten van het project bijdragen aan het oplossen van het probleem. De resultaten en de baten van het project zijn financieel berekend maar kwalitatief niet SMART beschreven. Dit komt na vrijgeven budget
Realiseerbare planning		De planning is gebaseerd op een globale jaar planning met een toezegging dat er capaciteit geleverd wordt door IV en IO. Een uitgewerkt programmaplan, batenrealisatieplan ontbreekt.
Deugdelijke kostenraming		De kosten in de High en Low Level business case zijn op zichzelf goed onderbouwd. Verschillen met soms lagere kosten en opbrengsten zijn door voortschrijdend inzicht en verklaard. Structurele evaluaties van de resultaten over een jaar ontbreken. Integraal batenmanagement kan worden versterkt. . Er is een aangepaste (HL) geverifieerde businesscase getuige de LLBC
Goede projectbesturing		Het programmaplan dat de verbeteringen over het projectresultaat en lijnprocessen in samenhang bestuurt ontbreekt. Afhankelijkheden en randvoorwaarden zijn mogelijk niet volledig. Het is onduidelijk of de implementatie capaciteit (en prio) over de processen heen is vastgesteld. Er is recent een programmamanager aangesteld. Er is in beperkte mate batenmanagement en er zijn geen formele evaluatie van het behaalde (KPI) resultaat aangetroffen. Hierdoor is het verbeterpotentieel lastig te meten en is het behalen duidelijke baten op planning onzeker. Programmatisch werken en prioriteiten via portfoliobesturing kan dit verbeteren.
IV-architectuur realiseerbaar		Zie advies Architectuur

## 1.4 Ketenproces: Inkomensheffing (IH)

### B) Processcores

7 succesfactoren	Kans op succes
Doel en scope	
Governance	
Programmamanagement	
Samenwerking	
Architectuur	
Planning en begroting	
Borging baten	

Onderzoeksvragen	Kans op succes
Bijdrage doel en tempo HIA	
Opzet en scope helder	
Realiseerbare planning	
Deugdelijke kostenraming	
Goede projectbesturing	
IV-architectuur realiseerbaar	

 gering

 mogelijk

 waarschijnlijk

 onbekend

## 1.4 Ketenproces: Inkomensheffing (IH)

### C) Beoordeling low-level businesscases

#### LLBC: Middeling

Onderzoeksvragen	Kans op succes
Bijdrage doel & tempo HIA: laag*	
Doel en scope helder	
Architectuur realiseerbaar	
Planning en begroting realistisch	
Borging baten	

#### LLBC: Ambtshalve

Onderzoeksvragen	Kans op succes
Bijdrage doel & tempo HIA: hoog	
Doel en scope helder	
Architectuur realiseerbaar	
Planning en begroting realistisch	
Borging baten	

\*Laag/Hoog = omvang in relatieve fte besparing minder/meer dan 50% van het totaal IH.








## 1.4 Ketenproces: Inkomensheffing (IH)

### C) Beoordeling low-level businesscases (vervolg)

#### LLBC: Migratie

Onderzoeksvragen	Kans op succes
Bijdrage doel & tempo HIA: laag	
Doel en scope helder	
Architectuur realiseerbaar	
Planning en begroting realistisch	
Borging baten	

#### LLBC: Partners

Onderzoeksvragen	Kans op succes
Bijdrage doel & tempo HIA: laag	
Doel en scope helder	
Architectuur realiseerbaar	
Planning en begroting realistisch	
Borging baten	



gering



mogelijk



waarschijnlijk



onbekend








## 1.4 Ketenproces: Inkomensheffing (IH)

### C) Beoordeling low-level businesscases (vervolg)

#### LLBC: Toezicht

Onderzoeksvragen	Kans op succes
Bijdrage doel & tempo HIA: laag	
Doel en scope helder	
Architectuur realiseerbaar	
Planning en begroting realistisch	
Borging baten	

#### LLBC: Vereenvoudiging en Vernieuwing

Onderzoeksvragen	Kans op succes
Bijdrage doel & tempo HIA: laag	
Doel en scope helder	
Architectuur realiseerbaar	
Planning en begroting realistisch	
Borging baten	



gering



mogelijk



waarschijnlijk



onbekend

## 1.4 Ketenproces: Inkomensheffing (IH)

### C) Beoordeling low-level businesscases (vervolg)

#### LLBC: Voorlopige Aanslagregeling (VA)

Onderzoeksvragen	Kans op succes
Bijdrage doel & tempo HIA: laag	
Doel en scope helder	
Architectuur realiseerbaar	
Planning en begroting realistisch	
Borging baten	

#### LLBC: Weging en detectie

Onderzoeksvragen	Kans op succes
Bijdrage doel & tempo HIA: laag	
Doel en scope helder	
Architectuur realiseerbaar	
Planning en begroting realistisch	
Borging baten	



gering



mogelijk



waarschijnlijk



onbekend

## 1.5 Ketenproces: Inning

**Besparing 2020: 910 fte**

### A) Overzicht

Aspect	Omschrijving
Doel	Selfservice voor burgers en bedrijven, Efficiënte gereedschappen voor de medewerkers en stabiele en actuele informatiebasis m.b.t. innen van belastinggelden.
HLBC in cijfers	HLBC baten 910 werkpakketen fte in 2020, waarvan ruim 300 afhankelijk van wijziging in de wetgeving. De kosten van IV-accent en D&A voor Inning zijn niet gespecificeerd. De kosten van de business en van IV wel.
Huidige status	Een groot deel van de activiteiten lopen al enkele jaren en zullen in 2018 operationeel worden. De trajecten in het medewerkersportaal moeten nog starten.
Aanvraag 2018 (per LLBC)	Geldzaken in het klantportaal, € 2,1 Mio Doorontwikkelen dynamisch monitoring € 0,8 Mio Medewerker ondersteuning € 0,8 Mio Betalingskenmerk afdwingen bij banken € 50k Productiebesturing en BRG € 0,5 Mio
LLBC's in de pijplijn	Deurwaardelij 234 fte Onderzoek naar andere besparingen tot circa 104 fte Circa (aanpassing wetgeving noodzakelijk)
Verschil HLBC en de LLBC's	Besparing 2020 in fte's: Hlbc: 910 – $\Sigma$ LLBC's: 414. Verschil = -496 fte Besparing 2020 In Euro's: Verschil = + € 10 miljoen (stond niet in de HLBC)
Projectbesturing	Via de nieuwe IV-ketentafel Inning (HIA + alle overige inningprojecten)

## 1.5 Ketenproces: Inning

### B) Processcores

Onderzoeksvragen	Kans op succes	Toelichting beoordeling
Bijdrage doel en tempo HIA: <b>hoog</b>	n.v.t.	De roadmap Inning levert een relatief grote bijdrage aan de werkpakketreductie, die voor het grootste deel (900 fte) al in 2020 is gepland.
Opzet en scope helder		De veranderingen zijn concreet benoemd en de baten in detail uitgewerkt.
Realiseerbare planning		Er is wel een plan, maar nog niet alles voor 2018 is uitgewerkt in concrete plannen. Ook de samenstelling en inzet van de teams is nog niet allemaal gereed.
Deugdelijke kostenraming		Voor wat betreft de kosten aan de proceskant en IV-regulier is dit in orde. De kosten van IV-accent en D&A zijn niet nader gespecificeerd (alleen de grofplanning).
Goede projectbesturing		Binnen Inning is sturing wel op orde, de vraag is hoe baten en kosten gestuurd worden buiten de keten
IV-architectuur realiseerbaar		Er is een heldere doelarchitectuur, die lijkt ook technisch realiseerbaar.



gering



mogelijk



waarschijnlijk







onbekend

## 1.5 Ketenproces: Inning

### B) Processcores

7 succesfactoren	Kans op succes
Doel en scope	
Governance	
Programmamanagement	
Samenwerking	
Architectuur	
Planning en begroting	
Borging baten	

Onderzoeksvragen	Kans op succes
Bijdrage doel en tempo HIA: <b>hoog</b>	n.v.t.
Opzet en scope helder	
Realiseerbare planning	
Deugdelijke kostenraming	
Goede projectbesturing	
IV-architectuur realiseerbaar	



gering



mogelijk



waarschijnlijk



onbekend

## 1.5 Ketenproces: Inning

### C) Beoordeling low-level businesscases

#### LLBC: Geldzaken in het klantportaal

Onderzoeksvragen	Kans op succes
Bijdrage doel & tempo HIA: <b>hoog</b>	n.v.t.
Doel en scope helder	
Architectuur realiseerbaar	
Planning en begroting realistisch	
Borging baten	

#### LLBC: Doorontwikkelen dynamisch monitoren

Onderzoeksvragen	Kans op succes
Bijdrage doel & tempo HIA: <b>laag</b>	n.v.t.
Doel en scope helder	
Architectuur realiseerbaar	
Planning en begroting realistisch	
Borging baten	



gering



mogelijk



waarschijnlijk



onbekend

## 1.5 Ketenproces: Inning

### C) Beoordeling low-level businesscases (vervolg)

#### LLBC: Ondersteuning medewerker

Onderzoeksvragen	Kans op succes
Bijdrage doel & tempo HIA: <b>hoog</b>	n.v.t.
Doel en scope helder	
Architectuur realiseerbaar	
Planning en begroting realistisch	
Borging baten	

#### LLBC: Afdwingen betalingskenmerk

Onderzoeksvragen	Kans op succes
Bijdrage doel & tempo HIA: <b>laag</b>	n.v.t.
Doel en scope helder	
Architectuur realiseerbaar	
Planning en begroting realistisch	
Borging baten	



gering



mogelijk



waarschijnlijk



onbekend

## 1.5 Ketenproces: Inning

### C) Beoordeling low-level businesscases (vervolg)

#### LLBC: Productiebesturing en BRG

Onderzoeksvragen	Kans op succes
Bijdrage doel & tempo HIA: laag	n.v.t.
Doel en scope helder	
Architectuur realiseerbaar	
Planning en begroting realistisch	
Borging baten	n.v.t.



gering



mogelijk



waarschijnlijk



onbekend



## 1.6 Ketenproces: Omzetbelasting (OB)

Besparing in jaar 2020: € 7,7 Mio

### A) Overzicht

Aspect	Omschrijving
Doel	Beter en digitaal OB proces, met o.a. klantportaal met slimme formulieren, risicomodel, digitaal zaakdossier, ketenbrede werkstroombesturing, geautomatiseerde verwerking aangeleverde gegevens, actueel en compleet beeld subject, en sturing en monitoring. Daardoor minder fouten, uitval en handmatige werkverdeling.
HLBC in cijfers	HLBC baten 132 fte in 2020 en 508 fte in 2023, overeen komend met 7,7 Mio per jaar in 2020 en 26 mio in 2023, met onzekerheidsmarge +/- 30%. Kosten HLBC 2018-2020: 13,5 mio en 2021 – 2023: 19,3 Mio exclusief kosten MIV, IV'en D&A voor Generieke voorzieningen (bron: HLBC OB, p.12).
Huidige status	Programma wacht op financiering. Hierna aanstellen programmamanager. Het is deels een vervolg op reeds ontwikkelde verbeteringen zoals carrouselfraude en OB negatief.
Aanvraag 2018 (per LLBC)	1) Aanmelden wijzigen en beëindigen onderneming: € 1,7 Mio, 2) Risicobeoordeling OB aangiften positief en nihil: € 4 Mio, 3) VAT Refund: € 1,1 Mio
LLBC's in de pijplijn	Later zullen meerdere LLBC's worden opgesteld binnen de volgende clusters om te komen tot de scope van de HLBC : 1) Correcties, 2) Verzuim , 3) Bezwaar, 4) Verzoeken-vergunningen, alsmede een LLBC voor OB-binnenland.
Verschil HLBC en de LLBC's	Alleen de drie LLBC's voor de eerst uit te voeren projecten zijn nu al opgesteld. LLBC aanmelden: 2023: 37 fte en 1,8 Mio baten. LLBC Risicobeoordeling OB aangiften positief en nihil: geen fte baten. Wel pakkans bij fraude vergroot en meer belastingopbrengsten verwacht. Cf. toetsingskader IRF/FEZ deze opbrengsten niet gekwantificeerd door ontbreken gevalideerde rekenmethodiek. LLBC Vat Refund: 2023: 5 fte en 1,1 Mio. Totaal verschil baten: HLBC en 3 huidige LLBC's: 466 fte.
Projectbesturing	Hoofdlijnen via ketenmanager en ketentafel.

## 1.6 Ketenproces: Omzetbelasting (OB)

### B) Processcores

Onderzoeksvragen	Kans op succes	Toelichting beoordeling
Bijdrage doel en tempo HIA		Bijdrage aan werkpakketten reductie in 2023 met 508 fte substantieel, maar in 2020 nog maar 132 fte.
Opzet en scope helder		Opzet en scope helder en logisch vanuit integrale visie op ondernemer, medewerker en maatschappij.
Realiseerbare planning		Planning akkoord door IV, IV-accent, D&A en IO. Geen detailplanning hiervoor en voor eigen medewerkers.
Deugdelijke kostenraming		Kosten van business afdelingen en IV zijn opgenomen. Kosten voor MIV, IV-accent en D&A voor generieke voorzieningen zijn niet in deze HLBC opgenomen.
Goede projectbesturing		Sturing door ketenmanager aan ketentafel ingericht. Nog geen projectmanager, plan, en ingerichte sturing inrichting ICT voorzieningen.
IV-architectuur realiseerbaar		Onbekend vanuit deze HLBC. Uitdaging is aanzienlijk om integrale visie vanuit keten OB met alle ICT bouwblokken te realiseren.



gering



mogelijk










waarschijnlijk









onbekend

## 1.6 Ketenproces: Omzetbelasting (OB)

### B) Processcores

7 succesfactoren	Kans op succes
Doel en scope	
Governance	
Programmamanagement	
Samenwerking	
Architectuur	
Planning en begroting	
Borging baten	

Onderzoeksvragen	Kans op succes
Bijdrage doel en tempo HIA	
Opzet en scope helder	
Realiseerbare planning	
Deugdelijke kostenraming	
Goede projectbesturing	
IV-architectuur realiseerbaar	

 gering

 mogelijk

 waarschijnlijk

 onbekend





## 1.6 Ketenproces: Omzetbelasting (OB)

### C) Beoordeling low-level businesscases

**LLBC:** aanmelden wijzigen en beëindigen onderneming

Onderzoeksvragen	Kans op succes
Bijdrage doel & tempo HIA: <b>midden</b>	n.v.t.
Doel en scope helder	
Architectuur realiseerbaar	
Planning en begroting realistisch	
Borging baten	

**LLBC:** Risicobeoordeling OB aangiften positief en nihil

Onderzoeksvragen	Kans op succes
Bijdrage doel & tempo HIA: <b>laag</b>	n.v.t.
Doel en scope helder	
Architectuur realiseerbaar	
Planning en begroting realistisch	
Borging baten	



gering



mogelijk



waarschijnlijk



onbekend

## 1.6 Ketenproces: Omzetbelasting (OB)

### C) Beoordeling low-level businesscases (vervolg)

#### LLBC: VAT refund

Onderzoeksvragen	Kans op succes
Bijdrage doel & tempo HIA: laag	n.v.t.
Doel en scope helder	
Architectuur realiseerbaar	
Planning en begroting realistisch	
Borging baten	



gering



mogelijk



waarschijnlijk



onbekend