Ministerie van Financiën

> Retouradres Postbus 20201 2500 EE Den Haag

de Staatssecretaris van Financiën

Directoraat -Generaal Belastingdienst

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

Ons kenmerk
DGB/2011/3394U

Uw brief (kenmerk)

Bijlagen
Rapport 'Minder plannen, meer resultaten in de IV-keten – uitkomsten evaluatie'

Datum 27 mei 2011
Betreft Evaluatie transformatie IV-keten Belastingdienst

In de eerste helft van 2009 heeft het MT Belastingdienst het organisatiebureau McKinsey de opdracht gegeven de IV-keten door te lichten. De onderzoeksvraag was: 'Kan de Belastingdienst de continuïteit en de kwaliteit van het huidige productieproces garanderen en tegelijkertijd de gewenste veranderingen realiseren? En kan dat op een manier die tegelijk efficiënt en effectief is?'

In het memo 'Minder plannen, meer resultaten in de IV-keten Belastingdienst' van 13 mei 2009 zijn de onderzoeksbevindingen en -aanbevelingen door McKinsey vastgelegd. Op basis van de aanbevelingen is het transformatieprogramma voor de IV-keten gestart. De toenmalige staatssecretaris heeft destijds aan de Kamer aangegeven McKinsey te vragen twee jaar later opnieuw de balans op te maken. Conform dit voornemen is eind april - begin mei 2011 door McKinsey de gevraagde evaluatie uitgevoerd.

Onderstaand volgen de uitkomsten van de evaluatie en de conclusies die ik daar uit trek. De rapportage van McKinsey heb ik als bijlage bijgevoegd.

Aanbevelingen doorlichting 2009

De drie belangrijkste aanbevelingen na de doorlichting van twee jaar geleden waren:

- **Verlaag de ambities voor technologische vernieuwing.** Geef prioriteit aan ten eerste het waarborgen van continuïteit, daarna het implementeren van wetgeving, en tenslotte het innoveren van dienstverlening en handhaving. Stel verdere uitwerking van het Complexiteitsreductie-2-gedachtegoed tenminste drie jaar uit. Kijk goed naar de verschillende delen van Complexiteitsreductie-1 en toets deze kritisch op de gekozen prioriteiten en op de business case.
- **Vereenvoudig de structuur** van de IV-keten in afdelingen voor IT-beleid, IT-vraag en IT-aanbod. Spiegel de structuur van de IV-keten aan de bedrijfsonderdelen van de Belastingdienst; dat wil zeggen: zorg dat de structuur van de IV-keten logisch aansluit op de structuur van de

bedrijfsonderdelen van de Belastingdienst. Vervang het model van collegiaal management door een bestuursmodel met eenduidige en individuele verantwoordelijkheden. Professionaliseer processen, vaardigheden en houding en gedrag.

- **Creëer transparantie op kosten en investeringen** binnen de IV-keten. Stop projecten die niet aantoonbaar bijdragen aan een gekozen prioriteit. Vergroot de efficiency met name van applicatieontwikkeling en -beheer.

Bevindingen van McKinsey uit de evaluatie

Uit de evaluatie concludeert McKinsey het volgende:

> *"Het prestatieniveau van de IV-keten schoot tekort in 2009. Sindsdien is op de aanbevelingen uit de doorlichting voortvarend actie ondernomen. Voor het merendeel van de aanbevelingen is de gemaakte voortgang zeer goed en zijn substantiële resultaten geboekt. Als gevolg daarvan staat de IV-keten er nu veel beter voor. Gegeven het startpunt is het onmogelijk alle verbeteringen binnen twee jaar te realiseren; we zien dus nog belangrijke aandachtspunten voor de komende periode. Op deze aandachtspunten heeft de Belastingdienst al verschillende activiteiten ingezet; deze moeten met kracht worden doorgezet en in een aantal gevallen worden versneld en verdiept."*

Samenvattend ziet McKinsey voor de drie belangrijkste aanbevelingen de volgende voortgang:

- **Ambitie –** Continuïteit heeft duidelijk prioriteit gekregen. Complexiteitsreductie-1-projecten zijn gestopt, tenzij deze projecten noodzakelijk waren voor de continuïteit en business cases aanwezig waren. Compexiteitsreductie-2-projecten zijn bevroren. 'Single points of failure' in de infrastructuur zijn verholpen.

- **Organisatie –** De IV-keten is vereenvoudigd en collegiaal management is afgeschaft. Het aantal managers met IT-kennis is vergroot en er is gestart met professionalisering. Ook zijn er verbeteringen gerealiseerd op het gebied van houding en gedrag.

- **Kosten –** Het kostenniveau binnen de IV-keten is in een jaar tijd met € 97 mln (dit is ongeveer 15%) gereduceerd. Administraties zijn verbeterd waardoor een integraal inzicht in de projectkosten mogelijk is gemaakt.

Daarnaast ziet McKinsey nog vier belangrijke aandachtspunten.
Om continuïteit nog verder te verbeteren moeten uitwijkscenario's getest worden, en wellicht applicaties, bedrijfsprocessen en procedures worden aangepast. Daarnaast is verdere professionalisering van de IV-keten noodzakelijk. Portfoliomanagement en architectuur moeten verder versterkt worden. Ten slotte moet de productiviteit verhoogd worden om de eigen efficiëntiedoelstellingen te realiseren.

Conclusies naar aanleiding van de bevindingen van McKinsey

Directoraat -Generaal Belastingdienst

Ons kenmerk
DGB/2011/ U

Uit de bevindingen van McKinsey trek ik de conclusie dat de organisatie en besturing van de IV-keten er nu veel beter voor staan dan twee jaar geleden, dat de resultaten zijn verbeterd en dat de kosten sterk zijn gedaald. We zijn op koers. Uiteraard ben ik hierover verheugd.

Ik onderschrijf ook de visie van McKinsey dat het transformatieproces nog niet is afgerond en de komende paar jaar nog met kracht en vastberadenheid door zal moeten gaan. Daarbij staat nog steeds de zorg voor de continuïteit van de Belastingdienst voorop. Waar in de komende jaren ruimte is voor vernieuwing in de informatievoorziening zal deze in het teken staan van het stapsgewijs verbeteren van de digitale dienstverlening aan burgers en bedrijven.

Met de verdere implementatie van het zogeheten 'lean management' in de organisatie, de daaraan verbonden professionalisering, een gezonde instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers verwacht ik dat de transparantie en productiviteit in de IV-keten op het vereiste niveau zullen komen.

Ook het verder op orde brengen van portfoliomanagement, de doorontwikkeling van architectuur en het verbeteren van business cases zal daaraan een bijdrage leveren.

Door de aandacht op deze verbeteringen te blijven richten, zal de Belastingdienst de komende jaren de lijn die met de transformatie van de IV-keten is ingezet met kracht doortrekken. Met extra accentuering daar waar nodig. Aanvullende maatregelen daarnaast acht ik, gezien de bevindingen uit de evaluatie, op dit moment niet nodig.

Hoogachtend,

drs. P.W.A. V.
de directeur-generaal Belastingdienst