

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

**Onderzoeksrapportage fase 1**

DATUM	20 november 2017
STATUS	Definitief
VERSIE	1.1
OPDRACHTNUMMER	20174647

Copyright © 2017 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>Inhoudsopgave</b>	<b>2</b>
<b>Samenvatting van de resultaten van de quick scan</b>	<b>3</b>
<b>1 Doel en Opzet van de Quick Scan Fase 1</b>	<b>5</b>
1.1 De onderzoeksvraag	5
1.2 De opzet van de quick scan fase 1	6
1.3 De methodiek van beoordeling van de risico's	6
<b>2 Resultaten van de Quick scan per projectencluster</b>	<b>8</b>
2.1 Overzicht van de projectclusters	8
2.2 Generieke projecten van de HIA	8
2.3 Modernisering IV	11
2.4 Herhaalaanvragen en nieuwe projecten	12
2.5 Overige bevindingen	14
<b>3 Overzicht van de adviezen per investeringsaanvraag</b>	<b>15</b>
3.1 HIA-aanvragen	15
3.2 Modernisering IV	16
3.3 Herhaalaanvragen en nieuwe projecten	16
<b>Bijlage 1: De 7-succesfactoren</b>	<b>19</b>
<b>Bijlage 2: De beoordeling per project</b>	<b>21</b>

## SAMENVATTING VAN DE RESULTATEN VAN DE QUICK SCAN

Op verzoek van het Ministerie van Financiën (FEZ/IRF) voerden Verdonck, Kloosters & Associates en Berenschot een quick scan uit op 25 urgente aanvragen in het kader van de (herijkte) investeringsagenda van de Belastingdienst. In iets meer dan 2 weken beoordeelden wij de investeringsaanvragen aan de hand van onze 7-succesfactoren reviewmethodiek.

Hoewel een aantal van de aangevraagde investeringsprojecten onderlinge samenhang vertonen zijn deze projecten alleen op hun eigen merites beoordeeld. Dat kon niet anders omdat nog niet alle plannen uit de Herijkte Investeringsagenda (HIA) waren uitgewerkt. De volgende fasen van het onderzoek richten zich juist op de samenhang tussen de projecten en de vraag of zij gezamenlijk de beoogde baten van de herijkte investeringsagenda zullen kunnen opleveren.

Van elke aanvraag is documentatie doorgenomen, een (of meer) gesprek(ken) gevoerd met de betrokkenen van de Belastingdienst en zijn de 7-succesfactoren in kaart gebracht. De feitelijke bevindingen zijn getoetst met betrokkenen van de Belastingdienst. De bevindingen en de risico's zijn weergegeven in de vorm van een kans op succes per project per succesfactor.

Van de 25 aanvragen hadden er 3 betrekking op de herijkte investeringsagenda: IV-Accent, Data & Analytics en Implementatie Ondersteuning (IO). Deze aanvragen betroffen de kosten voor 2018 van 3 nieuwe organisaties voor ontwikkeling en implementatie ondersteuning van de nieuwe ICT voor de Belastingdienst (samen € 77,5 miljoen). De aanvraag voor IO was goed onderbouwd.

In de aanvragen voor IV-Accent en D&A zijn enige onzekerheden naar boven gekomen over de productiviteit en flexibiliteit van deze twee systeem-ontwikkelorganisaties en over de daarmee samenhangende hoogte van de aanvragen. De begrotingen zijn gebaseerd op indicatieve capaciteitsnormen. Deze normen bevatten ingebouwde risicomarges, waardoor naar ons idee de begroting ruim is opgezet.

Om de financiële risico's te beheersen adviseren wij om het budget in twee delen toe te kennen. Ken nu budget toe op basis van de huidige begroting maar alleen voor het eerste kwartaal van 2018, rekening houdend met de verplichtingen voor licenties en apparatuur voor heel 2018. Stel als voorwaarde voor financiering van de overige drie kwartalen van 2018 dat er vóór 1 april 2018 een gevalideerde begroting en planning beschikbaar komt die is gebaseerd op de concrete low level business cases en op concrete productiviteitsmetingen, zodat aangetoond kan worden dat er doelmatig(er) wordt gewerkt. Laat de Belastingdienst verder onderzoeken of en hoe er meer flexibiliteit in de productiecapaciteit aangebracht kan worden, opdat de capaciteiten kunnen meebewegen met schommelingen in het volume en de aard van de vraag naar ICT-oplossingen.

Een andere aanvraag is ingediend door het programma Modernisering IV (€ 20 miljoen). Dit programma beoogt de legacy-problematiek in 3 jaar tijd op te lossen door stap voor stap de oude systemen van de Belastingdienst te vervangen, te verbeteren of weg te doen. Hoewel dit programma op verschillende manieren heeft gewerkt aan het operationaliseren van haar doelstellingen zijn de doelen en resultaten nog beperkt meetbaar. Zeker niet in financiële termen.

Geadviseerd wordt om begin 2018 alleen die projecten te financieren die randvoorwaardelijk zijn voor het succes van de Herijkte Investeringsagenda. En stel de voorwaarde dat voor financiering van de andere projecten op zo kort mogelijke termijn, bij voorkeur ook voor 1 april 2014, de financiële doelen – met name de beoogde besparingen op onderhoudskosten – concreet worden gemaakt, zodat deze projecten ook op doeltreffendheid en doelmatigheid beoordeeld kunnen worden.

De overige 21 aanvragen (samen € 23,5 miljoen) hebben vooral betrekking op projecten die al lopen en die geen directe relatie met de Herijkte Investeringsagenda hebben. De onderbouwing van deze aanvragen is vaak zodanig dat succes wel in het verschiet ligt maar dat dat nog niet vanzelfsprekend is. Bij deze projecten zijn steeds wisselende aanbevelingen geformuleerd waarmee de kans op succes wordt verhoogd.

### *Leeswijzer*

In hoofdstuk 1 wordt het doel en de opzet van deze quick scan beschreven. Hoofdstuk 2 bevat de bevindingen. In hoofdstuk 3 is een gedetailleerd overzicht opgenomen met de condities die gesteld kunnen worden aan (deel)financiering ter borging van de doelmatigheid en doeltreffendheid van de investeringsprojecten.

## 1 DOEL EN OPZET VAN DE QUICK SCAN FASE 1

### 1.1 De onderzoeksvraag

De Investeringsagenda Belastingdienst die in mei 2015 tot stand kwam omvat de aanpak van verouderde werkprocessen en ICT in de vorm van een zeven jaar durend investeringsplan. In de loop van 2017 is een herijking van de Investeringsagenda uitgevoerd met brede betrokkenheid van medewerkers van de Belastingdienst. Er ligt nu een verder uitgewerkt programma om de Belastingdienst efficiënter en effectiever te maken en de interactie met de belastingbetaler te moderniseren. Er is sprake van een breed gedragen uitgangspunt dat de Investeringsagenda dient te zijn omringd door waarborgen. Onafhankelijke toetsing is een onderdeel van de projectaanpak, in het bijzonder daar waar het gaat om de beoordeling van de ICT-component in alle deelprojecten.

In deze 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 Verdonck, Kloosters en Associates (VKA) en Berenschot om een second opinion uit te voeren op investeringsaanvragen van de Belastingdienst. De second opinion is verdeeld in 3 fasen. Deze rapportage bevat de resultaten van fase 1, een quick scan naar een 25-tal investeringsaanvragen. Deels zijn die onderdeel van de Herijkte Investeringsagenda en deels betreft het herhaalaanvragen.

Fase 1 bevat urgente projecten, waarover uiterlijk medio november een besluit moet worden genomen om de Belastingdienst de gelegenheid te geven extra capaciteit aan te trekken vóór het begin van 2018. De doorlooptijd van fase 1 was kort: van 1 tot 17 november. In fase 2 is een quick scan voorzien op het geheel van de zes herijkte primaire processen en de zeven nog te herijken primaire processen uit de investeringsagenda met een nadruk op de ICT-component. De planning is om deze in december 2017 af te ronden. 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.

In fase 1 zijn de volgende vragen beantwoord op het niveau van de individuele projecten:

- 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 is;
- 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.

## 1.2 De opzet van de quick scan fase 1

Voor de quick scan hanteerden Berenschot en VKA de gezamenlijk ontwikkelde “7 –succesfactoren reviewmethodiek”. Met deze methodiek kan op een objectieve wijze de kans op succes van grote ICT-programma’s worden bepaald. De 7-succesfactoren luiden samengevat:

1. Doel en scope 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

Deze 7 succesfactoren kunnen eenduidig worden afgebeeld op de deelvragen a) t/m f) van paragraaf 1.1. In de quick scan fase 1 zijn deze vragen geoperationaliseerd in de factsheet (zie bijlage 1). Per project is documentatie opgevraagd en bestudeerd, een factsheet opgesteld per succesfactor, een (of meerdere) interviews uitgevoerd en de risico’s per project op het niet behalen van elk de succesfactor bepaald. De factsheets zijn ter toetsing op juistheid voorgelegd aan de gesprekspartners bij de Belastingdienst.

Wij zijn de medewerkers van de Belastingdienst zeer erkentelijk voor het aanleveren van uitgebreide documentatie (ruim 700 bestanden) en het vrijmaken van hun agenda op zulke korte termijn.

## 1.3 De methodiek van beoordeling van de risico’s

Het beoordelen van de slaagkans van ICT-projecten is geen ‘mechanische exercitie’. Daarom is de beoordeling van de projecten steeds uitgevoerd door 2 zeer ervaren adviseurs met kennis van zaken. Per succesfactor hebben zij de risico’s geïdentificeerd. Van elk risico is de kans van optreden ingeschat, de impact van optreden en de mogelijkheid om het risico of de impact nog te kunnen beïnvloeden. De expertinschattingen van de 2 adviseurs zijn met elkaar geconfronteerd en dat leidde tot een bepaling van de kans op het niet behalen van de succesfactor. Mogelijke scores voor de kans op succes waren ‘gering’, ‘mogelijk’, ‘waarschijnlijk’ en ‘onbekend’. De succesfactoren zijn daarna afgebeeld op de deelvragen van het onderzoek. Zie hieronder een voorbeeld.

	Onderzoeksvraag	Kans op succes
A	Bijdrage doel en tempo HIA	onbekend
B	Opzet en scope helder	mogelijk
C	Realiseerbare planning	waarschijnlijk

	Onderzoeksvraag	Kans op succes
D	Deugdelijke kostenraming	mogelijk
E	Goede projectbesturing	waarschijnlijk
F	IV-architectuur realiseerbaar	gering

De scores zijn voorzien van een verbeteruggestie of een conditie: als dat en dat nog wordt geregeld is succes aannemelijk.

## 2 RESULTATEN VAN DE QUICK SCAN PER PROJECTENCLUSTER

### 2.1 Overzicht van de projectclusters

In fase 1 zijn er 25 financieringsaanvragen aangeboden ter beoordeling. Dit betreft:

- 3 nieuwe aanvragen in relatie tot de Herijkte Investeringsagenda (HIA)
- 1 aanvraag voor een programma ter verbetering van de legacy systemen
- 19 herhaalaanvragen van reeds lopende projecten
- 2 nieuwe projecten.

Van alle aanvragen is de beoordeling weergegeven in de vorm van 3 slides met een overzicht van het project, de beoordeling van de succesfactoren en een inschatting van de doelmatigheid en doeltreffendheid. Deze beoordelingen zijn opgesteld op basis van de informatie uit de door ons opgemaakte en getoetste factsheets. Zie bijlage 2 voor de resultaten van de beoordeling per project. Per groep van projecten volgt hieronder een overzicht van onze bevindingen en adviezen.

### 2.2 Generieke projecten van de HIA

Er zijn 3 generieke projectvoorstellen ingediend die direct verband houden met de HIA. Dat zijn IV-Accent, Data & Analytics en Implementatie Ondersteuning. Na een toelichting op de samenhang gaan wij nader in op deze drie aanvragen.

#### 2.2.1 Toelichting op de samenhang generieke projecten HIA

De Belastingdienst wil de komende jaren haar processen en ICT gaan vernieuwen, met als belangrijk doel een verhoging van de doelmatigheid. Er zijn 13 bedrijfsprocessen geïdentificeerd en daarvan zijn er nu 6 'herijkt'. Voor elk herijkt proces is een plan opgesteld waarin is aangegeven op welke manier het proces met moderne ICT doelmatiger zal worden ingericht. Deze geautomatiseerde ondersteuning van de nieuwe processen gebeurt met enerzijds standaard ICT-producten, zoals bijvoorbeeld workflow systemen voor de logistiek van de werkstromen en anderzijds met slimme op maat gemaakte apps die op basis van de data die bij de Belastingdienst aanwezig is bepaalde signalen of relaties kunnen aangeven. De ICT van de herijkte processen wordt opgebouwd uit één standaard elementen – die wel per proces anders geconfigureerd worden – én slimme apps. Daarnaast zullen er verbindingen zijn met de transactieverwerkende systemen.

De drie generieke projecten uit de HIA hebben tot doel om een ontwikkel- en implementatie-organisatie op te zetten en in stand te houden die vanaf januari 2018 'aan de lopende band' de herijkte processen gaat automatiseren en invoeren. IV-Accent heeft hierin de rol van leverancier van oplossingen op basis van de standaard componenten en Data & Analytics de rol van leverancier van de slimme data-gedreven apps. Het onderdeel Implementatie Ondersteuning (IO) helpt bij het voorbereiden en het implementeren van de vernieuwde processen in de organisatie. Samen moeten deze drie onderdelen het mogelijk maken dat door het standaardiseren van de primaire processen en nieuwe ICT de beoogde werkpakketreductie van 2400 fte wordt gerealiseerd.



### 2.2.2 IV-Accent

IV-Accent is de nieuwe systeemontwikkelaarorganisatie die op basis van standaard ICT-voorzieningen oplossingen realiseert voor de bedrijfsprocessen. IV-Accent is georganiseerd in expertisecentra per standaard component. Deze componenten, samen met de experts die ze kunnen configureren, worden onder de naam 'capabilities' aangeboden aan de Belastingdienstorganisatieonderdelen.

De scope en grootte van IV-Accent is uitgewerkt middels een grofplanning waarin staat aangegeven hoeveel van welke capabilities per jaar gebouwd kunnen worden. Dit is een planning vanuit het aanbod geredeneerd.

De grofplanning is omgezet naar een begroting op basis van indicatieve normen per capability. Deze normen bevatten ingebouwde risicomarges, waardoor naar ons idee de begroting ruim is opgezet. Deze mening wordt bevestigd door een analyse van de productiviteitscijfers. Uit de kengetallen in de QSM rapportage<sup>1</sup> blijkt dat de capaciteit is gedimensioneerd op 640 zogenaamde 'epics' in 3 jaar. En dat één 'epic'<sup>2</sup> overeenkomt met ongeveer 30 'functiepunten'<sup>3</sup>. Met een gemiddelde productiviteit van 20 uur per functiepunt kunnen we berekenen hoeveel uren nodig zijn voor de realisatie van 640 epics. De begroting van IV-accent omvat significant meer uren (meer dan 2x) dan dat uit deze berekening nodig blijkt. Bovendien zou de productiviteit van IV-Accent hoger mogen zijn dan 20 uur per functiepunt omdat er met standaard bouwblokken wordt gewerkt.

Er is geen gevalideerde en gedetailleerde business case voor IV-Accent of de grofplanning. Of de activiteiten van IV-Accent daadwerkelijk leiden tot een reductie van de werklust van 2400 fte kunnen wij nog niet bepalen omdat de aantallen en soorten capabilities gekoppeld moeten worden aan de planning van de low level business cases die momenteel nog onderhanden zijn. De architectuur vormt hierbij een onbekend risico vanwege mogelijke koppelingen met andere IV systemen van de Belastingdienst.

#### *Advies:*

Om de risico's te beheersen adviseren wij een gefaseerde toekenning van het budget in twee termijnen. Ken budget toe op basis van de begroting voor het eerste kwartaal. Hou hierbij rekening met verplichtingen die langer doorlopen (exclusief externe uren) en koppel de toekenning voor de overige drie kwartalen van 2018 aan een gevalideerde planning op basis van de concrete low level business cases en concrete productiviteitsmetingen. Stel als voorwaarde dat in 2018 de productiviteit per capability wordt gemeten, zodat aangetoond kan worden dat er doelmatig(er) wordt gewerkt. Onderzoek of en hoe er meer flexibiliteit in de productiecapaciteit aangebracht kan worden, opdat de fabriek kan meebewegen met schommelingen in het volume van de vraag.

<sup>1</sup> Rapport Objectivering Grofplanning HIA (QSM)

<sup>2</sup> Een 'epic' wordt wel gedefinieerd als een grote hoeveelheid werk met een samenhangend doel

<sup>3</sup> Een functiepunt is een veel toegepaste standaard-maat voor de omvang van software

### 2.2.3 Data & Analytics

Data & Analytics is net als IV-Accent een systeemontwikkelorganisatie. D&A staat opgesteld om datafundamenten, innovatieve signaalmodellen en klantbeelden te maken die gebruikt worden in de nieuwe werkprocessen. Samen met de capabilities van IV-Accent moet dit leiden tot de beoogde benefits in de ketens.

De begroting en planning van D&A zijn eveneens gebaseerd op een grofplanning. Niet in capabilities, zoals bij IV-accent, maar in fte. Er zijn beperkte gegevens bekend over de productiviteit.

De realisatie van de planning is sterk afhankelijk van de aard van de informatiebehoefte in de ketens, het tempo van ontwikkeling, (formele) besluitvorming over low level business cases en impactanalyses.

Het lijkt ons mogelijk om de voorgestelde capabilities van D&A te realiseren. Of dit daadwerkelijk leidt tot een reductie van de werklust van 2400 fte kunnen wij nog niet bepalen.

Capaciteit die niet wordt gebruikt kan niet meer worden ingehaald binnen de begroting en planning. Er is geen gevalideerde of gedetailleerde business case voor D&A. De architectuur vormt een onbekend risico. De geplande capaciteitsuitbreiding in 2018 en 2019 moet nog gerealiseerd worden in een voor deze expertise schaarse markt.

#### *Advies:*

De risico's zijn fors. Om de risico's te beheersen adviseren wij een gefaseerde toekenning van het budget in twee termijnen. Ken budget toe op basis van de begroting voor het eerste kwartaal. Hou hierbij rekening met verplichtingen die langer doorlopen (exclusief externe uren) en koppel de toekenning voor de overige drie kwartalen van 2018 aan een gevalideerde planning op basis van de low level business cases en productiviteitsmetingen. Stel als voorwaarde dat in 2018 de productiviteit per capability wordt gemeten, zodat aangetoond kan worden dat er doelmatig(er) wordt gewerkt. Onderzoek of en hoe er meer flexibiliteit in de productiecapaciteit aangebracht kan worden, opdat de fabriek kan meebewegen met schommelingen in het volume van de vraag.

### 2.2.4 Implementatie Ondersteuning

De directie Implementatie Ondersteuning (IO) is in juli 2016 opgericht en is verantwoordelijk voor de begeleiding van implementaties uit de (herijkte) investeringsagenda binnen Belastingen en Toeslagen. IO ondersteunt hen bij het maken van plannen en businesscases en bij de projectleiding van de implementatie van de nieuwe systemen en werkwijzen.

Deze activiteit heeft op zichzelf geen business case, maar lijkt ons wel nuttig omdat daardoor concreet wordt gemaakt waar en hoe de beoogde werklustreductie zal gaan plaatsvinden tegen welke inspanningen en kosten.

De begroting en planning zijn gebaseerd op het aantal te verwachten impactbepalingen en implementaties. De IO methodiek is gebaseerd op een 5 stappenplan, waarvan de activiteiten en producten zijn ingeschat. Hierbij is gerekend met 0,77 fte per implementatieproject. Daarbij is uitgegaan van een groeimodel in 2018 van 33 naar 61 fte. Dit lijkt ons reel.

*Advies:*

De risico's lijken aanvaardbaar. Stel als voorwaarde dat in 2018 de verwachte groei flexibel wordt ingevuld die is gekoppeld aan een realistische planning.

### 2.3 Modernisering IV

De Algemene Rekenkamer heeft in 2014 een "ernstige onvolkomenheid" geconstateerd in de ICT legacy-problematiek van de Belastingdienst. Veel systemen waren verouderd en niet goed onderhouden. Daardoor bestaat het risico dat de Belastingdienst op termijn haar taken niet goed zou kunnen uitvoeren. Het programma Modernisering-IV (MIV) heeft als doel verbetering in deze situatie aan te brengen en de continuïteit van de ICT van de Belastingdienst op de middellange en lange termijn te borgen. Dit programma zorgt voor uitfasering van verouderde systemen en ontwikkelomgevingen. Tevens worden oude systemen stap voor stap omgevormd naar een modulaire en 'service georiënteerde architectuur'<sup>4</sup>. De ICT van de Belastingdienst wordt 'robuuster en wendbaarder'. Dit type veranderingen is volgens de Belastingdienst arbeidsintensief, langdurig en kostbaar.

#### 2.3.1 Toelichting op de samenhang MIV met generieke projecten HIA

Het programma MIV heeft geen directe relatie met de HIA. MIV levert namelijk geen bijdrage aan de reductie van de werklast in de zin van de HIA. Wel is het zo dat de herbouw van een aantal transactiesystemen (waaronder AUTO en COS) nodig is voor het behalen van de baten van de HIA in die domeinen. In overleg is besloten dat de herbouw van deze transactiesystemen onder regie van MIV blijft uitgevoerd. Planningen worden op elkaar afgestemd.

#### 2.3.2 Modernisering IV

Het programma Modernisering IV voert de regie over het stap voor stap verbeteren van de oudere systemen of het opruimen van echt verouderde systemen. Alle IV-domeinen kunnen bij het programma budget aanvragen voor dit type van werkzaamheden. Het programma helpt met de analyse en het bepalen van de oplossingen. Na goedkeuring voeren de IV-domeinen zelf de verbeterprojecten uit. Er zijn voor 2018 een 8-tal zogenaamde Roadmaps gedefinieerd die elk in een ander domein bepaalde systemen opruimen of vernieuwen.

Het belangrijkste doel van het programma is – naast het robuuster en wendbaarder maken van de Belastingdienst - dat de onderhoudskosten van de IV van de Belastingdienst als geheel – nu 90% van het IV-budget – zullen gaan dalen. En wel zo dat na afloop van het programma (eind 2020) de onderhoudskosten nog maar 70% van het IV-budget zullen bedragen. De vrijgekomen capaciteit kan dan worden ingezet voor vernieuwing van de IV.

---

<sup>4</sup> Een service-georiënteerde omgeving maakt het mogelijk dat gegevens uit één systeem gemakkelijk ontsloten kunnen worden naar alle andere systemen.

Wij constateerden dat deze doelstelling niet financieel is gemaakt. Het is nu niet bekend wat de onderhoudskosten per systeem of domein zijn, hoe die zich hebben ontwikkeld in de tijd en welke bijdrage een Roadmap levert aan de reductie van de onderhoudskosten. Er is geen businesscase. Er is en wordt gewerkt aan het objectiveren en meetbaar maken van de technische waarde, wendbaarheid en robuustheid van de IV-systemen. Maar dit is nog niet zover uitgewerkt dat in de MIV-planningen en -rapportages kan worden weergegeven hoeveel 'wendbaarheid, technische waarde of robuustheid' was gepland en hoeveel daarvan daadwerkelijk werd gerealiseerd.

Één van de MIV-Roadmaps (Innen op Aangifte, € 7,1 Mio aangevraagd voor 2018) is nader onderzocht. Deze Roadmap omvat nieuwbouw van het systeem Innen op Aangifte. De geraamde totale kosten zijn opgelopen van € 5 Mio (2015) tot € 19,3 Mio (2017). Er bleek 3x zoveel functionaliteit nodig als gedacht. De productiviteit was in 2017 laag, het MIV-programma voerde een audit uit en verbetermaatregelen zijn benoemd.

Uit het bovenstaande blijkt dat de doeltreffendheid en de doelmatigheid van het MIV-programma naar ons oordeel niet is geborgd. Het is niet te zeggen of de beoogde kostenreductie over 3 jaar zal zijn bereikt en het is niet te bepalen of dit doel ook met wat minder kosten is te realiseren.

*Advies:*

Op basis van de beoordeling aan de hand van de 7 succesfactoren bestaat er een grote kans dat dit programma de beoogde doelen niet op tijd zal realiseren. Maar, de Belastingdienst dient ook de te verwachten toekomstige problemen met de legacy systemen op te lossen. Zonder dit programma zal dat waarschijnlijk niet gebeuren.

Wij adviseren daarom de aanvraag van het programma MIV voorlopig alleen te financieren voor wat de projecten betreft die absoluut randvoorwaardelijk zijn voor de HIA. En laat de overige projecten, bij voorkeur vóór 1 april 2018, voorzien van een financiële onderbouwing op basis van de beoogde reductie van onderhoudskosten. Analyseer de trends in de onderhoudskostenstijging van de legacy, stel financiële doelen en bepaal prioriteiten aan de hand van risico's voor de middellange termijn, besluit explicieter en met de business welke risico's men nog kan accepteren en welke maatregelen wel en welke niet doorgevoerd moeten worden. Wijs aan wie welke baten waar en wanneer gaat realiseren. Beslis over de andere delen nadat de financiële onderbouwing gereed is. Zorg ook voor financiële onderbouwing van de HIA-gerelateerde projecten per 1-1-2019

#### **2.4 Herhaalaanvragen en nieuwe projecten**

De 21 projecten onder de noemer "Herhaalaanvragen en nieuwe projecten", zijn door ons ingedeeld naar de levensfase van het betreffende project:

1. Startende projecten
2. Gevorderde projecten
3. Projecten gereed in 2018

4. Projecten in overgang naar beheer
5. Wachtende projecten

#### *Startende projecten*

Bij startende projecten geldt dat nog niet duidelijk is welke alternatieven bestaan voor het realiseren voor de veranderingen. Het onderzoek waarin de uitwerking van alternatieven en de keuze voor een voorkeursalternatief moet nog plaatsvinden. Voor die projecten (bijvoorbeeld 2.14 Automatisch ingevulde winstbelasting) geldt dat hierdoor de scope van het project nog niet precies bepaald is en dus nog sterk kan wijzigen. Voor projecten in deze fase lijkt besturing met zogenaamde "stage gates" of mijlpalen beter passend. Steeds na iedere mijlpaal kan worden bezien wat de volgende stap betekent en of de businesscase nog valide is. In het huidige model wordt budget reeds volledig gevraagd op basis van bijvoorbeeld een zeer globale projectverantwoording. Het risico dat de scope nog wijzigt is voor projecten in deze fase te groot.

#### *Gevorderde projecten*

Bij verder gevorderde projecten zien we dat de standaarden voor projectbeheersing (templates voor bijv. fact sheets etc.) binnen de organisatie bestaan, maar dat de mate waarin de templates voor alle projecten wordt toegepast facultatief blijkt. Juist in een portfoliobenadering zal standaardisering van documentatie helpen bij de sturing. Een van de kernelementen in de besturing, juist ook gedurende de uitvoering van de projecten, is de businesscase. De businesscases zijn nu zeer divers van aard.

Een aantal 'kleinere' projecten in deze categorie blijken bij veel elementen van reguliere lijnactiviteiten te bevatten (bijvoorbeeld ORIA, CKC). Bij sommige hiervan is de link met HIA niet heel duidelijk.

In de besturing van de ontwikkeling en het gebruik van nieuwe IV-capabilities is, onafhankelijk van de gekozen aanpak, de betrokkenheid van de Business-owner essentieel. Business-owners moeten de veranderingen initiëren, besturen en uiteindelijk de baten verzilveren. We zien dat bij de besturing van de veranderingen in een aantal gevallen de doorzettingsmacht om prioritering bij de verschillende IV sporen af te dwingen ontbreekt. Bovendien beschikt men aan de zijde van de business niet altijd over voldoende instrumenten/inzicht/kennis om IV-veranderingen op voortgang te evalueren en te sturen op doelmatigheid (bijvoorbeeld 5.16 Afschaffen handmatige OB)

#### *Projecten gereed in 2018*

Bij sommige budgetaanvragen is slechts sprake van een kasschuif, veelal bij projecten die binnenkort zijn afgerond of vertraging hebben opgelopen door externe afhankelijkheden (bijvoorbeeld 1.11 Implementatie iDeal en 5.19 Herinrichting Naheffingsproces BZM).

Ook hier geldt dat een andere vorm van projectbesturing beter zou passen. Immers als het project op zich nog steeds een valide businesscase heeft en, naast tijd, geen grote excepties kent, lijkt het minder passend om hetzelfde HIA beoordelingsregime toe te passen.

In enkele gevallen is er sprake van meerdere financieringsbronnen (bijvoorbeeld 5.16 Afschaffen handmatige OB). In zo'n geval wordt de IV-verandering deels gefinancierd vanuit de business en deels vanuit IV. Dit compliceert de projectsturing, creëert meerdere rapportagelijnen en potentieel

tegenstrijdige beslissingen. Bovendien, de beoordeling van doelmatigheid en doeltreffendheid van de verandering wordt voor betrokken partijen minder goed inzichtelijk.

#### *Projecten in overgang naar beheer*

Eerder is aangegeven dat enkele activiteiten nu middels projectbudget worden gefinancierd terwijl deze als regulier zouden kunnen worden beschouwd. In een enkel geval is gezien dat activiteiten relatief of "arbitrair" bij gebrek aan reguliere middelen onder de IA zijn geplaatst (bijvoorbeeld Gegevensfundament). Door sterke afhankelijkheden van andere organisatiedelen, bestaan risico's rondom de planning (bijvoorbeeld Gegevensfundament).

#### *Wachtende projecten*

Een tweetal projecten binnen deze quick scan zijn sterk afhankelijk van externe factoren. Wanneer de inrichting van het project nog sterk afhankelijk is van die externe factoren (bijvoorbeeld 1.05 EBV) is ook het advies om eerst een deel van het budget (voor een deel van 2018) toe te kennen om de plannen nader uit te werken. Na politieke besluitvorming kan dan onderbouwd voor 2019 en verder aanvullend budget worden aangevraagd.

## **2.5 Overige bevindingen**

Batenrealisatie is een generiek aandachtspunt. Baten worden wel geïdentificeerd, en in sommige gevallen ook wel verzilverd. Maar er is geen integrale sturing, waarbij geïdentificeerde baten worden verwerkt in de planning en control cyclus. Voor geïdentificeerde baten, dienend als onderbouwing voor een aanvraag, moet door de Business Owner batenmanagement worden ingericht en de uitkomsten moeten, middels bijvoorbeeld F&O-onderzoek, betrokken worden in de budgetten van het organisatieonderdeel van de betreffende Business Owner.

In veel gevallen wordt een Agile/Scrum methode gehanteerd. Vaak wordt het gebruik van deze methode door de projectleiding gebruikt als argument voor het ontbreken van basale projectplannen en produktgebaseerde begrotingen en rapportages. Ook binnen een Agile/Scrum methode is het van belang inzicht te hebben in de daadwerkelijke voortgang van de realisatie en inzicht te hebben in de adequate inrichting van de projectorganisatie. Verwijzing naar standaardmethodieken (SAFe) volstaat volgens ons niet.

Er worden nauwelijks statistieken/benchmarks omtrent productiviteit van de ontwikkelteams bijgehouden. De begrotingen voor projecten zijn dan ook veelal gebaseerd op expert inschatting en zitten er soms behoorlijk naast. Overigens wordt de productiviteit in enkele gevallen achteraf wel bepaald, maar de terugkoppeling naar nog te starten projecten wordt niet gemaakt.

### 3 OVERZICHT VAN DE ADVIEZEN PER INVESTERINGSAANVRAAG

#### 3.1 HIA-aanvragen

IV-Accent, D&A en IO						
Prioriteit	IA No.	Naam	Omvang (k€)	Kans op succes	Actie	Conditie en termijn
1	A.15	IV-Accent	64.200		Om de risico's te beheersen adviseren wij een gefaseerde toekenning van het budget in twee termijnen. Ken budget toe op basis van de begroting voor het eerste kwartaal. Hou hierbij rekening met verplichtingen die langer doorlopen (exclusief externe uren)	Koppel de toekenning voor de overige drie kwartalen van 2018 aan een per 1-4-2018 gevalideerde planning op basis van de concrete low level business cases en concrete productiviteitsmetingen. Stel als voorwaarde dat in 2018 de productiviteit per capability wordt gemeten, zodat aangetoond kan worden dat er doelmatig(er) wordt gewerkt. Onderzoek of en hoe er meer flexibiliteit in de productiecapaciteit aangebracht kan worden, opdat de fabriek kan meebewegen met schommelingen in het volume van de vraag
2	A.14	D&A	8.800		De risico's zijn fors. Om de risico's te beheersen adviseren wij een gefaseerde toekenning van het budget in twee termijnen. Ken budget toe op basis van de begroting voor het eerste kwartaal. Hou hierbij rekening met verplichtingen die langer doorlopen (exclusief externe uren)	Koppel de toekenning voor de overige drie kwartalen van 2018 aan een per 1-4-2018 gevalideerde planning op basis van de low level business cases en productiviteitsmetingen. Stel als voorwaarde dat in 2018 de productiviteit per capability wordt gemeten, zodat aangetoond kan worden dat er doelmatig(er) wordt gewerkt. Onderzoek of en hoe er meer flexibiliteit in de productiecapaciteit aangebracht kan worden, opdat de fabriek kan meebewegen met schommelingen in het volume van de vraag.
3	A.16	IO	4.500		De risico's lijken aanvaardbaar.	Stel als voorwaarde per 1-1-2018 dat in 2018 de verwachte groei flexibel wordt ingevuld die is gekoppeld aan een realistische planning.

Legenda "kans op succes":

	gering		mogelijk		waarschijnlijk		onbekend
---	--------	---	----------	---	----------------	---	----------

**3.2 Modernisering IV**

Modernisering IV						
Prioriteit	IA No.	Naam	Omvang (k€)	Kans op succes	Actie	Conditie en termijn
4	5.02	Modernisering IV	20.000		Wij adviseren de aanvraag van het programma MIV voorlopig alleen te financieren voor wat de projecten betreft die absoluut randvoorwaardelijk zijn voor de HIA.	Laat de overige projecten, bij voorkeur vóór 1 april 2018, voorzien van een financiële onderbouwing op basis van de beoogde reductie van onderhoudskosten. Analyseer de trends in de onderhoudskostenstijging van de legacy, stel financiële doelen en bepaal prioriteiten aan de hand van risico's voor de middellange termijn, besluit explicieter en met de business welke risico's men nog kan accepteren en welke maatregelen wel en welke niet doorgevoerd moeten worden. Wijs aan wie welke baten waar en wanneer gaat realiseren. Beslis over de financiering van de andere delen nadat de financiële onderbouwing gereed is. Zorg ook voor financiële onderbouwing van de HIA-gerelateerde projecten per 1-1-2019

**3.3 Herhaalaanvragen en nieuwe projecten**

Startende projecten						
Prioriteit	IA No.	Naam	Omvang (k€)	Kans op succes	Actie	Conditie
15	2.14	Automatisch ingevulde winstbelasting	882		Het advies is om pas op de plaats te maken. Ken dat deel van het budget voor 2018 toe, waarmee de beoogde verkenning uitgevoerd kan worden.	Scope van dit project moet eerst heel scherp worden. Alvorens met concrete pilots te starten is het van belang in een meer gedetailleerde business case de beoogde baten en de verschillende scenario's te beschrijven. Op deze wijze wordt ook duidelijker wat de pilot zal moeten opleveren om bredere uitrol te rechtvaardigen. Initiatief zou nu meer in reguliere omgevingsverkenning passen.

Gevorderde projecten						
Prioriteit	IA No.	Naam	Omvang (k€)	Kans op succes	Actie	Conditie en termijn
7	2.16	Digitalisering Notariële	4.648		Het advies is om het	Toon in een pilot aan dat de verwachte extra belastinginkomsten na 2019 ook daadwerkelijk



		informatie			gevraagde budget voor 2018 toe te kennen.	gerealiseerd worden.
13	1.15	WAB/KB	420		Het advies is om het gevraagde budget voor 2018 toe te kennen.	Actualiseer de business case voor 1-7-2018 waarin de integrale kosten worden afgezet tegen de verwachte baten.
14	1.16	Kennisnetwerk belastingen en toeslagen	265		Het advies is om het gevraagde budget voor (een deel van) 2018 toe te kennen.	Splits de plannen (en dus ook kosten) van de reguliere voorlichting en de vernieuwing van het digitaal platform. Voer voor de vernieuwing een definitiestudie uit en stel een outline business case op
23	A.13	ORIA	1.610		Bezie of en hoe ORIA vanuit het reguliere budget kan worden gedekt	Lijnactiviteit, is niet goed te beoordelen via deze systematiek, aanvraag aannemelijk
24	A.18	CKC	1.502		Bezie of en hoe CKC vanuit het reguliere budget kan worden gedekt.	Lijnactiviteit, is niet goed te beoordelen via deze systematiek, aanvraag aannemelijk

Projecten gereed in 2018						
Prioriteit	IA No.	Naam	Omvang (k€)	Kans op succes	Actie	Conditie en termijn
8	5.10	Digitaal archief	1.205		Het advies is om het gevraagde budget voor (een deel van) 2018 toe te kennen.	Stel per 1-4-2018 goede voortgangsrapportages op en laat zien dat het op grotere schaal ook goed loopt
9	5.11	Payment factory	3.062		Het advies is om het gevraagde budget voor (een deel van) 2018 toe te kennen.	Toon per 1-7-2018 de principewerking aan bij het schaduwdraaien
10	5.18	Vervangen IHP, INL onder de motorkap	1.967		Het advies is om het gevraagde budget voor (een deel van) 2018 toe te kennen.	Stel per 1-4-2018 een goed fase faseplan en contingencyplan op
12	1.11	Implementatie iDeal	500		Het advies is om het gevraagde budget voor (een deel van) 2018 toe te kennen.	Stel per 1-7-2018 een plan op voor de bredere uitrol/ aansluiting van de betaalportalen op het iDeal fundament.
17	4.07	First time right	290		Het advies is om het gevraagde budget voor 2018 toe te kennen.	Onderbouw per 1-4-2018 de beoogde formatiereductie
18	5.15	Automatische Incasso	500		Het advies is om het gevraagde budget voor (een deel van) 2018 toe te kennen.	Onderbouw per 1-4-2018 de beoogde baten en actualiseer daarmee de business case, actualiseer daarbij ook de uitgaven. achteraf
19	5.16	Afschaffen 1e handmatige aangifte OB	855		Het advies is om het gevraagde budget voor 2018 toe te kennen.	Versterk aantoonbaar de financiële besturing, en verminder de complexiteit van meerdere financieringsstromen (per 1-1-2019)

21	5.20	Werkstroombe- sturing VPB	270		Het advies is om het gevraagde budget voor (een deel van) 2018 toe te kennen.	Maak per 1-7-2018 aannemelijk dat koppeling met legacy gaat lukken en onderbouw de baten en hoe die verzilverd kunnen worden.
22	HIA- BO	Vervanging TOP / Optimaliseren ATB	60		Het advies is om het gevraagde budget voor 2018 toe te kennen.	Beperkt beoordeeld, incompleet dossier, project wordt nu geïmplementeerd

Projecten in overgang naar beheer						
Prioriteit	IA No.	Naam	Omvang (k€)	Kans op succes	Actie	Conditie en termijn
5	1.12	Multi Kanaal Mededelen	2.853		Het advies is om het gevraagde budget voor (een deel van) 2018 toe te kennen.	Voer het project uit conform de planning. Herbereken de kosten na aanbesteding en actualiseer daarmee de business case.
6	2.15	BPM voor Toeslagen (Rationalisatie K2)	1.746		Het advies is om het gevraagde budget voor (een deel van) 2018 toe te kennen.	Voer in 2018 een pilot uit waarin het bepaal besparingspercentage kan worden bepaald en de technische risico's kan worden uitgesloten.
16	3.07	Gegevensfund ament Toeslagen	740		Het advies is om dit indien mogelijk onder te brengen onder reguliere begroting.	Wacht op realisatie nieuwe doelarchitectuur bij D&A
25		Early Warning System	onbeken d		Het advies is om het gevraagde budget voor 2018 toe te kennen.	Terug naar de labfase om de problemen met de 'false positives' Grote Ondernemingen op te lossen. Onderzoek de problemen.

Wachtende projecten						
Prioriteit	IA No.	Naam	Omvang (k€)	Kans op succes	Actie	Conditie
11	1.05	Elektronisch Berichtenverke er (EBV)	200		Het advies is om budget voor 2018 toe te kennen.	Het project is nog in de startfase, er is nog geen onderbouwing in termen van baten, deliverables en activiteiten. Eerst plannen nader uit te werken. Na politieke besluitvorming kan dan onderbouwd voor 2019 en verder aanvullend budget worden aangevraagd.
20	5.29	Naheffingsaan slagen Bijzonder Zware Motorvoertuig en (BZM)	28		Het advies is om budget voor 2018 toe te kennen.	Wacht op wetwijziging die een grondslag geeft voor het gebruik van camerabeelden voor naheffingsaanslagen BZM

**BIJLAGE 1: DE 7-SUCCESSFACTOREN**

<p><b>1. Doel en Scope: is het doel concreet geformuleerd en is het doel aantrekkelijk genoeg om de investering te realiseren?</b></p> <p>a. De probleemstelling is helder beschreven en het is aannemelijk dat de resultaten van het project bijdragen aan het oplossen van het probleem.</p> <p>b. De resultaten en de outcome van het project zijn SMART<sup>5</sup> beschreven.</p> <p>c. Er is een aannemelijke en door een derde geverifieerde businesscase.</p>
<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>• De opdrachtgever heeft het mandaat om de uitvoering van het project daadwerkelijk te sturen en de resultaten te implementeren.</li> <li>• De rolverdeling binnen en buiten het project is logisch en afgestemd met de stakeholders</li> <li>• Het project omvat zowel realisatie als implementatie in de 'lijn'</li> </ul>
<p><b>3. Programmamanagement</b></p> <p>a) De projectleider heeft een bewezen en passend trackrecord</p> <p>b) Er is een deugdelijk en compleet plan, inclusief beschrijving van de deliverables, passende ontwikkelmethodiek en een bewezen implementatieaanpak</p> <p>c) De afhankelijkheid van de voortgang van andere projecten is geborgd</p>
<p><b>4. Samenwerking: is er een goed projectteam samengesteld? Zijn de voornaamste leveranciers betrokken?</b></p> <p>a) Het projectteam is compleet bememd tenminste de helft van de teamleden heeft ervaring met de technologie en met het businessdomein.</p> <p>b) De inzet en planning van de interne en externe toeleveranciers zijn bepaald en overeengekomen</p> <p>c) Gebruikers en beheerders zijn actief en met voldoende mandaat betrokken</p>
<p><b>5. Architectuur/haalbaarheid: is het project technisch haalbaar? Zowel qua techniek als opzet als randvoorwaarden?</b></p> <p>a) Is duidelijk gemaakt waarom gekozen is voor de gepresenteerde oplossing en niet voor andere alternatieven?</p> <p>b) Wordt gebruik gemaakt van bewezen techniek?</p> <p>c) Wordt er onder architectuur gewerkt?</p>
<p><b>6. Planning en begroting: is er een redelijke planning en begroting met een post onvoorzien, opgesteld door een ervaren uitvoerder?</b></p>

<sup>5</sup> SMART: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Resultaatgericht, Tijdsgebonden

- a) Planning en begroting kennen een logische fasering, afgestemd op het te realiseren projectresultaat en de complexiteit daarvan.
- b) In de begroting zijn alle 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?**

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

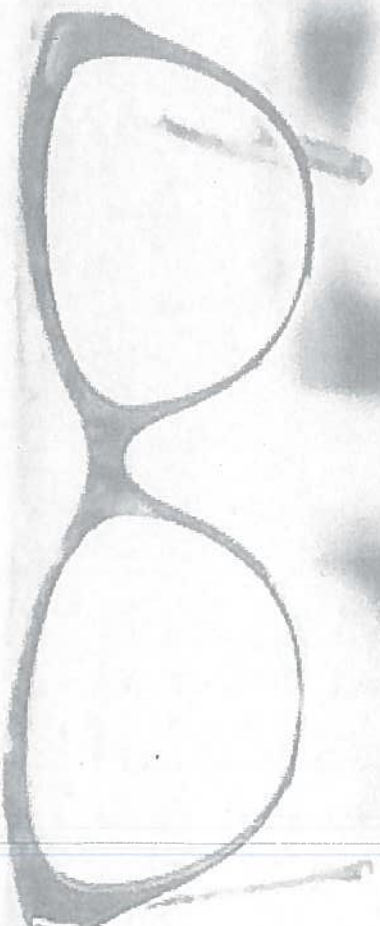
**BIJLAGE 2: DE BEOORDELING PER PROJECT**

IA No.	Naam	Omvang (k€)
A.15	IV-accent	64.200
A.14	Data & Analytics	8.800
A.16	Implementatie Ondersteuning	4.500
1.12	Multi Kanaal Mededelen	2.853
2.15	BPM voor Toeslagen (Rationalisatie K2)	1.746
5.02	Modernisering-IV	20.000
5.11	Payment factory	3.062
2.16	Digitalisering Notariële informatie	4.648
5.18	Vervangen IHP, INL onder de motorkap	1.967
5.10	Digitaal archief	1.205
1.05	Elektronisch Berichtenverkeer (EBV)	200
1.11	Implementatie iDeal	500
1.15	WAB/KB	420
4.07	First time right	290
5.15	Automatische Incasso	500
5.16	Afschaffen 1e handmatige aangifte OB	855
5.29	Naheffingsaanslagen Bijzonder Zware Motorvoertuigen (BZM)	28
5.20	Werkstroombesturing VPB	270
1.16	Kennisnetwerk belastingen en toeslagen	265
2.14	Automatisch ingevulde winstbelasting	882
A.18	CKC	1.502
3.07	Gegevensfundament Toeslagen	740
A.13	ORIA	1.610
HIA - BO	Vervanging TOP / Optimaliseren ATB	60
	Early Warning System	onbekend

(in separaat document)



# Second Opinion op Herijking Investeringsagenda Belastingdienst



VERDONCK  
KLOOSTER  
&  
ASSOCIATES

20 november 2017

**Berenschot**

## Overzicht

Volgorde op basis van prioritering

IA No.	Naam	Omvang (k€)
A.14	Data & Analytics	8.800
A.15	IV-accent	64.200
A.16	Implementatie Ondersteuning	4.500
5.02	Modernisering-IV	20.000
1.12	Multi Kanaal Mededelen	2.853
2.15	BPM voor Toeslagen (Rationalisatie K2)	1.746
2.16	Digitalisering Notariële informatie	4.648
5.10	Digitaal archief	1.205
5.11	Payment factory	3.062
5.18	Vervangen IHP, INL onder de motorkap	1.967
1.05	Elektronisch Berichtenverkeer (EBV)	200
1.11	Implementatie iDeal	500
1.15	WAB/KB	420
1.16	Kennisnetwerk belastingen en toeslagen	265
2.14	Automatisch ingevulde winstbelasting	882
3.07	Gegevensfundament Toeslagen	740
4.07	First time right	290
5.15	Automatische Incasso	500
5.16	Afschaffen 1 <sup>e</sup> handmatige aangifte OB	855
5.29	Naheffingsanslagen Bijzonder Zware Motorvoertuigen (BZM)	28
5.20	Werkstroombesturing VPB	270
HIA - BO	Vervanging TOP / Optimaliseren ATB	60
A.13	ORIA	1.610
A.18	CKC	1.502
	Early Warning System	onbekend



## Project: A.14 Data & Analytics

### A) Projectoverzicht

Aspect	Omschrijving
Doel	D&A ontwikkelt datafundamenten, signaalmodellen en klantbeelden. Samen met de capabilities van IV-Accent moet dit leiden tot benefits in de ketens.
Rechtvaardiging	De inzet van D&A is een randvoorwaarde voor het standaardiseren van de primaire processen en het realiseren van een werkpakketreductie van de 2400 fte.
Huidige status	Het project is in de voorbereidingsfase
Kosten totaal	31,9 Mio gedurende HIA periode 2018-2020, totale budget bedraagt 47,36 Mio periode 2018-2020
Baten	D&A realiseert zelf geen baten, deze worden in de ketens gerealiseerd.
Aanvraag 2018	8,8 Mio vanuit HIA. Totale budget D&A in 2018 is 13,97 Mio.
Resultaat 2018	Realisatie en implementatie van een deel van de aangegeven datafundamenten, signaalmodellen en klantbeelden de rest in 2019 en 2020
Benodigd 2019 ev	12,3 Mio vanuit HIA, totaal is 17,4 Mio.

## Project: A.14 Data & Analytics

### B) Projectscores

Onderzoeksvragen	Kans op succes	Toelichting beoordeling
Bijdrage doel en tempo HIA	nvt	
Opzet en scope helder		De scope van D&A is uitgewerkt in een grofplanning en wordt uitgedrukt in capabilities met een kwalificatie (licht, medium, complex). Kans is groot dat de scope groter wordt door wijzigingen vanuit de keten. De beïnvloedbaarheid is redelijk door werken met POC.
Realiseerbare planning		De planning is gebaseerd op aantallen capabilities per jaar en aantallen fte per capability. Er is geen vertaling naar werkzaamheden per capability. Kans is groot dat de capaciteit van D&A niet wordt benut op het moment dat deze was voorzien, waardoor de planning uitloopt en de kosten toenemen.
Deugdelijke kostenraming		De kostenraming is gebaseerd op indicatieve aannames om een capability te bouwen, aangevuld met ervaringscijfers van bijvoorbeeld OB negatief. Deze aannames worden in de toekomst nauwkeuriger naarmate er meer ervaring wordt opgedaan met het realiseren van capabilities.
Goede projectbesturing		De projectbesturing maakt deel uit van de governance van de HIA met heldere kaders.
IV-architectuur realiseerbaar		



gering



mogelijk



waarschijnlijk



onbekend

## Project: A.14 Data & Analytics

### B) Projectscores

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

## Project: A.14 Data & Analytics

### C) Conclusie en advies

#### Doeltreffendheid:

Het lijkt ons mogelijk om de voorgestelde capabilities van D&A te realiseren. Of dit daadwerkelijk leidt tot een reductie van de werklast van 2400 fte kunnen wij nog niet bepalen. De geplande capaciteitsuitbreiding in 2018 en 2019 moet nog gerealiseerd worden in een voor deze expertise schaarse markt.

#### Doelmatigheid:

De begroting en planning zijn gebaseerd op een grove inschatting van fte per capability. Op basis van ervaringscijfers kan deze inschatting, benodigd budget en planning nauwkeuriger worden.

De realisatie van de planning is afhankelijk van (formele) besluitvorming over low level business cases en impact analyses. Capaciteit die niet wordt gebruikt kan niet meer worden ingehaald binnen de begroting en planning.

#### Advies:

Om de risico's te beheersen adviseren wij een gefaseerde toekenning van budget per kwartaal die gekoppeld is aan een gevalideerde planning en low level business cases. Stel als voorwaarde dat in 2018 een genormeerde productiviteit per capability wordt gerealiseerd, waarmee aangetoond kan worden dat de doelmatigheid toeneemt. Werk een gedetailleerde en gevalideerde business case uit waarbij per keten de baten realisatie wordt gekoppeld aan de planning en de begroting van datafundamenten, signaalmodellen en klantbeelden.

## Project: A.15 IV-Accent

### A) Projectoverzicht

Aspect	Omschrijving
Doel	De Belastingdienst wil toewerken naar een informatie gestuurde belastingdienst. De IA en de HIA hebben een grote ICT component die is gericht op procesinnovatie van het primaire proces van de Belastingdienst. Het uitgangspunt voor de Belastingdienst is standaardiseren. Met IV-Accent worden een aantal generieke voorzieningen gerealiseerd die één en dezelfde oplossing biedt voor één of meerdere (bedrijfs)functies. IV-Accent is het realiseren van het generieke aanbod. IV-Accent ontwikkelt het aanbod op basis van capabilities.
Rechtvaardiging	De inzet van IV-Accent is een randvoorwaarde voor het standaardiseren van de primaire processen en het realiseren van een werkpakketreductie van de 2400 fte.
Huidige status	Het project is in de voorbereidingsfase. IV-Accent zal Q2 2018 de werkstroombesturing gaan realiseren
Kosten totaal	177,4 Mio gedurende HIA periode 2018-2020, totale budget bedraagt 276,7 Mio in de periode 2018-2020
Baten	IV-Accent realiseert zelf geen baten, deze worden in de ketens gerealiseerd.
Aanvraag 2018	64,2 Mio, vanuit HIA. Totale budget IV-Accent in 2018 97,56 Mio.
Resultaat 2018	Realisatie en implementatie van een deel van de aangegeven capabilities, de rest in 2019 en 2020
Benodigd 2019 ev	56,4 Mio vanuit HIA, totaal 89,6 Mio

## Project: A.15 IV-Accent

### B) Projectscores

Onderzoeksvragen	Kans op succes	Toelichting beoordeling
Bijdrage doel en tempo HIA	nvt	
Opzet en scope helder		De scope van IV-Accent is uitgewerkt in een grofplanning en wordt uitgedrukt in capabilities. De grofplanning heeft een relatie met de processen in de keten. Capabilities zijn generieke bouwblokken die gebruikt kunnen worden door meerdere ketens. Kans is groot dat de scope groter wordt door wijzigingen vanuit de keten. De beïnvloedbaarheid is redelijk met het uitgangspunt dat de keten gaat werken met generieke bouwstenen.
Realiseerbare planning		De planning is gebaseerd op aantallen capabilities per jaar die als bouwstenen worden gebruikt door de ketens. Kans is groot dat de capaciteit van IV-Accent niet wordt benut op het moment dat deze was voorzien, waardoor de planning uitloopt en de kosten toenemen.
Deugdelijke kostenraming		De kostenraming is gebaseerd op indicatieve aannames om een capability te bouwen. Deze aannames worden in de toekomst nauwkeuriger naarmate er meer ervaring is met het realiseren van capabilities.
Goede projectbesturing		De projectbesturing maakt deel uit van de governance van de HIA met heldere kaders. IV-Accent zelf is gebaseerd op een cellenstructuur en zelfsturende teams.
IV-architectuur realiseerbaar		De architectuur is in fase 1 nog niet beoordeeld



gering



mogelijk




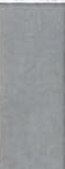


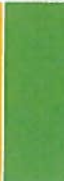








waarschijnlijk



onbekend

## Project: A.15 IV-Accent

### B) Projectscores

7 succesfactoren	Kans op succes	Onderzoeksvragen	Kans op succes
Doel en scope		Bijdrage doel en tempo HIA	
Governance		Opzet en scope helder	
Programmamanagement		Realiseerbare planning	
Samenwerking		Deugdelijke kostenraming	
Architectuur		Goede projectbesturing	
Planning en begroting		IV-architectuur realiseerbaar	
Borging baten			



gering



mogelijk



waarschijnlijk



onbekend

## **Project: A.15 IV-Accent**

### **C) Conclusie en advies**

#### **Doeltreffendheid:**

Het lijkt ons mogelijk om de voorgestelde capabilities van IV-Accent te realiseren. Of dit daadwerkelijk leidt tot een reductie van de werklast van 2400 fte kunnen wij nog niet bepalen, omdat capabilities gekoppeld moeten worden aan de planning van de low level business cases die momenteel onder handen zijn. De architectuur vormt hierbij een onbekend risico vanwege mogelijke koppelingen met andere IV-systemen van de Belastingdienst.

#### **Doelmatigheid:**

De begroting en planning zijn gebaseerd op een grofplanning. Er is geen gevalideerde en gedetailleerde business case voor de grofplanning. De grofplanning is omgezet naar een begroting op basis van indicatieve normen per capability. Deze normen kennen grote risico marges, waardoor naar ons idee de begroting ruim is opgezet. Uit de kengetallen in de QSM rapportage blijkt dat de capaciteit is gedimensioneerd op 640 zogenaamde 'epics' in 3 jaar. En dat één 'epic' overeenkomt met ongeveer 30 'functiepunten'. Met een gemiddelde productiviteit van 20 uur per functiepunt kunnen we berekenen hoeveel uren nodig zijn voor de realisatie van 640 epics. De begroting van IV-accent omvat significant meer uren (meer dan 2x) dan dat uit deze berekening nodig blijkt. Bovendien zou de productiviteit van IV-Accent hoger mogen zijn dan 20 uur per functiepunt omdat er met standaard bouwblokken wordt gewerkt.

#### **Advies:**

Om de risico's te beheersen adviseren wij een gefaseerde toekenning van budget per kwartaal die gekoppeld is aan een gevalideerde planning en low level business cases. Stel als voorwaarde dat in 2018 een productiviteit per capability wordt gerealiseerd, waarmee aangetoond kan worden dat de doelmatigheid toeneemt.



## Project: A.16 Implementatie Ondersteuning

### A) Projectoverzicht

Aspect	Omschrijving
Doel	De directie Implementatie Ondersteuning (IO) is in juli 2016 opgericht en is verantwoordelijk voor de begeleiding van implementaties uit de investeringsagenda binnen Belastingen en Toeslagen
Rechtvaardiging	IO heeft als missie het begeleiden van implementaties binnen Belastingen en Toeslagen om de ambities van de Belastingdienst zoals verwoord in de investeringsagenda succesvol in praktijk te brengen. IO begeleidt "end-to-end": van effectieve voorbereiding (impactbepaling), via een goede landing op de werkvloer (implementatie) tot en met de blijvende werking van het geïmplementeerde (volgen).
Huidige status	Er zijn momenteel 38 impactbepalingen opgesteld, hieruit volgen de implementaties
Kosten totaal	19,9 Mio gedurende HIA periode 2018-2020
Baten	IO realiseert zelf geen baten, deze worden in de ketens gerealiseerd.
Aanvraag 2018	4,5 Mio, vanuit HIA. Totaal 5,78 Mio
Resultaat 2018	Uitvoeren implementatieplannen
Benodigd 2019 ev	4,4 Mio vanuit HIA, totaal 7,05 Mio

## Project: A.16 Implementatie Ondersteuning

### B) Projectscores

Onderzoeksvragen	Kans op succes	Toelichting beoordeling
Bijdrage doel en tempo HIA	nvt	
Opzet en scope helder		De scope van Implementatie ondersteuning is helder en gericht op het begeleiden van implementaties binnen Belastingen en Toeslagen.
Realiseerbare planning		De planning is gebaseerd op het aantal te verwachten impactanalyses en implementatieplannen.
Deugdelijke kostenraming		De kostenraming is gebaseerd op een vertaling van het aantal te verwachten impactanalyses en implementatieplannen met een duidelijke en realistische norm.
Goede projectbesturing		De projectbesturing maakt deel uit van de governance van de HIA met heldere kaders.
IV-architectuur realiseerbaar		



gering



mogelijk



waarschijnlijk



onbekend

## Project: A.16 Implementatie Ondersteuning

### B) Projectscores

7 succesfactoren		Kans op succes	Onderzoeksvragen		Kans op succes
Doel en scope		✓	Bijdrage doel en tempo HIA		■
Governance		✓	Opzet en scope helder		✓
Programmamanagement		✓	Realiseerbare planning		✓
Samenwerking		✓	Deugdelijke kostenraming		✓
Architectuur		■	Goede projectbesturing		✓
Planning en begroting		✓	IV-architectuur realiseerbaar		■
Borging baten		■			■



gering



mogelijk



waarschijnlijk



onbekend

## **Project: A.16 Implementatie Ondersteuning**

### **C) Conclusie en advies**

#### **Doeltreffendheid:**

Het lijkt ons mogelijk om de gevraagde doelstellingen van IO te realiseren met de voorgestelde implementatiemethodiek. IO stelt impactbepalingen op en begeleid implementaties die verbonden zijn aan de business case.

#### **Doelmatigheid:**

De begroting en planning zijn gebaseerd op het aantal te verwachten impactbepalingen en implementaties. De IO methodiek is gebaseerd op een 5 stappenplan, waarvan de activiteiten en producten zijn ingeschat. Hierbij is gerekend met 0,77 fte per implementatieproject. Daarbij is uitgegaan van een groeiemodel in 2018 van 33 naar 61 fte.

#### **Advies:**

De risico's lijken aanvaardbaar. Stel als voorwaarde dat in 2018 de verwachte groei flexibel wordt ingevuld die is gekoppeld aan een realistische planning.

## Project: 5.02 Modernisering-IV

### A) Projectoverzicht

Aspect	Omschrijving
Doel	Het verbeteren van de robuustheid, wendbaarheid en technische kwaliteit van de legacy systemen voor transactieverwerking. Effect is dat de onderhoudsinspanning daalt met 20% (van 90 > 70)
Rechtvaardiging	Veel legacy is technisch verouderd en heeft een lage 'technische waarde'. Er is geen gevaar voor de continuïteit op korte termijn, maar op langere termijn is gesteld dat de 'technische waarde' boven 50 uit moet komen (model en norm van de firma Gartner). Er is geen financieel doel en geen business case.
Huidige status	Het programma loopt nu ruim 3 jaar (2014-2017) onder de naam Rationalisatie IT. En loopt nu nog drie jaar onder de huidige naam.
Kosten totaal	Totaal 190 Mio in 6 tot 7 jaar. Het budget in 2014-15/2016/2017 bedroeg 33 Mio/jr. Voor de periode 2018/2019/2020 is 30 Mio/jr begroot.
Baten	Vooral kwalitatief: robuuster, wendbaarder (niet geoperationaliseerd), technische waarde > 50 en 20% lagere onderhoudskosten.
Aanvraag 2018	Voor 2018 is 20 Mio aangevraagd via de IA en 10 Mio komt uit het reguliere IT-budget. Aanslag Vennootschapsbelasting (0.7 M).. Toezicht (0.6M), <b>Omzetbelasting (4.9 M)</b> , <b>Innen/Betalen (7.1 M)</b> , <b>Inkomstenheffing (3.8 M)</b> , <b>Generieke (2.2 M)</b> en <b>Fundamentele verbeteringen (4.6 M)</b> en <b>Dienstverlening (3.2 M)</b> . Welke roadmaps voor welk deel uit de IA worden gefinancierd is niet aangegeven. <b>Rood = voorwaardelijk voor HIA volgens MIV.</b>
Resultaat 2018	Verbeteringen in de IT van de 8 hierboven gegeven domeinen. Onderhoudskostenreductie onbekend.
Benodigd 2019 ev	30 Mio in 2019 en 30 Mio in 2020














## Project: 5.02 Modernisering-IV

### B) Projectscores

Onderzoeksvragen	Kans op succes	Toelichting beoordeling
Bijdrage doel en tempo HIA		Er is een relatie met HIA, maar de precieze bijdrage en planning kon nog niet worden vastgesteld
Opzet en scope helder		De opzet is helder, de scope niet. Het is niet duidelijk wat er aan het eind van het programma meetbaar is gerealiseerd.
Realiseerbare planning		Dit is niet goed te zeggen omdat er geen relatie is gelegd tussen de Roadmaps en de bijdrage daarvan aan het eindresultaat (lagere onderhoudskosten, wendbaardere en robuustere systemen)
Deugdelijke kostenraming		Wij konden de kostenramingen niet goed beoordelen en valideren. Wel is duidelijk dat sommige van de projecten erg uit begroting zijn gelopen.
Goede projectbesturing		Er is geen doorzettingsmacht vanuit het programma naar de Roadmaps.
IV-architectuur realiseerbaar		De architectuur is per Roadmap verschillend, en te complex voor fase 1. Dit aspect zal in fase 3 worden beoordeeld.

## Project: 5.02 Modernisering-IV

### B) Projectscores

7 succesfactoren	Kans op succes	Onderzoeksvragen	Kans op succes
Doel en scope		Bijdrage doel en tempo HIA	
Governance		Opzet en scope helder	
Programmamanagement		Realiseerbare planning	
Samenwerking		Deugdelijke kostenraming	
Architectuur		Goede projectbesturing	
Planning en begroting		IV-architectuur realiseerbaar	
Borging baten			



gering



mogelijk



waarschijnlijk



onbekend

## Project: 5.02 Modernisering-IV

### C) Conclusie en advies

#### Doeltreffendheid:

Het is aannemelijk dat de oude IT van de transactiesystemen van de BD tot steeds hogere kosten voor onderhoud zullen leiden als er niet structureel wordt verbeterd. Ook de 'wendbaarheid en robuustheid' van de legacy moet worden verbeterd. Het programma streeft naar het verbeteren van de 'technische waarde' van de IT, de doelen zijn vooral technisch geformuleerd (technische waarde > 50) en verder niet SMART (ook niet financieel). De bijdrage van elk van de 8 Roadmaps aan de verschillende doelen is niet nader uitgewerkt. De besturing van het programma is zodanig dat er geen doorzettingsmacht is tot op de werkvloer. Er zijn resultaten van de periode 2014 tot heden, maar niet helder is aangetoond in welke mate de technische waarde is toegenomen tot nu en in welke mate de kosten voor onderhoud zijn gedaald c.q. de wendbaarheid/robuustheid is verhoogd. Succes van HIA hangt deels af van resultaten MIV, hoe is nog niet helemaal scherp.

#### Doelmatigheid:

Er is één Roadmap nader onderzocht: Innen op Aangifte (7.1 Mio). Deze Roadmap omvat o.a. nieuwbouw van IoA. De geraamde kosten zijn opgelopen van 5 Mio (2015) tot 19.3 Mio (2017). Er bleek 3x zoveel functionaliteit nodig als gedacht. De productiviteit was in 2017 laag, verbetermaatregelen zijn benoemd. De doelmatigheid lijkt ons niet geborgd.

#### Advies:

Herijk de timing en inhoud van het programma in Q1/2 en voer alleen die delen uit die absoluut voorwaardelijk zijn voor succes HIA. Analyseer de trend in de onderhoudskostenstijging van de overige legacy, stel financiële doelen en bepaal prioriteiten aan de hand van risico's voor de middellange termijn, besluit explicieter en met de business samen welke risico's men nog kan accepteren en welke maatregelen wel en welke niet doorgevoerd moeten worden. Wijs aan wie welke baten waar en wanneer gaat realiseren.










## Project: 1.12 Multikanaal Mededelen

### A) Projectoverzicht

Aspect	Omschrijving
Doel	De uitgaande mededelingen (brieven enz.) worden nu vanuit verschillende systemen opgemaakt en verzonden. Door deze te vervangen door één centraal systeem (standaard pakket) met aansluiting op alle brieven en berichten genererende systemen kan het mededelen efficiënter plaatsvinden.
Rechtvaardiging	Er zitten veel inefficiënties in de huidige systemen, en digitaal mededelen is nu niet goed mogelijk
Huidige status	De systeemtechnische voorbereidingen zijn vrijwel gereed (MKM 1), er is een marktconsultatie gehouden en binnenkort start de aanbesteding.
Kosten totaal	Totaal 9.2 Mio (5 MIO voor MKM 1 + 4.2 Mio voor MKM 2)
Baten	MKM 1: 1.2 Mio/jaar (4 fte) + MKM 2: 1.1 Mio/jaar. Samen 2.3 Mio per jaar. Terugverdiendtijd circa 4 jaar.
Aanvraag 2018	2.8 Mio voor afronding van de voorbereidingen en de aanschaf, inrichting en invoering van het nieuwe systeem
Resultaat 2018	Eind 2018 wordt het nieuwe standaardpakket in gebruik genomen
Benodigd 2019 ev	1.2 Mio in 2019 en 0.2 Mio in 2020

## Project: 1.12 Multikanaal Mededelen

### B) Projectscores

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	 nvt
Opzet en scope helder	
Realiseerbare planning	
Deugdelijke kostenraming	
Goede projectbesturing	
IV-architectuur realiseerbaar	



gering



mogelijk



waarschijnlijk



onbekend

## **Project: 1.12 Multikanaal Mededelen**

### **C) Conclusie en advies**

#### **Doeltreffendheid:**

Dit programma kent geen echt grote risico's. Vele andere organisaties implementeerden een vergelijkbaar systeem op een vergelijkbare wijze. Met de nieuwe oplossing kan straks ook digitaal worden gemeld, als de nieuwe berichtenbox (Globe, van Logius) gaan werken tenminste. Het programmamanagement kan steviger.

#### **Doelmatigheid:**

De doelmatigheid lijkt geborgd, al denken wij dat nog niet alle kosten (aansluiten aan de kant van de toeleverende systemen) zijn meegenomen.

#### **Advies:**

Herbereken de kosten na aanbesteding. Maak dit project volgens plan af.













## Project: 2.15 BPM voor Toeslagen

### A) Projectoverzicht

Aspect	Omschrijving
Doel	Een deel van de te verwerken Toeslagen vraagt handmatige bewerking. De 5200 dagelijks met de hand te verwerken posten worden nu met Excel sheets en handwerk geprioriteerd en verdeeld over de medewerkers en gecontroleerd. Dit vraagt tussen 5% en 7% van de totale werkcapaciteit. Dit project automatiseert de verdeling en controle van het werk met hulp van het BD-werkstroombesturingsysteem
Rechtvaardiging	De inzet van ingehuurd krachten voor de werkverdeling komt te vervallen. Naar verwachting wordt tussen 7% en 5% bespaard van de totale capaciteit voor handmatige verwerking. 5% is onderbouwd per type werksort.
Huidige status	Het project is nog niet echt gestart, IV-Accent zal Q2 2018 de werkstroombesturing gaan realiseren
Kosten totaal	3.4 Mio, maar dit is exclusief naar schatting 1.7 Mio voor IV-Accent. Samen 5.1 Mio.
Baten	Structureel 1.75 Mio, te bereiken va 2021. Dit is gebaseerd op een geschatte besparing van 5% van de totale capaciteit, ofwel 33,7 FTE aan inhuurkarachten. Nog niet in praktijk getoetst.
Aanvraag 2018	1.75 Mio, exclusief naar schatting 1.7 Mio voor IV-Accent.
Resultaat 2018	Realisatie en implementatie van een deel van de aangegeven processen, de rest in 2019
Benodigd 2019 ev	1.0 Mio

## Project: 2.15 BPM voor Toeslagen

### B) Projectscores

7 succesfactoren	Kans op succes	Onderzoeksvragen	Kans op succes
Doel en scope		Bijdrage doel en tempo HIA	nvt
Governance		Opzet en scope helder	
Programmamanagement		Realiseerbare planning	
Samenwerking		Deugdelijke kostenraming	
Architectuur		Goede projectbesturing	
Planning en begroting		IV-architectuur realiseerbaar	
Borging baten			

 gering

 mogelijk

 waarschijnlijk

 onbekend

## **Project: 2.15 BPM voor Toeslagen**

### **C) Conclusie en advies**

#### **Doeltreffendheid:**

Het lijkt ons mogelijk om de voorgestelde oplossing te realiseren en een reductie van de werklast te realiseren. Of die ook 5% zal bedragen valt nu niet te bepalen, het is mogelijk, maar onzeker. Het personeel kan eenvoudig afvloeien, want deze is extern. De architectuur vormt een onbekend risico. Het werkstroombesturingssysteem is de IV-Accent standaard (prima) moet nog worden gekoppeld met .NET en de bestaande Toeslagen Verstrekkingen Systeem (TVS) en waarschijnlijk ook het Document Management System (DMS). Of en hoe dat kan is nog niet bekend. Er is een pilotfase ingebouwd om te testen voor implementatie. IO zal gaan ondersteunen bij de implementatie.

#### **Doelmatigheid:**

Er is geen detailinformatie ingezonden over besturing en detailplanning. Het project heeft echter een beperkte scope en valt binnen één organisatieonderdeel, met IV-afdelingen als interne toeleveranciers. De terugverdiëntijd is nu ongeveer 3 jaar. Als de kosten 20% stijgen en de baten 20% tegenvallen wordt dat 5 jaar.

#### **Advies:**

De risico's lijken aanvaardbaar. Stel als voorwaarde dat in 2018 een experiment wordt uitgevoerd waarin het besparingspercentage wordt bepaald t.o.v. de huidige situatie en de technische risico's worden uitgesloten.

## Project: 2.16 Digitalisering Notariële Informatie

### A) Projectoverzicht

Aspect	Omschrijving
Doel	Het programma DNI heeft als doel de uitwisseling van gegevens tussen het Notariaat (KNB) en de Belastingdienst te verbeteren door het geautomatiseerd en gestructureerd ontsluiten van notariële gegevens. Dit betreft het inwinnen en binnen de Belastingdienst beschikbaar stellen van gegevens van notarissen, het verbeteren van het testamentproces en het inzetten/benutten van de informatie uit notariële akten voor handhaving en toezicht van fiscale middelen (in kader van de Registratiewet).
Rechtvaardiging	Informatie komt nu vooral op papier binnen. Door digitalisering en structurering en slimme toepassingen kan er 65 fte worden bespaard op de uitvoeringskosten en zullen de belastinginkomsten stijgen.
Huidige status	Een aantal onderdelen zijn reeds af, de geautomatiseerde extractie van notariële informatie is nu op kleine schaal gestart. Het plan is om in 2018 alles af te hebben.
Kosten totaal	11.6 Mio
Baten	Vanaf 2020 circa 4.5 Mio/jr aan personeel en wellicht 60 Mio/jr aan extra belastinginkomsten
Aanvraag 2018	2.0 Mio vanuit de IA, vanuit het reguliere IV-budget is 2.6 Mio toegekend voor 2018
Resultaat 2018	
Benodigd 2019 ev	Voor 2019 0.3 Mio en voor 2020 0.3 Mio

## Project: 2.16 Digitalisering Notariële Informatie

### B) Projectscores

7 succesfactoren		Kans op succes	Onderzoeksvragen		Kans op succes
Doel en scope			Bijdrage doel en tempo HIA		nvt
Governance			Opzet en scope helder		
Programmamanagement			Realiseerbare planning		
Samenwerking			Deugdelijke kostenraming		
Architectuur			Goede projectbesturing		
Planning en begroting			IV-architectuur realiseerbaar		
Borging baten					



gering



mogelijk



waarschijnlijk



onbekend



## **Project: 2.16 Digitalisering Notariële Informatie**

### **C) Conclusie en advies**

#### **Doeltreffendheid:**

Het is aannemelijk dat de beoogde vernieuwing – van papier naar digitale notariële informatie – met dit project kan worden gerealiseerd. Veel eenvoudig werk zal verdwijnen. Of en in welke mate de geprognosticeerde extra belastinginkomsten (60 Mio/pj) ook werkelijkheid zullen worden is nog niet te zeggen.

#### **Doelmatigheid:**

Het project heeft enkele tegenslagen gekend, maar lijkt nu op een eind af te stevenen.

#### **Advies:**

Maak dit project volgens plan af. Toets zo snel mogelijk de opbrengsten uit meer belastinginkomsten.














## Project: 5.10 Digitaal Archief

### A) Projectoverzicht

Aspect	Omschrijving
Doel	Het project Digitaal Archief voorziet in de realisatie van een voorziening voor digitaal archiefbeheer voor de Belastingdienst. Het project heeft als doelstelling het betrouwbaar, toegankelijk en duurzaam kunnen bewaren van digitale (on-)gestructureerde archiefwaardige informatieobjecten. Het project maakt het ook mogelijk om deze informatieobjecten op te nemen, beschikbaar te stellen, te vernietigen en over te brengen, met de eisen van records-management (archiefbeheer) als basis.
Rechtvaardiging	Het project is gestart naar aanleiding van de toezegging van de DG Belastingdienst aan de Erfgoedinspectie om de digitale informatiehuishouding op orde (duurzaam en toegankelijk) te brengen en is noodzakelijk om te kunnen voldoen aan de archiefwet. Er wordt hiermee een fundament gelegd voor verbeterde dienstverlening richting burgers en bedrijven. MijnBelastingDienst is een inlijkfunctie in Digitaal Archief waarmee burgers direct toegang verkrijgen tot diverse archiefwaardige documenten (bijvoorbeeld voorlopige en definitieve aanslagen).
Huidige status	Kantoorprocessen zijn gerealiseerd in Filenet ARC. Problemen met ECM product van IBM hebben geleid tot vertraging en toename van budgetbehoefte. Implementatie van recordmanagement en ondersteuning massale processen dienen nog plaats te vinden en komen gepland eind 2018 gereed.
Kosten totaal	3,6 Mio
Baten	5,6 Mio
Aanvraag 2018	1,2 Mio
Resultaat 2018	2 Mio
Benodigd 2019 ev	0

## Project: 5.10 Digitaal Archief

### B) Projectscores

7 succesfactoren		Kans op succes	Onderzoeksvragen		Kans op succes
Doel en scope			Bijdrage doel en tempo HIA		
Governance			Opzet en scope helder		
Programmamanagement			Realiseerbare planning		
Samenwerking			Deugdelijke kostenraming		
Architectuur			Goede projectbesturing		
Planning en begroting			IV-architectuur realiseerbaar		
Borging baten					

 gering

 mogelijk

 waarschijnlijk

 onbekend

## **Project: 5.10 Digitaal Archief**

### **C) Conclusie en advies**

#### **Doeltreffendheid:**

Het lijkt ons mogelijk om de voorgestelde oplossing te realiseren en hiermee de gestelde doelen te behalen en te voldoen aan de voorwaarden van Archiefwet en de AVG.

#### **Doelmatigheid:**

Er is geen detailinformatie inzichtelijk over besturing en detailplanning. Het project heeft echter een beperkte resterende looptijd (1 jaar) en een groot gedeelte van de baten is reeds gerealiseerd.

#### **Advies:**

De risico's lijken aanvaardbaar. Stel als voorwaarde dat in 2018 voortgangsrapportage gedetailleerder plaatsvindt en zorg voor meer inzicht in de haalbaarheid door architectuurbesturing.

## Project: 5.11 Payment Factory

### A) Projectoverzicht

Aspect	Omschrijving
Doel	Het realiseren van een nieuw betaalsysteem met: de volgende subdoelen: <ul style="list-style-type: none"><li>- betaalprocessen zijn volledig geautomatiseerd en handmatige bewerkingen zijn geminimaliseerd;</li><li>- het betaalproces is aantoonbaar in control; en de transactiekosten zijn laag;</li><li>- het proces is zeer robuust en de fraudekansen zijn geminimaliseerd;</li><li>- betalingen binnen- en buiten het SEPA-gebied worden ondersteund.</li></ul>
Rechtvaardiging	Het verwerkingsproces kent minder uitval.
Huidige status	Project is gestart in 2015, in 2017 bleek meer tijd nodig. Systeem wordt in 2018 getest en opgeleverd.
Kosten totaal	Totaal 9.2 Mio,
Baten	Baten 2.5 Mio door 38 fte besparing op uitvalverwerking.
Aanvraag 2018	1.7 Mio, overig IV-budget: 1.4 Mio,
Resultaat 2018	Incasso, interne overboekingen en uitbetalingen geïmplementeerd.
Benodigd 2019 ev	Nog 0.7 Mio voor uitvaloptimalisatie fase 1 en 2

## Project: 5.11 Payment Factory

### B) Projectscores

7 succesfactoren		Kans op succes	Onderzoeksvragen		Kans op succes
Doel en scope			Bijdrage doel en tempo HIA		nvt
Governance			Opzet en scope helder		
Programmamanagement			Realiseerbare planning		
Samenwerking			Deugdelijke kostenraming		
Architectuur			Goede projectbesturing		
Planning en begroting			IV-architectuur realiseerbaar		
Borging baten					



gering



mogelijk



waarschijnlijk



onbekend

## Project: 5.11 Payment Factory

### C) Conclusie en advies

#### Doeltreffendheid:

Het project is al in een gevorderd stadium en zal naar verwachting in 2018 resultaten laten zien. Er is in onze ogen nog een niet te verwaarlozen risico op onvoorziene technische problemen, zelf ontwikkelde betaalsystemen zijn technisch complex en moeilijk robuust te krijgen.

#### Doelmatigheid:

Er is gekozen voor nieuwbouw in eigen beheer na slechte ervaringen met standaard software. Dat is geen goedkope oplossing. De businesscase zal zich na de aanloopfase in minimaal 4 jaar terugverdienen, met een kans dat dat meer dan 8 jaar wordt als de slimme datafuncties niet worden gerealiseerd en/of er technische problemen opdoemen.

#### Advies:

Volg het schaduwdraaien in 2018, dan wordt duidelijk of het werkt. Maak vervolgens dit programma af.

## Project: 5.18 Vervanging IHP, INL onder de motorkap







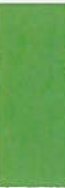






### A) Projectoverzicht

Aspect	Omschrijving
Doel	Doel is om te komen tot een toekomstbestendig en generieke procesondersteuning voor invordering die voldoet aan alle eisen en principes van BOA Belastingen en Domeinarchitectuur Inning voor de komende 6 jaar. Daartoe wordt gebruik gemaakt van de signalenvoorziening van D&A en de werkstroombesturing van WAB (IV accent)."
Rechtvaardiging	In de kern is het streven om een LOA te vervangen die zeer kwetsbaar is gebleken (technisch en organisatorisch). Het Invordering Hulp Programma (IHP) is ondergebracht in de roadmap- inning-opdracht 'digitale werkruimte medewerker inning (DWMi)'. IHP betreft o.a: ondersteuning deurwaardersproces, communicatie kantoorprocessen, workflow bewaking, klantbeeld Invordering. De bereikte stabiliteit en de maatregelen voor het borgen van de continuïteit van IHP (als eerste stap) geeft de kans om parallel de ontwikkeling van digitale werkruimte medewerker invordering ter hand te nemen. De noodzaak om IHP te saneren is nog steeds noodzakelijk omdat de kwetsbaarheid (lokaal beheer, beperkte expertise) ook in de huidige situatie zeer hoog is. Deze strategie is in lijn met de visie op Inning
Huidige status	Aanpassingen eerste fase aan IKA (60% geautomatiseerd) is in week 46 afgerond
Kosten totaal	2,8 Mio
Baten	7,56 Mio
Aanvraag 2018	1,967 Mio
Resultaat 2018	5,593 Mio
Benodigd 2019 ev	0



## Project: 5.18 Vervanging IHP, INL onder de motorkap

### B) Projectscores

7 succesfactoren	Kans op succes	Onderzoeksvragen	Kans op succes
Doel en scope		Bijdrage doel en tempo HIA	
Governance		Opzet en scope helder	
Programmamanagement		Realiseerbare planning	
Samenwerking		Deugdelijke kostenraming	
Architectuur		Goede projectbesturing	
Planning en begroting		IV-architectuur realiseerbaar	
Borging baten			



gering



mogelijk



waarschijnlijk



onbekend

## **Project: 5.18 Vervanging IHP, INL onder de motorkap**

### **C) Conclusie en advies**

#### **Doeltreffendheid:**

Het lijkt ons mogelijk om de voorgestelde oplossing te realiseren en de gestelde doelen te behalen.

#### **Doelmatigheid:**

Er is geen detailinformatie ingezonden over besturing en detailplanning. Het project heeft echter een beperkte resterende doorlooptijd.

#### **Advies:**

De risico's lijken aanvaardbaar. Stel als voorwaarde dat in 2018 voortgangsrapportage volledig worden ingevuld en de activiteitenplanning in detail wordt uitgewerkt (inclusief faseplan en contingencyplan).







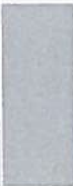



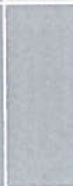


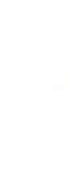
## Project: 1.05 Elektronisch Berichtenverkeer (EBV)

### A) Projectoverzicht

Aspect	Omschrijving
Doel	Dit project heeft als doel de wetgeving Elektronisch Berichten Verkeer (EBV) te implementeren, i.e. het versturen van digitale berichten (via mijnoverheid.nl) waarbij ook de mogelijkheid is geschapen om berichten nog uitsluitend digitaal te verzenden en ontvangen.
Rechtvaardiging	Verbetering van de interactie met burgers en reductie van de kosten verbonden aan de fysieke poststroom. De dienst verstuurt jaarlijks 140 tot 150 miljoen brieven.
Huidige status	De projectverantwoordelijkheid is volgens de voortgangsrapportage overgedragen aan de lijn.
Kosten totaal	onbekend
Baten	De businesscase moet worden herijkt omdat er op dit moment wordt gewerkt aan nieuw beleid inzake digitalisering en GDI. Herijking van de businesscase vindt plaats zodra het nieuwe beleid is vastgesteld, maar huidige gedefinieerde baten zijn niet actueel, danwel onderbouwd in de documentatie: 2018: -/- € 930.000 2019: -/- € 600.000
Aanvraag 2018	€200.000
Resultaat 2018	
Benodigd 2019 ev	€200.000

## Project: 1.05 Elektronisch Berichtenverkeer (EBV)

### B) Projectscores

7 succesfactoren		Kans op succes	Onderzoeksvragen		Kans op succes
Doel en scope			Bijdrage doel en tempo HIA		
Governance			Opzet en scope helder		
Programmamanagement			Realiseerbare planning		
Samenwerking			Deugdelijke kostenraming		
Architectuur			Goede projectbesturing		
Planning en begroting			IV-architectuur realiseerbaar		
Borging baten					

 gering

 mogelijk

 waarschijnlijk

 onbekend

## Project: 1.05 Elektronisch Berichtenverkeer (EBV)

### C) Conclusie en advies

#### Doeltreffendheid:

Er is een overkoepelende businesscase met een beperkte scope op digitalisering van de grootste uitgaande burgerstromen. Deze moet worden herijkt omdat er op dit moment wordt gewerkt aan nieuw beleid inzake digitalisering en GDI. Bovendien moeten ook de inkomende stromen en de zakelijke wereld een plek gaan krijgen. Herijking van de business case vindt plaats zodra het nieuwe beleid is vastgesteld. De resultaten van de werkzaamheden waarvoor budget is aangevraagd, kunnen in ieder geval gebruikt worden als onderbouwing bij het herijken van de businesscase. Het project kan nu geen nieuwe baten realiseren zonder politieke toezeggingen

#### Doelmatigheid:

Een concreet plan, onderbouwde begroting en planning ontbreken. We kunnen geen uitspraak doen over (doelmatigheid van) de voorziene activiteiten binnen het project.

#### Advies:

Of het project doorgang kan vinden is sterk afhankelijk van politieke besluitvorming om zaken via de berichtenbox te gaan doen en het berichtenverkeer met belastingplichtigen elektronisch te laten verlopen.

Het project is nog in startfase, er is nog geen onderbouwing in termen van baten, deliverables en activiteiten. Het advies is om budget voor (deel) 2018 toe te kennen om de plannen nader uit te werken. Na politieke besluitvorming kan dan onderbouwd voor 2019 en verder aanvullend budget worden aangevraagd.

## Project: 1.11 Implementatie iDeal

### A) Projectoverzicht

<b>Doel</b>	Met iDEAL wordt het mogelijk om direct vanuit een portaal een betaling te doen. Dit is wenselijk, om de volgende doelen te bereiken: - het reduceren van herstelwerk ten gevolge van ontbrekende en incorrekte betalingskenmerken; - betaalgemak voor de belastingplichtige omdat de betaalgegevens automatisch ingevuld worden, hierdoor hogere compliance; - minder onterechte invorderingsactiviteiten zoals bijvoorbeeld aanmanen met als gevolg minder bezwaar op verzuimboete; - zuivere financiële verantwoording
<b>Rechtvaardiging</b>	De resultaten van het project leveren een bijdrage aan de doelstelling met betrekking tot "betaalgemak" (dienstverlening) en de algemene behoefte bij de burger dat de BD aansluit op de digitale mogelijkheden m.b.t. het doen van betalingen.
<b>Huidige status</b>	Afronding van het project is in 2018 voorzien. Het project bestaat uit het fundament (afgerond) en een pilot op het portaal van toeslagen. Geschil in prioritering binnen de Belastingdienst heeft geleid tot pauzeren van de activiteiten voor de pilot op het portaal van Toeslagen sedert juni 2017. Issue is via de directielijn (ketentafel Innen & Betalen) geëscaleerd. In afwachting op uitkomst hiervan wordt een gedeelte van het budget doorgeschoven, omdat de verwachting is dat dit niet meer volledig in 2017 uitgenut kan worden.
<b>Kosten totaal</b>	Budgetclaims 2016: € 600.000/2017: € 329.834/ 2018: €500.000 = € 1.429.834,00 totaal
<b>Baten</b>	Documentatie beschrijft dat geen duidelijk gekwantificeerde baten van dit project, gezien focus op de bouw van het benodigde fundament en uitrol van een pilot voor portaal toeslagen.
<b>Aanvraag 2018</b>	€500.000
<b>Resultaat 2018</b>	Afronding Pilot Toeslagen.
<b>Benodigd 2019 ev</b>	nvt

## Project: 1.11 Implementatie iDeal

### B) Projectscores

7 succesfactoren	Kans op succes	Onderzoeksvragen	Kans op succes
Doel en scope		Bijdrage doel en tempo HIA	
Governance		Opzet en scope helder	
Programmamangement		Realiseerbare planning	
Samenwerking		Deugdelijke kostenraming	
Architectuur		Goede projectbesturing	
Planning en begroting		IV-architectuur realiseerbaar	
Borging baten			



gering



mogelijk



waarschijnlijk



onbekend

## Project: 1.11 Implementatie iDeal

### C) Conclusie en advies

#### Doeltreffendheid:

De doelstellingen zijn helder. De ontwikkeling van het fundament is inmiddels afgerond en de oplossing blijkt voldoende effectief voor het behalen van de functionele doelen. Het project kent echter enkele grote niet-beïnvloedbare afhankelijkheden, waarop al eerder het project op stil is komen te liggen.

#### Doelmatigheid:

Voor de mate waarop de doelen efficiënt kunnen worden behaald, zien wij enkele risico's. Zo worden tegenvallers opgevangen in lopende begrotingen, waardoor niet helder inzichtelijk is wat de daadwerkelijke businesscase is. Daarbij zijn de baten afhankelijk van de daadwerkelijke ingebruikname in de verschillende portalen. De pilot representeert niet de beoogde eindsituatie, omdat het zich richt op één toepassing.

#### Advies:

We adviseren de kwalitatieve en kwantitatieve baten uit te werken, ondanks dat er wordt vermeld dat de baten minimaal zijn. Het is van belang op baten (besparing van matching) te sturen door te sturen op de in gebruikname van het iDeal fundament in portalen. Verder is het van belang om de urgentie bij business te bepalen en te sturen op de afhankelijkheid van de inbouw het iDeal fundament in de portalen.

Verder adviseren we een plan voor brede uitrol en bijbehorende kosten nader uit te werken. Tot slot, kosten voor betalingen gaan omhoog door gebruik te maken van iDeal. Het is van belang duidelijk te maken aan de de Business dat dit wordt opgenomen in de de budgetprogrammering.



## Project: 1.15 WAB KB

### A) Projectoverzicht

Aspect	Omschrijving
Doel	Doelstelling van dit project in het kort <i>Beter door 1) "Effectievere identificatie en aanpak van non-compliance gebaseerd op analyse van beschikbare informatie" en 2) "Zeker stellen van structurele belastinginkomsten door meer sturing op effect en succes" Goedkoper door 1) "Kostenvermindering door/en netto afname van aantal medewerkers", 2) "Concentreren op werk dat waarde toevoegt" en 3) "Efficiënter door activiteiten in een keer goed uit te voeren"                      Meer in controle door 1) "Beter instrumentarium beschikbaar voor sturing en beheersing", 2) "Meer kosteninzicht beschikbaar voor sturing", 3) "Bevorderen van onderhoudbaarheid en stabiliteit van IV" en 4) "Betere wendbaarheid van de organisatie"</i>
Rechtvaardiging	Reductie van 40 fte: het onder één werkstroombesturing brengen van de processen Klantbeheer en de voorziene implementatie van comfortinformatie binnen WAB-KB voorkomt het raadplegen van afzonderlijke systemen en geeft een aanzienlijke versnelling in de afhandeling van de werkopdrachten. Er worden minder fouten gemaakt door handmatig overtypen en het raadplegen van meerdere systemen. Klantbeheer is meer in control doordat stuurinformatie in één systeem beschikbaar is.
Huidige status	Het realiseren van de processen 'Opvoeren Rechtspersoon' en 'Fusie/Splitsing Rechtspersoon' is vertraagd. Deze worden in 2018 gerealiseerd.
Kosten totaal	De kosten zijn begroot op € 1.900.000,- met een bandbreedte van 30% naar boven en beneden
Baten	De baten zijn begroot op € 6.875.000,- voor de periode 2017-2020 met een bandbreedte van 30% naar boven en beneden. 2,2 mio per jaar van 2018 – 2020.
Aanvraag 2018	€420,000
Resultaat 2018	Afronding project en realiseren van het proces 'Opvoeren Rechtspersoon' en 'Fusie/Splitsing Rechtspersoon'
Benodigd 2019 ev	2,2 mio

## Project: 1.15 WAB KB

### B) Projectscores

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

## **Project: 1.15 WAB KB**

### **C) Conclusie en advies**

#### **Doeltreffendheid:**

Het project heeft inmiddels het point of no return bereikt. Met behulp van scripting en robotisering zijn vele handmatige stappen in het klantbeheer inmiddels weggeautomatiseerd. De probleem- en doelstellingen zijn dan ook beschreven en de oplossing die wordt aangedragen levert een bijdrage aan de doelstelling. Zo leveren de resultaten van het project een bijdrage aan de doelstelling met betrekking tot klantbeheer. Daarbij kent de gekozen oplossing wel een technische kwetsbaarheid, dat we als risico voor de doeltreffendheid onderkennen.

#### **Doelmatigheid:**

De begroting is summier beschreven en een activiteitenplanning is niet aangetroffen. Er is daarbij geen sprake van een integrale kostenbegroting voor WAB/KB. De aangevraagde budgetten hebben slechts betrekking op een beperkt deel van de kosten. De verzilvering van de baten is daarnaast niet voldoende beschreven en geborgd.

#### **Advies:**

Wij adviseren om een integrale kostenbegroting op te stellen, zodat duidelijk wordt wat de totale kosten van een project zijn en deze vervolgens te kunnen betrekken in een integrale businesscase. Daarbij, zet in op het omzetten van de scripting oplossingen naar gedegen oplossingen op basis van de generieke bouwblokken.



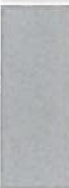


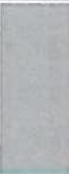






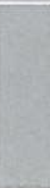
## Project: 1.16 Kennisnetwerk Belastingen en Toeslagen

### A) Projectoverzicht

Aspect	Omschrijving
Doel	Met Kennisnetwerk biedt de Belastingdienst de diverse spelers in het maatschappelijk veld toegang tot actuele en relevante informatie en opleidingsmodules.
Rechtvaardiging	Zo kunnen zij optimaal voorbereid en onderlegd hun klanten adviseren en ondersteunen. En, zo vergroten zij de kwaliteit van de aangiften en aanvragen die zij namens hun klanten doen. Zo verkleinen zij de druk op andere Belastingdienst kanalen (telefonie, balie) en processen (uitval, toezicht). Kennisnetwerk biedt voor dienstverleners die specifieke doelgroepen ondersteunen (zoals ouderen, mensen met een beperking, de zwakkeren in de samenleving) maatwerk informatie voor het zaken doen met de Belastingdienst.
Huidige status	Onderzoek Tooling en Advies is met een alternatief budget al gestart. De ontwikkeling van het kennisplatform (pleio) daarentegen is afhankelijk van budgettoekenning IA.
Kosten totaal	€779.444 (2018 – 2020): Beheer, ontwikkeling en overig (niet-IV)
Baten	Onbekend
Aanvraag 2018	€315.044
Resultaat 2018	Opgeleverd en ontwikkeld platform.
Benodigd 2019 ev	€232.200

## Project: 1.16 Kennisnetwerk Belastingen en Toeslagen

### B) Projectscores

7 succesfactoren	Kans op succes	Onderzoeksvragen	Kans op succes
Doel en scope		Bijdrage doel en tempo HIA	
Governance		Opzet en scope helder	
Programmamanagement		Realiseerbare planning	
Samenwerking		Deugdelijke kostenraming	
Architectuur		Goede projectbesturing	
Planning en begroting		IV-architectuur realiseerbaar	
Borging baten			



gering



mogelijk



waarschijnlijk



onbekend

## **Project: 1.16 Kennisnetwerk Belastingen en Toeslagen**

### **C) Conclusie en advies**

#### **Doeltreffendheid:**

Het doel is bekend, maar nog niet SMART geformuleerd. De concrete scope en opzet van de oplossing ontbreken, mede gezien de opstartfase waarin het project zich bevindt. In het kader van de second opinion kunnen wij weinig zeggen over de doeltreffendheid van de op te leveren oplossing.

#### **Doelmatigheid:**

Er is nog weinig in detail bekend over de inrichting van de projectorganisatie, danwel de aanpak van de voorziene oplossing. Er is een eerste kwalitatieve uitwerking van de baten gemaakt, maar die is beperkt gedetailleerd dan wel onderbouwd.

#### **Advies:**

Project zit nog in een opstartfase. Er is nog veel onzeker. Dus: of er zijn grote risico's zoals hierboven vermeld, ofwel er zal in een eerste fase een definitiestudie moeten worden uitgevoerd.



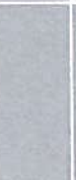
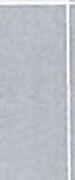



## Project: 2.14 Automatisch ingevulde winstbelasting





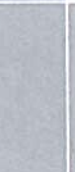

### A) Projectoverzicht

Aspect	Omschrijving
Doel	Op de persoonlijke pagina van de ondernemer in het portaal van de Belastingdienst worden de gegevens uit zijn administratie gepresenteerd en gecombineerd met informatie uit zijn eerdere aangiften en van derden (voor het niet-winstdeel). Waar nodig worden aanvullende vragen gesteld. Zo ontstaat er voor zzp'ers ook een 'vooringevulde aangifte' voor zowel IH als OB. De ondernemer hoeft de aangiften alleen te controleren en te accorderen. Het doel is efficiency en minder reparatie van foute aangiften.
Rechtvaardiging	Indien er geen middelen (meer) beschikbaar worden gesteld voor het project loopt de Belastingdienst het risico dat de compliance van de zzp'er daalt en daardoor in potentie de belastingopbrengsten dalen, betalingsachterstanden groter worden en het oninbare deel groter wordt.
Huidige status	Volgens planning start de pilot op 1-1-2018, mits budget wordt toegekend. Tot op heden is er volgens een niet bijgewerkte planning voorbereidend werk en onderzoek uitgevoerd.
Kosten totaal	€1.762.000
Baten	Onbekend. Op basis van de pilot kan eind 2017 een batenschatting worden gemaakt, aldus de documentatie.
Aanvraag 2018	€ 882.000
Resultaat 2018	Uitvoering pilot Automatisch ingevulde WB.
Benodigd 2019 ev	€ 880.000

## Project: 2.14 Automatisch ingevulde winstbelasting

### B) Projectscores

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



## Project: 2.14 Automatisch ingevulde winstbelasting

### C) Conclusie en advies

#### Doeltreffendheid:

Planning voor de pilot Automatische ingevulde OB en winstaangifte zijn nog nauwelijks uitgewerkt. Zo ontbreekt een communicatieplan en is er nog geen zicht op de verdere bredere uitrol na de pilot. Ook is er nog geen duidelijk uitgewerkte dan wel geverifieerde businesscase. Onduidelijke resultaten geven het risico dat de kwaliteit van het aangifte proces IH/OB niet wordt verbeterd. Het is ons daarnaast onduidelijk hoe nu uiteindelijk de techniek moet worden ingericht die de vooringevulde aangifte gaat leveren. Onderzoeksfase zonder verdere roadmap geeft een hoog risico tot het niet halen van de beoogde doelstellingen.

#### Doelmatigheid:

Begroting, een concreet activiteitenplan en uitwerking van de baten ontbreken. We kunnen weinig zeggen over de doelmatigheid van het project.

#### Advies:

Alvorens met concrete pilots te starten is het van belang in een meer gedetailleerde businesscase de beoogde baten en de verschillende scenario's te beschrijven. Op deze wijze wordt ook duidelijker wat de pilot zal moeten opleveren om bredere uitrol te rechtvaardigen. Initiatief zou nu meer in reguliere omgevingsverkenning passen.

## Project: 3.07 Gegevensfundament Toeslagen

### A) Projectoverzicht

Aspect	Omschrijving
Doel	Doel is de verbetering van de kwaliteit van data en verbeteren van de informatiepositie. Het gaat om aanpassingen ter professionalisering van de inzet van Data & Analytics bij Toeslagen. De huidige levering van gegevens via BICC –de zogeheten zijdeur- betekent een risico voor de continuïteit van het gegevensfundament. Daarom wil Toeslagen, met behulp van IV-Accent, graag de overstap maken naar replicatie van de gegevens via het MIH-proces. Dat biedt Toeslagen continuïteit en hogere actualiteit in de bedrijfsprocessen en sluit aan op de toekomstige architectuur van DF&A.
Rechtvaardiging	Dit project draagt bij aan inzicht in het werk en wat de burgers beweegt. Dit inzicht draagt bij aan efficiëntie, compliance en rechtmatigheid (productiebesturing, toezicht en handhaving) toeslagen. Inmiddels zijn veel processen van Toeslagen afhankelijk van data analyse en daarmee van het gegevensfundament. Het niet langer beheren en onderhouden van het gegevensfundament heeft grote gevolgen op de continuïteit van de bedrijfsvoering en de benodigde capaciteit om de (handavings)processen uit te kunnen voeren. De baten zijn begroot in termen van besparing van fte. Kortweg is dat 0,5 fte per jaar over de periode 2017-2020 met een bandbreedte van 10% naar boven en beneden.
Huidige status	In uitvoering
Kosten totaal	€ 1.220.000
Baten	Baten zijn niet gekwantificeerd, anders dan de 0,5 fte per jaar t/m 2020
Aanvraag 2018	€ 740.000,-
Resultaat 2018	(1) Beheer en onderhoud van het bestaande gegevens fundament: continuïteit (€ 540.000) (2) werkzaamheden t.b.v. de migratie van het huidige fundament naar de nieuwe SAS-grid omgeving: vernieuwing (€200.000)
Benodigd 2019 ev	nvt

## Project: 3.07 Gegevensfundament Toeslagen

### B) Projectscores

7 succesfactoren	Kans op succes	Onderzoeksvragen	Kans op succes
Doel en scope		Bijdrage doel en tempo HIA	
Governance		Opzet en scope helder	
Programmamanagement		Realiseerbare planning	
Samenwerking		Deugdelijke kostenraming	
Architectuur		Goede projectbesturing	
Planning en begroting		IV-architectuur realiseerbaar	
Borging baten			



gering



mogelijk



waarschijnlijk



onbekend

## **Project: 3.07 Gegevensfundament Toeslagen**

### **C) Conclusie en advies**

#### **Doeltreffendheid:**

nvt

#### **Doelmatigheid:**

nvt

#### **Advies:**

Het betreft eigenlijk geen project (slechts een deel is migratie, dat als project kan worden gezien). Aanvraag is gericht om de continuïteit te waarborgen van een voorzieningen die inmiddels zijn merites in de uitvoering heeft bewezen. Daarnaast is het de wens te migreren naar de doelarchitectuur zodat de voorziening door D&A beheerd kan worden. Advies is voor de migratie een duidelijk plan op te stellen voor het moment dat de doelarchitectuur bij D&A daadwerkelijk functioneert. Daarnaast is het advies te waarborgen dat de reguliere exploitatie en het beheer van de voorziening gedekt is vanuit het HIA budget en/of enig ander meer passend budget.

## Project: 4.07 First Time Right

### A) Projectoverzicht

Aspect	Omschrijving
Doel	De werkstromen binnen B/CA UPI (nu CAP, cluster Inning) in beeld te brengen, te analyseren en daar waar nodig te verbeteren.
Rechtvaardiging	<p>Het implementeren van de verbeteringen zoals in de businesscase staan beschreven met als doel de uitval zoveel mogelijk te beperken, overgebleven uitval zo efficiënt (in één keer goed) mogelijk te behandelen.</p> <p>Het bereiken van personeelsreductie,</p> <p>Het verminderen van de gebruikte LOA's (rationalisatie),</p> <p>Het wegnemen van risico's.</p> <p>Door het sneller behandelen van de uitval voorkomen van extra werk elders in de keten.</p> <p>Verhogen van tijdigheid en het verminderen van herhaalverkeer.</p> <p>Samenvattend: Cluster Inning wordt beter, goedkoper en is meer in control.</p>
Huidige status	Project loopt nu. In de maanden juli en augustus is een herstart van het project FTR voorbereid door CAP in samenwerking met een projectmanager vanuit IO. De externe projectmanager heeft inmiddels een meer gedetailleerde planning gedeeld met de op te leveren verbeteringen ('verbeterstory's) in 2017 en 2018.
Kosten totaal	€393.750
Baten	De baten hebben te maken met werkpakketreductie en het uittasieren van LOA's. Tussen 2018 – 2020 zijn de voorziene baten 1,2 Mio per jaar.
Aanvraag 2018	€290.000. De verwachting is dat FTR dit jaar nog €100.000,- uitnut. De resterende €290.000,- moeten worden doorgeschoven naar 2018. Dit veroorzaakt de behoefte aan aanvraag budget 2018.
Resultaat 2018	Realisatie geplande activiteiten door de projectmanager
Benodigd 2019 ev	nvt

## Project: 4.07 First Time Right

### B) Projectscores

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

## **Project: 4.07 First Time Right**

### **C) Conclusie en advies**

#### **Doeltreffendheid:**

Het project komt voort uit een eerder ingezet 'lean' traject en is onder de investeringsagenda geplaatst. De doelen en scope zijn helder, en deze achten wij haalbaar.

#### **Doelmatigheid:**

Begroting is voldoende helder onderbouwd. Verder, voor dit project is een businesscase gemaakt in het kader van de investeringsagenda. De baten zijn echter summier onderbouwd.

#### **Advies:**

Het project is in de implementatiefase en dient afgerond te worden. Er is een afhankelijkheid van IV aanwezig, maar dit lijkt goed in control. Wij adviseren verdere onderbouwing van de baten.

## Project: 5.15 Automatische Incasso (AI)

### A) Projectoverzicht

Aspect	Omschrijving
Doel	Dit project biedt de mogelijkheid voor een belastingschuldige, die conform artikel 25 Invorderingswet een verzoek doet om uitsstel van betaling, om een betalingsregeling (betaling in termijnen) af te sluiten waarbij de aanvullende voorwaarde gesteld wordt om deze te voldoen middels Automatische Incasso.
Rechtvaardiging	De resultaten van dit project vormen een noodzakelijke randvoorwaarde voor de implementatie van de reggeving van Stroomlijnen Rood Blauw.
Huidige status	Automatische Incasso Betalingsregeling is een al langer lopend Investeringsagendaproject en is maart 2017 gepauzeerd. Na toekenning budget is het weer opgestart.
Kosten totaal	€2.990.000 (gerealiseerd per sept 2017: 1.716.000)
Baten	<p>De benefits van deze opdracht zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Automatische bewaking betalingsregelingen; Bewaking van betalingsregelingen is volledig geautomatiseerd (nu handmatig)</li> <li>- Debiteurgerichte aanpak; Aanpak op debiteurniveau in plaats van huidige vorderingsniveau</li> <li>- Verbetering compliantie betalingsgedrag; Het verplicht stellen van automatische incasso verbetert de compliantie van betalingsgedrag</li> </ul> <p>Deze benefits zijn lastig te kwantificeren in geld of tfe omdat het proces van betalingsregelingen te weinig in control is om duidelijk aan te geven waar de besparingen zitten.</p> <p>2018: € 1,25 mio*, 2019: € 2,5 mio, 2020: € 2.5 mio</p> <p>*) Door de uitloop van het project naar medio 2018 zullen de baten van € 2.500.000,- voor 2018 niet volledig worden gerealiseerd.</p>
Aanvraag 2018	€500.000
Resultaat 2018	Afronding van het project AI: Realisatie Behandelbundel en de 8 raakvlakken (SBF, BRM, Massaal (OCP en LMA), INL, GVS, BRG, O&M). Datum van start POC, mits het budget wordt toegekend, is 31-3-2018.
Benodigd 2019 ev	nvt



## Project: 5.15 Automatische Incasso (AI)

### B) Projectscores

7 succesfactoren	Kans op succes	Onderzoeksvragen	Kans op succes
Doel en scope		Bijdrage doel en tempo HIA	
Governance		Opzet en scope helder	
Programmamanagement		Realiseerbare planning	
Samenwerking		Deugdelijke kostenraming	
Architectuur		Goede projectbesturing	
Planning en begroting		IV-architectuur realiseerbaar	
Borging baten			



gering



mogelijk



waarschijnlijk



onbekend

## **Project: 5.15 Automatische Incasso (AI)**

### **C) Conclusie en advies**

#### **Doeltreffendheid:**

Automatische Incasso Betalingsregeling is een al langer lopend Investeringsagendaproject. Doel en scope zijn inmiddels sterk verbeterd en de beweegredenen voor het project zijn helder en valide.

#### **Doelmatigheid:**

Teaminrichting en de onderlinge samenwerking is inmiddels verbeterd. Planning op basis van productiviteit of snelheid van dit scrum team ontbrak. Daarbij, de baten zijn niet nader onderbouwd.

#### **Advies:**

Project is inmiddels verder gevorderd, maar heeft een moeilijke fase gekend. Dit lijkt voorbij, er staat een goed ingewerkt scrumteam dat het benodigde resultaat heeft behaald. Belangrijkste aandachtspunt ligt in de borging van de baten. De onderbouwing daarvan dient inzichtelijker te worden gemaakt, zodat ook een plan voor de verzilvering kan worden opgesteld. Verdere uitwerking van het batenmanagement is randvoorwaardelijk voor de funding.

## Project: 5.16 Afschaffen 1<sup>e</sup> handmatige aangifte OB

### A) Projectoverzicht

Aspect	Omschrijving
Doel	Een efficiënter proces van de eerste aangifte Omzetbelasting.
Rechtvaardiging	Er bestaat momenteel geen functionaliteit om via het PDO digitaal over het eerste tijdvak (voor de melding van ondernemerschap) aangifte te doen. Deze werkwijze is in strijd met de hoofdregel dat voor de OB digitaal aangifte moet worden gedaan (zie art. 20-2 Uitvoeringsregeling AWR). Het afschaffen van deze eerste papieren aangifte OB, is daarnaast o.a. één van de randvoorwaarden om op termijn bestaande applicatie Registratie Nieuwe Ondernemers (RNO) af te schaffen.
Huidige status	De personele werving is afgerond. In verband met het later beschikbaar komen van het budget kon pas per september 2017 worden gestart met ontwerp en realisatie. De planning is nog niet aangetroffen.
Kosten totaal	De personele kosten zijn voor IV personeelskosten. € 320.640,- (BMO), € 634.200,- (BMI). Verwachte een toename in jaarlijkse structurele kosten (voor beheer & onderhoud als gevolg van de invoering van het initiatief € 100.000,- (verwachting). De feitelijke realisatie van het project is hoger, omdat er ook MIV-middelen worden ingezet.
Baten	2018: €761,000; 2019: €761,000; 2020: €761,000 <i>Het levert een structurele besparing op van 8 fte (Klantbeheer 2 fte, centrale invoer 2 fte en MIA OB 4fte). Het informatiegericht toezicht wordt verbeterd (wat mogelijkheden biedt voor meer belastingopbrengst). De reductie aan kosten voor fte wordt ingeschat op € 515.000,- en op de kosten voor drukwerk, porto, scanwerk Heerden etc. € 246.000,-.</i>
Aanvraag 2018	€ 854,840
Resultaat 2018	Realisatie en oplevering eindproduct
Benodigd 2019 ev	nvt

## Project: 5.16 Afschaffen 1<sup>e</sup> handmatige aangifte OB

### B) Projectscores

7 succesfactoren	Kans op succes	Onderzoeksvragen	Kans op succes
Doel en scope	Geel	Bijdrage doel en tempo HIA	Grün
Governance	Geel	Opzet en scope helder	Grün
Programmamanagement	Rood	Realiseerbare planning	Grün
Samenwerking	Grün	Deugdelijke kostenraming	Geel
Architectuur	Grün	Goede projectbesturing	Geel
Planning en begroting	Geel	IV-architectuur realiseerbaar	Grün
Borging baten	Geel		

 gering

 mogelijk

 waarschijnlijk

 onbekend

## **Project: 5.16 Afschaffen 1<sup>e</sup> handmatige aangifte OB**

### **C) Conclusie en advies**

#### **Doeltreffendheid:**

Het lijkt ons mogelijk om de voorgestelde oplossing te realiseren en hiermee de gestelde doelen te behalen, mits er zaken verscherpt en verbeterd worden.

#### **Doelmatigheid:**

Er is geen gedetailleerde informatie bekend over de planning. Informatie over de inrichting van de projectorganisatie is daarnaast summier. Ook kent de financiering twee bronnen, dat brengt risico's met zich mee.

#### **Advies:**

Onderzoek op welke wijze de(financiële) besturing kan verbeteren. De baten leiden niet tot daadwerkelijke verlaging van FTE-kosten.

## Project: 5.29 Naheffingsaanslagen Bijzonder Zware Motorvoertuigen (BZM)

### A) Projectoverzicht

Aspect	Omschrijving
Doel	Het huidig bedrijfsproces Belasting op Zware Motorvoertuigen onderdeel naheffingen is een handmatig proces, ondersteund met een 5-tal LOAs. De doorlooptijden zijn lang (8 tot 12 weken) en bedrijven krijgen direct de naheffing met boete op de mat. Door de lange doorlooptijd ontstaat cumulatieve van naheffingsaanslagen en boeten hetgeen tot klachten, bezwaar- en beroepschriften leidt. Het doel is daarom het realiseren van efficiënte en foutloze vastlegging en transactieverwerking van de BZM controleresultaten uit het intensief toezicht. Met slechts geringe aanpassing zijn de beelden van de Inspectie leefomgeving en Transport ook te gebruiken voor de geautomatiseerde naheffing van de euro vignetten voor zware vrachtwagens
Rechtvaardiging	Door vernieuwing van de systemen verdwijnt onnodige bezwaar- en beroepschriften en realiseert BD lastenverlichting bij bedrijven. Daarbij brengt het de kosten van de uitvoering van het bedrijfsproces BZM terug met 2,5 fte.
Huidige status	Vertraagd. LIV is afhankelijk van het aanleveren van het technisch formaat om de benodigde gegevens te kunnen verwerken. Door externe factoren heeft dit stagnatie opgelopen. Deze verstoring heeft impact op de capaciteitsinzet in de planning bij LIV. Consequentie is dat de druk die dit legt op de beschikbare capaciteit bij LIV de aanpassingen aan ACW en HSB-accent Nieuw aanvang 2018 worden afgerond. Dit is de reden tot verzoek voor een kasschuif.
Kosten totaal	€ 85,000
Baten	15 Mio/jaar (2018-2020)
Aanvraag 2018	€ 28,000
Resultaat 2018	Afronding van de aanpassingen
Benodigd 2019 ev	nvt

## Project: 5.29 Naheffingsanslagen Bijzonder Zware Motorvoertuigen (BZM)

### B) Projectscores

7 succesfactoren	Kans op succes	Onderzoeksvragen	Kans op succes
Doel en scope		Bijdrage doel en tempo HIA	
Governance		Opzet en scope helder	
Programmamanagement		Realiseerbare planning	
Samenwerking		Deugdelijke kostenraming	
Architectuur		Goede projectbesturing	
Planning en begroting		IV-architectuur realiseerbaar	
Borging baten			



gering



mogelijk



waarschijnlijk



onbekend

## **Project: 5.29 Naheffingsanslagen Bijzonder Zware Motorvoertuigen (BZM)**

### **C) Conclusie en advies**

#### **Doeltreffendheid:**

De huidige oplossing kan in onze ogen bijdragen aan de helder geformuleerde doelstellingen. Wel kent het project enkele afhankelijkheden van externe factoren, waar in het verleden ook al vertraging door ontstaan is.

#### **Doelmaticheid:**

Het betreft een project waar met een geringe investering veel resultaat geboekt kan worden. De project-inrichting is adequaat om, gezien de omvang van het project, de risico's te beheersen.

#### **Advies:**

We adviseren de externe afhankelijkheden goed in beeld te brengen en te houden voor het behalen van de doelstellingen, ondanks de beperkte omvang van het project.



## Project: 5.20 Werkstroombesturing VPB

### A) Projectoverzicht

Aspect	Omschrijving
Doel	Binnen het Vpb-systeem wordt van oudsher gebruik gemaakt van zogenaamd lijstwerk. Dit lijstwerk bevat signalen uit het geautomatiseerde systeem VBN, die behandeld moeten worden door medewerkers van de Middel Administratie Vpb. Het gaat hierbij om fouterstel, beoordeling van bijzondere mutaties en dergelijke. Het doel van dit project is na vervanging van het lijstwerk door IBM tools tot meer controle, een verbetering van de werkprocessen en verbetering van besturing en de interface te komen voor Vpb.
Rechtvaardiging	De huidige oplossing is kwetsbaar. Lijstwerk wordt handmatig in mappen geplaatst, de scripts draaien op codes in de bestandsnamen en zijn afhankelijk van de instellingen van de postbussen. Er is geen beveiliging tegen per ongeluk wissen of verplaatsen van bestanden. Daarbij is het gebrek aan overzicht en control op directieniveau onacceptabel.
Huidige status	Door de late goedkeuring en het niet beschikbaar hebben van resources is het project pas 1 juli 2017 gestart.
Kosten totaal	€416.400
Baten*	Directe tijdbesparing in kantoor: kantoorprocessen (berekend met gewogen gemiddelde loonsom van C en E medewerkers). Deze baten zijn niet kwantitatief onderbouwd. 2017: €100.000; 2018: €150.000; 2019: €177.800 Kwalitatieve baten zijn: : effectievere en efficiëntere sturing op het proces, verbetering van dienstverlening
Aanvraag 2018	€267.288
Resultaat 2018	Oplevering van de IBM tooling
Benodigd 2019 ev	nvt

## Project: 5.20 Werkstroombesturing VPB

### B) Projectscores

7 succesfactoren		Kans op succes	Onderzoeksvragen		Kans op succes
Doel en scope		Geel	Bijdrage doel en tempo HIA		Geel
Governance		Geel	Opzet en scope helder		Groen
Programmamanagement		Geel	Realiseerbare planning		Geel
Samenwerking		Geel	Deugdelijke kostenraming		Geel
Architectuur		Rood	Goede projectbesturing		Geel
Planning en begroting		Geel	IV-architectuur realiseerbaar		Geel
Borging baten		Geel			



gering



mogelijk



waarschijnlijk



onbekend

## **Project: 5.20 Werkstroombesturing VPB**

### **C) Conclusie en advies**

#### **Doeltreffendheid:**

Het doel en de scope zijn helder beschreven. De outcome echter beperkt. Voor het behalen van de beoogde doelstellingen onderkennen we daarnaast een aantal risico's. Zo is er afhankelijkheid van legacy-systemen en zien we geen afspraken terug over de realisatie van de beoogde baten.

#### **Doelmatigheid:**

Over de doelmatigheid kunnen we beperkt rapporteren. De kwantitatieve baten en de voorziene kosten zijn niet onderbouwd. Daarbij onderkennen we het risico van tijdige financiering, door de gekozen projectbenadering en zien we afhankelijkheid van de beschikbaarheid van het VPB team van IV-Accent.

#### **Advies:**

Het project wordt over het geheel genomen voldoende beheerst. Nadere onderbouwing van de baten en kosten ontbreekt, evenals de verzilvering van de baten en sturing daarop.

## Project: HIA-BO Vervanging TOP – Optimaliseren ATB

### A) Projectoverzicht

Aspect	Omschrijving
Doel	Het doel van dit project is vervanging van applicaties en functionaliteiten binnen TOP-suite, de applicatie die ondersteunt bij controles in GO en MKB. Overwogen wordt het nieuwe systeem ook breder in te zetten, bijvoorbeeld in de heffing.
Rechtvaardiging	TOP kan niet langer technisch ondersteund worden (ook in voorbije jaren zijn niet alle tools in TOP geactualiseerd); dit noopt tot een vervanging van applicaties en functionaliteiten. Dat biedt een kans om de ondersteuning van controleprocessen te versterken en kwalitatief te verbeteren in de lijn van de investeringsagenda.
Huidige status	Project is inmiddels in vergevorderd stadium, in maart 2018 starten de opleidingen en de implementatie betreft in totaal 7000 medewerkers. Er spelen momenteel technische issues, de duur van bijbehorende vertraging wordt nu onderzocht.
Kosten totaal	€8.266.924
Baten	Onbekend
Aanvraag 2018	€1,25 mio
Resultaat 2018	Opleidingen en implementatie van nieuwe oplossing
Benodigd 2019 ev	€1,25 mio

## Project: HIA-BO Vervanging TOP – Optimaliseren ATB

### B) Projectscores

7 succesfactoren	Kans op succes	Onderzoeksvragen	Kans op succes
Doel en scope		Bijdrage doel en tempo HIA	
Governance		Opzet en scope helder	
Programmamanagement		Realiseerbare planning	
Samenwerking		Deugdelijke kostenraming	
Architectuur		Goede projectbesturing	
Planning en begroting		IV-architectuur realiseerbaar	
Borging baten			



gering



mogelijk



waarschijnlijk



onbekend

## **Project: HIA-BO Vervanging TOP – Optimaliseren ATB**

### **C) Conclusie en advies**

#### **Doeltreffendheid:**

Het project is in een ver gevorderd stadium, het lijkt er op dat vanuit de techniek nog weinig risico's zijn te verwachten. Over de realisatie van de baten is nog weinig te zeggen, gezien de nog ontbrekende businesscase.

#### **Doelmatigheid:**

De businesscase volgt pas in Q4, maar het project is al bijna klaar. Gezien de fase waarin het project zich bevindt, hangt het slagen van project af van enerzijds (de duur van de vertraging door) technische issues en anderzijds het succes van de implementatie.

#### **Advies:**

Het betreft een omvangrijke implementatie. De daadwerkelijke realisatie van de nog te bepalen baten hangt af van de goede inbedding in de organisatie. Het nagezonden projectdossier is niet compleet, dit project is slechts beperkt beoordeeld.

Second opinion HIA fase 1

## Project: A.13 ORIA

### A) Projectoverzicht

Aspect	Omschrijving
Doel	De reorganisaties gaan volgende jaar lopen. Betreft inhuur van HR medewerkers ter ondersteuning van de reorganisaties, deze succesfactor is niet van toepassing.
Rechtvaardiging	Het project ORIA ondersteunt de HR-processen van de reorganisaties als gevolg van de investeringsagenda. Verzocht wordt om Budget voor een opleiding van HR-medewerkers op gebied van reorganisatie. Ondersteuning door ECOP voor het maken van O en F rapporten voor elke reorganisatie en opleiding HR-medewerkers voor maken van jaarlijkse O en F rapporten. De inzet van de Plaatsing-adviescommissies en P-direct voor de reorganisaties worden gefactureerd.
Huidige status	Niet gestart
Kosten totaal	2018: €1.610.012 2019: €1.110.008 2020: €750.005 Overige kosten: €170.000 Totaal: €3.640.025
Baten	Onbekend
Aanvraag 2018	€1.610.012
Resultaat 2018	Bemensing voor ondersteuning reorganisaties
Benodigd 2019 ev	€1.110.008

## Project: A.13 ORIA

### B) Projectscores

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



Second opinion HIA fase 1

## **Project: A.13 ORIA**

### **C) Conclusie en advies**

#### **Doeltreffendheid:**

nvt

#### **Doelmatigheid:**

nvt

#### **Advies:**

Betreft inhuur van HR medewerkers ter ondersteuning van de reorganisaties, het is aannemelijk dat de gevraagde capaciteit benodigd is

## Project: A.18 CKC

### A) Projectoverzicht

Aspect	Omschrijving
Doel	Het huidige B/CKC levert verschillende producten en diensten ter ondersteuning van het primair proces. Het doel betreft het aantrekken van personeel (intern en extern) ten behoeve van werving, selectie en opleiding.
Rechtvaardiging	De formatie en bezetting van het Employability Center is gebaseerd op een regulier instroomproces. Hierom zijn de aanvragen ten gevolgen van de IA als een surplus te zien. Om deze reden is de inhuur van extra Adviseurs Werving en Selectie noodzakelijk om aan de verwachte hogere instroom te kunnen voldoen. Zonder deze extra capaciteit kan de hogere instroom niet gerealiseerd worden. De formatie en bezetting van de BelastingdienstAcademie is eveneens gebaseerd op een reguliere vraag. Hierom zijn de aanvragen ten gevolgen van de IA ook als een surplus te zien. Bij de BelastingdienstAcademie volgen de nieuwe medewerkers hun onboarding en volgen zij via startprogramma's de benodigde, verder ontwikkelde opleidingen. Om deze extra activiteiten te kunnen uitvoeren is er meerjarig inzet nodig van eigen personeel.
Huidige status	onbekend
Kosten totaal	€1.501.501
Baten	nvt
Aanvraag 2018	€1.501.501
Resultaat 2018	Inhuur benodigde capaciteit. Het is aannemelijk dat deze capaciteit benodigd is ten bate van de activiteiten van de investeringsagenda.
Benodigd 2019 ev	€1,5 mio

## Project: A.18 CKC

### B) Projectscores

7 succesfactoren	Kans op succes	Onderzoeksvragen	Kans op succes
Doel en scope		Bijdrage doel en tempo HIA	
Governance		Opzet en scope helder	
Programmamanagement		Realiseerbare planning	
Samenwerking		Deugdelijke kostenraming	
Architectuur		Goede projectbesturing	
Planning en begroting		IV-architectuur realiseerbaar	
Borging baten			



gering



mogelijk



waarschijnlijk



onbekend

Second opinion HIA fase 1

**Project: A.18 CKC**

**C) Conclusie en advies**

**Doeltreffendheid:**

nvt

**Doelmatigheid:**

nvt

**Advies:**

Deze aanvraag is niet nader beoordeeld. Het betreft inhuur ten behoeve van de werving van nieuwe medewerkers en inhuur voor de belastingacademie ten behoeve van de nieuw instroom en doorstroom van bestaande medewerkers. Het is aannemelijk dat deze capaciteit benodigd is ten bate van de activiteiten van de investeringsagenda.

## Project: Early Warning System

### A) Projectoverzicht

Aspect	Omschrijving
Doel	EWVS behelst het voorspellen van insolventie problemen van ondernemingen o.b.v. slimme data analyses op de beschikbare data over ondernemingen.
Rechtvaardiging	onbekend
Huidige status	EWVS is in augustus 2017 als project afgerond en naar productie gegaan, na enkele maanden proef te hebben gedraaid in enkele vestigingen. In productie bleek de hitrate circa 10% te zijn, oftewel 90% valse positieven (was in pilot circa 50%). Daarop is besloten het project weer terug te brengen naar de lab fase.
Kosten totaal	Voor Q3 en Q4 2017 is budget aangevraagd van 60K.
Baten	onbekend
Aanvraag 2018	Financiering voor 2018 wordt meegenomen in de Herijking Inning.
Resultaat 2018	onbekend
Benodigd 2019 ev	onbekend

## Project: Early Warning System

### B) Projectscores

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

Second opinion HIA fase 1

## **Project: Early Warning System**

### **C) Conclusie en advies**

**Doeltreffendheid:**

Onbekend

**Doelmatigheid:**

Onbekend

**Advies:**

Aanvraag is niet nader te beoordelen, er is geen informatie gevonden over de omvang van de aanvullende claim op de investeringsagende ten behoeve van het project Early Warning System (EWS).

