

# Make it Work

## Focus op executie

Doorlichting Directie IV - De Belastingdienst

31 oktober 2019



Belastingdienst

**EY**

Building a better  
working world

# Van juni t/m oktober '19 vond de 'Doorlichting Directie IV' van de Belastingdienst plaats. Dit document vat het eindrapport 'Make it Work' samen

## Achtergrond Directie IV van de Belastingdienst

- ▶ De Belastingdienst heft en int circa €1 mld. per werkdag en is de kransslagader van de Nederlandse maatschappij.
- ▶ De Informatievoorziening (IV) van de Belastingdienst maakt dit mede mogelijk en is integraal onderdeel van processen als 'heffen', 'innen' en 'uitkeren'.
  - *IV is het geheel van ICT-hulpmiddelen voor opslag, verwerking en ontsluiting van informatie ten behoeve van bedrijfsprocessen.*
- ▶ Met circa 3000 interne- en 800 externe medewerkers geeft Directie IV vorm aan de dagelijkse Uitvoeringsoperatie van IV voor de Belastingdienst:
  - *'Het leveren van IV-diensten';*
  - *'Het beheer en onderhoud van IV-applicaties en infrastructuur';*
  - *'Het voortbrengen van nieuwe IV-applicaties'.*

## Doorlichting Directie IV

### Aanleiding

Aanleiding voor de Doorlichting van de Directie IV zijn resultaten uit een onderzoek naar het applicatie-landschap en de projectportefeuille van de Belastingdienst in 2018:

- ▶ *"Continuïteit IV is geborgd, maar op termijn ontstaan risico's";*
- ▶ *"Het beschikbare reguliere budget voor Directie IV is vrijwel uitsluitend noodzakelijk voor continuïteit, beheer en onderhoud";*
- ▶ *"Voorspelbaarheid en inzicht in de voortgang van projecten bij Directie IV is te laag";*
- ▶ *"De wendbaarheid als geheel is te laag".*

### Doel

Het doel van de Doorlichting is "inzichten te verkrijgen die bijdragen aan structurele verbetering van de kwaliteit van Directie IV en het bijbehorende proces van voortbrenging en prestatieverbetering binnen het bestaande budget".

### Uitvoering

De Doorlichting is in opdracht van de Belastingdienst uitgevoerd door EY Advisory in de periode juni-oktober 2019.

Deze presentatie is een samenvatting van het eindrapport "Make it Work" en bedoeld als zelfstandig leesbaar document. Het eindrapport is en blijft leidend qua inhoud.

## De Doorlichting richt zich op de wijze waarop Directie IV de aanbodzijde in IV organiseert en welke verbeteringen hierin mogelijk zijn

In de Doorlichting staan vier hoofdvragen centraal

- A** In welke mate is Directie IV in staat om aan de doelstellingen van de Belastingdienst bij te dragen?
- B** In welke mate is Directie IV qua besturing en beheersing in control en efficiënt/effectief?
- C** In welke mate beschikt Directie IV over de juiste personele middelen?
- D** In welke mate is Directie IV kostenefficiënt?

De Doorlichting richt zich conform de vraag primair op:

- ▶ Directie IV als uitvoerder van de aanbodkant van IV werkzaamheden.
- ▶ De kerntaken 'het beheer en onderhoud van IV-applicaties' en 'het Voortbrengen van nieuwe IV-applicaties' (de levering van huidige IV diensten met bestaande IV-infrastructuur is alleen op hoofdlijnen onderzocht).
- ▶ Analyse van effectiviteit en efficiëntie van de organisatie-inrichting vanuit 'Opzet', 'Bestaan' en op enkele onderdelen 'Werking', inclusief toetsing aan marktconforme prestaties en best practices.
- ▶ Analyse van de situatie op de 'peildatum' van 1 mei 2019 (belangrijke ontwikkelingen na die datum zijn waar mogelijk wel benoemd).

De onderzoeksactiviteiten omvatten onder meer:

- ▶ Een analyse van ruim 1350 documenten.
- ▶ Meer dan 100 interviews en diverse werkbijeenkomsten en validatiesessies met management en medewerkers binnen en buiten Directie IV.
- ▶ Een enquête onder de eigen medewerkers van Directie IV.

# Directie IV opereert in een dynamisch en (politiek) complexe context. Dit plaatst de bevindingen en onderzoeksresultaten in perspectief

- ▶ De omgeving waarin Directie IV als één van de grootste IV-organisaties van Nederland opereert is divers, politiek dynamisch en complex qua stakeholderveld, de Opzet-, Bestaan- en Werkingsprestatie van Directie IV wordt hierdoor beïnvloed.
- ▶ Het analyseren van deze context valt buiten de scope van de Doorlichting, desalniettemin zijn tijdens het onderzoek externe en interne factoren naar voren gekomen die van invloed zijn op de prestaties van Directie IV.

### Externe factoren

- ▶ Er is krapte op de ICT-arbeidsmarkt ('War on Talent') wat het behoud en de opbouw van het personeelsbestand bemoeilijkt.
- ▶ IV is nooit af: inspelen op nieuwe digitale technologieën (zoals 'robotisering', 'Big Data', 'Low Code' en kunstmatige intelligentie) vraagt om een naar buiten gerichte blik en continue adoptie van nieuwe werkwijzen en technologie om marktconform te blijven.

### Interne factoren

- ▶ Directie IV heeft een stevige uitvoerings- en veranderagenda. Er wordt bovendien een relatief hoog prestatieniveau vereist, bijvoorbeeld:
  - 100% rechtmatigheid;
  - verschillende systemen met dezelfde functie gelijktijdig operationeel.
- ▶ Directie IV werkt met een IT-landschap dat technologisch veelomvattend en deels verouderd is.
- ▶ De ketens binnen het primaire proces van de Belastingdienst ('de vraagkant') zijn nog niet allemaal op het gewenste ambitieniveau qua:
  - ICT-kennis;
  - inrichting van rollen;
  - een kwalitatief goede formulering van de 'vraag'.
- ▶ Wisselende financiële kaders en 'tijdelijk geld' bemoeilijken capacity building binnen Directie IV.
- ▶ De cultuuruitdagingen die voor de gehele Belastingdienst gelden ook voor Directie IV.
- ▶ Directie IV is 'murw' door, en veel tijd kwijt aan, de grote hoeveelheid externe onderzoeken en formaliteiten.

## Directie IV boekt op een aantal terreinen goede resultaten en heeft daarnaast ook diverse verbeterinitiatieven in gang gezet

### De onderzoekers constateren dat Directie IV:

- ▶ Een voldoende marktconform dienstenniveau en dienstenopbouw realiseert in de basisvereisten voor levering en voortbrenging (zie tabel). Het gaat hier om aspecten als oplos- en reactietijden, beschrijving diensten in catalogi etc.
- ▶ Verbetering heeft gerealiseerd (en nog realiseert) in:
  - de verbinding van IV met de Business,
  - het werken volgens de kaders van portfoliomanagement/architectuur
  - het verkrijgen van inzicht in het applicatielandschap.
- ▶ In 2016 de transformatie naar agile werken heeft ingezet, een veelomvattende, meerjarige verandering waarin tot dusverre goede stappen zijn gezet.
- ▶ Over een zekere informele kracht en weerbaarheid beschikt die zich bijvoorbeeld uit in een grote bekwaamheid om urgente crisissituaties op te lossen.

### Beoordeling onderzoekers marktconformiteit dienstenniveaus en dienstenopbouw van voortbrenging en levering van IV \*

Marktconformiteit basisvereisten		Dienstenniveau (ondersteunings- tijden, oplostijden etc.)	Diensten opbouw (wijze waarop de diensten zijn beschreven in catalogi)
Voortbrenging van IV	Applicatie-advies	Marktconform	Geen formele beschrijving beschikbaar
	Applicatie specificatie	Marktconform	Marktconform
	Applicatie ontwikkeling	Marktconform	Marktconform
	Applicatie beheer	Marktconform	Marktconform
Totaal voortbrenging		Marktconform	Marktconform
Levering van IV		Marktconform	Marktconform

\* Bron: analyse van EY en haar samenwerkingspartner QA Services

## Antwoorden op de kernvragen (1/4)

A

In welke mate is Directie IV in staat om aan de doelstellingen van de Belastingdienst bij te dragen?

Directie IV boekt progressie in het realiseren van verbeteringen en laat een stijgende lijn zien, maar zij is per peildatum nog **onvoldoende tot deels voldoende in staat om op voorspelbare wijze aan de realisatie van de doelstellingen van de Belastingdienst bij te dragen.**

- ▶ Directie IV besteedt voldoende aandacht aan 'het plannen', maar het vermogen om deze plannen te realiseren is onvoldoende. Het gaat bij het laatste om de progressie op de realisatie van strategische doelen binnen de gestelde (financiële) kaders. De leiding van Directie IV hanteert nog te weinig vastomlijnde executiekaders om keuzes te maken, focus te houden en vooruitgang te boeken.
- ▶ Belangrijke processen (voor zover de verantwoordelijkheid van Directie IV) zijn deels voldoende qua Opzet en Bestaan:

Proces	Opzet	Bestaan	Werking
Architectuur	Voldoende	Deels voldoende	Niet getoetst
Portfolio	Voldoende	Voldoende	Deels voldoende
Life Cycle Management	Onvoldoende	Onvoldoende	Niet getoetst
Management van de voortbrenging	Onvoldoende	Onvoldoende	Onvoldoende
Voortbrenging	Deels voldoende	Deels voldoende	Deels voldoende

- ▶ Voor LCM, agile werkwijzen en integrale capaciteitsplanning ontbreken geformaliseerde processen en een uniforme werkwijze.
- ▶ Directie IV heeft op een aantal terreinen verbeteracties gedefinieerd en/of in gang gezet, maar de verander- en verbetermethodiek van Directie IV wordt nog onvoldoende passend geacht bij de veelomvattende, complexe managementuitdagingen. De organisatie doet te lang over de planning- en onderzoeksfase.
- ▶ Doordat Directie IV 'beheerst veranderen' nastreeft, bestaat het risico van (nog) meer beleidsanalyses gericht op de lange termijn in plaats van meer resultaatgerichtheid op de korte termijn.

## Antwoorden op de kernvragen (2/4)

B

In welke mate is Directie IV qua besturing en beheersing in control en efficiënt/effectief?

Directie IV haalt marktconforme service levels maar is per peildatum **qua besturing en beheersing onvoldoende aantoonbaar in control**. Directie IV:

- ▶ Levert goede prestaties op het gebied van continuïteit; er worden grotendeels marktconforme IV-diensten geleverd en een hoog operationeel service level behaald. Wel ontstaan in toenemende mate proces- en budgetrisico's doordat het hoge niveau van dienstverlening wordt geborgd door snelle interventies en korte termijn sturing en realisatie. Deze werkwijze is nog onvoldoende proactief en op de lange termijn gestuurd, mede door de capaciteitsplanning van de infrastructuur.
- ▶ Beschikt over onvoldoende effectieve sturing en verantwoording op de ICT-doelstellingen.
  - De doelstellingen zijn onvoldoende specifiek en meetbaar gemaakt, wat sturing bemoeilijkt.
  - Er is onvoldoende gedegen, reguliere management- en stuurinformatie beschikbaar met eenduidige relatie tussen kosten, prestaties, gerealiseerde uren en personeel (allocatie, kennis en ontwikkeling).
  - Er is onvoldoende inzicht in de relatie tussen kosten en prestaties omdat de samenhang tussen data is nog niet (volledig) in kaart gebracht of doordat administraties niet gekoppeld zijn met bronsystemen.
- ▶ Is onvoldoende aantoonbaar in control omdat risicomanagement nog in ontwikkeling is en de risico's nog niet volledig zijn doorvertaald naar maatregelen om de risico's te beheersen. De bestaande 'controls' zijn nog niet gestandaardiseerd en hun onderlinge samenhang is niet geborgd door het ontbreken van een uniform control framework.
- ▶ Werkt reeds aan opvolging van bevindingen uit onderzoeken en audits en heeft stappen gezet richting de gewenste volwassenheid.

## Antwoorden op de kernvragen (3/4)

C

In welke mate beschikt Directie IV over de juiste personele middelen?

Directie IV beschikt weliswaar over gemotiveerde en betrokken medewerkers met veel IV-kennis, maar is per peildatum **onvoldoende in staat om de juiste personele middelen te realiseren. De huidige werkwijzen voor instroom/doorstroom kennen een te lage effectiviteit om de toekomstige beschikbaarheid van een populatie met de juiste competenties te garanderen** zonder steeds meer afhankelijk te worden van (relatief dure) externe inhuur.

- ▶ Uit competentieonderzoek van het hoger management blijken managers over voldoende relevante kennis en ervaring in IV te beschikken en over ruime leidinggevende- en/of verandermanagementervaring. Wel is er versterking en vernieuwing nodig, gegeven de veeleisende en steeds complexer wordende taakstelling.
- ▶ Directie IV is onvoldoende in staat om versterking en vernieuwing in interne personele middelen op alle niveaus te realiseren doordat er onvoldoende beeld is over de competenties die binnen de organisatie beschikbaar zijn en het HR-beleid onvoldoende in staat is om een aantrekkelijke arbeidsmarktpropositie neer te zetten'. Een risico dat hiermee samenhangt is dat een te beperkt(e) instroom/behoud van geschikte eigen medewerkers moet worden gecompenseerd door (dure) externe inhuur zoals door de onderzoekers ook op de peildatum werd geconstateerd.
- ▶ Het onderliggende proces van strategische personeelsplanning is onvoldoende effectief omdat er te weinig inzicht is in bestaande en benodigde personele middelen/competenties. De processen en systemen voor instroom/doorstroom/uitstroom zijn onvoldoende effectief om de beschikbaarheid van een populatie met de juiste competenties nu en in de toekomst te kunnen garanderen.
- ▶ De beperkte instroom/behoud van internen wordt gecompenseerd door (dure) externe inhuur (niet als flexibele schil maar als middel om capaciteit in te vullen). De structurele inzet van externen op belangrijke posities in de voortbrenging leidt tot hogere kosten en kan kennisbehoud binnen de organisatie en de doorstroom van eigen (leidinggevend) talent belemmeren.



## Antwoorden op de kernvragen (4/4)

D

In welke mate is Directie IV kostenefficiënt?

Directie IV levert een marktconforme prestatie in termen van dienstverlening van de continuïteit (levering) en de voortbrenging, maar zij hanteert hiervoor een hoger kostenniveau dan de markt.

- ▶ De totale kosten van Directie IV voor de geleverde prestatie in termen van ICT-functionaliteit (levering en voortbrenging) liggen circa 10% hoger dan het marktconforme niveau:
  - De geleverde dienstenniveaus en dienstenopbouw zijn voldoende marktconform.
  - De totale kosten van de geleverde prestatie in termen van ICT-functionaliteit (levering en voortbrenging) liggen circa 10% hoger dan het marktconforme niveau. De component levering is voldoende marktconform. De kostenefficiëntie van de component voortbrenging (het ontwikkelen, beheren, onderhouden en vernieuwen van IV-functionaliteiten) loopt echter circa 30% achter op de marktnorm.
- ▶ Echter kan niet worden geconcludeerd dat een evenredige financiële besparing kan worden gerealiseerd of zou moeten worden nagestreefd.
  - De marktconformiteitstoets is een indicatie.
  - Er is door hiaten in de management- en stuurinformatie van Directie IV geen eenduidige relatie te leggen tussen kosten en prestatie. Directie IV zal eerst de huishouding van data en management- en stuurinformatie structureel op orde moeten brengen om gedetailleerde inzichten te verkrijgen als basis voor (productiviteits-)verbetering.
  - Per peildatum bestaat vanuit de business 'overvraag' ten opzichte van de bestaande capaciteit binnen Directie IV waardoor het meer voor de hand ligt te streven naar verhoging van de productiviteit dan naar verlaging van de kosten.

## Eindconclusie en implicaties

- ▶ Directie IV is een organisatieonderdeel in transformatie. Ze heeft verschillende verbeterinitiatieven in uitvoering en is hiermee op de goede weg. De 'kloksnelheid' moet wel omhoog om in te kunnen spelen op de dynamiek en complexiteit van de omgeving.
- ▶ Uit de Doorlichting blijkt dat Directie IV op belangrijke terreinen nog niet de voldoende score die nodig zijn om tijdig en op voorspelbare wijze de haar opgelegde doelstellingen te behalen. Er is verbetering nodig. Directie IV moet daartoe niet alleen goede plannen ontwikkelen maar deze ook binnen de gestelde tijdslijnen realiseren en hierbij;
  - De resultaatgerichtheid verbeteren, onder meer door betere management- en stuurinformatie.
  - Minder incident-gedreven functioneren maar processen structureel beheersen.
  - De vereiste personele middelen opbouwen en gedetailleerd inzicht verkrijgen in beschikbare en benodigde competenties.
  - De volwassenheid van risicomangement verhogen.
  - Onderzoeken hoe in de voortbrenging de marktconformiteit kan worden vergroot.

### Call to action

- ▶ De wereld waarin Directie IV opereert, vraagt snelheid en flexibiliteit. De conclusies omvatten een 'call to action' om de kloksnelheid te verhogen en een nieuwe fase in te gaan.
- ▶ De onderzoekers constateren dat Directie IV:
  - beschikt over inzicht op meerdere knelpunten;
  - al belangrijke verbeteracties heeft geïnitieerd;
  - kan terugvallen op medewerkers met brede en diepe IV-kennis en grote loyaliteit en betrokkenheid.

### Basis op orde

- ▶ Directie IV moet eerst de basis op orde krijgen middels:
  - Het implementeren van uniforme stuurprocessen en procesdiscipline;
  - Het beschikbaar krijgen van betere management- en stuurinformatie;
  - Het versterken van het executievermogen van het management (onder andere om productiviteitsverbeteringen daadwerkelijk te realiseren).

### Voortbouwen op de fundamenten

- ▶ De afgelopen jaren zijn binnen de Belastingdienst belangrijke veranderingen doorgevoerd, bijvoorbeeld de implementatie van de checks & balances vanuit de Topstructuur, het verhogen van het inzicht in het applicatielandschap en de inrichting van de ketens.
- ▶ Koersvastheid is nu het devies, er valt nog veel winst te behalen wanneer Directie IV, binnen de huidige structuren, de processen écht onder te knie krijgt en verder verfijnt.
- ▶ 'Versneld' moet hierbij niet geïnterpreteerd worden als 'gehaast' of 'kort door de bocht' maar als 'versneld uit de impasse komen van te veel willen en te weinig bereiken'.

## De Doorlichting resulteert in zes groepen mogelijkheden voor structurele verbetering en twee randvoorwaarden om deze te realiseren



## Inzichten om de Basis op orde te krijgen met focus op executie (1/4)\*

I

Professionaliseer de bedrijfsvoering en vergroot de focus

1. **Stel een fulltime MT-lid Bedrijfsvoering aan met als taak het verbeteren van management- en stuurinformatie, kostensturing en strategische personeelsplanning.**
2. **Stel een fulltime CTO aan, eveneens als MT-lid, met een functionele sturingslijn naar de CIO.**
3. Zet integraal capaciteitsmanagement op als separate afdeling onder Algemeen Directeur IV.
4. Finaliseer een lange termijn visie en strategie voor Directie IV.
5. Leg stapsgewijs geselecteerde taken bij externe leveranciers met resultaatsverplichting.

II

Vereenvoudig de management-taken en reduceer (incident-gedreven) coördinatie

6. **Stop met sturing door portefeuilles; her-allocer portefeuilles aan CTO en Directeur Bedrijfsvoering.**
7. **Stuur als managementteam Directie IV/Basis-30 uitsluitend op de realisatie van kerntaken (vastgelegd in jaarcontract en KPI's).**
8. Versnel de aansluiting/uniformering van de aansturing van agile werkprocessen vanuit de hogere managementlagen.
9. Maak veranderingen en incidentele uitdagingen zoveel mogelijk beheersbaar via de reguliere managementprocessen (in plaats van via ad hoc organisatievormen en managementprocessen).
10. Repareer afstemmingsproblematiek tussen Integratie Business Services (IBS) en Standaard Transactie Services (STS) en Generieke Business Services (GBS).
11. Onderzoek en kies uit twee opties: fuseer GBS en STS tot één afdeling of kies voor twee afdelingen met twee directeuren en twee managementteams.
12. Onderzoek reductie van indirecte taken en functies.
13. Versnel de prioriteitsstelling van werkpakketten uit domeinarchitectuur IT voor IV.

## Inzichten om de Basis op orde te krijgen met focus op executie (2/4)

III

Verbeter de werking en productiviteit van (agile) werkprocessen

14. Versnel de definitie en organisatiebrede implementatie van een uniform procesmodel inclusief LCM-proces, capaciteitsmanagementproces, personeelsplanningsproces. Voorzie processen van KPI's en workflow tools.
15. Zorg voor uniforme agile werkprocessen en voortbrengingsmethodieken en focus op consistent gebruik.
16. Verklein het aantal mensen in projectteams naar maximaal 6 FTE (met een driemaandelijkse delivery cyclus).
17. Leg verbinding tussen processen en kosten: vergroot het eigenaarschap van de productiviteitsverbetering in de lijn onder meer door het hanteren van (dezelfde) KPI's voor productiviteit voor alle managers, het introduceren van continu verbetermanagement en financiële sturing op project- en afdelingsniveau.
18. Voer een root cause en Pareto analyse uit op de productiviteit en bijbehorende voortbrengingskosten en implementeer de hieruit voortvloeiende verbeteringen.

IV

Investeer in de kracht van de ketens

19. Continueer de verbeteringslag van het (tijdig) specificeren van business requirements en functionele/technische specificaties en hanteer daarbij nog strikter het 'perfect start principe': alleen starten met voortbrenging als aan duidelijke voorwaarden is voldaan.
20. Investeer verder in de constructieve dialoog en samenwerking tussen de business en Directie IV onder meer door het verbeteren en delen van informatie (inzicht in planning, kosten, prioriteiten) en de bemensing aan beide kanten van het raakvlak door de meest geschikte en getalenteerde fulltime medewerkers
21. Onderzoek hoe de levering beter kan aansluiten op ketens en integraal onderdeel wordt van het portfoliomanagementproces.
22. Onderzoek of de verantwoordelijkheid voor technische schuld nog meer bij de ketens kan worden belegd.

## Inzichten om de Basis op orde te krijgen met focus op executie (3/4)\*

V

Bouw (verder) aan resultaatgerichte cultuur

23. **Investeer (door training, coaching, juiste persoon op de juiste plaats) in de 'executiekraacht' van de Basis-30 van Directie IV en de gehele organisatie.**
24. Versterk en bouw aan de cultuur met behulp van (een versnelling) van het huidige cultuurprogramma gericht op resultaatsverantwoordelijkheid en eigenaarschap (zeg wat je doet en doe wat je zegt). Fouten maken mag, elkaar aanspreken ook.
25. Verbeter feedback en introduceer 'consequentiemanagement'. Dit is het hanteren van een managementproces waarbinnen een open en eerlijke dialoog centraal staat en er consequenties verbonden zijn aan het (bij herhaling) niet bereiken van afgesproken resultaat of juist aan het boven verwachting presteren (leren, coaching, meer training, andere rol).

IV

Bouw inzet van externen af en versterk de eigen medewerkerpopulatie

26. **Verbeter de arbeidsmarktpropositie, met name voor directe functies in de voortbrenging.**
27. Vul kernposities op inhoudelijke expertise (managementsturing en leiderschap) in met intern/eigen personeel in plaats van tijdelijke externen.
28. Realiseer de omzetting van externen naar interne rollen.

## Inzichten om de Basis op orde te krijgen met focus op executie (4/4)\*

A

Interne randvoorwaarde:  
Professionaliseer de management- en stuurinformatie

Verbetering van management- en stuurinformatie zou moeten vallen onder de regie van de nieuwe directeur Bedrijfsvoering.

- I. **Ontwerp/verscherp management- en stuurinformatie met bijbehorende sturingsvisie en KPI's en start een traject om de sturingsvisie te implementeren.**
- II. **Effectueer de recent genomen maatregelen van DG-BD, AD-IV en C&F, bijvoorbeeld ten aanzien van het meenemen van de financiële consequenties van portfoliobesluiten in het portfolioproses en het maken van een plan van aanpak voor de verbetering/verbinding tussen operatie en financiën binnen de IV.**
- III. **Investeer in markconforme systemen voor workflow- en performance management ondersteuning. De systemen zijn niet noodzakelijkerwijs een doorontwikkeling van de bestaande infrastructuur.**

B

Externe randvoorwaarden  
Professionaliseer de vraagzijde en investeer in capacity-building

- IV. **Professionaliseer de vraagzijde. Breng de ketens op een hoger niveau wat betreft IV-kennis, procesvolwassenheid en 'good sponsorship', bijvoorbeeld door het versterken van kennis van IV-voortbrenging en -levering en het verbeteren van de invulling van sleutelfuncties (met name Product Owner) aan business zijde.**
- V. **Creëer betere voorwaarden voor capacity-building. Onderzoek daartoe de mogelijkheid van stabielere financiële kaders en meer eenduidige financiering (vanuit één bron) en ondersteun de resultaten van het waardepropositie onderzoek op de aantrekkelijkheid als werkgever.**

## Make iT Work - focus op executie

- ▶ Directie IV besteedt veel tijd aan externe verantwoording en heeft tevens te maken met veel externe onderzoeken die begeleiding en opvolging vragen. Beide aspecten kunnen **ten koste gaan van de focus en het op orde krijgen van de basis**.
- ▶ De medewerkers van Directie IV ervaren **meer eigenaarschap** als ze, in plaats van top-down vanuit een extern onderzoek, ook *zélf* worden betrokken bij de formulering van een ambitie en de detailformulering van verbeteracties.
  - In plaats van 'een door anderen uitgewerkt plan voorgelegd te krijgen' kan aan de organisatie de vraag worden voorgelegd: Wat is jullie plan? Als het plan niet goed is, dan weet men vaak al voldoende. "Een goede slager is immers goed in het keuren van zijn eigen vlees."
  - Management en medewerkers van Directie IV verdienen het mandaat en het vertrouwen om de in deze Doorlichting voorgestelde prioriteiten eigen te maken en te realiseren.

- ▶ Directie IV is een organisatieonderdeel in transformatie, het heeft verschillende verbeterinitiatieven in uitvoering en is hiermee op de goede weg. Wel **moet de 'kloksnelheid' omhoog**. Uit de Doorlichting blijkt dat Directie IV op belangrijke terreinen nog niet de voldoende scoort die nodig zijn om tijdig en op voorspelbare wijze de haar opgelegde doelstellingen te behalen. Directie IV moet niet alleen goede plannen ontwikkelen maar deze ook binnen de gestelde tijdslijnen realiseren.
- ▶ De toekomst biedt grote opgaven en uitdagingen waarbij Directie IV kan terugvallen op medewerkers met brede en diepe IV-kennis en grote loyaliteit en betrokkenheid om de verbeteringen samen uit te voeren.  
**De volgende stap is Make iT Work met focus op executie.**





# Belastingdienst

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

#### Over EY

EY is wereldwijd toonaangevend op de gebieden assurance, tax, transaction en advisory services. Met de inzichten en de hoogwaardige diensten die wij bieden, dragen wij bij aan het versterken van het vertrouwen in de kapitaalmarkten en economieën overal ter wereld. Wij brengen toonaangevende leiders voort, die door samen te werken onze beloften aan al onze stakeholders waarmaken. Daarmee spelen wij een cruciale rol bij het creëren van een beter functionerende wereld voor onze mensen, onze cliënten en de maatschappij.

De aanduiding 'EY' verwijst naar de wereldwijde organisatie en mogelijk naar een of meer lidfirma's van Ernst & Young Global Limited ('EYG'), die elk een afzonderlijke rechtspersoon zijn. EYG is een UK company limited by guarantee en verleent zelf geen diensten aan cliënten. Voor meer informatie over onze organisatie, kijk op [www.ey.com/nl](http://www.ey.com/nl).

© 2019 EY Advisory Netherlands LLP.  
Alle rechten voorbehouden.

[ey.com/nl](http://ey.com/nl)