

Bijlage ADR-onderzoeken

Naast het reeds aan uw Kamer toegezegde ADR-rapport over de overdracht door Oliver Wyman, heeft het lid Omtzigt op 24 oktober jl. in de vorm van een schriftelijke vraag¹ verzocht om toezending van alle rapporten van de ADR over de Investeringsagenda. Allereerst roep ik in herinnering dat het beleid van het kabinet is om ADR-rapporten openbaar te doen zijn. Met ingang van 1 juli van dit jaar worden deze op de site van de Rijksoverheid gepubliceerd. Rapporten uit de periode vóór 1 juli 2016 zijn opgenomen in lijsten die als bijlagen bij brieven aan de Tweede Kamer zijn gevoegd². Ten aanzien van de Investeringsagenda gaat het om rapporten van deelonderzoeken. In de lijsten van 2015 en 2016 zijn de volgende rapporten van de ADR vermeld:

- Overzicht bevindingen onderzoek "Governance en planvorming Investeringsagenda Belastingdienst" (powerpointpresentatie)(2015, nr. 54);
- Onderzoek borgingsmaatregelen D&A Interim rapportage (2016, nr. 20);
- Onderzoek naar risico's bij de opzet van de AO/IC rond de aanvraag, behandeling en besluitvorming stimuleringspremie (2016, nr. 21);
- Procesbeoordeling verwerving adviesdiensten Investeringsagenda (2016, nr. 22);
- Reactie ADR op Programma "Regie Modernisering IV-landschap" (2016, nr. 23);
- Reactie ADR op TOM (2016, nr. 24);
- Rationalisatie: match baseline met financiering (2016, nr. 26);
- Rapport van bevindingen overdracht programmadocumentatie Investeringsagenda (2016, nr. 27);
- Onderzoek Investeringsagenda Belastingdienst – Uitvoeringstoetsen nieuwe stijl (2016, nr. 31).

De rapporten zijn bijgevoegd. Behalve het stuk met nummer 2016, nr. 27, waar in de brief al op is ingegaan, stel ik deze rapporten kort aan de orde, eerst algemeen en daarna per rapport.

De deelonderzoeken worden in overleg tussen ADR en (gedelegeerd) opdrachtgever geselecteerd en richten zich op onderwerpen die bijzondere aandacht verdienen omdat ze risicovol zijn of omdat ze belangrijke (deel)processen uit de Investeringsagenda raken. Ik merk op dat de deelonderzoeken in nauw overleg met de betrokken projectleiders, kwartiermakers, lijnmanagers worden uitgevoerd waardoor al lopende het onderzoek kan worden geprofiteerd van de bevindingen van de ADR. Er hebben zich geen situaties voorgedaan waarbij de Belastingdienst de conclusies van de ADR heeft afgewezen en de aanbevelingen terzijde heeft gelegd. Het instrument 'deelonderzoek' heeft in het afgelopen jaar daarmee zijn waarde bewezen.

Onderstaand geef ik per rapport een karakteristiek en de conclusies en aanbevelingen op hoofdlijnen. Ik vermeld daarbij ook welke actie(s) de Belastingdienst heeft ondernomen.

Overzicht bevindingen onderzoek "Governance en planvorming Investeringsagenda Belastingdienst"

De ADR heeft deze Powerpointpresentatie gehouden in een vergadering van de Raad van Bestuur van de Belastingdienst. Het betreft een tussenrapportage in een betrekkelijke vroeg stadium van de ontwikkeling van de Investeringsagenda. Geconstateerd is dat er veel draagvlak en energie is voor de inhoudelijke richting van de Investeringsagenda, maar dat de planvorming aandacht behoeft. Daarnaast zijn enkele ontwikkelpunten geïdentificeerd (ICT, personele component, datamanagement).

De gedachtewisseling in de Raad van Bestuur heeft geleid tot overeenstemming over de conclusies en aanbevelingen. Bij de verschillende vervolgtrajecten zijn de aanbevelingen meegenomen.

Onderzoek borgingsmaatregelen D&A Interim rapportage

Doel van het onderzoek was inzicht te geven in de borgingsmaatregelen die binnen Data en Analytics (D&A) genomen zijn voor het realiseren van de bijdrage van D&A aan doelstellingen in het kader van de Investeringsagenda. Er is besloten tot het uitbrengen van een interimrapportage zodat de bevindingen nog konden worden gebruikt bij de verdere opbouw van het dienstonderdeel

¹ Kamerstukken II 2016/17, vraagnummer 2016Z19346

² Kamerstukken II 2015/16, 32 802, nrs. 23 en 29.

Data & Analytics. De ADR onderstreept het bijzondere, innovatieve karakter van D&A en geeft als belangrijke waarschuwing dat de creatieve cultuur onder druk kan komen te staan wanneer D&A te snel groeit en wanneer er te veel vraag op D&A afkomt.

De bevindingen van de ADR zijn behulpzaam geweest bij de verdere uitbouw van D&A. Op concernniveau is een scherpere prioritering ingericht zodat de vraag aan D&A beheersbaar blijft en past bij het gematigde groeitempo.

Onderzoek naar risico's bij de opzet van de AO/IC rond de aanvraag, behandeling en besluitvorming stimuleringspremie

Aan de ADR is op 25 februari 2016 de opdracht gegeven een onderzoek te doen naar de Administratieve Organisatie/Interne Controle (AO/IC) van de stimuleringspremieregeling. Bij de start van het onderzoek bleek dat de AO/IC op het moment van de start van het onderzoek nog niet van voldoende voldragen niveau was om als object van onderzoek te kunnen dienen. Binnen de Belastingdienst is vervolgens opdracht gegeven voor het opstellen van een integrale AO/IC stimuleringspremie. In de tweede helft van maart is deze in een drietal workshops opgesteld. De ADR heeft aan deze sessies meegedaan en heeft met name inbreng geleverd op het gebied van te onderkennen risico's. Op 7 april is de AO/IC vastgesteld.

De ADR heeft gewezen op twee potentiële risico's (inrichten van de continuïteitstoets op individueel medewerkersniveau en inregelen controle op naleving van de voorwaarden). Bovendien heeft de ADR aangedrongen op wekelijkse monitoring van het proces.

De aanbevelingen van de ADR zijn uitgevoerd.

Procesbeoordeling verwerving adviesdiensten Investeringsagenda

Dit rapport is opgesteld naar aanleiding van de opdracht tot het doen van onderzoek naar de procesbeheersing binnen het verwervingsproces adviesdiensten Investeringsagenda. Het ging hierbij om de selectie van een partij die strategische adviesdiensten zou gaan leveren. Het onderzoek richtte zich op de naleving van de formele vereisten.

Het rapport beschrijft de procedure om te komen tot een eerste selectie van geschikte partijen (op basis van een marktscan), gevolgd door de offerteaanvraag en de beoordeling van de offertes.

De ADR concludeert dat er geen significante afwijkingen zijn geconstateerd tussen het doorlopen verwervingsproces en het door de ADR gehanteerde normenkader.

Reactie ADR op Programma "Regie Modernisering IV-landschap"

Dit betreft een memo aan het Auditcommittee Financiën over het programmaplan van het programma "Regie Modernisering IV-landschap". Het memo vraagt met name aandacht voor governance en focus.

Bij de verdere inrichting van het programma zijn de aanbevelingen van de ADR meegenomen.

Omdat het programma betrekking heeft op het wegwerken van een door de Algemene Rekenkamer gesignaleerde 'ernstige onvolkomenheid' mag het op zeer regelmatige aandacht van auditeurs rekenen.

Reactie ADR op TOM

Dit betreft een memo aan het Auditcommittee Financiën over het door de Belastingdienst opgestelde Toekomstbestendig OrdeningsModel (TOM). De ADR acht een TOM in de betekenis van een overkoepelend, richtinggevend kader of doelarchitectuur een basisvoorwaarde om te komen tot een fundamentele herinrichting van de Belastingdienst teneinde de doelstellingen van de Investeringsagenda te kunnen behalen. Het memo bevat een aantal aandachtspunten voor de verdere uitwerking en verdieping van het model zoals dat op het hoogste abstractieniveau door de Raad van Bestuur is vastgesteld.

De aanbevelingen zijn onderdeel van de verdere uitwerking die nu binnen Belastingen en Toeslagen plaatsvindt.

Rationalisatie: match baseline met financiering

Doel van het onderzoek was inzicht te verschaffen in de onderbouwing van de voorgenomen rationalisatieactiviteiten in het licht van de –naar verwachting- beschikbare financiering van € 105

mIn. De ADR vraagt aandacht voor inzicht in de workload en voor afhankelijkheden van niet-rationalisatieonderdelen van de ICT. De aanbeveling is daarom om die afhankelijkheden goed in kaart te brengen en om het inzicht in de claims te vergroten.

In de inmiddels uitgebrachte 'Integrale Planning Modernisering IT-landschap' zijn deze aanbevelingen verwerkt.

Onderzoek Investeringsagenda Belastingdienst – Uitvoeringstoetsen nieuwe stijl

De Uitvoeringstoets Nieuwe Stijl is een van de concrete verbeteringen op grond van de zogeheten Brede Agenda en staat als zodanig los van de Investeringsagenda. Bij fiscale wetsvoorstellen worden deze toetsen ook aan uw Kamer toegezonden. De toevoeging aan de titel van het rapport: "een veelbelovende start" geeft al aan dat de ADR enthousiast is over wijze waarop de Belastingdienst vorm en inhoud geeft aan dit nieuwe instrument. De subtitel "Mogelijkheden om het proces verder te ontwikkelen" geeft de strekking van de aanbevelingen weer": suggesties om het proces (nog) beter te maken.

De Belastingdienst herkent de beschreven punten en heeft een aantal daarop gerichte verbeteringsacties in gang gezet.