

# Overzicht budgetaanvragen Investeringsagenda

---

*Voor de schriftelijke ronde Investment Committee, oktober 2016*

## **Inhoud**

Samenvatting en financieel kader.....	2
1. Financieel mechanisme IA .....	7
1. Onderbouwing budgetaanvragen.....	9
1.1. Budgetaanvraag D&A .....	10
1.2. Budgetaanvraag IO .....	12
1.3. Budgetaanvraag IV-accent .....	14
1.4. Budgetaanvraag Modernisering IV-landschap.....	15
1.5. Budgetaanvraag PMO .....	17
2. Bijlage: link projecten, activiteiten en doelen.....	19

## **Samenvatting en financieel kader**

In het afgelopen jaar zijn er meerdere vergaderingen van het InvestmentCommittee (IC) geweest waarin budget is toegekend aan de Belastingdienst (BD). Deze gelden zijn gebruikt om de activiteiten van de Investeringsagenda (IA) te financieren.

In oktober vindt een extra schriftelijke ronde plaats waarin besloten wordt over de thans voorliggende aanvragen van 2016. Dit memo vat deze aanvragen samen en geeft aan hoe de budgetaanvragen bijdragen aan het realiseren van de IA doelen en aan de specifieke projecten binnen het portfolio van het programma, die daarvoor worden ingezet, en hoe de budgetaanvragen passen in de totaal begroting IA.

### **Budgetaanvragen schriftelijke ronde oktober 2016**

In de huidige aanvraag wordt budget aangevraagd voor de Innovatiedriehoek (bestaande uit Data & Analytics (D&A), Implementatie Ondersteuning (IO) en IV-accent (IV'), Modernisering IV-landschap en uitgaven voor Het Programmamanagement (PMO). Enkele van deze aanvragen hebben meerjarige budgettaire effecten. Uiterlijk begin 2017 ontvangt het IC een vervolgaanvraag voor de kosten van 2017 en verder voor deze onderdelen. Dit kan nog niet in oktober, omdat de ramingen van de bedragen 2017 nog geen ordentelijke besluitvorming intern hebben doorlopen bij de Belastingdienst.

In deze voorliggende budgetaanvraag, vraagt de Belastingdienst budget aan voor 2016 – een totaal van € 41,8 miljoen. Dit totaal bestaat uit volgende delen:

- Data & Analytics: 11,8 mln.
- Implementatie Ondersteuning: 2,0 mln.
- IV-accent: 9,3 mln.
- Modernisering IV-landschap: 9,1 mln.
- IA PMO: 9,6 mln. (waarvan 0,6 mln. in 2017)

De Innovatiedriehoek is een cruciale factor in het starten, ontwikkelen en implementeren van IA-projecten en randvoorwaardelijk voor de voortgang van de organisatieverandering (zie –bij alle aanvragen- relevante passages uit de Routekaart).

De budgetaanvraag voor Modernisering IV-landschap beslaat verschillende projecten, waarin het vereenvoudigen, rationaliseren van het IV-landschap en het verbeteren van de informatiepositie centraal staan. Het doel is het verhogen van de technische waarde van de systemen.

De budgetaanvragen IV-accent en Modernisering IV-landschap zijn, zoals aangekondigd, gewijzigd naar aanleiding van het niet doorgaan van het IC in juli, waardoor de aanvraag is aangepast: waar mogelijk zijn uitgaven van 2016 verplaatst naar 2017 e.v. dit heeft geleid tot een lagere aanvraag voor 2016.

De budgetaanvraag voor IA PMO bestaat uit uitgaven gerelateerd aan de ondersteuning door Oliver Wyman, de inhuur van externe business case experts en het aantrekken van tijdelijke capaciteit voor het Projectbureau.

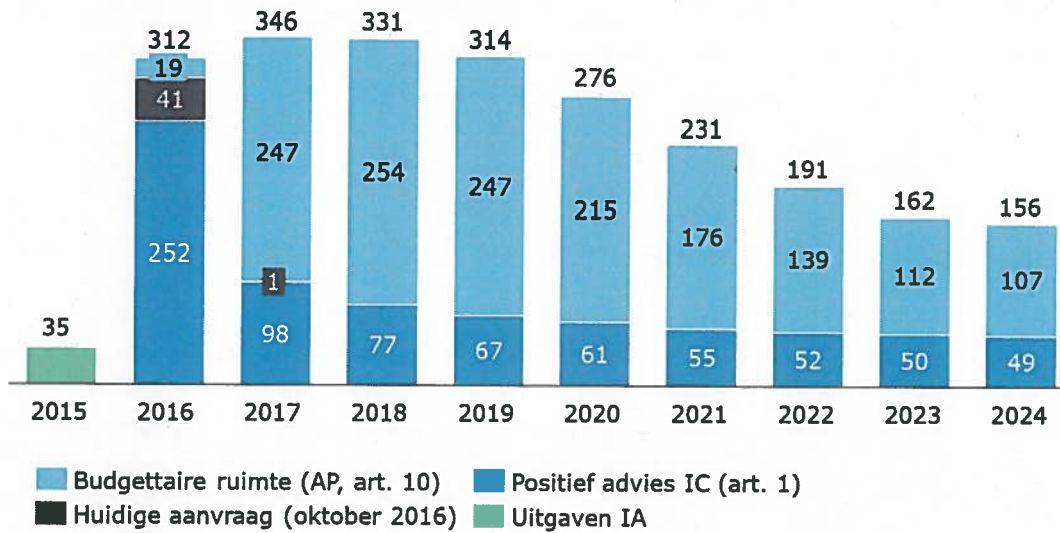
Alle aanvragen worden verder onderbouwd in hoofdstuk 2. Meer informatie over de status van de Investeringsagenda staat in de Routekaart (voorheen: Roadmap) van oktober 2016.

## Overzicht beschikbaar IA-budget

De onderstaande figuur geeft een overzicht van het budget dat nog beschikbaar is voor de IA-verandergebieden en programmamanagement. De huidige budgetaanvragen zijn ook meegenomen in dit overzicht.

- Er wordt voor 2016 geen additionele budgetaanvraag ingediend voor de financiering van de stimuleringsregeling.
- De voorliggende aanvragen passen binnen het beschikbare kader voor 2016.

**Figuur 1: Overzicht IA budget**



Een drietal belangrijke noties bij het budgettair aspect van de aanvragen:

1. Zoals in de werkgroep IC van 3 oktober is besproken, bevat dit memo een overzicht van de budgetaanvraag van in totaal €41,8 mln. Hiervan zijn concreet voor ca. €34 mln. in 2016 al verplichtingen aangegaan, waarover nog geen positief advies is gegeven door het IC<sup>1</sup>. Deze reeds aangegane verplichtingen zijn ook toegelicht in het memo dat via FEZ (d.d. 12 oktober) voor de AO-bespreking van 13 oktober naar de bewindspersonen is verstuurd. Dit is een onwenselijke situatie die in de toekomst moet worden vermeden. Hiervoor wordt gewerkt aan de inrichting van een ordentelijker besluitvormingsproces en zullen de adviezen van de ingestelde commissie van wijzen moeten worden meegenomen.
2. In Hoofdstuk 1 wordt het financieel mechanisme rond de Investeringsagenda toegelicht, inclusief de rol van het IC hierin. De consequenties van wat het ingestelde voorafgaande toezicht betekent voor de beschreven (interne) budgetprocedure is nog niet concreet bekend. Enerzijds betreft dit de toekenning van (delen van) het programmabudget, anderzijds het aangaan van financiële verplichtingen.
3. In de speciaal ingelaste bespreking van het IC over de Routekaart is op 7 oktober 2016 afgesproken dat de Routekaart wordt aangevuld op een aantal onderdelen (de financiële paragraaf en de veranderaanpak) en dat er verbanden

<sup>1</sup> Na het IC-overleg van 20 mei 2016 zijn geen adviezen meer tot vrijgave van middelen gegeven.

worden gelegd tussen de budgetaanvraag en de Routekaart. In de laatste (concept)versie van de Routekaart zijn deze aanvullingen waar mogelijk opgenomen (zie hiervoor hoofdstuk 3 en de paragrafen 5.2 en 10.1.4.). Hierin zijn overigens de consequenties van de besluitvorming van oktober niet in meegenomen.

## Kader 2016

Voorliggende aanvragen hebben betrekking op 2016<sup>2</sup>. Onderstaande tabel laat zien hoe het beschikbare budget voor 2016 per verandergebied zich verhoudt tot de huidige aanvraag. Daaruit blijkt dat de voorliggende aanvragen binnen het daarvoor beschikbare budget passen.

Verandergebied	Beginstand 2016	Vrijgegeven 2016	Nog beschikbaar 2016	Huidige aanvraag 2016	Restant budget 2016
<b>Interactie burgers en bedrijven (AP)</b>	<b>80</b>	<b>-17</b>	<b>63</b>	<b>0</b>	<b>63</b>
- Aannemen medewerkers (IC 13-11-2015)		-13			
- Mandje IV (IC 18-03-2016)		-4			
<b>Informatiegericht toezicht (AP)</b>	<b>55</b>	<b>-13</b>	<b>45</b>	<b>-2</b>	<b>43</b>
- Aannemen medewerkers (IC 13-11-2015)		-2			
- Mandje IV (IC 18-03-2016)		-8			
- Implementatieondersteuning (IC oktober 2016)				-2	
<b>Data en analytics (AP)</b>	<b>43</b>	<b>-20</b>	<b>23</b>	<b>-21</b>	<b>2</b>
- Dynamisch monitoren (vrijgave zomer 2015)		-17			
- Aannemen medewerkers (IC 13-11-2015)		-1			
- Mandje IV (IC 18-03-2016)		-2			
- D&A aanvullende organisatiekosten (IC oktober 2016)				-12	
- IV accent (IC oktober 2016)				-9	
<b>Stuurinformatie (AP)</b>	<b>17</b>	<b>-11</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>7</b>
- Aannemen medewerkers (IC 13-11-2015)		-1			
- SAP landschap (IC 29-01-2016)		-9			
<b>IT landschap (AP)</b>	<b>20</b>	<b>-5</b>	<b>15</b>	<b>-9</b>	<b>6</b>
- Mandje IV (IC 18-03-2016)		-5			
- Modernisering IT landschap (IC oktober 2016)				-9	
<b>PMO (AP)</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>-9</b>	<b>6</b>
- Adviescommissie FCF (IC 18-03-2016)		0			
- Kosten PMO/OW (IC oktober 2016)				-9	
<b>Onvoorzien (AP)</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>15</b>
<b>Switch (art 10 nominaal/onvoorzien)</b>	<b>63</b>	<b>-63</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
- Eerste tranche Switch (IC 13-11-2015)		-26			
- Tweede tranche Switch (IC 31-03-2016)		-37			
<b>Subtotaal</b>	<b>308</b>	<b>-125</b>	<b>183</b>	<b>-41</b>	<b>142</b>
- Extra vrijgave tbv Switch (IC 18-03-2016) - onverdeeld AP	0	-122	-122	0	-122
<b>Totaal<sup>3</sup></b>	<b>308</b>	<b>-247</b>	<b>61</b>	<b>-41</b>	<b>20</b>

<sup>2</sup> Met een kleine overloop van €0,6 mln. voor PMO naar 2017

<sup>3</sup> Er zijn afrondingsverschillen ten opzichte van figuur 1



## Meerjarig kader

De aanvragen die nu voorliggen, kennen ieder ook een meerjarige component. Zo zal het werk van de innovatiedriehoek ook in de komende jaren randvoorwaardelijk zijn voor de realisatie en implementatie van projecten, zal PMO haar rol blijven vervullen en is de modernisering van het IV landschap niet in 2016 afgerond. Uiterlijk begin 2017 wordt het IC de meerjarige budgetaanvraag voorgelegd. Op dit moment is het plausibel dat die aanvraag past binnen het meerjarig kader. Bij de meerjarige aanvraag zal inzicht worden gegeven in de budgettaire inpasbaarheid van deze aanvragen. De meerjarige kaders (nog beschikbaar geld voor de projecten en Switch) zijn onderstaand, per verandergebied, weergegeven.

In de routekaart worden activiteiten en projectvoorstellen uitgewerkt. Dit is een iteratief proces, waarbij steeds nieuwere versies van de routekaart worden opgeleverd met nieuwe activiteiten en aanvullende projectvoorstellen. Deze activiteiten en projecten moeten over het algemeen nog een intern besluitvormingstraject doorlopen om budget te verkrijgen en / of te starten, hierbij wordt ook afgewogen of het binnen het beschikbare kader past. Voor het programmamanagement is hierbij de primaire lijn dat dit blijft passen binnen het gestelde meerjarig financieel kader. Daar waar dit risico's loopt zal dit voor bespreking en besluitvorming worden voorgelegd.

### Beginstand meerjarig

Verandergebied	Restant budget 2017	Restant budget 2018	Restant budget 2019	Restant budget 2020	Restant budget 2021	Restant budget 2022	Restant budget 2023	Restant budget 2024
<i>Interactie burgers en bedrijven (AP)</i>	83	58	43	43	43	43	43	43
<i>Informatiegericht toezicht (AP)</i>	73	78	83	83	83	83	83	83
<i>Data en analytics (AP)</i>	27	26	26	26	26	26	26	26
<i>Stuurinformatie (AP)</i>	22	19	4	4	4	4	4	4
<i>IT landschap (AP)</i>	20	20	20	0	0	0	0	0
<i>PMO (AP)</i>	15	10	0	0	0	0	0	0
<i>Onvoorzien (AP)</i>	15	0	0	0	0	0	0	0
<i>Switch (art 10 )</i>	91	120	138	120	75	35	6	0
<b>Totaal</b>	<b>346</b>	<b>331</b>	<b>314</b>	<b>276</b>	<b>231</b>	<b>191</b>	<b>162</b>	<b>156</b>

**Huidige stand nog niet vrijgegeven middelen meerjarig**

<b>Verandergebied</b>	<b>Restant budget 2017</b>	<b>Restant budget 2018</b>	<b>Restant budget 2019</b>	<b>Restant budget 2020</b>	<b>Restant budget 2021</b>	<b>Restant budget 2022</b>	<b>Restant budget 2023</b>	<b>Restant budget 2024</b>
<i>Interactie burgers en bedrijven (AP)</i>	76	53	38	38	38	38	38	38
<i>Informatiegericht toezicht (AP)</i>	41	49	57	57	57	57	57	57
<i>Data en analytics (AP)</i>	11	11	11	11	11	11	11	11
<i>Stuurinformatie (AP)</i>	21	18	3	3	3	3	3	3
<i>IT landschap (AP)</i>	16	18	19	-1	-1	-1	-1	-1
<i>PMO (AP)</i>	15	10	0	0	0	0	0	0
<i>Onvoorzien (AP)</i>	15	0	0	0	0	0	0	0
<i>Switch (art 10 )</i>	53	96	121	108	70	32	5	0
<b>Totaal<sup>4</sup></b>	<b>248</b>	<b>254</b>	<b>247</b>	<b>214</b>	<b>177</b>	<b>139</b>	<b>112</b>	<b>107</b>

<sup>4</sup> Er zijn afrondingsverschillen ten opzichte van figuur 1

# 1. Financieel mechanisme IA

Het budget voor het IA-programma wordt in delen vrijgegeven op basis van adviezen van het Investment Committee (IC). In het IC nemen een aantal externe leden en een aantal leden vanuit het Ministerie van Financiën (FEZ en IRF) deel. De Belastingdienst vaardigt vertegenwoordigers van de Raad van Bestuur, de CFO-kolom en het Programmamanagement af. Het IC vraagt een goede onderbouwing van de individuele aanvragen en het overzicht van het totaal (beschikbaar budget, huidige en toekomstige aanvragen) alvorens te adviseren over de budgetaanvragen.

Budgetaanvragen worden gedaan na interne goedkeuring volgens het speciaal daarvoor ingerichte besluitvormingsproces binnen de BD over een activiteit of een project. De onderbouwing van de individuele aanvragen richting IC bestaat uit o.a. de beschrijving van de projecten en activiteiten die worden gefinancierd vanuit de budgetaanvraag, de relatie met de veranderdoelen van de IA (zie Figuur 2: Definitie van Succes) en een uitspraak/onderbouwing of de individuele aanvraag past binnen de gereserveerde meerjarige begrotingsbedragen. Met ingang van oktober 2016 wordt bij de individuele aanvragen ook de link gelegd naar de relevante paragrafen van de routekaart (zowel hoofddocument als plandocument), waarin nog meer specifiek beschreven staat wat de Belastingdienst gaat doen met het aangevraagde budget.

Het overzicht van het totaal wordt bij iedere ronde van het IC verzorgd in het "Overzicht budgetaanvragen IA", door inzichtelijk te maken of het aangevraagde budget past binnen de beschikbare (jaar)begrotingsbedragen of dat er moet worden overlegd over aanvullende dekking (of schuiven binnen de meerjarenbegroting van het programma) voor de voorgelegde aanvragen. De voorliggende aanvragen worden in een ambtelijke werkgroep van FEZ, IRF, BZK en de Belastingdienst behandeld op basis waarvan de werkgroep een advies geeft aan het IC.

De in de Routekaart geplande IA-activiteiten en -projecten kennen 4 mogelijke financieringsgronden:

1. (andere) inzet van mensen en middelen, die reeds gefinancierd zijn uit regulier beschikbaar budget: hiervoor wordt geen aanvraag gedaan bij het IC;
2. inzet van mensen en middelen, die reeds gefinancierd zijn vanuit het budget voor het IA-programma (veelal gefinancierde randvoorwaardelijke activiteiten): hiervoor wordt geen aanvullend budget aangevraagd bij het IC.
3. inzet van andere mensen en middelen, waarvoor nog geen budget is aangevraagd en waarvoor geen ruimte is binnen het reeds aangevraagde budget. Bij de aanvraag voor deze, vaak randvoorwaardelijke activiteiten en organisatieonderdelen, wordt in de budgetaanvraag de link met toekomstige activiteiten, projecten en bijdrage aan de IA-doelen gelegd;
4. Specifieke projecten waarvoor specifiek projectbudget nodig is en dus een aanvraag voor wordt ingediend bij het IC.

In de komende routekaarten wordt beoogd om voor alle nieuwe activiteiten aan te geven of: ze budgetneutraal uitgevoerd kunnen worden, ze kunnen worden uitgevoerd vanuit reeds beschikbaar gestelde budget voor de IA of dat er wordt verwacht dat er aanvullend budget aangevraagd zal moeten worden. In de gevallen dat er aanvullend budget moet worden aangevraagd, zullen deze budgetaanvragen worden onderbouwd en aan het Investment Committee worden voorgelegd

Na een positief advies over vrijgave van het budget geven FEZ en IRF het budget vrij aan DGBel. DGBel verwerkt vervolgens het vrijgegeven budget in zijn budgetbrieven richting de onderdelen van de Belastingdienst. Op dat moment komt het budget beschikbaar voor de projecten. Voor het aangaan van verplichtingen binnen dit beschikbaar gestelde budget, geldt net als voor de rest van de Belastingdienst het voorafgaande toezicht door IRF.



## **1. Onderbouwing budgetaanvragen**

In dit hoofdstuk worden de budgetaanvragen toegelicht. Hierbij wordt aangegeven wat het aangevraagde budget is, waar dit bedrag op gestoeld is en (waar mogelijk) wat de verwachte uitgaven zijn voor 2017 e.v. Echter, het verwachte benodigde budget voor de jaren na 2016 dient nog intern te worden afgestemd; en veranderen dus waarschijnlijk. De aanvraag voor deze budgetten wordt in november of januari verwacht.

De routekaart (voorheen: Roadmap) van oktober biedt meer inzicht in de projecten en activiteiten waaraan dit budget wordt besteed. Hierin is aangegeven voor welke IA-projecten de capaciteit van Innovatiedriehoek wordt gebruikt. Op de lange termijn is de ambitie om informatie te verschaffen over de allocatie van de capaciteit van de innovatiedriehoek aan specifieke projecten. Het detailniveau van de informatie die momenteel beschikbaar is en het beoogde detailniveau zijn ook verder uitgewerkt in de routekaart, met name in het dynamische deel. Bij elke aanvraag is een tabel opgenomen met relevante referenties naar de route kaart.

N.B. Daarnaast zijn de verdere onderbouwing en toelichting van de budgetaanvragen toegevoegd als bijlage.

## 1.1. Budgetaanvraag D&A

D&A is een van de drie onderdelen in de Innovatiedriehoek. In vorige IC-vergaderingen zijn al aanvragen gedaan om D&A-capaciteit op te bouwen voor het ondersteunen van IA-projecten. De huidige aanvraag betreft het uitbreidingsplan voor het organisatieonderdeel. Dit plan is opgesteld naar aanleiding van het door de RvB goedgekeurde instelplan. Het vergroten van de capaciteit van D&A maakt het mogelijk om meer IA-activiteiten te ondersteunen.

De tabel 1 geeft een overzicht van de budgetaanvraag voor 2016 en tabel 2 de link naar relevante secties in de routekaart.

**Tabel 1: Toelichting budgetaanvraag D&A**

**Verandergebied: 3**

	2016	2017	2018	2019	2020	Betreft
Personeel - intern	<b>10,6 mln.</b>	<i>pm</i>	<i>pm</i>	<i>pm</i>	<i>Pm</i>	Uitbreidingsplan D&A n.a.v. instelplan
P (kosten per FTE) <sup>5</sup>	<b>92.500</b>					
Q (FTE)	<b>115</b>					
Personeel - extern	<b>16,9 mln.</b>	<i>pm</i>	<i>pm</i>	<i>pm</i>	<i>Pm</i>	
P (uurtarief)	<b>162</b>					
Q (FTE)	<b>65</b>					
Subtotaal	<b>27,5 mln.</b>	<i>pm</i>	<i>pm</i>	<i>pm</i>	<i>Pm</i>	
Reeds gefinancierd	<b>15,7 mln.</b>					
<b>Totaal aanvraag</b>	<b>€11,8 mln.</b>	<i>pm</i>	<i>pm</i>	<i>pm</i>	<i>pm</i>	

**Tabel 2: Link naar routekaart activiteiten**

	Hoofd- of plandocument	Paragraaf	Inhoud
Beschrijving van (bijdrage aan) veranderopgave	• Hoofddocument	• H3 (begin en 3.2, 3.3 en 3.4)	• Rol D&A in realiseren van verandering IGT, moderne interactie, en de leidende principes
	• Hoofddocument	• 3.5.1.	• Governance Innovatiedriehoek
	• Hoofddocument	• 4.3	• Aanpak werving van mensen met kennis en kunde in lijn met IA • Werkwijze Broedkamer en beschrijving pijplijn • Beschrijving producten die D&A produceert • Beschrijving belangrijkste activiteiten (datamanagement, ontwikkeling datafundamenten, etc.)
Projecten in huidig IA portfolio	• Plandocument	• 10.2, figuur 6	• Het aantal IA projecten per Verandergebied
	• Plandocument	• 10.2, Tabel 18	• Overzicht projecten in het IA portfolio met Verandergebied, status en naam directeur
Activiteiten (4M / 3K / 3J)	• Plandocument	• H9, tabel 8	• Overzicht (nieuwe) activiteiten D&A komende 4 maanden / 3 kwartaal / 3 jaar

<sup>5</sup> Berekend op basis van totale aanvraag en genoemde FTEs (gemiddelde)

	<b>Hoofd- of plandocument</b>	<b>Paragraaf</b>	<b>Inhoud</b>
[budgetoverzicht; waar wordt het budget voor gebruikt?]	• Plandocument	• 10.1.4, tabel 16	• Overzicht van hoeveel D&A capaciteit IA projecten gebruiken ( <i>informatie pm</i> )
	• Plandocument	• 10.1.4., tabel 17	• Overzicht verwachte benodigde capaciteit D&A van nieuwe IA projecten in de pijplijn ( <i>informatie pm</i> )

### **Impactanalyse investeringsaanvraag**

De aangevraagde middelen voor D&A worden (naast management en staf) aangewend voor:

1. Analytics, zoals het ontwikkelen van datafundamenten, dashboards en nieuwe concepten en ideeën
2. Projecten en programma's, waaronder risicomodel IH Niet Winst, risico model IH Winst, Dynamisch monitoren & Debiteureninzicht, risicomodel OB Negatief, OB Carrousel fraude, Early Warning System
3. Productie en beheer van in gebruik genomen producten

## 1.2. Budgetaanvraag IO

Als deel van de Innovatiedriehoek ondersteunt Implementatie Ondersteuning (IO) het implementatieproces van IA-projecten. Recentelijk is IO officieel ingesteld en is besloten dat het verantwoordelijk wordt voor de "end-to-end" ondersteuning van implementaties binnen Belastingen en Toeslagen. In deze aanvraag staat de prognose van de budgetaanvraag voor het tweede halfjaar van 2016. Per project zijn de kosten opgenomen die op dit moment bekend zijn; omdat diverse projecten nog in de impactbepalings- en planfase zijn, is nog geen totaal budgetoverzicht beschikbaar.

De tabel 4 geeft een overzicht van de budgetaanvraag voor 2016 en tabel 4 de link naar relevante secties in de routekaart.

**Tabel 3: Toelichting budgetaanvraag IO**  
Verandergebied: 2

	2016	2017	2018	2019	2020 e.v.	Betreft
Personeel – project specifiek	<b>1,2 mln.</b>	<i>pm</i>	<i>pm</i>	<i>pm</i>	<i>pm</i>	(Externe) inhuur ter ondersteuning implementatie IA-projecten
P (€ per uur)	<b>171</b>					
Q (# uren)	<b>7480</b>					
Opbouw IO	<b>0,8 mln.</b>	<i>pm</i>	<i>pm</i>	<i>pm</i>	<i>pm</i>	Opbouw IO
IO personeel	<b>0,25</b>					
IO support	<b>0,27</b>					
IO kernteam	<b>0,17</b>					
IO opbouw mdw dagen	<b>0,02</b>					
IO opbouw kernteam	<b>0,01</b>					
IO algemeen opbouw	<b>0,05</b>					
<b>Totaal</b>	<b>2,0 mln.</b>	<i>pm</i>	<i>pm</i>	<i>pm</i>	<i>pm</i>	

**Tabel 4: Link naar routekaart activiteiten**

	Hoofd- of plandocument	Paragraaf	Inhoud
Beschrijving van (bijdrage aan) veranderopgave	• Hoofddocument	• 3.5.1.	• Governance Innovatiedriehoek
Projecten in huidig IA portfolio	• Plandocument	• 10.2, figuur 13	• Fase van de IA projecten
	• Plandocument	• 10.2, Tabel 18	• Overzicht projecten in het IA portfolio met Verandergebied, status en naam directeur
Activiteiten (4M / 3K / 3J)	• Plandocument	• 8.1 en 8.2	• Activiteiten per organisatieonderdeel met implementatie behoefte (BPM, expertcentrum internationaal, etc.)
[budgetoverzicht; waar wordt het	• Plandocument	• 10.1.4, tabel 16	• Overzicht van hoeveel IO capaciteit IA projecten gebruiken ( <i>informatie pm</i> )

	Hoofd- of plandocument	Paragraaf	Inhoud
<i>budget voor gebruikt?]</i>	• Plandocument	• 10.1.4., tabel 17	• Overzicht verwachte benodigde capaciteit IO van nieuwe IA projecten in de pijplijn ( <i>informatie pm</i> )

### Impactanalyse investeringsaanvraag

De aangevraagde middelen voor IO worden (naast management en staf) aangewend om:

1. Innovaties te implementeren in de business, waaronder nieuw ontwikkelde risicomodellen voor carrouselfraude, het Early Warning System voor dreigende faillissementen en voortgaande ontwikkeling van Dynamisch monitoren/Debiteureninzicht.
2. Impactbepalingen op te stellen ten behoeve van besluitvorming in de PIPP. De impactbepalingen van IO vormen samen met de evaluaties van pilots en de business cases de basis waarop de PIPP beslist of innovaties geïmplementeerd worden. Dit is een essentiële voorwaarde voor een goede prioritering van projecten.
3. Daarnaast draagt IO bij en werkt IO in 2016 aan:
  - a. De voortgang in opbouw van het innovatieportfolio: IO werkt via de impactbepalingen (ook voor organisatieontwikkeling in het kader van de IA, denk aan TOM-implementaties) nauw samen met ORIA en met het Projectbureau IA in een effectieve samenwerking aan een gestructureerde aanpak van innovaties.
  - b. Tempo uitstroom: de te implementeren trajecten dragen bij aan de match/fte-reductie van innovaties en het vertrek van medewerkers in het kader van de vrijwillige uitstroomregeling.
  - c. De (door)ontwikkeling van de IO methodiek (die ook beschikbaar is voor andere dan IA-implementaties).
  - d. De opbouw en professionalisering van IO.

### 1.3. Budgetaanvraag IV-accent

De tabel 5 geeft een overzicht van de budgetaanvraag voor 2016 en tabel 6 de link naar relevante secties in de routekaart. Uiterlijk begin 2017 verwacht de Belastingdienst een vervolgaanvraag voor IV-accent in te dienen voor de jaren 2017 en verder dat past binnen de beschikbare kaders van de IA.

**Tabel 5: Toelichting budgetaanvraag IV-accent**  
Verandergebied: 3

	2016	2017	2018	2019	2020	Betreft
Personeel	4,7 mln.	pm	pm	pm	pm	Bijdrage IV-accent aan vernieuwings-trajecten
Materiele uitgaven	4,7 mln.	pm	pm	pm	pm	
<b>Totaal</b>	<b>€ 9,3 mln.</b>	pm	pm	pm	pm	

**Tabel 6: Link met routekaart activiteiten**

	Hoofd- of plandocument	Paragraaf	Inhoud
Beschrijving van (bijdrage aan) veranderopgave	• Hoofddocument	• 3.5.1.	• Governance Innovatiedriehoek
	• Hoofddocument	• 4.5	• Korte beschrijving IV-accent
Projecten in huidig IA portfolio	• Plandocument	• 10.2, Tabel 18	• Overzicht projecten in het IA portfolio met Verandergebied, status en naam directeur
Activiteiten (4M / 3K / 3J)	• Plandocument	• 8.3, Tabel 3	• Activiteiten waar IV-Accent nodig is (ontwikkeling EWS)
[budgetoverzicht; waar wordt het budget voor gebruikt?]	• Plandocument	• 10.1.4, tabel 16	• Overzicht van hoeveel IV-Accent capaciteit IA projecten gebruiken (informatie pm)
	• Plandocument	• 10.1.4., tabel 17	• Overzicht verwachte benodigde capaciteit IV-Accent van nieuwe IA projecten in de pijplijn (informatie pm)

### Impactanalyse investeringsaanvraag

De aangevraagde middelen voor IV-accent worden (naast management en staf) aangewend om:

1. IV-voorzieningen te realiseren voor verandergebied 1, interactie, waaronder IV voor Betalingsregelingen (Risico informatie naar BelTel personeel)
2. IV-voorzieningen te realiseren voor verandergebied 2, Toezicht en Inning, waaronder Dynamisch Monitoren 2.0, datafundament Inning 2.5 en EWS.
3. IV-voorzieningen te realiseren voor verandergebied 3, zoals de Analytics behoeftes van D&A , waaronder het platform en de tooling
4. IV-voorzieningen te realiseren voor verandergebied 4, zoals ondersteuning bij SBO



5. Overige activiteiten, waaronder ondersteuning van SharePoint tooling die o.a. wordt ingezet in het programma management en een pilot bij GO.

#### 1.4. Budgetaanvraag Modernisering IV-landschap

Naast de functie die IV-accnt vervult in het ontwikkelen van de IA-projecten, wordt er geïnvesteerd in het moderniseren van het bestaande IV-landschap. Het doel hiervan is om de IV-organisatie te moderniseren, zodat het flexibel genoeg is om snel te kunnen schakelen bij een veranderende vraag van buitenaf. Deze investeringen zijn ter ontwikkeling van een wendbare IV-organisatie die de beheersing en continuïteit van de transactieverwerking kan waarborgen. Hiermee draagt deze budgetaanvraag bij aan het beter inspelen op de verwachtingen van burgers en bedrijven. Het doel van het programma Modernisering is primair gericht op het verhogen van de robuustheid en daarmee de flexibiliteit van het ICT landschap.

Tabel 7 geeft een overzicht van de budgetaanvraag (2016), de daarbij horende onderbouwing en het vooruitzicht voor de komende jaren (2017 e.v.). Tabel 8 beschrijft de link met relevante secties in de routekaart.

**Tabel 7: Toelichting budgetaanvraag Modernisering IV-landschap**  
Verandergebied: 5

	2016	2017	2018	2019	2020 e.v.	Betreft
Detavast	1,8	3,4	1,3	-	-	
Building blocks	2,9	8,2	4,8	-	-	
Geautomatiseerd testen	0,6	1,9	-	-	-	Investerings in IV-systemen ter verhoging van de technische waarde.
Innen op aangifte plateau 1	2,5	5,5	-	-	-	
Vernieuwing transactie-systemen	1,3	1,3	-	-	-	
<b>Totaal</b>	<b>9,1 mln.</b>	<b>20,3 mln.</b>	<b>6,1 mln.</b>	-	-	

**Tabel 8: Link naar routekaart activiteiten**

	Hoofd- of plandocument	Paragraaf	Inhoud
Beschrijving van (bijdrage aan) veranderopgave	• Hoofddocument	• 3.5.2	• Nut wendbaarder IV-landschap voor massale processen
	• Hoofddocument	• 4.5	• Beschrijving integrale planning voor en gewenste staat van modernisering IV landschap
	• Plandocument	• 10.1.3, tabel 14	• Tijdsverdeling in IT systemen: nieuwe systemen versus legacy systemen
Projecten in huidig IA portfolio	• Plandocument	• 10.2, Tabel 18	• Overzicht projecten in het IA portfolio met Verandergebied, status en naam directeur

	<b>Hoofd- of plandocument</b>	<b>Paragraaf</b>	<b>Inhoud</b>
	• Plandocument	• 10.2, Tabel 19	• Informatie over project 5.02 Modernisering IV landschap
Activiteiten (4M / 3K / 3J)	• Plandocument	• H9, Tabel 10	• Overzicht (nieuwe) activiteiten IV organisatie komende 4 maanden / 3 kwartaal / 3 jaar
[budgetoverzicht; waar wordt het budget voor gebruikt?]	• Plandocument	• 10.1.4, tabel 16	• Overzicht van hoeveel 'overig' budget IA projecten gebruiken. Onder 'overig' valt regulier IV budget. ( <i>informatie pm</i> )
	• Plandocument	• 10.1.4., tabel 17	• Overzicht verwacht benodigd 'overig' budget voor nieuwe IA projecten in de pijplijn. Onder 'overig' valt regulier IV budget. ( <i>informatie pm</i> )

### **Impactanalyse investeringsaanvraag**

De aangevraagde middelen voor Modernisering IV-landschap worden (naast management en staf) aangewend om:

1. IV-voorzieningen te vereenvoudigen en de vernieuwen
2. Het bestaande IV-landschap te rationaliseren, het wegwerken van achterstallig onderhoud waardoor de technische waarde van software en hardware verbetert en het makkelijker te onderhouden worden.
3. Beter – en up-to-date – inzicht te creëren in het applicatie landschap, infrastructuur en benodigde activiteiten om het landschap technologisch in conditie te houden

## 1.5. Budgetaanvraag PMO

Het Investeringsagenda-programma is een veelomvattend verandertraject. Het programma management (PMO) overziet en die erop toeziet dat de verschillende initiatieven op elkaar worden afgestemd. Dit programmamanagement is in de laatste maanden verder aangevuld. De huidige budgetaanvraag beslaat de ondersteuning van Oliver Wyman in Q1, de Oliver Wyman ondersteuning in de transitiefase, de business case expertise groep, een flexibele tijdelijke inzet voor het Projectbureau IA en een TOM facilitator.

De tabel 9 geeft een overzicht van de budgetaanvraag voor 2016 en tabel 10 de link naar relevante secties in de routekaart.

**Tabel 9: Toelichting budgetaanvraag PMO-ondersteuning**  
Verandergebied: 6

	2016	2017	2018	2019	2020	Betreft	
Oliver Wyman Q1	<b>6,8 mln.</b>	-	-	-	-		
Structurele PMO	<b>1,1</b>	-	-	-	-		
Opbouw Projectbureau	<b>0,8</b>	-	-	-	-		
Finance en HR	<b>0,4</b>	-	-	-	-		
Operationele Mgmt. Informatie (MI)	<b>0,8</b>	-	-	-	-	Externe ondersteuning van verschillende componenten van het programma	
Regie	<b>0,7</b>	-	-	-	-		
D&A planning	<b>0,4</b>	-	-	-	-		
Data mgmt. visie	<b>0,7</b>	-	-	-	-		
Operationeel model IV-accent	<b>0,4</b>	-	-	-	-		
IV plan en organisatie	<b>0,7</b>	-	-	-	-		
TOM fase 2	<b>0,7</b>	-	-	-	-		
Oliver Wyman - overig	<b>1,5 mln.</b>	-	-	-	-		
Doorontwikkeling TOM	<b>0,5</b>	-	-	-	-		Externe ondersteuning voor TOM en werkgroep IA
Ondersteuning werkgroep IA & Programma mgmt.	<b>1,0</b>	-	-	-	-		
Overige externe ondersteuning	<b>0,7 mln.</b>	<b>0,6 mln.</b>					
Ontwikkeling TOM	<b>0,1</b>	<i>pm</i>				Facilitator TOM	
Business case expertise groep	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>				Max. 5 FTE voor ~6 maanden	
Flexibele consultants en controllers Projectbureau	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>				Max. 5 FTE voor ~6 maanden	
Overige externe inhuur	<i>pm</i>	<i>pm</i>				Nog te bepalen. Bijvoorbeeld expertise voor effectmeting	
Eigen personeel	<b>0</b>	<i>pm</i>				Eigen personeel programma management.	

	2016	2017	2018	2019	2020	Betreft
<b>Totaal</b>	<b>9,0 mln. 0,6 mln.</b>					

**Tabel 10: Link met routekaart activiteiten**

	Hoofd- of plandocument	Paragraaf	Inhoud
Beschrijving van (bijdrage aan) veranderopgave	• Hoofddocument	• 3.5.4.	• Toelichting proces van ontwikkeling en verdere detaillering Toekomstbestendig Ordeningsmodel
	• Hoofddocument	• 5.2	• Rol Projectbureau in pijplijn proces
	• Hoofddocument	• 6.1	• Activiteiten van Projectbureau en Programmamangement en voortgang opzetten projectbeheersing
	• Plandocument	• 11.2	• Toelichting monitoring en control Projectbureau
Projecten in huidig IA portfolio	• Plandocument	• 10.2, Tabel 18	• Overzicht projecten in het IA portfolio met Verandergebied, status en naam directeur
Activiteiten (4M / 3K / 3J)	Plandocument	• 8.5, tabel 5	• Toekomstbestendig Ordeningsmodel activiteitenkalender (4 maanden / 3 kwartaal / 3 jaar)
	Plandocument	• 11.1, tabel 21	• Programmamangement activiteitenkalender (4 maanden / 3 kwartaal / 3 jaar)
[budgetoverzicht; waar wordt het budget voor gebruikt?]	• Plandocument	• 10.1.4, tabel 16	• Overzicht van hoeveel 'overig' budget IA projecten gebruiken. Onder 'overig' valt PMO ( <i>informatie pm</i> ).
	• Plandocument	• 10.1.4., tabel 17	• Overzicht verwacht benodigd 'overig' budget voor nieuwe IA projecten in de pijplijn. Onder 'overig' valt PMO ( <i>informatie pm</i> ).

## 2. Bijlage: link projecten, activiteiten en doelen

De budgetaanvraag zoals deze voor ligt heeft betrekking op alle projecten waar de Innovatiedriehoek een bijdrage aanlevert (✓ in Tabel 11), met een aantal uitzonderingen waar al budget voor verstrekt is (e.g. TOP-suite). Naast de bijdrage van de Innovatiedriehoek aan een groot aantal projecten in het IA portfolio, ondernemen de onderdelen een aantal activiteiten die IA-gerelateerd zijn. Denk hierbij aan het ontwikkelen van datafundamenten, beheer en productie van systemen en modellen, ontwikkelen van concepten en ideeën (pre-pilots), activiteiten zoals LWB, en KOS en ondersteuning van organisatie veranderingen bij bijvoorbeeld CAP en GO.

De uitgaven voor het PMO zijn programma management kosten en zodanig niet toe te wijzen aan individuele projecten. De aanvraag voor Modernisering IV landschap heeft betrekking op meerdere projecten binnen dit programma. Echter, dit programma staat als één IA-project op de portfolio lijst.

**Tabel 11: link IA projecten, bijdrage innovatiedriehoek, baten en doelen**

VG	Project	Bijdrage Innovatiedriehoek			Baten en doelen (ex ante) <i>Op basis van batenvalidatie (bandbreedtes in 2020) aangevuld met informatie uit voortgangsgesprekken en rapportages</i>		
		D&A	IV'	IO	Werkpakketreductie (FTE)	Verkleining nalevingstekort (mln euros)	DoS
1	Risico informatie beschikbaar voor BelTel personeel <sup>6</sup>	✓	✓	✓	1 - 1' (Alleen BelTel LIC heeft ook baten)	n.v.t.	Beter Goedkoper
1	Belastingbetaler toegang tot debiteureninformatie op MijnBD	✓	✓	✓	105 - 130	n.v.t.	Beter Goedkoper
1	Digitaal bezwaar via MijnBD				pm	n.v.t.	Beter
1	AIG op MijnBD ter vervanging IB60				pm	n.v.t.	Beter Goedkoper
1	Verzenden en ontvangen van elektronische berichten via Mijnoverheid.nl				pm <sup>8</sup>	n.v.t.	Beter Goedkoper
1	Ontwikkel app voor burgers welke nieuwe berichten laat zien in Berichtenbox op MijnBD	Geannuleerd					
1	Update externe website				pm	n.v.t.	Beter
1	Pilot Top 100 klantendiensten in GO met klantinzicht: verkenning interactiestrategie GO		✓		pm	n.v.t.	Beter
1	Individuele berichten naar Berichtenbox				n.v.t.	n.v.t.	Beter
1	Natuurlijke Dialoog				Pm	n.v.t.	Beter Goedkoper
1	Betalen met iDeal				Pm	n.v.t.	Beter
1	Multi kanaal mededelen				6,6 - 9,9	n.v.t.	Beter Goedkoper
1	Telefonische Incasso	Geannuleerd					

<sup>6</sup> Ook bekend onder de projectnaam betalingsregelingen

<sup>7</sup> Het werkpakket bij het LIC wordt ook gereduceerd, dit is meegenomen in MKB Klein naar LIC

<sup>8</sup> Voor Elektronisch berichten verkeer worden wel baten verwacht, maar dat gaat met name om poststromen.

2	Debiteureninzicht naar invorderingspersoneel <sup>9</sup>	✓	✓	✓	50,8 – 62 (Alleen MKB Voor LIC, zie verplaatsing MKB klein)	6,1 – 16,8 (Alleen MKB DM 1.0; LIC DM 1.0: pm, DM 2.0: pm)	Beter Goedkoper
2	Debiteureninzicht naar deurwaarders	✓	✓	✓	Berekend in visie deurwaarderij	n.v.t.	Goedkoper
2	Debiteureninzicht naar toezichtstaf	✓	✓	✓	pm	n.v.t.	Goedkoper
2	Vervanging Top Suite		✓	✓	Pm	n.v.t.	Beter Goedkoper
2	Verplaatsing MKB klein naar LIC (Fase 3)				182 - 220 <sup>10</sup>	n.v.t.	Goedkoper
2	Implementatie risicoprofilering IH Niet Winst binnen PDB	✓	✓	✓	0	5,6 – 19,6 <sup>11</sup>	Beter
2	Pilot BTW-carrouselfraude binnen MKB	✓	✓	✓	Pm	11 – 20	Beter
2	Pilot risicoprofilering OB-negatief binnen MKB	✓	✓	✓	21,6 – 26	21,9 – 31,2	Beter Goedkoper
2	Pilot risicoprofilering IH-Winst binnen MKB	✓	✓	✓	Pm	pm	Beter
2	Pilot Early Warning System (EWS) voor financiële problemen (MKB + GO)	✓	✓	✓	Pm	62,4 – 93,6	Beter
2	Visie Deurwaarderij 2020		✓	✓	198 – 241 <sup>12</sup>	n.v.t.	Beter Goedkoper Meer in controle
2	Pilot VIA voor winstaangifte		✓		pm	pm	Beter Goedkoper
2	Bouwblok werkstroombesturing (BPM) Toeslagen		✓		64,4 – 92	n.v.t.	Beter Goedkoper Meer in controle
2	Digitalisering Notariële informatie (DNI)				55 – 75	30 – 90	Goedkoper Beter
2	Debiteureninzicht naar Buitenland	✓	✓	✓	pm	pm	Goedkoper
3	Verbeteringen aan huidige dataomgeving	✓	✓		n.v.t.	n.v.t.	Meer in controle
3	Datafundament Toeslagen				Pm	Pm	Beter Meer in controle
4	Bekostigingsmodel de Jong & De Kubus de Jong				n.v.t.	n.v.t.	Meer in controle
4	Herstructureren SBO-landschap		✓		Pm	n.v.t.	Meer in controle
<b>5</b>	<b>Modernisering IV landschap</b>				<b>Pm</b>	<b>n.v.t.</b>	<b>Meer in controle</b>
5	Digitaal archief				Pm	n.v.t.	Goedkoper
5	Robuust betalingsverkeer				Pm	Pm	Goedkoper Meer in controle
5	Uitstel Bezwaar massaal proces				Pm	n.v.t.	Goedkoper Beter
5	Scripting				Pm	n.v.t.	Goedkoper
5	Niet uitbetalen bij status VOW				n.v.t.	Pm	Beter
5	Automatische Incasso Betalingsregelingen				Pm	pm	Beter Goedkoper

<sup>9</sup> Bevat Debiteureninzicht, Dynamisch Monitoren 1.0 en Dynamisch Monitoren 2.0. Baten voor DI gevalideerd, baten voor DM 1.0 alleen MKB opgenomen, baten voor DM 2.0 niet mee genomen (wel verwacht)

<sup>10</sup> Bevat de baten voor DM / DI naar invorderings personeel, MKB Klein naar LIC, een een deel scripting

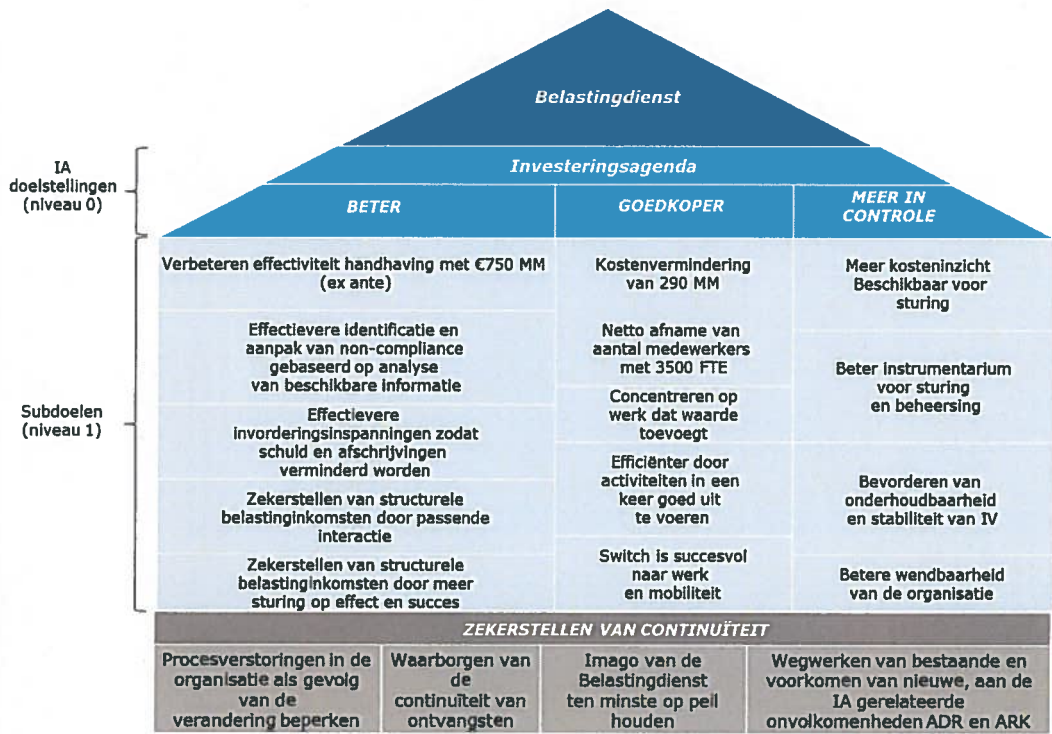
<sup>11</sup> Ex ante schatting recentelijk afgerond, per 19/10/2016 nog niet opgenomen in routekaart

<sup>12</sup> Bevat baten voor visie deurwaarderij, Debiteureninzicht naar deurwaarders en MKB klein (werkpakket reductie deurwaarders)



5	Afschaffen 1e handmatige aangifte OB				8,2	n.v.t.	Goedkoper
5	Verplicht digitaal suppleren OB				Pm	n.v.t.	Meer in control Goedkoper

**Figuur 2: Definitie van Succes (DoS)**



## Memo budgetaanvraag IC

**Verandergebied:** Informatiegestuurd Toezicht en Inning

**Onderwerp:** Budgetaanvraag Data & Analytics

**Contactpersoon:**

### Aanvraag Budget

Begin februari is door de Directeur-Generaal Belastingdienst het *Organisatiebesluit oprichting Data en Analytics* ondertekend. Hiermee is Data & Analytics (D&A) als organisatieonderdeel van de Belastingdienst opgericht. D&A zal een aanzienlijke bijdrage leveren bij het optimaal gebruiken van de informatie die tot onze beschikking is. Deze optimalisatie leidt en zal in de toekomst verder leiden tot een verhoging van de compliance, een reductie van het nalevingstekort en een kostenreductie van het uitvoeringsapparaat.

Doel van D&A is om op basis van "toepassing van nieuwe analytics technieken" innovaties naar de operatie te brengen. De innovaties zijn gericht op het vergroten van de efficiëntie van de uitvoering en het verhogen van de belastingopbrengsten. Daarnaast is de ambitie dat D&A een duurzame motor van informatie gedreven innovatie vormt voor de Belastingdienst.

Om dit te bereiken is een organisatorische uitbreiding nodig waarbij D&A groeit naar een doelcapaciteit van circa 235 fte eigen personeel in 2019. Om in de tussenliggende jaren te kunnen voldoen aan de verwachtingen is er aanvullende capaciteit gewenst voor het ontwikkelen van innovaties en datafundamenten en het in beheer nemen van deze producten. De verwachte groei van het eigen personeel is voor de periode 2016 tot en met 2019 is inzichtelijk gemaakt in onderstaande tabel.

Uitgaven en financiering - meerjarig	2016	2017	2018	2019 e.v.
Personele uitgaven - Eigen personeel*	8.904.622	pm	pm	pm
Gemiddelde bezetting eigen personeel (in fte)	110	178	224	235
Personele uitgaven - Inhuur externen	18.627.154	pm	pm	pm
<b>Totale uitgaven</b>	<b>27.531.776</b>	<b>pm</b>	<b>pm</b>	<b>pm</b>
Reeds geclaimd				
Structureel budgetkader**	4.595.194	4.595.194	4.595.194	4.595.194
IA - Data en Analytics: Instroom DM	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
IA - Externe Inhuur DM	8.000.000	5.000.000	3.000.000	3.000.000
Werving 50 datawetenschappers	1.250.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
<b>Claim middels deze aanvraag***</b>	<b>-11.750.000</b>	<b>pm</b>	<b>pm</b>	<b>pm</b>

\*Inclusief overige personeelskosten

\*\*Betreft het budget gekoppeld aan de afdeling BI&A

\*\*\* In afgeronde bedragen

Deze aanvraag heeft betrekking op het 2016. In de komende maanden zullen de prognoses voor komende jaren worden uitgewerkt en voorgelegd.

## Aannames

- In de budgetaanvraag is geen rekening gehouden met ontwikkelingen op het gebied van internationale gegevensuitwisseling, opendata en de visie/ambitie van de Belastingdienst op het gebied van datamanagement.
- De personele uitgaven zijn inclusief de verwachte uitgaven voor overige personeelskosten.
- Het structureel budgetkader is berekend op basis van de medewerkers BI&A die zijn overgegaan van Belastingen naar D&A. Hierbij is de middelloonsom gehanteerd.
- De deels gerealiseerde en verwachte uitgaven voor inhuur externen is berekend op basis van een uurtarief van EUR 146 incl. BTW.

## PxO onderbouwing

### *Eigen personeel*

De verwachte ontwikkeling van het eigen personeel (in fte, per einde van betreffende jaar) is als volgt:

Familie	2016	2017	2018	2019
Totaal Sturing	12	15	17	17
Totaal Staf	9,2	8	8	8
Totaal Uitvoering Intern	123,5	190	210	210
<b>Totaal Generaal</b>	<b>144,7</b>	<b>213</b>	<b>235</b>	<b>235</b>

Op basis van de middelloonsom leidt dit voor 2016 tot de volgende verwachte uitgaven (exclusief overige personeelskosten):

Afdeling	fte-jaareinde	Uitgaven
Analytics	58,5	3.440.403
Productie	57,9	2.533.027
Projecten & Programma's	8,9	562.458
Analytics office	6,0	498.754
Operations office	12,5	569.939
Directie	1,0	138.617
<b>Eindtotaal</b>	<b>144,7</b>	<b>7.743.198</b>

De overige personeelskosten zijn circa 15% van de directe loonkosten (per saldo EUR 1,15 mln.). Dit is relatief hoog en wordt veroorzaakt door specifieke (noodzakelijke) analytics opleidingen en ander stimuleringsbeleid waarmee we de schaarse analytics en data science resources proberen te behouden voor de Belastingdienst.

### *Externe inhuur*

De verwachte uitgaven van externe inhuur is gebaseerd op een tarief van EUR 146 vermenigvuldigd met de gewenste capaciteit (op basis van 1.600 uur per jaar). De totale verwachte gemiddelde inzet voor 2016 is 77 fte. Dit komt neer op een bedrag van EUR 18,6 mln. D&A streeft ernaar om de inzet van externe inhuur te verlagen door werkzaamheden over te dragen aan (deels nieuw te werven) eigen personeel. Dit traject

### Risico's budgetuitputting

- Krapte op de arbeidsmarkt kan leiden tot een minder snelle groei van het eigen personeel. Om de gewenste capaciteit te behouden kan dit leiden tot een (tijdelijk) hoger aantal externe inhuur.
- Door de groeiende vraag naar informatieproducten bestaat het risico op versnelde budgetuitputting.
- Aangezien de vraag naar ontwikkel- en beheercapaciteit groot is, is het risico aanwezig dat de uurtarieven zullen stijgen.

### Bijdrage aan doel investeringsagenda

D&A ontwikkelt, exploiteert en beheert alle benodigde datafundamenten, voorziet de toezichtprocessen van nieuwe selectiesystemen en informatiedashboards en ontwikkelt producten voor een duurzame verbetering van de klant-interactie, administratieve processen, sturing, verantwoording en effectmeting.

D&A levert informatie die nodig is voor de vormgeving van *moderne interactie met burgers en bedrijven*, voor *informatie-gestuurd toezicht en informatie-gestuurde invordering* als voor *sturing, verantwoording en effectmeting*.

D&A zorgt er ook voor dat het innovatieve vermogen op peil blijft door het ontwikkelen van nieuwe producten en concepten om daarmee de vernieuwing binnen genoemde verandergebieden te stimuleren.

De opbrengsten van de door D&A ontwikkelde producten zijn afhankelijk van meerdere factoren. Deze factoren liggen deels binnen (kwaliteit van de producten, beheer & onderhoud), maar vooral ook buiten de invloedssfeer van D&A (bijvoorbeeld de intensiteit van gebruik na implementatie). Daarom is ervoor gekozen om geen kwantitatieve baten in deze toelichting op te nemen.

## **Context**

### Kernpunten

De capaciteit van D&A wordt (naast management/staf) als volgt besteed:

- Analytics
  - o Ontwikkeling van datafundamenten
  - o Ontwikkeling van dashboards
  - o Ontwikkeling van nieuwe concepten (Conceptlab)
- Projecten & Programma's

De voornaamste projecten & programma's zijn:

  - o Risicomodel IH Niet winst
  - o Risicomodel IH Winst
  - o Dynamisch monitoren & Debiteureninzicht
  - o Risicomodel OB Negatief
  - o Carrousel fraude
  - o Early Warning System faillissementen
- Productie & Beheer van in gebruik genomen producten

**Memo budgetaanvraag IC****Verandergebied: 2****Onderwerp: Implementatie****Contactpersoon:** **Implementatie ondersteuning**

IO, een nieuwe overkoepelende functie binnen Belastingen en Toeslagen, is begin juli opgericht. IO heeft zich daarbij gepresenteerd bij Raad van Bestuur, DG, Staatssecretaris en bij het Investment Committee van 20 mei jongstleden.

IO wordt verantwoordelijk voor de "end-to-end" begeleiding van implementaties van de door PIPP geaccordeerde innovaties uit de investeringsagenda binnen Belastingen en Toeslagen: van effectieve voorbereiding en planning (werkend maken), via een goede landing op de werkvloer (werkend hebben) tot en met de blijvende toepassing van het geïmplementeerde product of proces (werkend houden). IO levert de benodigde producten en diensten die de operatie ondersteunen: centraal staan de integrale impactbepaling en plan van aanpak voor implementatie. Mensen maken het verschil: veranderingen kunnen alleen succesvol in praktijk worden gebracht als de implementaties door de operatie ("je doet het zelf"... ) in optimale samenwerking worden uitgevoerd met IO (... "maar niet alleen"). IO vormt, naast Data & Analytics (D&A) en IV accent, één van de pijlers van de Innovatiedriehoek die de realisatie ondersteunt van de in de investeringsagenda beschreven visie en doelen van de Belastingdienst. Voor optimale ondersteuning is nauwe en goede samenwerking in de innovatiedriehoek cruciaal. D&A, IO en IV-accent opereren in de kolommen van respectievelijk de CFO, COO en CIO. Zij vervullen daarin elk hun eigen rol bij de realisatie van de Investeringsagenda. Ze maken afspraken en leggen verantwoording binnen hun kolom. Tegelijkertijd doen ze hun werk in nauwe onderlinge samenwerking waarbij ze een open relatie met de operatie onderhouden.

In deze aanvraag staat de prognose van de budgetaanvraag voor het tweede halfjaar van 2016.

Hierbij zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Het aangevraagde budget is gebaseerd op een prognose voor de periode 1 juli tot en met 31 december 2016.
- Per project zijn de kosten opgenomen die op moment van deze aanvraag bekend zijn. Dat zijn vooral kosten die we maken om de impact te bepalen en in de implementatie voor te bereiden; in de impactbepaling zelf worden de implementatiekosten begroot en verder uitgewerkt in het plan van aanpak. ; omdat diverse projecten nog in de impactbepalings- en planfase zijn, is nog geen totaal budgetoverzicht beschikbaar. Naar verwachting zullen deze kosten uiteindelijk via het projectenbureau in de factsheets voor het investment committee opgenomen worden. Dat is voor het Vervanging TOP suite al gebeurd: eerder dit jaar (in maart) is gezamenlijk met IV-accent een budgetaanvraag (via een factsheet) bij het investment committee ingediend en geaccordeerd; deze bedragen zijn dan ook niet op dit overzicht opgenomen.



- De kosten per project betreffen externe inhuur die gericht in projecten wordt ingezet; andere kosten worden specifiek benoemd. De externe inhuur is becijferd tegen het voor de betreffende consultant(s) bekende tarief; voor projecten waar de precieze inzet van externe expertise nog niet bekend is, is inzet uitgegaan van gemiddelde tarieven.
- Per project is in de bijlage bij deze aanvraag een korte toelichting op de inhoud van het project opgenomen.
- De Raad van Bestuur heeft maandag 4 juli ingestemd met oprichting van IO. Op korte termijn zullen snel vacatures worden opengezet, zowel intern als extern. Voor intern geworven medewerkers geldt dat hun overstap naar IO geen extra kosten voor de Belastingdienst met zich meebrengt. Daarnaast zullen ook medewerkers van buiten de Belastingdienst worden aangetrokken. De kosten die deze nieuwe, externe medewerkers die worden aangenomen bij IO betreffen wel direct aan de investeringsagenda gerelateerde extra kosten. Daarom zijn deze kosten wel opgenomen in deze aanvraag. Op basis van de prognose gaat het voor 2016 om gemiddeld naar verwachting 15 FTE uitgaande van de middelloosom van schaal 12 in de het komende half jaar instromen. Hiervoor is een schatting gemaakt.

Omschrijving	2016	2017	2018	2019
Project TOP suite	<i>Akkoord IC</i>			
Project DMDI 1.0 (nazorg)	80.000			
Project DMDI (regiekamer)	296.000			
Project DMDI 2.0	66.000			
Project DI voor deurwaarders IPAD	66.000			
Project DI voor Toezicht	37.000			
Project DI voor buitenland	37.000			
Project OB negatief	74.000			
Project LWB	99.000			
Project IH-niet winst	66.000			
Project OB carrousel	74.000			
Project MDW-OOS	66.000			
EWS	66.000			
KOS	13.200			
Businessanalisten	240.000			
IO personeel	250.000			
IO supportfunctie	272.000			
IO kernteam	168.000			
IO Opbouw medewerkersdagen (4)	15.000			
IO opbouw kernteam (conferenties)	10.000			
IO algemeen opbouw	50.000			
<b>Totaal</b>	<b>2.045.200</b>			

## Aannames

- *Aanname*: externe inhuur tegen gemiddeld tarief van 185 euro incl BTW waar (meer) precieze inhuur (bijvoorbeeld Junior, Medior of Senior) nog niet bekend is

## PxQ onderbouwing

P= prijs

Q = aantal uren

PxQ onderbouwing	Q	P	PxQ 2016	Toelichting
<b>Projecten</b>				
DMDI 1.0	400	200	80.000	
DMDI regiekamer	1600	185	296.000	
DMDI 2.0	400	165	66.000	
DI Ipad	400	165	66.000	
DI Toezichtmedewerkers	200	185	37.000	
DI buitenland	200	185	37.000	
OB negatief	400	185	74.000	
LWB	600	165	99.000	
IH niet winst	400	165	66.000	
OB carrousel	400	185	74.000	
EWS	400	165	66.000	
MDW OOS	400	165	66.000	
KOS	80	165	13.200	
Businessanalisten	1600	150	240.000	
<b>IO opbouw/ medewerkers</b>				
IO personeel	15 (FTE)	S12	250.000	<i>Schatting</i>
IO support	1600	170	272.000	
IO kernteam	800	210	168.000	
IO opbouw mdw dagen			15.000	o.a. 4 dgn x 3.500 per dag
IO opbouw kernteam			10.000	o.a. 4 conf x 2.000 per conf
IO algemeen opbouw			50.000	
<b>Totaal</b>			<b>2.045.200</b>	

## NB:

De uren voor TOP (2016 en 2017) zijn in separate factsheet al voorgelegd aan het investment committee; het committee heeft ermee ingestemd. Het gaat om:

Externe experts: 400.000 (2016) en 300.000 (2017)

Opleidingskosten: 150.000

## Risico's budgetuitputting

Veel projecten, m.u.v. DMDI en DI voor Ipad, zijn nog in de impactbepalingsfase/voorbereiding implementatie en de rol van IO ten opzichte van de business moet zich nog uitkristalliseren. Ook worden de implementatiekosten in deze fase nog bepaald (er worden echter wel kosten gemaakt). Beide ontwikkelingen kunnen consequenties hebben voor het budget, bijvoorbeeld als duidelijk wordt welke kosten wel en niet door IO zullen worden gedragen en als de implementatiekosten in beeld zijn gebracht.

#### Bijdrage aan doel investeringsagenda

IO is onlosmakelijk verbonden met het doel van de investeringsagenda. De investeringsagenda verandert het werk van de medewerkers en het management in de operatie. Het gaat zowel om het aanbod van het werk (meer "altijd raak" posten), als de manier van werken en de ondersteunende ICT-functionaliteiten (applicaties). Op welke schaal een implementatieproject ook plaatsvindt, het zijn de medewerkers en het management die moeten (leren om te) veranderen in de gewenste richting. Daarom is een onderdeel nodig dat implementatie als "core business" heeft. Benefits per project worden vastgesteld door de operatie, in samenspraak met D&A en IV-accent, met support van het Projectenbureau.

#### **Context**

#### ***Kernpunten/toelichting op projecten***

##### **TOP suite**

Vervanging van ondersteunend systeem voor controleprocessen, waarin zowel inhoudelijk eenheid van beleid en uitvoering wordt geborgd als de kwaliteit van uitvoering van de controleprocessen van voorbereiding tot en met vastlegging.

##### **Dynamisch monitoren debiteureninzicht 1.0**

Dynamisch monitoren van verhaalsmogelijkheden door continu na te gaan en in beeld te brengen of een debiteur met oninbare vorderingen beschikt over verhaalsmogelijkheden.

##### **Dynamisch monitoren debiteureninzicht 2.0**

Dynamisch monitoren van verhaalsmogelijkheden door continu na te gaan en in beeld te brengen of een debiteur met actieve vorderingen beschikt over verhaalsmogelijkheden.

##### **Regiekamer inning (MKB)**

Inrichten besturingsmodel voor MKB waarbij werkvoorraad centraal in control is door voorspellen, plannen en verdelen van werkaanbod en bijsturen via monitoring.

##### **Debiteureninzicht voor deurwaarders op Ipad**

Eén debiteureninzicht op gebied van inning; onderweg op de Ipad te raadplegen door deurwaarders.

##### **Debiteureninzicht voor Toezichtmedewerkers**

Debiteureninzicht ook ter beschikking van toezichtmedewerkers van zowel MKB als GO; tevens ter beschikking van inningsmedewerkers bij GO.

**Debiteureninzicht buitenland**

Inzet debiteureninzicht bij de behandeling van verzoeken om bijstand bij invordering aan het buitenland (stap 1 in dit project) en bij de aanpak van verzoeken om bijstand bij invordering aan het buitenland (stap 2 in dit project)

**Project OB-negatief**

- Risicomodel op verzoeken om teruggaaf OB (negatieve aangiften)
- Uniformering

**Project LWB (bezwaar)**

Vervanging GBV voor IH proces (stuurinformatie op bezwaarproces, termijnbewaking en productieplanning).

**Project IH-niet winst**

Gerichte selectie van aangiftes IH niet winst bij Particulieren voor toezicht; wordt per belastingjaar doorontwikkeld.

**Project OB Carrousel**

Risicosignalen voor verbeterde en versnelde signalering van OB Carrouselfraudezaken waardoor deze eerder aangepakt kunnen worden.

**Project EWS (early warning system)**

Vroegtijdige signalering van dreigende betalingsproblemen bij bedrijven waardoor pro-actief adequaat gehandeld kan worden.

**KOS**

Vervanging van het ondersteunende systeem voor schenk- en erfbelastingen; procesversnelling.

**Memo budgetaanvraag IC****Verandergebied: 1 t/m 4****Onderwerp: IV accent****Contactpersoon:** **Introductie**

IV-accent vormt, naast Data & Analytics (D&A) en IO, één van de pijlers van de Innovatiedriehoek die de realisatie ondersteunt van de in de investeringsagenda beschreven visie en doelen van de Belastingdienst. Voor optimale ondersteuning is nauwe en goede samenwerking in de innovatiedriehoek cruciaal. D&A, IO en IV-accent opereren in de kolommen van respectievelijk de CFO, COO en CIO. Zij vervullen daarin elk hun eigen rol bij de realisatie van de Investeringsagenda. Ze maken afspraken en leggen verantwoording binnen hun kolom. Tegelijkertijd doen ze hun werk in nauwe onderlinge samenwerking waarbij ze een open relatie met de operatie onderhouden. De innovatieve driehoek is vanuit de belastingdienst opgesteld om invulling te geven aan de verandergebieden 1 tot en met 4 van de investeringsagenda

De voorziening die IV-accent neer zet is randvoorwaardelijk voor de realisatie van de IA. De diensten en daarmee samenhangende kosten vanuit IV-accent vallen uiteen in een 3-tal soorten: Basis, Push en Pull.

Basis: De "reguliere kosten" als gevolg van de inrichting van IV-accent. Dit zijn alle fte-kosten zoals afgesproken in het instelplan en alle materiële kosten als gevolg van aanschaf platformen en tooling en onderhoudskosten, eventuele uitbreidingen op bestaande inrichting als gevolg van volume toename e.d.

Push: IV-accent maakt een dienst of platform voordat er een business vraag is. IV-accent kan inzichtelijk maken aan welk doel of groep van doelen van de IA dit zal bijdragen, maar kan nog geen concrete baten inzichtelijk maken.

Pull: De business vraagt om een dienst en kan de baten die met deze dienst gerealiseerd gaan worden inzichtelijk maken aan het IC

Voor Pull worden de baten door de business executive inzichtelijk gemaakt. IV-accent kan voor Basis en Push baten alleen kwalitatief inzichtelijk maken: De bijdrage aan de verandergebieden van de IA. Daarbij is de opdracht van IV-accent om snel en wendbaar innovatieve oplossingen aan te bieden aan de business. Dit kan alleen door vooruitlopend op de Pull vraag vanuit de business, de Basis in te richten en pro-actief Push neer te zetten. Zodra de business gebruik gaat maken van een dienst of platform kunnen baten geconcretiseerd worden, immers dit zijn dan Pull trajecten geworden.

IV-accent werkt volledig agile. Vanuit het agile principe worden vaste teams geformeerd die onder aansturing van een product owner de gevraagde diensten en producten kort cyclisch opleveren. Conform het instelplan heeft IV accent gepland om in 2016 een omvang te bereiken van 162 fte. Waarbij een verdere doorgroei naar 250 fte in de komende jaren is gepland

**IV-accent (kas/verplichtingen)**

Door het meermaals uitstellen van de IV-aanvraag op IA geld, zijn we als IV in de situatie gekomen dat er al gewerkt is aan IA projecten terwijl daar nog geen financiering op was besloten. De IV heeft dit overigens volledig in overleg en opdracht van RvB gedaan. Vastlegging

daarvan in VMR rapportages en notitie aan RvB juli 2016. IV heeft de opdracht gekregen met IA projecten door te gaan in de overweging dat, IV-accnt zowel in inrichting als startinvesteringen (push) randvoorwaardelijk is voor het realiseren van de vraag vanuit D&A en verandergebied 1-4 (pull). IV accent is en wordt geheel gefinancierd vanuit IA financiering. Hiervoor is de tabel uit de recente aanvraag opgenomen. Uitnutting conform reeds toegekend daarvan is € 10,1 mln. eerder toegekende IA gelden, € 8,4 mln overdracht uit bestaand IV kader en € 31,3 mln. vanuit ombuigingen uit het regulier IV kaderbudget. Verplichtingen conform resterende aanvraag € 9,3 mln. vallend binnen verandergebied 3.

omschrijving	2016	2017	2018	2019
Verandergebied 3 Ontwikkeling Data-analyse	€ 9,30			
Materiele kosten, reeds aangegane verplichtingen, vastgelegd in SAP (oa infrastructurele investeringen, onderhoud, SAS contracten, beheer Teradata, Shared Storage)	€ 21,15			
Personele kosten				
Coe Analytics & Gegevensontsluiting, 60 fte	€ 7,95			
<b>Omvang totale budgetaanvraag</b>	<b>€ 29,10</b>			

Opbouw kosten IV-accnt per verandergebied en financieringsstroom (bedragen * € 1 mln.)						
	2016	2017	2018	2019	2020	
<b>Totale kosten</b>						
1. Interactie met burgers en bedrijven	€ 10,9	€ 14,3	€ 14,4	€ 14,5	€ 12,7	
2. Informatiegestuurd toezicht en inning	€ 15,8	€ 18,9	€ 19,0	€ 19,1	€ 19,3	
3. Ontwikkeling data-analyse	€ 29,1	€ 17,4	€ 19,5	€ 20,1	€ 22,1	
4. Sturing, verantwoording en effectmeting	€ 3,3	€ 4,6	€ 4,6	€ 4,6	€ 4,6	
<b>Totale kosten</b>	<b>€ 59,1</b>	<b>€ 55,2</b>	<b>€ 57,5</b>	<b>€ 58,3</b>	<b>€ 58,7</b>	
<b>kosten per financieringsstroom</b>						
<b>Reeds toegekend voorgaande IC's</b>						
VG 2, vervanging TOP suite	€ 1,9	€ 1,2	€ 1,2	€ 1,2	€ 1,2	
VG 2, werkstroom Toeslagen	€ 0,5	€ 0,5	€ -	€ -	€ -	
VG 3, Big data tooling en licentie Dynamisch Monitoren	€ 5,0	€ 5,0	€ 5,0	€ 5,0	€ 5,0	
VG3, Beheer en onderhoud Dynamisch Monitoren	€ 2,0	€ 2,0	€ 2,0	€ 3,0	€ 3,0	
VG 3, reeds toegekend-IA: aannemen 30 IV-accnt medewerkers	€ 0,7	€ 1,4	€ 1,4	€ 1,4	€ 1,4	
<b>Overdracht vanuit regulier IV</b>						
VG 3, SAS medewerkers	€ 1,5	€ 1,5	€ 1,5	€ 1,5	€ 1,5	
VG 3, SAS contract	€ 6,9	€ 6,9	€ 6,9	€ 6,9	€ 6,9	
<b>herverdeling</b>	<b>€ 1,5</b>	<b>€ 1,5</b>	<b>€ 15,0</b>	<b>€ 17,5</b>	<b>€ 23,5</b>	
<b>Totale kosten reeds gefinancierd</b>	<b>€ 20,1</b>	<b>€ 20,0</b>	<b>€ 33,0</b>	<b>€ 36,5</b>	<b>€ 42,5</b>	
<b>Nieuwe aanvraag IA per verandergebied</b>						
1. Interactie met burgers en bedrijven	€ 14,3	€ 14,4	€ 14,5	€ 12,7		
2. Informatiegestuurd toezicht en inning	€ 17,2	€ 17,8	€ 17,9	€ 18,1		
3. Ontwikkeling data-analyse	€ 9,3	€ 8,9	€ 11,1	€ 10,6	€ 12,6	
4. Sturing, verantwoording en effectmeting	€ 4,6	€ 4,6	€ 4,6	€ 4,6	€ 4,6	
<b>invulling over de verandergebieden heen</b>	<b>€ -1,5</b>	<b>€ -15,0</b>	<b>€ -17,5</b>	<b>€ -23,5</b>	<b>€ -23,5</b>	
<b>Totale aanvullende kostenaanvraag Investerings Agenda</b>	<b>€ 9,3</b>	<b>€ 43,5</b>	<b>€ 32,9</b>	<b>€ 30,1</b>	<b>€ 24,5</b>	

#### Bijdrage aan doel investeringsagenda

IV accent draagt met name bij aan het realiseren van de doelstellingen van verandergebied 1 t/m 4



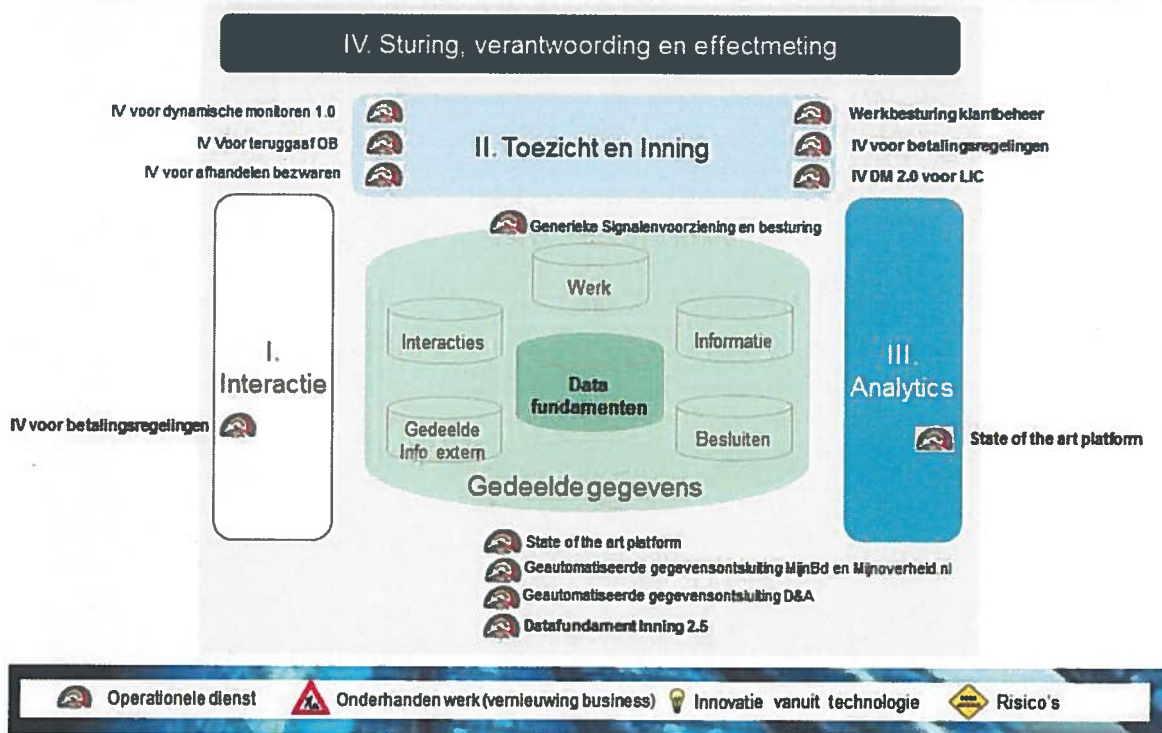
## Context

### Kernpunten/toelichting op projecten

#### 1. Stand van zaken strategische doelstellingen

Onderstaande resultaten zijn afgelopen periode (4 maanden) gerealiseerd:

In productie (resultaten)



#### I. Interactie

##### IV voor betalingsregelingen

Wanneer een belastingplichtige een betalingsregeling aanvraagt, wordt de callcenter medewerker ondersteund met een applicatie die zorgdraagt voor inzicht in de debiteurenpositie van de aanvrager. Tevens wordt voor de medewerker het resultaat zichtbaar van een toets aan een door D&A gerealiseerd risicomodel. Deze toets kan leiden tot een positief of negatief advies, dan wel tot het doorzetten naar een behandelaar.

#### II. Toezicht en Inning

##### Teruggave Omzetbelasting

Het afhandelen van signalen ten aanzien van terug te geven Omzetbelasting (OB) voor het MKB segment. Hierbij wordt een digitaal dossier aangemaakt en case management ingezet. Het nu nog voornamelijk papieren proces wordt hiermee digitaal.

##### IV voor behandeling bezwaren

De eerste productierelease voor een kleine pilot voor de afhandeling van de bezwaren IH-niet winst is in juli opgeleverd. Dit is een eerste belangrijke stap in de uitfasering van GBV. De rest van 2016 wordt gebruikt voor totale vervanging van de bezwaren IH in GBV.

##### Werkbesturingssysteem klantbeheer

Er is een workflow-oplossing (tussenrelease) opgeleverd voor het intern door kunnen geven van mutaties. Dit voor een paar honderd gebruikers. Alle medewerkers van de BD kunnen nu online mutaties digitaal doorgeven in plaats van met een mail.

#### **Dynamisch Monitoren 2.0 LIC**

Het afhandelen van signalen voor actieve vorderingen, gegenereerd door D&A. Dit raakt nagenoeg alle medewerkers van het Landelijk Incasso Centrum (LIC).

#### **Datafundament Inning 2.5**

Eerste datafundament voor Inning. Daarin zitten COA en INL die dagelijks worden geactualiseerd. Daardoor is de informatie een stuk actueler dan voorheen.

In de afgelopen periode zijn diverse andere bronnen ontsloten waarmee we goede stappen hebben gezet voor het verder ontwikkelen van de datafundamenten. Dit neemt niet weg dat we nog niet snel genoeg gaan en hierom hebben we intern de eerste maanden geëvalueerd. Uit deze evaluatie zijn de nodige voorstellen tot verbetering gekomen die we nu aan het implementeren zijn. We brengen veranderingen aan in de structuur van de CoE, de wijze waarop opdrachten worden opgepakt en we brengen een meer nadrukkelijke scheiding aan tussen opdrachten voor bronontsluiting en webservices.

### **III. Analytics**

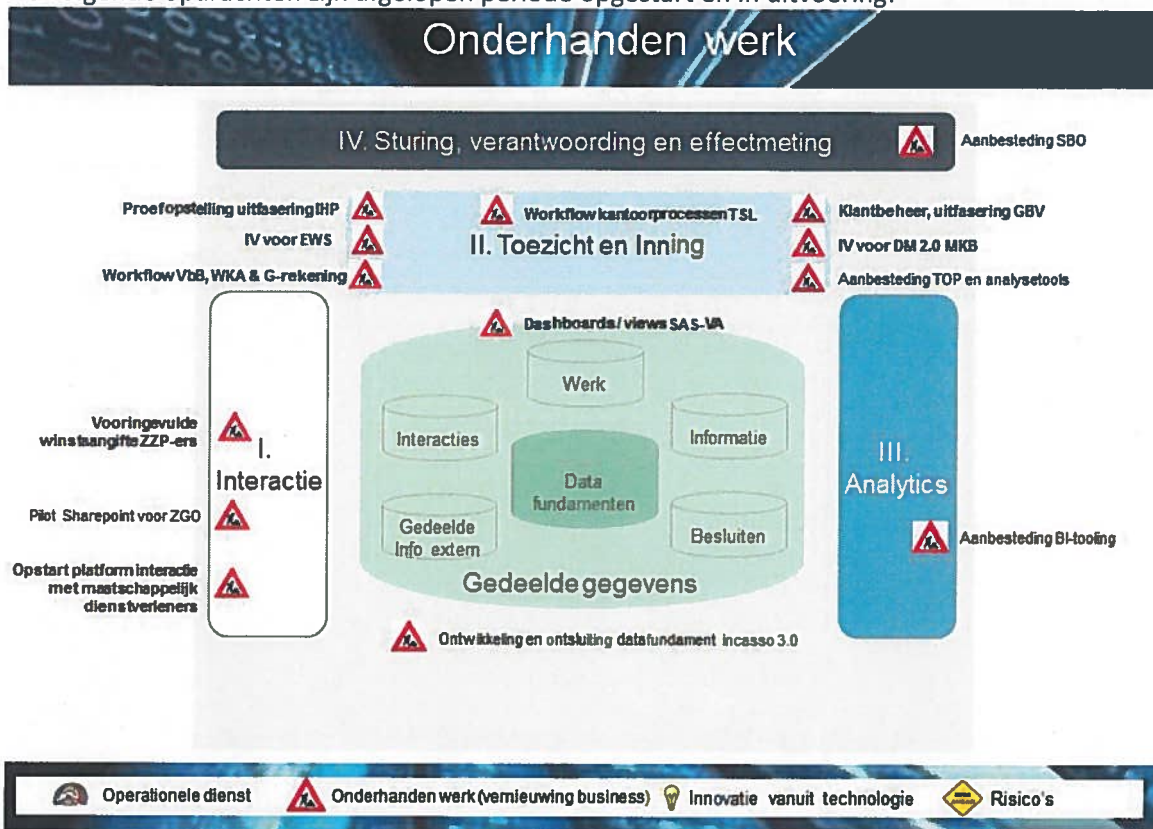
#### **State of the art platform**

De afgelopen periode heeft in het teken gestaan van het verder optimaliseren van het nieuwe analytics platform en de voorbereidingen van de grote migratie eind september. Er is een proefmigratie uitgevoerd samen met D&A en deze is uitermate succesvol verlopen. Ook is de datamigratie gestart en hier zijn ervaringen ook positief. Er zijn een aantal leerpunten uitgekomen die we nu aan het verwerken zijn. We zijn dan ook zeer optimistisch over de aanstaande migratie en zien deze periode vol vertrouwen tegemoet.

Qua vernieuwing is SAS-VA "nieuw" opgeleverd in productie. Hiermee gebruiken we een vergelijkbaar robuust en schaalbaar platform zoals we dat ook voor de overige analytics voorzieningen hebben. De komende periode testen we deze omgeving en aansluitend zal hier ook een migratie plaatsvinden.

## 1.1.2. Onderhanden werk

De volgende opdrachten zijn afgelopen periode opgestart en in uitvoering:



### I. Interactie

#### Opstart platform interactie met maatschappelijk dienstverleners

De BD is bezig met de inrichting van een Helpcentrum Maatschappelijk Dienstverleners. Maatschappelijk dienstverleners zijn een belangrijke doelgroep, omdat zij burgers bereiken die we zelf vaak moeilijk bereiken. Ze ontlasten onze dienstverleningskanalen (telefonie / balie) en voorkomen herstelwerk achteraf (toezicht). De ondersteuning die geboden gaat worden is een combinatie van digitale opleiding, informatie en mogelijkheden om te interacteren. IV-accent formuleert aanbod voor het onderdeel interacteren.

#### Vooringsgevulde winstaangifte ZPP-ers

De groeiende en diverse groep zpp'ers vindt het vaak lastig om aan hun fiscale verplichtingen te voldoen. Hun aangiften bevatten relatief veel fouten en ze ervaren een hoge administratieve last. Met de vooringsgevulde winstaangifte wil de Belastingdienst de zpp'er een soortgelijke service bieden als aan de particulier. Daarmee versterken we de compliance en ontzorgen we de zpp'er. We willen gebruik maken van en aansluiten op moderne interactietechnieken (b.v. boekhouden in 'the cloud'). IV-accent gaat participeren in een platform, waarin o.a. met marktpartijen verkend gaat worden hoe dit vorm te geven.

### II. Toezicht en Inning

#### Proefopstelling uitfasering IHP

Conform de opdracht uit het PIPP in het voorjaar, hebben wij een proefopstelling gerealiseerd waarin wij met BPM (workflow) koppelingen naar INL hebben gemaakt. Daarmee brengen wij INL onder water en leveren daarmee functionaliteit die bijdragen aan het uitfaseren van IHP. De afronding van deze proef is voorzien medio september 2016.

#### IV voor EWS

Zit in de opstartfase. Het wordt een dossier- en casemanagementoplossing voor een Early Warning System (EWS) voor MKB en GO. De signalen worden hiervoor gegenereerd door D&A.

#### **Workflow voor VpB, WKA en G-rekening**

Ook voor een aantal andere middelen gaan we de uitworpprocessen realiseren met WAB in de lijn zoals dit in IGT is beschreven.

#### **Dashboards / views**

Als (tijdelijke) opvolger voor de views via SAS-VA wordt een generieke applicatie ontwikkeld voor het presenteren van gegevens in samenhang. Als eerste zal dit worden toegepast voor de IH en de IH-niet-winst.

#### **Ondersteuning Toeslagen met Workflow**

Workflow wordt toegepast voor de ondersteuning van de kantoorprocessen voor Toeslagen. Als eerste wordt gestart met de ondersteuning van het Fraudeproces.

#### **Klantbeheer**

In het kader van de uitfasering van GBV wordt ook de stroom Klantbeheer middels BPM (WAB) gerealiseerd. Een eerste release is inmiddels opgeleverd. In de komende periode volgt definitieve uitfasering van klantbeheer uit GBV.

#### **IV voor Dynamisch Monitoren 2.0 voor MKB**

Voor MKB heeft het management aangegeven behoefte te hebben aan meer zaaksgewijze ondersteuning van de door D&A gegenereerde signalen. Voor MKB realiseren daarom nu een digitaal dossier met daaraan gekoppeld een casemanager die de kenniswerker bij de afhandeling ondersteunt.

#### **III. Analytics**

##### **Aanbesteding BI tooling**

Op dit moment liggen de documenten in concept voor aan de intern betrokkenen ter review, zowel inhoudelijk als aanbestedingstechnisch en juridisch. Er is volle focus op het tijdig afronden van deze aanbesteding. De komende weken zal duidelijk worden of we de aanbesteding dit jaar nog kunnen afronden. Vooralsnog gaan we hier wel vanuit. Indien de komende weken blijkt dat dit niet meer haalbaar is, gaan we inzetten op risicobeheersing. Conform afspraak zetten we twee aanbestedingen op de markt. Een aanbesteding voor het borgen van het huidige portfolio, incl. uitbreiding en opschaling. En een aanbesteding voor innovatieve BI tooling waarbij het gehele marktaanbod wordt uitgevraagd.

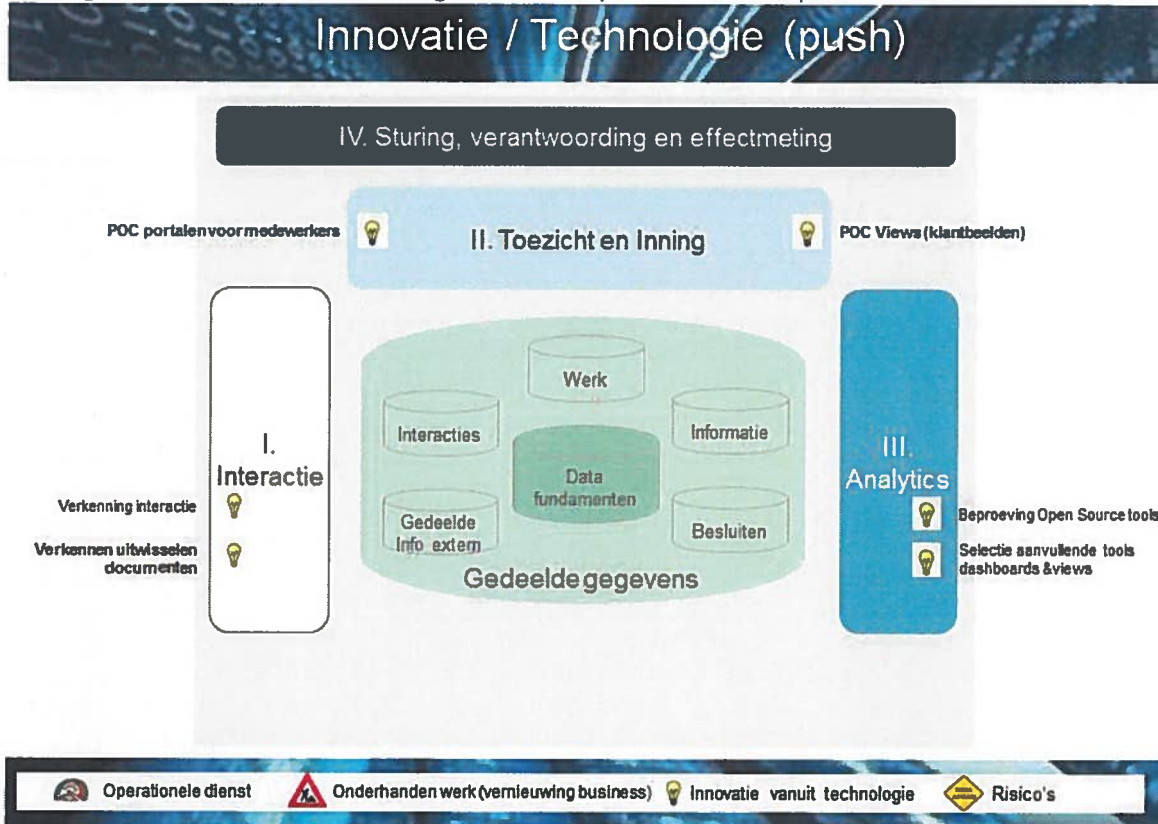
#### **IV. Sturing, verantwoording en effectmeting**

##### **Aanbesteding SBO**

Conform afspraak zetten we twee aanbestedingen op de markt, een aanbesteding voor het borgen van het huidige portfolio, incl. uitbreiding en opschaling. En een aanbesteding voor innovatieve BI tooling waarbij we uit het gehele marktaanbod kunnen uitvragen.

### 1.1.3. Innovatie / Technologie (push)

De volgende innovaties, vernieuwingen worden op dit moment beproefd:



#### I. Interactie

##### Verkenning uitwisselingen documenten

Samen met Grote Ondernemingen beproeven wij de mogelijkheid om in een samenwerkingsgebied (met sharepoint) informatie uit te wisselen tussen de Belastingdienst en een aantal (zeer) grote ondernemingen.

##### Verkenning Interactie

IV-accent is gestart met het in beeld brengen vanuit een technologisch perspectief welke mogelijkheden er zijn om invulling te geven aan de ambities uit verandergebied I. Interactie

#### II. Toezicht en Inning

##### Proof of Concept (POC) portalen voor medewerkers

Middels nieuwe technologieën beproeven wij de mogelijkheden om verschillende applicaties (bijvoorbeeld postbakken, workflow en klantbeeld) op één scherm in samenhang te tonen. Dit voorkomt het "alt-tabben" tussen de verschillende systemen.

##### Proof of Concept Views (Klantbeelden)

Op dit moment beschikt de business over een aanzienlijk aantal klantbeelden, allen met een eigen look and feel, allen met verschillende datafundamenten, etc. Middels deze POC willen wij een toekomst vaste oplossing beschikbaar krijgen die als vervanger kan fungeren voor alle huidige voorzieningen.



**Memo budgetaanvraag IC****Verandergebied: 5****Onderwerp: Modernisering IV-landschap 2016****Contactpersoon:** **Introductie**

Met de Modernisering IV-landschap wordt de legacy-problematiek weggewerkt.

Doelstelling van de modernisering is een robuust en wendbaar IV-landschap, robuust zodat het de dagelijkse continuïteit duurzaam borgt en wendbaar zodat er een snellere 'time to market' is voor het doorvoeren van wetwijzigingen en andere procesvernieuwingen.

Deze aanpak voor de technische modernisering van het IV-landschap bouwt logisch voort op de enige jaren terug ingezette modernisering met de 'rationalisatie' van systemen, waarmee al goede resultaten zijn geboekt.

Er is gekozen voor een stapsgewijze aanpak. Hiertoe zijn de benodigde werkpakketten in kaart gebracht. Uitvoering hiervan vindt onder regie van het programma in de lijn plaats. De planning is concreet voor de korte termijn. De middellange en lange termijn zijn al op hoofdlijnen gedefinieerd. Dat laatste biedt de mogelijkheid de voortdurende onderlinge beïnvloeding van technische modernisering en functionele vernieuwing door de tijd heen te verwerken. Hierbij de begroting over 2016.

Om de beoogde veranderingen tot stand te brengen is een deel van deze werkpakketten binnen het reguliere kader uit te voeren. Buiten dit kader vallen de investeringen ten behoeve van bouwblokken (Business Process Management, Business Rule Management en Document Management), Ondersteuning geautomatiseerd testen, Vernieuwing transactiesystemen en Innen op Aangifte plateau 1.

Omschrijving	2016	2017	2018	2019
Business Process Management	1.200.000			
Business Rule Management	900.000			
Document Management	3.650.000			
Ondersteuning geautomatiseerd testen	200.000			
Vernieuwing transactiesystemen	800.000			
Innen op aangifte plateau 1	1.800.000			
	<b>8.550.000</b>			

Aannames / kanttekening

Voor uniformiteit met overige aanvragen IA is onderstaand een pxq staat opgenomen. Hierbij moet echter aangetekend worden dat de levering van het programma bestaat uit projecten. Projecten kennen geen pxq levering omdat het project het resultaat (1q) is. In onderstaande staat is px q dus opgenomen als input q is hierbij de inzet in projectmedewerkers. De portfolio werkt hiervoor op basis van begroting en niet op



kasverplichting. Voor control doeleinden werken we met begroting (normberekeningen) , voor aanvraag IA is een aanvraag in kasverplichting (9,1 miljoen) gedaan.

Begroting en kasverplichtingen verschillen zijn een bekend verschil in IV.

Deze begroting heeft betrekking op het werk in 2016. Voor een groot deel zijn de werkzaamheden verricht. De gesprekken over de opzet van de begroting over 2017 e.v. lopen momenteel. Deze zal een andere opbouw kennen.

#### PxQ onderbouwing

P= prijs

Q = aantal uren

<b>PxQ onderbouwing</b>	<b>Q</b>	<b>P</b>	<b>PxQ 2016</b>	<b>Toelichting</b>
Business Process Management	4800	125	600.000	+ 600.000 investering
Business Rule Management	5600	125	700.000	+ 200.000 investering
Document beheer	28000	125	3.500.000	+ 150.000 investering
Ondersteuning geautomatiseerd testen	1600	125	200.000	
Vernieuwing transactiesystemen	4440	125	555.000	+ 245.000 investering
Innen op aangifte plateau 1	14400	125	1.800.000	
<b>Totaal</b>	<b>58840</b>	<b>125</b>	<b>7.355.000</b>	<b>+ 1.195.000 investering</b>

NB:

#### Risico's budgetuitputting

Bovenstaande cijfers zijn geijkt op de besteding van budgetten tot op heden.

#### Bijdrage aan doel investeringsagenda

Kern van de bijdrage is dat om de ontwikkelingen van de Belastingdienst als gevolg van de Investeringsagenda te kunnen volgen, een wendbaar IV-landschap nodig is. In de toelichting op de projecten komt naar voren hoe de afzonderlijke onderdelen bijdragen aan deze wendbaarheid.

### **Context**

#### ***Kernpunten/toelichting op projecten***

#### **Bouwblokken**

##### *Algemeen*

Door de inzet van bouwblokken verschuift het volledig maatwerk ontwikkelen van applicaties naar een combinatie van maatwerk en configuratie van bouwblokken. Hierdoor ontstaat meer ruimte voor het ontwikkelen van functionaliteit die echt specifiek voor de Belastingdienst is. Door applicaties op te bouwen uit een stabiele verzameling bouwblokken wordt ook standaardisatie en voorspelbaarheid van de kwaliteit beoogd en een eenvoudiger, slanker en wendbaarder systemenlandschap gerealiseerd.

Daarbij voert BPM de processtappen, ECM de documentopslag en BRM de rekenregels obv wet- en regelgeving uit en zorgt voor de complete beheersing van de documentenstroom.

##### *Business Process Management*

Business Process Management ondersteunt het routeren van zaken, het toewijzen en verdelen van taken aan (teams van) medewerkers of aan systemen, het bewaken van termijnen, het afhandelen van uitzonderingssituaties en het genereren van bestuurlijke informatie over voortgang van werk in

de kantoorprocessen en massale processen. Er wordt over het algemeen onderscheid gemaakt in besturing op kantoor en besturing van volledig geautomatiseerde processen.

Besturing van de geautomatiseerde processen is noodzakelijk voor de modernisering van de centrale transactiesystemen in de massale processen van Belastingen, Toeslagen, Douane en FIOD. Deze modernisering is essentieel om de continuïteit en wendbaarheid in de bedrijfsvoering van de Belastingdienst te kunnen blijven garanderen. Het gebruik van BPM voorkomt maatwerk programmatuur.

#### *Business Rule Management*

Business rule management ondersteunt het beheren van bedrijfsregels en het uitvoeren ervan. Een business rule management oplossing wordt gebruikt wanneer flexibiliteit belangrijk is: flexibele regelgeving, risicobepaling, instelbare algoritmes, etc. Regels moeten snel aangepast en eenvoudig uitgebreid kunnen worden, het liefst zonder automatiseringsinspanningen. Bij wijziging van wet- en regelgeving en beleid maakt dit bouwblok het mogelijk het doorvoeren van wijzigingen in applicaties aanzienlijk te verkorten in lijn met de visie Wendbare Wetsuitvoering.

BRM wordt op dit moment al gebruikt voor risico-bepaling. Voor de vernieuwing van de IH worden ook andere inzetgebieden zoals berekenen voorzien.

#### *Document Management*

Enterprise Content Management (ECM) maakt het mogelijk om in één samenhangende procesgang ongestructureerde en zwak gestructureerde content te creëren, te beheren, te publiceren, te archiveren en vindbaar te maken. Dit kunnen allerlei soorten documenten zijn zoals Office documenten, PDF, emailberichten, afbeeldingen, video's en geluidsfragmenten.

Qua soort informatie gaat het om het opslaan en vindbaar maken van bijvoorbeeld wet- en regelgeving, jurisprudentie, vakliteratuur, branchekennis, beleidsuitspraken, standpunten, FAQ, fiscale toelichtingen, maar ook om stukken als bezwaren, beroepen en notariële akten. ECM is een belangrijk bouwblok waarmee digitalisering en locatie-onafhankelijk werken ondersteund kan worden.

Bieden van standaard marktoplossing/functionaliiteit voor het werken met documenten (ongestructureerde data) met een korte time-to-market en lage aansluit- en beheerkosten, die voldoet aan archiveringswetgeving.

#### **Ondersteuning geautomatiseerd testen**

In de huidige manier van voortbrengen wordt er nog veel handmatig getest. Dit is arbeidsintensief en vraagt een lange doorlooptijd. Mede daardoor is het niet mogelijk om kort cyclisch applicaties aan gebruikers op te leveren en komen verbeteringen traag beschikbaar. Daarnaast speelt dat handmatig testen foutgevoeliger is en daarmee minder voorspelbaar.

De invoering van geautomatiseerd testen is daarom een randvoorwaarde voor een voorspelbare en betrouwbare maandelijkse releaseplanning en een verhoging van het tempo waarmee changes kunnen worden gerealiseerd (continuous change).

#### **Vernieuwing transactiesystemen**

Om nu en in de toekomst de massale verwerking van transacties te kunnen blijven ondersteunen is verbetering en vernieuwing van transactiesystemen nodig. Het gaat om de geautomatiseerde ondersteuning van gestandaardiseerde processen voor alle middelen en/of regelingen.

### **Innen op aangifte plateau 1**

Innen op Aangifte is eind 2014 gestart als een vernieuwingsproject (spoor C in de Roadmap Inning). Door het invullen van spoor C werd invulling gegeven aan de business behoeften om de te vernieuwen/te rationaliseren aangiftemiddelen OB en Auto een inningsvoorziening te bieden, alsmede aan de business behoefte om mogelijk ETMLoka uit te faseren. Realisatie spoor C is begin 2015 getemporeerd. Aan het team is gevraagd een scenario-onderzoek te doen naar de mogelijkheden om, met gebruikmaking van elementen uit het huidige inningslandschap, toch onder spoor A invulling te geven aan de genoemde business behoeften. Uitgangspunt hierbij is dat deze voorziening minimaal 10 jaar in productie moet draaien (tot een integrale spoor-C oplossing is gerealiseerd). Dit onderzoek is uitgevoerd, en er is een door het Kernteam Inning en de program board Inning geaccordeerd scenario gekozen. In dit scenario wordt doorgebouwd op de inningsapplicatie voor M1SS: IED. Het traject is opgedeeld in 3 fasen. Deze tekst heeft betrekking op fase I: het neerzetten van een inningsvoorziening voor Auto.

## **BIJLAGE B**

### Modernisering IV-landschap Belastingdienst

#### *Inleiding*

Deze bijlage geeft informatie over de planning en de resultaten tot nu toe met betrekking tot de technische modernisering van de automatiseringssystemen van de Belastingdienst. De 'Integrale Planning Modernisering IV-landschap' (hierna: Modernisering IV-landschap) is recent gereedgekomen. Voor finale afronding is het nog nodig dat de planning ingepast wordt in het financiële kader van 2017 en volgende jaren.

De doelstelling van de Modernisering IV-landschap is om de problematiek van de oude, grote systemen van de Belastingdienst (de zogeheten 'legacy') op te lossen en te komen tot een *robuust en wendbaar* IV-landschap; robuust zodat de dagelijkse continuïteit duurzaam is geborgd, en wendbaar zodat een snellere 'time to market' wordt gerealiseerd bij het doorvoeren van wetswijzigingen en andere procesvernieuwingen.

Deze aanpak voor de technische modernisering van het IV-landschap bouwt logisch voort op de lijn die al enige jaren geleden is ingezet.

#### *De staat van het IV-landschap enkele jaren geleden*

Voor de Belastingdienst is de inzet van ICT cruciaal. De Belastingdienst int elke werkdag € 1 miljard, verzendt 600.000 berichten en keert vele toeslagen uit en de Douane volgt vele personen- en goederenbewegingen. ICT kreeg in enkele decennia een verscheidenheid aan rollen: voorziening in efficiency, motor voor vernieuwing en samenwerking, rekenmeester voor uitvoering van ingewikkelde regels en onmisbare ondersteuner in de handhaving.

Toch heeft de ICT zich tegelijk tot de achilleshiel van de organisatie ontwikkeld. Iedereen heeft dat kunnen ervaren als er fouten werden gemaakt met gevolgen voor burgers en bedrijven, maar ook als de ICT-systemen het doorvoeren van politieke wensen lastig of soms zelfs onmogelijk maakten. Dat dit is gebeurd kent verscheidene oorzaken. De ICT-organisatie van de Belastingdienst moest steeds meer soorten processen en gegevens gaan ondersteunen, werd geconfronteerd met grotere volumes, met meer detaillering, een snellere verandering van maatregelen, hogere eisen aan snelheid en actualiteit en met een groeiend aantal ketenpartners.

Sinds eind jaren zestig ontstond langzaam een onoverzichtelijk 'ICT-gebouw'. Het aantal elementen werd groot en de onderlinge verwevenheid ervan niet minder. Systemen sloten intern en in verbinding met externe systemen niet altijd meer goed op elkaar aan. De onoverzichtelijkheid gold niet voor alle delen van het gebouw even sterk. Sommige delen waren goed beheersbaar, andere redelijk. Bij andere was er zoveel aanbouw en verbouw dat niet meer compleet te overzien was hoe het geheel functioneerde. Juist in die gevallen was (en is) er een grotere kans op verstoringen.

De situatie werd een paar jaar geleden gekenschetst als 'niet dramatisch, wel urgent' en vroeg om een structurele aanpak. De Belastingdienst was en is niet kwetsbaar in de zin dat er systemen op omvallen staan; de continuïteit is gegarandeerd. Een risico op de (middel)lange termijn kan wel zijn dat de continuïteit in gevaar komt als geen maatregelen worden genomen. Het gevolg van de situatie is dat (grote) wijzigingen in de systemen niet altijd kunnen worden doorgevoerd, of niet altijd met de gewenste snelheid. Daar staat tegenover dat ook in de achterliggende tijd weer veel fiscale aanpassingen in de systemen aan de orde zijn geweest en dat deze doorgaans goed zijn uitgevoerd. Veel kan ook wel, ook als het gaat om vereenvoudiging van het belastingstelsel. Onderwerp, type wijziging en timing zijn relevant. Op veel terreinen zijn aanzienlijke

vereenvoudigingen uitvoerbaar – hoewel niet allemaal tegelijkertijd. Door dat te doen kan de uitvoering betrouwbaarder, begrijpelijker en goedkoper worden.

#### *Maatregelen*

Met de Brede Agenda is de Kamer in mei 2014 geïnformeerd over een meerjarig verbeterprogramma voor de Belastingdienst. De verbetering van de ICT maakte daarvan een belangrijk onderdeel uit.

Als uitwerking van de Brede Agenda werd in oktober 2014 de 'Ontwikkelaanpak robuuste werkprocessen' aan de Kamer aangeboden. Centraal hierin stonden:

- aanpak van de massale processen met prioriteit voor Inning en Inkomensheffing;
- gestage doorontwikkeling van de digitale ondersteuning van interactie en toezicht;
- 'rationalisatie' van de ICT-systemen;
- borging van de continuïteit.

Er werd een stevige maar tegelijk beheerste stap-voor-stap aanpak geschetst. Het motto is: eerst de organisatie moderniseren, daarop volgt de ICT.

In mei 2015 werd de Investeringsagenda aan de Kamer aangeboden. Deze bouwt voort op de Brede Agenda, inclusief de Ontwikkelaanpak robuuste werkprocessen.

De 'Modernisering IV-landschap' is de volgende stap. Ze heeft betrekking op de *technische* modernisering van het IV-landschap en leidt in beheerste stappen naar een technisch gemoderniseerd IV-landschap dat in 2020 robuust en wendbaar is.

In de aanpak die nu sinds 2014 wordt gevolgd staat de Nederlandse Belastingdienst niet alleen. De aanpak sluit aan bij de bevindingen in 2014 van een extern bureau naar aanleiding van een wereldwijde marktscan. Ook andere belastingdiensten en financiële dienstverleners - die vaak een vergelijkbare zogenoemde legacy-problematiek hebben - kiezen voor een meerjarige aanpak met een geleidelijke gecontroleerde migratie.

#### *Relatie met Investeringsagenda*

De *technische* modernisering van het IV-landschap is een belangrijk spoor in de Investeringsagenda, die leidend is voor de vormgeving van de Belastingdienst van de toekomst. De Investeringsagenda beschrijft de beoogde *functionele* vernieuwing van de Belastingdienstprocessen: de ontwikkeling van moderne interactie, van informatiegestuurd toezicht, van de verbetering van sturing, verantwoording en effectmeting etc. De functionele vernieuwing heeft uiteraard een nauwe relatie met de ICT-techniek. Functionele vernieuwing kan immers bijna nooit zonder ICT. Functionele vernieuwing kan er soms ook voor zorgen dat technische modernisering 'niet meer hoeft', namelijk als de functionele vernieuwing gebruik maakt van nieuwe vervangende ICT-technologie. Andersom moet worden geborgd dat als functionele vernieuwing van de processen om welke reden dan ook achter blijft, de bestaande ICT technisch up-to-date kan worden gebracht.

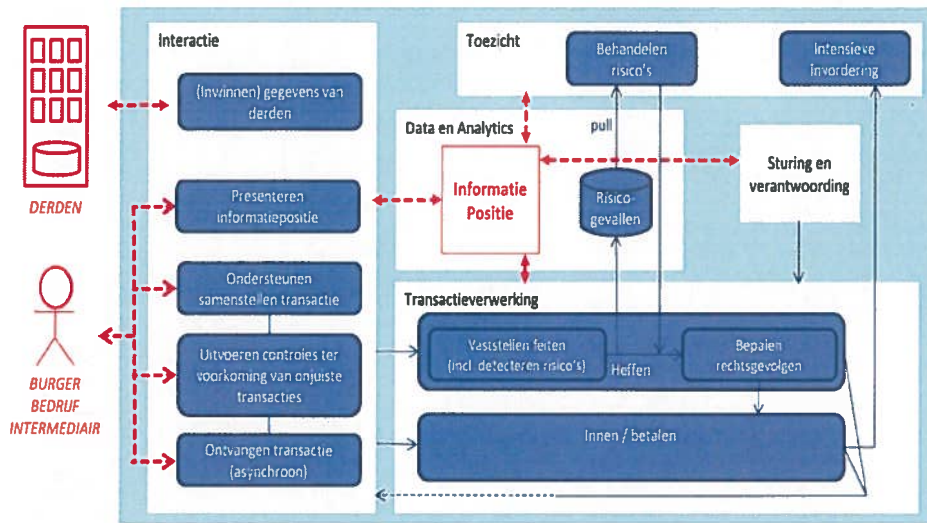
De technische modernisering van het IV-landschap is vanwege de nauwe onderlinge relatie met de functionele vernieuwing verbonden met de sturing van het Programma Investeringsagenda.

#### *Aanpak Modernisering IV-landschap*

Doelstelling van de aanpak Modernisering IV-landschap is een *robuust en wendbaar* IV-landschap. De doelstelling wordt geconcretiseerd in de eerder in deze brief genoemde 'definitie van succes' en de daaronder liggende set van indicatoren.

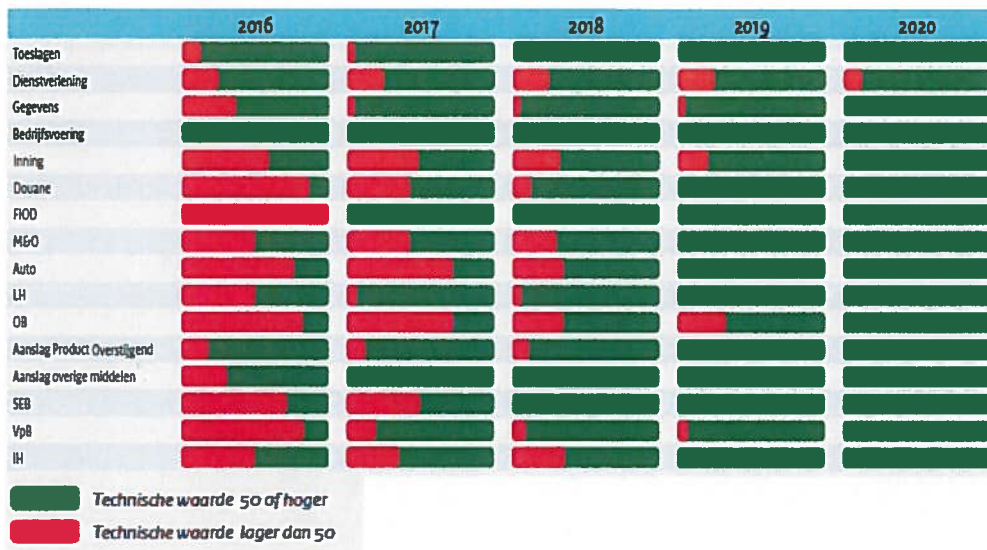
De aanpak Modernisering IV-landschap laat zien hoe de Belastingdienst van het huidige IV-landschap beweegt naar een gemoderniseerde variant. Daarbij zijn twee invalshoeken belangrijk.

De eerste invalshoek is dat wordt toegewerkt van een landschap dat dominant is verdeeld in automatiseringssystemen per *belastingsoort* naar een landschap dat opgeknipt is in kleinere componenten, namelijk systemen die bepaalde *functies* uitvoeren. Dat landschap ziet er als volgt uit:



Interactie, toezicht, transactieverwerking (zoals berekeningen) en sturing en verantwoording zijn in het toekomstige landschap afzonderlijke functies die elk worden ontvlochten uit de huidige systemen. Ook de data worden ontkoppeld van de systemen. Zo ontstaan kleinere systemen die beter onderhoudbaar en beheersbaar en daarmee goedkoper zijn en gemakkelijker kunnen worden aangepast. Anderzijds worden processen soms geïntegreerd, als ze nu meervoudig worden uitgevoerd terwijl dat enkelvoudig kan (bijv. 'berekenen van aanslagen'). De gekozen opzet van 'opknippen' in kleinere systemen maakt de ontwikkeling – en dus ook de kosten – beheersbaar. De Belastingdienst houdt daarmee vast aan het adagium dat er geen grote mega-systemen meer worden gebouwd. Dat blijkt terecht, gezien de aanbevelingen van de commissie-Elias die de overheids-ICT heeft onderzocht.

De tweede invalshoek is dat de technische waarde van de verschillende systemen of groepen van systemen ('domeinen') wordt verbeterd. De technische waarde geeft de mate weer waarin een systeem op efficiënte wijze aangepast kan worden aan wijzigende omstandigheden en waarin het onderhoudbaar is. Het volgende overzicht geeft een samenvatting van de planning tot 2020:





Het overzicht laat zien dat alle systemen bewegen in de richting van een landschap dat technisch op orde is. De groene kleur geeft aan dat systemen een technische waarde hebben van ten minste 50%, een waarde die aangeeft dat systemen op efficiënte wijze kunnen worden aangepast aan wijzigende omstandigheden en dat ze goed onderhoudbaar zijn. Het overzicht laat zien dat dit met de nu voorgenomen planning in 2020 voor bijna het hele IV-landschap is gerealiseerd.

#### *Resultaten tot nu toe*

De Belastingdienst heeft de technische ICT-verbetering in achterliggende jaren al aangepakt. Verschillende substantiële verbeteringen zijn gerealiseerd. Deze paragraaf schetst de resultaten tot nu toe.

#### **Rationalisatie:**

Sinds 2014 (tot 2017) wordt gewerkt aan de zogeheten rationalisatie van verouderde ICT-systemen. Daarbij gaat het om de uitfasering van verouderde infrastructuur en verouderde software-ontwikkelomgevingen. De rationalisatie verloopt grotendeels volgens schema en er worden goede resultaten geboekt:

- afname met 40% van aantal applicaties met een technische waarde lager dan 50%. Van deze doelstelling is tot nu toe een derde gerealiseerd, dat is volgens planning.
- tot nu toe is ongeveer 20% van de verouderde zgn. AIX-systemen uitgefaseerd.
- de interne IT-inspanning voor continuïteit (beheer en onderhoud van systemen) gaat geleidelijk omlaag, zodat meer ruimte ontstaat voor vernieuwende activiteiten. De verhouding continuïteit-vernieuwing was 90%-10%. Deze is inmiddels verbeterd naar 80%-20%. De beoogde verhouding voor 2020 is 70%-30%.
- inzicht in en overzicht over het IV-landschap zijn belangrijk verbeterd door uniforme vastlegging. Niet alleen zijn alle systemen gewaardeerd op hun zogenaamde technische waarde maar ook op hun bedrijfswaarde. Deze geeft de mate weer waarin een systeem de bedrijfsprocessen ondersteunt. De basis voor een goed beheer en voor het kunnen wegen van prioriteiten is daarmee grotendeels op orde.

#### **Data-aanpak:**

De in 2014 ingezette data-aanpak vordert goed. De gegevens zaten traditioneel 'opgesloten' in de systemen per belastingsoort. Deze systemen bestaan nog, maar de nieuwe technologie stelt ons in staat de data eruit te 'bevrijden'. Dankzij nieuwe technologie kunnen ze in een datalaag worden geplaatst waar ze beschikbaar komen voor verbetering van het toezicht en invordering en van de interactie met burgers en bedrijven. In eerste instantie gaat het om de data voor Inkomensheffing, Omzetbelasting en Inning. De komende tijd worden andere data die betrekking hebben op andere belastingsoorten aan de datalaag toegevoegd. Deze datalaag maakt het mogelijk het tempo van de ontwikkeling van de interactie, het toezicht en de invordering te ontkoppelen van het tempo van de modernisering van het IV-landschap. Ze kunnen ieder hun eigen tempo volgen. In de modernisering van het landschap kan bij de vervanging of vernieuwing van de huidige legacy-systemen de ontvlechting van de data uit die systemen geleidelijk verder vorm krijgen.

#### **Uitvoeringstoets-nieuwe-stijl:**

Met het inzetten van de in de Brede Agenda aangekondigde uitvoeringstoets nieuwe stijl is de verbinding tussen uitvoering en wetgevingsvoorbereiding vergroot. Alle onderdelen van de Belastingdienst, waaronder ook de IV-organisatie, worden al vroeg in het wetgevingsproces betrokken. Bij het pakket Belastingplan 2017 is dat voor de tweede keer gebeurd. De effecten op het ICT-portfolio<sup>1</sup> en de maakbaarheid van de systemen worden tijdig meegewogen bij de

---

<sup>1</sup> Het ICT-portfolio is het geheel van aanpassingen in de software en hardware van de Belastingdienst waarvan het noodzakelijk/wenselijk is dat die op enig moment worden doorgevoerd. Binnen het portfolio moet

totstandkoming van nieuwe wetgeving en er wordt vroegtijdig rekening gehouden met de mogelijkheden en onmogelijkheden in het IV-landschap.

Massale processen Inning en IH:

De resultaten zijn ook zichtbaar in de verschillende massale procesketens, zoals bij de Inkomensheffing en Inning.

Bij de *Inkomensheffingssystemen* laat de goed verlopen IH-aangiftecampagne voor de aangiften Inkomensheffing 2015 een beter beheerst proces zien. Er zijn nauwelijks verstoringen geweest in het proces van aangifte tot aanslag. Verder is bij de Inkomensheffing op succesvolle wijze werk gemaakt van een andere aanpak van de risicodetectie waarbij gebruik is gemaakt van de hiervoor genoemde data laag. Er wordt gewerkt aan meer uniformiteit en efficiency, onder andere door het onderbrengen van de huidige verschillende berekeningsprogramma's in één programma.

Bij de *Inningssystemen* zijn de volgende resultaten geboekt:

- inbeheername en uitfasering van de lokaal ontwikkelde applicaties (de zogenaamde 'loa's', systemen zonder formele status). Ruim 90 van deze applicaties zijn onder formeel beheer gebracht en gedocumenteerd. Ruim 30 loa's zijn uitgefaseerd. Hierdoor is het continuïteitsrisico afgenomen.
- de migratie van het centrale inningssysteem COA naar een ander technisch platform is met succes afgerond. Daardoor komen ook de gegevens uit dit systeem beschikbaar voor de data laag waardoor informatiegestuurde invordering vorm kan krijgen.
- De technische migratie van het invorderingssysteem ETM is met succes afgerond.
- Een aantal processen is onder de loep genomen met als doel een hoger percentage zaken dat in één keer goed gaat, minder uitval en lagere kosten. Dat heeft efficiencywinst opgeleverd.

#### *Besturing en verantwoording*

Met behulp van de integrale planning wordt binnen de Belastingdienst de komende jaren regie gevoerd over de IV-vernieuwing. Op het hoogste niveau van de Belastingdienst worden de meest richtinggevendende beslissingen genomen en prioriteiten gesteld. Binnen de Raad van Bestuur is de CIO verantwoordelijk voor de modernisering van het IV-landschap.

Binnen de IT-organisatie heeft de modernisering alle aandacht. De CIO heeft het hoogste managementniveau in de IT-organisatie verantwoordelijk gemaakt voor de uitvoering van de activiteiten in hun lijnorganisaties en er is een programmadirecteur aangewezen die de samenhang voor zijn rekening neemt. Zo is er voortdurende regievoering en monitoring op het totaal en op onderdelen mogelijk en wordt er gestuurd op afhankelijkheden. Daarbij wordt invulling gegeven aan risicomangement en aan randvoorwaardelijke processen, zoals portfoliomanagement en architectuurcontrol.

De Modernisering van het IV-landschap is zelf weer onderdeel van de uitvoering van de Investeringsagenda. De programmadirecteur Investeringsagenda monitort de samenhang tussen deze twee programma's. De planningen worden waar nodig op elkaar afgestemd.

De Modernisering IV-landschap is de basis voor het gehele IT-Belastingdienstportfolio van werkzaamheden vanuit het technische moderniseringsperspectief. Het is een levend document dat een voortrollende planning geeft met elk kwartaal een bijstelling. De planning is concreet voor de korte termijn. De middellange en lange termijn zijn op hoofdlijnen gedefinieerd. De voortdurende onderlinge beïnvloeding van technische modernisering en functionele vernieuwing wordt door de tijd heen verwerkt.

---

prioritering plaatsvinden welke aanpassingen het meest dringend/noodzakelijk zijn en welke langer moeten wachten.

Periodiek wordt de planning geactualiseerd en kwalitatief verbeterd. De planning is voor alle domeinen op dezelfde gestandaardiseerde wijze vastgelegd. Het voordeel binnen de Belastingdienst is dat de planning daarmee een gelijke opzet kent en voor iedereen toegankelijk is.

Intern wordt maandelijks gerapporteerd over de voortgang van de Modernisering. Aan uw Kamer wordt halfjaarlijks gerapporteerd in het kader van de voortgang van de Investeringsagenda.

#### *Ten slotte*

De voorziene maatregelen in de komende jaren bieden samen met de al bereikte resultaten een goed perspectief.

De Algemene Rekenkamer was in het Verantwoordingsonderzoek 2015 van oordeel dat de legacy-problematiek bij de Belastingdienst-ICT een ernstige onvolkomenheid oplevert. De geschetste maatregelen en de sinds 2014 al bereikte resultaten laten zien dat de staat van de ICT bij de Belastingdienst verbetert. De ICT komt de komende jaren op planmatige, gestructureerde wijze verder in beheersing.

Last but not least kan worden gewezen op de gewenste stapsgewijze vereenvoudiging van het belastingstelsel en het effect ervan op de ICT. Vereenvoudiging verbetert de uitvoerbaarheid en handhaafbaarheid van het belastingstelsel door de Belastingdienst. Positieve effecten op de ICT zijn met de huidige vereenvoudigingsmaatregelen nog betrekkelijk gering, maar op termijn werkt vereenvoudiging ook door in de ICT, die er minder complex van wordt. Ook vanuit het gezichtspunt van ICT is het belangrijk dat de vereenvoudigingsagenda de komende jaren gevuld blijft. De Fiscale Vereenvoudigingsbrief met een lijst met 20 regelingen<sup>2</sup> biedt inspiratie voor de komende jaren.

In het addendum is meer detailinformatie opgenomen over de aanpak. De informatie is nogal technisch van aard (dat is inherent aan de aard van het onderwerp: de staat van ICT-systemen) maar geeft wel een indruk van de diepgang en de concreetheid van de planning.

---

<sup>2</sup> 2016-2017, Kamerstuk 34552, nr.5

## **Addendum bij BIJLAGE B**

### Detailinformatie Modernisering IV-landschap

De planning Modernisering IV-landschap is gedetailleerd naar afzonderlijke domeinen ('Toeslagen', 'Inkomensheffing' enzovoort) en binnen die domeinen naar werkpakketten per jaar voor de betreffende systemen. Voor elk domein zijn er zogenaamde Transitieschema's<sup>3</sup>. Ze vormen de kern van de planning. De transitieschema's, zo'n 50 in totaal, geven tot 2020 per jaar per domein een overzicht van concrete werkpakketten die - achtereenvolgens uitgevoerd - leiden tot een robuuste en wendbare status.

Naast de transitieschema's is er voor elk domein inzicht in de onderliggende transitiestrategie, de knelpunten en bijbehorende oplossingsrichtingen en de risico's en afhankelijkheden.

Voortschrijdend worden detailleringen doorgevoerd.

Per domein verschilt de situatie. Er zijn domeinen die nu al bijna robuust zijn. Voor andere wordt dat na een jaar of over een langere periode bereikt. Voor enkele kunnen deelverbeteringen zijn bereikt, maar kan het langer duren voor er een structureel robuuste situatie is bereikt. Dit wordt steeds zichtbaar gemaakt.

Als voorbeeld is hierna het transitieschema voor de Inkomensheffingssystemen met een toelichting opgenomen.

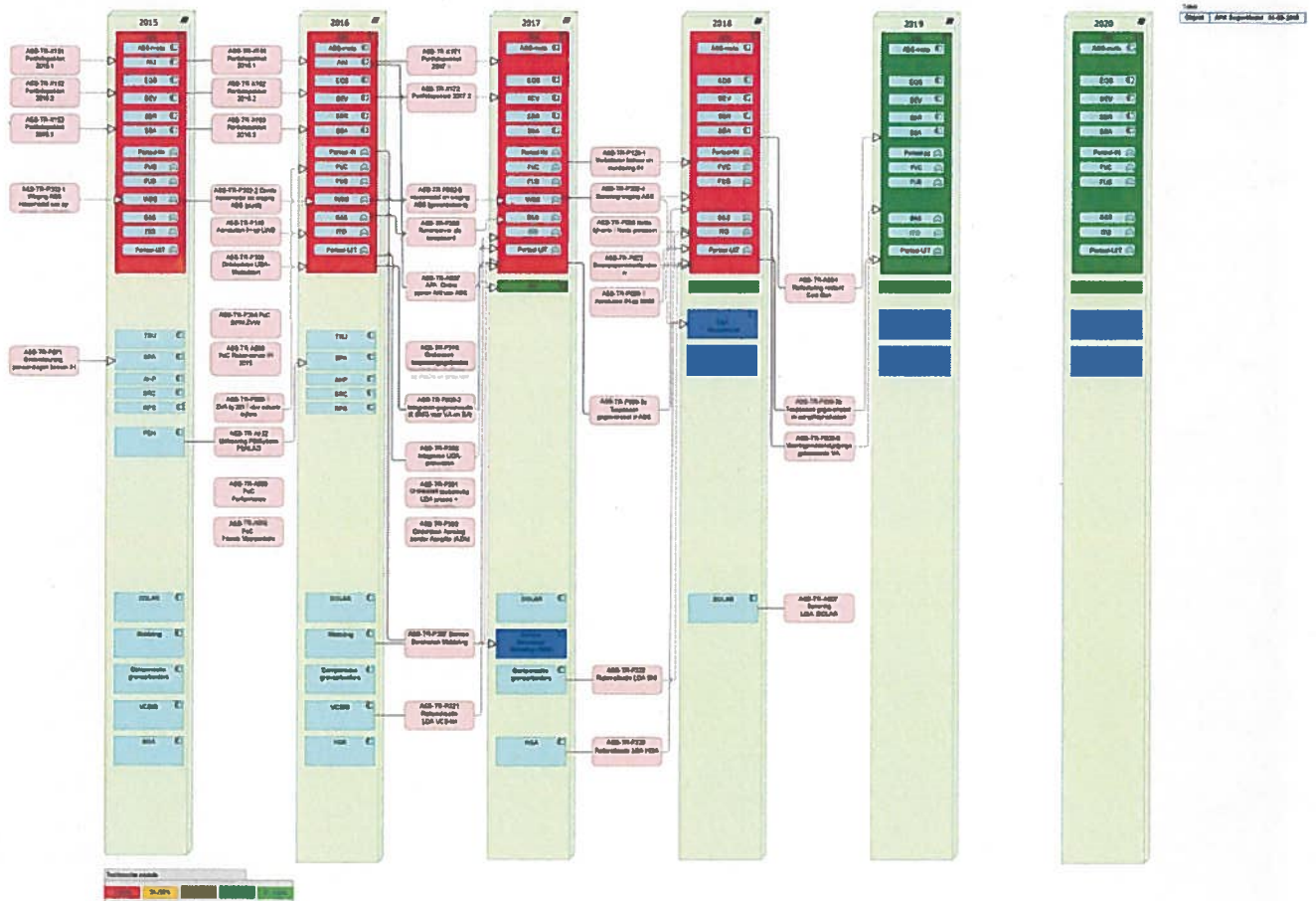
---

<sup>3</sup> Voor een beperkt aantal domeinen zijn de schema's nog niet volledig gevuld. Dat gebeurt de komende maanden.

## Transitieschema Inkomensheffing

Alle applicaties in het domein Inkomensheffing zijn gewaardeerd op hun technische waarde en bedrijfswaarde. Ook is er een actueel overzicht van processen, applicaties, infrastructuurplatforms, versies en programmeertalen.

Het transitietraject Inkomensheffing ziet er als volgt uit:



### Legenda:

- Rood: applicatie heeft een technische waarde onder de 50%.
- Groen: applicatie heeft een technische waarde van 50% of hoger.
- Jaren: werkpakketten tussen 2016 en 2017 worden in 2017 gerealiseerd en hebben het resultaat zoals in kolom 2017 staat; enzovoort voor de volgende jaren.

### Toelichting

De transitie van het IH-proces laat voor het huidige ABS-systeem met verwante systemen, een 'monoliet', het volgende zien:

1. betere beheersing door opknippen ABS in kleinere componenten, voorzover dat niet mogelijk is of niet realiseerbaar voor 2020 wordt in 2019 een technische slag (refactoring) uitgevoerd om de technische waarde op orde te hebben;
2. ontkoppelen data van applicatie;
3. selectiemodule geen onderdeel van het transactiesysteem;
4. workflow geen onderdeel van het transactiesysteem;
5. betere aanpasbaarheid door werken met te ontkoppelen business rules die geen onderdeel meer zijn van het transactiesysteem;

6. lagere kosten door hergebruik business rules (bijv rekenmodule interactie en transactieverwerking);
7. snellere afhandeling van IH-transacties;
8. minder uitval door controles aan de voorkant tijdens interactie (minder systeemfunctionaliteit voor behandeling uitval fiscale voorcontrole);
9. minder systeemfunctionaliteit nodig door het vervallen van procesverschillen tussen voorschot en eindafrekening;
10. minder systeemfunctionaliteit nodig voor verrijken VIA-gegevens.



**Memo budgetaanvraag IC****Verandergebied: PMO****Onderwerp: externe inhuur PMO****Contactpersoon:** **Aanvraag Budget – overzicht**

Omschrijving	2016	2017	2018	2019	2020
Oliver Wyman – ondersteuning Q1	6,8 mln	-	-	-	
Oliver Wyman – ondersteuning werkgroep IA & Programma management	1,0 mln	-	-	-	-
Oliver Wyman – Doorontwikkeling TOM	0,5 mln	-	-	-	-
Doorontwikkeling TOM	0,1 mln	<i>pm</i>			
Business case expertise groep	0,4 mln	0,4 mln			
Flexibele consultants en controllers					
Projectbureau	0,2 mln	0,2 mln			
Overige externe inhuur	<i>pm</i>	<i>pm</i>			
Eigen personeel	0	<i>pm</i>			
<b>Totaal</b>	<b>9,0 mln</b>	<b>0,6 mln</b>			

De voorliggende aanvraag voor het PMO bestaat uit:

- De ondersteuning die Oliver Wyman heeft geboden in het eerste kwartaal van 2016 op verschillende werkstromen. Hierover is al eerder in het IC over gesproken, maar de aanvraag is nog niet toegekend.
- De ondersteuning geleverd door Oliver Wyman aan de werkgroep IA o.l.v. Willy Rovers, het opleveren van de routekaart (voorheen: Roadmap) van oktober en de overdracht van verantwoordelijkheden naar eigen personeel.
- De ondersteuning van Oliver Wyman in de doorontwikkeling van de TOM, het toekomstig ordeningsmodel. Deze ondersteuning is inmiddels gestaakt.

- De inhuur van externe capaciteit en expertise voor de Business case expertise groep van het Projectbureau IA. De groep ontwikkelt een methode voor business cases die gebruikt gaan worden in het besluitvormingsproces van de IA. Na het ontwikkelen van de methode zal de groep het ontwikkelen van business cases faciliteren. De inhuur is naar verwachting ong. 5 FTE voor een periode van 6 maanden
- De inhuur van een flexibele schil van controllers en consultants ter ondersteuning van het Projectbureau IA tijdens de opbouw fase. De inhuur is naar maximaal 5 FTE voor een periode van 6 maanden.

### **Onderbouwing**

#### Oliver Wyman – ondersteuning Q1 2016

In het eerste kwartaal van 2016 zijn op verzoek van de Raad van Bestuur en de directeuren door Oliver Wyman de volgende activiteiten uitgevoerd:

<b>Omschrijving</b>	<b>2016</b>
<b>Structurele PMO</b>	1,1
<b>Opbouw Projectbureau</b>	0,8
<b>Finance en HR</b>	0,4
<b>Operationele Mgmt. Informatie (MI)</b>	0,8
<b>Regie</b>	0,7
<b>D&amp;A planning</b>	0,4
<b>Data mgmt. visie</b>	0,7
<b>Operationeel model IV-accent</b>	0,4
<b>IV plan en organisatie</b>	0,7
<b>TOM fase 2</b>	0,7
<b>Totaal</b>	<b>6.8 mln</b>

Deze activiteiten hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan de Investeringsagenda door het programma management te ondersteunen en op specifieke terreinen expertise te bieden. Hierover is al eerder in het IC over gesproken, maar de aanvraag is nog niet toegekend.

Oliver Wyman – ondersteuning werkgroep IA & Programma management  
DG Hans Leijtens heeft aan het lid van de Raad van Bestuur  gevraagd een werkgroep te vormen met als doel: stel de Raad van Bestuur in staat per 1 juli 2016 de noodzakelijke besluiten te nemen over het vervolgtraject Investeringsagenda (IA). Onderdeel van de opdracht is het maken van een roadmap, althans een werkdocument op weg naar een roadmap per 1 oktober 2016.

Ten behoeve van deze werkzaamheden die in zeer korte tijd (vier weken) moeten worden uitgevoerd is externe ondersteuning noodzakelijk, zowel op het gebied van structureren van de werkzaamheden als in het leveren van opzet, format, graphics, cijfers, tabellen en tekst van de roadmap. Bovendien moeten communicatieve versies van de roadmap worden uitgedacht en ontwikkeld.

Na afronding van de werkzaamheden van de werkgroep is per 15 juli de directeur Programmamanagement aangetreden. Hij heeft behoefte aan ondersteuning bij de opbouw van zijn programmamanagement, waarbij zijn inzet is om know how van de externe inhuur zo snel mogelijk over te dragen aan eigen mensen. Tevens is ondersteuning nodig bij de verdere uitbouw van het projectbureau. Op deze processen staat druk omdat de staatssecretaris een brief naar de Tweede Kamer moet sturen waarin hij aangeeft hoe planning, monitoring, verantwoording en rapportage t.a.v. de IA zijn geregeld. Ten slotte moet er per 1 oktober 2016 een volwaardige roadmap liggen. Voor al deze werkzaamheden is nog in intensiteit aflopende ondersteuning vereist.

Onderbouwing	2016
Ondersteuning werkgroep c.a. : externe inhuur team van full time manager en twee full time juniors tot max 1 oktober	1,0 mln
<b>Totaal</b>	<b>1,0 mln</b>

*De geschatte bedragen zijn gebaseerd op fulltime werkweken met een gemiddeld begroot uurtarief (incl. backoffice etc.) van € 224.*

### Doorontwikkeling TOM

De TOM op het hoogste niveau is vastgesteld en de daaruit voortvloeiende organisatieonderdelen zijn na advies van de medezeggenschap ingesteld. In de fase die nu aanbreekt moet de TOM verder worden doorontwikkeld: zowel binnen de segmenten zelf als op het gebied van het zogeheten intersectiemanagement. Daarbij is de keus gemaakt Oliver Wyman niet meer in te zetten, waardoor de aanvraag lager is dan initieel gedacht. Er is wel een facilitator ingezet in de doorontwikkeling. Voor de doorontwikkeling is nog wel twee jaar nodig, waarin nog additionele uitgaven verwacht worden. Echter, deze zijn op het moment nog niet accuraat in te schatten.

Onderbouwing	2016	2017
Doorontwikkeling TOM: externe inhuur Oliver Wyman team van full time manager en een full time junior (eerder gestopt)	0,5 mln	-
Doorontwikkeling TOM: facilitator	0,1 mln	pm
<b>Totaal</b>	<b>0,6 mln</b>	<b>pm</b>

*De geschatte bedragen zijn gebaseerd op fulltime werkweken met een gemiddeld begroot uurtarief (incl. backoffice etc.) van € 224.*

### Overige inhuur en eigen personeel

Het Projectbureau IA heeft het mandaat te ondersteunen bij de ontwikkeling van project ideeën voor de IA en te begeleiden in het besluitvormingsproces. Vanuit deze opdracht bestaat er de behoefte tot het opzetten van een business case expertise groep binnen het Projectbureau IA om efficiënt goed onderbouwde business cases te maken ten behoeve van de besluitvorming. Met de hulp van externe experts (van Capgemini en anderen) wordt een business case methode ontwikkelt en eigen personeel opgeleid om te faciliteren bij het opzetten van business cases. De methode zal worden besproken met verschillende stakeholders in De Belastingdienst en daarbuiten. Het doel is de methode voor IA projecten uit te rollen begin 2017, i.e. consequent te gebruiken in IA-gerelateerde besluitvorming. Het is de bedoeling dat de experts voor het ontwikkelen en testen van de methode en het trainen van eigen personeel ong. 6

maanden in te huren. Zij hebben een uurtarief tussen de ~€ 130 en €180, incl. BTW.

Gedurende het opzetten van het Projectbureau IA is er behoefte om – in afwachting van de tweede wervingsronde de mogelijkheid te hebben externe capaciteit aan te trekken in de vorm van controllers en consultants die helpen bij het Monitoring & Control proces en het inrichten van de processen van het Projectbureau IA. Het gaat hierbij om maximaal 5 FTE voor 6 maanden en een uurtarief van ong. € 100, incl. BTW.

Daarnaast bestaat er mogelijk de behoefte om verdere externe expertise in te huren om, bijvoorbeeld te ondersteunen bij de ontwikkeling van een meetmethode voor effecten van de IA. Echter, de totale behoefte daarvoor is nog niet helder en zal op een later moment gecommuniceerd worden.

Over de financiering van het eigen programma management personeel voor 2017 e.v. vinden nog discussies plaats dus ook daarover komt op een later moment duidelijkheid.

Onderbouwing	2016	2017
Business case expertise groep: ong. 5 FTE voor 6 maanden	0,4 mln	0,4 mln
Flexibele consultants en controllers Projectbureau: max. 5 FTE voor 6 maanden	0,2 mln	0,2 mln
Overige externe inhuur: te bepalen	<i>pm</i>	<i>pm</i>
Eigen personeel: te bepalen	0	<i>pm</i>
<b>Totaal</b>	<b>0,6 mln</b>	<b><i>pm</i></b>

#### Risico's budgetuitputting

Er zijn geen bijzondere risico's. De inhuurcontracten worden gesloten via een broker voor de overeengekomen periode. Discussies (met ARK bijvoorbeeld) over tarieven of over wel of niet inhuur kunnen zich dus niet voordoen. Ze betreffen ondersteuning van de Belastingdienst die zelf een primaire verantwoordelijkheid heeft bij de uitvoering van de werkzaamheden.

**TER INFORMATIE**

Aan

Het Investment Committee

Directie Financieel-  
Economische Zaken

Inlichtingen

**Datum**

28 oktober 2016

**Van**

De werkgroep IC

**Bijlagen**

# notitie

Punten ter overweging bij budgetverzoeken  
IC 4 november 2016**Aanleiding**

In het IC-verslag van 7 oktober jl. stond opgenomen dat met het oog op het traject Najaarsnota medio oktober een IC tussenronde was voorzien, waarbij de Belastingdienst (BD) nog enkele projecten in 2016 ter advisering aan het IC zou voorleggen. Deze tussenronde is zoals vorige week aangegeven komen te vervallen, waarmee de uitvraag van middelen naar dit reeds geplande IC van 4 november 2016 is doorgeschoven.

Er spelen op het moment van schrijven van deze notitie nog een aantal randvoorwaardelijke discussies die een rol kunnen spelen bij het IC adviestraject en de daarop volgende besluitvorming van het ministerie van Financiën om de door de Belastingdienst gevraagde projectgelden al dan niet vrij te geven. De discussies die nog spelen zijn de volgende:

- De routekaart is nog niet geheel bijgesteld met de door het IC in het overleg op 7 oktober jl. voorgestelde aanpassingen;
- Er is nog geen extern gevalideerd uitstroombelastingmodel beschikbaar dat zicht moet bieden op de totale (meerjarige) kosten van de uitstroombelastingregeling;
- Van de dit IC voorliggende budgetaanvragen is bekend dat van het totale aanvraagbedrag van circa € 41 mln voor 2016 een bedrag van circa € 34 mln al is verplicht.

Na de suggesties van de werkgroep IC bij de voorliggende aanvragen wordt op bovenstaande randvoorwaardelijke problematiek dieper ingegaan.



### Projectvoorstellen IC 4-11-2016

Het IC wordt verzocht om op onderstaande vijf projectvoorstellen een advies aan het ministerie van Financiën af te geven, om al dan niet tot overheveling van de middelen van de Aanvullende Post naar de begroting van de BD over te gaan.

1	Data & Analytics	€ 11,8 mln
2	Implementatie Ondersteuning	€ 2,0 mln
3	IV-accent	€ 9,3 mln
4	Modernisering IV-landschap	€ 9,1 mln
5	PMO*	€ 9,6 mln
<i>Totaal</i>		<i>€ 41,8 mln</i>

\* Een deel van deze PMO-aanvraag (€ 0,6 mln) valt in 2017.

#### *Financieel*

In de tabel op de volgende pagina wordt afgerond op miljoenen de situatie vrijgaven geschetst voor het jaar 2016. In kolom 5 staan de uitgevraagde bedragen (in totaal € 41 mln. voor 2016) onderverdeeld naar de vijf verandergebieden. Uit de kolommen daarvoor wordt duidelijk wat de beginstand is, wat is vrijgegeven n.a.v. eerdere IC adviesrondes en wat op dit moment nog beschikbaar is. Uit deze tabel kan worden opgemaakt dat voor 2016 in totaal nog € 61 mln. op de Aanvullende Post (AP) beschikbaar is. Hierbij is rekening gehouden met het bedrag van € 122 mln. aan projectgelden dat in maart is gebruikt ter dekking van de problematiek Switch. Bij Voorjaarsnota 2017 zal besloten moeten worden of en zo ja in welke mate deze € 122 mln. weer beschikbaar komt voor de projectgelden. Het totaal van de nu voorliggende uitvragen van past binnen het totaal beschikbare bedrag op de AP. Ook per verandergebied blijft de BD met deze uitvraag binnen de beschikbare kaders 2016.

De werkgroep IC mist nog een concrete (financiële) link van de nu voorliggende projecten met de in concept opgeleverde routekaart. Hoewel de aanvragen (zoals blijkt uit onderstaande tabel) budgettair in het resterende AP bedrag voor het jaar 2016 inpasbaar zijn, blijft het de vraag of de meerjarige projectactiviteiten conform oorspronkelijke doelstelling uitgevoerd kunnen worden. Het meerjarig voor de IA beschikbare kader moet voldoende ruimte bieden om de projecten in de routekaart te kunnen financieren. Er dient met andere woorden van een beheerst proces sprake te zijn, waarbij de routekaart is zijn volle omvang uitgerold kan worden. Door het ontbreken van dit inzicht is het voor de werkgroep IC onmogelijk de individuele projectaanvragen op een integrale wijze te bezien.

Verder aandachtspunt is de wijze van financiering van projecten. Vanuit de IA vindt soms slechts gedeeltelijke financiering plaats in aanvulling op uit de reguliere begroting gefinancierde middelen. Dit kan alleen als er sprake is van extra activiteiten die aantoonbaar gelinkt kunnen worden aan de doelstellingen uit de IA. M.a.w. het kan niet zo zijn dat een aanvraag voor financiering feitelijk voortvloeit uit beslissingen over activiteiten waartoe eerder al binnen de belastingdienst over is besloten.

Verandergebied	Beginstand 2016	Vrijgegeven 2016	Beschikbaar 2016	Huidige aanvraag 2016	Restant budget 2016
<b>Interactie burgers en bedrijven</b>	<b>80</b>	<b>-17</b>	<b>63</b>	<b>0</b>	<b>63</b>
- Aannemen medewerkers (IC 13-11-2015)		-13			
- Mandje IV (IC 18-03-2016)		-4			
<b>Informatiegericht toezicht</b>	<b>55</b>	<b>-13</b>	<b>45</b>	<b>-2</b>	<b>43</b>
- Aannemen medewerkers (IC 13-11-2015)		-2			
- Mandje IV (IC 18-03-2016)		-8			
- Implementatieondersteuning (IC oktober 2016)				-2	
<b>Data en analytics</b>	<b>43</b>	<b>-20</b>	<b>23</b>	<b>-21</b>	<b>2</b>
- Dynamisch monitoren (zomer 2015)		-17			
- Aannemen medewerkers (IC 13-11-2015)		-1			
- Mandje IV (IC 18-03-2016)		-2			
- D&A organisatiekosten (IC oktober 2016)				-12	
- IV accent (IC oktober 2016)				-9	
<b>Stuurinformatie</b>	<b>17</b>	<b>-11</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>7</b>
- Aannemen medewerkers (IC 13-11-2015)		-1			
- SAP landschap (IC 29-01-2016)		-9			
<b>IT landschap</b>	<b>20</b>	<b>-5</b>	<b>15</b>	<b>-9</b>	<b>6</b>
- Mandje IV (IC 18-03-2016)		-5			
- Modernisering IT landschap (IC oktober 2016)				-9	
<b>PMO</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>-9</b>	<b>6</b>
- Adviescommissie FCF (IC 18-03-2016)		0			
- Kosten PMO/OW (IC oktober 2016)				-9	
<b>Onvoorzien</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>15</b>
<b>Switch</b>	<b>63</b>	<b>-63</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
- Eerste tranche Switch (IC 13-11-2015)		-26			
- Tweede tranche Switch (IC 31-03-2016)		-37			
<b>Subtotaal</b>	<b>308</b>	<b>-125</b>	<b>183</b>	<b>-41</b>	<b>142</b>
- Extra vrijgave tbv Switch (IC 18-03-2016) - onverdeeld AP	0	-122	-122	0	-122
<b>Totaal</b>	<b>308</b>	<b>-247</b>	<b>61</b>	<b>-41</b>	<b>20</b>

De werkgroep IC licht hieronder elk investeringsvoorstel kort toe en geeft een aantal punten ter overweging mee.

## 1. Budgetaanvraag D&A

D&A ontwikkelt, exploiteert en beheert alle benodigde datafundamenten, voorziet de toezichtprocessen van nieuwe selectiesystemen en informatiedashboards en ontwikkelt producten voor een duurzame verbetering van de klantinteractie, administratieve processen, sturing verantwoording en effectmeting. De voornaamste projecten zijn: Risicomodel IH niet winst, risicomodel IH winst, Dynamisch Monitoren & Debiteureninzicht, risicomodel OB negatief, Carrouselfraude en Early Warning System faillissementen.

De D&A uitvraag betreft een randvoorwaardelijke uitvraag van € 11,8 mln. om het organisatieonderdeel D&A uit te kunnen breiden. Deze capaciteitsuitbreiding maakt het mogelijk om meer Investeringsagenda activiteiten te ondersteunen. De € 11,8 mln. zijn personele kosten (zowel eigen personeel als externe inhuur), waarbij het streven is de inzet van externe inhuur te verlagen en aan eigen personeel over te dragen.

Bedrag?	€ 11,8 mln.
Dekking?	Gereserveerd budget binnen aandachtsgebied 3: Data & Analytics
Financiële ruimte?	Ja
PxQ onderbouwd?	Ja
Geraakte verandergebieden?	Interactie, informatiegestuurd toezicht/inning en data & analytics
Relatie met DoS?	Deze investering is randvoorwaardelijk voor projecten die leiden tot beter, goedkoper en meer in controle.
Baten?	Indirect, via de projecten waar zij betrekking op heeft, leidt deze investering tot zowel fte reductie en verkleining van het nalevingtekort.

### **Punten ter overweging van de werkgroep IC:**

- Zoals gevraagd door het IC zijn de claims voor de randvoorwaardelijke investeringen in D&A (maar ook voor IO en IV accent) toegerekend aan projecten en baten in de Routekaart (zie bijlage 3 van het Overzicht budgetaanvragen IA) en voldoet het aan de criteria zoals in de doelstellingen van de IA opgenomen.
- In deze bijlage is echter niet aangegeven hoeveel geld/fte van deze randvoorwaardelijke investering betrekking heeft op welk project maar alleen of een project er door wordt geraakt. Dit maakt de hoogte van de claim lastig te beoordelen. De BD heeft in de werkgroep IC aangegeven begin volgend jaar terug te willen kijken naar de realisatie van de toegekende middelen en wat aan welk project is uitgegeven.
- Het risico dat de IA projecten anders deels mogelijk stil komen te liggen, en daarmee de voortgang van de IA in gevaar komt, kan een overweging zijn voor het IC om positief te adviseren over de vrijgave van deze middelen. Dit in de wetenschap dat nu ook hard gewerkt wordt aan het verbeteren van de planning & monitoring van de projecten en de daarmee gerealiseerde baten.
- Uit de budgetaanvraag blijkt dat er sprake is van een aanzienlijke structurele doorwerking waar het de aannames van vast personeel betreft. De BD loopt nu vooruit op het moment dat een eventuele aanvullende financiering is verkregen en zal daarom deze middelen

meerjarig dienen aan te vragen.

- Een nog niet beantwoorde vraag van de werkgroep IC is of en, zo ja, op welke wijze rekening is gehouden met het moment waarop innovatie overgaat naar beheer en welke gevolgen dat heeft voor het dan werkende (hoger gekwalificeerd) personeel.
- In het budgetvoorstel is helder aangegeven dat de BD een deel van de kosten zelf co financiert en deels een beroep doet op de middelen in de aanvullende post voor de IA. Dit roept wel de vraag op of het totale voorstel voor D&A niet eerst integraal beoordeeld zou moeten worden.
- In het aangeboden memo wordt melding gemaakt van een aantal budgetrisico's. Zo zou door krapte op de arbeidsmarkt het aantal externen nog kunnen stijgen. Omdat een groot deel van de verplichting al is aangegaan (zie randvoorwaardelijke discussie), kan de BD wellicht inzicht geven in hoeverre dit consequenties heeft voor het budget 2016 en verder.
- Alles afwegende staat de werkgroep IC positief tegenover dit projectvoorstel.

## 2. Budgetaanvraag IO

De Implementatieondersteuning (IO) is als onderdeel van de Innovatiedriehoek randvoorwaardelijk voor de voortgang van de organisatieverandering en ondersteunt het implementatieproces van IA-projecten. IO is inmiddels officieel ingesteld. De aanvraag van € 2,0 mln. heeft betrekking op de projectkosten van het tweede half jaar van 2016 en betreft voornamelijk personele kosten.

Bedrag?	€ 2,0 mln.
Dekking?	Gereserveerd budget binnen aandachtsgebied 2: Informatiegericht Toezicht
Financiële ruimte?	Ja
PxQ onderbouwd?	Ja
Geraakte verandergebieden?	Interactie en informatiegestuurd toezicht/inning
Relatie met DoS?	Deze investering is randvoorwaardelijk voor projecten die leiden tot beter, goedkoper en meer in controle.
Baten?	Indirect, via de projecten waar zij betrekking op heeft, leidt deze investering tot zowel fte reductie en verkleining van het nalevingtekort.

### **Punten ter overweging van de werkgroep IC:**

- Zoals gevraagd door het IC zijn de claims voor de randvoorwaardelijke investeringen in D&A, IO en IV' toegerekend aan projecten en baten in de Routekaart (zie bijlage 3 van het Overzicht budgetaanvragen IA).
- In bijlage 3 van het Overzicht budgetaanvragen is echter niet aangegeven hoeveel geld/fte van deze randvoorwaardelijke investering betrekking heeft op welk project maar alleen of een project er door wordt geraakt. Dit maakt de hoogte van de claim lastig te beoordelen. De BD heeft aangegeven begin volgend jaar terug te willen kijken naar de realisatie van de toegekende middelen en wat aan welk project is uitgegeven.
- Het risico dat de projecten anders deels mogelijk stil komen te liggen, en

daarmee de voortgang van de IA in gevaar komt, kan een overweging zijn voor het IC om positief te adviseren op de verzochte vrijgave van middelen. Dit in de wetenschap dat nu ook hard gewerkt wordt aan het verbeteren van de planning & monitoring van de projecten en de daarmee gerealiseerde baten.

- Hoewel op dit moment alleen voor dit jaar (2016) wordt geclaimd, zullen naar verwachting ook in latere jaren uitgaven nodig zijn voor IO.

### 3. **Budgetaanvraag IV accent**

De budgetuitvraag voor IV accent betreft een bijdrage aan vernieuwingstrajecten. In de toelichting in het overzicht met budgetaanvragen staat beschreven dat IV accent voor de eerste vier verandergebieden wordt aangewend. De materiële en personele kosten voor 2016 zijn 50/50 verdeeld en betreft een voor dit jaar aanvullende uitvraag bovenop hetgeen reeds eerder is toegekend.

Bedrag?	€ 9,3 mln.
Dekking?	Voor 2016 is er sprake van voldoende dekking binnen het beschikbare budget op de AP. Echter is op dit moment niet duidelijk uit welke verandergebieden deze kosten zouden moeten worden gedekt en of deze daarvoor op onderdelen en/of in totaliteit toereikend is.
PxQ onderbouwd?	Zowel de personele als de materiële kosten bedragen € 4,7 mln. Dit is het gevolg van het feit dat het totale benodigde budget voor een deel al ingepast is in de reguliere budgetten. De € 9,3 mln. is een restpost.
Financiële ruimte?	Ja
PxQ onderbouwd?	Nee
Geraakte verandergebieden?	Interactie, informatiegestuurd toezicht/inning en sturing, verantwoording en effectmeting.
Relatie met DoS?	Deze investering is randvoorwaardelijk voor projecten die leiden tot beter, goedkoper en meer in controle.
Baten?	Indirect, via de projecten waar zij betrekking op heeft, leidt deze investering tot zowel fte reductie en verkleining nalevingstekort.

#### **Punten ter overweging van de werkgroep IC:**

- Zoals gevraagd door het IC zijn de claims voor de randvoorwaardelijke investeringen in D&A, IO en IV' toegerekend aan projecten en baten in de Routekaart (zie bijlage 3 van het Overzicht budgetaanvragen IA).
- In bijlage 3 van het Overzicht budgetaanvragen is echter niet aangegeven hoeveel geld/fte van deze randvoorwaardelijke investering betrekking heeft op welk project maar alleen of een project er door wordt geraakt. Dit maakt de hoogte van de claim lastig te beoordelen. De BD heeft aangegeven begin volgend jaar terug te willen kijken naar de realisatie van de toegekende middelen en wat aan welk project is uitgegeven.
- Een vraag is ook hoeveel de kosten voor IV accent in totaliteit meerjarig bedragen en of hiervoor voldoende ruimte op de AP is gereserveerd.
- Het risico dat de projecten anders deels mogelijk stil komen te liggen, en

daarmee de voortgang van de IA in gevaar komt, kan een overweging zijn voor het IC om positief te adviseren inzake overheveling van de gevraagde middelen naar de begroting van de BD. Dit in de wetenschap dat nu ook hard gewerkt wordt aan het verbeteren van de planning & monitoring van de projecten en de daarmee gerealiseerde baten.

- Meer als technisch te earmarken punt betreft de onduidelijke tabel op pagina 2 van het memo budgetaanvraag voor IV' over de opbouw van de kosten van IV'.

#### 4. Budgetaanvraag Modernisering IV landschap

De budgetaanvraag voor Modernisering IV-landschap beslaat verschillende projecten, waarin het vereenvoudigen, rationaliseren van het IV-landschap en het verbeteren van de informatiepositie centraal staan. Het doel is het verhogen van de technische waarde van de systemen.

Bedrag?	€ 9,1 mln.
Dekking?	Gereserveerd budget binnen aandachtsgebied 5: Legacy problematiek.
Financiële ruimte?	Ja
PxQ onderbouwd?	De 9,1 mln. voor 2016 is een optelsom van de bijdrage aan een vijftal projecten: detavast, building blocks, geautomatiseerd testen, innen op aangifte plateau 1 en vernieuwing transactiesystemen. De werkgroep IC heeft de achterliggende P*Q onderbouwing akkoord bevonden. Dat in het achterliggende memo een ander bedrag (€ 8,6 mln.) staat opgenomen dan in het overzicht budgetaanvragen (€ 9,1 mln.) wordt veroorzaakt door het verschil in gehanteerd stelsel: baten/lasten versus kas/verplichtingen stelsel. De laatste wordt gehanteerd.
Geraakte verandergebieden?	Aandachtsgebied 5: legacy problematiek.
Relatie met DoS?	Meer in controle (bevorderen van onderhoudbaarheid, wendbaarheid en stabiliteit van IV).
Baten?	Er is geen zicht gegeven in de financiële baten van het gebruik van de bouwblokken, die leiden tot een flexibeler en dus eenvoudiger aan te passen en te beheren IV landschap.

#### **Punten ter overweging van de werkgroep IC:**

- De voorstellen zijn goed onderbouwd en dragen bij aan een eenvoudiger te beheren en wendbaarder IV-landschap. In feite gaat het om de eerste tranche van de "integrale planning modernisering IV-landschap", die nog naar verwachting in het komend IC ingebracht zal worden, en waarvoor binnen aandachtsgebied 5 in totaal € 80 mln. is gereserveerd.
- De totale kosten van voornoemde integrale planning zijn geschat op € 455 mln. waarvan de BD zelf € 300 mln. co-financiert, € 80 mln. uit de AP claimt (zie hierboven) en € 75 mln. dekt via efficiency verbetering. Om de nu voorliggende claim goed te kunnen beoordelen zou het IC ook zicht moeten hebben op het totaal en hoe dit voorstel daarin past.

- Een overweging kan zijn dat deze "no regret" acties –vooruitlopend op voornoemde integrale planning modernisering IV-landschap"- door de BD dit jaar voor een groot deel al zijn voorgefinancierd t.l.v. de reguliere budgetten en dat zonder overheveling nu bij NJN er mogelijk een tekort ontstaan.
- Het programma Regie Modernisering IV-landschap voert de regie op de samenhang van de verschillende in gang gezette initiatieven en monitoring op de uitvoering daarvan. In het programma komen de veranderlijnen Vereenvoudiging & Vernieuwing IA, Rationalisatie en Verbeterde Informatie (overzicht & inzicht) samen. Het programma rationalisatie, dat loopt van 2015-2017, heeft tot doel het vervangen van verouderde systemen en kan beschouwd worden als de start van het oplossen van de legacy problematiek, dat met de integrale planning volledig getackeld moet gaan worden.

## 5. Budgetaanvraag PMO/OW

De budgetaanvraag voor IA PMO bestaat uit uitgaven gerelateerd aan de ondersteuning door Oliver Wyman, de inhuur van externe business case experts en het aantrekken van tijdelijke capaciteit voor het Projectbureau.

Bedrag?	€ 9,6 mln. (€ 9,0 mln. voor 2016 en € 0,6 mln voor 2017)
Dekking?	Ja, hiervoor is een aparte reeks gereserveerd van meerjarig cumulatief € 50 mln.
Financiële ruimte?	Ja
PxQ onderbouwd?	Ja, kosten betreffen met name inhuur Oliver Wyman voor eerste kwartaal 2016 (€ 6,8 mln)
Geraakte verandergebieden?	Alle.
Relatie met DoS?	Deze investering is randvoorwaardelijk om te komen tot beter, goedkoper en meer in controle.
Baten?	Indirect leidt deze investering tot zowel fte reductie en verkleining van het nalevingtekort.

### **Punten ter overweging van de werkgroep IC:**

- In januari is op de aanvraag voor budgetvrijgave voor kosten PMO (OW, eerste kwartaal 2016) besloten deze te koppelen aan een afbouwplan OW. Vanaf 18 maart is het contract met OW ontbonden, al hebben daarna nog enkele afbouwklussen plaatsgevonden. Inmiddels is afscheid genomen van OW en zijn bovengenoemde kosten aan OW betaald, vooruitlopend op de nu voorliggende dekkingsaanvraag.



## **Toelichting: randvoorwaardelijke discussies**

### **1: Aangepaste routekaart**

In het IC van 7 oktober jl. heeft het IC aangegeven dat drie onderdelen meer aandacht in de routekaart verdienen. Dit zijn:

- 1A. Transformatie en leiderschap;
- 1B. Financiële planning en sturing (budgetbeheersing)
- 1C. Koppeling projecten aan doelstellingen Investeringsagenda

De DG Belastingdienst zou v.w.b. het thema leiderschap en transformatie een passage in de routekaart uitwerken, waaruit zal moeten blijken wat ten aanzien van het leiderschap nodig is om de medewerkers mee te krijgen in het in gang gezette veranderingstraject. Deze passage is gezien de hectiek van de afgelopen twee weken nog niet geschreven. De routekaart die nu in het IC voorligt dient overigens als informeel te worden beschouwd, het management van de BD dient deze nog te formaliseren.

#### 1A: Transformatie en leiderschap

*De werkgroep IC kan, gegeven de omstandigheden, begrip opbrengen voor het feit dat deze randvoorwaarde op dit moment nog niet is uitgewerkt en heeft de Belastingdienst geadviseerd in de laatste versie van de routekaart in ieder geval vast op te nemen dat aan dit aspect wordt gewerkt. Dit advies is door de BD opgevolgd. De werkgroep IC is van mening dat het opnemen/bijstellen van deze paragraaf geen invloed heeft op het besluit tot vrijgave van middelen.*

Wat verder in de routekaart diende te worden verbeterd is een financiële planning en sturing, waarbij de voor de Investeringsagenda beschikbare middelen worden afgezet tegen hetgeen reeds aan projectmiddelen is vrijgegeven en de toekomstige projectwensen.

#### 1B: Financiële planning en sturing

*De werkgroep IC is van mening dat de in het IC van 7 oktober jl. besproken budgettaire paragraaf nog ontbreekt in de laatste versie van de routekaart. Wel is in het overzicht budgetaanvragen IA een tabel opgenomen waarin de link kan worden gelegd tussen de uitgevraagde projectmiddelen en het totaal per verandergebied beschikbare budget. Ook het meerjarig beschikbare kader is inzichtelijk gemaakt, echter is dit niet gekoppeld aan de resterende in de routekaart opgenomen acties. Hoewel voor het jaar 2016 is aangetoond dat de gewenste projectgelden passen binnen het beschikbare kader, is het volgens de werkgroep IC voor het ministerie van Financiën van essentieel belang om op korte termijn meerjarig zicht te hebben op een uitrol van de IA die past binnen de financiële kaders.*

Verder is het voor het IC belangrijk om de (meerjarige) projectplanning aan de doelstellingen van de IA (goedkoper, beter, meer in control) op niveau van de verschillende verandergebieden te kunnen bezien en deze te koppelen met het beschikbare budget voor die verandergebieden. Uit dit overzicht zal de ruimte voor toekomstige projectplannen binnen het totaal beschikbare kader moeten blijken. Het is vervolgens aan de BD om daarbinnen te prioriteren en/of met gefundeerde voorstellen voor herschikking binnen de IA te komen. Alhoewel niet

opgenomen in de routekaart zelf wordt in het memo van de Belastingdienst "Overzicht budgetaanvragen Investeringsagenda" in hoofdstuk 3 een link gelegd tussen de dit IC voorliggende voorliggende (randvoorwaardelijke) budgetuitvragen voor D&A, IV accent en IO en de 41 projecten die momenteel in het kader van de Investeringsagenda lopen. Per project is aangegeven welke veranderdoelstelling (beter, goedkoper, meer in controle) wordt geraakt en of en in welke mate bijgedragen wordt aan fte reductie en verkleining van het nalevingtekort.

#### 1C: Koppeling projecten aan doelstellingen Investeringsagenda

*De werkgroep IC is van mening dat met de in hoofdstuk 3 van de notitie budgetaanvragen IA opgenomen tabel wordt ingegaan op de vraag hoe de randvoorwaardelijke projecten noodzakelijk zijn voor andere projecten uit de Investeringsagenda, die uiteindelijk bijdragen aan de DoS. Wat op termijn nog financieel kan worden uitgewerkt is dat wat vanuit de individuele projecten aan randvoorwaardelijke middelen noodzakelijk is.*

#### **2: Inzicht in kosten van de uitstroomregeling**

Op de AP is in 2016 nog circa € 61 mln. beschikbaar voor projecten IA. Eerder dit jaar is bij voorjaarsbesluitvorming besloten om vanwege de tegenvallende kosten uitstroomregeling in 2016 € 122 mln. vanuit de AP naar de begroting van de BD over te hevelen om een op dat moment ingeschat bedrag van € 185 mln. te kunnen bekostigen. Op korte termijn is een actueel inzicht van de (meerjarige) kosten van de uitstroomregeling benodigd om te bezien of het resterende bedrag op de AP daadwerkelijk voor projecten beschikbaar is. Het uitstroombelastingmodel dient nog extern te worden gevalideerd. De BD heeft daartoe een opdracht uitgezet en verwacht op korte termijn met een gevalideerd model het gevraagde meerjarige inzicht in de kosten van de uitstroomregeling te kunnen leveren.

#### 2: Inzicht in kosten uitstroomregeling

*FEZ en IRF hebben de BD verzocht het gehanteerde model ter berekening van de uitstroomkosten extern te laten valideren. Na deze validatie kunnen de modeluitkomsten worden gebruikt. De meest actuele inschatting van medio oktober (op basis van het nog niet gevalideerde model) liet zien dat er in 2016 geen aanvullende kosten te verwachten zijn bovenop hetgeen al bij voorjaarsbesluitvorming ter beschikking is gesteld. Dit zou impliceren dat de op de AP nog resterende middelen 2016 (€ 61 mln.) voor projecten IA kunnen worden ingezet.*

#### **3. Te vroeg aangegane verplichtingen**

Het IC is ingesteld om het ministerie van Financiën te adviseren over het vrijgeven van middelen die de Investeringsagenda betreffen. Logischerwijs gaat dit advies en de vrijgave van middelen vooraf aan de verplichtingen die door de BD worden aangegaan. Naar aanleiding van de discussie in de Tweede Kamer over procedures die niet goed zijn gevolgd zijn de bewindslieden vorige week geïnformeerd door FEZ over het feit dat van de nu voorliggende budgetverzoeken van € 42 mln. reeds € 34 mln. is verplicht. Dit is ook in de

continuïteitsbrief d.d. 28-10-2016 aan de Kamer gemeld. De BD geeft bij de nu voorliggende budgetaanvragen aan dit eveneens een onwenselijke situatie te vinden, die in de toekomst moet worden vermeden. Hiervoor wordt gewerkt aan de inrichting van een ordentelijker besluitvormingsproces en zullen de adviezen van de ingestelde commissie van wijzen moeten worden meegenomen.

*De werkgroep IC is van mening dat de Koninklijke route duidelijk niet is gevolgd. Onder andere als gevolg van het ontbreken van een routekaart zijn IC's komen te vervallen, wat bij de BD heeft geleid om, omwille van de voortgang van het verandertraject, te besluiten verplichtingen vast aan te gaan. De BD is daarbij van mening dat dit beheersbare uitgaven die zo nodig binnen de reguliere financiële kaders ingepast kunnen worden mocht het niet tot vrijgave van middelen komen.*

*Vorige week zijn door de Staatssecretaris een aantal toezeggingen gedaan die de interne procedures moeten aanscherpen en waardoor het in de toekomst niet meer mogelijk zou moeten zijn dat verplichtingen worden aangegaan voordat tot vrijgave van middelen is besloten. Oftewel, pas na een positief advies van het IC en het besluit tot overheveling van middelen naar de begroting van de BD is het mogelijk verplichtingen aan te gaan. De werkgroep IC is van mening om verleden en toekomst te scheiden. Gegeven de in gang gezette procesverbetering is de werkgroep IC van mening dat -mits het IC op inhoud van de projectvoorstellen een positief advies afgeeft- voor deze ronde budgetvrijgave de discussie over de te vroeg aangegane verplichtingen geen rol dient te spelen.*



Auditdienst Rijk  
Ministerie van Financiën

# Rapport van bevindingen over de projecten Investeringsagenda, die niet zijn behandeld door het Investment Committee

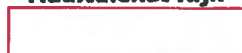
---

Definitief

## Colofon

<b>Titel</b>	<b>Rapport van bevindingen over de projecten Investeringsagenda, die niet zijn behandeld door het Investment Committee</b>
<b>Uitgebracht aan</b>	<b>Secretaris- Generaal van Financien</b>
<b>Datum</b>	<b>27 januari 2017</b>
<b>Kenmerk</b>	<b>2017-0000017243</b>

*Inlichtingen*  
**Auditdienst Rijk**



# Inhoud

<b>Aanleiding opdracht</b>	<b>4</b>
<b>1 Centrale boodschap</b>	<b>5</b>
<b>2 De onderzochte verplichtingen die tot uitgaven hebben geleid voldoen aan de afgesproken te onderzoeken aspecten</b>	<b>6</b>
<b>3 Berekende verplichtingen en uitgaven op budgetaanvragen zijn moeilijk herleidbaar</b>	<b>7</b>
<b>4 Beschrijving procesgang aanvragen Investerings programma IA aan het IC</b>	<b>9</b>
4.1 Afgesproken proces rondom vrijgave middelen Investeringsagenda	9
4.2 Tijdslijn IC's m.b.t. de betrokken budgetaanvragen	9
<b>5 Verantwoording onderzoek</b>	<b>11</b>
5.1 Werkzaamheden en afbakening	11
5.2 Gehanteerde Standaard	13
5.3 Verspreiding rapport	14
<b>6 Ondertekening</b>	<b>15</b>
<b>Bijlage 1: beantwoording Kamervraag 13 (conceptbrief 25 januari)</b>	<b>16</b>

---

## Aanleiding opdracht

Binnen de Belastingdienst is onder de naam Investeringsagenda (hierna: programma IA) een omvangrijk programma gedefinieerd, waarmee sturing wordt gegeven aan de realisatie van voorgenomen veranderingen. Het effect van de Investeringsagenda moet leiden tot een transformatie van het fiscale proces, gebaseerd op een vernieuwde interactie met burgers en bedrijven, en een verdere ontwikkeling van informatiegestuurd toezicht en inning. Aan de medewerkers van de Belastingdienst is vanwege de gevolgen van het programma IA een van werk naar werkregeling met een aantal varianten aangeboden. Ter stimulering van het gebruik van deze regeling kan onder gestelde voorwaarden een verzoek worden ingediend door de medewerker om in aanmerking te komen voor een stimuleringspremie. Het animo om gebruik te maken van de regeling bleek groter dan verwacht. De gevolgen voor de financiering van de regeling en gevolgen voor de continuïteit van de Belastingdienst zijn onderwerp van gesprek in de Vaste Commissie voor Financiën geweest.

Naar aanleiding van het Algemeen Overleg (hierna: AO) van 2 november jl. met de vaste Kamercommissie Financiën, heeft de Staatssecretaris van Financiën de Auditdienst Rijk (hierna: ADR) onder meer verzocht om onderzoek te doen naar het gevoerde financieel beheer ten aanzien van de rechtmatigheid van de verplichtingen inzake de projecten IA, die niet voorafgaand aan het aangaan van verplichtingen zijn behandeld door het Investment Committee. De secretaris-generaal van Financiën heeft vervolgens de Auditdienst Rijk opdracht gegeven hiernaar onderzoek uit te voeren.

Ons object van onderzoek betreffen de tabel en toelichting van de beantwoording van vraag 13 van aanvullende Kamervragen, zoals opgenomen in de brief van 27 januari 2017 aan de Tweede Kamer. De tabel en toelichting staan in bijlage 1. Dit rapport dient in samenhang te worden gelezen met deze tabel en toelichting.



# 1 Centrale boodschap

Ons object van onderzoek betreft de in de volgende tabel (zie bijlage 1 inclusief toelichting) opgenomen informatie, zoals opgenomen in de beantwoording van vraag 13 van de aanvullende Kamervragen (brief van 27 januari 2017 aan de Tweede Kamer):

Tabel 3: Onderverdeling (€ x mln.)

	Budgetaanvraag	Uitgaven 2016
Data & Analytics (D&A)	11,8	9,6
Implementatie Ondersteuning (IO)	2,0	3,7
IV-accent	9,3	0,0
Modernisering IV- landschap	9,1	1,5
Programmamanagement (PMO)	9,6	9,5
<b>Totaal</b>	<b>41,8</b>	<b>24,3</b>

Toelichting Belastingdienst: 'De verplichtingen voor deze budgetaanvragen zijn nader geanalyseerd. Hieruit is gebleken dat niet in alle gevallen sprake was van een verplichting in juridische zin. Het uiteindelijke bedrag aan verplichtingen, dat ook daadwerkelijk is uitgegeven in 2016, is naar beneden bijgesteld naar ca. € 24 mln. Er staan ultimo 2016 geen verplichtingen meer open.'

De hoofdlijn van onze bevindingen betreft:

- *De onderzochte verplichtingen die tot uitgaven hebben geleid voldoen aan de afgesproken te onderzoeken aspecten*  
In het onderzoek naar de betrokken aspecten (autorisatie contract en verplichting; bestaan en geldigheid contract) van het financieel beheer ten aanzien van de rechtmatigheid van de aangegane verplichtingen hebben wij voor de onderzochte verplichtingen geen afwijkingen geconstateerd.
- *Berekende verplichtingen en uitgaven op budgetaanvragen zijn moeilijk herleidbaar*  
Uitgaande van de gemaakte keuzes in toerekening van verplichtingen en uitgaven, hebben wij de verstrekte informatie op de niet in het IC behandelde budgetaanvragen uit de administratie kunnen herleiden. Het herleiden van de gevraagde informatie met betrekking tot de niet in het IC behandelde budgetaanvragen is een moelzame exercitie gebleken omdat:
  - de administratie van de Belastingdienst niet is ingericht op de informatiebehoefte die de afzonderlijke financiering van programma IA-projecten met zich meebrengt;
  - de administraties van verschillende bedrijfsonderdelen verschillende toerekeningsgrondslagen hanteren;
  - het kenmerken van activiteiten in programma IA en niet-IA projecten in de praktijk lastig te maken is, is het moeilijk onderscheid te maken in de financiering vanuit regulier budget en financiering vanuit programma IA-budget. Vooral voor randvoorwaardelijke voorzieningen, ten behoeve van zowel programma IA en niet-IA projecten, geldt dat veelal saldoberekeningen worden gemaakt in de toewijzing van verplichtingen en uitgaven aan de onderliggende budgetaanvraag.

## 2 De onderzochte verplichtingen die tot uitgaven hebben geleid voldoen aan de afgesproken te onderzoeken aspecten

Wij hebben een kritische deelwaarneming uitgevoerd op de belangrijkste verplichtingen/uitgaven, die in het overzicht van € 24,3 mln. zijn opgenomen. We hebben de meest omvangrijke contracten nader onderzocht in de deelgebieden PMO, D&A en IO. De in 2016 gedane uitgaven voor Modernisering IV-landschap (Modernisering) en IV accent zijn niet onderzocht, omdat deze niet zijn te relateren aan onderliggende verplichtingen en de budgetaanvraag.

Het onderzoek had betrekking op de volgende punten:

- Is de verplichting aangegaan door een daartoe geautoriseerde persoon?
- Is in het proces van aangaan van verplichtingen rekening gehouden met de van toepassing zijnde regelgeving met betrekking tot inkopen?
  - Valt de verplichting onder een bestaande raamovereenkomst?
  - Zo nee, welke aanbestedingsprocedure is gevolgd?<sup>1</sup>
- Ligt aan de gerapporteerde verplichting een contract/overeenkomst ten grondslag?

In het afgesproken onderzoek naar aspecten van het financieel beheer ten aanzien van de rechtmatigheid van de aangegane verplichtingen hebben wij voor de onderzochte verplichtingen geen afwijkingen op het regulier financieel beheer ten aanzien van het aangaan van verplichtingen op de bovengenoemde punten geconstateerd. Het reguliere inkoop- en inhuurproces is voor de betrokken posten op de onderzochte punten gevolgd.

<sup>1</sup> We doen geen controle naar de rechtmatige uitvoering van de inkoopprocedure.

### 3 Berekende verplichtingen en uitgaven op budgetaanvragen zijn moeilijk herleidbaar

In beantwoording op Kamervraag 13 is door de Belastingdienst een overzicht opgesteld van verplichtingen en uitgaven inzake budgetaanvragen programma IA, die niet zijn behandeld in het IC. Het betreft het volgende overzicht:

Tabel 3: Onderverdeling (€ x mln.)

	Budgetaanvraag	Uitgaven 2016
Data & Analytics (D&A)	11,8	9,6
Implementatie Ondersteuning (IO)	2,0	3,7
IV-accnt	9,3	0,0
Modernisering IV- landschap	9,1	1,5
Programmamanagement (PMO)	9,6	9,5
<b>Totaal</b>	<b>41,8</b>	<b>24,3</b>

'De verplichtingen voor deze budgetaanvragen zijn nader geanalyseerd. Hieruit is gebleken dat niet in alle gevallen sprake was van een verplichting in juridische zin. Het uiteindelijke bedrag aan verplichtingen, dat ook daadwerkelijk is uitgegeven in 2016, is naar beneden bijgesteld naar ca. € 24 mln. Er staan ultimo 2016 geen verplichtingen meer open.'

Wij hebben de verstrekte informatie over de uitgaven per budgetaanvraag (in totaliteit € 24,3 mln. voor de 5 budgetaanvragen) op de niet in het IC behandelde budgetaanvragen uit de administratie kunnen herleiden. De Belastingdienst geeft aan dat er geen openstaande verplichtingen zijn ultimo 2016. De informatie over verplichtingen is door ons niet te herleiden uit de administratie van de Belastingdienst.

Wij hebben de volgende bevindingen ten aanzien van de in tabel 3 opgenomen bedragen:

- **Berekende verplichtingen en uitgaven op budgetaanvragen zijn moeilijk herleidbaar**  
Uitgaande van de door de Belastingdienst gemaakte keuzes in toerekening van verplichtingen en uitgaven, hebben wij de verstrekte informatie op de niet in het IC behandelde budgetaanvragen uit de administratie kunnen herleiden. Het herleiden van de gevraagde informatie met betrekking tot de niet in het IC behandelde budgetaanvragen is een moeizame exercitie gebleken.
- **De administratie van de Belastingdienst is niet ingericht op de informatiebehoefte die de afzonderlijke financiering van programma IA-projecten met zich meebrengt**  
De administratie van de Belastingdienst is niet zodanig ingericht dat de informatie in tabel 3 op eenvoudige wijze was te herleiden. Dit wordt onder meer veroorzaakt door een samenloop van financiering uit regulier budget en gealloceerde financieringsbronnen zoals het programma IA. Daarnaast zijn meerdere kostensoorten, vooral ten aanzien van randvoorwaardelijke activiteiten ten behoeve van zowel programma IA als niet-IA projecten, slechts langs arbitrale weg te rubriceren naar de verschillende financieringsbronnen.

- ***De administraties van verschillende bedrijfsonderdelen hanteren verschillende toerekeningsgrondslagen***  
De Belastingdienst hanteert bij de verschillende bedrijfsonderdelen verschillende grondslagen voor de toerekening van kosten. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om de toerekening van de kosten van interne als externe medewerkers.
- ***Het kenmerken van activiteiten in programma IA en niet-IA projecten is veelal arbitrair***  
Het kenmerken van activiteiten in programma IA en niet-IA projecten is in de praktijk lastig te maken, waardoor moeilijk onderscheid is te maken in de financiering vanuit regulier budget en financiering vanuit het programma IA-budget. Vooral voor randvoorwaardelijke voorzieningen, ten behoeve van zowel programma IA en niet-IA projecten, geldt dat veelal saldoberekeningen worden gemaakt in de toewijzing van verplichtingen en uitgaven aan de onderliggende budgetaanvraag.

Bovenstaande bevindingen brengen met zich mee dat de toegerekende uitgaven naar te onderscheiden financieringsbronnen (zoals individuele programma IA-budgetaanvragen) op onderdelen arbitrair zijn.

## 4 Beschrijving procesgang aanvragen Investeringsprogramma IA aan het IC

### 4.1 Afgesproken proces rondom vrijgave middelen Investeringsagenda

In 2015 is besloten tot extra middelen voor de Investeringsagenda. De middelen voor dit programma zijn op de aanvullende post gezet voor zover het projecten en instroom van personeel betreft. De middelen voor Switch staan op art. 10 nominaal en onvoorzien. Voor de vrijgave van deze middelen is, naast het reguliere proces, een IC ingesteld om extra te borgen dat de beschikbare middelen zinvol, effectief, doelmatig en conform oorspronkelijke doelstellingen zullen worden ingezet.

De Belastingdienst legt haar budgetaanvragen ter advisering voor aan het IC. De werkgroep IC ondersteunt het IC en bestaat uit een afvaardiging vanuit het Programma Management Office (PMO BD), DG Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk (DGOBR), FEZ en IRF. De werkgroep bereidt de aanvragen voor en geeft het IC daarbij punten ter overweging mee. Daarnaast kunnen ook aandachtspunten, dilemma's en kritische vragen meegegeven worden aan het IC. Het IC geeft een advies aan het ministerie van Financiën om mede op basis van dat advies te besluiten over vrijgave van middelen voor het programma IA.

### 4.2 Tijdslijn IC behandelingen m.b.t. de betrokken budgetaanvragen

In deze paragraaf zal de tijdslijn geschetst worden van de IC's met betrekking tot de 5 budgetaanvragen uit tabel 3 zoals opgenomen in de antwoorden aan de Kamer op de aanvullende Kamervraag 13.

In januari 2016 is aan het IC een budgetaanvraag IV accent en Implementatieondersteuning ter advisering voorgelegd. Omdat de stukken door de Belastingdienst te laat waren aangeleverd kon de werkgroep IC de aanvragen niet voorbereiden ten behoeve van het IC en kon er geen advies door het IC worden gegeven.

Daarnaast is in hetzelfde IC een budgetaanvraag behandeld vanuit PMO voor de inhuur voor het eerste kwartaal 2016. Het IC is niet tot een eenduidig advies voor vrijgave van gelden van deze budgetaanvraag gekomen.

In de vergaderingen van het IC in maart en mei 2016 zijn van de betrokken activiteiten zoals opgenomen in de 5 budgetaanvragen in november 2016 geen aanvragen opnieuw ingediend.

Voor elk van de activiteiten van de 5 budgetaanvragen uit tabel 3 was de intentie om voor het IC van juli 2016 een aanvraag in te dienen. Het IC van juli 2016 is echter niet doorgegaan omdat er geen volwaardige routekaart programma IA aanwezig was en er onduidelijkheid was over de raming Switch (vertrekregeling). Het IC heeft beslist dat de budgetaanvragen niet zonder deze volwaardige routekaart voor het grotere geheel van het programma IA beoordeeld konden worden.

Ons is medegedeeld dat naar aanleiding van de ontstane situatie de Raad van Bestuur van de Belastingdienst richting de bedrijfsactiviteiten IV accent en Modernisering op basis van een ingebracht memo heeft aangegeven dat binnen hun reguliere budget ruimte gezocht kon worden. Voor de overige onderdelen

(IO, PMO, D&A) is ons medegedeeld dat deze het advies hebben gekregen om door te gaan met de programma IA-ontwikkelingen.

Op 12 oktober 2016 werden de Staatssecretaris en Minister door FEZ middels een notitie op de hoogte gebracht van het "*bestaan van reeds aangegane verplichtingen en reeds gedane uitgaven door de Belastingdienst voor de investeringsagenda waarover nog geen positief advies was gegeven door het IC*". In deze notitie wordt ook aangegeven dat de uitgaven in de reguliere begroting zullen worden ingepast als er geen positief advies komt vanuit het IC.

De oorspronkelijke budgetaanvragen zijn herzien. Deze herziening heeft geleid tot de 5 budgetaanvragen waarvan de intentie was ze in te dienen voor het IC van 4 november 2016. Het IC van 4 november is wederom niet doorgegaan vanwege het ontbreken van een volwaardige routekaart en dat het IC niet wil meewerken aan het geven van een positief advies voor het achteraf goedkeuren van gelden die reeds zijn uitgegeven. Doordat dit IC niet is doorgegaan is geen advies gegeven aan het ministerie van Financiën over de vrijgave van het budget.

De werkgroep IC heeft voor het IC van 4 november 2016, waar toen nog de intentie bestond om het IC door te laten gaan mits er een volwaardige routekaart zou worden opgeleverd, de 5 budgetaanvragen voorbereid. De werkgroep heeft per aanvraag aangegeven op welke verandergebieden deze budgetaanvragen betrekking hebben. Elke budgetaanvraag is door de werkgroep gerelateerd aan één of meerdere verandergebieden.

Uit het bovenstaande kan worden herleid dat de 5 budgetaanvragen door de Belastingdienst zijn opgemaakt volgens de afgesproken procedures. De in deze 5 budgetaanvragen betrokken onderdelen zijn voorgelegd aan het IC (met – conform de procedure- tussenkomst van de werkgroep IC). Het IC is echter niet tot advisering gekomen inzake de vrijgave van budgetten op basis van de 5 budgetaanvragen vanwege het ontbreken van de aanvullende voorwaarden die door het IC zijn gesteld en met de Belastingdienst zijn besproken (een volwaardige routekaart). FEZ/IRF hebben om die reden het verzoek om vrijgave van deze gelden niet aan bewindspersonen voorgelegd. De Belastingdienst heeft de uitgaven op deze budgetaanvragen ten laste van het reguliere budget gebracht. De Belastingdienst heeft gekozen voor een oplossing die niet in lijn is met de IC-procedure en had hierover vroegtijdig draagvlak moeten zoeken bij FEZ/IRF.

## 5 Verantwoording onderzoek

### 5.1 Werkzaamheden en afbakening

In opdracht van de Secretaris-Generaal van Financiën heeft de ADR het gevoerde financiële beheer onderzocht ten aanzien van de rechtmatigheid van de verplichtingen in de door de Belastingdienst opgestelde verantwoorde uitgaven in de beantwoording van vraag 13 van de aanvullende Kamervragen (brief van 27 januari 2017 aan de Tweede Kamer). De uit het onderzoek voortvloeiende bevindingen worden gebruikt voor en ter ondersteuning van het Informeren van de Tweede Kamer door de Belastingdienst.

De opdracht is uitgewerkt in een opdrachtbevestiging. De directeur bedrijfsvoering van het ministerie van Financiën is benoemd als gedelegeerd opdrachtgever voor deze opdracht. De definitieve opdrachtbevestigingen zijn na bespreking met de gedelegeerd opdrachtgever op 20 december 2016 uitgebracht en door ondertekening van de SG op 10 januari 2017 definitief gemaakt. Vooruitlopend op de afronding van het formele traject van de opdrachtbevestiging, zijn wij medio december 2016 begonnen met de uitvoering van onze werkzaamheden.

Gedurende het onderzoek hebben we inzicht gekregen in de wijze van toerekening van verplichtingen en uitgaven aan de genoemde 5 budgetaanvragen. Verder is bij de nadere invulling van onze onderzoeksaanpak in overweging genomen:

- het grote volume van verplichtingen en uitgaven in relatie tot de korte onderzoekstijd (raakt onderzoeksvragen 4, 5 en 6);
- het feit dat verplichtingen en uitgaven onderwerp zijn van zowel de reguliere planning- en controlprocedures binnen het ministerie van Financiën en daarnaast object van onderzoek vormen in onze wettelijke controletaak ten aanzien van controle van de jaarverantwoording (raakt onderzoeksvragen 4, 5 en 6);
- het feit dat per 31 december 2016 geen verplichtingen meer openstaan en dat alleen uitgaven/kosten worden opgenomen in het overzicht aan de Tweede Kamer (raakt onderzoeksvraag 3);
- inzicht in de totstandkoming van de in de verantwoording opgenomen bedragen (onderzoeksvraag 3), i.c. de wijze van toerekening via de systematiek binnen het reguliere portfoliomanagement. Dit komt omdat door de toerekening niet direct kan worden herleid welke facturen daarop betrekking hebben, wat ertoe leidt dat voor Modernisering en IV accent de onderzoeksvragen 4, 5, 6 niet beantwoord kunnen worden.

Op grond van deze overwegingen hebben wij in overleg met de gedelegeerd opdrachtgever de oorspronkelijke in de opdrachtbevestiging opgenomen onderzoeksvragen en specifiek uit te voeren werkzaamheden als volgt uitgevoerd in ons onderzoek:



Onderzoeksvraag vlg. opdrachtbevestiging	In onderzoek betrokken onderzoeksvraag
<p>Past de verplichting binnen de doelstellingen IA (betreft "beter", "goedkoper" en "meer in control" ), op de volgende verandergebieden en randvoorwaardelijke zaken?:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interactie met burgers en bedrijven;</li> <li>• Informatiegestuurd toezicht en Inning;</li> <li>• Ontwikkelen van data-analyse;</li> <li>• Sturing, verantwoording en effectmeting;</li> <li>• Verandergebied 'Ondersteuning door Informatievoorziening'.</li> </ul>	<p><b>Gewijzigde onderzoeksvraag, wordt vraag:</b></p> <p>1. Is de budgetaanvraag door de werkgroep IC beoordeeld en past deze volgens de werkgroep binnen de doelstellingen programma IA op (één van) de verandergebieden programma IA?</p> <p>Deze vraag is beantwoord in hoofdstuk 4.2.</p>
<p>Is de budgetaanvraag overeenkomstig de geldende procedure tot stand gekomen en te relateren aan een of meerdere projecten IA?</p>	<p>Deel A van de onderzoeksvraag ("Is de budgetaanvraag overeenkomstig de geldende procedure tot stand gekomen?") blijft ongewijzigd.</p> <p>Deel B ("en te relateren aan een of meerdere projecten IA?") kan niet op genoemde wijze worden uitgevoerd aangezien de budgetaanvragen randvoorwaardelijke 'Investerings' zijn. Deze zijn niet te koppelen aan de 41 projecten die zijn benoemd als projecten uit het programma IA. Het vaststellen of de budgetaanvragen passen binnen de 3 doelstellingen van het programma IA is begrepen in vraag 1.</p> <p><b>Gewijzigde onderzoeksvraag, wordt vraag:</b></p> <p>2. Is de budgetaanvraag overeenkomstig de geldende procedure tot stand gekomen? Deze vraag is beantwoord in hoofdstuk 4.</p>

<b>Onderzoeksvraag vlg. opdrachtbevestiging</b>	<b>In onderzoek betrokken onderzoeksvraag</b>
<p>Zijn de in het overzicht opgenomen verplichtingen te relateren aan de onderliggende budgetaanvragen en opgenomen in de betreffende projecten administratie?</p>	<p>De vraag of verplichtingen/uitgaven zijn opgenomen in de betreffende projectenadministratie is niet van toepassing voor deze randvoorwaardelijke projecten, deze randvoorwaardelijke projecten zijn niet opgenomen in deze projectenadministratie.</p> <p>Onder verplichtingen verstaan wij de uitgaven 2016 en de verplichtingen ultimo 2016. Hierna aan te dulden als verplichtingen/uitgaven.</p> <p><b>Gewijzigde onderzoeksvraag, wordt vraag:</b></p> <p>3. Zijn de in tabel 3 opgenomen € 24,3 mln. uitgaven te relateren aan de niet door het IC behandelde budgetaanvragen?</p> <p>Deze vraag is beantwoord in hoofdstuk 3.</p>
<p>4. Is de verplichting aangegaan door een daartoe geautoriseerde persoon?</p> <p>5. Is in het proces van aangaan van verplichtingen rekening gehouden met de van toepassing zijnde regelgeving m.b.t. inkopen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valt de verplichting onder een bestaande raamovereenkomst?</li> <li>• Zo nee, welke aanbestedingsprocedure is gevolgd?</li> </ul> <p>6. Ligt aan de gerapporteerde verplichting een contract/overeenkomst ten grondslag?</p>	<p>Op basis van inzicht verkregen in onderzoeksvraag 3 hebben we deze onderzoeksvraag voor de budgetaanvragen D&amp;A, IO en PMO ingevuld door middel van een kritische deelwaarneming voor de belangrijkste verplichtingen/uitgaven zoals deze zijn opgenomen in het overzicht van tabel 3. Per onderzocht contract hebben wij het onderzoek gedaan op de hiernaast genoemde punten.</p> <p>Van de in 2016 gedane kosten voor Modernisering IV-landschap (Modernisering) en IV accent zijn geen uitgaven onderzocht omdat deze niet zijn te relateren aan onderliggende verplichtingen en de budgetaanvraag.</p> <p>NB. We doen geen controle naar de rechtmatige uitvoering van de Inkoopprocedure</p> <p>Deze vraag is beantwoord in hoofdstuk 2.</p>

De uit het onderzoek voortvloeiende bevindingen zijn afgestemd met de Belastingdienst.

## 5.2 Gehanteerde Standaard

Deze opdracht is uitgevoerd overeenkomstig Standaard 4400 "Opdrachten tot het verrichten van overeengekomen specifieke werkzaamheden met betrekking tot financiële Informatie."

In dit rapport wordt geen zekerheid verschaft, omdat er geen controle-, beoordelings- of andere assurance-opdracht is uitgevoerd. Indien aanvullende werkzaamheden zouden zijn verricht of indien er een controle- of een beoordelingsopdracht zou zijn uitgevoerd, zouden wellicht andere onderwerpen zijn geconstateerd die voor rapportering in aanmerking zouden zijn gekomen.

### **5.3 Verspreiding rapport**

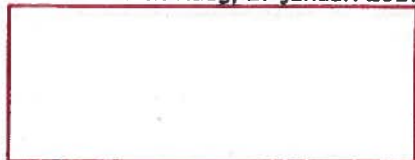
De secretaris-generaal van Financiën is eigenaar van dit rapport.

De ADR is de Interne auditdienst van het Rijk. Dit rapport is primair bestemd voor de opdrachtgever met wie wij de opdracht zijn overeengekomen. In de ministerraad is besloten dat het opdrachtgevende ministerie waarvoor de ADR een rapport heeft geschreven, het rapport binnen zes weken op de website van de rijksoverheid plaatst, tenzij daarvoor een uitzondering geldt. De minister van Financiën stuurt elk halfjaar een overzicht naar de Tweede Kamer met de titels van de door de ADR uitgebrachte rapporten en plaatst dit overzicht op de website.

In dit specifieke geval is afgesproken dat de rapportage uiterlijk 27 januari 2017 in definitieve vorm verstrekt wordt aan de Tweede Kamer ten behoeve van het AO van 2 februari. Aanvullend is afgesproken dat een gemeenschappelijke managementreactie wordt opgesteld door de secretaris-generaal van Financiën en de directeur-generaal Belastingdienst.

## 6 Ondertekening

Den Haag, 27 januari 2017



Auditdienst Rijk

## Bijlage 1: beantwoording Kamervraag 13

Deze bijlage is de beantwoording door de Belastingdienst van vraag 13 van de aanvullende Kamervragen (brief van 27 januari 2017 aan de Tweede Kamer)

**13**

**Kunt u aangeven bij welke vijf projecten er €38 miljoen ongeautoriseerd is uitgegeven? Kunt u van elke van deze ongeautoriseerde uitgaven een nadere duiding geven?**

In mijn brief van 28 oktober 2016<sup>2</sup> heb ik aangegeven dat voor vijf budgetaanvragen van de Investeringsagenda (IA) voor ca. € 34 mln. aan verplichtingen waren aangegaan, zonder dat deze aanvragen voorafgaand aan het aangaan van de verplichtingen waren behandeld door het Investment Committee (IC). Dit bedrag is in de aanbiedingsbrief bij de 18<sup>e</sup> Halfjaarsrapportage van 4 november 2016<sup>3</sup> bijgesteld naar € 38 mln. In onderstaande tabel is een uitsplitsing opgenomen van betreffende budgetaanvragen en de gerealiseerde uitgaven per 31 december 2016.

*Tabel 3: Onderverdeling (€ x mln.)*

	Budgetaanvraag	Uitgaven 2016
Data & Analytics (D&A)	11,8	9,6
Implementatie Ondersteuning (IO)	2,0	3,7
IV-accent	9,3	0,0
Modernisering IV- landschap	9,1	1,5
Programmamanagement (PMO)	9,6	9,5
<b>Totaal</b>	<b>41,8</b>	<b>24,3</b>

De aangegane verplichtingen voor deze budgetaanvragen zijn nader geanalyseerd. Bij nadere toetsing blijkt dat niet in alle gevallen sprake was van een verplichting in juridische zin. Het uiteindelijke bedrag aan verplichtingen, dat ook daadwerkelijk is uitgegeven in 2016, is naar beneden bijgesteld naar ca. € 24 mln. Er staan ultimo 2016 geen verplichtingen meer open.

De Belastingdienst was aanvankelijk voornemens voor de vijf budgetaanvragen een beroep te doen op middelen uit de aanvullende post voor de IA, maar dat is niet conform de afgesproken procedure gebeurd. Het genoemde bedrag van € 24,3 mln. is daarom door de Belastingdienst ingepast in de eigen begroting. Ik heb de ADR gevraagd om een uitspraak te doen over het gevoerde financieel beheer ten aanzien van de rechtmatigheid van de verplichtingen inzake bovengenoemde projecten. De rapportage hierover zal op 27 januari 2017 eveneens aan u worden aangeboden.

Om deze gang van zaken in de toekomst te voorkomen is de wijze van besluitvorming binnen de Belastingdienst rond de financiering van IA-projecten verbeterd. Het Projectenbureau IA is opgericht, dat onder meer de inhoudelijke

<sup>2</sup> Kamerstukken II, Vergaderjaar 2016/17, 31 066, nr 315  
<sup>3</sup> Kamerstukken II, Vergaderjaar 2016/17, 31 066, nr 318

toetsing van budgetaanvragen ter doorgeleiding aan het IC begeleidt en zorg draagt voor standaardisatie van procedures (onder meer gebruik business cases). Daarnaast wordt er gewerkt aan de hand van de invulling van verandergebied IV van de Investeringsagenda, waarin de strategische keuzes met betrekking tot de prioritering van projecten en de inzet van mensen en middelen nader worden uitgewerkt. Hierdoor wordt scherper gemaakt wat onder de Investeringsagenda valt (en wat niet).

Zoals ik in eerdere debatten heb aangegeven dragen de voornoemde uitgaven binnen deze budgetaanvragen alle bij aan de doelen van de IA. Deze uitgaven zijn gedaan voor projecten die randvoorwaardelijk zijn om de doelen van de Investeringsagenda te gaan verwezenlijken. De rechtmatigheid van de verplichtingen en uitgaven in 2016, die onder de Investeringsagenda vallen, worden onderzocht door de Algemene Rekenkamer. Zij zal hierover rapporteren in het Verantwoordingsonderzoek 2016, dat in mei 2017 aan het parlement zal worden aangeboden.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Kamerstukken II, Vergaderjaar 2016/17, 31 066, nr 311



A.47  
de secretaris-generaal



Directie Bedrijfsvoering  
Inlichtingen



Datum  
27 januari 2017

Notifiënummer  
2017 0000017224

Auteur



Van  
de directeur Bedrijfsvoering



# notitie

Managementreactie onderzoek projecten  
Investeringsagenda

## Managementreactie op het conceptrapport van 25 januari 2017

De Belastingdienst heeft goede notie van de bevindingen van de ADR genomen.

Om deze gang van zaken in de toekomst te voorkomen heeft de Belastingdienst diverse maatregelen genomen door de ADR geconstateerde bevindingen op te lossen. Eén van deze maatregelen is het instellen van het programma Stabiele BedrijfsvoeringsOndersteuning (SBO). Binnen dit programma wordt gewerkt om de door de ADR gesignaleerde tekortkomingen in de administratie op te lossen. Daarnaast is de wijze van besluitvorming binnen de Belastingdienst rond de financiering van IA-projecten verbeterd. Het Projectenbureau IA is opgericht, dat onder meer de inhoudelijke toetsing van budgetaanvragen ter doorgeleiding aan het IC begeleidt en zorg draagt voor standaardisatie van procedures (onder meer gebruik business cases). Ook wordt er gewerkt aan de hand van de invulling van verandergebied IV Sturing, Verantwoording en Effectmeting van de Investeringsagenda, waarin de strategische keuzes met betrekking tot de prioritering van projecten en de inzet van mensen en middelen nader worden uitgewerkt. Hierdoor wordt scherper gemaakt wat onder de Investeringsagenda valt (en wat niet).



---

**Auditdienst Rijk**  
Postbus 20201  
2500 EE Den Haag

