

Memorandum aan:  
De heer drs. M.A. Ruys, Directeur-generaal Belastingdienst

## Minder plannen, meer resultaten in de IV-keten

*Belastingdienst*

Eerder dit jaar is de Belastingdienst tot de conclusie gekomen dat het prestatieniveau van de IV-keten tekortschiet en dat de resultaten op het gebied van complexiteitsreductie achterblijven. Daarom is besloten om McKinsey te vragen de IV-keten door te lichten.

De kernvraag van de doorlichting was:

*Kan de Belastingdienst de continuïteit en de kwaliteit van het huidige productieproces garanderen en tegelijkertijd de gewenste veranderingen realiseren? En kan dat op een manier die tegelijk efficiënt en effectief is?*

Dit memo bevat onze conclusies en aanbevelingen op basis van de doorlichting, en bestaat uit de volgende onderdelen:

- ¶ Gevolgde aanpak voor de doorlichting
- ¶ Conclusies van de diagnose van de IV-keten
- ¶ Aanbevelingen voor verbetering van de IV-keten
- ¶ Volgende stappen

### **GEVOLGDE AANPAK VOOR DE DOORLICHTING**

De doorlichting heeft zich gericht op vijf onderwerpen: IT strategie, IT organisatie en governance, IT architectuur, Application development & maintenance (ADM) en IT infrastructuur. In het onderzoek hebben we voor ieder van deze onderwerpen eerst een diagnose van de huidige situatie gemaakt, om vervolgens te komen tot aanbevelingen voor verbeteringen.

Voor de doorlichting hebben wij gebruik gemaakt van door McKinsey ontwikkelde diagnose instrumenten, en nauw samengewerkt met een groot aantal medewerkers van de Belastingdienst.

De belangrijke bouwstenen waren:

- ¶ Uitgebreid bronnenonderzoek middels zowel interne documenten (voortgangsrapportages, business cases, data) als externe documenten (rapporten van de Rekenkamer, externe bureaus en benchmarks van McKinsey);
- ¶ Aanvullende analyses op kritieke punten van de diagnose, zoals de oorzaak van ‘damages’ en scenario’s rond verstoringen in het rekencentrum;
- ¶ Een enquête over de effectiviteit van de organisatie, die wij hebben uitgezet onder ruim 6.500 medewerkers van de IV-keten, en die door ruim 40% van hen is ingevuld;
- ¶ Vijf werksessies met de ‘Begeleidingsgroep’ bestaand uit acht leden van de Groepsraad, en bijeenkomsten met de ‘Klankbordgroep’ bestaand uit dertien vertegenwoordigers van de diverse Ondernemingsraden;
- ¶ Meer dan 50 interviews en werksessies met managers en medewerkers van de IV-keten, en aanvullende interviews met (inter)nationale IT experts.

## **CONCLUSIES VAN DE DIAGNOSE**

De belangrijkste conclusies van onze diagnose zijn:

- ¶ De IV-keten moet zich op andere prioriteiten richten. De lopende investeringen in complexiteitsreductie zullen vooralsnog niet leiden tot significante verbetering van operationele prestaties. Serieuze continuïteitsrisico's worden niet opgelost.
- ¶ De IV-keten is te complex en onvoldoende professioneel. Er is geen heldere strategie, verantwoordelijkheden zijn onduidelijk belegd en de organisatie is niet resultaatgericht.
- ¶ De IT-kosten van de Belastingdienst zijn significant hoger dan die van Belastingdiensten in vergelijkbare landen. De redenen voor deze hogere kosten zijn niet voldoende duidelijk.

Deze en andere conclusies worden in meer detail toegelicht in de rest van deze sectie. Voor ieder van de vijf onderwerpen – strategie, governance, architectuur, ADM en infrastructuur – waarlangs de doorlichting is uitgevoerd beschrijven we de belangrijkste observaties.

Met betrekking tot de kernvraag concluderen we dan ook dat de Belastingdienst de continuïteit en de kwaliteit van het huidige productieproces niet kan garanderen, en moeite heeft om gewenste veranderingen te realiseren. Daarbij lukt het de Belastingdienst onvoldoende om efficiënt en effectief te werken.

## **1. IT strategie**

De IV-keten moet zich op andere prioriteiten richten. De lopende investeringen in complexiteitsreductie zullen vooralsnog niet leiden tot significante verbetering van operationele prestaties.

De IV-keten investeert in projecten die tot doel hebben het technologische landschap te vereenvoudigen en te vernieuwen. Deze projecten zijn niet gestoeld op een gedetailleerd en op feiten gebaseerd inzicht in de oorzaken achter de operationele problemen en kansen die de Belastingdienst heeft.

Een analyse van ‘damages’ laat zien dat het merendeel van de operationele verstoringen geen technische oorzaak heeft. De verstoringen zijn hoofdzakelijk het gevolg van onvoldoende operationele professionaliteit en lenen zich niet voor een puur technische oplossing.

In veel van de lopende projecten wordt de bestaande complexiteit in de processen en werkwijze van de Belastingdienst geïmplementeerd met nieuwe techniek. Deze aanpak vergroot de kans op mislukken van IT projecten. In het geval de projecten technisch slagen, dan zijn de voordelen voor de bedrijfsvoering van de Belastingdienst beperkt. Er is immers weinig veranderd in de bedrijfsvoering zelf.

Daarnaast investeert de IV-keten in projecten die zich richten op innovaties in onder andere de bediening van klanten. Ook ten aanzien van deze projecten geldt dat de Belastingdienst andere prioriteiten moet kiezen. Klantonderzoek van de Belastingdienst lijkt aan te geven dat klanten vooral de huidige dienstverlening op orde willen hebben, voordat ze innovaties vragen.

Tenslotte, de IT kosten zijn voor de Belastingdienst significant hoger dan gemiddeld voor de belastingdiensten van landen zoals Denemarken, Zweden, Engeland, Duitsland en Frankrijk. Mogelijke oorzaken voor deze hogere kosten zijn de complexiteit van het belastingsysteem, de grote projecten die momenteel uitgevoerd worden en de inefficiënte manier van werken binnen de IV-keten.

## **2. IT organisatie en governance**

De IV-keten is te complex en onvoldoende professioneel; er is geen heldere strategie, verantwoordelijkheden zijn onduidelijk belegd en de organisatie is niet resultaatgericht. De IV-keten is daarom niet in staat om veel van de lopende IT projecten tijdig en binnen gepland budget op te leveren.

Kennis van en ervaring met IT is onvoldoende in de managementlagen M1 en M2. Minder dan helft van deze managers zijn IT professionals. Managers in de IV-keten rouleren gemiddeld na drie jaar in plaats van de beoogde vijf jaar. Medewerkers van de IV-keten vragen meer richting en coördinatie, een ander besturingsmodel en een forse verandering in waarden.

De IV-keten bestaat uit een groot aantal afdelingen: CICT, ICTRA, CPP, CKC en domeineigenaren. Rollen en verantwoordelijkheden binnen de keten zijn onduidelijk belegd. Dit leidt tot ondoorzichtige besluitvorming en onduidelijke verantwoordelijkheden. Deze onduidelijkheid wordt versterkt door het model van 'collegiale management teams' (CMT's), waarbij verantwoordelijkheden bij teams in plaats van individuen belegd zijn. In onze ervaring leent dit model zich niet voor een operationele, procesgerichte organisatie als de IV-keten.

Er wordt onvoldoende gestuurd op kosten en investeringen. In de IV-keten is onvoldoende inzicht in en controle op de uitgaven van de organisatie. Ook zijn er op dit moment geen harde criteria voor de goedkeuring van projecten en investeringen.

## **3. IT architectuur**

Inzicht in het huidige en het gewenste systeemlandschap (de 'blueprint') voor de komende drie tot vijf jaar is onvolledig of ontbreekt. Ook is er geen ontwikkelplan met een serie projecten om van het huidige landschap tot het doellandschap te komen (de 'roadmap').

Als gevolg van het ontbreken van architectuur heeft de Belastingdienst twee problemen. Ten eerste is het bestaande systeemlandschap complex en wordt ieder jaar complexer. Ten tweede kiest de Belastingdienst voor te grote projecten om het systeemlandschap te vernieuwen. Een goede architectuur en doordacht ontwikkelplan zou resulteren in aanzienlijk kleinere projecten dan sommige van de projecten die nu lopen.

Op dit moment worden per domein ontwikkelplannen opgesteld waarin het huidige en het gewenste systeemlandschap worden beschreven. Aan de hand hiervan wil de Belastingdienst per domein veranderplannen opstellen.

De organisatie en het proces voor het ontwikkelen en verankeren van deze architectuur is echter nog onvoldoende ingericht, waardoor het risico bestaat dat de architectuur een ‘papieren tijger’ wordt. Een toetsingsmechanisme zou garanderen dat ieder project voldoet aan de architectuurprincipes.

#### **4. Applicatieontwikkeling en –onderhoud (ADM)**

Er is met betrekking tot ADM onvoldoende afstemming tussen de IV-keten en de bedrijfsonderdelen van de Belastingdienst. Ook ontbreekt het aan goed gedefinieerde processen en professionele aansturing. Dit leidt tot overschrijding in tijd en budget voor een grote meerderheid van de ADM projecten.

Er is onvoldoende helderheid en overleg over prioriteiten. Ketenbrede afstemming vindt niet of nauwelijks plaats en van de bestaande, vaak niet goed gedefinieerde processen en ‘requirements’ wordt tijdens de implementatie regelmatig afgeweken hetgeen leidt tot onvoorspelbare kwaliteit en kostenoverschrijdingen.

De ADM processen zijn niet goed gedefinieerd. De IV-keten heeft voor ADM geen professioneel, continue ‘performance management’. Juist bij ADM is het cruciaal om mechanismen in de organisatie te verankeren die leiden tot het monitoren en bijsturen van resultaten, en het leren van afgeronde projecten. Binnen de IV-keten zijn dergelijke mechanismen niet of nauwelijks aanwezig.

#### **5. IT infrastructuur**

De huidige IT infrastructuur lijkt redelijk op orde, met uitzondering van faciliteiten voor ‘disaster recovery’. Dit leidt tot risico’s voor de continuïteit van de bedrijfsvoering van de Belastingdienst.

De huidige voorzieningen op het gebied van bedrijfscontinuïteit / ‘disaster recovery’ schieten tekort. Er is geen uitwijklocatie die snel de productie kan overnemen in geval van een ramp. Uitwijkplannen zijn onvolledig en ten minste twee jaar niet getest. Indien het rekencentrum (Quintax) onherstelbaar wordt beschadigd, bijvoorbeeld bij brand, dan kan dit gedurende vele maanden tot een ernstige verstoring van essentiële productieprocessen van de Belastingdienst leiden.

Daarnaast is er in het rekencentrum sprake van achterstallig onderhoud (koeling, bedrading, sprinklers), en loopt men met de installatie van de .NET omgeving voor

Toeslagen en de Oracle omgeving voor ETM tegen de grenzen van de beschikbare capaciteit aan.

Op dit (belangrijke) risico na, lijkt de IT infrastructuur redelijk op orde. Voor zover we op basis van de beschikbare data konden beoordelen is 'life cycle management' redelijk op orde, zijn de service niveaus op een redelijk niveau en lijken de kosten niet te hoog. Echter, managementinformatie is voor de IV-keten slechts zeer beperkt beschikbaar.

## AANBEVELINGEN VOOR VERBETERING

Onze aanbevelingen voor de verbetering van de IV-keten zijn gebaseerd op de in de vorige sectie beschreven diagnose.

Samengevat zijn onze aanbevelingen:

- ¶ Verlaag ambities voor technologische vernieuwing. Geef prioriteit aan ten eerste het waarborgen van continuïteit, daarna het implementeren van wetgeving, en ten slotte het innoveren van dienstverlening en handhaving. Stel verdere uitwerking van het CR2 gedachtegoed tenminste 3 jaar uit. Kijk goed naar de verschillende delen van CR1 en toets deze kritisch op de gekozen prioriteiten en op de *business case*.
- ¶ Vereenvoudig de structuur van de IV-keten in afdelingen voor IT beleid, IT vraag en IT dienstverlening. Spiegel de structuur van de IV-keten aan de bedrijfsonderdelen van de Belastingdienst; dat wil zeggen, zorg dat de structuur van de IV-keten logisch aansluit op de structuur van de bedrijfsonderdelen van de Belastingdienst. Vervang het CMT-model door een besturingsmodel met eenduidige en individuele verantwoordelijkheden. Professionaliseer processen, vaardigheden en houding en gedrag.
- ¶ Creëer transparantie op kosten en investeringen binnen de IV-keten. Stop projecten die niet aantoonbaar bijdragen aan een gekozen prioriteit. Vergroot de efficiency met name van applicatie ontwikkeling en beheer.

Om de benodigde veranderingen in structuur en cultuur daadwerkelijk in de organisatie te verankeren en duurzaam te komen tot een andere manier van werken, zal de IV-keten op alle niveaus een transformatie moeten ondergaan. Om dit te bewerkstelligen dient het management een gedetailleerd transformatieplan op te stellen voor de komende 12 tot 18 maanden waarin de IV-keten op basis van een gedeelde visie stap voor stap verandert in een effectieve, prestatiegerichte organisatie. Om de transformatie effectief vorm te geven is het in onze ervaring

verstandig om een transformatie-manager aan de te stellen die rapporteert aan de CIO, en die met zijn team de transformatie leidt.

Deze aanbevelingen worden in meer detail toegelicht in de rest van deze sectie.

## **1. IT strategie**

De IV-keten werkt nu op aanzienlijk meer en veel grotere projecten dan nodig is en dan de organisatie aankan.

De IV-keten moet de ambities voor technologische vernieuwing verlagen door duidelijke prioriteiten te stellen. Als prioriteiten adviseren wij ten eerste het waarborgen van continuïteit, daarna het implementeren van wetgeving, en ten slotte het innoveren van dienstverlening.

Veel onderdelen van CR1 zijn gericht op innovatie. Innovatieprojecten dienen thans geen prioriteit te hebben binnen de Belastingdienst. Ook CR2 is een innovatieproject. Het zou op termijn toegevoegde waarde kunnen hebben, maar dient in het licht van de aanbevolen strategische prioriteiten voor ten minste drie jaar te worden bevroren.

De IV-keten zou zich moeten richten op kleinere, minder complexe projecten die direct aansluiten bij de behoeften van de bedrijfsonderdelen van de Belastingdienst. Daarom adviseren wij de IV-keten nieuwe systemen zoveel mogelijk per bedrijfsonderdeel te ontwikkelen – dat wil zeggen, voor de Belastingregio's, Toeslagen, de Douane of de FIOD-ECD afzonderlijk. Generieke systemen voor meerdere bedrijfsonderdelen dienen niet te worden gebruikt tenzij dit leidt tot significante, aantoonbare voordelen.

De belangrijkste aanbevelingen voor IT strategie zijn samengevat in schema 1.

## **2. IT governance**

De organisatie van de IV-keten moet vereenvoudigd worden en professioneler gaan werken. Om de IV-keten effectief te laten functioneren adviseren wij deze in te richten in afdelingen voor IT beleid, IT vraag en IT dienstverlening:

- ¶ IT beleid is een uitbreiding van het huidige ICTRA. Naast architectuur, wordt IT Beleid onder andere verantwoordelijk voor het goedkeuren van (grote) IT investeringen en voor informatiebeveiliging.
- ¶ De IT vraag wordt ingericht door een afdeling informatiemanagement op te zetten in ieder van de bedrijfsonderdelen van de Belastingdienst

(Belastingregio's, Toeslagen, Douane, FIOD-ECD, Centrale Administratie, Belasting Telefoon). De taken van informatiemanagement zitten grotendeels in het huidige CPP.

- ¶ De IT dienstverlening bouwt voort op het huidige CICT. Wij adviseren CICT op te splitsen in een dienstverlener voor applicatieontwikkeling en -beheer (ADM) en een dienstverlener voor IT infrastructuur. Sommige taken van CICT zullen naar de afdeling IT Beleid of de afdelingen informatiemanagement verplaatst worden.

In deze aanpak is de structuur van de IV-keten gespiegeld aan de structuur van de Belastingdienst. Daarmee is de vertaalslag van vraag naar aanbod een stuk eenvoudiger en zijn verantwoordelijkheden duidelijker.

De CIO krijgt de verantwoordelijkheid voor IT beleid en IT dienstverlening (ADM en Infrastructuur), inclusief de budgetverantwoordelijkheid en budgetbewaking voor deze onderdelen. De informatimanagers zijn M1 functies binnen de bedrijfsonderdelen. De informatimanagers hebben daarnaast een functionele rapportagelijijn naar de CIO. Hierdoor vindt control op de IV-ontwikkeling plaats vanuit de business.

Bovengenoemde opzet brengt met zich mee dat de IV-keten taken van CPP worden verdeeld tussen de afdelingen Informatiemanagement, IT Dienstverlening en IT Beleid. CPP's procesontwerptaken komen geheel bij de business te liggen. Daarnaast wordt CKC 'gebruiker' van IT, en dienstverlener aan de IV-keten.

Verantwoordelijkheden binnen deze nieuwe structuur dienen expliciet – en bij individuen in plaats van bij groepen – te worden belegd, zodat medewerkers aanspreekbaar zijn op al dan niet gerealiseerde resultaten. Om dit verder vorm te geven, is het verstandig een eenduidig 'performance management' systeem in te voeren in alle lagen van de organisatie.

Om de IT-kennis binnen de hoogste managementlagen te verbeteren dient de IV-keten het aandeel managers met een IT-achtergrond de komende jaren systematisch te verhogen, en door te gaan met het aantrekken van externe IT-managers. Daarnaast moet een IT 'management development' traject worden opgezet om IT-talent aan te trekken, te behouden en te ontwikkelen.

Bewerkstellig daarnaast een verandering in waarden en cultuur. Verlaat de door medewerkers ervaren bureaucratie, interne politiek en kortetermijnoriëntatie, en creëer de door medewerkers gevraagde efficiënte, goedgeorganiseerde organisatie met langetermijnoriëntatie.

De belangrijkste aanbevelingen voor IT governance zijn samengevat in schema 2.

### **3. IT architectuur**

De IV-keten heeft inmiddels een aantal acties in gang gezet om doelarchitecturen en veranderplannen te ontwikkelen. Deze acties moeten worden voortgezet, waarbij het waarborgen van de continuïteit de hoogste prioriteit moet krijgen.

Alle investeringen dienen te worden getoetst aan de doelarchitectuur, en moeten een robuuste, door het bedrijfsonderdeel afgetekende business case hebben. Bedrijfsonderdelen kunnen zelf projecten goedkeuren die kleiner zijn dan €100.000. Grotere projecten vereisen goedkeuring op concernniveau.

Het inrichten van een proces om jaarlijks projectportfolio's samen te stellen is een voorwaarde om op duurzame basis de samenhang en strategische waarde van de IT projecten te garanderen. Hierbij is het van belang dat er flexibel budget beschikbaar is om gedurende het jaar noodzakelijke aanpassingen te kunnen maken in de portfolio.

Om de IT projecten beheersbaar te maken, dienen ze zoveel mogelijk kleiner te zijn dan € 10 miljoen en niet langer te duren dan 1 jaar tot de oplevering van een werkend systeem.

De belangrijkste aanbevelingen voor IT architectuur zijn samengevat in schema 3.

### **4. Applicatieontwikkeling en -onderhoud (ADM)**

Voor een goed functionerende applicatieontwikkeling is het van belang om duidelijker verantwoordelijkheden toe te kennen en om de procesdiscipline significant te verbeteren. Uit de voorgestelde organisatiestructuur vloeit voort dat de Informatie Managers (IM's), en daarmee de bedrijfsonderdelen, verantwoordelijk worden voor de functionele specificaties van systemen. Hiermee wordt gewaarborgd dat de ontwikkelde applicaties voldoen aan de wensen van de bedrijfsonderdelen en dat deze vooraf bekend zijn.

Om te komen tot significante verbetering van de procesdiscipline dienen eerst de ADM-processen helder te worden gedefinieerd en gecommuniceerd met alle onderdelen van de keten. Om procesdiscipline te meten en te waarborgen dient een 'performance management' systeem ingevoerd te worden met tijdige rapportages op basis van feiten. De 'performance' indicatoren moeten gericht zijn op kwaliteit, tijdigheid en kostenbeheersing van ADM projecten.

Een succesvolle uitbesteding van applicatieontwikkeling vereist de formulering van een 'sourcing' strategie. Daarnaast moeten de benodigde vaardigheden voor uitbesteding en voor de aansturing van leveranciers ontwikkeld worden.

De belangrijkste aanbevelingen voor ADM zijn samengevat in schema 4.

## **5. IT infrastructuur**

De IV-keten is begonnen met het opzetten van permanente ‘disaster recovery’ oplossingen (“Spoor II”). Deze oplossingen dienen op korte termijn te worden gevalideerd en vervolgens geïmplementeerd. Daarbij verdient het aanbeveling de meest kritische systeemketens – waaronder vermoedelijk Toeslagen – met voorrang aan te pakken.

Voor de rekencentra dient er een langetermijnplan te worden opgesteld waarin de doelarchitectuur voor de komende 5-10 jaar wordt geformuleerd. Hierin dient een gedetailleerd migratiepad te worden opgenomen om op korte termijn de capaciteitsproblemen en de geïdentificeerde ‘enkelvoudig uitgevoerde kritieke knelpunten’ (single points of failure) te adresseren.

Als volgende stap, is het verstandig om meer transparantie te creëren ten aanzien van de Service Niveau Overeenkomsten (SNO’s). Dit kan onder meer door het verbeteren van de relevante managementrapportages.

Daarnaast zou men kunnen onderzoeken in hoeverre uitbesteding van delen van de IT infrastructuur (bijv. werkplekken, netwerken, en rekencentra faciliteiten) zou kunnen leiden tot een (verdere) kwaliteitsverbetering en kostenbesparing.

De belangrijkste aanbevelingen voor IT infrastructuur zijn samengevat in schema 5.

## **VOLGENDE STAPPEN**

De aanbevelingen die wij doen voor de professionalisering van de IV-keten zijn veelomvattend. Om een begin te maken met deze professionalisering zien wij voor de periode tot de zomer de volgende activiteiten:

- ¶ Uitgebreid communiceren over de koers die de Belastingdienst voor de IV-keten kiest naar medewerkers en andere belanghebbenden,
- ¶ Detailleren van de voorgestelde, vereenvoudigde inrichting van de IV-keten en kiezen van de (voorlopige) managers op kritieke plaatsen in de vereenvoudigde structuur,
- ¶ Stoppen van alle IT projecten die onvoldoende prioriteit hebben of waarvan de positieve bijdrage aan de prestaties van de Belastingdienst onvoldoende duidelijk is,

- ¶ Starten van een versnelde aanpak voor verbetering van ‘disaster recovery’ (Spoor II) met focus op de meest kritieke processen/ketens,
- ¶ Uitwerken van een gedetailleerd transformatieplan voor de komende 12 tot 18 maanden waarin de effectiviteit en de efficiëntie van de IV-keten wordt verbeterd door goed gecoördineerde interventies vanuit de werkvloer.

Door deze acties nog voor de zomer uit te voeren maakt de Belastingdienst een voortvarende start met de professionalisering van de IV-keten.

\* \* \*

In de afgelopen jaren heeft de Belastingdienst ervaren dat het goed functioneren van de IV-keten een voorwaarde is voor het goed functioneren van de Belastingdienst als geheel. Wij zijn ervan overtuigd dat een voortvarende implementatie van onze aanbevelingen leidt tot een professionele IV-keten die de Belastingdienst met minder plannen en meer resultaten kan ondersteunen.

*13 mei 2009*

## 1 IT strategie – Aanbevelingen

### Aanbeveling

---

- I Stel heldere prioriteiten: eerst het waarborgen van de continuïteit, dan het implementeren van veranderingen in wetgeving, en tenslotte innovatie van dienstverlening en toezicht
- II Ontwikkel systemen zo veel mogelijk per bedrijfs onderdeel; gebruik alleen generieke systemen over bedrijfs onderdelen heen indien dit leidt tot significante, aantoonbare voordelen
- III Veel onderdelen van CR1 zijn gericht op innovatie; innovatieprojecten dienen thans geen prioriteit te hebben binnen de Belastingdienst. Kijk goed naar de verschillende delen van CR1 en toets deze kritisch op de gekozen prioriteiten en op de *business case*
- IV CR2 dient in het licht van de aanbevolen strategische prioriteiten voor ten minste drie jaar te worden bevroren; doe bij herstart eerst gedetailleerd onderzoek naar klantbehoeften
- V Verbeter efficiency van de IV-keten significant, met name voor ADM en in mindere mate voor IT infrastructuur

## 2 IT organisatie en governance – Aanbevelingen

### Aanbeveling

---

- I Vereenvoudig de topstructuur van de IV-keten en spiegel deze aan de topstructuur van de Belastingdienst
- II Beleg verantwoordelijkheid expliciet in de organisatie en creëer zo 'accountability'; stop met collegiaal management
- III Verzeker dat besluiten worden uitgevoerd middels een eenduidig performance management systeem in alle lagen van de organisatie
- IV Vergroot systematisch het aandeel managers in de IV-keten met een IT-achtergrond en creëer een IT-management development traject
- V Maak een gedetailleerd transformatieplan voor de komende 18 maanden om een verandering in houding en gedrag te bereiken

### 3 IT architectuur – Aanbevelingen

#### Aanbeveling

---

- I Bepaal voor ieder bedrijfs onderdeel de doelarchitectuur en maak gedetailleerd veranderplan om daar te komen, bestaande uit projecten die kleiner zijn dan € 10 miljoen en niet langer duren dan 1 jaar

---

- II Richt een proces in voor het jaarlijks creëren van projectportfolio's die naadloos aansluit bij de doelarchitectuur en het veranderplan

---

- III Toets iedere investering vooraf op onder andere business case en doelarchitectuur en verzeker akkoord van bedrijfs onderdelen

### 4 ADM – Aanbevelingen

#### Aanbeveling

---

- I Maak Informatie Management (IM) – en daarmee de bedrijfs onderdelen – verantwoordelijk voor de functionele specificaties van systemen

---

- II Professionaliseer operationeel management van ADM op basis van feiten; focus op kwaliteit, tijdigheid en kostenbeheersing van ADM

---

- III Bepaal strategie voor uitbesteding en verbeter vaardigheden om succesvolle uitbesteding van applicatieontwikkeling mogelijk te maken

## 5 IT Infrastructuur – Aanbevelingen

### Aanbeveling

---

- I Valideer en implementeer versneld de in “Spoor 2” gekozen disaster recovery oplossingen, eerst voor de meest kritische systeemketens (vermoedelijk Toeslagen)

---

- II Bepaal voor rekencentra de doelarchitectuur voor de komende 5-10 jaar en stel een gedetailleerd migratiepad op

---

- III Verbeter SNO's en bijbehorende rapportages en management processen

---

- IV Onderzoek mogelijkheden voor uitbesteding van delen van de IT infrastructuur, bijv. werkplekken, netwerken, en rekencentra (alleen faciliteiten)