EINDRAPPORTAGE

Onderzoek IV-portfolio Belastingdienst

Ministerie van Financiën

19.A1900017512

Amstelveen, 3 december 2019

KPMG Advisory N.V.
Postbus 74500
1070 DB Amsterdam

Laan van Langerhuize 1
1186 DS Amstelveen
Telefoon (020) 656 7890
www.kpmg.nl

Amstelveen, 3 december 2019
Onze referentie:19.A1900017512 C5.1

Vertrouwelijk

Ministerie van Financiën

SG Financiën, DG Fiscale Zaken, DG Belastingdienst
Korte Voorhout 7

2511 CW DEN HAAG

Geachte mevrouw Leijten en heren Hasekamp en Uijlenbroek,

In overeenstemming met onze opdrachtbevestiging van 29 mei 2019, met referentie 19.A1900017512, doen wij u hierbij onze eindrapportage toekomen naar aanleiding van onze werkzaamheden in het kader van het Onderzoek IV-portfolio Belastingdienst. Met deze eindrapportage informeren wij u over de resultaten van dit onderzoek.

Deze opdracht betreft een adviesopdracht en geen zogenaamde assurance-opdracht, zoals een beoordeling waarbij met een bepaalde mate van zekerheid is geëvalueerd of het object van onderzoek voldoet aan een geaccepteerd normenkader. Het opgestelde rapport heeft daarmee het karakter van een adviesrapport en geeft geen zekerheid dat de projectresultaten (tijdig) behaald zullen worden.

Voor de volledigheid merken wij op dat u verantwoordelijk bent voor de juistheid en de volledigheid van de aan ons, in het kader van bovengenoemde werkzaamheden, ter beschikking gestelde informatie. Wij aanvaarden geen verantwoordelijkheid voor de kwaliteit, juistheid of volledigheid van de aan ons aangeleverde informatie.

De rapportage is uitsluitend bedoeld voor u als opdrachtgever. Zonder onze uitdrukkelijke en voorafgaande schriftelijke toestemming is het niet toegestaan deze rapportage, dan wel delen van deze rapportage, te gebruiken voor andere doeleinden, openbaar te maken en/of aan derden te verstrekken. KPMG aanvaardt geen aansprakelijkheid voor het gebruik van deze rapportage anders dan waarvoor deze is opgesteld en aan u als opdrachtgever beschikbaar is gesteld.

Wij hopen dat de rapportage aan uw verwachtingen voldoet en zijn gaarne bereid de rapportage verder toe te lichten.

Hoogachtend,
KPMG Advisory N.V.

Deborah Hofland
Director

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden..

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting 4

Achtergrond, kernvragen en onderzoeksaanpak 8

Portfoliomanagement binnen de Belastingdienst 12

Beantwoording van de onderzoeksvragen 17

Bevindingen en aanbevelingen

Fase 1 – Analyse 30

Fase 2 – Review 37

Bijlagen 43

1. Portfolio assessment
2. Volwassenheid per keten
3. IV-vraagcijfers per keten
4. Totstandkoming portfoliobestand
5. Overzicht terminologie
6. Ontvangen documentatie

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

KPMG

MANAGEMENT-SAMENVATTING

Met het hervormde portfolioproces is duidelijker onderscheid aangebracht in de omvang van vraag en aanbod van de informatievoorziening

Inleiding

Het portfolioproces voor de informatievoorziening (IV) van de Belastingdienst is recent hervormd en in 2018 voor het eerst onder de nieuwe governance, gebaseerd op de topstructuur, uitgevoerd. Op dit moment wordt het proces voor de tweede keer doorlopen. Het beeld is dat voor 2019 de IV-vraag, het IV-aanbod substantieel overtreft en de verwachting is dat deze trend zich de komende jaren verder voortzet. In de basis is portfoliomanagement een geschikte methode om het verschil tussen vraag en aanbod inzichtelijk te maken.

Dit onderzoek heeft zich gericht op twee onderzoeksgebieden: het portfolioproces en de cijfers die in dat proces worden gebruikt. Deze managementsamenvatting bevat de belangrijkste waarnemingen per onderzoeksgebied, de conclusie voor beide onderzoeksgebieden en het handelingsperspectief voor zowel de Belastingdienst als de Driehoek.

Portfolioproces

Met de nieuwe opzet wordt een aantal grote wijzigingen doorgevoerd. Kern van deze veranderingen is dat de business primair de vraag articuleert. Hiermee wordt vanuit de Belastingdienst de scheiding tussen vraag en aanbod duidelijker en de vraag meer overzichtelijk gepresenteerd. Het portfolio onderscheid vijf, logische, categorieën van werkpakketten, namelijk ‘Beheer en Onderhoud’, ‘Wetgeving’, ‘Jaaraanpassingen’, ‘Modernisering IV’ en ‘Vernieuwing’, op basis waarvan wordt gepland. Voor de inrichting van het portfolioproces is gekozen voor een evolutionaire aanpak. Dit heeft geresulteerd in de ontwikkeling van de eerste kaders, inrichting van overlegorganen, identificatie van enkele stuurvariabelen en het opstellen van kostenramingen. Deze worden echter nog onvoldoende in de uitvoering van het portfolioproces toegepast en gedocumenteerd binnen de ketens. Daarnaast zijn instrumentaria om het proces (op ketenniveau) te ondersteunen beperkt aanwezig, evenals batenmanagement binnen het portfolio. Wij zien hierbij weinig toereikende checks & balances om de kwaliteit van het portfolioproces (o.a. het sturen op waarde en risico’s) te borgen, zeker gezien de grote mate van handmatig handelen in dit proces.

De focus van het huidige portfolioproces betreft met name het *plannen* van een portfolio voor zes kwartalen. Sturing op *realisatie* van het portfolio krijgt nog onvoldoende aandacht. Daarnaast is het portfolioproces op dit moment niet in lijn met de reguliere Belastingdienst P&C-cyclus, waarbij de verwachting zou zijn dat het proces deze cyclus zou volgen. Met het oog hierop moet de vraag in lijn worden gebracht met zowel het financiële kader als het resourcekader.

Uit het onderzoek blijkt dat de Belastingdienst een passend ambitieniveau nastreeft, maar dit nog niet heeft gerealiseerd. Optimalisatie vindt nog voornamelijk plaats *binnen* ketens, waardoor een integraal verbeterprogramma noodzakelijk is.

Conclusie

Het huidige volwassenheidsniveau is vrij laag. Dit wordt gekenmerkt door het ontbreken van meerjarige, integrale planningen en beperkte prioritering op basis van financiële, kwalitatieve en kwantitatieve wegingscriteria. Ook wordt thans gefocust op de planning van het portfolio en wordt (te) weinig aandacht besteed aan het sturen op de daadwerkelijke realisatie hiervan.

Cijfers

Gedurende het portfolioproces worden de omvang van IV-vraagcijfers en het IV-aanbod met elkaar geconfronteerd en samengebracht in een portfoliobestand. Er is sprake van een groot risico door het feit dat met betrekking tot de totstandkoming van de IV-vraag- en aanbodcijfers onvoldoende sprake is van eenduidige (data)definities en gehanteerde terminologie (inconsistenties in zowel opzet als bestaan) al dan niet vastgelegd in een uniforme way of working. De aannames die ten grondslag liggen aan de omvangcijfers en expertschattingen zijn niet transparant. Alhoewel een definitie van de ‘IV-dag’ is vastgesteld, wordt deze niet uniform toegepast door de ketens. Daarnaast worden IV-dagen gekoppeld aan tarieven, welke niet de gelaagdheid bieden die noodzakelijk is om de omvangschatting financieel uit te drukken.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

De basis is neergezet. Een planmatig verbeterprogramma is noodzakelijk om integrale portfoliosturing mogelijk te maken

Het schattingsproces zelf vindt nog niet eenduidig plaats tussen de ketens. Ramingsmethoden zijn niet geformaliseerd en er is beperkt sprake van objectivering van de schattingen (bijv. benchmarking). Risico-opslagen en onzekerheidsmarges worden wisselend toegepast en zijn vervolgens niet zichtbaar in de portfoliobestanden. Sturing op het afnemen van de onzekerheid naarmate de vraag verder wordt geconcretiseerd vindt niet structureel plaats. Zowel de eerste- als tweedelijnscontrole wordt persoonsafhankelijk ingevuld.

Conclusie

De brondata die ten grondslag ligt aan het portfoliobestand is van onvoldoende beheersingsmaatregelen voorzien om correctheid en volledigheid van het portfoliobestand te waarborgen. De geschiktheid van het bestand voor besluitvorming is daarmee beperkt.

Voor de lange termijn is een verbeterprogramma gedefinieerd op pagina 27 en 28. Onze korte termijn aanbevelingen om het portfolioproces te verbeteren, zijn hieronder weergegeven voor enerzijds de Belastingdienst en anderzijds de Driehoek.

Aanbevelingen voor de Belastingdienst

Om portfoliomanagement naar een hoger volwassenheidsniveau te brengen, zijn er drie verbeterlijnen, namelijk het versterken van de kaderstellende, adviserende en ondersteunende rol, het versterken van de ketens bij het samenbrengen van vraag en aanbod en het versterken van control.

Versterk kaderstelling

Wij bevelen aan om de kaderstellende rol van IV&D te versterken ten behoeve van het definiëren van een uniforme werkwijze, sturings- en prioriteringsvariabelen en het formaliseren van definities, aannames en richtlijnen om hiermee de ketens van instrumentaria te voorzien.

Versterk de ketens

Om ketens beter in staat te stellen de werkzaamheden rondom portfoliomanagement uit te voeren zal bovengenoemd instrumentarium behulpzaam zijn, maar aangevuld moeten worden met kennis en expertise rondom informatiemanagement. Wij adviseren dan ook deze rol te beleggen bij de business, zodat deze ondersteunend is aan de vraagarticulatie binnen de ketens. Daarnaast is het van belang om aan de vraagkant schaarse kennisrollen (met name ketencontroller, domeinarchitect en portfoliomanagementadviseur) al dan niet tijdelijk te concentreren zodat op termijn het benodigde kennisniveau binnen alle ketens consistent aanwezig is. Door kennisoverdracht te vergroten, kan de kwaliteit van de vraagarticulatie door de business worden verhoogd.

Voor optimalisatie van het aanbod verwijzen wij naar het rapport rondom de doorlichting van de IV-organisatie. Wij benadrukken in dit verband dat op de korte termijn de aandacht voornamelijk uit dient te gaan naar het organiseren van integraal capaciteitsmanagement en het verhogen van de efficiëntie van het voortbrengingsproces.

Versterk control

Wij bevelen aan de controlemomenten te formaliseren en te verankeren in het portfolioproces. Maak hierbij gebruik van meer stuurvariabelen en verhoog de frequentie van managementrapportages. Hierbij moet afstemming plaatsvinden tussen IV&D en C&F.

Handelingsperspectief van de Driehoek

De aangegeven verbeteringen rondom het portfolioproces, evenals het verhogen van de hardheid van de cijfers, vergroten het inzicht in het verschil tussen vraag en aanbod. Anders dan bedoeld is het ten aanzien van het handelingsperspectief niet mogelijk geweest om dit direct te formuleren op basis van de documentatie waarover de Driehoek op 19 november omtrent het portfolio spreekt, omdat deze documentatie op het moment van schrijven nog niet beschikbaar is. Desalniettemin wordt hieronder een generiek handelingsperspectief voorgesteld, waarbij kan worden gestart met:

1) Het sturen op de verhoudingen tussen de categorieën. Hierbij bevelen wij aan om zeker op de categorie Beheer & Onderhoud meer schaarste te creëren en hiermee prioriteit te stimuleren op wat ‘vandaag moet’ en wat ‘morgen kan’. Dit is in lijn met de meerjarenportfoliogedachte. Concreet betekent dit dat ondanks beperkt beschikbare informatie, wel gestuurd kan worden op een lager percentage Beheer & Onderhoud in het portfolio. Naar verwachting is hier ruimte om meer onderscheid aan te brengen in de ‘must haves’ en overige werkzaamheden. Dit is ook in lijn met de inschatting van IV&D en de cijfers zoals gepresenteerd in het rapport rondom de doorlichting van de IV-organisatie.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Versterk de basis van het portfolioproces evenals de informatiepositie van de Driehoek en ga door met sturen op de verhoudingen in het portfolio

2) Het door de Belastingdienst inschatten van het ontwikkelperspectief per keten - waar wordt stabiliteit geambieerd, waar zitten mogelijkheden voor groei en waar mogelijkheden voor krimp – en op basis hiervan sturen op de inzet van financiële middelen gegeven de karakteristieken van de keten.

Vanuit de Driehoek kan hierbij gestuurd worden op de strategische visie en richting evenals noodzakelijke investeringen, zonder dat hierbij detailsturing op portfoliomanagement noodzakelijk is. Het gaat hier dan ook meer om de sturing op percentages dan op individuele werkpakketten en IV-inzet.

Met betrekking tot het portfoliobestand zelf, zouden wij een oplegger verwachten waarin duiding wordt gegeven aan de gepresenteerde cijfers en inzicht wordt gegeven in de knelpunten, issues, afhankelijkheden en risico's van de keuzes die voorliggen, inclusief de impact op de meerjarenagenda met betrekking tot beleid en continuïteit.

Op basis van het voorgestelde verbeterprogramma kunnen in de Driehoek afspraken gemaakt worden over de verdere ontwikkeling van het portfolioproces en de wijze waarop binnen de Belastingdienst en in het driehoeksoverleg wordt gestuurd op de IV-portfolio.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

KPMG

ACHTERGROND, KERNVRAGEN EN ONDERZOEKSAANPAK

Achtergrond en kernvragen

Achtergrond en vraagstelling

Eind 2017 is de Belastingdienst gestart met aansturing door middel van het rijksbreed toegepaste driehoeksmodel, bestaande uit de Secretaris-Generaal Financiën (in de rol van eigenaar), de Directeur-Generaal Fiscale Zaken (in de rol van opdrachtgever) en de Directeur-Generaal Belastingdienst (in de rol van opdrachtnemer). Binnen deze Driehoek wordt sinds begin 2019 ook het informatievoorzieningsportfolio besproken. Om dit te faciliteren is behoefte aan inzichten en handvatten om (bij)sturing te kunnen geven aan het portfolio en de stapelingsproblematiek.

Het portfolioproces voor de informatievoorziening (IV) van de Belastingdienst is recent hervormd en in 2018 voor het eerst onder de nieuwe governance, gebaseerd op de topstructuur, uitgevoerd. Het beeld is dat voor 2019 de IV-vraag het IV-aanbod substantieel overtreft en de verwachting is dat deze trend zich de komende jaren verder voortzet.

"Voor 2019 zijn vraag en aanbod in evenwicht gebracht door prioriteit te geven aan (a) het borgen van de continuïteit/beheer en onderhoud, (b) wetgevende trajecten waarop positieve uitvoeringstoetsen door de Belastingdienst zijn afgegeven (m.n. Belastingplan 2019) en (c) de vijf projecten Beheerst vernieuwen uit de aprilbrief 'Beheerst vernieuwen'. De druk op ICT-capaciteit door het totaal van wet- en regelgeving en noodzakelijke continuïteit/beheer en onderhoud zorgt er echter ook voor dat bij een aantal applicatiedomeinen de voorziene procesvernieuwingen en modernisering IV naar achteren schuiven."

(Kamerbrief 'Uitkomsten ICT-portfolioproces Belastingdienst')

De ervaringen met het portfolioproces voor 2019 en het onderzoek van de Auditdienst Rijk (ADR) naar de onderbouwing van de uitkomsten van het portfolioproces laten zien dat er ruimte is voor verdere verbetering. Een belangrijk aandachtspunt daarbij is validatie van de kwaliteit, betrouwbaarheid en stabiliteit van de vraag- en aanbodcijfers.

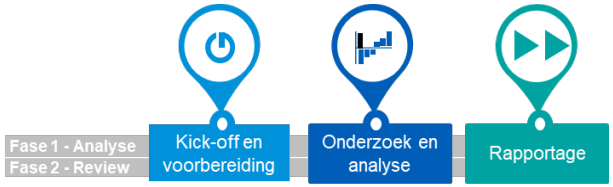
Kernvragen beantwoord

De Driehoek zoekt expertise bij het beantwoorden van de volgende kernvraag: 'Wat is het oordeel over het huidige portfolioproces van de Belastingdienst en welk verbeteradvies kan worden gegeven?'

Hierbij dient specifiek aandacht te worden besteed aan een aantal zaken, namelijk:

1. het aanscherpen van de prioriteringscriteria om tot een toekomstbestendige portfoliokeuze te komen;
2. een analyse naar de correctheid en volledigheid van de brondata die ten grondslag liggen aan de IV-vraag en het aanbod;
3. de validatie van de aannames en expertschattingen die gemaakt zijn bij de totstandkoming van de IV-vraag en het aanbod.

Deze punten zijn geclusterd naar drie onderzoeksgebieden, namelijk 'Systeem', 'Cijfers' en 'Opties'. Deze onderzoeksgebieden bevatten de detailonderzoeksvragen. Conform uw uitvraag en aanvullende nota van inlichtingen hebben we deze opdracht ingedeeld in twee fases, welke elk uit drie onderdelen bestaan:



Binnen fase 1 van het onderzoek – 'Analyse' – is het gehele portfolioproces onderzocht en geanalyseerd. De bevindingen en aanbevelingen ten aanzien van het onderzoeksgebied 'Systeem' zijn vastgelegd in de tussenrapportage en gedeeld met de Belastingdienst 'Onderzoek IV-portfolio Belastingdienst – Fase 1' d.d. 12 september 2019.

In fase 2 'Review' zijn de gebruikte cijfers die als input dienen in het portfolioproces 2020 en het handelingsperspectief ten aanzien van het verminderen van de gap tussen vraag en aanbod geanalyseerd. Daarmee is invulling gegeven aan de onderzoeksgebieden 'Cijfers' en 'Opties'.

De resultaten van fase 2 'Review' zijn samen met de resultaten van fase 1 uitgewerkt in voorliggende eindrapportage.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Reikwijdte & aanpak en methodiek fase 1

Reikwijdte

Het onderzoek zal zich enkel richten op het huidige portfolioproces, zoals voor het eerst uitgevoerd in 2018, waarvan dertien ketens en zeventien domeinen deel uitmaken. Specifieke inhoudelijke beoordeling van de werkzaamheden binnen project-/programmamanagement en binnen de lijn valt daarmee buiten de reikwijdte van dit onderzoek. Dit geldt ook voor de beoordeling van de IV-organisatie. Dit onderzoek, naar de efficiëntie van de IV-organisatie (de IV-doorlichting), wordt door een externe partij in opdracht van de Belastingdienst uitgevoerd.

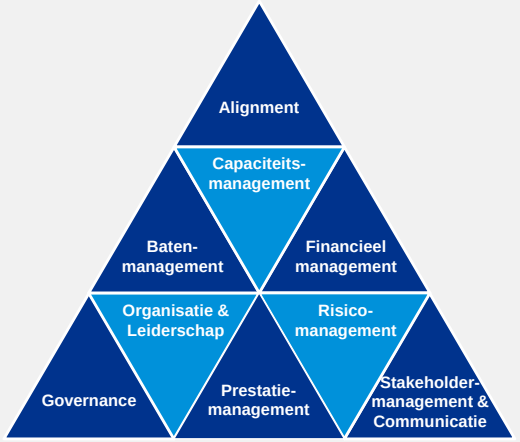
Het portfolio-assessment in fase 1 is over de breedte van het portfolio uitgevoerd, waardoor een integraal oordeel over het portfolioproces kan worden gegeven.

Het object van onderzoek in fase 2 is gedefinieerd als de totale vraag, welke bestaat uit zowel het IV-budget als de IV-claim, en de benodigde materiële kosten, welke bestaan uit budget materieel en claim materieel. De verdere analyse zal gericht zijn op de definitie en toepassing van dit object.

Aanpak fase 1

In de eerste fase lag de nadruk op het in kaart brengen van de huidige inrichting van het gehele portfolioproces en daarmee portfoliomanagement als systeem. Hierbij is een getrapte aanpak gehanteerd, waarbij een online vragenlijst onder de geselecteerde deelnemers van het onderzoek vanuit alle ketens is verspreid. De online vragenlijst is door 53% van de respondenten binnen de Belastingdienst vanuit diverse ketens ingevuld, wat een relatief hoge response vertegenwoordigt. Vervolgens zijn verdiepende interviews afgenomen met de leden van de Driehoek, de ketenvoorzitters/directies primair proces, ketenmanagers, ketencontrollers, domeinarchitecten, portfolioadviseurs en vertegenwoordigers van de hoofddirectie FZ, de hoofddirectie FEZ en CIO office van Financiën. De resultaten van de verdiepende interviews en aanvullende documentatie zijn vervolgens bestudeerd en geanalyseerd. Op basis van deze analyse zijn de observaties en contouren van het verbeteradvies opgesteld, welke zijn gevalideerd met de begeleidingsgroep. Ten slotte zijn de observaties en aanbevelingen afgestemd in het directeurenoverleg en is een conceptversie van de tussenrapportage gepresenteerd in het driehoeksoverleg.

Negen aspecten van het KPMG Portfolio Management Raamwerk:



Figuur: ‘Portfolio Management Raamwerk’

Methodiek

Het KPMG Portfolio Management Raamwerk is gebruikt als referentie- en toetsingskader om de juiste elementen mee te nemen in de analyse en regie te voeren op de complexiteit van de samenhang van deze elementen. Hiermee zijn wij in staat om een goede balans te realiseren tussen enerzijds volledigheid (brede scope) en anderzijds efficiëntie (het juiste detailniveau). Een toelichting op dit raamwerk is opgenomen in het hoofdstuk ‘Bevindingen en aanbevelingen’. Het raamwerk beslaat de negen aspecten van portfoliomanagement, namelijk Alignment, Batenmanagement, Capaciteitsmanagement, Financieel Management, Governance, Organisatie & Leiderschap, Prestatiemanagement, Risicomanagement en Stakeholdermanagement & Communicatie. Input op de inrichting, uitvoering en beheersing van deze negen vlakken binnen de Belastingdienst is opgehaald door middel van de vragenlijst, documentatie en interviews. Een overzicht van de geanalyseerde documentatie en de afgenomen interviews is opgenomen in bijlage 6 en 7.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Aanpak en methodiek fase 2

Aanpak fase 2

Waar in de eerste fase de nadruk lag op het in kaart brengen van de huidige inrichting van het gehele portfolioproces, is in fase 2 ingezoomd op de hardheid van de gehanteerde cijfers in vraag en aanbod. Voor fase 2 bestaat de onderzoeksaanpak uit een documentanalyse, in combinatie met verdiepende interviews op geselecteerde ketens. Observaties die hieruit voortkomen zijn geanalyseerd en beoordeeld aan de hand van verschillende standaarden en best practices. Dit leidt tot een beoordeling van de hardheid van de cijfers, waarbij ook de contouren van het verbeteradvies worden gedeeld. De observaties en aanbevelingen zijn afgestemd met de begeleidingsgroep, het hoofdenoverleg en het directeurenoverleg. Daarnaast is deze eindrapportage gepresenteerd in het driehoeksoverleg.

Methodiek

Het object van onderzoek in fase 2 betrof de IV-dagen budget en claim en bijbehorende materiële kosten. Hierbij is sprake van de volgende begrippen:

- **IV-kader**: hierbij gaat het om de beschikbare IV-dagen, met andere woorden het ‘aanbod’.
- **IV-budget**: het aantal gevraagde IV-dagen waar financiering voor is toegekend.
- **IV-claim**: het aantal gevraagde IV-dagen waar nog geen financiering voor is toegekend en waarvan de vraag nog openstaat. Samen met het IV-budget beslaat dit de totale IV-vraag.
- **Bestede IV-dagen**: IV-dagen die zijn besteed binnen het portfolio. Het gaat hier om de realisatie van de werkpakketten, wat niet binnen de scope van voorliggende rapport verder zal worden uitgediept.

Voor materiële kosten geldt eenzelfde onderscheid in ‘budget’ (aanvraag met toegekende financiering), ‘claim’ (aanvraag zonder toegekende financiering) en ‘besteed’.

Het IV-kader is een kerncomponent van het onderzoek Doorlichting IV-organisatie. Voor de hardheid van de cijfers rondom het aanbod verwijzen wij dan ook naar de resultaten van genoemde IV-doorlichting. De bestede IV-dagen duiden de realisatie van de werkpakketten. Aangezien het in fase 2 van het onderzoek gaat om de totstandkoming van de vraag, worden deze variabelen binnen het huidige onderzoek niet verder onderzocht. Het object van onderzoek in fase 2 is dan ook gedefinieerd als de totale vraag, die bestaat uit zowel het IV-budget als de IV-claim. De verdere analyse zal gericht zijn op de definitie en toepassing van dit object.

Voor de analyse van dit object is gebruik gemaakt van interviews met geselecteerde ketens, ondersteund door analyse van beschikbare documentatie en data. Gezien het beperkte gebruik van portfoliotooling, heeft KPMG geen data-analyse uitgevoerd, maar is de beschikbare data wel in Excel geanalyseerd. De totstandkoming van de vraag is getoetst aan beschikbare best practices en standaarden, waarbij specifiek aandacht is besteed aan de toepassing binnen de verschillende ketens en de verschillende portfoliocategorieën.

Om antwoord te kunnen geven op de twee kernvragen in deze fase van het onderzoek rondom 1) de hardheid van de cijfers en 2) het handelingsperspectief, is volgend analysekader gehanteerd:

Figuur: Analysekader fase 2

Ten aanzien van 2) het handelingsperspectief, moet worden opgemerkt dat het (anders dan bedoeld) niet mogelijk is geweest om het handelingsperspectief direct te formuleren op basis van de documentatie op basis waarvan de Driehoek op 19 november over het portfolio spreekt, omdat deze documentatie op moment van schrijven nog niet beschikbaar is. Wel wordt een generiek handelingsperspectief voorgesteld dat direct kan worden toegepast.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

KPMG

PORTFOLIOMANAGEMENT BINNEN DE BELASTINGDIENST

In navolging van de herziene (top)structuur is het portfoliomanagementproces binnen de Belastingdienst in een nieuwe opzet en structuur uitgevoerd

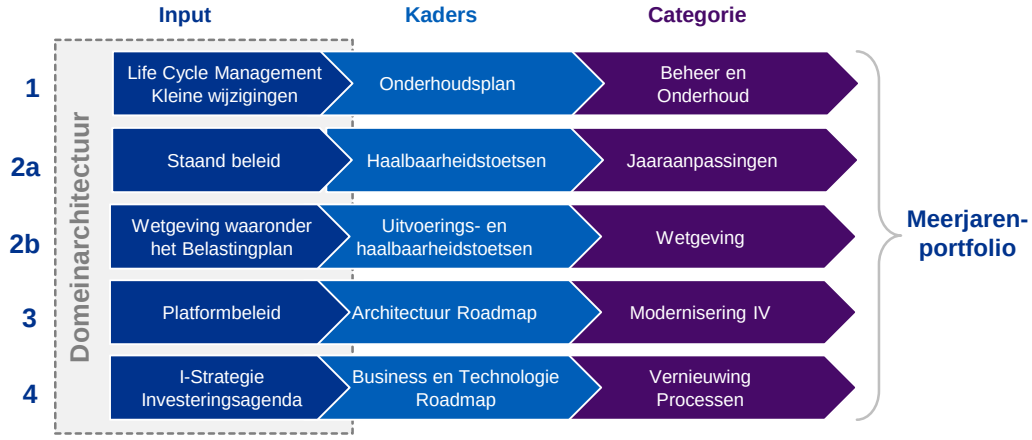
Context

In Q4 2017 heeft besluitvorming rondom de nieuwe topstructuur plaatsgevonden, waarbij het toenmalige portfolioproces, in navolging van deze vernieuwde structuur, in 2018 opnieuw is ingericht en op dit moment één keer volledig is doorlopen. Met de nieuwe opzet wordt een aantal grote wijzigingen doorgevoerd. Kern van deze veranderingen is dat de business primair de vraag articuleert. Uit de interviews komt naar voren dat het nieuwe proces een verbetering is ten opzichte van het oude proces door onder andere de inrichting van ketentafels en het vergroten van de sturing door de business. Hiermee wordt vanuit de Belastingdienst de scheiding tussen vraag en aanbod duidelijker en de vraag meer overzichtelijk gepresenteerd. Hoewel recent ingevoerd is de ontwikkelcurve minder steil dan verwacht. Wij zouden hier een meer planmatige ontwikkeling op basis van een duidelijk geformuleerde strategische visie willen zien. Wel blijkt uit interviews en documentatie dat sprake is van een lerende organisatie, waar nog continu verbeteringen worden doorgevoerd. Dit wordt verder ondersteund door het assessment, waaruit onder meer blijkt dat het ambitieniveau significant hoger wordt ingeschat dan het huidige niveau, waarmee de ingezette lijn richting optimalisatie verder wordt geïllustreerd.

Structuur van het portfolio

Het huidige portfolio onderscheidt vijf categorieën van werkpakketten, namelijk ‘Beheer en Onderhoud’, ‘Wetgeving’, ‘Jaaraanpassingen’, ‘Modernisering IV’ en ‘Vernieuwing’, op basis waarvan gepland en gestuurd wordt. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat er geen heldere definities zijn voor deze categorieën.

In de figuur linksonder zijn de verschillende categorieën met input en kaders per categorie visueel weergegeven. Met de benoeming van deze categorieën in het portfolio en de documenten (zoals onder Input benoemd in de figuur) die hiervoor vanuit een inputperspectief leidend zijn, is een eerste waarborg ingericht dat het portfolio de elementen bevat die strategisch van belang zijn voor de Belastingdienst en in lijn zijn met de richtinggevende domeinarchitecturen van de architectuurfunctie.



Figuur: Beoogde input voor het meerjarenportfolio van de Belastingdienst

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Om het meerjarenportfolio samen te stellen, wordt het portfolio op verschillende niveaus besproken

Globaal proces om tot een meerjarenportfolio te komen

De IV-vraag wordt geformuleerd door de verschillende ketens op basis van de initiële vraag vanuit de business. Idealiter liggen aan deze initiële vraag per portfoliocategorie verschillende plannen ten grondslag zoals weergegeven in de figuur op pagina 11. De vraag wordt middels de 6Q planning gespecificeerd per werkpakket en vervolgens aan de verschillende ketens toegewezen voor uitvoering.

Binnen de ketens wordt door de IV-teams een initiële inschatting gemaakt van de gevraagde IV-capaciteit en omvang van bijbehorende materiële kosten. De ketens kennen veel vrijheid als het gaat om de wijze waarop ze het proces van totstandkoming van de IV-vraagcijfers vormgeven, welke ramingstechnieken ze hanteren en de wijze waarop ze de juiste checks & balances ten behoeve van juistheid en volledigheid van cijfers borgen.

Om op de zogenaamde brutolijst te geraken worden de aangedragen werkpakketten (portfolio-items) geconfronteerd met een aantal intakecriteria zoals beschreven in het document *20190529 Kaders en richtlijnen Starten-wijzigen-afsluiten projecten*. Deze criteria gelden voor alle ketens op projectniveau. Daarnaast hebben de ketens een grote mate van vrijheid om verdere invulling te geven aan het prioriteringsproces. Dit uit zich onder andere in de mate van diversiteit van processen en templates die door de ketens worden gebruikt. De ketens hanteren een ‘lead-follow’ principe, waarbij het zogenaamde hand-shake proces wordt gevolgd om het follow-werk per keten inzichtelijk te maken.

Binnen de ketens worden werkpakketten op de ‘brutolijst’ voorzien van een conceptprioriteit door de ketenportfoliomanager en overige betrokkenen. Deze overzichten worden vervolgens besproken in de ketentafels waarmee de ketenvoorzitter een ‘nettolijst’ inclusief prioriteitstelling binnen een keten accordeert. Deze worden via een standaard Excel-sjabloon (keten-inleg) in SAP ingevoerd en vervolgens geëxporteerd en samengebracht in het Concern Portfoliobestand. Voor de totstandkoming van het portfoliobestand, zie bijlage 4 van dit rapport.

Dit Concern Portfoliobestand wordt vervolgens behandeld in een hiertoe ingerichte governancestructuur. Binnen deze structuur vinden tevens sturing op en beheersing van het portfolio plaats aan de hand van verschillende rapportagestructuren per portfolio-categorie. De resultante van het portfolioproces is onderwerp van gesprek in de Driehoek.

Kaders en richtlijnen voor het portfolioproces worden opgesteld door IV&D. Daarnaast faciliteert IV&D monitoring op het portfolioproces, waarbij C&F in opzet de toetsing op de geproduceerde cijfers uitvoert en de alignment met de P&C-cyclus verzorgt.

Domeinen en mogelijke deelnemers ketentafels

Bedrijfs-voering	Douane	FIOD	Gegevens	Generiek Kantoor en Toezicht	Inkomens-gegevens
Toeslagen	Vennoot-schaps- en Dividend-belasting	Data-fundament en Analytics	Interactie	IT voor IV	Loonhef-fingen
Auto	Inning en Betalings-verkeer	Overige Middelen	Schenk- en Erfbelas-ting	Omzet-belasting	

Concern Portfolioboard

Ketenmanagers	Concerndirecties
Directies Primair Proces	Corporate diensten

Portfolioraad

DG en pDG	Concerndirecties
Directies Primair Proces	Corporate diensten

Driehoek

Eigenaar	Opdrachtgever	Opdrachtnemer
SG Min. van Financiën	DG Fiscale Zaken	DG Belastingdienst

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Gedegen prioritering op basis van eenduidige criteria en een integrale planning kunnen zorgen voor meer balans in het portfolio van de Belastingdienst

De huidige inrichting van het portfolioproces is met name gericht op de portfolioplanning. Doorontwikkeling van een eenduidige uitvoering en monitoring is de volgende stap

Portfoliomanagement kan worden ingedeeld in drie fasen: 1) planning, 2) uitvoering en realisatie en 3) de retrospective. De focus binnen de Belastingdienst heeft gelegen bij de planningsfase. Voor realisatie en retrospective is nog (te) weinig aandacht geweest.

1. Portfolioplanning	2. Portfolio-uitvoering en -realisatie	3. Retrospective
Portfolioprioriteittrechter Evaluatie van initiatieven via de prioriteittrechter, op basis van strategische thema's.	Portfoliorealisatie Planning en realisatie van de gekozen ideeën die opgenomen zijn in het portfolio.	Leren van portfolio De Portfolioboard 'leads by example' en voert retro-spectives uit met betrekking tot de voortgang van het portfolio en alignment met strategische doelen.

Figuur: Portfoliomanagement fasen

1. Portfolioplanning

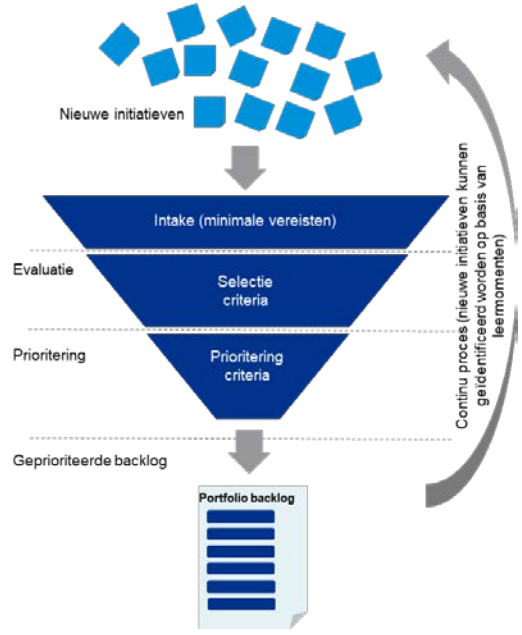
De planning van het portfolio is primair belegd bij de keten waar de vraag verder wordt onderzocht en op basis van de huidige kaders voorzien van een prioriteit. Wanneer een grotere flexibiliteit kan worden toegepast in het toekennen van capaciteit, is het ook mogelijk om de prioritering meer over de ketens heen uit te voeren (waar op dit moment puur binnen de ketens wordt geprioriteerd en alleen over de ketens heen in het geval van knelpunten). De prioritering kan dan ook in grotere mate worden gebaseerd op de verwachte benefits bij realisatie. Hierbij wordt de vraag geëvalueerd over de ketens heen, waardoor de functionaliteit – voor zover mogelijk – kan worden gestandaardiseerd voor toepassing door meerdere ketens. De huidige stapeling vindt dan niet zozeer aan de voorkant bij de vraag plaats, maar meer aan de achterkant bij de ingebruikname. Opvallend is dat er in het portfoliomanagementproces van de Belastingdienst voor is gekozen om de *ingebruikname* van werkpakketten als een product* los te koppelen van de *ontwikkeling* van het product, waarmee het portfolioproces is afgerond wanneer een product klaarstaat voor ingebruikname.

* Een product kan bestaan uit één of meerdere werkpakketten en is gereed voor ingebruikname

Het daadwerkelijke in gebruik nemen van een product en het behalen van de beoogde benefits worden vervolgens in de lijn belegd. Door de strikte scheiding van verantwoordelijkheden is het sturen op batenrealisatie in de praktijk lastig.

Het prioriteringsproces kan daarnaast ook worden geoptimaliseerd. Niet alleen door het meenemen van de beoogde waardecreatie, maar ook door criteria voor weging mee te nemen die meer rekening houden met de risico's en afhankelijkheden binnen en tussen de verschillende ketens. Daarnaast is het van belang ook mogelijke beperkingen vanuit de budgetcyclus te minimaliseren. Zo is het bestedingsplan weliswaar meerjarig, maar wordt budget nog op jaarbasis vrijgegeven. Hier liggen mogelijkheden om het portfoliomanagementproces en de P&C-cyclus meer met elkaar in lijn te brengen, waardoor er mogelijkheden worden gecreëerd om de capaciteitsplanning op langere termijn in te vullen en langdurig te committeren aan resources.

Een volgende stap in het bereiken van een hoger volwassenheidsniveau kan zijn om de vraag centraal te 'ontvangen', waarbij deze wordt geëvalueerd en geprioriteerd op een continue basis (zie ook de 'funnel' zoals hiernaast weergegeven). Hier-mee kan een betere afweging worden gemaakt welk werkpakket de meeste waarde zal gaan opleveren. Daarnaast kan meer gestuurd worden op de verdeling over de vier catego-rieën over de ketens heen. Door meer inzicht te creëren in de vraag én dus ook in de impact van het uitvoeren van het ene werkpakket in plaats van het andere (bijvoorbeeld Beheer en Onderhoud ten koste van Vernieuwing), kan hier beter een keuze in worden gemaakt en kan deze ook beter worden verantwoord.



Figuur: Portfolioproces (trechter)

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

De volgende stap in de volwassenheid kan worden gezet door in de realisatie ook meer te sturen op waarde, waar nu nog veelal wordt gestuurd op (bestede) IV-dagen

2. Portfolio-uitvoering en -realisatie

Ondanks de ketenstructuur is in de uitvoering nog een scheiding tussen business en IV geïdentificeerd, waarbij er voor de business maar beperkt inzicht is in de realisatie van de werkpakketten. Waar de planning meer gezamenlijk wordt opgepakt, is hier in de realisatie ruimte voor verbetering. In de sturing tijdens de uitvoering kan de focus dan ook meer worden verlegd van bestede capaciteit naar daadwerkelijke realisatie. Op dit moment wordt veelal gestuurd op aantallen (IV-dagen) en niet zozeer op waarde. Hieraan gerelateerde stuurvariabelen komen weinig terug in de gestructureerde monitoring van de portfolio-uitvoering en -realisatie. Dit is in lijn met de resultaten van de Doorlichting IV-Organisatie Belastingdienst, waarin wordt aangegeven dat ‘er geen eenduidig inzicht is in de samenhang tussen kosten, prestaties, gerealiseerde uren en personeel (allocatie, kennis en ontwikkeling)”.

Focus kan hier in grotere mate worden gelegd bij de gerealiseerde functiepunten of ‘earned value’. Aan de voorkant kunnen de gevraagde waarde en kwaliteit worden gespecificeerd in succescriteria, die aan de achterkant worden geborgd in de beperking van de verstoringen en de gebruikerstevredenheid. Mogelijke variabelen zijn verder uitgewerkt in het vlak Financieel Management.

Door deze KPI’s te definiëren en te monitoren kunnen deze vervolgens ook weer als input dienen in de rapportages die inzicht bieden ten behoeve van besluitvorming op de verschillende niveaus.

Op dit moment wordt er nog beperkt gebruikgemaakt van standaardrapportages en tooling die beheersprocessen kan ondersteunen. Hierdoor is het ook moeilijker om de verschillende informatiebronnen vanuit de verschillende ketens te consolideren naar effectieve rapportages op concern- en driehoeksniveau. Ook vanuit de planning van het portfolio zou een grotere mate van standaardisatie over de ketens heen meer duidelijkheid scheppen. Daarnaast is het aan te bevelen het portfolioproces in lijn te brengen met het jaarplanproces en de begrotings-/financieringscyclus. Dit verkleint de onzekerheid bij de Belastingdienst en vergroot de mogelijkheden voor financiële sturing en beheersing.

Ook biedt dit additionele input voor ‘retrospectives’, waar zowel de portfolio-organisatie als de lijnorganisatie terugblikt en een leermoment inbouwt dat weer in de volgende cyclus kan worden meegenomen.

3. Portfolio retrospective

Met de herziene inrichting van het portfolioproces tracht de Belastingdienst ook de countervailing powers effectief in te richten. In dit beginstadium zijn deze nog in beperkte mate aanwezig en vinden voornamelijk plaats via informele retrospectives (leren van terugkijken) en zowel interne als externe onderzoeken. Om verder te groeien is het van belang deze rol te internaliseren, zodat deze een kerncomponent van het proces gaat vormen.

Daarnaast is het van belang dat er mogelijkheden zijn voor directe feedback, niet alleen na afronding van het proces, maar juist ook gedurende het proces. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld ervaringen met gedefinieerde requirements (IV naar business) en het terugkoppelen van realisatiecijfers aan schattingen. Dit stimuleert een cultuur waar mogelijke verbeterpunten kunnen worden uitgesproken en waardoor een ‘lerende organisatie’ ontstaat. Uit de interviews is gebleken dat binnen het huidige portfolioproces deze ‘aanspreekcultuur’ nog optimalisatie-mogelijkheden kent.

Wanneer we dit principe doortrekken is dit ook zichtbaar in de informatie die naar boven en naar beneden vloeit binnen de organisatie. Wanneer er meer gebruik wordt gemaakt van een ‘feedbackloop’ vanuit de lagen in de organisatie die bepaalde informatie ontvangen ten behoeve van besluitvorming, zijn benodigde wijzigingen in deze informatievoorziening duidelijker en sneller te effectueren. Op dit moment is nog veel sprake van het delen van ‘data’, waar het soms nog ontbreekt aan de juiste ‘informatie’.

Het portfolioproces is in de basis neergezet, maar staat aan het begin van een ontwikkeltraject, waarbij de huidige volwassenheid nog veel potentieel biedt voor verbetering

Het algemene beeld laat zien dat de spanning tussen vraag en aanbod drukt op de inzet van beschikbare capaciteit, waarbij integrale sturing en beheersing kunnen zorgen voor hogere effectiviteit in de uitvoering. Op hoofdlijnen zijn meerjarige en integrale planning en prioritering op basis van financiële, kwantitatieve én kwalitatieve wegingscriteria, waaronder verwachte batenrealisatie, handvatten die voor meer balans zorgen. Dit werken we op de volgende pagina’s nader uit bij de beantwoording van de onderzoeksvragen.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

KPMG

BEANTWOORDING VAN DE ONDERZOEKSVRAGEN

Het portfolioproces staat aan het begin van een ontwikkeltraject, waarbij de huidige volwassenheid nog potentieel biedt voor verbetering

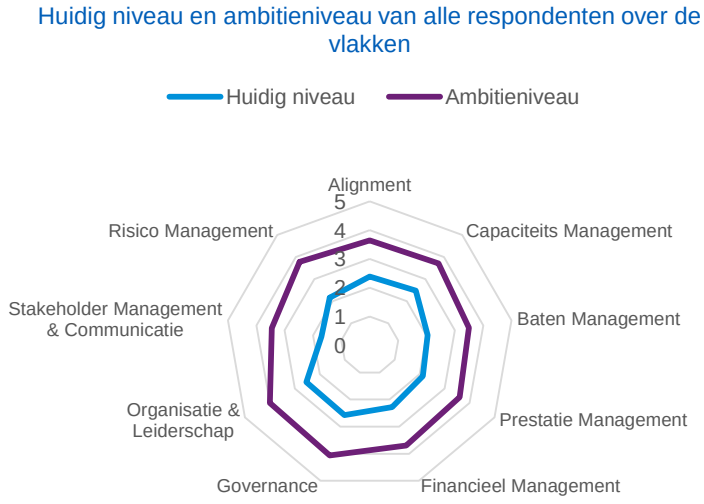
Beantwoording van de onderzoeksvragen

Op basis van de door ons uitgevoerde analyses en gevoerde gesprekken komen wij tot onderstaande belangrijkste bevindingen en aanbevelingen gerelateerd aan de kernvragen van het onderzoek.

1.1. Hoe verhoudt het portfolioproces van de Belastingdienst zich tot best practices en wat zijn de lessen die hieruit getrokken kunnen worden?

Het huidige volwassenheidsniveau van portfoliomanagement binnen de Belastingdienst wordt op basis van het onderzoek beoordeeld op 'Herhaalbaar'

Het onderzoek laat zien dat de Belastingdienst aan het begin staat van de (door)ontwikkeling van zijn portfoliomanagementproces. De eerste effecten en inzichten die door dit nieuwe proces worden verschaft, worden ook als positief ervaren.



Figuur: Onderzoeksresultaten Belastingdienst op basis van het PPM self-assessment

In de figuur linksonder zijn de resultaten weergegeven van het self-assessment dat is ingevuld door deelnemers vanuit de Belastingdienst. Vanuit hun perspectief bevindt de organisatie zich op dit moment op volwassenheidsniveau 2,3, tussen 'Herhaalbaar' en 'Systematisch'. Het ambitieniveau ligt een stuk hoger, namelijk op 3,7, tussen 'Systematisch' en 'Meetbaar'. De resultaten vanuit het assessment zijn samengevoegd met de interviews en de documentatiestudie, waardoor een integraal oordeel kan worden gevormd over het portfoliomanagementproces bij de Belastingdienst. Dit is weergegeven in de figuur rechtsonder.

Het huidige volwassenheidsniveau van portfoliomanagement binnen de Belastingdienst wordt op basis van het onderzoek beoordeeld op 2 'Herhaalbaar'. Hieruit blijkt dat de inschatting van het huidige volwassenheidsniveau, op basis van de resultaten van het assessment, iets hoger ligt dan het niveau dat wordt ondersteund door de interviews en bestudeerde documentatie. Dit heeft met name betrekking op de (beperkte) aanwezigheid van instrumentaria en batenmanagement.

Volwassenheidsniveaus per categorie

Categorie	Ad hoc	Herhaalbaar	Systematisch	Meetbaar	Geoptimaliseerd
Governance					
Alignment					
Capaciteits-management					
Baten-management					
Prestatie-management					
Financieel Management					
Organisatie & Leiderschap					
Stakeholder-management & Communicatie					
Risico-management					

Figuur: Onderzoeksresultaten Belastingdienst op basis van het PPM self-assessment, interviews & documentatiestudie

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Eenzelfde niveau wordt teruggezien bij andere organisaties, waarbij meer aandacht kan worden besteed aan planmatige ontwikkeling en integraal capaciteitsmanagement

Het huidige, vrij lage, volwassenheidsniveau is niet verrassend gezien enerzijds de omvang van de informatievoorziening van de Belastingdienst en anderzijds de periode waarbinnen het proces in de huidige vorm is opgezet. Ook in de financiële sector en bij collega-uitvoeringsorganisaties onderscheiden wij vergelijkbare niveaus na een invoeringsperiode van anderhalf à twee jaar voor portfoliomanagement (waarvan één jaar in werking bij de Belastingdienst). Wel is vastgesteld dat de uitvoering van het portfolioproces in verschillende vormen over de afgelopen jaren zich niet planmatig heeft ontwikkeld. Het huidige volwassenheidsniveau geeft aan dat deels kaders en richtlijnen zijn opgesteld, overlegorganen zijn ingericht, prestatie-indicatoren zijn geïdentificeerd en kostenramingen worden opgesteld. Deze worden echter nog onvoldoende consistent in de uitvoering van het portfoliomanagementproces toegepast en gedocumenteerd binnen de ketens. Wel wordt het belang van portfoliomanagement in hogere mate erkend door hoger management. Gegeven het feit dat de Belastingdienst al langere tijd portfoliomanagement voert, lag een hoger volwassenheidsniveau in de lijn der verwachting.

Om een volgende stap in volwassenheid te maken is het van belang om meer planmatig te werk te gaan en bijvoorbeeld schaarse kennisrollen, al dan niet tijdelijk, te concentreren. Denk in dit verband aan de rol van ketencontroller, domeinarchitect en adviseur portfoliomanagement. Dit kan ook gelden voor de coördinatie van life cycle management en het opstellen van meerjarenonderhoudsplannen en moderniseringsagenda's.

Daarnaast leren good practices dat portfoliomanagement een planningshorizon van meerdere jaren kent. Een belangrijke randvoorwaarde is dat de financiering en het capaciteitsmanagement hiervan ook meerjarig plaatsvinden. Dit vraagt om het in lijn brengen van het portfoliomanagementproces met de P&C-cyclus evenals het verhogen van de frequentie van interne portfoliorapportages waardoor meer gericht gestuurd kan worden op (meerjarige) output. Ook de invoering van ondersteunende tooling helpt om de transparantie van de onderbouwing van gepresenteerde vraagcijfers te vergroten en concrete verbeteracties te definiëren waar deze als onvoldoende wordt beoordeeld. Ook wordt hiermee inzichtelijk waar nog ruimte zit door bijvoorbeeld het gebruik van grote onzekerheidsmarges en kan hier tijdig op ingespeeld worden in de besluitvorming.

Tooling faciliteert daarnaast meer gedetailleerde informatie, zoals genoemde marges, type resources, afhankelijkheden, beoogde tijdslijnen en onder-/overschrijdingen.

Een inhoudelijk zwaardere Portfolio Management Orgaan (PMO)-functie wordt vaak ingezet om in hogere mate de consistentie en integraliteit van het portfolio te borgen. Het formaliseren van werkwijzen en het borgen van kennisdeling en best practices zijn hierbij kritieke activiteiten voor dit orgaan. Hiermee wordt de kwaliteit van de portfoliomanagementprocessen in zowel opzet als uitvoering voor een groot deel bepaald. Definities mogen hierbij niet ontbreken, zodat bijvoorbeeld de vraag consistent wordt geformuleerd door alle ketens en daarmee integrale besluitvorming wordt gefaciliteerd. Daarnaast is het van belang de benodigde businesscapaciteit mee te nemen in de vraagarticulatie, prioritering en planning van het portfolio om capaciteitsmanagement te optimaliseren.

Met de implementatie van de ketenstructuur zijn al stappen gezet om de capaciteit effectiever te kunnen beheren. In lijn met het huidige volwassenheidsniveau wordt de capaciteit op dit moment dan ook *binnen* de keten in kaart gebracht.

De volgende stap moet erop gericht zijn om dit naar een hoger niveau te brengen en *integraal* capaciteitsmanagement uit te gaan oefenen. Met deze stap moet het mogelijk worden om capaciteit flexibeler over de ketens te verdelen. Hierbij moet uiteraard rekening worden gehouden met noodzakelijke (ketenspecifieke/belasting-technische) kennis. Deze kennis kan bijvoorbeeld worden geborgd in de (vaste) rollen van product owners en businessanalisten, waarbij de 'technische capaciteit' wel flexibel wordt ingezet. Waar nu nog sprake is van een terughoudendheid om resources 'uit te lenen', mag dit eigenlijk geen factor zijn en zou dit centraal moeten worden aangestuurd en beheerd. Centrale aansturing zou daarnaast het integraal gebruik van functionaliteit verder stimuleren. Ook creëert dit meer inzicht in de schalingsopties per categorie. Zo kan inhuur bijvoorbeeld logischer zijn ter ondersteuning van modernisering (gezien de tijdelijke aard van de werkzaamheden) dan ter ondersteuning van vernieuwing.

Voor onze detailbevindingen ten aanzien van de negen aspecten van het KPMG Portfolio Management Raamwerk, waarbij het volwassenheidsniveau van portfoliomanagement binnen de Belastingdienst wordt afgezet tegen de best practice waar dit raamwerk op is gebouwd, verwijzen wij naar het hoofdstuk 'Bevindingen en aanbevelingen'. De resultaten van de self-assessment op ketenniveau zijn gepresenteerd in het hoofdstuk 'Volwassenheid per keten'.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

De Driehoek vormt in opzet al een prima basis voor het maken van strategische keuzes en kan verder in werking worden gebracht

1.2. Hoe kan de Driehoek in staat gesteld worden om strategische keuzes te maken? Welke informatie is daarvoor nodig? Hoe kan optimaal omgegaan worden met de raakvlakkenproblematiek (maximaal inzicht met minimale complexiteit)?

De Driehoek vormt in opzet een prima basis voor het maken van gebalanceerde strategische keuzes op het gebied van portfoliomanagement

Als het gaat om het maken van strategische keuzes ten aanzien van de meerjarige IV-opgave van de Belastingdienst is portfoliomanagement als mechanisme een goed antwoord. Dit kan echter niet los worden gezien van een aantal wijzigingen die de afgelopen periode parallel ingezet zijn met enerzijds het inrichten van de Driehoek tussen eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer en anderzijds de invoering van de topstructuur van de Belastingdienst.

Specifiek voor de Belastingdienst is een Driehoek ingericht met vertegenwoordiging van de eigenaar (secretaris-generaal), de opdrachtgever (DGFZ) en de opdrachtnemer (DGBD). De Driehoek is ingericht als onderdeel van een systeem met als doel het sneller inzichtelijk maken en daarmee op bestuurlijk niveau adresseren en monitoren van issues en/of knelpunten waarbij vanuit de eigen rol, verantwoordelijkheden en belangen in gezamenlijkheid keuzes worden gemaakt. In de *Startnotitie driehoeksoverleg Belastingdienst* d.d. 29 november 2017 worden de verantwoordelijkheden van de deelnemers van de Driehoek aangegeven:

- Eigenaar: zorg dragen voor de inrichting en het faciliteren van de Driehoek, het bewaken van de continuïteit en de doelmatigheid van de Belastingdienst op lange termijn, het beoordelen van het jaarplan en het bevorderen van de totstandkoming van de noodzakelijke sturingsinformatie.
- Opdrachtgever: jaarlijks opstellen van een prioriteitenbrief met daarin de beleidsprioriteiten voor het daaropvolgende jaar, het beoordelen van het jaarplan van de Belastingdienst op deze beleidsprioriteiten en het vertalen van beleid naar te realiseren resultaten en bijpassende indicatoren.
- Opdrachtnemer: verantwoordelijk voor de bestendigheid van de interne organisatie, het efficiënt uitvoering geven aan de door de opdrachtgever opgestelde fiscale wet- en regelgeving binnen de toegewezen (onder meer budgettaire en juridische) kaders, het doelmatig en rechtmatig uitvoeren van de afspraken zoals gemaakt met de opdrachtgever en de eigenaar en het afleggen van verantwoording hierover.

De Driehoek vormt hiermee in opzet een prima basis voor het gezamenlijk vaststellen van de kaders en richtlijnen voor het portfolio en het maken van strategische keuzes ten aanzien van de meerjarige IV-opgave van de Belastingdienst. In de praktijk is er ruimte voor groei om dit systeem verder in werking te brengen:

Wanneer het gaat om het maken van strategische keuzes in het kader van portfoliomanagement dient op het niveau van de Driehoek telkens dezelfde afweging te worden gemaakt: *het belang van de politieke impact* versus *korte- en lange(re)termijncontinuïteitsrisico's*.

Alhoewel een dergelijke afweging waarschijnlijk nooit volledig te objectiveren is, zijn er verbetermogelijkheden om in gezamenlijkheid tot een raamwerk te komen waarbinnen dergelijke afwegingen en keuzes gemaakt kunnen worden:

- Draag zorg voor een gezamenlijk begrip van toekomstige wet- en beleidsontwikkelingen en de mogelijke impact hiervan op de Belastingdienst. De totstandkoming van het Belastingplan, het budget en het jaarplan van de Belastingdienst en het portfolioproces lopen niet synchroon. Door de politiek-bestuurlijk complexe context waarin de Belastingdienst opereert, is de impact van wetswijzigingen en beleidsinitiatieven vaak lastig in detail voorspelbaar. Om beter voor te kunnen sorteren op datgene wat de Belastingdienst de komende jaren op zich af ziet komen adviseren wij vanuit de opdrachtgever een meerjarige inschatting te maken van de beleidsterreinen waarop de meeste beweging wordt verwacht om vervolgens samen met de Belastingdienst te bepalen op welke ketens dit de meeste impact heeft. Hier is dit jaar al mee gestart in de vorm van een gezamenlijke wetgevingskalender vanuit opdrachtgever en opdrachtnemer.
- Breng de meerjarige doelstellingen ten behoeve van het minimaliseren van continuïteitrisico's in kaart. Naar aanleiding van de invoering van de topstructuur hebben de ketens in kaart gebracht hoeveel ICT-capaciteit zij nodig hebben om de ambities met betrekking tot de (door)ontwikkeling van de businessprocessen te realiseren en dit in een roadmap (2019-2023) neergelegd. Deze roadmaps dienen bezien te worden in samenhang met de noodzakelijke inspanningen die voortvloeien uit beheer- en onderhoudsplannen en vormen samen de meerjarige benodigde capaciteit voor het minimaliseren van continuïteitrisico's. Een meerjarig onderhoudsplan voor beheer en onderhoud hebben wij echter niet aangetroffen.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Verbeter de informatievoorziening naar de Driehoek, waarbij de informatie toegevoegde waarde levert ten behoeve van de besluitvorming

- Breng bovenstaande inzichten bij elkaar om eerder inzicht te hebben in mogelijke raakvlakken en de stapelingsproblematiek per keten. Het portfolioproces is hierin de eerste stap geweest. Echter, dit proces kan verder worden geoptimaliseerd om inzicht vroegtijdiger beschikbaar te maken. Hierdoor ontstaat eerder gevoel voor de benodigde meerjarige capaciteit (zowel kwantiteit als kwaliteit) per keten en de knelpunten die hieruit voortvloeien. Maak hierbij ook de inschatting of aanpassingen vanuit Beheer en Onderhoud dan wel Vernieuwing er mogelijk toe leiden dat toekomstige beleids- en/of wetwijzigingen makkelijker implementeerbaar zijn.
- Betracht rolvastheid in discussies en besluitvorming. De vijf portfoliocategorieën (1. Beheer en Onderhoud, 2a. Jaaraanpassingen, 2b. Wetgeving, 3. Modernisering IV en 4. Vernieuwing) vormen hier het uitgangspunt voor, waarbij het van belang is hier een consistente definitie voor te hanteren waarvan de toepassing integraal wordt geborgd in de verschillende ketens. Dit is op dit moment nog niet consistent aanwezig. Daar waar voor de eigenaar het borgen van de continuïteit van de organisatie de belangrijkste doelstelling is en daarmee de focus automatisch meer ligt op categorie 1, 3 & 4, is (input leveren voor) selectie en realisatie van werkpakketten binnen categorie 2a en 2b het meest van belang voor de opdrachtgever. Het gaat hierbij nadrukkelijk om de invulling van de vraag ‘wat’ de Belastingdienst zou moeten doen en niet zozeer om de invulling van de wijze waarop de Belastingdienst dat gaat doen (‘hoe’). Besteed hierbij expliciet aandacht aan een gedeeld en gedragen beeld ten aanzien van de eigen handelingsruimte van de Belastingdienst.
- Stel gezien de huidige volwassenheid van portfoliomanagementproces een planmatig en beheerst ontwikkelprogramma samen voor het portfoliomanagementproces (in combinatie met het vergroten van het aantal stuurvariabelen en/of kengetallen). Stel vervolgens op basis hiervan en voorgenoemde aanbevelingen een ontwikkelagenda op voor onderwerpen (zoals effecten van investeringen in de categorie 3. Modernisering IV en 4. Vernieuwing op het % portfolio-items voor de categorie 1. Beheer en Onderhoud) en de wijze waarop binnen de Belastingdienst en in het driehoeksoverleg wordt gestuurd op het IV-portfolio. Hiermee kan gestructureerd worden toegewerkt naar een meer gezonde balans van het portfolio, waardoor op termijn ook beter om kan worden gegaan met noodzakelijke afwijkingen.

Verbeter de informatievoorziening richting Driehoek en borg een duidelijke ‘feedbackloop’

Verbeter de informatievoorziening naar de Driehoek waarbij de verbetering niet zozeer gezocht wordt in het leveren van meer informatie, maar in de toegevoegde waarde van de informatie ten behoeve van besluitvorming en rolvaste invulling van de verschillende rollen binnen de Driehoek.

Dit betekent dat het Portfoliobestand wordt voorzien van een oplegger waarin duiding wordt gegeven aan de gepresenteerde cijfers en inzicht wordt gegeven in de knelpunten, issues, afhankelijkheden en risico’s van de keuzes die voorliggen, inclusief de impact op de meerjarenagenda met betrekking tot beleid en continuïteit. Borg daarbij een duidelijke ‘feedbackloop’, zodat wanneer de geboden informatie niet voldoende is voor besluitvorming, dit duidelijk wordt gecommuniceerd en een ontwikkelcurve kan worden ingezet.

De Belastingdienst heeft de ruimte om wijzingen door te voeren zolang hij aan de met eigenaar en opdrachtgever gemaakte afspraken en daaruit voortvloeiende verplichtingen kan voldoen. Wanneer vooraf afgesproken tolerantiegrenzen (tijd, kwaliteit of geld) overschreden worden, zal de Driehoek geïnformeerd moeten worden over risico’s of betrokken moeten worden bij herprioritering van het meerjarenportfolio. De focus van de Driehoek moet hierbij te allen tijde liggen bij de strategische besluitvorming en kaderstellende rol rondom de prioritering van de werkpakketten. De Belastingdienst moet daarbij in staat gesteld worden het portfolioproces effectief uit te voeren. Daarbij is de Belastingdienst verantwoordelijk voor het inzichtelijk maken van de huidige status van het portfolio en de impact van te maken strategische keuzes. Waar de integrale uitvoering van het portfoliomanagement proces primair bij de Belastingdienst ligt, bewaakt de Driehoek de integrale aanpak waarmee de belangen van zowel Eigenaar als Opdrachtgever als Opdrachtnemer worden behartigd. Dit wordt verder geduid bij onderzoeksvraag 2.2. Wij bevelen voor het opvolgende Portfoliobestand dat aan de Driehoek wordt aangeboden aan om de onzekerheden waarmee de cijfers zijn voorzien te kwantificeren. Zie bijvoorbeeld ‘Handleiding publieke businesscase’ (Ministerie Van Financiën) voor wijze van het kwantificeren van risico’s. Daarnaast bevelen wij aan te sturen op de risicovoorziening voor de realisatiekosten van de portfolio-items en de wijze waarop deze de risicovoorziening zich in de tijd ontwikkelt.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Het wijzigingsproces volgt een bestaande procedure; om dit proces verder te brengen, kunnen de tolerantiegrenzen scherper worden vastgesteld

1.3. Hoe wordt omgegaan met ad-hocprojecten en wijzigingen in lopende projecten. In welke gevallen moet de Driehoek hierbij betrokken worden?

Binnen de Belastingdienst is een procedure voor het opstarten, wijzigen en afsluiten van projecten opgesteld. Wijzigingen dienen via de ketentafels en de Concern Portfolioboard door de Portfolioraad vastgesteld te worden. De Belastingdienst heeft hierbij ruimte om wijzingen door te voeren zolang hij aan de met eigenaar en opdrachtgever gemaakte afspraken en daaruit voortvloeiende verplichtingen kan voldoen.

Deze ruimte wordt verder binnen de ketens ook gegeven. De besluitvorming over wijzigingen is afhankelijk van het type, de omvang en de financieringsbron van het ‘project’, maar in algemene zin kan gesteld worden dat wijzigingen mogen worden doorgevoerd wanneer deze binnen de keten of met een andere keten kunnen worden opgelost binnen het vastgestelde Resourcekader en geen impact hebben op toegekend budget en scope.

Indien wijzigingen niet opgevangen kunnen worden binnen het vastgestelde Resourcekader inclusief de raakvlakken van de betreffende keten, is sprake van een portfoliochange. Portfoliochanges moeten worden voorgelegd aan de Portfolioraad waarbij randvoorwaardelijk afstemming in de Concern Portfolioboard en toetsing en advies door de concerndirecties op volledigheid en kwaliteit hebben plaats-gevonden. Hier geldt wel een uitzondering voor Modernisering (programma MIV), waarbij binnen de Belastingdienst de regel wordt gehanteerd dat alle wijzigingen in de beoogde prioritering, planning en budget rechtstreeks worden ingebracht bij de Portfolioraad.

Wanneer vooraf afgesproken tolerantiegrenzen (tijd, kwaliteit of geld) overschreden worden, zal de Driehoek betrokken moeten worden bij herprioritering van het portfolio. Dergelijke tolerantiegrenzen zijn op dit moment nog onvoldoende scherp vastgesteld en vastgelegd en behoeven uitwerking. Besteed hierbij tevens expliciet aandacht aan de tolerantiegrenzen waarbij geen besluitvorming van de Driehoek noodzakelijk is, maar waarbij de risico’s van dusdanige aard zijn dat de Driehoek wel tijdig geïnformeerd dient te worden.

1.4. Hoe wordt de kwaliteit van de informatievoorziening geborgd in het portfolioproces?

Het portfoliomanagementproces brengt doelstellingen vanuit de business en de daaruit voortvloeiende wensen met betrekking tot en sturing op IV (capaciteit) vanuit de verschillende perspectieven en raakvlakken samen en resulteert in een afgewogen portfolio van initiatieven die optimaal bijdragen aan realisatie van strategische organisatiedoelstellingen. Om de besluitvorming ten behoeve van vaststelling van en sturing op het portfolio te bevorderen dient de informatievoorziening niet alleen aan te sluiten op de rollen, taken en bevoegdheden en bijbehorende informatiebehoefte van de verschillende betrokken actoren in het proces, maar tevens betrouwbaar en juist te zijn. De kwaliteit van deze informatievoorziening is op dit moment onvoldoende geborgd in het portfolioproces. Dit wordt deels verder uitgewerkt in de beantwoording van de onderzoeksvragen rondom de hardheid van de cijfers. Deels is dit ook te wijten aan de eerder aangegeven uitdagingen met betrekking tot het ontbreken van definities en kaders, evenals beperkte monitoring op het proces.

Door de evolutionaire aanpak wordt het portfoliomanagementproces momenteel bewust nog niet ondersteund door tooling. Het portfolio wordt geregistreerd in Excel en periodiek geüpdatet naar aanleiding van gemaakte keuzes en/of registratie in SAP. De urenregistraties in SAP zijn, alhoewel de afgelopen periode verbeterd, nog beperkt bruikbaar. Uit de interviews blijkt dat er sprake is van enige onnauwkeurigheid in de urenregistratie, bijvoorbeeld inzake juistheid van urenregistratie per werkpakket.

Daarnaast zijn aan het handmatig verwerken van het portfolio inherent risico’s verbonden met betrekking tot foutgevoeligheid en juistheid van gehanteerde cijfers. Ook wordt het lastig om in retrospectief te kunnen vertrouwen op ervaringscijfers. Mede hierdoor ontstaat in de praktijk veelvuldig discussie over de hardheid van cijfers. De inzet van ondersteunende tooling kan een bijdrage leveren om de discussie over de hardheid van cijfers een plek te geven.

Daarnaast zien we een groot risico in het feit dat er door het gehele portfolio-managementproces onvoldoende sprake is van eenduidige (data)definities en gehanteerde terminologie (inconsistenties in zowel opzet als bestaan) al dan niet vastgelegd in een uniforme way of working. Dit vergroot het risico op beperkte en/of onjuiste data en kan tevens leiden tot diverse interpretatieverschillen, zeker gezien het feit dat de werkwijzen met betrekking tot portfoliomanagement binnen de ketens niet uniform zijn en gefragmenteerd beschreven zijn.

Om monitoring op het behalen van beoogde resultaten te waarborgen, behoeft het stellen van prestatie-indicatoren (naast de financiële) aandacht. Met deze indicatoren kan men tussentijds en achteraf resultaten vergelijken.

KPMG
© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Transparantie en inzicht in voortgang van het portfolio kunnen worden vergroot door optimalisatie van het monitoring- en rapportageproces

1.5. In hoeverre houdt de organisatie zich aan hetgeen in het portfolio is vastgelegd? Welke mogelijkheden zijn er om af te wijken?

Door de huidige wijze van registreren en rapporteren is het momenteel onvoldoende mogelijk om expliciet vast te stellen in hoeverre de organisatie zich houdt aan hetgeen in het portfolio is vastgelegd.

De impact van wijzigingsvoorstellen en -besluiten is momenteel nog onvoldoende zichtbaar in rapportages op zowel keten- als portfolioniveau. Portfoliochanges leiden tot een update van het portfolio waarbij de nadruk ligt op aanpassingen in het Resourcekader. De herleidbaarheid tussen de update en voorgaande versies kan lastig gevolgd worden. Hiermee heeft de Belastingdienst onvoldoende instrumentarium in handen om effectief en integraal te kunnen sturen op alle aspecten verbonden aan de realisatie van het portfolio. Daarnaast is er behoefte aan een integrale rapportage (door business én IV) ten aanzien van de planning, realisatie van werkpakketten en de bijbehorende financiën.

Er is binnen de ketens behoefte aan een meer zichtbare koppeling met de strategische doelen en rapportage over de mate waarin deze worden gerealiseerd met de verschillende werkpakketten.

Uit de gevoerde gesprekken komt naar voren dat wijzigingen met betrekking tot scope niet vaak voorkomen. Wijzigingen in tijdslijnen zijn echter vaker voorkomend. Gesprekspartners geven aan dat projecten momenteel regelmatig uit de planning lopen, vermoedelijk omdat de business en de IV-organisatie nog moeten wennen aan hun nieuwe rol binnen het portfoliomanagementproces. In deze gevallen worden de ketens en hun raakvlakken geraakt door het schuiven van werkpakketten in de tijd en treedt het proces zoals beschreven bij de beantwoording van onderzoeks-vraag 1.3 in werking.

De mogelijkheden om binnen bestaande (budgettaire) kaders af te wijken van de in het portfolio gemaakte afspraken worden beperkt doordat het IV-portfolio van de Belastingdienst verschillende financieringslijnen met zowel ongeoormerkte als geoormerkte financiering kent. Deze verschillende financieringslijnen beperken de Belastingdienst in zijn speelruimte om tijdens de uitvoering van het portfolio in te kunnen springen op ad-hocverzoeken en/of -wijzigingen.

Bij herprioritering tussen de verschillende categorieën (bijvoorbeeld van Vernieuwing naar Wetgeving) kan geoormerkte financiering ertoe leiden dat, ondanks dat er initieel voldoende capaciteit in de organisatie beschikbaar is, er geen juiste financiële dekking voor deze specifieke capaciteit is en projecten alsnog geen doorgang vinden.

Hier moet een balans worden gevonden in het controlemechanisme dat zijn werking vindt in de financiële kaders en de gewenste handelingsruimte voor de Belasting-dienst om portfoliowijzigingen optimaal te adresseren.

Beleids- en wetswijzingen zijn daarnaast lastig voorspelbaar en kennen een sterk ad-hockarakter. Hierin worden al langere tijd stappen gezet door de Belastingdienst vroegtijdig bij de vorming van het Belastingplan 2020 te betrekken. Daarnaast is er voortdurend overleg tussen DGFZ en DGBD, waarbij wekelijks ook FEZ en C&F aanwezig zijn. Om dit proces verder te ondersteunen kan worden overwogen om in het portfolio een reservering op te nemen voor mogelijk toekomstige wetswijzingen en/of -voorstellen. Een dergelijke reservering zorgt voor ‘lucht’ in het portfolio en maakt het opvangen van ad-hocverzoeken gemakkelijker, waardoor niet telkens herprioritering noodzakelijk is. Het spreekt voor zich dat ordelijke verantwoording ook hier op haar plaats is.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Huidige inrichting van totstandkoming van IV-vraagcijfers leidt inherent tot risico's die de betrouwbaarheid van de cijfers in gedrang brengen

2.1. Wat is het oordeel van de onderzoeker over de hardheid van de cijfers die worden gebruikt in het portfolioproces voor 2020 en als uitkomst daarvan? Welke verbeteringen zijn mogelijk?

Bij het beantwoorden van deze onderzoeksvraag is gekeken naar de wijze waarop het proces van totstandkoming van IV-vraagcijfers is vormgegeven, welke definities, aannames en ramingsmethodieken hierbij worden gehanteerd en op welke manier de controleerbaarheid, traceerbaarheid en volledigheid van de IV-vraagcijfers wordt geborgd. Door de wijze van registreren door de Belastingdienst heeft geen technische data-analyse van de IV-vraagcijfers 2020 kunnen plaatsvinden zoals in het plan van aanpak van dit onderzoek was opgenomen.

De wijze waarop de Belastingdienst het proces van totstandkoming van IV-vraagcijfers momenteel heeft georganiseerd leidt inherent tot risico's die de betrouwbaarheid van de cijfers in het gedrang kunnen brengen. Er is sprake van een groot risico door het feit dat er met betrekking tot totstandkoming van de IV-vraagcijfers onvoldoende sprake is van eenduidige (data)definities en gehanteerde terminologie (inconsistenties in zowel opzet als bestaan) al dan niet vastgelegd in een uniforme way of working. Hoewel een definitie van de 'IV-dag' is vastgesteld, wordt deze niet uniform toegepast bij de ketens. Voor het tarief van een IV-dag worden inmiddels slechts drie typen gehanteerd (dit waren er voorheen meer), echter kent geen van deze types een verbijzondering naar kennis en ervaring van resources (bijv. junior vs. senior ontwikkelaars), terwijl dit wel degelijk effect heeft op de benodigde doorlooptijd. Bij de totstandkoming van de vraagcijfers is de definitievoering van IV dagen niet afgestemd op de definitievoering van zowel financiële kaders als resource kaders, waardoor discrepanties ontstaan in de samenhang.

De kaderstellende en toetsende rol van Portfoliomanagement en C&F wordt nog onvoldoende ingevuld. Uit de gesprekken komt naar voren dat C&F nog geen uitgekristalliseerde werkwijze heeft als het gaat om de invulling van haar tweedelijnscontrolerol, hoe deze zich verhoudt tot de eerstelijnscontrole en de andere bij het portfolioproces betrokken concerndirecties. Er wordt veelvuldig aangenomen dat collega's specifieke controles op zich nemen, maar er wordt niet feitelijk gevalideerd of dit in de praktijk ook daadwerkelijk gebeurt. Hierdoor ontstaat het risico dat de controle of toets in de praktijk helemaal niet plaatsvindt. Daarnaast wordt ook de rol van de ketencontroller en ketenportfoliomanager wisselend ingevuld, waardoor controles niet consequent worden uitgevoerd.

Uit gesprekken komt naar voren dat er vanuit Portfoliomanagement geen formele en structurele controles op de cijfers in het Portfoliobestand worden uitgevoerd. Wanneer onvolkomenheden of opvallendheden worden gesignaleerd worden deze wel teruggelegd bij de keten.

In algemene zin kan gesteld worden dat over alle ketens heen inschattingen van de IV-vraagcijfers tot stand komen op basis van expertschattingen vanuit de IV-teams werkzaam binnen de specifieke ketens. Deze ramingsmethodiek wordt vrijwel voor alle portfoliocategorieën toegepast.

De kwaliteit van deze ramingen is uiteraard sterk afhankelijk van de ervaring die binnen een IV-team aanwezig is dan wel de aard van het werkpakket (bestaand versus nieuw). Daar waar specifieke inschattingen lastig zijn, wordt veelal gebruikgemaakt van relatieve ramingsmethodieken zoals t-shirt sizing. Dit is bijvoorbeeld het geval bij de categorie Vernieuwing en specifiek ook de werkpakketten binnen IV'. Door de aard van deze werkpakketten is er geen sprake van historische data en is ervaring beperkt bruikbaar om de schatting te maken. Wel is het zo dat ook de hardheid van schattingen door middel van t-shirt sizing, evenals de expertschattingen, toeneemt naarmate er meer sprake is van stabiele teams met ervaren experts. Een markering hiervan hebben wij niet aangetroffen.

In de uitvoering van het portfoliomanagementproces wordt de omvang van de vraag 'gechallenged' binnen de ketens, voornamelijk in samenspraak met de betrokken experts vanuit de business en vanuit IV. Deze 'challenge' is echter afhankelijk van de keten; dit is geen geformaliseerde processtap en er wordt geen standaard-checklist voor gehanteerd.

Enkele (onderdelen van) ketens confronteren de expertinschattingen met de resultaten van een door IV, op basis van een extern getoetst normenkader, onafhankelijk uitgevoerde functiepuntenanalyse (FPA) in een poging de cijfers te valideren en de zekerheid van de cijfers te vergroten. Enkel de keten Inkomensheffing maakt consequent gebruik van FPA. Het is aan te bevelen dergelijke objectiveringen in het totstandkomingsproces formeel te verankeren. Hierbij is het wel van belang dat de productiviteit van teams die in deze berekening wordt meegenomen realistisch is voor de keten waar de FPA wordt toegepast en dat er rekening wordt gehouden met ketenkenmerken die invloed hebben op het aantal functiepunten (bijv. type werkzaamheden binnen keten Gegevens, waar de huidige FPA minder geschikt voor is).

KPMG

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Consistente definities, aannames en uitvoering van de schattingen over de ketens heen zijn cruciaal om een integraal beeld te vormen van de vraag

Inschattingen kunnen daarnaast verder verbeterd worden door aan de voorkant met de business meer aandacht te besteden aan het concretiseren van de vraag en gezamenlijk tot inschattingen te komen. Hierdoor is de kans op scope-creep gedurende de realisatiefase kleiner; het maakt het opbouwen en volgen van ervaringscijfers makkelijker. Vanuit IV wordt hier aandacht aan besteed en wil men sturen op het voldoen aan bepaalde criteria voordat een vraag door IV in behandeling wordt genomen. Dit proces kan verder versterkt worden vanuit portfoliomanagement en met de positionering van de informatiemanagementrol bij de business ter ondersteuning van de ketens. Daarnaast is het waardevol de gebruikte methoden voor het schatten van de vraag te uniformeren en deze in meer detail (met eventuele onderbouwing) vast te leggen in het portfoliobestand. Bepaal gezamenlijk met de ketens en IV welke informatie bijdraagt aan besluitvorming en benoem ook waar dit niet het geval is. Zo wordt in de gesprekken aangegeven dat er vraagtekens worden gezet bij het nut en de noodzaak van de subcategorieën binnen Beheer en Onderhoud. Borg in het portfoliobestand de inzichtelijkheid van bijvoorbeeld onzekerheidsmarges en gebruik van risico-opslagen zodat de cijfers in de juiste context kunnen worden beschouwd. Een classificatie van bijvoorbeeld ‘hoog’, ‘midden’, ‘laag’ is hierbij een eerste stap. Monitor hierbij ook het gebruik van verschillende definities.

Naast het bewaken van het schattingsproces is het van belang de vraag vanuit de business voldoende te concretiseren. Hiervoor is kennis van zowel bedrijfsprocessen als IV noodzakelijk. Ten aanzien van dit laatste is de volwassenheid van de ketens nog onvoldoende, waardoor de IV organisatie hier een compenserende rol vervult. Wanneer de requirements onduidelijk zijn gespecificeerd, kunnen de businesswaarde en de technische waarde moeilijk worden bepaald. Daarnaast maakt het dat de inschatting van de benodigde inzet, afhankelijkheden, technische complexiteit en impact met een hogere mate van onzekerheid is omkleed. Hiertoe wordt binnen ketens gestuurd op de mate van onzekerheid van een inschatting enerzijds en de fase waarin vraagarticulatie zich bevindt (globaal idee versus uitgekristalliseerde requirements). Het is aan te bevelen dergelijke objectiveringen in het totstandkomingsproces formeel te verankeren (bijvoorbeeld door het gebruik van vaste percentages voor de onzekerheidsmarge bij verschillende fasen in het totstandkomingsproces).

Wanneer de schattingen hebben plaatsgevonden, wordt de omvang van de vraag en financiële data initieel veelal vastgelegd in ketenbestanden (Excel) en vervolgens in SAP, waarna IV&D een extractie maakt van de data en verwerkt in een Portfoliobestand in Excel. Dit Portfoliobestand wordt gebruikt als input voor besluitvorming en bij het formuleren van nieuwe schattingen (als historische data).

Vanuit de Belastingdienst is geen verdere ondersteuning van tooling aanwezig voor portfoliomanagement. Hierbij zien de ketens SAP als de brondata en dienen de ketenbestanden ter facilitering van hun werkzaamheden aangezien de inrichting van SAP dit niet faciliteert. De realisatiecijfers in SAP zijn wisselend beschikbaar en worden niet altijd als betrouwbaar ervaren. De urenregistratie in SAP is foutgevoelig en ook hier zijn beperkt controles aanwezig. Hierdoor is de juistheid en volledigheid van de data niet geborgd, waarbij IV-vraagcijfers mogelijk niet herleidbaar en onderbouwd zijn. Daarnaast is de beschikbare informatie beperkt tot pure vraagcijfers (IV-dagen en materiële kosten) en wordt het portfoliomanagement-proces niet verder ondersteund door de tooling. Mogelijkheden tot beheersing van dit proces zijn daarmee beperkt. Gezien de grootte en complexiteit van het portfolio zijn handmatige methodes niet realistisch.

Gezien bovenstaande observaties, in combinatie met de totstandkoming van het portfoliobestand zelf, waar veel manuele handelingen mee gemoeid zijn (zie bijlage 4), heeft het bestand beperkte geschiktheid voor inhoudelijke besluitvorming.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Het handelingsperspectief kan op verschillende manieren worden ingevuld aan zowel de vraag- als aanbodkant van de organisatie

2.2. Opties voor mogelijkheden voor vermindering gap door beantwoording van de vraag: Welke concrete mogelijkheden ziet de onderzoeker voor het verminderen van de gap tussen vraag en aanbod (handelingsperspectief)?

In lijn met andere organisaties is er bij de Belastingdienst sprake van een spanning tussen vraag en aanbod die druk uitoefent op het portfoliomanagementproces binnen de organisatie en met name op het beheren van de beschikbare capaciteit. In de basis is portfoliomanagement een geschikte methode om de gap inzichtelijk te maken.

De aangegeven verbeteringen rondom portfoliomanagement evenals het verhogen van de hardheid van de cijfers vergroten het inzicht. Anders dan bedoeld is het ten aanzien van het handelingsperspectief niet mogelijk geweest om dit direct te formuleren op basis van de documentatie waarover de Driehoek op 19 november omtrent het portfolio spreekt, omdat deze documentatie op moment van schrijven nog niet beschikbaar is. Desalniettemin wordt hieronder een generiek handelingsperspectief voorgesteld, waarbij kan worden gestart met:

1) Het sturen op de verhoudingen tussen de categorieën. Hierbij bevelen we aan om zeker op de categorie Beheer & Onderhoud meer schaarste te creëren en hiermee prioriteit te stimuleren op wat ‘vandaag moet’ en wat ‘morgen kan’. Dit is in lijn met de meerjarenportfoliogedachte. Concreet betekent dit dat ondanks beperkt beschikbare informatie, wel gestuurd kan worden op een lager percentage Beheer & Onderhoud in het portfolio. Naar verwachting is hier ruimte om meer onderscheid aan te brengen in de ‘must haves’ en overige werkzaamheden. Dit is ook in lijn met de inschatting van IV&D.

2) Het ontwikkelperspectief van de verschillende ketens (waar wordt stabiliteit geambieerd, waar zitten mogelijkheden voor groei en waar mogelijkheden voor krimp).

Vanuit de Driehoek kan hierbij gestuurd worden op de strategische visie en richting evenals noodzakelijke investeringen, zonder dat hierbij detailsturing op portfoliomanagement noodzakelijk is. Het gaat hier dan ook meer om de sturing op percentages, dan op individuele werkpakketten en IV-inzet.

Ten aanzien van de sturing van de categorieën is leidend principe van Beheer en Onderhoud efficiëntie, het leidend principe van Wetgeving/Jaaraanpassingen tijdslijnen en voor Modernisering IV & Vernieuwing businesswaarde en time-to-market. Vanuit een portfolioperspectief verwachten wij dan ook dat op de categorie Beheer en Onderhoud de strategische vraag geënt is op de efficiëntie van de IV-organisatie.

Voor Wetgeving en Jaaraanpassingen verwachten wij dat de strategische vraag geënt is op timing van drukke en minder drukke perioden in de politiek in combinatie met de verhouding van andere categorieën. Dit faciliteert bijvoorbeeld het verhogen van het percentage Beheer en Onderhoud van het portfolio tijdens beleidsluwe periodes vs. het verlagen tijdens beleidsintensieve periodes.

Ook verhoging van de voorspelbaarheid van zowel vraag als aanbod is een onderwerp waar op strategisch niveau op gestuurd kan worden. Dit maakt dat verrassingen op de korte termijn minder frequent voorkomen en langetermijnsturing meer invulling krijgt.

Om het stuurperspectief van zowel de Belastingdienst als de Driehoek te verbreden zijn hieronder een aantal verbetersuggesties opgenomen.

- In de context van een landschap waar sprake is van technische schuld* is het van belang de focus te leggen op het verminderen van de complexiteit door het uniformeren van bedrijfsprocessen en het rationaliseren en simplificeren van zowel applicaties als infrastructuur.
- (Her)definieer het prioriteringsproces. Scherp de prioriteringscriteria aan richting strategische waarde, beleidsondersteuning, financial return en het verlagen van de technische schuld (verlagen complexiteit/vergroten wendbaarheid). Borg de prioritering over de ketens én over de categorieën heen en faciliteer de prioriteringsdiscussie op het juiste niveau.
- Stuur meer op de (lange termijn) effecten van investeringen om zo de verhoudingen in het portfolio te herstellen. Zo kan een verlaging van Beheer en Onderhoud randvoorwaardelijk zijn voor een investering in Modernisering IV. Bied opvolging aan realisatie van werkpakketten om de financial return/strategische waardecreatie te monitoren.

* Er is sprake van een technische schuld als de technische waarde (vastgesteld o.b.v. TIME-model) lager is dan 50% en/of op een incourante technologie draait.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Zowel aan de vraag- als de aanbodkant zijn mogelijkheden om het handelingsperspectief te versterken

- Bepaal welke brokken werk in het portfolio strategisch waarde toevoegen, onderscheidend zijn en/of behoren tot de core capabilities van de Belastingdienst. Overweeg uitbesteding wanneer dit niet het geval is.
- Het organiseren van een flexibele schil om een tijdelijke behoefte op te vullen is een passende maatregel. Wanneer dit echter een structureel karakter krijgt is het aan te bevelen dit ook structureel te adresseren door resultaatgericht de capaciteit van het ecosysteem met IT partners te organiseren.
- Verdiep de wetgevingskalender om de voorspelbaarheid verder te verhogen. Hiermee kan ook de vraag vanuit wetgeving concreter worden geformuleerd en zullen schattingen betrouwbaarder worden.
- Faciliteer de IV-organisatie in het bewaken van de kwaliteit van de vraag. Vanuit de IV-organisatie is men waakzaam op de benodigde concretisering van de vraag, maar formele richtlijnen helpen dit te ondersteunen en faciliteren een proces waarbij IV-werkpakketten kunnen worden teruggeven aan de business zolang deze onvoldoende concreet zijn. Deze mogen dan niet meegenomen worden in de portfolioplanning, zodat vertraging wordt vermeden.
- Stimuleer ook innovatie in de bedrijfsprocessen door de business. Maak hierbij gebruik van innovatiepartners om te profiteren van de kracht van start-ups om versnelling te creëren.

Recentelijk is een doorlichting van de IV-organisatie uitgevoerd. Dit onderzoek, naar de efficiëntie van de IV-organisatie (de IV-doorlichting), wordt door een externe partij in opdracht van de Belastingdienst uitgevoerd. De feiten ten aanzien van mogelijkheden om het aanbod te verhogen door efficiency van de IV-organisatie te optimaliseren zijn in dit rapport opgenomen

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

De roadmap richting de ambitie van het portfolioproces van de Belastingdienst is ingedeeld in drie jaren, die specifieke onderdelen van de ambitie adresseren

Roadmap om het portfoliomanagement-ambitieniveau te behalen

Voor het behalen van het gewenste ambitieniveau van portfoliomanagement van de Belastingdienst wordt aangeraden om een gefaseerde aanpak te hanteren waarbij initiatieven parallel kunnen starten. Hierbij verwachten wij dat een aantal van de initiatieven een langere doorlooptijd dan een jaar kennen. De belangrijkste initiatieven staan hieronder weergegeven. Voor het volledige overzicht van de aanbevelingen, zie het hoofdstuk ‘Bevindingen en aanbevelingen’. Onderstaand ontwikkelplan is gebaseerd op de detailaanbevelingen uit zowel fase 1 als fase 2.

Mobilisatie		Programma Jaar 1
— Versterk PMO als coördinerend instrument om zorg te dragen voor uniformiteit over het overkoepelende portfolioniveau. Denk hierbij aan standaardinrichting van zowel processen als rapportages. — Maak hierin gebruik van wat in verschillende ketens aanwezig is. Versterk de kennisdeling en optimaliseer bestaande rapportages voor gebruik over de ketens heen. — Onderzoeken van behoefte en noodzaak tot ondersteunende portfoliomanagementtooling — Concentreer schaarse kennisrollen	IV&D	— Stel vanuit Portfoliomanagement, IV&D en C&F kaders, richtlijnen, definities en formats op met betrekking tot de wijze waarop schattingen voor de IV-vraag en bijbehorende materiële kosten binnen de verschillende portfoliocategorieën opgesteld moeten worden, zowel inhoudelijk als procesmatig, waarbij aannames en risico’s eenduidig worden vastgelegd en gekwantificeerd. Voer periodiek een toets uit op naleving en juiste toepassing hiervan. — Stel een gedragen ‘way of working’ op voor de uitvoering van het portfolioproces. Maak gebruik van bestaande best practices binnen de verschillende ketens. Ga hierbij meer planmatig te werk om schaarse kennisrollen, al dan niet tijdelijk, te concentreren. — Definieer ten slotte richtlijnen wat betreft de risico-opslag en het onzekerheidspercentage voor het bepalen van de omvang van de vraag. Leg dit vervolgens, samen met eventuele verdere onderbouwing en aannames, vast in het (keten)portfoliobestand. — Herdefinieer en concretiseer de prioriteringscriteria en het prioriteringsproces over de ketens en categorieën heen en optimaliseer de invulling van het portfolio op basis van het meerjarenplan / de strategie. Neem hier ook zaken als strategische waarde, financial return en brede toepasbaarheid van functionaliteit in mee en onderzoek de mogelijkheden die aanpassing van de huidige financieringsarrangementen hierbij bieden. Borg balans tussen de categorieën met behulp van sturing door de eigenaar. — Creëer inzicht in de benodigde capaciteit en vaardigheden ten behoeve van de realisatie van de verschillende werkpakketten. Neem dit mee in de prioritering om meer efficiëntie in de uitvoering van het portfolio te brengen. — Zorg voor het verder in werking brengen van de governance door middel van o.a. duidelijke afspraken m.b.t. de positionering en betrokkenheid van de Driehoek, evenals de verschillende besluitvormingsorganen binnen de Belastingdienst. — Inventariseer de mogelijkheden van inzet van tooling om het portfolioproces te ondersteunen en integraliteit en traceability te versterken. — Maak de informatiebehoefte op de verschillende niveaus zichtbaar en bouw hierop de rapportages verder uit gebaseerd op een informatiepositie. Hiermee kan een begin worden gemaakt met het monitoren en de sturing op realisatie van waarde.
	C&F	— Versterk de P&C-cyclus welke meer gericht is op het sturen op meerjarige output. Borg hierbij de afstemming tussen vraag, budget en resourcekader en vermijd de beperkende werking van kort cyclische budgetvrijgave — Breng het budget in lijn met het resourcekader, zodat de mogelijkheid tot invulling van de vraag beter kan worden beoordeeld en er geen discrepanties zitten tussen de beschikbaarheid van mensen en middelen
	ARCHITECTUUR	— Versterken van de architectuurfunctie door het inrichting van een enterprisearchitectuur. Breng de domeinarchitecturen hier vervolgens mee in lijn. Definieer op basis hiervan een visie, meerjarenplanning en (meerjarig) onderhoudsplan. Gebruik deze documenten als richtlijnen om vanuit te werken om flexibiliteit te vergroten en te kunnen anticiperen op in de toekomst te realiseren werkpakketten.
	KETEN	— Besteed nadrukkelijk aandacht aan de ‘vraag’-kant in het proces voor het inschatten van de businesswaarde en impact en de benodigde functionele eisen. Investeer in het vergroten van de kennis van de business als het gaat om het proces van vraagarticulatie en het duidelijk specificeren van requirements. Door hiervoor genoeg tijd in te ruimen kan de zekerheid van de schatting vergroot worden. Concretiseer de schattingen vervolgens gedurende verschillende stappen in het proces — Stel eenduidige (kwalitatieve en financiële) prestatie-indicatoren op portfolioniveau op om dit proces verder te ondersteunen en de prestaties van het portfolio te kunnen monitoren en sturen. Laat deze aansluiten op portfoliotooling, zodat planning en realisatie in één omgeving geanalyseerd kunnen worden — Overweeg om op basis van ervaringscijfers ruimte beschikbaar te houden in het portfolio voor ad-hoc werkzaamheden en het opvangen van eventuele tegenvallers. Deze ruimte moet beschikbaar zijn in zowel capaciteit als budget. Beleg de rol van informatiemanager bij de business, zodat deze ondersteunend is aan de vraagarticulatie binnen de ketens

PROJECTEN

‘Versterk coördinatie’

‘Versterken uniformiteit en integraliteit’

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

De roadmap richting de ambitie van het portfolioproces van de Belastingdienst is ingedeeld in drie jaren, die specifieke onderdelen van de ambitie adresseren

Waar in jaar 1 de focus voornamelijk ligt op het versterken van de opzet en uitvoering van het proces om de uniformiteit en integraliteit te verhogen, wordt in jaar 2 en 3 verder gestuurd op het realiseren van waarde en verder optimaliseren van de processen.

PROJECTEN

Programma Jaar 2

◆ Evaluatie elke 3 maanden

IV&D

- Stel naast intakecriteria ook evaluatiecriteria op, inclusief noodzakelijke vervolgacties om meer te kunnen sturen op waarde in plaats van op IV-dagen (sturen op resultaat vs. inzet).
- Maak inzichtelijk wat het schalen voor financiële en kwalitatieve impact heeft voor besluitvorming.
- Ontwikkel een standaard metriekenset om voortgang van de realisatie te meten en de betrouwbaarheid van ervaringscijfers te vergroten. Borg consistentie van de verschillende waardes die door ketens worden gehanteerd vanuit IV&D en C&F.
- Stel KPI's op en faciliteer proactieve monitoring hierop, zodat vraagcijfers tijdig kunnen worden aangepast en escalaties waar nodig kunnen plaatsvinden.
- Zorg voor verbreding van de uitvoering/monitoring/adressering van risicomanagement – uitvoering borgen op portfolio- en organisatieniveau, waarbij ook aansluiting wordt gezocht bij organisatiebrede risicomanagementraamwerken.
- Maak optimaal gebruik van de reeds aanwezige kennis en ervaring binnen de organisatie (zoals bijvoorbeeld IV&D) en overweeg om de evaluaties en herschattingen die momenteel periodiek plaatsvinden voor grote trajecten en belangrijke epics te verbreden.

C&F

- Formaliseer de controles die in de eerste lijn uitgevoerd moeten worden. Ontwikkel hiervoor een standaardchecklist en wijs functionarissen aan die deze controles uit moeten voeren.
- Formaliseer de tweedelijnscontrole door bijvoorbeeld binnen bovenstaand format tevens vaste controlevragen op te nemen die IV&D, Portfoliomanagement en C&F vanuit de ketens beantwoord willen zien om hun toetsende rol te vervullen.
- Vertaal (financiële) prestatie-indicatoren naar standaard integrale rapportages op zowel project-, programma- als portfolioniveau, die monitoring en sturing op voortgang en resultaat van het portfolio op verschillende niveaus inzichtelijk maken.
- Stel een standaardproces en richtlijnen op voor het challengen van schattingen en leg deze challenges en de uitkomsten hiervan vast. Zo is er een 'audit trail' beschikbaar waar gemaakte keuzes en de redenaties hierachter worden vastgelegd om te garanderen dat het proces en de juiste challenges op eenzelfde manier worden uitgevoerd.

KETEN

- Versterk batenmanagement:
  - Meenemen van indicatoren rondom verwachte waarderealisatie in de prioritering.
  - Inzicht creëren op portfolioniveau in de (voortgang van de) te realiseren baten en continueren van monitoring na levering.
- Concretiseren en uitvoeren van het meerjarig integraal capaciteitsplan met focus op efficiëntie.
- Identificeer waar opschaling wel of niet wenselijk is.

'Versterken van monitoring en sturing op realisatie van waarde'

Programma Jaar 3

◆ Evaluatie elke 3 maanden

IV&D

- Richt prioritering in waarbij de balans tussen de categorieën in de prioritering wordt geborgd en beperkt sturing noodzakelijk is.
- Organiseer het continue verbeteren van de informatievoorziening op basis van de feedback vanuit de verschillende besluitvormingsgremia.
- Inventariseer mogelijkheden voor intensiever gebruik van tooling, die ook deels geautomatiseerde controles uit kan voeren. Bijvoorbeeld het gebruik van bepaalde business rules en logica beperkt de foutkans in het portfoliobestand. Evalueer ook de mogelijkheid tot inzet van tooling ten behoeve van data-analyse.

KETEN

- Inventariseer mogelijkheden om automatisering toe te passen in de bedrijfsprocessen en focus van werkzaamheden te verleggen naar de kerncompetenties van de Belastingdienst om daar waarde te creëren. Overweeg eventuele uitbesteding van activiteiten die hier niet aan bijdragen. Bouw competentiecentra om generieke activiteiten uit te voeren en om kennis te concentreren en beschikbaar te maken binnen de organisatie.
- Optimaliseer batenmanagement dat als onderdeel van portfoliomanagement wordt gemonitord en gerapporteerd.
- Voer retrospectieve analyses uit om het prospectieve beeld op te stellen en leerervaringen optimaal te benutten.

'Terugblikken en leren'

PROJECTEN

◆ Voor het programma zijn evaluatiemomenten ingericht waar op basis van de opgeleverde resultaten en afstemming met andere initiatieven bepaald wordt of wijzigingen in de route wenselijk zijn. Hierin worden de resultaten en lessons learned van het programma besproken en tevens de ontwikkelingen in de omgeving met een mogelijke impact op de initiatieven.

KPMG

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

KPMG

BEVINDINGEN EN AANBEVELINGEN

Fase 1 - Analyse

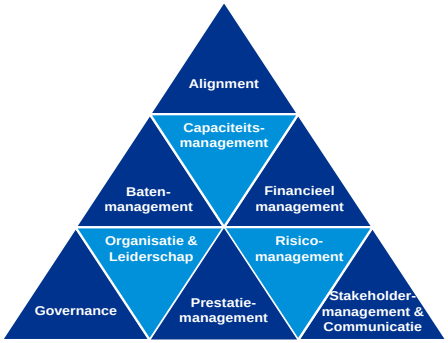
Bevindingen en aanbevelingen

Algemeen beeld

De afgelopen twee jaar heeft de Belastingdienst stappen gezet om een systeem voor portfoliomanagement in te richten waarmee invulling wordt gegeven aan de sturing, de beheersing en het toezicht op het IV-portfolio binnen de organisatie. Het portfolioproces voor de informatievoorziening (IV) van de Belastingdienst is daarmee recentelijk pas voor het eerst in de huidige structuur uitgevoerd.

Bij de inrichting en doorontwikkeling van portfoliomanagement wordt een evolutionaire aanpak gehanteerd waarbij gaandeweg nadere concretisering en invulling worden gegeven om dit systeem verder in werking te brengen. Dit wordt met name ingevuld op basis van leerpunten. Echter, hier kan meer concreet sturing worden gegeven aan de hand van een implementatieplan.

De bevindingen en aanbevelingen in deze rapportage dienen dan ook in dit licht te worden bezien – waarbij de focus vooral ligt op 'groeien in volwassenheid vanuit het bestaande systeem' – en leveren op die wijze een maximale bijdrage aan de doelstellingen van de Belastingdienst, gegeven de beschikbare capaciteit en financiële middelen.



Figuur: 'Portfolio Management Raamwerk'

In deze sectie van het rapport is eerst een overzicht opgenomen van de belangrijkste kenmerken van het huidige volwassenheidsniveau van de verschillende aspecten van portfoliomanagement binnen de Belastingdienst. Hierbij is aangesloten op de resultaten van het self-assessment, bestudeerde documentatie en afgenomen verdiepende interviews. Daarna wordt per vlak van het portfolioraamwerk ingegaan op de verschillende observaties en aanbevelingen. Een detailanalyse van de volwassenheid van de in het onderzoek betrokken ketens is in de bijlage opgenomen.

De tabel rechts geeft de verschillende volwassenheidsniveaus weer die binnen het Portfolio Management Raamwerk worden onderscheiden. In de verschillende volwassenheidsniveaus in het model zitten 'better en best practices' opgesloten. Deze worden geadresseerd in de aanbevelingen die zijn geformuleerd om als Belastingdienst naar een hoger volwassenheidsniveau te geraken.

Op de volgende twee pagina's wordt per vlak van het Portfolio Management Raamwerk aangegeven op welk niveau de Belastingdienst zich momenteel bevindt en wat de belangrijkste kenmerken van het betreffende volwassenheidsniveau zijn.

Niveau	Kenmerken portfoliomanagement
Niveau 1 – Ad hoc	Portfoliomanagement is nog niet als zodanig herkend en ingericht. Programma's en projecten worden in principe afzonderlijk opgestart en niet in samenhang geselecteerd, geprioriteerd en in hun uitvoering gemonitord.
Niveau 2 – Herhaalbaar	Elementen van portfoliomanagement zijn ingericht. Voor het opstarten van programma's en projecten zijn minimale standaarden gedefinieerd en ingevoerd. Structureel toezicht op de naleving hiervan vindt nog niet plaats.
Niveau 3 – Systematisch	Portfoliomanagement is in opzet ingericht. Programma's en projecten worden in samenhang geïnitieerd, geprioriteerd en opgestart, waarbij onderscheid wordt gemaakt naar typen programma's en projecten.
Niveau 4 – Meetbaar	Portfoliomanagement is ingericht en ingevoerd, waarbij de samenstelling van het portfolio periodiek wordt geëvalueerd en bijgesteld aan de hand van de prestaties van de programma's en projecten gedurende hun gehele lifecyle en ontwikkelingen. Periodiek worden de prioritering en planning geëvalueerd en bijgesteld op basis van de op dat moment verwachte performance, beschikbare capaciteit en de geïdentificeerde risico's.
Niveau 5 – Geoptimaliseerd	Portfoliomanagement is een op de organisatie toegesneden, continu en geïntegreerd proces waarin proactief wordt gestuurd op het optimaliseren van de prestaties van het portfolio rekening houdend met ontwikkelingen en bijstellingen van de organisatiestrategie.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Uit het onderzoek blijkt dat de vernieuwde inrichting van portfoliomanagement binnen de Belastingdienst op dit moment resulteert in een gemiddeld niveau van 'Herhaalbaar'

Volwassenheidsniveaus per categorie

Categorie	Ad hoc	Herhaalbaar	Systematisch	Meetbaar	Geoptimaliseerd
Governance	• Beperkt bewustzijn van een besturingsmodel voor portfoliomanagement • Overlegstructuren en rapportagelijnen zijn niet ingericht • Onvoldoende grip is aanwezig op het portfolio	• Er is een overlegorgaan ingericht en enkele procedures zijn aanwezig • Portfoliomanagement is gericht op het initiëren en selecteren van werkpakketten • Onvoldoende grip is aanwezig op de uitvoering van het portfolio • Rollen en verantwoordelijkheden zijn grotendeels gedefinieerd	• Formele procedures voor portfoliomanagement worden gehanteerd op elk niveau • Rollen en verantwoordelijkheden zijn helder beschreven. Naleving wordt getoetst, maar niet structureel	• Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn helder voor alle betrokkenen • Formele rapportagelijnen en overlegorganen zijn ingericht • Toezicht hierop vindt structureel plaats	• De besturing van elk niveau in het portfolio is volledig geïntegreerd in de organisatie, waarbij onderdelen hiervan op het juiste niveau worden besproken • Evaluatie van (integrale) prestaties leidt tot continue verbetering van de besturing
Alignment	• Programma's worden herkend maar in beperkte samenhang geïnitieerd, opgestart en uitgevoerd • Duidelijk verband met organisatiedoelen niet aanwezig	• Afspraken voor eenduidigheid rondom opstarten van projecten zijn gemaakt • Beperkte maatregelen aanwezig indien afspraken niet worden nageleefd • Geen centrale selectie en prioritering op basis van heldere en afgestemde criteria	• Initiëren, selecteren en prioriteren is geformaliseerd en vindt consistent plaats op basis van afgestemde criteria • De bijdrage van verschillende projecten aan het behalen van de organisatiedoelen wordt meegenomen in de prioritering	• Het portfolio wordt periodiek geëvalueerd op basis van kwalitatieve en kwantitatieve variabelen en waar nodig bijgesteld • Hierbij wordt er rekening gehouden met de organisatiedoelen en interne en externe omgeving	• De volledige cyclus van een werkpakket (ontwikkeling & levering) is op de organisatie toegesneden en maakt deel uit van algemene bedrijfsvoering • Het portfolio bestaat uit een optimale mix die aansluit bij ontwikkelingen en de realisatie van organisatiedoelen
Capaciteits-management	• Benodigd personeel wordt niet vooraf begroot en gepland • Projectplanningen worden niet afgestemd op vraag en aanbod in de organisatie waardoor vaak vertragingen optreden en beslissingen regelmatig herzien moeten worden	• Schatting van benodigd personeel wordt vooraf gemaakt • Geen sprake van volledig inzicht in afhankelijkheden in het portfolio • Monitoring en bijstelling van planning vinden ad hoc plaats	• De volledige cyclus op inzet van personeel vindt structureel plaats op operationeel niveau • Inzicht in benodigde capaciteit is aanwezig maar sturing en bijstelling over het portfolio vinden nog niet efficiënt plaats	• Er wordt integraal gestuurd op benodigde mensen én middelen • Meerjarencapaciteit wordt ingeschat en gepland	• Integrale meerjarenplanning én monitoring van mensen en middelen • Kostenefficiëntie en tijdige inzet van schaarse capaciteit worden gerealiseerd door een proactieve en flexibele sturing op elk niveau binnen het portfolio
Baten-management	• Het definiëren van en sturen op concrete en meetbare baten vindt niet plaats in het portfoliomanagementproces	• Baten worden benoemd voor de werkpakketten • Monitoring en sturing hierop zijn nog niet ingericht	• Definiëren en vaststellen van baten en KPI's is een vast onderdeel van start van werkpakketten • Sturing op de realisatie van baten is beperkt ingericht en vindt veelal ad hoc plaats	• Monitoren en sturen op baten vindt structureel plaats • Verantwoording voor realisatie van baten is formeel belegd • Evaluaties voor vergroting van de precisie van voorspellingen	• De volledige batencyclus is geïntegreerd in de reguliere P&C-cyclus • Steeds beter realistisch beeld kan vooraf verschaft worden door een continu leerproces
Prestatie-management	• Er worden geen eisen gesteld aan de te leveren prestaties door alle onderdelen van het portfolio in termen van tijd, kwaliteit, geld en risico's	• Prestatie-indicatoren zijn geïdentificeerd, monitoring vindt nog niet periodiek plaats • Gerapporteerde prestaties worden nog niet getoetst op juistheid en volledigheid	• Geleverde prestaties worden periodiek gerapporteerd • QA-functie is ingericht om onafhankelijk deze prestaties te toetsen	• Systematische monitoring vindt plaats op geleverde prestaties • Monitoring is consistent ingericht over de ketens heen • Waar nodig vindt tijdige bijstelling plaats	• Het sturen op prestaties is geïntegreerd in de managementcyclus • Geleverde prestaties worden afgezet tegen meetbare KPI's • Continue verbetering wordt nagestreefd door retrospectieve analyses en benchmarks

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Elementen van portfoliomanagement zijn ingericht, echter is beperkt sprake van integraliteit over ketens heen en structureel toezicht op naleving van gestelde kaders

Volwassenheidsniveaus per categorie

Categorie	Ad hoc	Herhaalbaar	Systematisch	Meetbaar	Geoptimaliseerd
Financieel Management	• Kostenramingen worden opgesteld, maar eenduidige richtlijnen en kaders ontbreken • Een integraal inzicht in budgettering en dekking op portfolioniveau ontbreekt • Taken en verantwoordelijkheden zijn niet helder en formeel belegd	• Kaders en richtlijnen voor kostenramingen zijn opgesteld • Op portfolioniveau is er inzicht in gebudgetteerde kosten • Echter, er ontbreekt volledig inzicht in gerealiseerde kosten op operationeel niveau	• Budgetten worden beheerst en toegekend op basis van analyses • Budgetten worden afgezet tegen realisatie • Taken en verantwoordelijkheden zijn formeel belegd • Heldere rapportagestructuur is ingericht inclusief een waarschuwingsmechanisme	• Integrale sturing op budget en realisatie met tijdige bijsturing en duidelijke escalatielijnen • Controlemechanismen zijn eenduidig aanwezig met vastgestelde toleranties • Financieel portfoliomanagement sluit aan op de planning & control-cyclus	• Financiële planning vindt op langere termijn plaats en benodigde dekking middels planning wordt in acht genomen • Tijdige mogelijkheid tot aantrekken additioneel kapitaal en/of herprioritering • Bijstelling van de financiële planning vindt plaats op basis van scenario- en gevoeligheidsanalyses
Organisatie & Leiderschap	• Werkpakketten worden beschouwd als IT-onderdeel • Hoger management is beperkt betrokken bij formele besluitvorming omtrent de uitvoering • PMO-functie is niet ingericht	• Hoger management erkent steeds meer het belang van het portfolio en neemt zitting in stuurgroepen • Een overkoepelend PMO is georganiseerd met enkele taken in controle of aansturing • Hoge mate van autonomie en ad-hoc werkzaamheden op operationeel niveau	• Kaders en richtlijnen voor rapportage en verantwoording vanuit werkpakketten naar het portfolio zijn aanwezig • Het PMO genereert een aantal standaardrapporten voor de werkpakketten en krijgt meer ondersteunende rol	• Het portfolio heeft grip op samenstelling en aansturing van werkpakketten • Hoger management is actief betrokken bij het portfolio • Duidelijke rollen en verantwoordelijkheden voor zowel IT als business	• Integrale aansturing van het portfolio, waarbij het PMO kerntaken uitvoert op het gebied van integrale sturing en beheersing • Betrokkenheid en eigenaarschap voor beoogde veranderingen zijn aanwezig op elk niveau in de organisatie • Er wordt proactief gestuurd op vaardigheden en baten
Stakeholder-management & Communicatie	• Geen vaste systematiek om stakeholders in kaart te brengen • Sturing op stakeholders vindt beperkt plaats • Communicatie vindt op operationeel niveau plaats en wordt niet geregisseerd op portfolioniveau	• Er wordt een communicatieplan gehanteerd • Communicatie vindt top-down plaats en nog niet organisatiebreed • Op operationeel niveau bestaat vaste systematiek voor het in kaart brengen van stakeholders	• Kaders voor communicatie worden neergezet op portfolioniveau • Volledig inzicht in stakeholder is aanwezig • Instrumentaria voor het betrekken van stakeholders ontbreken	• Communicatie vindt binnen de gestelde kaders plaats en betreft vooral het realiseren van verandering • Stakeholders worden continu betrokken waarbij de communicatie is afgestemd op het type stakeholder	• Communicatie vindt op elk niveau plaats zodat begrip voor strategische keuzes en prestaties wordt gecreëerd • Alle stakeholders zijn in kaart gebracht en worden proactief betrokken • Communicatiemix is afgestemd op individuele stakeholders
Risico-management	• Vóór het opstarten van een werkpakket wordt geen formele risicoanalyse uitgevoerd • Tijdens de uitvoering wordt geen risk log bijgehouden • Eventuele risico's worden ad hoc gerapporteerd en sturing op risico's vindt niet plaats	• Op werkpakketniveau zijn standaardrisicoprocessen ingericht en worden risk logs bijgehouden • Identificatie en inschatting van risico's vinden nog niet structureel plaats • Er is geen sprake van actieve monitoring op risico's • Er wordt niet op basis van risico's gestuurd	• Risicoanalyses worden structureel uitgevoerd en waar nodig worden maatregelen getroffen voor mitigatie • Risico's worden op eenduidige wijze vastgelegd zodat aggregatie op portfolioniveau mogelijk is • De 'risk appetite' is op portfolioniveau bekend en wordt meegenomen in de sturing	• Werkpakketrisico's worden gemanaged op portfolioniveau inclusief koppeling met organisatie-brede risicomanagementprocessen (Enterprise Risk Management) • QA-functionarissen beoordelen periodiek risico-inschattingen en de gedefinieerde maatregelen voor het mitigeren hiervan	• Risicomanagement is in de volle breedte ingevoerd in de organisatie • Risicoanalyses worden integraal uitgevoerd en opgevolgd • Risicoafdekkende maatregelen zijn gedefinieerd en worden gehanteerd • Continu proactieve sturing op risico's en eventuele bijstelling van het portfolio • QA-rol is integraal onderdeel van risicomanagementprocessen

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Belangrijkste bevindingen en aanbevelingen t.a.v. de huidige en gewenste situatie (1/3)

Hieronder worden onze belangrijkste bevindingen ten aanzien van het huidige volwassenheidsniveau per vlak van het Portfolio Management Raamwerk verder toegelicht, alsmede het ambitieniveau en aanbevelingen om deze te realiseren.

	Huidige volwassenheid	Ambitie en aanbevelingen
1 Governance	De volwassenheid van Governance vanuit het onderzoek resulteert op basis van de hierna volgende observaties in een 2,1. • Governance scoort in de self-assessment momenteel relatief hoog ten opzichte van andere categorieën (2,52/5). • Er worden enige formele procedures gehanteerd waarbij rollen en verantwoordelijkheden zijn beschreven maar niet altijd worden nageleefd. • Via verschillende gremia vindt getrapte besluitvorming plaats. Rollen en verantwoordelijkheden zijn op hoofdlijnen beschreven en concretisering hiervan vindt gaandeweg plaats. Enkele belangrijke aspecten zijn nog ad hoc, o.a. betrokkenheid van de Driehoek. • Overlegstructuren zijn aanwezig onder het niveau van ketentafel; activiteiten, rollen en verantwoordelijkheden zijn per keten anders ingericht waardoor uniforme besturing beperkt plaatsvindt.	• Het ambitieniveau wordt in de self-assessment gesteld op ruim een niveau hoger dan het huidige niveau (3,98/5). • Hierbij zijn taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden op elk niveau duidelijk voor alle betrokkenen en zijn er formele rapportagelijnen en overlegorganen ingericht. Toezicht vindt structureel plaats. • Concretiseer en breng documenten waarin de besturing, de beheersing en het toezicht op het portfolio zijn beschreven samen. • Beleg eindverantwoordelijkheid duidelijker bij werkpakketten die over verschillende ketens lopen. • Werk de rol, taken en verantwoordelijkheden van de Driehoek uit.
2 Alignment	De volwassenheid van Alignment vanuit het onderzoek resulteert op basis van de hierna volgende observaties in een 1,6. • De score vanuit de self-assessment geeft aan dat Alignment binnen portfoliomanagement in geringe mate aanwezig is (2,4/5). • Identificeren, categoriseren, selecteren, prioriteren van initiatieven wordt behandeld, maar een eenduidige organisatiebrede structuur ontbreekt. • Classificering en prioritering vinden plaats, echter ontbreekt hiervoor een standaard, eenduidig proces. Prioriteit wordt in veel gevallen alleen gelinkt aan de categorie. • Zichtbare samenhang tussen het portfolio en de organisatiedoelen is beperkt aanwezig. Vertrouwen in de prioritering is aanwezig, echter is de langetermijnfocus lastig hierin terug te zien. Integrale stuurmogelijkheden ontbreken op dit moment.	• Het ambitieniveau in de self-assessment is gesteld op ruim een niveau hoger dan het huidige niveau (3,65/5). • Evalueer de samenstelling van het portfolio periodiek en stel waar nodig bij, rekening houdend met eventuele veranderingen. • Stel een gedragen way of working op, die consistent wordt uitgevoerd en geborgd op de verschillende niveaus. • Optimaliseer de invulling van het portfolio op basis van het meerjarenplan / de strategie. • Herdefinieer en concretiseer de prioriteringscriteria en het -proces. Stel naast intakecriteria ook evaluatiecriteria op, inclusief noodzakelijke vervolgacties.
3 Capaciteits-management	De volwassenheid van Capaciteitsmanagement vanuit het onderzoek resulteert op basis van de hierna volgende observaties in een 1,6. • Capaciteitsmanagement scoort in de self-assessment momenteel modaal vergeleken met de uitkomst van alle categorieën (2,45/5). • Voor de start van een project wordt er een inschatting gemaakt van de benodigde mensen en middelen en ad-hocmonitoring vindt plaats. • De organisatie stuurt via het Resourcekader op benodigde en beschikbare kwantiteit; er vindt beperkte sturing plaats op vaardigheden (benodigde en beschikbare kwaliteit) waardoor optimale inzet niet gewaarborgd kan worden. • Een concreet meerjarig capaciteitsplan is niet aanwezig. Daarnaast is het lastig om de benodigde resources uit de markt aan te trekken. Kennis en kunde zijn onvoldoende geborgd door langetermijninhuur.	• Het ambitieniveau is in de self-assessment iets meer dan één niveau hoger gesteld dan het huidige niveau (3,7/5). • Dit uit de ambitie om te sturen op benodigde mensen en middelen, zowel intern als buiten de eigen organisatie zodat er flexibel bijgestuurd kan worden. • Creëer inzicht in de benodigde vaardigheden in een werkpakket en overzicht van beschikbare vaardigheden in de organisatie. • Concretiseer het meerjarig capaciteitsplan en leg focus op efficiëntere inzet van capaciteiten. • Flexibele inzet en centrale sturing van capaciteit voor raakvlakkenproblematiek.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Belangrijkste bevindingen en aanbevelingen t.a.v. de huidige en gewenste situatie (2/3)

	Huidige volwassenheid	Ambitie en aanbevelingen
4 Baten-management	De volwassenheid van Batenmanagement vanuit het onderzoek resulteert op basis van de hierna volgende observaties in een 1,2. • Batenmanagement scoort in de self-assessment momenteel als één na laagste in vergelijking met de andere onderdelen (2,04/5). • Voor een aantal programma's en projecten zijn baten benoemd, maar het monitoren en sturen hierop is nog niet ingericht. • Batenmanagement wordt meegenomen als intakecriterium in de vorm van een businesscase. • Het realiseren van baten betreft een lijnactiviteit, maar sturing vormt geen onderdeel van het portfoliomanagementproces. • De betrokkenheid van de lijnorganisatie in het behalen en realiseren van batenmanagement is beperkt aanwezig.	• Het ambitieniveau voor batenmanagement ligt aanzienlijk hoger dan het huidige niveau (3,5/5), waarbij er structureel wordt gemonitord en gestuurd op vastgestelde baten en evaluaties worden uitgevoerd om de accuratesse van voorspellingen te vergroten. • Inzicht creëren, op portfolioniveau, in de (voortgang) van de te realiseren baten. • Introduceer een waarde-/batenindicator. • Maak gebruik van de batenindicator bij de prioritering en planning van de werkpakketten. • In lijn brengen van batenmanagement met een agile werkwijze.
5 Prestatie-management	De volwassenheid van Prestatiemanagement vanuit het onderzoek resulteert op basis van de hierna volgende observaties in een 1,9. • Prestatiemanagement scoort in de self-assessment momenteel relatief een laag volwassenheidsniveau (2,12/5). • Er zijn eisen gesteld aan de te leveren prestaties, maar meting vindt nog niet structureel plaats en prestaties worden niet getoetst op juistheid en volledigheid. • Er worden vooraf beperkt prestatie-indicatoren vastgesteld om resultaten eenduidig te meten. Hierdoor is moeilijk te bepalen wanneer gewenste resultaten behaald zijn. • Uitvoeren van retrospectieve analyses behoeft aandacht. • Een eenduidige structuur voor het opstellen van rapportages en resultaten is beperkt aanwezig.	• Het ambitieniveau wordt gesteld op ruim een niveau hoger dan het huidige niveau (3,6/5). Hierbij zal systematisch monitoring plaatsvinden van prestaties en waar nodig tijdig bijstelling plaatsvinden. • Vooraf opstellen van eenduidige prestatie-indicatoren, zodat monitoring op basis van gelijke indicatoren plaats kan vinden vanaf ketenniveau. • Uitvoeren van retrospectieve analyses om het prospectieve beeld op te stellen. • Inzicht creëren in prestaties en een flexibele werkwijze, zodat tijdige bijstelling plaats kan vinden.
6 Financieel Management	De volwassenheid van Financieel Management vanuit het onderzoek resulteert op basis van de hierna volgende observaties in een 1,3. • Financieel Management scoort in de self-assessment momenteel modaal in vergelijking met andere categorieën (2,23/5). • Er zijn kaders en richtlijnen voor kostenramingen opgesteld en er bestaat inzicht in gebudgetteerde kosten, maar inzicht in gerealiseerde werkpakketkosten ontbreekt. • Huidige financieringsstromen beperken de schalingsopties. Daarnaast lopen het jaarplanproces, het portfolioproces en de begrotings-/financieringscyclus niet synchroon met elkaar, waardoor onzekerheden en tegenvallers regelmatig voorkomen. • Op portfolioniveau lijkt er geen integrale standaardrapportage te worden opgesteld; de voornemens zijn wel aanwezig.	• Het ambitieniveau wordt ongeveer één niveau hoger gesteld dan de huidige situatie (3,63/5). Hierbij zijn alle gebudgetteerde en werkelijke kosten in kaart door aanlevering van betrouwbare en actuele gegevens. Ook controlemechanismen zijn ingericht. • Anticipeer bij de portfolio-intakefase zo veel mogelijk (aan de voorkant) op onzekerheden. • Versterk de monitoring en beheersing tijdens de deliveryfase van het portfolio. Richt standaardrapportages in waarbij naast tijd en inzet (en kosten) met name ook op de voortgang van op te leveren resultaten wordt gestuurd.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Belangrijkste bevindingen en aanbevelingen t.a.v. de huidige en gewenste situatie (3/3)

	Huidige volwassenheid	Ambitie en aanbevelingen
7 Organisatie & Leiderschap	De volwassenheid van Organisatie & Leiderschap vanuit het onderzoek resulteert op basis van de hierna volgende observaties in een 2,0. • Het Organisatie & Leiderschap-niveau scoort in de self-assessment het hoogst (2,54/5). • Er zijn kaders en richtlijnen voor rapportage en verantwoording van werkpakketten naar het portfolio. Er worden een aantal standaardrapporten gegenereerd voor de teams. • Op portfolioniveau zijn enkele kaders en taken ingericht, maar er ligt nu nog veel autonomie bij de ketens voor daadwerkelijke invulling hiervan. Per keten is er input beschikbaar, waarvan gebruik kan worden gemaakt om een eenduidige en uniforme werkwijze te hanteren. • Portfolio is in disbalans, nadruk op 'run the business'.	• Het ambitieniveau wordt hier het hoogst gesteld van alle categorieën (4/5). • Hierbij heeft het portfolio grip op de samenstelling en aansturing van werkpakketten. Het hogere management ziet de waarde van portfoliomanagement en is actief betrokken. • Integraliteit en uniformiteit worden versterkt door de rol van PMO. • Richt een duidelijke en onderbouwde top-down besluitvorming in op basis van een genormaliseerd prioriterings- en wegingskader. • Voortborduren op de huidige betrokkenheid en samenwerking en stabiliteit creëren voor de langere termijn.
8 Stakeholder-management & Communicatie	De volwassenheid van Stakeholder Management & Communicatie vanuit het onderzoek resulteert op basis van de hierna volgende observaties in een 1,5. • Het volwassenheidsniveau in deze categorie scoort het laagst (1,71/5) in de self-assessment. • Een communicatieplan wordt opgesteld en communicatie vindt weliswaar plaats, maar nog niet organisatiebreed. • Op portfolioniveau zijn communicatiekaders neergezet door middel van vaste overlegorganen. Besluiten en issues zijn terug te vinden in de vastlegging hiervan; een eenduidige communicatievorm en terugkoppeling van deze zaken ontbreken. • Verschillende partijen weten elkaar te vinden. De structurele wijze van het betrekken en betrokken houden van diverse stakeholders behoeft echter verbetering.	• Het ambitieniveau binnen deze categorie ligt bijna twee niveaus hoger dan het huidige niveau (3,46/5). • Hierbij vindt communicatie op werkpakketniveau plaats binnen de op portfolioniveau gestelde kaders en is deze veelal gericht op verandering. • Stakeholders worden continu betrokken, waarbij communicatie en communicatiemix zijn afgestemd op de specifieke stakeholders. • Inrichten van een communicatie-instrument zodat de integraliteit van het portfolio op alle niveaus wordt bewaakt. Belangrijk hierbij is dat terugkoppeling plaatsvindt richting diverse stakeholders rondom keuzes en genomen beslissingen. Betrek diverse stakeholders continu op een eenduidige manier.
9 Risico-management	De volwassenheid van Risicomanagement vanuit het onderzoek resulteert op basis van de hierna volgende observaties in een 1,2. • Risicomanagement scoort in de self-assessment momenteel modaal in vergelijking met de scores van alle categorieën (2,17/5). • Risicomanagement wordt met name binnen projecten en programma's uitgevoerd, maar is zeker op portfolioniveau niet structureel en consistent. • Risico-identificatie en -inschatting zijn onvoldoende gestructureerd en lastig naar portfolioniveau te vertalen. • Geadministreerde en geanalyseerde risicoweging is weinig expliciet, noch navolgbaar.	• Het ambitieniveau wordt ruim een niveau hoger gesteld dan het huidige niveau (3,79/5). • Hierbij worden risico's gemanaged op portfolioniveau waarbij een koppeling met het 'enterprise risk management' wordt gemaakt. • Het proces wordt beoordeeld door onafhankelijke quality assurance-functionarissen. • Inrichten van communicatie rondom het kader risicomanagement. • Verbreding van de uitvoering/monitoring/adressering van risicomanagement – uitvoering borgen op portfolio- en organisatieniveau. • In lijn brengen risicomanagementproces met informatiebehoefte.

Een detailanalyse van de volwassenheid van de in het onderzoek betrokken ketens is in bijlage 1 opgenomen. De resultaten van het uitgevoerde self-assessment zijn terug te vinden in bijlage 2.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

KPMG

BEVINDINGEN EN AANBEVELINGEN

Fase 2 - Review

Bevindingen en aanbevelingen (1/2)

Algemeen beeld

Waar in de eerste fase de nadruk lag op het in kaart brengen van de huidige inrichting van het gehele portfolioproces, is in fase 2 ingezoomd op de hardheid van de IV-vraagcijfers die worden gebruikt in het portfolioproces en de mogelijkheden om de 'gap' tussen vraag en aanbod te verminderen. Hiervoor is onderstaand analysekader gehanteerd waarbij ingezoomd is op het proces van totstandkoming van de IV-vraagcijfers, de gehanteerde definities, ramingsmethodiek per portfolio-categorie en de aanwezigheid van checks & balances in het proces om te borgen dat dit juist en volledig wordt uitgevoerd. Het bronbestand voor de analyse is het portfoliobestand van september 2019.

Figuur: Analysekader fase 2

Bovenstaand analysekader is gehanteerd voor de zes geselecteerde ketens voor verdieping: Loonheffing, Omzetbelasting, Inkomensheffing, Gegevens, IT voor IV en Interactie. Deze ketens zijn onderzocht door middel van een documentatieanalyse en verschillende interviews.

Gedurende fase 2 werd het beeld, dat de evolutionaire aanpak die de Belastingdienst voor de inrichting en doorontwikkeling van portfoliomanagement hanteert een basis is om te 'groeien in volwassenheid vanuit het bestaande systeem', wederom bevestigd.

Binnen de Belastingdienst is de uitvoering van het portfoliomanagementproces ketenspecifiek ingericht, waarbij in hoofdlijnen de werkzaamheden omtrent het proces overeenkomen, maar de invulling per keten verschilt. De effectiviteit van het proces is daarmee verschillend vanwege het gebruik van verschillende definities, ramingsmethodieken en toepassing van mogelijke beheersingsmaatregelen. Hierbij worden de uitdagingen in vraag en aanbod besproken in de Concern Portfolioboard en de Portfolioraad, waarbij de discussie zich focust op knelpunten in IV-dagen. De samenhang met materiële kosten evenals de algehele financiering van het portfolio komt daarbij beperkt naar voren.

Het funnelproces zoals binnen portfoliomanagement gedefinieerd, is met name voor de categorieën Wetgeving en Jaaraanpassingen, Modernisering IV en Vernieuwing van toepassing. Binnen de funnel wordt per categorie gewerkt vanuit een initiële vraagformulering, waarna een impactanalyse plaatsvindt en toegewerkt wordt naar een solution-architectuur. Gedurende dit proces wordt de vraag veelal verfijnd en worden onzekerheidsmarges verlaagd. Deze marges worden voor uitvoeringstoetsen vrij consistent toegepast door de verschillende ketens, maar buiten dit proces zijn er geen standaarden of richtlijnen en worden marges wisselend toegepast.

We zien een groot risico in het feit dat er door het gehele portfolio-managementproces onvoldoende sprake is van eenduidige (data)definities en gehanteerde terminologie (inconsistenties in zowel opzet als bestaan) al dan niet vastgelegd in een uniforme way of working. Dit vergroot het risico op beperkte en/of onjuiste data en kan tevens leiden tot diverse interpretatieverschillen, zeker gezien het feit dat de werkwijzen met betrekking tot portfoliomanagement binnen de ketens niet uniform zijn en gefragmenteerd beschreven zijn. Er ligt hierbij een kaderstellende rol voor onder andere Portfoliomanagement en C&F weggelegd welke momenteel nog onvoldoende wordt vervuld.

Inschattingen van de IV-vraagcijfers komen veelal tot stand op basis van expertschattingen vanuit de IV-teams binnen de ketens. De kwaliteit van deze ramingen is uiteraard sterk afhankelijk van de ervaring die binnen een IV-team aanwezig is dan wel de aard van het werkpakket (bestaand versus nieuw). Daar waar specifieke inschattingen lastig zijn wordt gebruikgemaakt van relatieve ramingsmethodieken zoals t-shirt sizing.

KPMG
© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Bevindingen en aanbevelingen (2/2)

Inschattingen voor Beheer en Onderhoud zijn daarbij veelal harder dan de overige categorieën, omdat het hier over bestaande systemen gaat met bekende werkzaamheden. Daarnaast is de vraag vaak concreter te specificeren op basis van de bestaande solution-architectuur en kan gebruik worden gemaakt van functiepuntenanalyse (FPA). Deze laatste methodiek wordt door een aantal ketens gehanteerd, maar bij sommige ketens wordt ook (bewust) gekozen om dit niet te hanteren. Dit is bijvoorbeeld het geval bij de keten Interactie, waar FPA als tijdsintensief wordt ervaren en als beperkt waarde toevoegend ten opzichte van de expertschattingen.

Het verdient aanbeveling om verschillende ramingsmethodieken te combineren om tot een gedegen schatting te komen. Daarnaast is het van belang dat als er sprake is van expertschattingen deze tot stand komen op basis van gedegen ervaring en betrouwbare historische data. De keten Inkomensheffing produceert relatief harde schattingen door het vergroten van de voorspelbaarheid (gebruikmaken van meerjarige wetgevingskalender, beperking van grote wijzigingen, gebruik van Zonnewijzers, HIA en businesscases), een gestructureerd proces en consistente toepassing van zowel expertschattingen als FPA.

De inschatting van de bijbehorende materiële kosten wordt vooral gestoeld op historische gegevens. Daarbij is tijdens de gesprekken naar voren gekomen dat er geen eenduidig beeld bestaat over welke kosten onder materiële kosten meegenomen dienen te worden.

Onderbouwingen en gehanteerde aannames die leiden tot inschattingen worden onvoldoende (eenduidig) vastgelegd en zijn daarmee niet tot nauwelijks te herleiden. Dit maakt dat kennis en ervaring voornamelijk in de hoofden van medewerkers zit; dat maakt de totstandkoming van IV-vraagcijfers naar de toekomst extra kwetsbaar. Dit onderstreept wederom het belang van aandacht voor het monitoren van realisatiecijfers en nacalculaties om op ervaringscijfers te kunnen bouwen.

Inschattingen kunnen daarnaast verder verbeterd worden door aan de voorkant met de business meer aandacht te besteden aan het concretiseren van de vraag en gezamenlijk tot inschattingen te komen. Hierdoor is de kans op scope-creep gedurende de realisatiefase kleiner; het maakt het opbouwen en volgen van ervaringscijfers makkelijker. Daarnaast is het van belang de schatting te herijken indien hier veel tijd overheen gaat tot het moment van realisatie. Dit is bijvoorbeeld het geval bij de gemaakte schattingen ten tijde van uitvoeringstoetsen tot uitvoering.

Uit gesprekken komt naar voren dat er vanuit Portfoliomanagement geen formele en structurele controles op de cijfers in het Concern Portfoliobestand worden uitgevoerd. Wanneer onvolkomenheden of opvallendheden worden gesignaleerd, worden deze wel teruggelegd bij de keten.

Daarnaast komt uit de gesprekken naar voren dat de wijze waarop C&F invulling geeft aan de tweedelijnscontrolerol nog persoonsafhankelijk is en dat zij nog zoekende zijn naar de wijze waarop deze rol zich verhoudt tot de eerstelijnscontrole. De grenzen van controlerollen binnen portfoliomanagement zijn niet geformaliseerd, waardoor het risico zich manifesteert dat er sprake is van aannames dat collega's in de keten specifieke controles op zich nemen, waarbij niet wordt gevalideerd of dit in de praktijk ook daadwerkelijk gebeurt. Hierdoor ontstaat het risico dat de controle of toets in de praktijk helemaal niet plaatsvindt.

Rondom risicomanagement zijn binnen een aantal ketens acties gedefinieerd omtrent bijvoorbeeld het gebruik van onzekerheidsmarges en risico-opslagen. Dit is echter niet geformaliseerd en niet zichtbaar in de ketenbestanden of het integrale portfoliobestand. Hierdoor zijn cijfers niet altijd op dezelfde onderbouwing en methodiek gestoeld, is vergelijken lastig en daarmee ook de integrale besluitvorming. Dit wordt ook bemoeilijkt door het scheiden van het schattingsproces in de ketens en de schattingen voor de categorie Vernieuwing die binnen IV vallen.

Daarnaast wordt het portfoliomanagementproces momenteel bewust nog niet ondersteund door tooling. Met het handmatig verwerken van het portfolio zijn inherent risico's verbonden met betrekking tot foutgevoeligheid en juistheid van gehanteerde cijfers. Dit maakt herleidbaarheid van gehanteerde cijfers erg moeilijk. Ook wordt het lastig om in retrospectief te kunnen vertrouwen op ervaringscijfers. Mede hierdoor ontstaat in de praktijk veelvuldig discussie over de hardheid van cijfers. De inzet van ondersteunende tooling kan een bijdrage leveren om de discussie over de hardheid van cijfers een plek te geven.

Op de volgende pagina's worden per onderdeel van ons analysekader de belangrijkste bevindingen en aanbevelingen weergegeven. Een detailanalyse per onderzochte keten is te vinden in bijlage 3.

KPMG
© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Overzicht van de belangrijkste bevindingen en aanbevelingen (1/3)

	Bevindingen	Aanbevelingen
Processen en definities	• Onvoldoende eenduidige (data)definities en gehanteerde terminologie (inconsistenties in zowel opzet als bestaan). Enkele voorbeelden: Welke activiteiten behoren tot welke categorie? Wat is een IV-dag? Is dit voor interne en externe medewerkers gelijk? Zijn deze vrij inwisselbaar of worden de kosten voor externe medewerkers meegenomen in de materiële kosten? • Geen uniforme werkwijze en gefragmenteerde documentatie: ketens kennen veel vrijheid met betrekking tot het proces dat ze hanteren voor de totstandkoming van de IV-vraagcijfers. Vanuit Portfoliomanagement worden hieraan weinig tot geen eisen gesteld. • Daarnaast is nog onvoldoende sprake van een in tijd uitgewerkte portfoliomanagementcyclus die zo veel mogelijk aansluit bij belangrijke en leidende momenten in de reguliere P&C-cyclus van de Belastingdienst. Het portfoliomanagementproces kent daarmee een sterk ad-hockarakter. • Het portfolioproces wordt niet ondersteund door tooling: handmatige verwerking van het portfolio leidt tot risico's in de informatievoorziening en herleidbaarheid van (de onderbouwing van) IV-vraagcijfers.	• Definieer een visie, meerjarenplanning en (meerjarig) onderhoudsplan op basis van de (binnenkort aanwezige) domeinarchitectuur. Gebruik deze documenten als richtlijnen om vanuit te werken om flexibiliteit te vergroten en te kunnen anticiperen op in de toekomst te realiseren werkpakketten. • Inventariseer de mogelijkheden van inzet van tooling om het portfolioproces te ondersteunen en integraliteit en traceability te versterken. • Stel vanuit Portfoliomanagement, IV&D en C&F kaders, richtlijnen, definities en formats op met betrekking tot de wijze waarop inschattingen voor de IV-vraag en bijbehorende materiële kosten binnen de verschillende portfoliocategorieën opgesteld moeten worden, zowel inhoudelijk als procesmatig, waarbij aannames en risico's eenduidig worden vastgelegd en gekwantificeerd. Betrek hierbij de IV-organisatie om good practices effectief in te kunnen zetten. Voer periodiek een toets uit op naleving en juiste toepassing hiervan. • Leg belangrijke P&C-momenten binnen het portfoliomanagementproces in de tijd vast én breng deze daarbij meer in lijn met de reguliere Belastingdienst P&C-cyclus. • Besteed nadrukkelijk aandacht aan de 'vraag'-kant in het proces voor het inschatten van de businesswaarde, impact en de benodigde functionele eisen. Door hiervoor genoeg tijd in te ruimen kan de zekerheid van de schatting vergroot worden. Concretiseer de schattingen vervolgens gedurende verschillende stappen in het proces

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Overzicht van de belangrijkste bevindingen en aanbevelingen (2/3)

	Bevindingen	Aanbevelingen
Ramingsmethodiek	• Inschatting van de omvang van de vraag op werkpakkettenniveau (6Q planning) vindt plaats aan de hand van t-shirt sizing en/of expertinschattingen. • Tijdens de vertaling van werkpakket naar een bruto- en nettoportfoliolijst baseren ketens hun inschattingen met betrekking tot de IV-vraagcijfers voor de verschillende portfoliocategorieën met name op expertschattingen en ervaringen van de uitvoerende teams, eventueel aangevuld met historische gegevens (indien beschikbaar). Aannames en risico's worden hierbij beperkt vastgelegd en zijn lastig herleidbaar. • Het 'challengen' van deze inschattingen vindt voornamelijk binnen de teams zelf dan wel door hun leidinggevende of betrokken ketenportfoliomanager plaats. Deze 'challenge' lijkt geen geformaliseerde processtap en er wordt geen standaardchecklist voor gehanteerd. • Enkele (onderdelen van de) ketens maken gebruik van de mogelijkheid om door IV (onafhankelijke) functiepuntenanalyses te laten uitvoeren, inclusief de gehanteerde aannames en (waar mogelijk) gekwantificeerde risico's. IV hanteert hiervoor een door het MT IV vastgesteld normenkader dat periodiek extern gebenchmarkt wordt en referentiegetallen voor de verschillende portfoliocategorieën bevat. IV voert daarnaast elk kwartaal evaluaties van de voortgang en herschattingen uit voor grote trajecten en/of belangrijke epics. Hierdoor is het in opzet mogelijk veel kennis en ervaring op te bouwen.	• Stel vanuit IV&D, Portfoliomanagement en C&F kaders en eisen op ten aanzien van de wijze waarop inschatting ten aanzien van de IV-vraagcijfers tot stand komen, zowel procesmatig als inhoudelijk. Hierbij valt te denken aan voorgeschreven gebruik van een vast format waarbij verschillende ramingstechnieken gekoppeld worden aan specifieke situaties aan de hand van een vastgesteld normenkader en/of ervaringscijfers (zoals bijvoorbeeld het aantal incidenten of de SIG-score) en een gestructureerde wijze van vastlegging en onderbouwing hiervan. Risico's dienen op eenduidige wijze gekwantificeerd en beschreven te worden. Om de professionaliteit van de ketens te behouden kan het principe 'apply or explain' worden gehanteerd. • Formaliseer de controles die in de eerste lijn uitgevoerd moeten worden. Ontwikkel hiervoor een standaardchecklist en wijs functionarissen aan die deze controles uit moeten voeren. • Formaliseer de tweedelijnscontrole door bijvoorbeeld binnen bovenstaand format tevens vaste controlevragen op te nemen die IV&D, Portfoliomanagement en C&F vanuit de ketens beantwoord willen zien om hun toetsende rol te vervullen. • Maak optimaal gebruik van de reeds aanwezige kennis en ervaring binnen de organisatie (zoals IV&D) en overweeg om de evaluaties en herschattingen die momenteel periodiek plaatsvinden voor grote trajecten en belangrijke epics te verbreden. • Ontwikkel een standaard metriekenset om voortgang van de realisatie te meten en de betrouwbaarheid van ervaringscijfers te vergroten. Borg consistentie van de verschillende waardes die door ketens worden gehanteerd vanuit IV&D en C&F. • Stel KPI's op en faciliteer proactieve monitoring hierop, zodat vraagcijfers tijdig kunnen worden aangepast en escalaties waar nodig kunnen plaatsvinden. • Neem inschattingen en aannames van onzekerheid en risico eenduidig op in het portfoliobestand

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Overzicht van de belangrijkste bevindingen en aanbevelingen (3/3)

	Bevindingen	Aanbevelingen
Checks & balances	• We hebben geen kaders en richtlijnen met betrekking tot het proces van totstandkoming van de IV-vraagcijfers, inclusief de te hanteren definities, formats en/of uit te voeren controles aangetroffen. Formele checklisten voor de checks & balances zijn afwezig. Wel zijn verschillende controls in de praktijk opgenomen in de werkwijze van de ketens. Zo voert bijvoorbeeld het afdelingshoofd Omzetbelasting regelmatig controles uit op opvallendheden in het portfoliobestand. • De kaderstellende en toetsende rol van Portfoliomanagement en C&F hierin worden nog onvoldoende ingevuld. Hier kan zwaarder worden ingezet op het duidelijk neerzetten van kaders en richtlijnen, monitoren van de opvolging hierop en het consistent bewaken van het proces en de resultaten. Uit de gesprekken komt daarnaast naar voren dat C&F nog zoekende is als het gaat om de wijze waarop zij haar tweedelijnscontrolerol in moet vullen, hoe deze zich verhoudt tot de eerstelijnscontrole en de andere bij het portfolioproces betrokken concerndirecties. Er wordt veelvuldig aangenomen dat collega's specifieke controles op zich nemen, maar er wordt niet feitelijk gevalideerd of dit in de praktijk ook daadwerkelijk gebeurt. Hierdoor ontstaat het risico dat de controle of toets in de praktijk helemaal niet plaatsvindt	• Versterk de kaderstellende rol van C&F en Portfoliomanagement aan de voorkant als het gaat om kaders en richtlijnen met betrekking tot proces, te hanteren ramingstechnieken etc. • Bepaal richtlijnen voor het gebruik van verschillende ramingsmethodieken en herijkingen van vraagcijfers gedurende het portfolioproces. Bepaal voor de verschillende categorieën welke ramingsmethodieken de voorkeur hebben. • Formaliseer checks & balances in het proces. Werk de rol van eerstelijns- en tweedelijnscontrole uit en formaliseer de controlemomenten in het proces. Voer deze vervolgens consistent uit bij de verschillende ketens. • Hanteer grenswaardes voor onzekerheidsmarges en stem hier de ramingsmethodiek op af. • Optimaliseer inzicht in het portfolio over de ketens heen, zodat de gevolgen van besluitvorming zichtbaar zijn. Verbeter de agendavoering in de Portfolioraad om de belangen van één keten te confronteren met de belangen van overige ketens en de Belastingdienst als geheel. • Volgend op eerdere aanbevelingen rondom het in lijn brengen van portfoliomanagement met de P&C-cyclus, is het van belang de checks & balances ook te integreren in beide processen, zodat zowel budget als capaciteit op dezelfde controlemomenten integraal kan worden beoordeeld. • Inventariseer mogelijkheden voor het gebruik van tooling, die ook deels geautomatiseerde controles uit kan voeren. Bijvoorbeeld het gebruik van bepaalde business rules en logica beperkt de foutkans in het portfoliobestand.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

KPMG

Bijlagen

KPMG

Bijlage 1

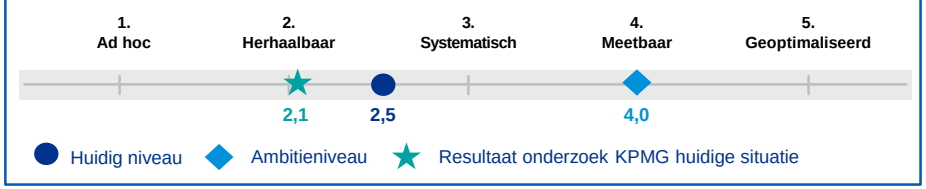
Analyse portfolio assessment

1. Governance

Beschrijving

Het doel van Governance is het inrichten van besturing, beheersing en toezicht gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van de organisatiedoelstellingen door het structureren van rollen, verantwoordelijkheden, overlegorganen en rapportage-lijnen binnen het portfolio en onderliggende programma's en projecten.

Assessment



Observaties en bevindingen

- De categorie Governance scoort in de self-assessment modaal ten opzichte van de uitkomst van alle categorieën met een gemiddelde volwassenheidsscore van 2,5. Interne overleg- en rapportagestructuren zijn in opzet aanwezig en faciliteren een getrapt besluitvormingsproces dat zich met name richt op de initiatie en selectie van programma's en projecten in het IV-portfolio. De rollen en verantwoordelijkheden op de verschillende niveaus zijn op hoofdlijnen gedefinieerd. De samenhang en aansluiting met de Driehoek, specifiek met betrekking tot het portfolio, zijn nog onvoldoende uitgewerkt.
- De Belastingdienst heeft een getrapt besluitvormingsproces ingericht via verschillende interne overleg- en/of besluitvormingsorganen dat nog volop in ontwikkeling is. De rollen en bevoegdheden van de organen en betrokkenen in het portfoliomanagementproces zijn op hoofdlijnen beschreven. Concretisering hiervan vindt werkende weg plaats waardoor de governance gefragmenteerd is beschreven; een integrale beschrijving ontbreekt. Het hoogste besluitvormende orgaan is de Portfolioraad. Deze wordt ingeschakeld voor het vaststellen van kaders, overall prioriteitstelling en het vaststellen van het jaarlijkse portfolio. Tevens worden hier in opzet grote afwijkingen op het vastgestelde portfolio besproken. Deze afwijkingen worden echter alleen geëscaleerd wanneer deze niet binnen het mandaat van de ketentafel kunnen worden opgelost (binnen de keten of in samenspraak met andere ketens).
- De Portfolioraad wordt geadviseerd door de Concern Portfolioboard waarin het portfolio voor de komende 6Q wordt bestuurd en ketenoverstijgende aandachts- en/of knelpunten, zoals de raakvlakkenproblematiek tussen de generieke en de andere ketens, worden besproken. Uit gesprekken komt naar voren dat voorliggende besluiten vaak goed worden voorbereid, maar dat daardoor tegelijkertijd scenario denken en bijbehorende handelingsperspectieven in de verdrukking komen.
- In het portfolio lijkt veel aandacht uit te gaan naar portfolio-intake en minder aandacht naar het sturen op portfoliodelivery. Integrale rapportages op portfolioniveau die, met het oog op de raakvlakkenproblematiek, recht doen aan het samenbrengen en integreren van de voortgang van de verschillende werkpakketten verdeeld over de verschillende ketens ontbreken vooralsnog.
- Op ketenniveau zijn ketentafels ingericht waarin de onderverdeling per proces wordt bestuurd. De ketentafel doet dan ook de initiële prioritering en het beheer van de werkpakketten voor de keten.
- Overlegstructuren onder het niveau van ketentafel alsmede de activiteiten en bijbehorende rollen en verantwoordelijkheden met betrekking tot portfolio-management zijn per keten verschillend ingericht. Hierdoor kan rekening worden gehouden met de specifieke aard en context en daarmee behoeften van de verschillende ketens. Dit betekent echter ook dat er op minder uniforme wijze invulling wordt gegeven aan besturing, beheersing en toezicht op het portfolio op dit niveau en dat medewerkers soms nog zoekende zijn in wat er van hen verwacht wordt dan wel wat ze van anderen mogen verwachten.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

1. Governance

Observaties en bevindingen

- Kaders en richtlijnen zijn beschreven over het starten, wijzigen en afsluiten van projecten, epics of porfolio-items met als doel het ondersteunen van de ketenvoorzitters en lijndirecteuren bij de besluitvorming, het creëren van inzicht in de slagingskans, risico's en voorspelbaarheid. De toepassing van deze kaders en richtlijnen is onafhankelijk van de manier van voortbrengen. De kaders worden in de praktijk als onvoldoende concreet en richtinggevend ervaren en eenduidig toepasbare definities met betrekking tot met name prioriteitstelling ontbreken.
- Er is behoefte aan een zwaardere PMO-functie, waar over de breedte van het portfolio kaders en richtlijnen worden opgesteld en implementatie wordt geborgd. Het ontbreken van een duidelijk 'single point of truth' leidt tot vervelende en verstorende onduidelijkheden en vragen als:
- Wat is precies de (organisatorische) scope van het portfolio / delen van het portfolio?
- Wat is precies de status en voortgang?
- Welke onderlinge afhankelijkheden bestaan tussen programma's en projecten en waar moet 'echt' op gestuurd worden?
- Wat zijn op dit moment de toptienrisico's waarop moet worden geanticipeerd of gereageerd?
- Op welk moment kunnen we de voordelen (baten) van een programma gaan kapitaliseren?
- De samenhang en aansluiting met de Driehoek en meer specifiek de rol, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de verschillende leden, specifiek met betrekking tot het portfolioproces zijn onvoldoende uitgewerkt. De informatievoorziening sluit onvoldoende aan bij de informatiebehoefte en is niet tijdig genoeg beschikbaar om gezamenlijk tot strategische keuzes met betrekking tot het portfolio te komen. Daarnaast is informatie gefragmenteerd beschikbaar, waardoor het inzicht dat hiermee wordt gecreëerd beperkt beschikbaar is.
- De invulling van quality assurance en quality control is nog onvoldoende vastgelegd voor de verschillende soorten werkpakketten (aard, omvang, businessunit). Voor governance op het vlak van financiële kaders, zie de uitwerking van Financieel Management.
- De link met organisatiedoelstellingen is onvoldoende duidelijk geborgd. De organisatie bevindt zich in een ontwikkeltraject waarbij op dit moment nog veel focus ligt op de korte termijn. Werkzaamheden zijn daardoor voornamelijk operationeel ingericht, waarbij er nog optimalisatie mogelijk is in de tactische en strategische koppeling.
- Wel volgt uit het assessment dat met de wijziging in de topstructuur de business nu meer sturing geeft aan IV, waarbij de business ook de rollen van business owner en product owner invult.

Deze observaties resulteren in een volwassenheidsniveau van 2,1.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

1. Governance

Aanbevelingen

Om de governance van het portfolioproces te verhogen naar niveau 3, zijn de volgende aanbevelingen gedefinieerd:

- Concretiseer en waar mogelijk breng samen de verschillende documenten waarin de besturing, beheersing en toezicht op het portfolio zijn beschreven. Besteed hierbij in ieder geval aandacht aan:
  - kaders, richtlijnen en definities ten behoeve van prioritering;
  - de invulling van quality assurance en quality control voor de verschillende soorten werkpakketten;
  - meer op één lijn brengen van de wijze waarop ketens de sturing, beheersing en monitoring van het portfolio op operationeel niveau hebben ingericht. Organiseer 'one single point of truth': Versterk de PMO-functie waarbij over de breedte van het portfolio kaders en richtlijnen worden opgesteld en implementatie wordt geborgd.
- Breng de governance verder in werking door een start te maken met een (periodieke) toets op naleving van formele procedures en rolinvulling. Verduidelijk daarnaast de eindverantwoordelijkheid bij werkpakketten die over meerdere ketens lopen in het kader van de raakvlakkenproblematiek. Dit is formeel / in opzet belegd, maar in de werking nog vaak te onduidelijk.
- Werk de rol van de Driehoek en de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de verschillende leden, specifiek met betrekking tot het portfolioproces verder uit.
  - Besteed hierbij expliciet aandacht aan een gedeeld en gedragen beeld ten aanzien van de eigen handelingsruimte van de Belastingdienst. Met andere woorden: waar beslist de Belastingdienst als organisatie zelf over en waar dient de Driehoek betrokken te worden. Stel hier heldere tolerantiegrenzen voor vast.
  - Bepaal de informatiebehoefte van de Driehoek in lijn met het vastgestelde mandaat van de Belastingdienst en verwerk dit in de (periodieke) rapportage. Borg een duidelijke 'feedbackloop', zodat wanneer de geboden informatie niet voldoende is voor besluitvorming, dit duidelijk wordt gecommuniceerd en een ontwikkelcurve kan worden ingezet.
  - De vijf portfoliocategorieën (1. Beheer en Onderhoud, 2a. Jaaraanpassingen, 2b. Wetgeving, 3. Modernisering IV en 4. Vernieuwing) vormen hier het uitgangspunt voor. Daar waar voor de eigenaar het borgen van de continuïteit van de organisatie de belangrijkste doelstelling is en daarmee de focus automatisch meer ligt op categorie 1, 3 & 4, is (input leveren voor) selectie en realisatie van programma's en projecten binnen categorie 2a en 2b het meest van belang voor de opdrachtgever. Het gaat hierbij om de invulling van de vraag 'wat' de Belastingdienst zou moeten doen en niet zozeer om de invulling van de wijze waarop de Belastingdienst dat gaat doen ('hoe').

KPMG

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

1. Governance

Aanbevelingen

- Verbeter de aansluiting tussen de Belastingdienst en de Driehoek. Stel bijvoorbeeld de agenda, stukken en verslagen van de PR ter beschikking aan de Driehoek. Hiermee wordt voorkomen dat de Driehoek pas geïnformeerd wordt wanneer zaken echt gaan knellen en enkel als escalatieniveau functioneert. Dit proces is al gestart in juni 2019 op medewerkersniveau. Effectueer de '*Procesnotitie IV-capaciteit 2020 e.v.*' d.d. 20 maart jongstleden. Optimaliseer deze stukken zodat er minder sprake is van 'data', maar dat echt wordt voorzien in 'informatie'.
  - Verbeter de informatievoorziening richting Driehoek, Portfolioraad en Concern Portfolioboard. Dit betekent dat het Portfoliobestand zoals dat gedeeld wordt voorzien wordt van een oplegger waarin:
    - op hoofdlijnen de voortgang en prognose (uren, kosten, voortgang) van de belangrijkste projecten binnen het portfolio in kaart worden gebracht;
    - een overzicht wordt gegeven van de verschillende capaciteitsvragen per portfoliocategorie en de verschillende ketens;
    - duiding wordt gegeven aan de gepresenteerde cijfers;
    - inzicht wordt gegeven in de knelpunten, issues, afhankelijkheden en risico's;
    - wordt beschreven welke keuzes en/of maatregelen reeds getroffen zijn om deze knelpunten op te lossen en/of verschillende opties/scenario's worden beschreven voor het oplossen van deze knelpunten inclusief een analyse van de consequenties, risico's en benodigde middelen (handelingsperspectief);
    - de vraag om besluitvorming op knelpunten duidelijk wordt geformuleerd.
- Vergroot het inzicht in knelpunten en borg hierin ook de afweging in hoeverre deze in de business kunnen worden opgelost om zo ook in te spelen op de oplopende IV-vraag.

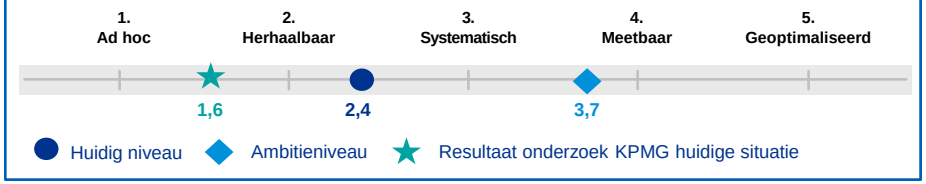
© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

2. Alignment

Beschrijving

Het doel van Alignment is om een objectief, uitgebalanceerd en geaccepteerd proces in te richten, waarmee alle (nieuwe) initiatieven ontwikkeld en gefilterd kunnen worden, zodat als output een lijst met geprioriteerde initiatieven ontstaat. Daarbij dient er aansluiting te zijn met de organisatiestrategie, andere initiatieven en de veranderende omgeving.

Assessment



Observaties en bevindingen

- De categorie Alignment scoort in de self-assessment modaal ten opzichte van de uitkomst van alle categorieën met een gemiddelde volwassenheidsscore van 2,4.
- Er zijn binnen de Belastingdienst afspraken gemaakt voor het eenduidig en gestructureerd initiëren en selecteren van werkpakketten. Echter, de structurele naleving van deze maatregelen is beperkt zichtbaar en het formuleren van de vraag door de business behoeft verbetering. Vooruitgang is geboekt met de implementatie van de nieuwe topstructuur voor meer afstemming tussen business en IT.
- Met de benoeming van de categorieën in het portfolio en de documenten die hiervoor vanuit een inputperspectief leidend zijn, is een eerste waarborg ingericht dat het portfolio de elementen bevat die strategisch van belang zijn voor de Belastingdienst (zie figuur: Input voor het meerjarenportfolio van de Belasting-dienst). Eenduidige definities en borging van deze categorieën behoeven verdere aandacht.
- Een opvallend hoge volwassenheid (4,29) wordt toegekend aan het aanbrengen van onderscheid tussen de verschillende typen werkpakketten. Een lage score (2) wordt echter toegekend als het gaat om eenduidigheid van de randvoorwaarden en kaders voor de samenstelling van werkpakketten. Door deze scores ontstaat het beeld dat er weliswaar een classificering is van het type projecten in het portfolio, maar dat er beperkt richting wordt gegeven aan of deze typen in deze mate in het portfolio vertegenwoordigd moeten zijn. Dit is ook in lijn met de constatering dat er op dit moment aan bepaalde categorieën voorrang wordt gegeven (bijv. Beheer en Onderhoud), waar dat betekent dat andere categorieën wellicht achterblijven (bijv. Modernisering). Zo bestaat nu circa 60% van het portfolio uit Beheer en Onderhoud-projecten (20190604 Portfolio 2019 freeze).
- Uit zowel de vragenlijst als de interviews blijkt verder dat de ketens verschillende manieren van werken hebben en daarbij gebruikmaken van eigen formats. Standaardformats zijn in ontwikkeling en nog maar beperkt aanwezig. Het document '*20190529 Kaders en richtlijnen voor het starten, wijzigen en afsluiten van projecten*' beschrijft een proces voor het starten, wijzigen en afsluiten van projecten, inclusief de criteria voor het starten van een project in het portfolio. Uit interviews blijkt dat ketens vrij worden gelaten dit proces per keten verder in te richten. Waar ketens zelf formats opstellen is er weinig tot geen sprake van kennisdeling met de andere ketens.
- Zoals beschreven op pagina 12 (structuur van het portfolio), zijn er intakecriteria opgesteld voor de werkpakketten. Met de definiëring van deze criteria is de eerste waarborg aanwezig dat werkpakketten aansluiten op de I-Strategie, de domeinarchitectuur, het belastingplan 2020 en ketenjaarplannen. Met deze criteria als leidraad wordt per werkpakket de slagingskans ingeschat. Overigens blijkt niet uit de bestudeerde documentatie wat vervolgacties zijn indien een werkpakket een lage slagingskans heeft.
- Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat er op dit moment nog geen criteria/ indicatoren worden gehanteerd bij de beoordeling van een werkpakket in uitvoering die richtinggevend zijn voor het eventueel stoppen met de uitvoering van een werkpakket.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

2. Alignment

Observaties en bevindingen

- Het figuur op de volgende pagina toont de input voor de verschillende clusters van het portfolio van de Belastingdienst. Alhoewel de directe relatie met deze inputdocumenten niet wordt gedocumenteerd, is deze na mondelinge toelichting wel te maken. Om ook het meerjarige karakter en de volledigheid te waarborgen is een meer systematische vastlegging en analyse op zijn plaats.
- De aansluiting van de projecten bij de organisatiedoelen is moeilijk te achterhalen: veel projecten zijn geprioriteerd om de organisatie draaiende te houden. De Belastingdienst geeft prioriteit aan het waarborgen van continuïteit; dit resulteert echter in een groot deel Beheer en Onderhoud-werkpakketten, waardoor er onvoldoende balans is tussen de verschillende categorieën.
- Voor een aantal categorieën kent de 'input' met name een 6Q- en jaarplanning. Voor sommige categorieën is dit echter in veel gevallen beperkt tot maximaal een 4Q-planning, bijvoorbeeld bij wetgeving zoals blijkt uit de prioriteitenbrief 2020. Deze afspraken zijn geconcentreerd in het portfoliobestand (20190604 Portfolio 2019 freeze).
- Voor het cluster Beheer en Onderhoud zijn life cycle management en het onderhoudsplan belangrijke richtinggevende documenten. Uit documentanalyse blijkt echter dat een integraal onderhoudsplan, toepasbaar voor alle ketens, niet beschikbaar is.
- Voor het cluster Wetgeving zijn het belastingplan, evenals overige wetgeving en uitvoerings- en haalbaarheidstoetsen richtinggevend voor de invulling. Uit documentatie blijkt dat het belastingplan en de uitkomsten van deze toetsen beschikbaar zijn en dat de prioriteitenbrief 2020 is opgesteld door DGFZ. Dit biedt op korte termijn houvast voor de planning, maar op lange termijn is additionele informatie benodigd.
- Voor het cluster Modernisering IV is de domeinarchitectuur een belangrijk richtinggevend document. Uit de bestudeerde documentatie blijkt echter dat voor niet alle ketens een domeinarchitectuur beschikbaar is. Zo blijkt dat voor de ketens Gegevens, Omzetbelasting, Loonheffing, IT voor IV en Inkomensheffing de domeinarchitectuur beschikbaar is, maar voor de keten Interactie nog niet, omdat deze nog in ontwikkeling is. Om deze reden kan er voor nieuwe werkpakketten niet altijd getest worden of deze hierbij aansluiten. Daarnaast ligt in veel gevallen bij de domeinarchitecturen de focus voornamelijk op de huidige situatie en biedt deze beperkt inzichten in de toekomst.
- Voor het cluster Vernieuwing zijn de I-Strategie en technische roadmap belangrijke input. Voor de Belastingdienst wordt de kortetermijnstrategie (o.a.) vastgelegd in het Jaarplan 2019. Middels interviews zijn wij geïnformeerd dat de verantwoordelijkheid voor de link tussen de strategie en het portfolio primair bij de keten(voorzitter) ligt. Dit wordt in het proces geborgd, maar is nog niet inzichtelijk gemaakt in documentatie en rapportages. Daarmee is deze link niet direct zichtbaar over de ketens heen.
- Zoals besproken op pagina 12 (structuur van het portfolio), worden de werkpakketten voorzien van conceptprioriteit door de ketenmanager, waarna deze wordt besproken bij de ketentafel. Uit de analyse blijkt dat een standaard en uniform proces of 'way of working' rondom prioriteitstelling en beoordelingscriteria niet helder is vastgelegd. In de praktijk betekent dit dat de ketens verschillende manieren van werken hebben.
- Het portfolio wordt gevuld door verschillende typen projecten (categorieën) vanuit belanghebbenden waarvan de politiek de belangrijkste is. Het prioriteringsproces is op dit moment onvoldoende om het gat tussen vraag en aanbod te beheersen.
- Uit het assessment blijkt verder dat men geen reden heeft om te twijfelen aan de samenstelling van de groep mensen aanwezig bij de ketentafels, die deze prioriteitstelling bepaalt. Deze groep heeft voldoende inzicht in de doelstellingen van de organisatie om dit effectief uit te kunnen voeren. Wel is het van belang hier aandacht te besteden aan de agenda en de rolverdeling zodat de discussie effectief wordt gevoerd en duidelijkheid bestaat omtrent ieders gewenste bijdrage.
- I-Strategie Belastingdienst IV&D zorgt ervoor dat de Belastingdienst, namens de DGBD, een integrale 'I'-agenda heeft waarmee op strategisch niveau de 'I'16-koers van de Belastingdienst wordt gekoppeld aan (bijvoorbeeld) de fiscale beleidsagenda, (handhavings)strategie, de kennisagenda en strategische Douane- en FIOD-ontwikkelingen.

Deze observaties resulteren in een volwassenheidsniveau van 1,6

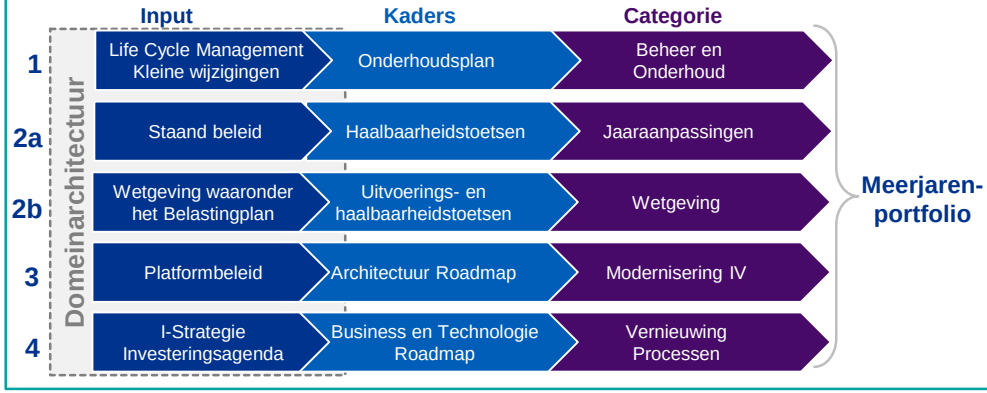
© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

2. Alignment

Aanbevelingen

Het ambitieniveau is gesteld op 3,65, *Meetbaar*. De Belastingdienst ambieert om periodiek de huidige samenstelling van het portfolio te evalueren en waar nodig bij te stellen, rekening houdende met eventuele veranderingen in de omgeving en organisatiedoelen. Opvallend is dat de resultaten van de vragenlijst tonen dat vooral de ketens FIOD en Overige Middelen een hoger (ambitie)niveau zouden willen behalen.

1. **Optimaliseer de invulling van het portfolio op basis van het meerjarenplan / de strategie.** De invulling van het portfolio kan verder worden geoptimaliseerd door beter aansluiting te zoeken met de strategie. Dit kan per categorie geaccommodeerd worden door:
   - het opstellen van een meerjarig onderhoudsplan, inclusief stuur- en ademruimte;
   - het optimaliseren van de domeinarchitecturen en de vertaling hiervan in een roadmap;
   - het opstellen van een meerjarenwetgevingskalender (naast het belastingplan) en globaal uitvoeren van toetsingen hierop (uitvoeringstoets light). Begin 2019 is DGFZ samen met DGBD hier reeds mee gestart.
   - het opstellen van een keten- en technologieroadmap.



2. **Creëer richtinggevende verhoudingen tussen de categorieën.** Werk met richtinggevende verhoudingen per keten per categorie, welke zijn afgestemd met de Driehoek en maak deze richtinggevende verhoudingen onderdeel van de prioriteitstelling per keten en rapporteer hierover per keten alsook integraal vanuit de Portfolioraad.
3. **Herdefinieer en concretiseer de prioriteringscriteria en het prioriteringsproces op basis van sturing vanuit de Driehoek.** Denk hierbij aan het opstellen van duidelijke prioritering en wegingscriteria die getoetst worden op eenzelfde niveau binnen de keten. Bijvoorbeeld bij het prioriteren ook rekening houden met mogelijke baten van een werkpakket, impact van het eventueel niet uitvoeren en mogelijkheden om de probleemstelling in het businessproces op te lossen.
4. **Stel naast intakecriteria ook evaluatiecriteria op, inclusief noodzakelijke vervolgacties.** Intakecriteria zijn aanwezig. Daarnaast zijn criteria noodzakelijk om werkpakketten in uitvoering te evalueren, waarbij ook besluitvorming rondom eventueel stopzetten van werkpakketten geconcretiseerd dient te worden.
5. **Stel een gedragen way of working op voor het portfoliomanagement.** Het doel hiervan is om uniformiteit in de uitvoering van het portfolioproces te creëren bij betrokken partijen, zodat er meer eenduidigheid in uitvoering gewaarborgd kan worden zonder dat deze partijen het gevoel hebben dat ze in hun rol beperkt worden. Essentieel hierbij is dat er op verschillende niveaus naar het ontwerp hiervan gekeken wordt: strategisch, tactisch en operationeel waarbij deze ‘way of working’ ook vertaald en gecommuniceerd wordt naar personen actief op deze niveaus.

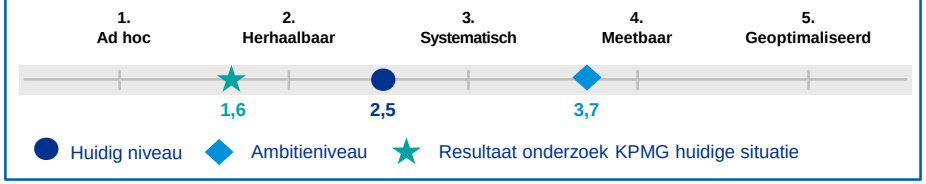
© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

3. Capaciteitsmanagement

Beschrijving

Het doel van Capaciteitsmanagement is zeker te stellen dat de organisatie de benodigde resources (mensen en middelen) heeft om het portfolio en de hierin onderkende projecten en programma's op een kostenefficiënte, kwalitatieve en tijdige manier te realiseren.

Assessment



Observaties en bevindingen

- De categorie Capaciteitsmanagement wordt in de self-assessment beoordeeld met een 2,5. De Belastingdienst, doorgaans voorafgaand aan het opstarten van een werkpakket, een inschatting maakt van de benodigde mensen en middelen en dat deels ad hoc monitoring en bijstelling op de planning van mensen plaatsvinden.
- Uit het Portfoliobestand (20190604 Portfolio 2019 freeze) en interviews blijkt dat binnen het IV-portfolio gestuurd en gemonitord wordt op mensen; jaarlijks wordt er budget toegekend aan de IV-organisatie en deze kent vervolgens IV-dagen toe aan de ketens. Hiermee is het Resourcekader per jaar vastgesteld. Hierbij wordt de keuze vrijgelaten aan de keten voor de inzet van deze dagen.
- Uit interviews blijkt dat IV-teams beperkt uitwisselbaar zijn, waardoor er beperkingen zijn in het schuiven met werkpakketten naar andere teams. Hierdoor wordt de flexibiliteit van capaciteitsinzet beperkt, evenals de inzichtelijkheid en bestuurbaarheid van het portfolio. Daarnaast wordt in interviews aangegeven dat het niet de gewoonte is om binnen ketens IV-personeel uit te lenen.
- Uit interviews blijkt dat de ketenmanager verantwoordelijk is voor het vinden en plaatsen van mensen met de juiste vaardigheden voor het uitvoeren van het werkpakket. De huidige status van de arbeidsmarkt, de grote vraag naar IT-personeel, maakt het op dit moment lastig voor de Belastingdienst om voldoende geschikte mensen aan te trekken. Dit heeft invloed op de mogelijkheden die de ketenmanagers hebben voor de inrichting van teams waardoor zij soms worden gedwongen om in een niet-optimale situatie toch het hoogst haalbare resultaat te behalen.
- Door de uitdagingen in de werving van IT-personeel zijn ook de schalings-mogelijkheden op het gebied van capaciteit gering. Uit het Portfoliobestand blijkt dat gedurende het jaar de capaciteitsvraag kan veranderen. Indien er additionele vraag is, wordt dit besproken in de Concern Portfolioboard (CPB). Als ketens capaciteit over hebben, kan deze opnieuw verdeeld worden. Zo niet, moet er gekeken worden naar andere vormen van werving.
- Financiële schalingsopties per categorie blijken uit interviews beperkt aanwezig te zijn. De mogelijkheden per categorie verschillen, deze zijn o.a. afhankelijk van het type financiering dat verkregen wordt. Bijvoorbeeld in de categorie Vernieuwing is er sprake van meer flexibiliteit gezien het geoormerkt budget dat verspreid kan worden over meerdere jaren. Voor Beheer en Onderhoud maken de vaste teams en het kasstelsel eventueel opschalen lastig.
- Naast de genoemde wervings- en financiële uitdagingen zou een significante opschaling ook mogelijk negatieve impact hebben op de uitvoering, aangezien dit nieuwe uitdagingen in de organisatiestructuur met zich mee zou brengen.
- Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat er nog onvoldoende vermogen is om nieuwe medewerkers op te vangen en in te werken.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

3. Capaciteitsmanagement

Observaties en bevindingen

- In het meerjarenplan Belastingdienst zijn schattingen opgenomen van behoeften aan capaciteit. Hierbij valt op dat deze capaciteitsinschatting varieert van een inschatting voor één jaar tot maximaal vijf jaar. De mogelijkheid om op basis hiervan vooruit te plannen wordt hierdoor enigszins beperkt. In de huidige situatie blijkt dat er veelal op korte termijn gepland wordt, waarbij inhuur wordt ingezet om het tekort aan capaciteit in te vullen. Deze inzet wordt echter niet voor de lange termijn gepland. Het komt voor dat inhuur, doordat deze bepaalde capaciteiten bezit of kernprocessen onderhoudt, een langetermijnoplossing wordt in plaats van de gewenste flexibele schil. Kennis en kunde zijn daarmee onvoldoende intern gewaarborgd.
- Uit interviews blijkt dat de Belastingdienst in een vroeg stadium betrokken wordt bij het vormen van wetsvoorstellen waar hoogstwaarschijnlijk uitvoeringstoetsen voor gedaan moeten worden. De Belastingdienst verricht echter pas werkzaamheden wanneer er een concreet wetsvoorstel ligt. Dit resulteert veelal in een ad-hoccapaciteitsvraag, omdat er beperkt voorbereidende maatregelen getroffen zijn.
- De raakvlakkenproblematiek wordt op een hoog niveau inzichtelijk gemaakt door behoefte aan IV-capaciteit (aantallen) te confronteren met IV-aanbod (aantallen). In deze overzichten ontbreken vaardigheden en inzicht in mogelijke interne en externe schalingsmogelijkheden. Dit maakt definiëring van schalingsopties minder traceerbaar.
- Uit zowel de vragenlijst als de interviews blijkt dat na afronding van een project er beperkt gekeken wordt naar de uiteindelijke planning en resultaten ten opzichte van de beoogde planning en resultaten. Hierdoor wordt er beperkt rekening gehouden met geleerde lessen uit eerdere ervaringen die waardevolle input vormen voor de toekomst.
- Indien blijkt dat de gestelde deadline voor het opleveren van een resultaat van het werkpakket niet te halen is, kan de keten, mits de scope of het budget onaangepast is, de opleverdatum naar achteren schuiven. Er zijn verscheidene redenen waarom ketens de gestelde deadline niet zouden kunnen halen, bijvoorbeeld capaciteitstekort. Uit interviews komt naar voren dat ketens herhaaldelijk de opleverdatum verplaatsen, omdat anders de score van deze keten ‘rood’ kleurt in de raakvlakkenmatrix. Als ketens de eindtijd verlaten blijft de score groen, maar worden activiteiten wel doorgeschoven naar de volgende periode. Als gevolg hiervan blijft de matrix ‘groen’ gekleurd en is deze beperkt transparant ten behoeve van de besluitvorming. Hierbij is onvoldoende vastgelegd welke rol op welk moment in het proces sturing geeft en welke ‘checks and balances’ noodzakelijk zijn om hier effectief op te kunnen sturen.
- Met de implementatie van de ketenstructuur zijn al stappen gezet om de capaciteit effectiever te kunnen beheren. In lijn met het huidige volwassenheidsniveau wordt de capaciteit op dit moment dan ook binnen de keten geoptimaliseerd. De volgende stap moet erop gericht zijn om dit naar een hoger niveau te brengen en integraal capaciteitsmanagement uit te gaan oefenen. Met deze stap moet het mogelijk worden om capaciteit flexibeler over de ketens te verdelen. Hierbij moet uiteraard rekening worden gehouden met noodzakelijke (ketenspecifieke/belasting-technische) kennis. Deze kan bijvoorbeeld worden geborgd in de (vaste) rollen van product owners en businessanalisten, waarbij de ‘technische capaciteit’ wel flexibel wordt ingezet. Waar nu nog sprake is van een terughoudendheid om resources ‘uit te lenen’, mag dit eigenlijk geen factor zijn en zou dit centraal moeten worden aangestuurd en beheerd. Centrale aansturing zou daarnaast het integraal gebruik van functionaliteit verder stimuleren. Daarnaast creëert dit meer inzicht in de schalingsopties per categorie. Zo kan inhuur bijvoorbeeld logischer zijn ter ondersteuning van modernisering dan ter ondersteuning van vernieuwing.

Deze observaties resulteren in een volwassenheidsniveau van 1,6.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

3. Capaciteitsmanagement

Aanbevelingen

Het ambitieniveau is gesteld op 3,71 – *Meetbaar*. De volwassenheidsscores van de vragenlijst, geanalyseerd op ketenniveau, zijn gelijk gestemd: alle ketens ambiëren deze mate van volwassenheid.

De volgende aanbevelingen zijn geformuleerd zodat de Belastingdienst zijn ambitie van volwassenheid op het gebied van capaciteitsmanagement kan behalen. De Belastingdienst ambieert om binnen het portfolio effectief te sturen op maximale realisatie met beschikbare mensen en middelen. Deze vorm van sturing focust niet alleen op de eigen organisatie, ook op externe inhuur, waardoor snel, flexibel en tijdig bijstelling van resources kan plaatsvinden.

1. **Inzicht krijgen in benodigde vaardigheden per project.** Om dit ambitieniveau te bewerkstelligen is het belangrijk om inzicht te verkrijgen in de benodigde vaardigheden per project vanuit de ketens. Hierbij is het essentieel dat er een heldere vraagstelling wordt geformuleerd vanuit de business, mogelijk middels een standaardformat. Dit inzicht is noodzakelijk om zowel mensen als hun vaardigheden optimaal in te zetten en de realisatie te verhogen.
2. **Opstellen van een overzicht met aanwezige vaardigheden in de organisatie.** Complementair aan de voorgenoemde aanbeveling is het beschikbaar stellen van dit overzicht. Dit kan worden gerealiseerd met behulp van een vaardighedenmatrix die de Belastingdienst inzicht geeft in aanwezige vaardigheden om zo de vraag beter aan te laten sluiten bij het aanbod. Belangrijk is om in dit overzicht onderscheid te maken tussen kern en tijdelijke of overige vaardigheden, waarbij het aan te raden is om kernvaardigheden intern te borgen en tijdelijke vaardigheden te leveren door middel van externe inhuur.
3. **Concretiseren van het meerjarig capaciteitsplan.** Door het opstellen van een meerjarig capaciteitsplan kan de Belastingdienst inzicht krijgen in de personeels-aantallen en zo het aanbod over meerdere jaren managen. Zo ontstaat er een overzicht van personeel in de eigen organisatie over verschillende jaren en kan er gekeken worden hoe de overige vraag naar personeel opgelost kan worden en kan er flexibel en tijdig bijgesteld worden.
4. **Focus leggen op efficiëntere inzet van capaciteiten.** Door de beperkte mogelijkheden tot opschaling van capaciteit is het van belang de focus te leggen op een efficiëntere inzet van de huidige capaciteit op basis van skills en vaardigheden van mensen. Daarnaast zullen o.a. meer consistente processen en standaardwerkwijzen hier ook aan bijdragen (zie ook de vlakken Alignment en Organisatie & Leiderschap). Ook kan hierbij gedacht worden aan standaardisatie in technologie zoals standaardapplicaties, platforms en IT-services. Naast efficiëntie vergroot dit ook de schaalmogelijkheden.
5. **Centrale sturing op capaciteit om flexibiliteit te waarborgen.** Volgend op de vorige aanbeveling, wordt er geadviseerd om de capaciteitssturing centraal te regelen, zodat er meer gekeken kan worden naar een flexibele inzet over verschillende ketens heen. Door deze sturing centraal te laten plaatsvinden wordt de mogelijkheid dat ‘uitgeleende’ mensen niet terugkomen gereduceerd. Indien een tekort zich voor blijft doen, kan er gebruikgemaakt worden van externe capaciteit dan wel kan dit opgelost worden door een deel van de IV-vraag in de business te beleggen.
6. **Flexibele inzet van capaciteit voor raakvlakkenproblematiek.** Voorgaand punt vormt ook een advies voor de raakvlakkenproblematiek. Deze kan meer worden gefocust op raakvlakken in vraag dan op raakvlakken in aanbod. Indien er behoefte is aan functionaliteit bij meerdere ketens kan deze ontwikkeld worden binnen één keten met flexibele capaciteit. Hier zal echter wel prioriteit aan gegeven moeten worden. Zie ook volgende pagina rondom dit vraagstuk.
7. **Vergelijk de beoogde met de uiteindelijke resultaten.** Om te leren van eerdere ervaringen is het belangrijk om, na de afronding van een project, te kijken naar het eventuele verschil tussen de beoogde planning en resultaten en de gerealiseerde planning en resultaten. Hierdoor kan de Belastingdienst dit proces verbeteren en toewerken naar optimalisatie. Hierbij zal er meer gebruikgemaakt moeten gaan worden van de beschikbare data en kan gedacht worden aan bijvoorbeeld trendanalyse evenals scenariotooling om schattingen over tijd te verbeteren.
8. **Formuleer criteria voor een volledige rapportage ten behoeve van besluitvorming.** Hierbij valt te denken aan een format of criteria voor rapportages die verplichten om te rapporteren op basis van het vooraf aangewezen budget, de scope en tijd. Indien er een volledig overzicht is van zowel successen als knelpunten kunnen de DG BD en de Portfolioraad op basis van reële rapportages beslissingen nemen en zijn verschuivingen duidelijk zichtbaar.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

3. Capaciteitsmanagement

Vergroten van inzicht in de raakvlakkenproblematiek op verschillende punten in het portfolioproces is een eerste stap in het bepalen van de aanpak

De raakvlakkenproblematiek wordt op dit moment met name geduid in de confrontatie van vraag en aanbod (het opstellen van de 'brutolijst' voor het portfolio). Hierbij is een eerste stap gezet in het inzichtelijk maken van de problematiek met het concretiseren van het tekort aan IV-dagen. Om het inzicht evenals de sturingsmogelijkheden te vergroten, kan er daarnaast worden gekeken naar de beschikbare vaardigheden in de verschillende teams. Dit zal het portfolioproces verder ondersteunen doordat met dit inzicht capaciteit efficiënter kan worden ingezet en richting de toekomst ook input biedt voor de verdere capaciteits- en personeelsplanning.

Eenzelfde problematiek zien we daarnaast ook in de levering van de functionaliteit.

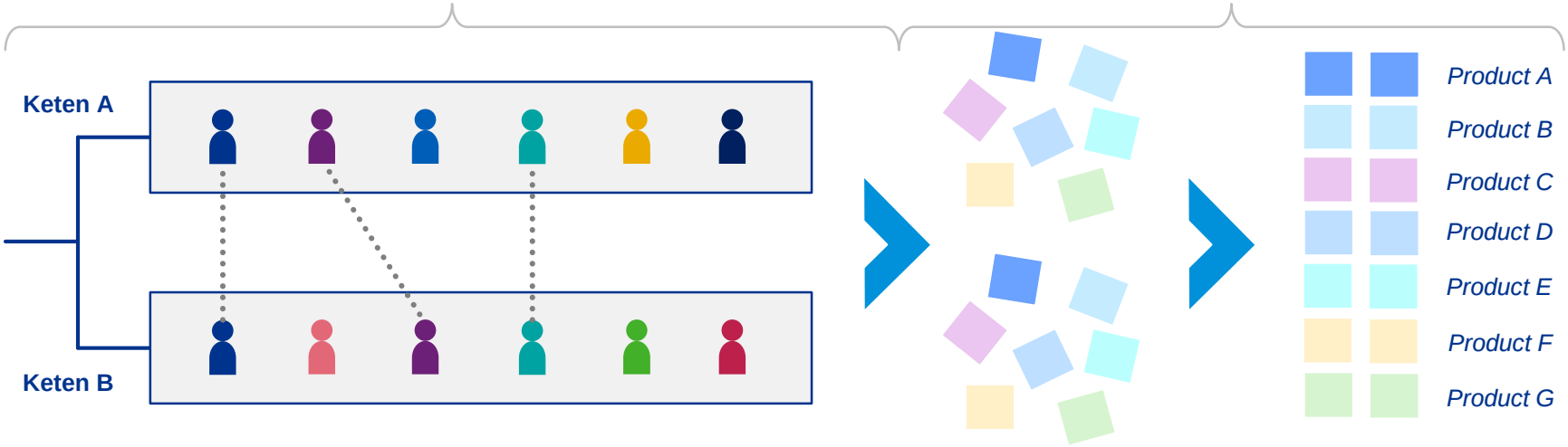
Waar de capaciteit beperkt is in het ontwikkelstadium is het ook van belang dat bij levering de juiste componenten op het juiste moment beschikbaar komen en kunnen worden geïntegreerd tot het gewenste product.

Hiermee is er op minimaal twee punten in het portfolioproces sprake van raakvlakkenproblematiek. Door dit verder inzichtelijk te maken, wordt het ook mogelijk hierop te sturen. Producten welke impact hebben op veel gebruikers, kunnen daardoor bijvoorbeeld een hoge prioriteit krijgen, waarmee het van belang is om niet alleen in de capaciteitsvraag aan de voorkant hier rekening mee te houden, maar ook aan de achterkant de levering van dit product voorrang te geven waar toepasselijk.

Belangrijk hierbij is om naast IV-capaciteit ook de benodigde en beschikbare capaciteit van de business mee te nemen in de analyse voor zowel ontwikkeling als levering.

Raakvlak in ontwikkeling

Raakvlak in levering



Ketens leveren functionaliteit door middel van resources met verschillende competenties (kleurindicatie = competentie)

Functionaliteit wordt geïntegreerd tot een product, gereed voor ingebruikname

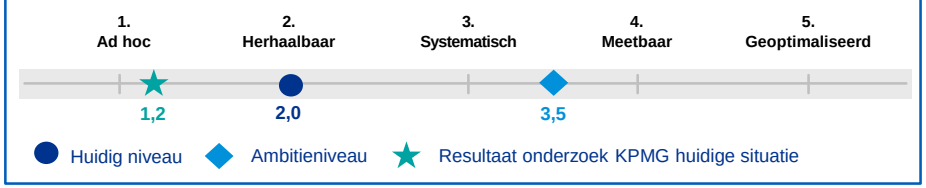
© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

4. Batenmanagement

Beschrijving

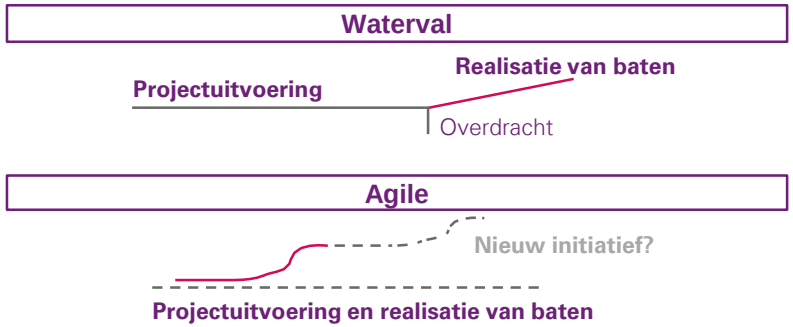
Het doel van Batenmanagement is het bieden van een structuur voor het vaststellen van de beoogde baten van het portfolio en het sturen op de realisatie hiervan. Cruciaal is dat de beoogde baten aansluiten op de vanuit de business gestelde doelen.

Assessment



Observaties en bevindingen

- Batenmanagement wordt in het assessment beoordeeld met een 2,0 en laat hiermee kenmerken zien van een volwassenheid die dicht bij niveau 2 – Herhaalbaar ligt. Dit niveau betekent dat voor een aantal werkpakketten weliswaar baten zijn benoemd, maar dat het monitoren van en sturen op de baten vanuit een portfolioperspectief nog ontbreekt.
- Waar batenmanagement in de opzet van het huidige portfolioproces wel is meegenomen, blijkt dit in de praktijk niet binnen de sturing van het portfolioproces te worden uitgevoerd. Werkpakketten binnen het portfolio zijn gereed wanneer deze klaar zijn voor ingebruikname. De koppeling naar batenrealisatie is daardoor lastiger te maken, aangezien dit proces pas start na de overdracht en daarmee buiten het huidige proces van portfoliosturing, -beheer en -monitoring valt. Zie ook figuur waterval vs. agile.
- Het is ‘good practice’ dat werkpakketten voorzien zijn van een globale businesscase met hierin de te realiseren baten. Het bestaan van deze businesscase is dan ook een van de intakecriteria om op de ‘bruto’-portfoliolijst per keten te komen. Batenmanagement wordt momenteel erkend als belangrijk onderdeel en een onderdeel waar verbetering noodzakelijk wordt geacht. In de praktijk is hier nog sprake van te weinig sturing op portfolioniveau.
- Conform ‘good practice’ hanteert de Belastingdienst de aanpak dat het realiseren van baten een lijnactiviteit betreft. Het ontbreken van batenmanagement heeft als consequentie dat er op dit moment geen indicatoren (gerelateerd aan de baten) zichtbaar zijn in de afstemming en voortgang van het portfolio. Vanuit portfoliomanagement wordt voornamelijk de voortgang bewaakt rondom bestede uren en budget en ontbreekt het aan inzicht in het daadwerkelijk gerealiseerde product en/of functionaliteit(en) of de zichtbare planning van baten als onderdeel van portfoliomanagement en de afwegingen die in dit kader worden gemaakt.
- De betrokkenheid van de lijnorganisatie in het behalen en realiseren van batenmanagement is momenteel nog beperkt aanwezig en behoeft aandacht. Uit de interviews blijkt dat dit voor de lijnorganisatie een relatief ‘nieuwe’ rol is en dat zij ook verder in deze rol moet groeien. Voorheen werd het portfolio door IT gedreven en sinds de vernieuwde structuur is dit verschoven naar de business. Dit vereist de benodigde verandering in zowel werkwijze, aanpak als benodigde skills.



Figuur: Waterval vs. agile

Deze observaties resulteren in een volwassenheidsniveau van 1,2.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

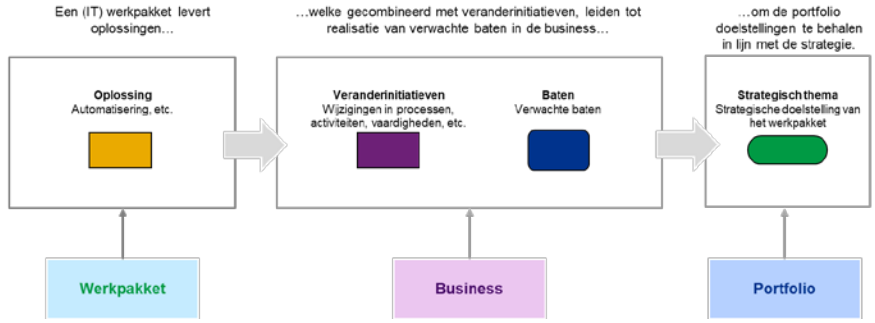
4. Batenmanagement

Aanbevelingen

Het gewenste ambitieniveau van de Belastingdienst rondom batenmanagement ligt tussen niveau 3 en 4. Dit betekent dat het definiëren en vaststellen van te realiseren baten een vast onderdeel is van het initiëren van werkpakketten. Hierbij vinden monitoring en sturing op de vastgestelde baten structureel plaats. Verantwoording voor de realisatie van baten is formeel belegd binnen de lijnorganisatie. Evaluaties worden uitgevoerd om de accuratesse van batenvoorspellingen te vergroten.

Om op dit niveau te komen volgen onderstaande aanbevelingen:

1. **Creëer op portfolioniveau inzicht in wat de (voortgang van de) te realiseren baten (is) zijn.** Organiseer een instrument dat batenrealisatie inzichtelijk maakt voor portfoliomanagement zodat dit meegenomen kan worden in prioritering. Begin bij het identificeren van baten, bepaal vervolgens de indicatoren en het instrument. Richt daarnaast monitoring in op deze batenindicatoren. Overweeg om het huidige voortgangsoverzicht aan te vullen met het inzicht in de geraamde en daadwerkelijk opgeleverde resultaten en/of functionaliteiten. Dit zal wellicht afwijkend worden ingericht voor de werkpakketten in de verschillende categorieën. Zo kan het zijn dat baten rondom werkpakketten in de categorie Jaaraanpassingen en Wetgeving niet per se met indicatoren over de lange termijn gemonitord zullen worden. Deze zijn mogelijk met de ingebruikname onmiddellijk gerealiseerd.
2. **Waar mogelijk, breng batenmanagement in lijn met een meer agile werkwijze.** Dit maakt dat batenrealisatie in hogere mate tijdens de uitvoering van het werkpakket al plaatsvindt. Daarbij is de link tussen het werkpakket, de veranderinitiatieven in de business, het portfolio en de strategie cruciaal. Door kortere iteraties en het opnemen van batenmanagement binnen het portfolioproces, wordt de business meer onderdeel van portfoliomanagement. Daarmee kan in grotere mate worden geborgd dat de oplossing in combinatie met het veranderinitiatief optimaal baten realiseert (zie figuur hiernaast).



Figuur: Veranderinitiatief optimale batenrealisatie

Toelichting op bovenstaande figuur

In Agile worden toegevoegde waarde en inspanning (story points) geschat op Feature-niveau door de product owners. Hierbij zijn tussentijdse oplevering en feedback van de geleverde functionaliteit en gerealiseerde waarden mogelijk. Batenrealisatie kan dus al eerder plaatsvinden dan bij een Waterval-aanpak. Overweeg hierbij het hanteren van De Lean Business Case volgens het SAFe-raamwerk.

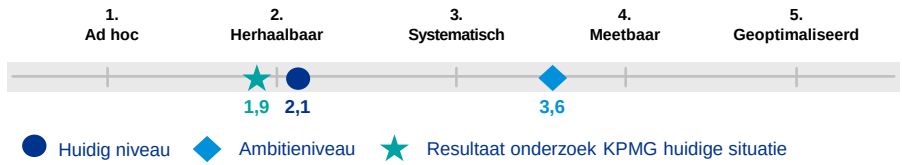
© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

5. Prestatiemanagement

Beschrijving

Het doel van Prestatiemanagement is het optimaliseren van de prestaties van een portfolio door het monitoren van de binnen het portfolio geleverde prestaties en bij te sturen op basis van vooraf gedefinieerde prestatie-indicatoren.

Assessment



Observaties en bevindingen

- De categorie Prestatiemanagement ontvangt een gemiddelde volwassenheidsscore in de self-assessment van 2,1. De Belastingdienst geeft hiermee aan dat er in het portfoliomanagement eisen gesteld zijn aan de door het portfolio en het PMO te leveren prestaties, maar meting hiervan vindt (nog) niet structureel plaats. Ook worden gerapporteerde prestaties nog niet getoetst op juistheid en volledigheid.
- In de vragenlijst scoort deze categorie relatief laag: de respondenten geven aan dat prestatiemanagement in het portfolio aandacht behoeft. Opvallend is dat de respondenten het erover eens zijn dat de Belastingdienst verkeert in ‘fire fighting mode’, dus dat zij enkel oplossingsgericht handelen in ‘crisis’-situaties in plaats van dat zij proactief sturen op de realisatie van het portfolio.
- Uit interviews blijkt dat voorafgaand aan een project er niet structureel prestatie-indicatoren (KPI’s) worden vastgesteld om resultaten van werkpakketten eenduidig te meten. Vanuit eerdere observaties (zie Capaciteitsmanagement) blijkt dat de Belastingdienst plant en monitort op mensen, maar dat alleen beoogde en bestede IV-dagen gemonitord worden en dat er beperkt gekeken wordt naar implicaties. Zo is het moeilijk te bepalen wanneer gewenste resultaten behaald zijn en om deze te vergelijken met beoogde resultaten. Daarnaast beperkt dit de mogelijkheid om te leren uit voorgaande ervaringen om zo nieuwe doelen vast te stellen.
- Op basis van interviews is geobserveerd dat er beperkt instrumenten beschikbaar zijn om, op basis van indicatoren in de huidige administratie, een verschuiving van werkpakket in de tijd te monitoren. Aan de hand van de raakvlakkenmatrix is dit slecht inzichtelijk en wordt dit derhalve op portfolioniveau slecht gecommuniceerd.
- Daaropvolgend behoeft het uitvoeren van retrospectieve analyses aandacht. De uitvoering hiervan kan de accuratesse van voorspellingen op het moment van investeren bepalen. Retrospectieve analyses worden op dit moment summier uitgevoerd, waardoor de Belastingdienst beperkt wordt in het formuleren van een prospectieve visie voor investeringen.
- Een beperkte set aan indicatoren voor werkpakketten is opgenomen in het Portfoliobestand 2019. Per keten worden daarnaast aanvullende criteria voor indicatoren gehanteerd. Het volwassenheidsniveau per keten dan wel de set aan aanvullende indicatoren verschilt echter, waardoor ketens moeilijk te vergelijken en te consolideren zijn. Daarnaast valt op dat een variatie in de wijze waarop werkpakketten worden uitgevoerd (veelal uitgedrukt in de agile aanpak) beperkt tot uitdrukking komt in de indicatoren per keten. De definiëring van indicatoren (vanuit een portfolioperspectief) zou zowel een meer agile als waterval-voortgangsproces moeten ondersteunen, waarbij met name aan de IV-kant goede voorbeelden te zien zijn. Voor meer inzicht in de mogelijke indicatoren, zie de uitwerking van het vlak Financieel Management.
- Om per werkpakket te borgen dat functionaliteit in voldoende mate wordt geleverd, is door de Belastingdienst het ‘minimum viable product’ (MVP)-concept geïntroduceerd. Hierbij is een duidelijke definitie evenals een consistente toepassing van cruciaal belang. Het MVP geeft de minimale ondergrens van functionaliteit die wordt opgeleverd weer, waar vervolgens gericht op moet worden gestuurd vanuit een ketenbenadering om consistente toepassing in het gehele portfolio te borgen.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

5. Prestatiemanagement

Observaties en bevindingen

- Uit gesprekken is naar voren gekomen dat de Belastingdienst met peers binnen de publieke sector overleg heeft ten aanzien van gebruikte prestatie-indicatoren en de opzet van portfoliomanagement. Deze worden echter beperkt praktisch toegepast.
- De vragenlijstresultaten en interviews tonen dat binnen portfoliomanagement de kwaliteitsbewaking van het proces en de ondersteuning zijn ingericht, maar beperkt eenduidig zijn uitgevoerd: dit verschilt per keten. Kwaliteitsbewaking vindt doorgaans plaats op drie niveaus: strategisch, operationeel en tactisch. Uit interviews blijkt dat men op deze niveaus niet altijd over de juiste informatie beschikt. Data is beschikbaar, maar een begeleidende tekst en uitleg hiervan ontbreken dikwijls. Hierdoor ontstaat onduidelijkheid op de verschillende niveaus en wordt kwaliteitsbewaking beperkt op dezelfde manier ingevuld in de praktijk.
- Uit interviews blijkt dat eigenaarschap van de portfolio-uitvoering bij iemand anders belegd is (ketenvoorzitter) dan het eigenaarschap voor batenrealisatie (lijndirectie). Om deze reden focust het belang van het portfolio vooral op project-KPI's (snelle afronding) en beperkt op de kwaliteit van realisatie.

Deze observaties resulteren in een volwassenheidsniveau van 1,9.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

5. Prestatiemanagement

Aanbevelingen

Het ambitieniveau is gesteld op 3,6 – *Meetbaar.* Opvallend is dat vooral de ketens Gegevens, FIOD, IT voor IV en Schenk- en Erfbelasting een zeer hoge mate van prestatiemanagement ambiëren (tussen 4 en 5).

De volgende aanbevelingen zijn geformuleerd zodat de Belastingdienst zijn ambitie van volwassenheid op het gebied van prestatiemanagement kan behalen. De mate van volwassenheid die de Belastingdienst ambieert houdt in dat er systematisch monitoring plaatsvindt van de geleverde prestaties door het portfolio en PMO, waarbij zo nodig tijdig bijstelling van indicatoren plaatsvindt.

1. **Vooraf opstellen van indicatoren op portfolioniveau.** Om monitoring op het behalen van beoogde resultaten te waarborgen, behoeft het stellen van prestatie-indicatoren (naast de financiële) aandacht. Met deze indicatoren kan men tussentijds en achteraf resultaten vergelijken.

   Zie de volgende slide voor aanvullende KPI's naast de financiële variabelen.

2. **Periodiek monitoren en rapporteren.** De cadans om te rapporteren moet omhoog, hierdoor ontstaat er rust en betrouwbaarheid.

3. **Transparante rapportages door middel van instrumenten.** Aanbevolen wordt om instrumenten consistent in te zetten om op basis van indicatoren de verschuiving van werkpakketten in de tijd inzichtelijk te maken over de ketens heen.

4. **Eenduidig beleggen van eigenaarschap.** Het behoeft aandacht om eigenaarschap eenduidig te beleggen om sturing op kwaliteit van realisatie mogelijk te maken.

5. **Hanteer een flexibele werkwijze.** Het is om het even of dit een agile, waterval of hybride werkwijze betreft; essentieel is dat deze werkwijze de doelen vanuit het portfolio ondersteunt over de ketens heen. Waar een consistentie werkwijze wordt gehanteerd, die nog enigszins flexibiliteit biedt in de consolidatie en rapportage in verhouding tot andere ketens/afdelingen, biedt dit de meeste waarde in prestatiemanagement en monitoring. Een flexibele werkwijze maakt afstemming over de ketens heen mogelijk en houdt rekening met eventuele veranderingen in de externe en interne omgeving.

6. **Volgen van een volledige cyclus voor het opstellen van een prospectief beeld.** Hierbij is het belangrijk om zowel vóór de uitvoering van een werkpakket na te denken over een realistische planning en beoogde resultaten als na de uitvoering een analyse te maken of deze planning realistisch was en de gewenste resultaten behaald zijn (retrospectief). Bovendien zal een evaluatie van de uitvoering van een werkpakket bijdragen aan het continu verbeteren en optimaliseren van de werkwijze.

7. **Inrichten van heldere informatiestromen.** Hierbij valt te denken aan het inrichten van informatiestromen over ketens en verschillende niveaus heen om kwaliteitsbewaking van het portfolio te borgen. Daarnaast is het essentieel dat gedeelde informatie te begrijpen is voor de doelgroep.

8. **Intensiever gebruik peer analyses uit de markt.** Om te groeien in het portfolioproces is het aan te raden om de manier waarop andere vergelijkbare organisaties portfoliomanagement uitvoeren nog meer in acht te nemen. Hierbij kan zowel gedacht worden aan door hen geleerde lessen als reeds geboekte successen om de eigen werkwijze te verrijken, maar ook voor een vergelijking en representativiteit van KPI's zoals functiepunten per ontwikkeltaal.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

5. Prestatiemanagement

Voorbeeld indicatoren voor (agile*) portfoliomanagement:

Niveau

KPI's

Portfolio Programmaraad/ Portfolioboard	• Productiviteit: % uren besteed vs. uren gebudgetteerd • Kosten: % kosten gerealiseerd vs. kosten gebudgetteerd • Voortgang: % gerealiseerde Epics (bijv. door gebruikmaking van o.a. storypoints, functiepunten of 'earned value')	• Kwaliteit: Gebruikerstevredenheid • Backlog omvang/ontwikkeling (% groei)	• Cycle time (doorlooptijd Epic tot daadwerkelijke realisatie) • Epic succescriteria • Aantal verstoringen/defecten in productie
Programma Product management team	• Programma velocity (trend): plan vs. realisatie • # features en enablers: gepland vs. geaccepteerd • # stories: gepland vs. actueel • Backlog omvang/ontwikkeling (% groei)	• Succesratio testen • Productkwaliteitsmetrieken • % tijd besteed aan 'Non Value Added Activities'	• % tijd besteed aan backlog verfijnen • Cycle time (doorlooptijd feature tot daadwerkelijke realisatie) • % vertrouwen behalen doelstellingen iteratie
Project / Scrumteam Product owner	• Team velocity (trend): plan vs. realisatie • # stories: gepland vs. actueel • % herstelwerk • Succesratio testen	• Productkwaliteitsmetrieken • % tijd besteed aan 'Non Value Added Activities' • % tijd besteed aan backlog verfijnen	• Beschikbaarheid team • Tevredenheid team

** Voor een overzicht van gebruikte (agile) terminologie, zie bijlage 5*

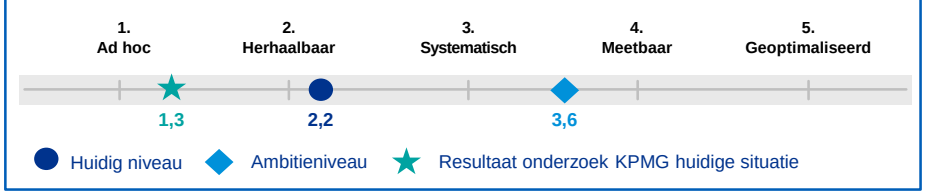
© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

6. Financieel Management

Beschrijving

Het doel van Financieel Management is het beheersen van de kosten van een portfolio door onder andere het inzichtelijk maken en beheersen van financiële stromen, het evalueren van de financiële impact van investeringen en het optimaliseren van de financiële opbrengst van het portfolio.

Assessment



Observaties en bevindingen

- Op het gebied van financieel management bevindt de Belastingdienst zich op basis van de self-assessment momenteel tussen volwassenheidsniveau 2 en 3 (2,2). Dit geeft aan dat er kaders en richtlijnen voor kostenramingen zijn opgesteld en dat er op portfolioniveau inzicht bestaat in de gebudgetteerde kosten voor programma's en projecten. Er is echter nog geen volledig inzicht in de daadwerkelijk gerealiseerde kosten op programma- en projectniveau.
- Binnen IV wordt per categorie het beschikbare budget op basis van functiepunten omgeslagen naar capaciteit (dagen). Deze beschikbare capaciteit wordt toegekend aan de verschillende ketens en vormt daarbij het (resource)kader op ketenniveau. Binnen de keten wordt deze capaciteit verder verdeeld over de verschillende programma's en projecten tijdens het proces van prioriteitstelling. Dit gebeurt op basis van de ramingen uit de businesscases die voor programma's en/of projecten dienen te worden opgesteld. Dit vindt plaats aan de hand van een vast format dat nog niet uniform wordt gebruikt. Uit gesprekken blijkt dat de (ervarings)cijfers die in deze businesscases worden gehanteerd niet altijd als even betrouwbaar en voorspelbaar worden geacht.
- Belangrijke input voor de onderbouwing van de verschillende portfoliocategorieën is niet (tijdig) beschikbaar. Zo is geen Meerjarig Onderhoudsplan aangetroffen, wat wel te verwachten is als onderbouwing voor categorie 1 Beheer en Onderhoud. Daarnaast zien we dat het jaarplanproces, het portfolioproces en de begrotings-/financieringscyclus niet synchroon met elkaar lopen, waardoor de Belastingdienst gedurende het jaar geconfronteerd wordt met onzekerheden en tegenvallers naar aanleiding van voortschrijdend inzicht voortkomend uit bijvoorbeeld een uitvoeringstoets. Door schaarste in beschikbare capaciteit dient telkens herprioritering van het portfolio plaats te vinden.
- Het IV-portfolio van de Belastingdienst kent verschillende financieringslijnen met zowel ongeoormerkte als geoormerkte financiering. Ter illustratie, categorie 3 en 4 worden vormgegeven door concrete plannen en roadmaps met bijbehorende geoormerkte budgetten. Deze verschillende financieringslijnen beperken de Belastingdienst in zijn speelruimte om tijdens de uitvoering van het portfolio in te kunnen springen op ad-hocverzoeken en/of wijzigingen. Bij herprioritering tussen de verschillende categorieën (bijvoorbeeld van Vernieuwing naar Jaaraanpassingen en Wetgeving) kan geoormerkte financiering ertoe leiden dat, ondanks dat er initieel voldoende capaciteit in de organisatie beschikbaar is, er geen juiste financiële dekking voor deze specifieke capaciteit is en projecten alsnog geen doorgang vinden.
- Beleids- en wetswijzingen zijn lastig voorspelbaar en kennen een sterk ad-hockarakter. De Belastingdienst maakt in zijn portfolio geen reservering voor mogelijk toekomstige wetswijzingen en/of -voorstellen. Een dergelijke reservering zorgt voor 'lucht' in het portfolio en maakt het opvangen van ad-hocverzoeken gemakkelijker, waardoor niet telkens herprioritering noodzakelijk is. Het spreekt voor zich dat ordelijke verantwoording ook hier op haar plaats is.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

6. Financieel Management

Observaties en bevindingen

- Voor het opvangen van onzekerheden wordt een marge van 10% gehanteerd. Dit percentage is laag in vergelijking met andere organisaties (30%). Bij een dergelijk laag onzekerheidspercentage, in combinatie met een agile gedreven portfolio-aanpak, verwachten we dat er tijdens de uitvoering naast op tijd en inzet (en kosten) met name op de voortgang op de te leveren resultaten wordt gestuurd. KPI's waarmee gestuurd kan worden op de output van ingezette capaciteit hebben wij niet aangetroffen. In het portfolio lijkt daarmee veel aandacht uit te gaan naar portfolio-intake en minder aandacht naar portfoliodelivery.
- Op programma- en projectniveau zijn zowel projectcontrollers als business-controllers vanuit de domeinen als ketens betrokken in de beoordeling van budgetten, financiële planningen en analyses van werkelijke kosten. Hiervoor worden standaardrapportages opgesteld.
- Op portfolioniveau wordt geen integrale standaardrapportage opgesteld. Wel zijn afzonderlijke rapportagestructuren opgetuigd voor Vernieuwing en Modernisering IV en is per dienstonderdeel een rapportage beschikbaar op hoofdlijnen via een dashboard op Sharepoint. Daarnaast is de Belastingdienst voornemens om C&F vanuit zijn controlrol een schriftelijke appreciatie ten behoeve van de besluitvormende momenten in het PR te laten verzorgen, die ook beschikbaar is voor HDFEZ. Deze appreciatie bevat ook de impact van bepaalde keuzes. Onduidelijk is of deze werkwijze is vastgesteld en geëffectueerd.

Deze observaties resulteren in een volwassenheidsniveau van 1,3.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

6. Financieel Management

Aanbevelingen

De ambitie van de Belastingdienst met betrekking tot financieel management is niveau 4. Om hier te komen bevelen wij het volgende aan:

1. Stimuleer handelingsruimte en flexibiliteit in het portfolio door middels portfoliomanagement sturing te geven aan de meerjaren-IV-opgave van de Belastingdienst in plaats van sturing door geoormerkte budgetten.
2. Het portfolioproces sluit qua timing niet aan op het reguliere jaar- en belastingplan- en begrotingsproces. Overweeg daarom om te komen tot meerjarige financiële kaders voor het opbouwen van benodigde capaciteit op basis van de meerjarenanalyse vanuit wetgeving en de continuïteitsrisico's. Reserveer daarbij ook een gedeelte van de beschikbare middelen binnen het portfolio voor het opvangen van ad-hocverzoeken en wijzigingen.
3. Anticipeer bij de portfolio-intakefase zo veel mogelijk (aan de voorkant) op onzekerheden:
   - Stel een meerjarig onderhoudsplan op als onderbouwing voor categorie 1.
   - Neem als Belastingdienst een actievere rol bij wet- en beleidsvoorbereiding waarbij aan de hand van de wetgevingskalender op hoofdlijnen een gevoel kan worden gecreëerd voor de impact van mogelijke aankomende wet- en beleidsaanpassingen en hier bij strategische keuzes rekening mee gehouden kan worden.
   - Houd op basis van ervaringscijfers (financiële) ruimte beschikbaar in het portfolio voor ad-hoc werkzaamheden en wacht niet totdat er een concreet wetsvoorstel en de uitvoeringstoets afgerond is.
   - Overweeg het verhogen van de onzekerheidsmarge van 10% naar 30%.
4. In het portfolio lijkt veel aandacht uit te gaan naar portfolio-intake en minder aandacht naar het sturen tijdens de portfoliodelivery. Integrale rapportages op portfolioniveau die, met het oog op de raakvlakkenproblematiek, recht doen aan het samenbrengen en integreren van de voortgang van de verschillende werkpakketten verdeeld over de verschillende ketens ontbreken.
5. Versterk daarom de monitoring tijdens de portfoliodeliveryfase, waardoor middelen en op te leveren resultaten inzichtelijk zijn ten behoeve van beheersing en sturing:
   - Richt controlemechanismen niet alleen in op programma- en projectniveau maar tevens op portfolioniveau.
   - Richt standaardrapportages in op zowel project-, programma- als portfolioniveau waarbij naast tijd en inzet (en kosten) met name ook op de voortgang op de te leveren resultaten wordt gestuurd. Formuleer daarvoor KPI's waarmee gestuurd kan worden op de output in relatie tot de ingezette capaciteit. Voorbeelden hiervan zijn:
     - productiviteit: % uren besteed t.o.v. uren gebudgetteerd;
     - kosten: % kosten gerealiseerd t.o.v. kosten gebudgetteerd;
     - voortgang: % gerealiseerde functionaliteit.

KPMG

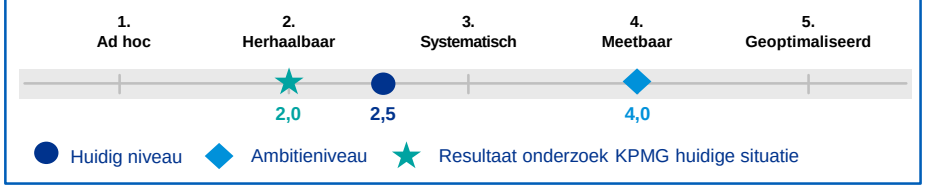
© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

7. Organisatie & Leiderschap

Beschrijving

Het doel van Organisatie & Leiderschap is het optimaal benutten van de ingerichte governancestructuren door sponsorship vanuit topmanagement, een optimale stijl van leidinggeven en een goede ondersteuning van het portfolio door het PMO. Hierdoor kan het portfolio optimaal worden beheerst.

Assessment



Observaties en bevindingen

- Organisatie & Leiderschap scoort met een 2,5 hoog in het self-assessment in vergelijking met de andere onderdelen. De Belastingdienst laat hiermee kenmerken zien van een volwassenheid die ligt tussen niveau 2 en 3. Deze score geeft uitging aan het vertrouwen dat er is in de globaal vastgelegde structuur en de positionering van leiderschapsrollen en directieleden. Hierbij moet in deze context wel worden aangegeven dat dit nog beperkt aanwezig is wat betreft de Driehoek.
- In 2017 is de Belastingdienst gestart met de nieuwe opzet van portfoliomanagement. Terwijl dit voorheen bij de IV-afdeling was belegd, is het nu belegd binnen de business. De Belastingdienst heeft voor de inrichting van portfoliomanagement gekozen voor een gelaagd model. De taken en verantwoordelijkheden per niveau zijn globaal vastgelegd in document '*20171019 Memo Portfoliomanagement*'. Dit document kan versterkt worden door o.a. een verdere verdieping aan te brengen in vastgestelde kaders, hoe omgegaan wordt met zowel de agile als watervalwerkwijze en het SMART formuleren van een prioriterings- en wegingskader.
- Momenteel is het portfolio van de Belastingdienst niet in balans. De nadruk van de werkzaamheden ligt voornamelijk op de categorie 'Beheer en Onderhoud', wat gerelateerd is aan 'run the business as usual'. Dit komt o.a. door de issues rondom capaciteitsmanagement en de hoeveelheid legacysystemen die de Belastingdienst in beheer heeft. Met portfoliomanagement worden als zodanig stappen gezet om de vraagarticulatie meerjarig inzichtelijk te maken, hierbinnen optimalisaties te verkennen en tot een steeds hardere meerjarenplanning te komen. Parallel daaraan is een meerjarenaanbod vertaald in capacitaire mogelijkheden, waarbij flexibiliteit van belang is.
- Waar de technische standaarden door de domeinarchitecten worden geborgd, is er een mogelijkheid om een zwaarder Portfolio Management Orgaan (PMO) in te richten dan nu het geval is ten behoeve van de procesborging. Naast meer consistentie in prioritering en levering, kan hier ook meer gestuurd worden op standaarden in rapportage en beheersing.
- Binnen de Belastingdienst genereert het PMO een aantal standaardrapporten voor de projecten en programma's binnen het portfolio en krijgt het meer een ondersteunende en coachende rol richting projecten. Op overkoepelend portfolioniveau zijn een aantal kaders en taken ingericht, maar er ligt momenteel. nog veel autonomie bij de ketens voor daadwerkelijke invulling hiervan. Uit de interviews is gebleken dat er vanuit de ketens behoefte is aan meer integraliteit en uniformiteit rondom de kaders, definities, templates en werkwijze binnen de ketens. Daarnaast dient er echter wel ruimte en flexibiliteit te zijn voor ketens om hier (indien nodig) van af te kunnen wijken.
- Op dit moment zijn meerdere 'ingrediënten' beschikbaar (bijv. toetsingskader, evaluatierapportage, etc.) bij de ketens. Hiervan kan gebruik worden gemaakt voor het hanteren van eenduidige en uniforme werkwijzen tussen ketens.
- Uit de interviews en de vragenlijst komt naar voren dat de lijnorganisatie steeds meer haar rol begint te pakken in plaats van zich te laten leiden door IV. Bestuurders en management zijn actief betrokken bij het portfoliomanagement en het verhelpen van issues. De medewerkers binnen het portfolioproces zijn gedreven en de wil om samen te werken is aanwezig. De gezamenlijke behoefte om verder te verbeteren is zichtbaar. Het bewustzijn is aanwezig dat de organisatie in een ontwikkelproces zit en dat er reeds stappen gezet zijn en dat er nieuwe stappen genomen moeten worden om te komen tot het gewenste ambitieniveau.

Deze observaties resulteren in een volwassenheidsniveau van 2,0.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

7. Organisatie & Leiderschap

Aanbevelingen

Het gewenste ambitieniveau ligt op niveau 4 – *Meetbaar*. Dit betekent dat het portfolio grip heeft op de samenstelling en aansturing van de programma's en projecten. Het hogere management erkent het belang van portfoliomanagement en is actief betrokken bij de sturing van het portfolio. De lijnorganisatie wordt verantwoordelijk gesteld voor het daadwerkelijk realiseren van de baten. Sturing op de prioritering en weging van de baten ligt bij de Driehoek. Deze moet borgen dat de juiste afwegingen worden gemaakt tussen continuïteit, beleid en uitvoering. De verdere inrichting en uitvoering liggen vervolgens bij opdrachtnemer.

Om op dit niveau te komen volgen onderstaande aanbevelingen:

1. **Versterk de integraliteit en uniformiteit van de werkwijze binnen de ketens.** Hiervoor kan het PMO ingezet worden als coördinerend instrument om te zorgen voor uniformiteit over het overkoepelende portfolioniveau. Richt duidelijke kaders, definities, templates en werkwijze binnen de ketens in. Hiervoor zijn reeds ingrediënten beschikbaar bij diverse ketens. Selecteer hierbij een aantal 'good practices' waarmee de ketens op uniforme wijze kunnen werken. Bied de mogelijkheid tot eigen invulling waar de ketens van elkaar verschillen en waar dit nodig is.
2. **Duidelijke en onderbouwde top-downbesluitvorming op basis van een genormaliseerd prioriterings- en wegingskader.** Op bestuurlijk niveau worden de belangrijke beslissingen met betrekking tot het portfolio genomen. Overweeg om deze beslissingen en prioritering plaats te laten vinden op basis van een genormaliseerd prioriterings- en wegingskader. Zorg ervoor dat op alle portfolioniveaus (strategisch, tactisch en operationeel) eenvoudig en centraal inzichtelijk is welke besluiten genomen zijn. Overweeg hierbij het inzetten van tooling die dit (visueel) kan weergeven op één centrale plek.
3. **Voortborduren op de huidige betrokkenheid en samenwerking en stabiliteit creëren voor de langere termijn.** De huidige betrokkenheid van medewerkers en management laat gedrevenheid zien en de wil om samen te werken is aanwezig. Bouw hierop voort door de verbeterstappen te zien als een kans om als gehele organisatie naar een hoger niveau te komen. Neem daarbij als organisatie de ruimte om dit ontwikkelproces te doorlopen voor de langere termijn. Creëer hierbij stabiliteit in de gekozen werkwijze en structuren voor het portfolioproces.

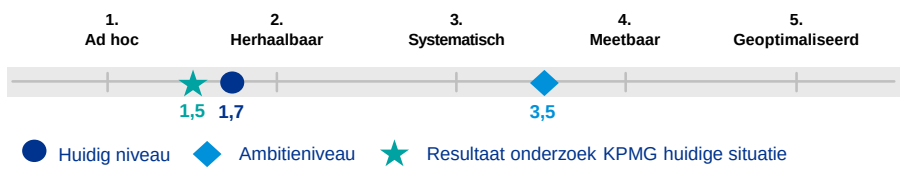
© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

8. Stakeholdermanagement & Communicatie

Beschrijving

Het doel van Stakeholdermanagement & Communicatie is het inzichtelijk maken van alle stakeholders en het op structurele wijze betrekken en betrokken houden van de stakeholders bij (de realisatie van) het portfolio om zodoende de baten van het portfolio zo efficiënt en effectief mogelijk te bereiken.

Assessment



Observaties en bevindingen

- Stakeholdermanagement & Communicatie wordt met een gemiddelde volwassenheid van 1,7 als laagst beoordeeld in het assessment in vergelijking met de andere onderdelen. De Belastingdienst laat hiermee kenmerken zien van een volwassenheid die ligt tussen *Ad hoc* en *Herhaalbaar*. Dit geeft aan dat Stakeholdermanagement & Communicatie weliswaar plaatsvindt, maar dat er nog geen vaste systematiek aanwezig is om alle stakeholders in kaart te brengen en dat sturing hierop beperkt plaatsvindt.
- Stakeholders zijn op strategisch niveau geïdentificeerd, maar de communicatie is niet verder geformaliseerd en gespecificeerd voor de verschillende ketens. Communicatie is per werkpakket ingericht, maar op portfolioniveau nog niet geïnstrumentaliseerd.
- De Belastingdienst heeft gekozen voor een evolutionaire benadering van portfoliomanagement en heeft ter ondersteuning van de communicatie met het kerndepartement een aantal wijzen uitgeprobeerd om deze communicatie vorm te geven. Een voorbeeld hiervan zijn de zonnewijzers. Dit is een eerste stap richting uniforme communicatie binnen het portfolioproces.
- Op portfolioniveau zijn kaders neergezet voor de communicatie door middel van vastgestelde overlegorganen en vastlegging hiervan. Besluiten rondom issues en prioritering zijn terug te lezen in verslagen van de overlegorganen, maar het ontbreekt aan een eenduidige manier van proactieve communicatie en terugkoppeling hierover richting de diverse niveaus binnen de organisatie.
- Communicatie concentreert zich op dit moment op uitingen rondom de spanning tussen vraag en aanbod, waarbij portfoliomanagement de manier is om dit beter op elkaar aan te laten sluiten. Met de verwachte groei in volwassenheid zal de behoefte aan communicatie rondom de portfolioprocessen toenemen. Het belang van bepaalde instrumenten, bijvoorbeeld een stakeholdermatrix, neemt daarmee ook toe.
- Uit de bestudeerde documentatie en de gevoerde gesprekken komt niet naar voren hoe de stakeholder CIO van het ministerie van Financiën wordt geïnformeerd, dan wel betrokken is bij het portfoliomanagementproces. Een rolbeschrijving en informatie-uitwisseling zouden wij wel verwachten in het kader van (het decentraal) ingerichte CIO-stelsel binnen het ministerie.

Deze observaties resulteren in een volwassenheidsniveau van 1,5.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

8. Stakeholdermanagement & Communicatie

Aanbevelingen

Het ambitieniveau is gericht op niveau 3 en 4. Dit betekent dat communicatie niet zozeer gericht is op informeren maar meer op het bewerkstellingen van de verandering. Eenduidig inzicht creëren op de diverse niveaus zal de integraliteit van het portfolio bevorderen.

1. **Identificeer en bepaal de benadering van de stakeholders.** Breng de interne en externe stakeholders op uniforme wijze in kaart. Maak een stakeholder mapping voor het bepalen van de raakvlakken van de ketens en portfolio's. Zorg dat de informatiebehoefte van iedere stakeholder en doelgroep is bepaald zodat een juiste benadering gekozen kan worden. Een stakeholder/doelgroep heeft bijvoorbeeld behoefte aan informatie omtrent gedragsverandering, andere werkwijze of functionaliteit, of wil op de hoogte gehouden worden. Houd er hierbij rekening mee dat de doelgroep-communicatie kan plaatsvinden over verschillende ketens richting gemeenschappelijke stakeholders.
2. **Ontwikkel een communicatiestrategie.** Zorg hierbij dat continu terug-koppeling plaatsvindt richting de diverse stakeholders rondom de strategische keuzes en beslissingen die worden genomen. De benadering van de stakeholders dient in lijn te zijn met de ontwikkelde communicatiestrategie en aanpak. Hierbij dient er onderscheid gemaakt te worden tussen een overkoepelende communicatiestrategie en een strategie per keten, portfolio en doelgroep. Bepaal de meest effectieve communicatiemiddelen voor de doelgroepen en communiceer op een uniforme wijze zodat informatie-overload voorkomen wordt. Overweeg hierbij om inzichten en beslissingen eenduidig te centraliseren (bijvoorbeeld met tooling) en haal continu feedback op ter optimalisatie van communicatie.

   Voor de verdere uitwerking van de samenhang met de strategische doelstellingen verwijzen wij graag naar de uitwerking van Alignment.

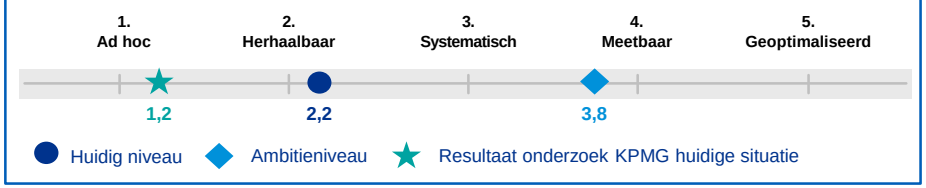
© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

9. Risicomanagement

Beschrijving

Het doel van Risicomanagement is het beheersen van de risico's van een portfolio door het inzichtelijk maken van mogelijke (inherente) risico's voor het portfolio en het beheersen van deze risico's door het treffen van mitigerende maatregelen.

Assessment



Observaties en bevindingen

- Risicomanagement wordt in de self-assessment beoordeeld met een 2,2. Dit duidt erop dat risico- managementprocessen zijn ingericht op programma- en projectniveau en dat er risk logs worden bijgehouden. Doordat de identificatie en inschatting van risico's nog niet gestructureerd plaatsvinden, levert eventuele aggregatie op portfolioniveau onvoldoende informatie om te kunnen sturen op risico's. Daarnaast kan de werking niet worden vastgesteld in die zin dat het proces niet consistent wordt uitgevoerd waardoor niet kan worden gesteld dat het over de gehele breedte te allen tijde volledig en juist wordt uitgevoerd. Bij de Belastingdienst zien we dit verder terug in beperkte classificatie, waardoor aggregatie en risicosturing niet mogelijk zijn. Geadministreerde en geanalyseerde risicoweging is weinig expliciet, noch navolgbaar.
- Hier wordt door de Belastingdienst invulling aan gegeven met de opzet van tien bouwstenen met als doel integraal risicomanagement in te richten (Bouwsteen Risicomanagement, juni 2019). Dit wordt verder ondersteund door het *Handboek Risicomanagement IV-keten* dat door het ministerie van Financiën beschikbaar is gesteld. Invulling van deze bouwstenen staat aan de vooravond van de invoering van een concreet risicobeleid. Dit laatste is wel aanwezig, maar het bestaan wordt niet erkend door velen.
- De risk appetite – het risiconiveau dat de organisatie bereid is te nemen om de strategische doelstellingen te halen – is niet duidelijk gedocumenteerd en gecommuniceerd. Hiermee bestaat het risico dat dit verschillend wordt geïnterpreteerd binnen de verschillende ketens en door verschillende individuen.
- Uit het assessment valt verder op te maken dat er op project-/programmaniveau risicomanagement is ingericht, in lijn met de documentatie die stelt dat dit een integraal onderdeel is van het projectplan. Echter, het beeld wordt onvoldoende ondersteund dat dit in de uitvoering van risicomanagement in voldoende mate is geborgd.
- Opvallend is dat, hoewel het beeld bestaat dat een risk log wel wordt bijgehouden, er een lager vertrouwen is in het periodiek rapporteren van de risico's.
- Dit komt ook terug in de beoordeling van risicomanagement op portfolioniveau. Er wordt niet onderschreven dat risico's adequaat naar portfolioniveau worden vertaald, waardoor risico's voor het portfolio als geheel mogelijk niet juist en volledig worden gelogd en gemonitord.
- Dit wordt verder bemoeilijkt doordat eigenaarschap van de risico's nog onvoldoende (duidelijk) is belegd. Hiermee zijn ook escalatiepaden niet optimaal ingericht.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

9. Risicomanagement

Observaties en bevindingen

- Opvallend is dat de laagste score op de vragen rondom risicomanagement is gegeven op de vraag '*Onafhankelijke quality assurance-functionarissen beoordelen de onderkende risico's op programma- en projectniveau en de gedefinieerde maatregelen voor het mitigeren van die risico's*'. Hier ligt dan ook een mogelijkheid voor verbetering.
- De beantwoording van de stelling '*Het komt regelmatig voor dat projecten stagneren of vertragen als gevolg van onvoldoende managen van risico's*' bevestigt het beeld dat ontstaat op basis van de overige vragen. Deze vraag is namelijk het vaakst met 'eens' beantwoord binnen de categorie Risico-management.

Bovenstaande bevindingen zijn in lijn met de bevindingen van de ADR, waar zij aangeven dat risicomanagement op dit moment nog versnipperd is ingericht en te weinig rekening houdt met 'totaalrisico's'. Dit vertaalt de ADR naar risico voor de gehele Belastingdienst, maar uiteraard is dit ook te koppelen aan risico's voor het volledige portfolio. Risicomanagement wordt op dit moment verder geïmplementeerd binnen de Belastingdienst (ADR – rapportage '*Onderzoek naar de aansturing van en toezicht op de Belastingdienst door het Kerndepartement*').

Deze observaties resulteren in een volwassenheidsniveau van 1,2.

Aanbevelingen

Het gewenste ambitieniveau van de Belastingdienst rondom risicomanagement ligt op 3,8. Dit betekent dat de Belastingdienst ambieert om de risico's die samenhangen met de werkpakketten te managen op portfolioniveau, waarbij een koppeling kan worden gemaakt met het risicobeleid dat binnen de organisatie wordt gehanteerd. Onafhankelijke quality assurance-functionarissen beoordelen daarbij periodiek de risico-inschatting en de gedefinieerde maatregelen voor het mitigeren van die risico's.

Aanbevelingen

- Vanuit het deelprogramma Risicomanagement wordt dit proces vormgegeven door middel van tien bouwstenen. Hier dient een duidelijke link te worden gelegd naar portfoliomanagement, zodat de inrichting en communicatie rondom dit proces in lijn zijn met het portfolioproces. Hierbij dient in ieder geval aandacht te worden besteed aan de volgende punten:
  - proces van risicomanagement binnen de Belastingdienst en toepassing hiervan binnen het portfolio;
  - eigenaarschap van de risico's, waarbij onderscheid dient te worden gemaakt tussen de eigenaar in de keten en de eigenaar in het primaire proces;
  - classificering van de risico's, zowel organisatiebreed als binnen het portfolio. Hierbij gaat het dus om de identificatie, beoordeling en het adresseren van zowel organisatierisico's (financieel, reputatie, markt, etc.) als portfoliorisico's (tijd, geld, scope, afhankelijkheden, staffing, etc.);
  - meenemen van risicomanagement in de prioritering van het portfolio, waarbij zowel risico's als afhankelijkheden als variabele worden meegenomen in de wegingscriteria;
  - vastlegging en monitoring van de risico's, waarbij ze tijdig, juist en volledig worden geïdentificeerd, geadresseerd en waar nodig geëscaleerd. Dit dient dan ook plaats te vinden voordat de risico's worden omgezet in issues;
  - eenduidige en transparante rapportage van de risico's, zowel binnen als buiten de Belastingdienst. Hier dient ook het cultuuraspect meegenomen te worden, waar openheid met betrekking tot de daadwerkelijke status van het portfolio cruciaal is.
- In navolging van het voorgaande punt, ook het in lijn brengen van het risicomanagementproces met informatiebehoefte (ketens, CPB, PR en Driehoek) zodat ook op risicovlak de juiste informatie kan worden gerapporteerd en adequaat geadresseerd.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

KPMG

Bijlage 2

Volwassenheid per keten

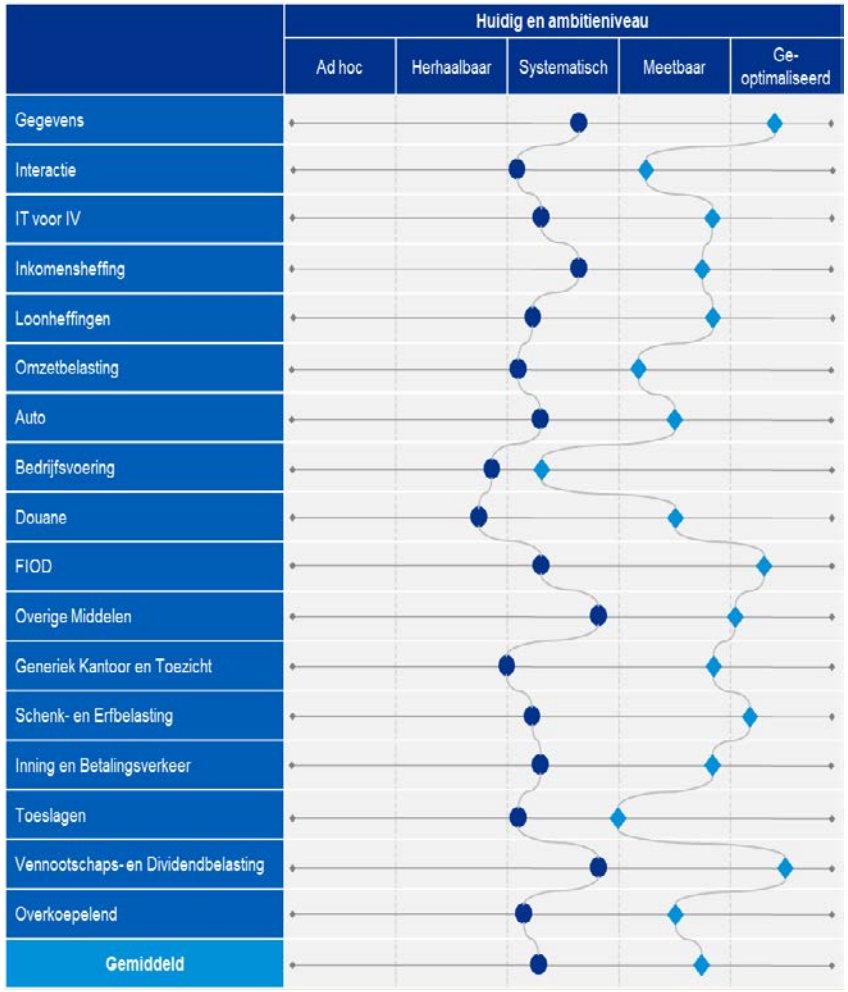
Introductie

Om een detailanalyse van het portfoliomanagement uit te voeren op ketenniveau is een getrapte aanpak gehanteerd. Hierbij is, als onderdeel van een self-assessment, een online vragenlijst uitgestuurd naar circa negentig respondenten waarvan circa 53% retour is ontvangen. In het self-assessment is het volwassenheidsniveau uitgevraagd voor zowel de huidige situatie als het toekomstige ambitieniveau. Het algemene volwassenheidsniveau van de Belastingdienst en het niveau per keten zijn bepaald voor alle negen categorieën van het KPMG Portfolio Management Raamwerk.

Van de respondenten die de vragenlijst hebben ingevuld zijn acht respondenten geïdentificeerd die niet voor één keten specifiek werkzaam zijn. De antwoorden van deze respondenten zijn ten behoeve van analysedoeleinden geclusterd in de categorie Overkoepelend.

In de figuur rechts zijn de resultaten weergegeven van het self-assessment dat is ingevuld door deelnemers vanuit de Belastingdienst. Vanuit hun perspectief bevindt de organisatie zich op dit moment op volwassenheidsniveau 2,3, tussen ‘Herhaalbaar’ en ‘Systematisch’. Het ambitieniveau ligt een stuk hoger, namelijk op 3,7, tussen ‘Systematisch’ en ‘Meetbaar’. Om deze ambitie ook op lange termijn te realiseren, zullen de komende jaren een aantal stappen moeten worden ondernomen, zoals ook uitgewerkt in de roadmap. De resultaten vanuit het assessment zijn samengevoegd met de interviews en de documentatiestudie, waardoor een integraal oordeel kan worden gevormd over het portfoliomanagementproces bij de Belastingdienst. Het huidige volwassenheidsniveau van portfoliomanagement binnen de Belastingdienst wordt op basis van het onderzoek beoordeeld op 2 ‘Herhaalbaar’. Hieruit blijkt dat de inschatting van het huidige volwassenheidsniveau, op basis van de resultaten van het assessment, iets hoger ligt dan het niveau dat wordt ondersteund door de interviews en bestudeerde documentatie. Dit heeft met name betrekking op de (beperkte) aanwezigheid van instrumentaria en batenmanagement.

In deze sectie van het rapport is eerst een overzicht opgenomen van alle ketens en het huidige en ambitieniveau per keten zoals volgt uit de resultaten van het self-assessment. Het eerste onderdeel betreft deep dive ketens gevolgd door de overige ketens. Let wel: de scores geven weer hoe portfoliomanagement door de keten wordt ervaren. De scores geven niet weer of een keten feitelijk op een bepaald niveau acteert en zijn daarmee geen waardeoordeel voor portfoliomanagement op ketenniveau. Aan de hand van observaties uit documentatie en interviews wordt vervolgens ingegaan op de resultaten per categorie van het raamwerk.

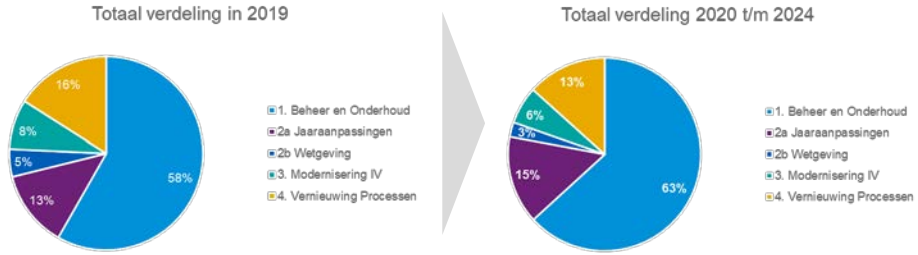


© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

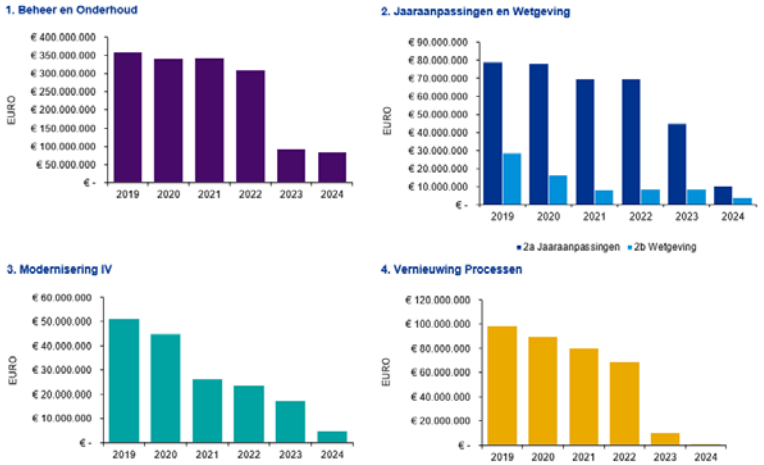
Inzichten op basis van de beschikbare financiële cijfers

Analyse van het portfoliobestand (met peildatum 04-06-2019) toont aan dat percentueel, zowel op korte als op lange termijn, meer dan de helft van het budget gereserveerd is voor de categorie Beheer en Onderhoud. Daarna volgen, in volgorde van omvang, de categorieën Vernieuwing, Jaaraanpassingen, Modernisering IV en Wetgeving. Hierbij moet worden opgemerkt dat de planningshorizon van het huidige portfoliobestand zes kwartalen betreft en de vraagarticulatie op (middel)lange termijn zich nog niet volledig in dit bestand heeft vertaald en dat daardoor niet de conclusie getrokken kan worden dat de vraag op lange termijn daadwerkelijk afneemt.

Verdeling over de vier categorieën 2019 vs. 2020 t/m 2024



Trend van de geschatte vraag voor de periode 2019 t/m 2024



Totaalinvesteringen per keten van 2019 t/m 2024

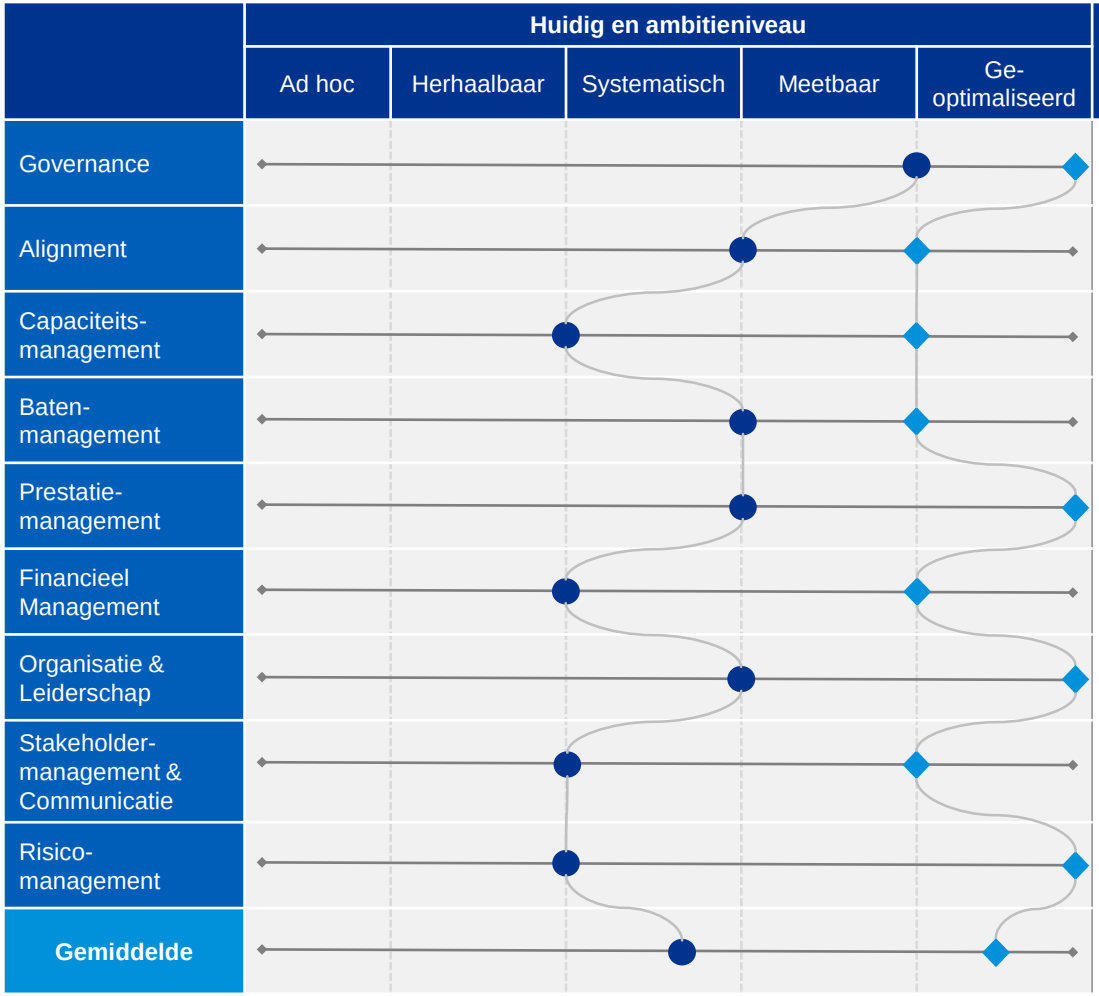
- IT voor IV
- Generiek Kantoor en Toezicht
- Inning en Betalingsverkeer
- Toeslagen
- Interactie
- Gegevens
- Inkomensheffing
- Douane
- Schenk- en Erfbelasting
- Vennootschapsbelasting en dividendbelasting
- Bedrijfsvoering
- Overige middelen
- Omzetbelasting
- Autoheffingen
- Loonheffingen
- FIOD

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

KPMG

2.1 Deep dive ketens

Analyse volwassenheidsniveau per keten: Gegevens



Observaties

De keten Gegevens scoort boven modaal op het huidige niveau en boven modaal qua ambitieniveau ten opzichte van de overige ketens.

- Opvallend is dat deze keten voor de meeste categorieën een geoptimaliseerd ambitieniveau beoogt. Voornamelijk de categorieën Governance, Prestatiemanagement, Organisatie & Leiderschap en Risicomanagement springen erboven uit. Deze keten ambieert hiermee, naast de keten Vennootschaps- en Dividendbelasting, voor veel categorieën het hoogste niveau. Hierbij kan worden overwogen of dit niveau ook noodzakelijk is, waardoor het op korte termijn het meest waardevol kan zijn om de verschillende vlakken minimaal naar het niveau 'Systematisch' te brengen en waar mogelijk de eerste stappen richting 'Meetbaar' te zetten.
- De grootste stap tussen huidig en ambitieniveau is te maken voor de categorie Risicomanagement; het verdient dan ook de aanbeveling op dit vlak de eerste aandachtspunten te adresseren. Een illustratie hiervan is de behoefte aan het realiseren van een volgende groeistap door risico's niet alleen op project-/programma-niveau, maar ook op portfolioniveau – zoals vertragingen en impact op afhankelijkheden – op een gestructureerde wijze te beheersen.
- Verbeterpotentieel ligt ook in de manier van rapporteren, wat terug te zien is in het ambitieniveau voor Prestatiemanagement. Men geeft aan minder afhankelijk te willen zijn van standaard-rapportages, maar heeft wel behoefte aan een functionerende rapportagelijn tussen Scrum Masters en Product Owners.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

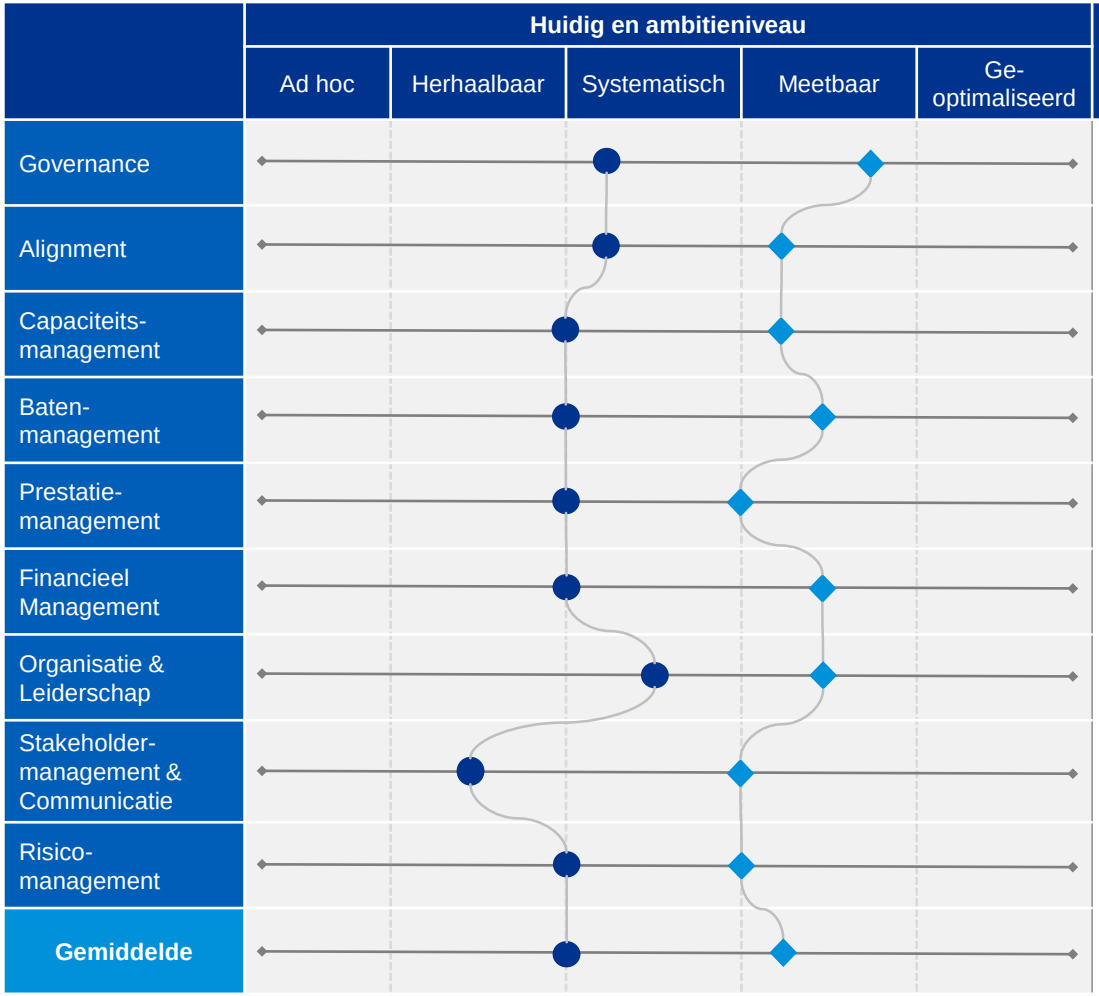
Observaties keten Gegevens

Observaties

- De keten Gegevens beschikt over een conceptdomeinarchitectuur inclusief missie en visie opgesteld waarbij rekening is gehouden met de applicaties, het dashboard reguliere applicaties, de koppelvlakken met andere domeinen en de architectuur CoE Gegevensontsluiting. Uit de documentatiestudie blijkt dat de keten momenteel 50% van de domeinarchitectuur heeft verwerkt in het meerjarig portfolio (A.2.6 Bijlage Synchronisatie DA en portfolio). (Zie aanbeveling **1 categorie Alignment**.)
- Verder heeft het portfolioteam de vraag in beeld gebracht door een begroting van de kosten te maken aan de hand van de Weighted Shortest Job First (WSJF)-methode. Dit is een methode die vaak als best practice wordt gehanteerd bij prioriteringsvraagstukken. De methode neemt een aantal wegingscriteria in acht, waarbij echter nog steeds voorrang wordt gegeven aan continuïteit. Hierdoor wordt de WSJF-methode slechts als secundaire prioritering gehanteerd. De prioriteit wordt daarnaast bepaald op de ketentafel, waarbij er in beperkte mate rekening wordt gehouden met de prioriteiten van de andere ketens. (Zie aanbeveling **2 categorie Alignment**.)
- Uit de documentatiestudie blijkt dat de keten onvoldoende capaciteit beschikbaar heeft voor het moderniseren van de IV. Reden hiervoor is dat enerzijds de vraag binnen de keten hoog is en anderzijds veel ketens afhankelijk zijn van de generieke keten Gegevens (A.1 Bijlage 1 Onzekere leveringen prioriteringskader 2019). (Zie aanbeveling **6 categorie Capaciteits-management**.)
- Uit de interviews blijkt ook dat de werkzaamheden worden gepland, terwijl hierbij onvoldoende rekening wordt gehouden met de beschikbare capaciteit. Indien de keten onvoldoende capaciteit heeft voor uitvoering, wordt er op dit moment geschoven met werkpakketten tussen ketens onderling. Daarnaast wordt er beperkt gekeken naar specifiek benodigde vaardigheden om het werkpakket door een optimaal team uit te laten voeren. De realisatie van de beoogde planning is hierdoor onzeker. (Zie aanbeveling **2, 3 en 6 categorie Capaciteitsmanagement**.)
- De huidige portfolio-organisatie, waarbij een iteratieve manier van werken wordt geambieerd, is beperkt vertaald naar de praktijk. Er wordt gewerkt met vaste resourcekaders waarbij de focus ligt op het stellen van de prioriteiten in plaats van de meest efficiënte inzet van resources, waardoor mogelijke efficiëntievoordelen niet worden behaald. (Zie aanbeveling **4 categorie Capaciteitsmanagement**.)
- Voor Prestatiemanagement heeft de keten kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) opgesteld voor het rapporteren van de prestatie. Men maakt gebruik van Epic Progress reporting volgens een Agile 'Way of Working' voor het portfolioproces. Door het gebruik van Epic Progress reporting kan een keten inzicht krijgen in de voortgang van werkpakketten binnen de keten. Echter, er wordt beperkt gemonitord en er ontbreekt ketenbrede informatie omdat niet elke keten hiervan gebruikmaakt. Hierdoor heeft de keten onvoldoende zicht op de werkpakket-voortgang. (Zie aanbeveling **4 categorie Prestatie Management**.)
- Deze keten heeft, naast de ketentafel, een eigen ketenportfolioboard georganiseerd, waarbij geen andere ketens aanwezig zijn. De portfolioboard is gefocust op de rollen en verantwoordelijkheden, bestaande uit de business en IV, van de keten Gegevens specifiek. Door middel van deze portfolioboard wordt er afgeweken van de organisatiebrede structuur voor het realiseren van uniformiteit. Een afweging moet worden gemaakt of deze structuur in de governance van de portfolio-organisatie opgenomen moet worden of dat dit onwenselijk is. Hiervoor is nader onderzoek nodig naar de rol en activiteiten van dit orgaan. (Zie aanbeveling **1 categorie Organisatie & Leiderschap**.)

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Analyse volwassenheidsniveau per keten: Interactie



Observaties

De keten Interactie scoort onder modaal op het huidige niveau en het ambitieniveau ten opzichte van de overige ketens.

- De resultaten tonen aan dat de keten Interactie op het gebied van Governance, Batenmanagement, Financieel Management en Stakeholdermanagement & Communicatie de meeste stappen wil zetten om het geambieerde volwassenheidsniveau te bereiken.
- Het ambitieniveau voor de categorie Stakeholdermanagement & Communicatie toont groot verbeterpotentieel. Dit vlak scoort relatief laag met een niveau rond ‘Herhaalbaar’. Een illustratie hiervan is de behoefte aan meer informatie en rapportages naar verschillende stakeholders. In de documentstudie en de interviews is dit niveau bij meerdere ketens geconstateerd, waarmee de score die door de keten Interactie wordt gegeven voor meerdere ketens wordt ondersteund.
- Opmerkelijk is het ambitieniveau voor de categorie Governance welke in deze keten wordt gezien als een van de belangrijkere vlakken met verbeterpotentieel. Het ambitieniveau ligt echter lager dan het gemiddelde gewenste ambitieniveau van alle ketens.
- Hoewel Batenmanagement door deze keten tussen en ‘Herhaalbaar’ en ‘Systematisch’ wordt ingeschat, blijkt uit de documentatiestudie en de interviews dat dit proces zeer beperkt in opzet aanwezig is.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

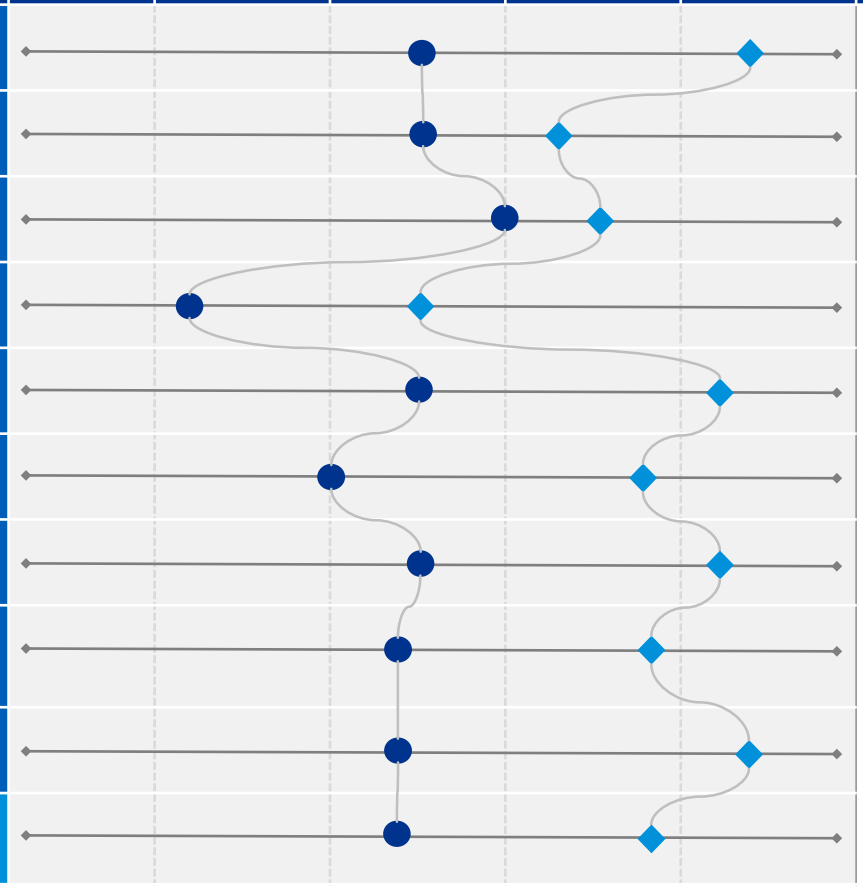
Observaties keten Interactie

Observaties

- De domeinarchitectuur voor de keten Interactie is nog niet volledig uitgewerkt en akkoord bevonden. De verwachting is dat de Concern Architectuur Board (CAB) de domeinarchitectuur in oktober beoordeelt. Hiervan is nog onbekend in welke mate de transitieparagraaf gesynchroniseerd zal zijn met het meerjarig portfolio (A.2.6 Bijlage Synchronisatie DA en portfolio). Om deze reden is het onduidelijk of de werkpakketten die uitgevoerd worden in lijn zijn met de visie vanuit de business in de huidige situatie. (Zie aanbeveling **1 categorie Alignment**.)
- De prioritering van het portfolio is beperkt tot categorie-indeling. Andere criteria, zoals baten en risico's, worden hierdoor in beperkte mate meegenomen voor het evalueren en bepalen van de prioritering van werkpakketten. De wegingsfactoren voor prioritering zijn dan ook beperkt en niet uniform ten opzichte van andere ketens. (Zie aanbeveling **2 en 3 categorie Alignment**.)
- Op dit moment is inzicht in de huidige situatie met de voortgang en gerealiseerde uren beperkt. Er is geen eenduidige structuur voor de urenregistratie zodat de prestatie gemanaged kan worden. De keten heeft plannen opgesteld voor het registreren van de uren op werkpakketcodes vanaf 1 juli 2019. (Zie aanbeveling **2 categorie Prestatiemanagement**.)
- Verder blijkt uit de interviews ook dat er geen template voor voortgangs-rapportages en risico's is gedefinieerd en de communicatie van de rapportage. Hierdoor is er geen integraal overzicht van bijvoorbeeld de 6Q-planning van het portfolio over ketens heen. (Zie aanbeveling **1 categorie Prestatie-management**.)
- Net als de keten Gegevens blijkt uit de documentatiestudie dat de keten Interactie onvoldoende capaciteit beschikbaar heeft voor het moderniseren van de IV. Reden hiervoor is dat enerzijds de vraag binnen de keten hoog is en anderzijds veel ketens afhankelijk zijn van de generieke keten Interactie (A.1 Bijlage 1 Onzekere leveringen prioriteringskader 2019). (Zie aanbeveling **6 categorie Capaciteitsmanagement**.)
- De keten Interactie ervaart onzekerheid wat betreft mogelijkheden voor capaciteitsinzet, bijvoorbeeld omtrent de keuzeregeling EBV. De impact van deze keuzeregeling is nog niet uitgewerkt, waardoor benodigde capaciteitsinzet nog niet is geconcretiseerd (A.1 Bijlage 1 Onzekere leveringen prioriteringskader 2019). (Zie aanbeveling **4 categorie Capaciteitsmanagement**.)
- Het proces rondom Batenmanagement is nog niet adequaat ingericht. Uit de interviews blijkt dat het onzeker is of de business hierop voldoende is voorbereid. Binnen het brede portfoliomanagement worden er businesscases gehanteerd. Echter, de toepassing van businesscases blijkt nog beperkt te zijn bij deze keten. (Zie aanbeveling **1 categorie Batenmanagement**.)
- Uit de interviews blijkt dat het formuleren van de vraag vanuit de business aandacht behoeft. De vraagstelling is niet helder bepaald, waardoor deze vraag bij de uitvoerende partijen niet direct kan worden uitgevoerd en additionele werkzaamheden vereist zijn. Er is geen uniforme werkwijze gedefinieerd waarbij criteria zijn vastgesteld voor het definiëren van de vraag. (Zie aanbeveling **1 categorie Organisatie & Leiderschap**.)
- Met de introductie van portfoliomanagement wordt door deze keten de mate waarin raakvlakken en afhankelijkheden bestaan en worden besproken als een winst bestempeld.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Analyse volwassenheidsniveau per keten: IT voor IV



Observaties

De keten IT voor IV scoort modaal op het huidige niveau en het ambitieniveau ten opzichte van de overige ketens.

- Opvallend is het, in vergelijking met andere ketens, geringe verschil tussen het huidige en ambitieniveau in de categorie Alignment. Daarnaast stelt deze keten het laagste ambitieniveau in de categorie Alignment ten opzichte van de andere categorieën en legt daarmee de prioriteit dus niet bij dit vlak.
- De score voor de categorie Capaciteitsmanagement is opmerkelijk, gezien de relatief hoge inschatting van het huidige niveau en het beperkte verschil met het ambitieniveau. Respondenten geven aan dat capaciteitsmanagement voor een planningshorizon van één à anderhalf jaar is ingericht. Het verbeterpotentieel wordt geduid als de groei naar capaciteitsmanagement vanuit een meerjaren-perspectief.
- Daarnaast hebben de categorieën Governance, Financieel Management, Organisatie & Leiderschap, Prestatiemanagement en Risicomanagement relatief veel aandacht nodig ten opzichte van de andere categorieën om te groeien naar het gewenste ambitie-niveau. Wel moet opgemerkt worden dat het geformuleerde ambitieniveau relatief hoog is voor deze categorieën.
- De categorie Financieel Management is qua ambitieniveau aanzienlijk hoger ingeschat dan het huidige niveau. Om dit te realiseren geeft deze keten aan behoefte te hebben aan het intern tijdig vrijgeven van budgetten, zodat hiermee rekening gehouden kan worden in de capaciteitsplanning en mogelijke investeringen.
- Batenmanagement wordt door deze keten als laagst ingeschat, wat weliswaar het meest overeenkomt met het daadwerkelijke niveau van dit vlak op basis van de documentatiestudie en de interviews. Het verdient de aanbeveling om dit vlak prioriteit te geven bij de adressering van de aanbevelingen (zie ook de roadmap).

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Observaties keten IT voor IV

Observaties

- De keten IT voor IV heeft een domeinarchitectuur opgesteld. Deze beschrijft werkpakketten die als basis fungeren voor het portfolio en ook Vernieuwings-pakketten voortkomend uit de domeinarchitectuur. De transitiestappen van de domeinarchitectuur sluiten voor 80% aan bij het portfolio (A.2.6 Bijlage Synchronisatie DA en portfolio). Een van de volgende stappen is het rationaliseren en aansluiten van de administratiesystemen met behulp van verschillende architectuurteams. Hieruit blijkt dat deze keten al relatief volwassen is met het opstellen en synchroniseren van de domeinarchitectuur in het portfolio. Concretiseren en aansluiten met het meerjarenplan / de meerjarenstrategie heeft nog aandacht nodig voor zowel het verlagen van de beheer- en onderhoudskosten als het rationaliseren van het applicatielandschap. (Zie aanbeveling **1 categorie Alignment & aanbeveling 3 categorie Financieel Management**.)
- Een belangrijk kenmerk voor de keten IT voor IV is om ondersteunende werkzaamheden te faciliteren en IV-onderhoudswerkzaamheden uit te voeren. Deze keten zet het fundament neer voor andere ketens, waardoor zij zelf relatief weinig afhankelijkheden hebben. Desondanks spreekt deze keten de wens uit om meer inzicht te verkrijgen in de raakvlakken om het portfolioproces te optimaliseren. (Zie aanbeveling **1 categorie Organisatie & Leiderschap en aanbeveling 6 categorie Prestatiemanagement**.)
- Voordat de uitvoering van een werkpakket wordt gestart, wordt er gekeken naar benodigde capaciteit. Vervolgens wordt er prioritering in de werkpakketten aangebracht om de beschikbare resources optimaal te verdelen. Op de ketentafel worden prioritering en de inzet van beschikbare resources besproken. IT voor IV voert jaarlijks met een stabiel team min of meer dezelfde taken uit, waardoor er – in tegenstelling tot andere ketens – relatief weinig discussies zijn rondom capaciteit in deze keten.
- De huidige inrichting van Governance wordt als positief ervaren, inclusief de aanwezigheid van sturing vanuit de business op IV. Benoemd wordt dat er behoefte is aan een PMO om de ambitie in de categorie Organisatie & Leiderschap te kunnen realiseren. Echter, uit de interviews blijkt dat de rollen en verantwoordelijkheden voor de ketentafels niet geheel duidelijk zijn gecommuniceerd, waardoor de invulling hiervan mogelijk ter discussie wordt gesteld. (Zie aanbeveling **2 categorie Governance**.)
- Een volgende observatie voor deze keten betreft de beperkte samenhang tussen de processen van business en IV in het portfolio. De keten geeft aan dat de betrokkenheid van de business in het portfoliomanagementproces gegroeid is, maar dat dit en de integraliteit van processen nog verbetering behoeven. (Zie aanbeveling **1 categorie Organisatie & Leiderschap**.)
- De keten IT voor IV geeft aan dat voordat de keuze wordt gemaakt om een werkpakket uit te voeren, niet altijd de (financiële) ruimte in acht wordt genomen om daadwerkelijk het werkpakket uit te kunnen voeren. Om deze reden wordt er gestart met de uitvoering, maar wordt het aangewezen budget structureel overschreden. (Zie aanbeveling **3 categorie Financieel Management**.)
- Rapportages worden via een standaardformat opgeleverd binnen deze keten. De ketenmanager zorgt hierdoor dat de kwaliteit van rapportages gewaarborgd wordt. Echter, deze rapportages zijn niet in hetzelfde format als die van andere ketens, waardoor uniformiteit niet wordt gewaarborgd en vergelijking niet wordt ondersteund over de ketens heen. (Zie aanbeveling **1 categorie Organisatie & Leiderschap**.)
- Ervaren wordt dat het niet altijd helder is of de juiste informatie gedeeld wordt met belanghebbenden in het portfolioproces. Verder geeft de keten IT voor IV aan dat de informatie, die wordt gedeeld in rapportages, niet over de gewenste verdieping beschikt om voortgang in het portfolio te monitoren. Communicatie en transparantie in het volledige portfolio zijn beperkt. Om deze reden kan de keten onvoldoende de benodigde beslissingen maken en voortgang monitoren op basis van deze informatie. (Zie aanbeveling **1 categorie Stakeholdermanagement & Communicatie & aanbeveling 1 categorie Organisatie & Leiderschap**.)

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Analyse volwassenheidsniveau per keten: Inkomensheffing

	Huidig en ambitieniveau					Observaties
	Ad hoc	Herhaalbaar	Systematisch	Meetbaar	Ge-optimaliseerd	
Governance						De keten Inkomensheffing scoort boven modaal op het huidige niveau en modaal op het ambitieniveau ten opzichte van de overige ketens. • Opvallend is dat over het algemeen de ambitieniveaus gesteld zijn op het een na hoogste niveau. Alleen voor de categorie Alignment wordt een onder gemiddeld ambitieniveau geambieerd, dat op hetzelfde niveau ligt als het huidige niveau voor Alignment. Deze score wordt echter niet onderbouwd door de documentatiestudie, de interviews en de open vragen in het assessment. • De scores voor de categorie Stakeholdermanagement & Communicatie vallen op, waarbij het huidige niveau gelijk is aan het ambitieniveau dat vrij hoog ligt. Dit beeld wordt niet ondersteund door de documentatie en interviews. Communicatie binnen de keten wordt als goed ervaren. Echter, de communicatie over de ketens heen is nog steeds beperkt. • Daarnaast scoort deze keten hoog op het huidige niveau in de categorie Stakeholdermanagement & Communicatie ten opzichte van andere ketens. • Uit de vragenlijst komt naar voren dat in de categorieën Governance, Capaciteitsmanagement en Organisatie & Leiderschap de meeste stappen beoogd zijn voor een hoger ambitieniveau. De scores in deze categorieën tonen het grootste verschil tussen het huidige en ambitieniveau. • De huidige score op het gebied van Baten-, Prestatie-, Financieel en Risicomanagement in de keten Inkomensheffing is hoger dan die van andere ketens. Binnen de keten zijn additionele rapportages beschikbaar. Echter, dit is niet uniform over de ketens heen, waardoor het op portfolioniveau nog beperkt inzicht biedt.
Alignment						
Capaciteits-management						
Baten-management						
Prestatie-management						
Financieel Management						
Organisatie & Leiderschap						
Stakeholder-management & Communicatie						
Risico-management						
Gemiddelde						

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Observaties keten Inkomensheffing

Observaties

- De keten Inkomensheffing heeft een domeinarchitectuur inclusief missie, visie, knelpunten, risico's, architectuurprincipes, afspraken, gegevensarchitectuur en proces- applicatie- en technologielaag. De transitieparagraaf is volledig (100%) verwerkt in het meerjarig portfolio (A.2.6 Bijlage Synchronisatie DA en portfolio). Hiermee toont deze keten een relatief hoge volwassenheid op het gebied van Alignment tussen het portfolio en stappen voor de realisatie van de domein-architectuur ten opzichte van andere ketens. De keten Inkomensheffing geeft aan tevreden te zijn met de werking van het portfolio funnel-proces binnen portfoliomanagement. Echter, het koppelen van portfolio-items aan strategische doelstellingen behoeft nog aandacht. (Zie aanbeveling **categorie 1 Alignment**.)
- Uit documentatie en interviews komt naar voren dat verschillende gremia zijn ingericht (inclusief te bespreken onderwerpen en aanwezigen) evenals de activiteiten langs de portfolio funnel. In het Portfolio-overleg wordt de prioriteit voor werkpakketten van deze keten vastgesteld (afspraken rondom portfolio IH), waarbij de hoofdprioritering zit in de categorieën. Echter, een volledige definitie van prioritering is onduidelijk en de aantoonbaarheid van de uitvoering van de prioritering ontbreekt. (Zie aanbeveling **categorie 3 Alignment**.)
- Voor Capaciteitsmanagement blijkt uit documentatie dat vijf van de acht projecten die zijn gestart na augustus 2018 een vertraging hebben opgelopen. Voor vier projecten is de oorzaak het gebrek aan IV-capaciteit. Daarnaast zijn de activiteiten en de inzetbaarheid van de capaciteit in het kader van het programma Modernisering IV (MIV) en vernieuwingen uit Beheerst vernieuwen beperkt. De planning voor de inzet van capaciteit is onvoldoende en de capaciteit wordt momenteel niet flexibel ingezet over ketens heen (A.1 Bijlage 1 Onzekere leveringen prioriteringskader 2019). (Zie aanbeveling **4 en 6 categorie Capaciteitsmanagement**.)
- Daarnaast heeft de keten voor Prestatiemanagement een eigen portfoliobestand voor het monitoren van voortgang (IH portfolio - cadans juli 2019 - v20190712 concept) en verkrijgt men inzicht door middel van de product backlog (Portfolio backlog - 2019 wk 33). Hiermee kan er binnen de keten gestuurd worden op voortgang op basis van de gegevens in het bestand. Echter, er zijn beperkt prestatie-indicatoren vooraf gedefinieerd. Daarnaast wordt er op deze manier een additioneel niveau toegevoegd met betrekking tot rapportages, welke niet in een uniform proces is opgenomen. (Zie aanbeveling **1 en 2 categorie Prestatie-management**.)
- Tot slot maakt de keten Inkomensheffing gebruik van een standaardformat voor het maken van een impactanalyse, verkenning van nieuwe werkpakketten en portfoliowijzigingsvoorstellen (IH Impactanalyse_v2.37). Dit bevordert het inschatten van risico's en de impact van (nieuwe) werkpakketten en de mogelijkheid om wijzigingsvoorstellen op dezelfde manier te behandelen. Echter, dit is geen uniform format en de overige ketens maken er niet gebruik van. (Zie aanbeveling **1 categorie Organisatie & Leiderschap**.)

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Analyse volwassenheidsniveau per keten: Loonheffingen

	Huidig en ambitieniveau					Observaties
	Ad hoc	Herhaalbaar	Systematisch	Meetbaar	Ge-optimaliseerd	
Governance						De keten Loonheffingen scoort modaal op het huidige niveau en het ambitieniveau ten opzichte van de overige ketens. • Opmerkelijk is dat over het algemeen deze keten op elke categorie een relatief hoog ambitieniveau scoort ten opzichte van het huidige niveau. De categorieën Governance, Prestatiemanagement, Stakeholdermanagement & Communicatie en Risicomanagement kennen binnen de keten de meeste groeiambitie. • De keten heeft een hoger ambitieniveau voor Governance, waarbij een geoptimaliseerd niveau geambieerd wordt. Hierbij ligt het ambitieniveau in lijn met het gemiddelde ambitieniveau van alle ketens. • Aan de andere kant wordt de categorie Stakeholdermanagement & Communicatie op een laag huidig niveau gescoord. De respondenten geven aan dat, naast de interne communicatie, de behoefte bestaat om de communicatie te verbreden naar buiten de keten. • Opvallend is dat Capaciteitsmanagement en Financieel Management specifiek genoemd worden als categorieën met verbeterpotentieel. Wel wordt de huidige volwassenheid van deze categorieën al boven gemiddeld gescoord.
Alignment						
Capaciteits-management						
Baten-management						
Prestatie-management						
Financieel Management						
Organisatie & Leiderschap						
Stakeholder-management & Communicatie						
Risico-management						
Gemiddelde						

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Observaties keten Loonheffingen

Observaties

- Afgelopen jaar heeft de keten haar missie en visie geformuleerd en gekozen voor strategische doelstellingen. De doelstellingen hebben geleid tot opname van een aantal businessambities in de domeinarchitectuurroadmap (20190701 - Managementsv DA LH). De prioritering op ketenniveau wordt gemaakt op basis van categorieën waarbij er geprioriteerd wordt door eigenaren. Echter, door de grote hoeveelheid wetswijzigingen in het voorgestelde portfolio 2019 is er beperkt of geen ruimte voor het moderniseren en vernieuwen van het Loonheffing-applicatielandschap (20181206 portfolio LH en interview). De keten heeft een technische schuld, waarbij er hoge onderhoudskosten zijn en beperkte wendbaarheid (A.1 Bijlage 1 Onzekere leveringen prioriteringskader 2019). (Zie aanbeveling **1 categorie Alignment**.)
- Ieder jaar wordt een jaarplanning gemaakt bestaande uit een planning voor huidig en volgend jaar. Wijzigingen in de planning dienen eerst intern gecontroleerd en gecompenseerd te worden. De wijzigingen dienen anders aangeleverd te worden aan de PR/CPB, waarbij een budget- en resource-analyse gemaakt moeten worden. Uit de interviews blijkt dat het aanbrengen van wijzigingen ervaren wordt als een administratief proces, waarbij een vertraging in het proces ontstaat en de realisatie beperkt wordt. (Zie aanbeveling **8 categorie Capaciteitsmanagement**.)
- Verder heeft de keten Loonheffing een governancestructuur ingericht met rollen en verantwoordelijkheden die ketenspecifiek zijn. Afwijkingen zijn geconstateerd voor de structuur van de ketentafel, waarbij verschillende verantwoordingniveaus aan tafel zitten voor het nemen van beslissingen. Daarnaast zijn bij aanvang van de nieuwe governancestructuur beperkte trainingsmaatregelen genomen voor de implementatie van de rollen en verantwoordelijkheden voor de keten Loon-heffing. (Zie aanbeveling **2 categorie Governance**.)
- Er is geen consistente inrichting van de organisatie binnen de keten en over de ketens heen. De keten Loonheffing heeft in beperkte mate spelregels en structuur waar iedereen zich aan moet houden. Er is geen basis gelegd van-waaruit de keten verdere invulling kan geven aan een aantal aspecten. (Zie aanbeveling **1 categorie Organisatie & Leiderschap**.)
- Voor de keten Loonheffing zijn er capaciteitswijzigingen geweest. Initieel had deze keten een team van tien fte's. Afgelopen december 2018 is het verzoek tot opschalen van het Loonheffing-team tot 52 fte's goedgekeurd. Fte's voor het uitvoeren van projecten, waarbij een resourcekader is vastgesteld, worden bepaald door de IV-afdeling. Voor bepaalde projecten zijn er vaste capaciteiten beschikbaar, maar de keten heeft ook een tekort aan architecten voor het portfoliomanagementproces. Uit interviews blijkt dat het aantrekken van architecten tot de Belastingdienst moeilijk is vanwege een tekort op de arbeidsmarkt. Het beperkt kunnen aantrekken van de juiste resources is een uitdaging die bij meerdere ketens ter sprake is gekomen. (Zie aanbeveling **2,3,4 categorie Capaciteitsmanagement**.)
- Daarnaast komt naar voren dat niet iedere keten per werkpakket rapporteert, aangezien deze ketens vooraf vastgestelde capaciteit hebben. Verder wordt er een schatting gemaakt voor prestaties over de huidige situatie van het portfolio. De kwaliteit van en verantwoording over rapportage van resultaten zijn beperkt, waardoor juiste sturing wordt beperkt. Informatie wordt in verschillende formats aangeleverd voor PR/CPB. Verantwoording over resultaten is daardoor beperkt zichtbaar over ketens heen (weinig mogelijkheden tot consolidatie van informatie en gegevens) en er zijn beperkt richtlijnen opgesteld voor het rapporteren. (Zie aanbeveling **1,2 categorie Prestatiemanagement**.)
- De financiële data voor de ketens wordt vastgelegd in SAP, waarbij ketens wijzigingen kunnen doorvoeren, zoals het aanpassen van de kosten. Uit de interviews blijkt dat er inhoudelijke controles worden uitgevoerd of de juiste informatie is ingevoerd. Hiervoor is er echter geen duidelijke structuur opgesteld. (Zie aanbeveling **4 categorie Financieel Management**.)
- De organisatie mist een proces voor het leveren van feedback omtrent de huidige processen en organisatie. Uit de interviews blijkt dat er geen aanspreekcultuur is, waarbij men anderen aanspreekt om problemen op te lossen. (Zie aanbeveling **3 categorie Organisatie & Leiderschap**.)

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Analyse volwassenheidsniveau per keten: Omzetbelasting

	Huidig en ambitieniveau					Observaties
	Ad hoc	Herhaalbaar	Systematisch	Meetbaar	Ge-optimaliseerd	
Governance						De keten Omzetbelasting scoort modaal op het huidige niveau en onder modaal op het ambitieniveau ten opzichte van de overige ketens. • De scores van de respondenten tonen dat er in de categorieën Stakeholdermanagement & Communicatie en Risicomanagement het meeste verbeterpotentieel ligt om de ambitie te halen. • Voor de categorie Governance zijn het huidige en ambitieniveau modaal ten opzichte van de andere ketens. De respondenten geven aan dat verbetering zichtbaar is in het proces van intake, analyse, realisatie en implementatie. Echter, de praktische werking hiervan behoeft nog aandacht. • Daarentegen hebben de categorieën Capaciteitsmanagement en Alignment een lager niveau dan het gemiddelde over de ketens heen. Deze keten heeft behoefte aan een overzicht van de capaciteitsinzet per werkpakket, per fase om capaciteits-management inzichtelijk te maken. • Een opvallende score is er binnen de categorie Prestatie-management. Het huidige niveau heeft bijna hetzelfde gescoord als het ambitieniveau, waarbij de respondenten aangeven dat de gewenste situatie bijna is bereikt. • Tot slot komt uit de vragenlijst naar voren dat de keten Omzet-belasting het hoogste ambitieniveau heeft voor Risicomanagement. De ambitie ligt hierbij ook hoger dan het gemiddelde van de overige ketens.
Alignment						
Capaciteits-management						
Baten-management						
Prestatie-management						
Financieel Management						
Organisatie & Leiderschap						
Stakeholder-management & Communicatie						
Risico-management						
Gemiddelde						

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Observaties keten Omzetbelasting

Observaties

- De domeinarchitectuur van de keten Omzetbelasting beschrijft een ‘technische schuld’. Voor het doorvoeren van wijzigingen is er veel handmatig werk nodig. Reden hiervoor is dat de systemen verouderd en/of slecht van kwaliteit zijn. Uit de doorlichting IV blijkt dat de kwaliteit van toezicht voor het IT-landschap beperkt is. Het IT-landschap is versnipperd vanwege de additionele oplossingen die zijn ontwikkeld om wijzigingen aan het landschap door te voeren (2019-06-18 Domein Architectuur OB). (Zie aanbeveling **1 categorie Alignment**.)
- De prioritering van het portfolio wordt voor de keten uitgevoerd bij de ketentafel. Hierbij wordt bepaald welke trajecten er zijn met de daarbij behorende deadlines, doorlooptijd en risico’s. Het is echter niet transparant wat deze criteria zijn en of de gehanteerde prioriteringscriteria in lijn zijn met die van andere ketens om een uniforme werkwijze te realiseren. Verder is er voor de 6Q-planning van het portfolio rekening gehouden met de transitieparagraaf in de domeinarchitectuur. Echter, hiervan is geen synchronisatie gevonden in de hierop volgende planning (A.2.6 Bijlage Synchronisatie DA en portfolio). (Zie aanbeveling **1,3 categorie Alignment**.)
- Voor Capaciteitsmanagement wordt er onderscheid gemaakt in de portfolio-categorieën. Uit interviews blijkt dat capaciteit wordt gereserveerd voor de realisatie van beheer- en onderhoudsplannen, waarbij capaciteit voor onderhoud wordt geschat op 70-80%. Echter, er is inconsistentie tussen de geschatte uren en daadwerkelijk geboekte uren. Ervaren wordt dat meer werk opgepakt wordt dan te realiseren is, waardoor trajecten wel worden gestart maar niet altijd (tijdig en binnen budget) afgemaakt kunnen worden. (Zie aanbeveling **7 categorie Capaciteitsmanagement**.)
- Naast dat er inconsistenties in de urenaantallen zijn, gebruikt deze keten veelal dezelfde code voor alle werkpakketten. Hierdoor zijn er geen aparte codes, voor bijvoorbeeld Vernieuwing en Modernisering IV en is monitoring op de verschillende categorieën niet mogelijk. De organisatie heeft wel een proces ingericht voor Prestatiemanagement, waarbij het portfolio wordt gemeten op basis van tijd, financiën en functiepunten. (Zie aanbeveling **4 categorie Financieel Management**.)
- De keten heeft beperkte capaciteit beschikbaar en daarnaast beperkt mogelijkheden voor de inhuur van capaciteit, om de vraag te kunnen realiseren. Uit de interviews blijkt dat de benodigde specialistische kennis van de IV-omgeving in de huidige markt beperkt beschikbaar is. Voor interne inhuur is de beschikbaarheid beperkt en deze kennis blijkt bij externe inhuur ook niet altijd beschikbaar wanneer benodigd. (Zie aanbeveling **1, 2, 4 en 5 categorie Capaciteitsmanagement**.)
- Verder heeft de keten een governancestructuur beschreven. Uit de interviews blijkt dat de structuur op bepaalde vlakken onduidelijk is beschreven en wordt uitgevoerd. Een voorbeeld is de rol van Product Owner waar de business de verantwoordelijkheid heeft, maar welke momenteel nog in beperkte mate wordt opgepakt. (Zie aanbeveling **2 categorie Governance**.)
- Er is gekozen om te werken volgens een Agile aanpak, waarbij is gekozen voor de Scrum-methodologie. Uit de interviews blijkt dat de artefacten en rituelen van Scrum in beperkte mate worden uitgevoerd. Zo zijn er geen processen rondom Batenmanagement waarbij er niet tussentijds wordt opgeleverd en vinden er geen demo’s plaats. Uit de interviews blijkt dat de baten niet voldoende worden geconcretiseerd om hier ook op te kunnen monitoren (PPT Realisatietafel 13 juni 0.91. (Zie aanbeveling **1,2 categorie Batenmanagement**.)

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

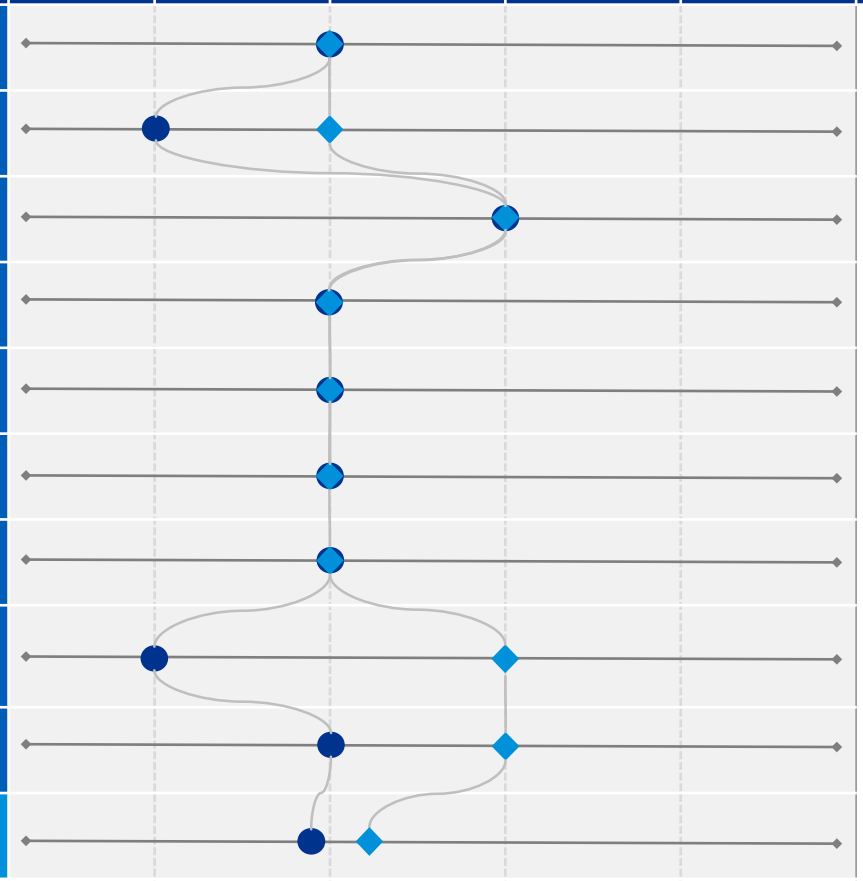
2.2 Overige ketens

Analyse volwassenheidsniveau per keten: Auto

	Huidig en ambitieniveau					Observaties
	Ad hoc	Herhaalbaar	Systematisch	Meetbaar	Ge-optimaliseerd	
Governance						De keten Auto scoort modaal op huidig niveau en ambitieniveau ten opzichte van de overige ketens. De keten toont een klein verschil tussen het huidige niveau en het ambitieniveau. • Opvallend is het grote verschil in de huidige en ambitiescore in de categorie Stakeholdermanagement & Communicatie, waarbij het huidige niveau zichtbaar lager gescoord wordt ten opzichte van andere ketens. De keten geeft hierin wel aan dat er verbeter-mogelijkheden zijn, waarbij ze binnen deze categorie bijna twee niveaus willen groeien. Het huidige niveau wordt in interviews en documentatie wel ondersteund bij andere ketens. • Het huidige niveau en het ambitieniveau van de categorie Risico-management worden gescoord op een lager huidig niveau dan het gemiddelde van de andere ketens. • Governance scoort bij deze keten relatief hoog, zowel in verhouding tot de overige vlakken in deze keten als ten opzichte van de andere ketens.
Alignment						
Capaciteits-management						
Baten-management						
Prestatie-management						
Financieel Management						
Organisatie & Leiderschap						
Stakeholder-management & Communicatie						
Risico-management						
Gemiddelde						

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Analyse volwassenheidsniveau per keten: Bedrijfsvoering



Observaties

De keten Bedrijfsvoering scoort relatief laag op het huidige niveau en ambitieniveau ten opzichte van de overige ketens. Deze keten heeft, ten opzichte van de andere ketens, een klein verschil tussen het huidige en ambitieniveau.

- Opmerkelijk is dat de keten Bedrijfsvoering voor een aantal categorieën, namelijk Governance, Capaciteitsmanagement, Baten-management, Prestatiemanagement, Financieel Management en Organisatie & Leiderschap het ambitieniveau gelijk stelt aan het huidige niveau. De overige ketens hebben veelal een verschil in het huidige en ambitieniveau voor deze categorieën.
- De score voor de categorie Governance valt op, waarbij de respondenten aangeven dat het ambitieniveau is bereikt maar verbetermogelijkheden aanwezig zijn door het verder optimaliseren, inrichten en definiëren van duidelijke rollen en taakverdeling met bijbehorende capaciteit.
- De categorieën Alignment en Stakeholdermanagement & Communicatie scoren een lager huidig niveau dan de overige ketens. De scores tonen dat deze keten de grootste verbetering beoogt in de categorie Stakeholdermanagement & Communicatie.
- Voor Alignment ziet de keten Bedrijfsvoering wel mogelijkheden tot verbetering door het opstellen van een domeinarchitectuur met een betere afstemming van vraag en aanbod.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Observaties keten Auto & Bedrijfsvoering

Observaties
Keten Auto • De keten Auto heeft een domeinarchitectuur opgesteld. Uit de documentatie-studie blijkt dat de keten 100% bij het meerjarig portfolio aansluit volgens de transitieparagraaf (A.2.6 Bijlage Synchronisatie DA en portfolio). Hiermee toont deze keten een relatief hoge volwassenheid op het gebied van Alignment tussen het portfolio en zet daarmee stappen voor de transitie naar de gewenste domeinarchitectuur. • De governancestructuur van de keten wordt als effectief ervaren in de uitvoering, maar is niet volledig gedefinieerd en vastgelegd. Onduidelijkheid wordt ervaren met betrekking tot invulling van diverse rollen en verantwoordelijkheden, waardoor deze beperkt worden nageleefd. (Zie aanbeveling **2 categorie Governance**.) • Een van de sterke punten volgens de respondenten van deze keten zijn de afspraken voor capaciteitsmanagement die vorig jaar zijn gemaakt. Hierbij is er besloten om voorlopig te werken met een vaste bezetting voor IV-capaciteit, zodat snelle bijschakelmomenten worden voorkomen en de keten kan bijdragen aan de portfoliorealisatie. Er ligt nog verbeterpotentieel in het inzichtelijk maken van benodigde vaardigheden per project. (Zie aanbeveling **1 en 7 categorie Capaciteitsmanagement**.) • De keten Auto beschikt over nog onvoldoende inzicht in de realisatie en voortgang van werkpakketten binnen het portfolio. Hierdoor is deze keten onvoldoende in staat om de voortgang van werkpakketten en prestaties te monitoren. (Zie aanbeveling **2 categorie Prestatiemanagement**.) • Ten slotte wordt er een discrepantie ervaren tussen de vraagarticulatie vanuit de business en de interpretatie hiervan bij de IV-organisatie. Hierdoor is aan beide kanten het niet geheel duidelijk wat de verwachtingen zijn en op welke manier aan deze verwachtingen voldaan kan worden en welke additionele werkzaamheden deze vereisen. **(Zie aanbeveling 1 categorie Organisatie & Leiderschap**.)

Observaties
Keten Bedrijfsvoering • De domeinarchitectuur voor de keten Bedrijfsvoering is nog niet volledig uitgewerkt en akkoord bevonden. De verwachting is dat de Concern Architectuur Board (CAB) de domeinarchitectuur in oktober beoordeelt. Hiervan is nog onbekend in welke mate de transitieparagraaf gesynchroniseerd zal zijn met het meerjarig portfolio (A.2.6 Bijlage Synchronisatie DA en portfolio). Om deze reden is het onduidelijk of de werkpakketten die uitgevoerd worden in lijn zijn met de visie vanuit de business in de huidige situatie. (Zie aanbeveling **1 categorie Alignment**.) • De betrokkenheid van belanghebbenden door middel van de verschillende overleggremia (CPB/PR) wordt als positief ervaren. Er ligt echter nog verbeterpotentieel om alignment tussen de verschillende stakeholders te realiseren en te communiceren. (Zie aanbeveling **1 categorie Stakeholder-management & Communicatie**.)

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Analyse volwassenheidsniveau per keten: Douane

	Huidig en ambitieniveau					Observaties
	Ad hoc	Herhaalbaar	Systematisch	Meetbaar	Ge-optimaliseerd	
Governance						De keten Douane scoort een lager huidig niveau en ambitieniveau dan de overige ketens. Mede om deze reden heeft Douane de laagste score op huidig niveau van alle ketens. • Opmerkelijk is dat de keten Douane voor de categorieën Prestatiemanagement en Financieel Management een lager ambitieniveau scoort dan de andere ketens. Uit de vragenlijst blijkt dat de keten beperkt zicht heeft op de voortgang, waardoor tijdig bijsturen om de risico's te mitigeren niet altijd mogelijk is. • De respondenten geven Batenmanagement relatief een lage score ten opzichte van het gemiddelde over ketens heen in deze categorie. Deze categorie is onvoldoende ingericht om effecten zichtbaar te kunnen maken zodat sturing plaats kan vinden. Hierbij zijn de baten in het portfolio beperkt toegelicht en geconcretiseerd. Dit is in lijn met de portfoliobrede observaties op dit vlak. • De categorie Governance scoort het hoogste huidige niveau van alle categorieën in deze keten en ook het hoogste ambitieniveau. De keten ziet de mogelijkheid en heeft de ambitie om een sterke verbetering van de governance te realiseren tot een geoptimaliseerd niveau. Hierbij hebben de ketens Douane en Vennootschaps- en Dividendbelasting het hoogste ambitieniveau. Uit de vragenlijst komt naar voren dat er kansen zijn door betere afstemming van de verantwoordelijkheden en vastlegging van werkzaamheden van de raakvlakken. Wel moet worden afgewogen of optimalisatie van dit vlak gewenst en realistisch is. Het verdient de aanbeveling om op korte termijn de lager scorende vlakken prioriteit te geven (zie ook de roadmap). • De respondenten geven aan dat Alignment op dit moment nog relatief laag scoort, maar dat er al wel stappen zijn gezet in deze categorie. Met het doortrekken van deze lijn ligt het ambitieniveau een stuk hoger dan het huidige niveau.
Alignment						
Capaciteits-management						
Baten-management						
Prestatie-management						
Financieel Management						
Organisatie & Leiderschap						
Stakeholder-management & Communicatie						
Risico-management						
Gemiddelde						

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Analyse volwassenheidsniveau per keten: FIOD

	Huidig en ambitieniveau					Observaties
	Ad hoc	Herhaalbaar	Systematisch	Meetbaar	Ge-optimaliseerd	
Governance						De keten FIOD scoort modaal op het huidige niveau en ver boven modaal op het ambitieniveau ten opzichte van de overige ketens. De ambitieniveaus voor deze keten kenmerken zich met hoge scores voor alle categorieën ten opzichte van gemiddelde ambitieniveaus van de overige ketens. • Voor de categorie Alignment heeft de keten FIOD één van de hoogste huidige niveaus vergeleken met andere ketens. Volgens de respondenten heeft deze keten dit bereikt door samen te werken met de IV-keten en de business. De doelen zijn helder en afgestemd, waarbij een directe koppeling is gemaakt met de strategische visie van de FIOD. • Opvallend is het ambitieniveau voor de categorie Organisatie & Leiderschap, waarbij het hoogste volwassenheidsniveau als ambitie is gesteld. Voor deze categorie hebben de ketens Gegevens en Vennootschaps- en Dividendbelasting ook een hoog ambitieniveau geambieerd. • Ondanks dat de categorie Financieel Management zich op het gemiddelde van het huidige niveau en het ambitieniveau bevindt, geven de respondenten aan dat daar de belangrijkste verbeter-punten liggen. • Het ambitieniveau voor capaciteitsmanagement ligt relatief hoog ten opzichte van andere ketens. Meer inzicht in gevraagde IV-capaciteit voor portfoliorealisatie draagt hieraan bij.
Alignment						
Capaciteits-management						
Baten-management						
Prestatie-management						
Financieel Management						
Organisatie & Leiderschap						
Stakeholder-management & Communicatie						
Risico-management						
Gemiddelde						

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

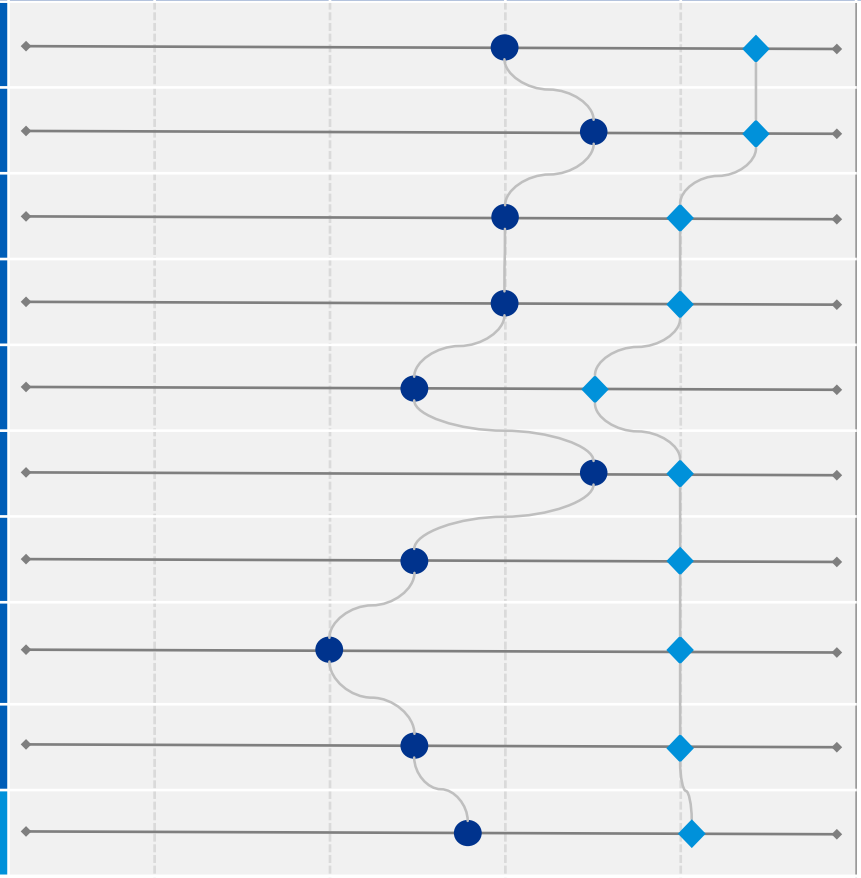
Observaties keten Douane & FIOD

Observaties
Keten Douane • De domeinarchitectuur is bij de keten Douane aanwezig en de transitieparagraaf hiervan is voor 100% verwerkt in het meerjarig portfolio (A.2.6 Bijlage Synchronisatie DA en portfolio). Hiermee toont deze keten een relatief hoge volwassenheid te hebben op het gebied van Alignment tussen het portfolio en de architectuur ten opzichte van andere ketens. Wel is het zo dat de Alignment met business en organisatiedoelstellingen nog verdere concretisering behoeft. • De keten heeft een achterstand in de modernisering van het applicatielandschap. De applicatie EDW is end-of-life en een uiterste datum van gebruik is vastgesteld door de MT IV. Een alternatieve oplossing is nog niet vastgesteld, waardoor een risico ontstaat voor de continuïteit van werkzaamheden (A.1 Bijlage 1 Onzekere leveringen prioriteringskader 2019). De keten heeft een beperkt toekomstig inzicht in keuzes voor modernisering van het applicatielandschap. (Zie aanbeveling **1 categorie Alignment**.)

Observaties
Keten FIOD • De keten FIOD heeft de domeinarchitectuur opgesteld, waarbij de transitieparagraaf voor 50% verwerkt is in het meerjarig portfolio (A.2.6 Bijlage Synchronisatie DA en portfolio). Hierdoor behoeven de alignment tussen het meerjarig porfolio en de transitiestappen om tot de domeinarchitectuur te komen aandacht. (Zie aanbeveling **1 categorie Alignment**.) • Uit de interviews blijkt dat de betrokkenheid van topmanagement door middel van de Portfolioraad en de samenwerking van de business en IV als positief wordt ervaren. Echter, de communicatie rondom de werkzaamheden en besluitvoering vindt nog maar beperkt plaats. (Zie aanbeveling **1 categorie Stakeholdermanagement & Communicatie**.) • In tegenstelling tot andere ketens is de keten FIOD grotendeels afhankelijk van het DCS IV-onderdeel. Uit de interviews blijkt dat er knelpunten worden ervaren in de samenwerking vanwege de verschillende manieren van sturing en besluitvorming op het portfolio. Het IV-onderdeel DCS stuurt met name op budget, waarbij de keten FIOD beslissingen neemt op basis van dagen. Echter, een uniforme werkwijze waarbij beslissingen worden genomen op basis van de prestatie-indicatoren wordt niet gehanteerd. (Zie aanbeveling **1 categorie Organisatie & Leiderschap**.) • Verder wordt er in de huidige situatie gebruikgemaakt van sturing op capaciteit in personen. Inzicht in beschikbare financiële capaciteit, inclusief inhuur, is beperkt aanwezig. De keten heeft beperkt criteria opgesteld voor het nemen van beslissingen op basis van inzichten vanuit de rapportage. (Zie aanbeveling **8 categorie Capaciteitsmanagement**.) • Ten slotte wordt de inzet van capaciteit veelal gedreven door het ontstaan van incidenten. Hierdoor ervaart de keten moeilijkheden bij het omgaan met onverwachts hoge vraag voor capaciteit of de inzet van capaciteit op lange termijn. De keten heeft geen meerjarenplan opgesteld voor het inzetten van capaciteit. (Zie aanbeveling **3 en 5 categorie Capaciteitsmanagement**.)

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Analyse volwassenheidsniveau per keten: Overige Middelen



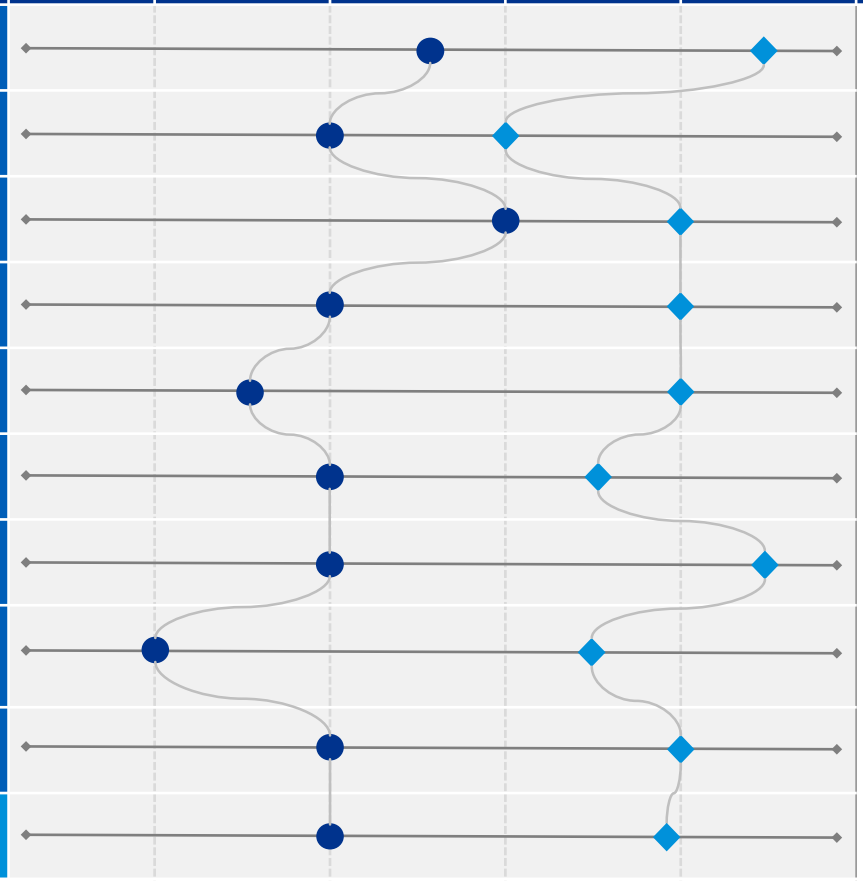
Observaties

De keten Overige Middelen scoort boven modaal op het huidige niveau en het ambitieniveau ten opzichte van de overige ketens. De keten heeft de ambitie om naar een bijna geoptimaliseerd volwassenheids-niveau te groeien.

- Vergeleken met de andere ketens scoren de categorieën Prestatie-management, Organisatie & Leiderschap en Risicomanagement hoger dan het gemiddelde van deze categorieën. Volgens respondenten in deze keten laat het leiderschapsteam betrokken-heid zien en staat het gemeenschappelijke belang voorop.
- Deze keten toont de hoogste ambitie voor de categorieën Governance en Alignment. De respondenten geven aan dat de portfoliomanager sterke betrokkenheid heeft bij het proces en daardoor zorgt voor een helder overzicht en inzicht. Er vindt nauwe samenwerking plaats tussen vertegenwoordigers van de business binnen de keten en de vertegenwoordigers van IV.
- De categorie Stakeholdermanagement & Communicatie behoeft de meeste aandacht om het ambitieniveau te bereiken. Echter, de categorie scoort lager op het huidige niveau dan de overige categorieën. Op het gebied van Governance en Alignment zijn de scores juist hoger en vindt er volgens de respondenten nauwe samenwerking plaats. Echter, de werking van getroffen maat-regelen dient zich nog in de praktijk te bewijzen.
- De categorie Prestatiemanagement scoort hoger dan het gemiddelde over de ketens heen. De verbetermogelijkheid betreft een betere monitoring van de voortgang van de werkpakketten binnen het portfolio. Hierdoor kan er beter en tijdiger worden bijgestuurd.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Analyse volwassenheidsniveau per keten: Generiek Kantoor en Toezicht



Observaties

De keten Generiek Kantoor en Toezicht scoort onder modaal op het huidige niveau en boven modaal op het ambitieniveau ten opzichte van de overige ketens. Deze keten wil twee niveaus groeien ten opzichte van het huidige volwassenheidsniveau.

- De grootste stappen voor het bereiken van het ambitieniveau moeten volgens de respondenten gezet worden in de categorieën Prestatiemanagement, Organisatie & Leiderschap en Stakeholder-management & Communicatie.
- Deze keten heeft het hoogste ambitieniveau voor de categorieën Governance en Organisatie & Leiderschap. Hierbij liggen de scores boven het gemiddelde van alle ketens voor deze categorieën.
- Voor het huidige niveau hebben de categorieën Stakeholder-management & Communicatie en Prestatiemanagement een lagere score ten opzichte van het gemiddelde van alle ketens voor deze categorieën. Deze keten heeft behoefte aan heldere communicatie, meer inzicht in de voortgang en de realisatie van werkpakketten.
- De keten heeft een relatief klein verschil tussen het huidige en ambitieniveau in de categorie Alignment. Volgens de respondenten zijn al stappen gezet om deze categorie te verbeteren door samen te werken met andere ketens en in toenemende mate met aanbodpartijen. Daarbij heeft deze keten verbeteringen door-gevoerd in vraag- en aanbodplanningen door de 6Q- en 20Q-planningen inzichtelijk te hebben. Hierbij heeft men wel nog de behoefte aan een integrale portfolioadministratie.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Observaties keten Overige Middelen & Generiek Kantoor en Toezicht

Observaties
Keten Overige Middelen • De domeinarchitectuur is bij de keten Overige Middelen aanwezig en volgens de transitieparagraaf is de domeinarchitectuur voor 90% verwerkt in het meerjarig portfolio (A.2.6 Bijlage Synchronisatie DA en portfolio). Vergeleken met de overige ketens heeft deze keten een relatief hoge volwassenheid op het gebied van Alignment tussen het portfolio en de transitiestrappen richting de domeinarchitectuur. Echter, de inzichtelijkheid met betrekking tot de raakvlakken is beperkt en de volledige aansluiting van de domeinarchitectuur op het portfolio behoeft nog aandacht. (Zie aanbeveling **1 categorie Alignment**.) • Naast de keten Douane heeft de keten Overige Middelen ook een achterstand in de modernisering van het applicatielandschap. De applicatie EDW is end-of-life en een uiterste datum van gebruik is vastgesteld door de MT IV. Een alternatieve oplossing is nog niet vastgesteld, waardoor een risico ontstaat voor de continuïteit van werkzaamheden (A.1 Bijlage 1 Onzekere leveringen prioriteringskader 2019). De keten heeft een beperkt toekomstig inzicht in keuzes voor modernisering van het applicatielandschap. (Zie aanbeveling **1 categorie Alignment**.)

Observaties
Keten Generiek Kantoor en Toezicht (GKT) • Voor de keten Generiek Kantoor en Toezicht is er nog geen domeinarchitectuur gedefinieerd (A.2.6 Bijlage Synchronisatie DA en portfolio). Hierdoor wordt er in het huidige porfolio nog in zeer beperkte mate rekening gehouden met alignment van de visie op het portfolio. (Zie aanbeveling **1 categorie Alignment**.) • Ook deze keten heeft een achterstand in de modernisering van het applicatielandschap. De applicatie EDW is end-of-life en een uiterste datum van gebruik is vastgesteld door de MT IV. Een alternatieve oplossing is nog niet vastgesteld, waardoor een risico ontstaat voor de continuïteit van werkzaamheden (A.1 Bijlage 1 Onzekere leveringen prioriteringskader 2019). De keten heeft een beperkt toekomstig inzicht in keuzes voor modernisering van het applicatielandschap. (Zie aanbeveling **1 categorie Alignment**.) • Uit de documentatiestudie en de interviews blijkt dat de verdeling van de rollen tussen IV en de business onduidelijk is. De keten heeft een ambitie om de samenwerking tussen de business en IV te stimuleren. Echter, er zijn geen structuur en proces gedefinieerd voor het overdragen van specifieke rollen en verantwoording van IV naar de business (20190308 Verslag CPB v0.9). Zie aanbeveling **3 categorie Organisatie & Leiderschap**.) • Verder blijkt uit de interviews dat de samenwerking tussen business en IV onvoldoende kan worden gewaarborgd. De risico's voor het behalen van resultaat zijn beperkt gedefinieerd en er wordt geen uniforme werkwijze gehanteerd. (Zie aanbeveling **1 categorie Organisatie & Leiderschap**.)

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Analyse volwassenheidsniveau per keten: Inning en Betalingsverkeer

	Huidig en ambitieniveau					Observaties
	Ad hoc	Herhaalbaar	Systematisch	Meetbaar	Ge-optimaliseerd	
Governance						De keten Inning en Betalingsverkeer scoort modaal op het huidige niveau en het ambitieniveau ten opzichte van de overige ketens. • Opvallend is de ambitie van deze keten, waarbij voor een groot deel van de categorieën het ambitieniveau relatief hoog is ten opzichte van het huidige niveau. • De categorieën Alignment en Organisatie & Leiderschap scoren voor deze keten de hoogste huidige volwassenheid ten opzichte van de andere categorieën en zijn om deze reden de meest volwassen categorieën van deze keten. Hierdoor heeft deze keten een hoger huidig en ambitieniveau dan de overige ketens. Uit de vragenlijst komt naar voren dat het proces rondom de structurele vastlegging van het portfolio als meest volwassen wordt ervaren.
Alignment						
Capaciteits-management						
Baten-management						
Prestatie-management						
Financieel Management						
Organisatie & Leiderschap						
Stakeholder-management & Communicatie						
Risico-management						
Gemiddelde						

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Analyse volwassenheidsniveau per keten: Schenk- en Erfbelasting

	Huidig en ambitieniveau					Observaties
	Ad hoc	Herhaalbaar	Systematisch	Meetbaar	Ge-optimaliseerd	
Governance						De keten Schenk- en Erfbelasting scoort modaal op het huidige niveau en boven modaal op het ambitieniveau ten opzichte van de overige ketens. • Opvallend is dat deze keten een ambitieniveau in de hoogste niveaus wenst, waarbij de keten aan de hand van de vragenlijst een duidelijk verschil laat zien ten opzichte van het huidige niveau. Voor de categorieën Alignment, Prestatiemanagement en Financieel Management wordt een hoog volwassenheidsniveau geambieerd. • Uit de scores blijkt dat de keten Schenk- en Erfbelasting de meeste verbetering wil behalen in de categorie Stakeholdermanagement & Communicatie. Deze categorie scoort in de huidige situatie ook het laagst voor het huidige volwassenheidsniveau ten opzichte van de overige categorieën. • Vergeleken met alle ketens heeft de keten Schenk- en Erfbelasting een relatief laag huidig volwassenheidsniveau voor de categorie Governance en een laag ambitieniveau voor Capaciteits-management.
Alignment						
Capaciteits-management						
Baten-management						
Prestatie-management						
Financieel Management						
Organisatie & Leiderschap						
Stakeholder-management & Communicatie						
Risico-management						
Gemiddelde						

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

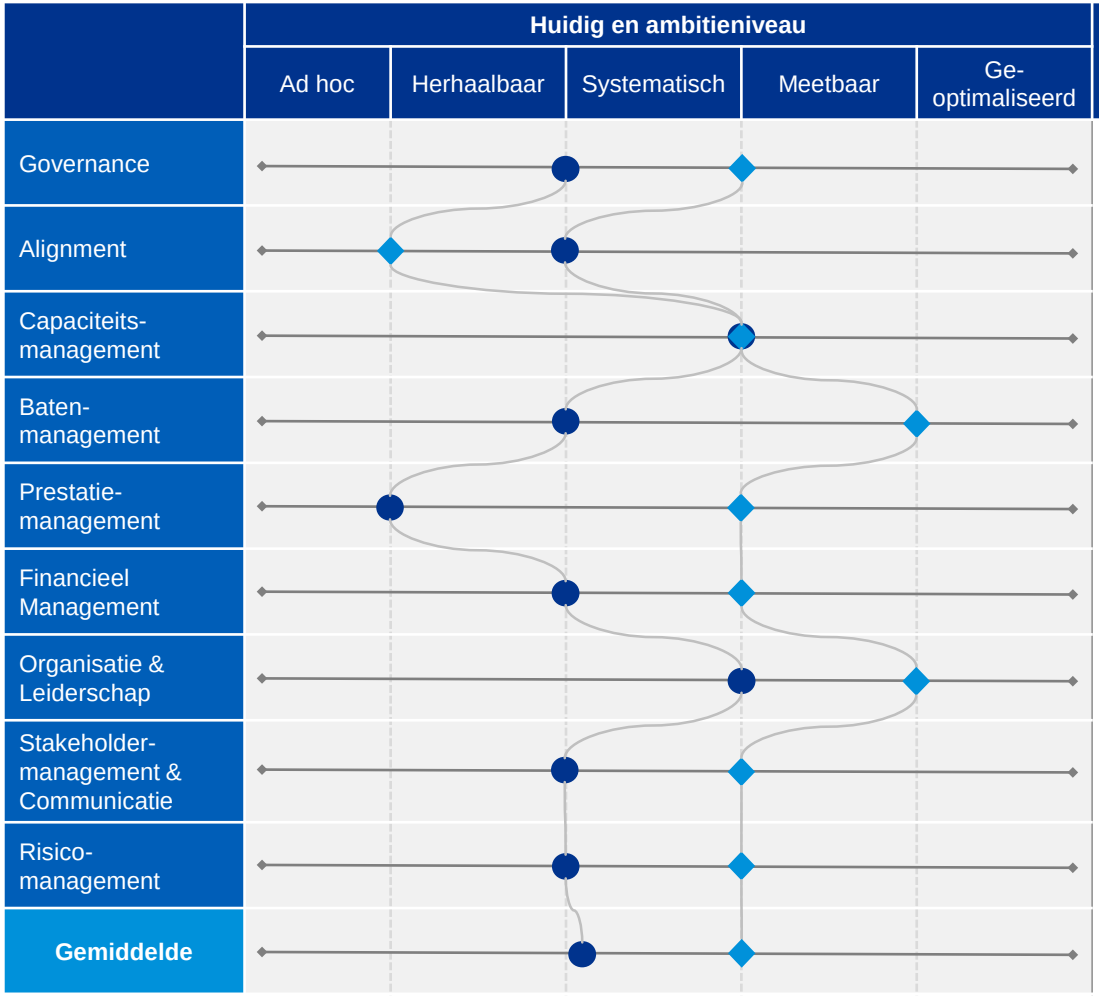
Observaties keten Inning en Betalingsverkeer & Schenk- en Erfbelasting

Observaties
Keten Inning en Betalingsverkeer (I&B) • De domeinarchitectuur voor de keten Inning en Betalingsverkeer is aanwezig. Uit documentatie blijkt dat de transitieparagraaf van de domeinarchitectuur inhoudelijk gesynchroniseerd is met het portfolio. Echter, hierbij is geen rekening gehouden met het tijdsbestek waarbij het portfolio na 2022 nog uitgewerkt moet worden (A.2.6 Bijlage Synchronisatie DA en portfolio). (Zie aanbeveling **1 categorie Alignment**.) • Uit de vragenlijst komt naar voren dat de huidige systematiek, waarin aanbodorganisaties door verschillende ketens aangestuurd worden, zorgt voor een complex raakvlak en prioriteringsproces. Hierbij is vooral het aandachtspunt om een uniforme werkwijze te hanteren in het portfolio waarin behoefte is aan duidelijkheid in de prioritering. (Zie aanbeveling **3 categorie Alignment**.) • Verder blijkt uit de documentatiestudie dat de keten beperkt capaciteit beschikbaar heeft voor het Modernisering IV-programma vanwege de hoge vraag binnen de keten. Deze keten is afhankelijk van de generieke ketens en vanwege de beperkte modernisering is de verwachting dat er steeds meer capaciteit nodig is voor het waarborgen van continuïteit (A.1 Bijlage 1 Onzekere leveringen prioriteringskader 2019)**.** (Zie aanbeveling **6 categorie Capaciteits-management**.) • Naast de keten Generiek Kantoor en Toezicht blijkt uit de documentatiestudie en de interviews ook dat de verdeling van de rollen tussen IV en de business onduidelijk is. De keten heeft een ambitie om de samenwerking tussen de business en IV te stimuleren. Er zijn echter geen structuur en proces gedefinieerd voor het overdragen van specifieke rollen en verantwoording van IV naar de business (20190308 Verslag CPB v0.9). (Zie aanbeveling **3 categorie Organisatie & Leiderschap**.)

Observaties
Keten Schenk- en Erfbelasting • De domeinarchitectuur voor de keten Schenk- en Erfbelasting is aanwezig. Van de transitieparagraaf is 75% verwerkt in het portfolio waarvan de resterende verbetering ligt in het verder in de tijd uitwerken van deze stappen in het portfolio (A.2.6 Bijlage Synchronisatie DA en portfolio). (Zie aanbeveling **1 categorie Alignment**.) • Uit de interviews blijkt dat voorafgaand aan de uitvoering van een werkpakket beperkt prestatie-indicatoren worden vastgesteld. Als gevolg hiervan worden de prestatie-indicatoren niet gebruikt voor het monitoren en sturen van het portfolio. (Zie aanbeveling **1 categorie Prestatiemanagement**.) • Ervaren wordt dat (IV-)rapportages niet altijd de juiste informatie en verdieping bevatten voor sturing en monitoring van de voortgang. Hierdoor is de inhoud van de rapportages niet altijd in lijn met de wensen van belanghebbenden en is deze informatie beperkt bruikbaar om keuzes te maken op operationeel, tactisch en strategisch niveau. (Zie aanbeveling **1 categorie Stakeholdermanagement & Communicatie**.) • Uit de documentatiestudie blijkt dat de continuïteit van bedrijfsprocessen voor Schenk- en Erfbelasting nog niet volledig geborgd kan worden. De bedrijfs-processen zijn niet ingericht en IV kan de toegezegde capaciteit nog niet garanderen. (Zie aanbeveling **3 en 5 categorie Capaciteitsmanagement**.)

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Analyse volwassenheidsniveau per keten: Toeslagen



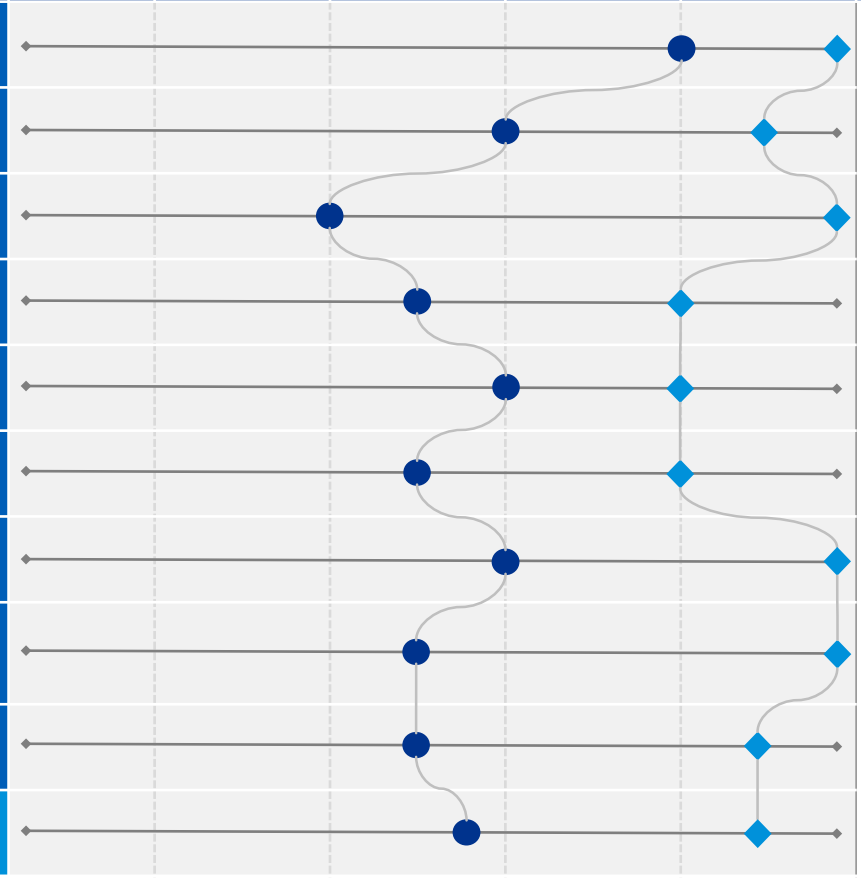
Observaties

De keten Toeslagen scoort beneden modaal op het huidige niveau en op het ambitieniveau ten opzichte van de overige ketens. Daarnaast heeft deze keten een relatief lage ambitie om te groeien.

- Deze keten scoort, ten opzichte van andere ketens, een lager huidig en ambitie volwassenheidsniveau. Dit is opvallend, omdat zes van de zeventien ketens hebben aangegeven de keten Toeslagen als voorbeeld te zien.
- Uit de scores blijkt dat deze keten de meeste verbetering wil behalen in de categorieën Baten- en Prestatiemanagement.
- Daarnaast blijkt dat deze keten op het gebied van Capaciteits-management op hetzelfde niveau wil blijven opereren als het huidige niveau voor de aankomende drie jaar. Deze keten scoort samen met de ketens Bedrijfsvoering, Generiek Kantoor en Toezicht, IT voor VI en Omzetbelasting de hoogste score in deze categorie.
- Deze keten scoort op basis van de survey een lager ambitieniveau op het gebied van Alignment dan het huidige niveau. Deze inconsistentie is ingegeven door de wijze waarop de vragenlijst is ingevuld.
- Opvallend is dat deze keten in de categorie Prestatiemanagement het laagste niveau scoort ten opzichte van andere ketens. Voor deze categorie toont de keten Toeslagen echter wel een ambitieniveau van twee niveaus hoger.
- Respondenten geven aan dat er waardering is voor de manier waarop het portfolio is opgericht waarbij integraliteit wordt nagestreefd.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Analyse volwassenheidsniveau per keten: Vennootschaps- en Dividendbelasting



Observaties

De keten Vennootschaps- en Dividendbelasting scoort boven modaal op het huidige niveau en op het ambitieniveau ten opzichte van de overige ketens. Hierbij scoort deze keten het hoogst op beide niveaus en heeft deze keten de ambitie om ruim 1,5 niveau te groeien.

- De hoge huidige en ambitiescore is te vergelijken met die van de ketens Overige Middelen en Gegevens.
- De categorie Capaciteitsmanagement scoort het laagst binnen deze keten, waarbij het ook een van lagere scores ten opzichte van de andere ketens betreft.
- Uit de scores blijkt dat de categorie Governance in deze keten het meest volwassen is. Hierbij is het huidige niveau, evenals bij de keten Gegevens, hoger dan de overige ketens.
- De categorie Alignment scoort het een na hoogste niveau ten opzichte van de verschillende ketens. De keten geeft aan dat samenwerking tussen business en IV goed verloopt. Er wordt echter aangegeven dat er behoefte is om de business meer in de lead te laten komen.
- De scores tonen dat deze keten de meeste stappen wil zetten in de categorieën Capaciteitsmanagement, Organisatie & Leiderschap, Stakeholdermanagement & Communicatie en Risicomanagement. Hierbij worden veelal scores gegeven die horen bij een geoptimaliseerd niveau. Hierbij moet wel worden afgewogen of dit niveau gewenst is en verdient het de aanbeveling initieel aandacht te besteden aan het bereiken van een structureel volwassenheids-niveau van ‘Meetbaar’, over de vlakken heen.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

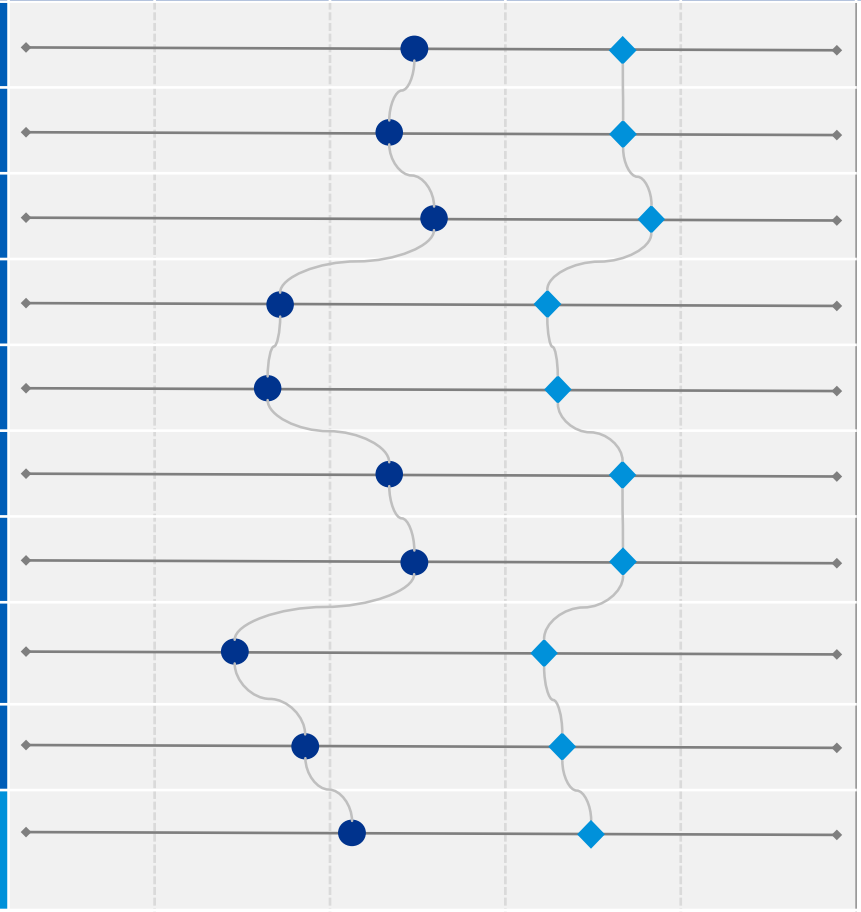
Observaties keten Toeslagen & Vennootschaps- en Dividendbelasting

Observaties
Keten Toeslagen • De domeinarchitectuur voor de keten Toeslagen is aanwezig. De gedefinieerde transitieparagraaf in de domeinarchitectuur is voor 2019 en 2020 verwerkt in het portfolio. Echter, de periode daarna behoeft nog aandacht (A.2.6 Bijlage Synchronisatie DA en portfolio). (Zie aanbeveling **1 categorie Alignment**.) • De keten Toeslagen ondervindt, evenals de ketens Douane, Overige Middelen en GKT, ook uitdagingen naar aanleiding van de uiterste datum van gebruik van de EDW-applicatie. Er is nog geen duidelijkheid over het alternatieve aanbod na het uitfaseren van deze applicatie, waardoor de continuïteit van werkzaamheden onzeker is (A.1 Bijlage 1 Onzekere leveringen prioriteringskader 2019). Hierdoor blijkt dat er beperkt toekomstig inzicht is in keuzes voor modernisering van het applicatielandschap. (Zie aanbeveling **1 categorie Alignment**.) • Binnen het portfolio van deze keten wordt veel aandacht en capaciteit besteed aan onderhoudgerelateerde werkpakketten. Hierdoor is er weinig ruimte voor de overige categorieën, waardoor continuïteit en vernieuwing beperkt gewaarborgd kunnen worden. (Zie aanbeveling **2 en 3 categorie Alignment**.) • Ketens geven aan deze keten als voorbeeld te zien vanwege het gebruik van de Agile werkwijze met heldere taken en verantwoordelijkheden en de mate waarin de samenwerking tussen business en IV aanwezig is. Deze keten heeft relatief veel ervaring met het Agile werken.

Observaties
Keten Vennootschaps- en Dividendbelasting • De domeinarchitectuur met positief CAB-advies voor de keten Vennootschaps- en Dividendbelasting is nog niet aanwezig tijdens de Concern Portfolioboard 20-06-2019. Deze staat gepland voor juni 2019 (A.2.6 Bijlage Synchronisatie DA en portfolio). Vanwege afwezigheid van de domeinarchitectuur is de samenwerking op basis van de visie vanuit business, domeinarchitectuur en transitiestappen nog beperkt aanwezig. (Zie aanbeveling **1 categorie Alignment**.) • Uit documentatie blijkt ook de keten Vennootschaps- en Dividendbelasting moeilijkheden te ondervinden met betrekking tot voldoende capaciteitsinzet voor alle categorieën, waardoor deze keten niet aan werkpakketten in de categorie Modernisering en Vernieuwing toekomt. Activiteiten in het kader van het programma Modernisering IV (MIV) en vernieuwingen uit Beheerst vernieuwen, worden bepaald door de mogelijkheden die de individuele ketens hebben om dit werk in te passen. In 2019 kan dit voor MIV in de keten Vennootschaps- en Dividendbelasting niet of in beperkte mate (A.1 Bijlage 1 Onzekere leveringen prioriteringskader 2019). (Zie aanbeveling **6 categorie Capaciteits-management**.)

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Analyse volwassenheidsniveau per keten: Overkoepelend



Observaties

Respondenten die de vragenlijst niet specifiek hebben ingevuld voor één keten zijn ondergebracht in de groep Overkoepelend. Kenmerkend voor deze respondenten is dat ze betrokken zijn bij het portfolioproces vanuit een overkoepelende rol en om deze reden niet enkel vanuit het perspectief van één keten de vragenlijst hebben ingevuld. Deze respondenten scoren de gemiddelde volwassenheid van de categorieën voor het huidige en ambitieniveau onder modaal ten opzichte van de score vanuit overige ketens.

- Deze respondenten scoren het portfoliomanagementproces in de categorieën Batenmanagement, Prestatiemanagement en Stakeholdermanagement & Communicatie het laagst. De scores in deze categorieën liggen lager ten opzichte van de gemiddelde score gegeven door alle ketens. Daarnaast zit ook het grootste verbeterpotentieel in deze categorieën. Dit reflecteert de observaties die portfoliobreed op deze vlakken zijn gedaan.
- Opvallend is dat de ambitie voor alle categorieën een hoger niveau dan het huidige scoort, maar nergens direct het hoogste niveau wordt geambieerd. Dit geeft een meer realistische ambitie weer.
- De scores uit de vragenlijst tonen een ambitieniveau van '*Meetbaar*' op het gebied van Risicomanagement. Hierbij is onder andere behoefte aan meer inzicht in risico's en afhankelijkheden.
- Respondenten scoren de volwassenheid in de categorie Alignment modaal ten opzichte van andere ketens. Hierbij is de wens om vanuit de Belastingdienst eerder betrokken te zijn bij uitvoeringstoetsen, de communicatie te verbeteren, centrale prioriteringscriteria te hanteren en de business meer in de lead te laten zijn bij IV-besluiten.
- Respondenten spreken waardering uit over de manier waarop het portfolioproces is verbeterd, waarbij inhoudelijke kennis van projecten in de ketens, verbeterd inzicht en overzicht en verbetering in samenwerking tussen de keten en IV specifiek worden benoemd.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

KPMG

Bijlage 3

IV-vraagcijfers per keten

Volgend op de bevindingen zijn er aanbevelingen opgesteld ten behoeve van het verharden van de cijfers in het portfolioproces

Uitwerkingen onderzoek per keten

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen zijn de geselecteerde ketens (IT voor IV, Loonheffing, Inkomensheffing, Interactie, Omzetbelasting en Gegevens) onderzocht. Middels documentatie en interviews is een analyse per keten gedaan op de drie onderzoeksvlakken van fase 2:

1. Proces en definities
2. Ramingsmethodieken
3. Checks & balances

De uitwerking van deze analyse staat op de hiernavolgende pagina's. Hieronder volgen de generieke aanbevelingen die op basis van de ketenanalyse zijn opgesteld.

Aanbevelingen

1. Definieer een visie, meerjarenplanning en (meerjarig) onderhoudsplan op basis van de (binnenkort aanwezige) domeinarchitectuur. Gebruik deze documenten als richtlijnen om vanuit te werken om flexibiliteit te vergroten en te kunnen anticiperen op in de toekomst te realiseren werkpakketten.
2. Definieer en formaliseer kaders, richtlijnen en definities met betrekking tot de wijze waarop schattingen op basis van ramingsmethodieken voor de vraag dienen te worden gedaan. Leg hierbij de criteria vast voor het onderbouwen van de omvang van de vraag.
3. Besteed nadrukkelijk aandacht aan de 'vraag'-kant in het proces voor het inschatten van de businesswaarde en impact en de benodigde functionele eisen. Door hiervoor genoeg tijd in te ruimen kan de zekerheid van de schatting vergroot worden.
4. Investeer in het vergroten van de kennis van de business als het gaat om het proces van vraagarticulatie en het duidelijk specificeren van requirements. Dit proces kan verder versterkt worden vanuit portfoliomanagement en met de positionering van de informatiemanagementrol bij de business ter ondersteuning van de ketens.
5. Om de hardheid van de schattingen te verhogen wordt aanbevolen om schattingen te concretiseren gedurende de verschillende stappen in het proces. Maak hiervoor gebruik van verschillende schattingsmethoden om de schatting te verharden zodat mogelijke aanpassingen hierin gedurende het jaar gereduceerd worden.
6. Ontwikkel daarnaast standaard metrieken om voortgang van de realisatie te meten en de betrouwbaarheid van ervaringscijfers en historische data te vergroten.
7. Stel een standaardproces en richtlijnen op voor het challengen van schattingen en leg deze challenges en de uitkomsten hiervan vast. Zo is er een 'audit trail' beschikbaar waar gemaakte keuzes en de redenaties hierachter worden vastgelegd om te garanderen dat het proces en de juiste challenges op eenzelfde manier worden uitgevoerd.
8. Versterk en formaliseer de rol van C&F op ketenportfolioniveau ten behoeve van het uitvoeren van controles op zowel de schattingen als de documentatie hiervan. Biedt ondersteuning aan de ketenportfoliomanager of afdelingshoofden van IV door preventief aan te geven indien het budget overschreven gaat worden. Werk de rol van de eerste- en tweedelijnscontrole uit en formaliseer de controlemomenten in het proces.
9. Definieer ten slotte richtlijnen wat betreft de risico-opslag en het onzekerheidspercentage voor het bepalen van de omvang van de vraag. Leg dit vervolgens, samen met eventuele verdere onderbouwing en aannames, vast in het (keten)portfoliobestand.

KPMG

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

1. Analyse vraagcijfers keten IT voor IV (1/4)

Introductie van de keten

De keten IT voor IV heeft een ander karakter dan de overige ketens binnen de Belastingdienst vanwege het leveren van specifieke IV-diensten aan de overige onderdelen van de Belastingdienst en aan andere overheidsorganisaties. Hiertoe heeft de keten een additionele portfoliocategorie, namelijk 5) ‘externe opdrachten’.

Voor de Belastingdienst levert de keten IT voor IV de volgende diensten: het beschikbaar stellen van ontwikkelstraten, bouwblokken, hostingomgevingen, basisinfrastructuur en generieke hulpmiddelen. Naast deze diensten levert de IV-organisatie een aantal specifieke diensten, waarbij de middelen die nodig zijn voor het leveren van deze diensten onderdeel zijn van de keten IT voor IV. Dit betreft management- en securitydiensten, massale print- en maildiensten, generieke diensten en eindgebruikersdiensten. Deze diensten worden gebruikt voor het leveren van diensten aan zowel de Belastingdienst als Rijksoverheid (diensten aan derden). De naam van de keten IT voor IV geeft aan dat een deel van het portfolio bijdraagt aan het digitaliseren van de IT van de Belastingdienst, wat mogelijk bijdraagt aan het verminderen van de beheer- en onderhoudskosten van de andere ketens.

De keten is onderverdeeld in verschillende organisatieonderdelen en kent de volgende verdeling tussen GBS en STS:

- Datacenter Services (DCS) is verantwoordelijk voor de infrastructuur voor IT van IV en bedraagt ongeveer 80% van de kosten.
- Mobile Competence Center (MCC) voert externe opdrachten uit voor andere overheidsorganisaties waarbij er inkomsten worden gegenereerd voor de Belastingdienst.
- Architectuur en Technologie (A&T) werkt voornamelijk aan werkpakketten die voortkomen vanuit de DA-IV.
- Landelijke Informatievoorzieningen (LIV) maakt robuuste tijdelijke voorzieningen.
- Bouwblokken voert onderhoud van de ontwikkelstraat en fundament van de bouwblokken uit.
- De dienst Overheids Datacenter (ODC) is een van de rijksbrede ICT-dienstverleners. De facto levert DCS en daarmee de IV, rijksbrede ICT-diensten aan verschillende overheidspartijen.
- ICT-Dienstverlener Pand (IDVP) betreft pand-gebonden ICT-diensten in een rijkskantoor De afnemer in een rijkskantoor dient de basisdienst verplicht af te nemen van IDV-P.

Het budget van de keten IT voor IV gaat vooral richting Beheer en Onderhoud (bijna 93% in 2019), dit is ook in lijn met de doelstellingen van de keten. Deze keten kent hoge materiële kosten, aangezien zij verantwoordelijk is voor de benodigde investeringen in o.a. de infrastructuur, hosting en integratiediensten waar de andere ketens gebruik van maken.

Proces en definities

Bij de totstandkoming van de vraagcijfers voor de verschillende categorieën van het portfolio baseert IT voor IV zich met name op expertinschattingen van de IV-teams. Keten IT voor IV hanteert één Excel-overzicht waarin alle kosten rondom IV-dagen en materiële kosten zijn weergegeven. De ramingen berusten veelal op expertinschattingen en historische gegevens. Voor de onderdelen Landelijke Informatievoorzieningen (LIV) en Mobile Competence Center (MCC) wordt niet het reguliere portfolioproces gevolgd van de keten maar vindt besluitvorming plaats in een overlegorgaan van de Belastingdienst, welke ook getypeerd wordt als de kleine Driehoek. Hierin zijn Kaderstelling, Uitvoering en Ondersteuning vertegenwoordigd onder leiding van de DG Belastingdienst.

Het portfolio wordt opgesteld op basis van de zogenaamde ‘funnelaanpak’ zoals vastgesteld in de Portfolioraad en Concern Portfolio Board (CPB). Deze aanpak betreft een stapsgewijze fasering van initiatieven tussen ideevorming en batenrealisatie. Na iedere fase worden de initiatieven gecontroleerd op basis van wegingscriteria (trechterwerking). Indien deze criteria niet worden gehaald, valt het initiatief af. De CPB geeft aan de keten aan op welk moment, welke informatie aangeleverd moet worden. Vanuit de CPB zijn beperkt richtlijnen en definities gedefinieerd voor het aanleveren van informatie. Voor changes in het portfolio heeft de ketentafel IT voor IV een changeproces gedefinieerd.

KPMG

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

1. Analyse vraagcijfers keten IT voor IV (2/4)

Per organisatieonderdeel binnen de keten IT voor IV zijn er verschillen in de uitvoering van het portfoliomanagementproces, namelijk:

— **Datacenter Services (DCS)** kent een sterke afhankelijkheid van de toename van de totale hoeveelheid data, verwerkingscapaciteit en netwerkbandbreedte die benodigd is binnen de Belastingdienst. Op basis van capaciteitsrapportages en trends in de verschillende systemen en platformen wordt een schatting gemaakt van de groei van het gebruik. Voor infrastructuur is er geen ramingsmethodiek, bijvoorbeeld een functiepuntenanalyse, in de markt beschikbaar die een productiviteitsmeting vooraf aan de infrastructuur en ontwikkelstraten toekent. Een mogelijke verbetering is het leggen van verbanden tussen personeel, uitbesteding, exploitatie en materiaal zodat meer inzicht wordt gecreëerd omtrent de besteding en realisatie van de categorie. Samenhang tussen dagen en kosten dient verder in kaart te worden gebracht. Een formeel proces en een formele werkwijze, waarbij de vraagarticulatie in samenspraak met de overige ketens wordt opgesteld, zijn nog niet ingericht. Hiervoor heeft de keten IT voor IV recentelijk verbeteracties gedefinieerd.

— **Mobile Competence Center (MCC)** voert externe opdrachten uit voor andere overheidsorganisaties waarbij er inkomsten worden gegenereerd. In bestuurlijke overleggen (Driehoek binnen de Belastingdienst) worden afspraken met externe partijen gemaakt. De keten IT voor IV is geen onderdeel van dit proces en heeft geen invloed op de invulling hiervan. De werkpakketten zijn opgenomen in het Portfoliobestand 2020 maar het proces rondom de totstandkoming van de omvang van de vraag en gehanteerde definities is niet inzichtelijk.

— **Overheids Datacenter (ODC) en ICT-Dienstverlener Pand (IDVP)** maken afspraken over de vraagcijfers op het niveau van de Driehoek binnen de Belastingdienst. De keten IT voor IV is geen onderdeel van dit proces.

— **Architectuur & Technologie (A&T)** werkt voornamelijk aan werkpakketten die voortkomen uit de Digitaliseringsagenda IV (DA-IV). Vanuit DA-IV komen eisen en wensen, vanuit de klanten, die door IT voor IV worden geformuleerd en vervolgens worden gerealiseerd. De DA-IV biedt het actuele technologiekader en bevat een belangrijk stuurinstrument voor vernieuwingstrajecten.

— **Landelijke Informatievoorzieningen (LIV)** maakt robuuste tijdelijke voorzieningen. Dit vindt voornamelijk plaats vanwege tijdsgebrek wanneer in korte tijd een werkbare oplossing gerealiseerd moet worden. Hoewel de oplossing een tijdelijke voorziening beoogt te zijn, wordt deze in de praktijk niet snel vervangen. Dit leidt mogelijk tot additionele benodigde beheer-en-onderhoudwerkzaamheden voor deze oplossing. De capaciteit van LIV is echter niet ingericht om beheer en onderhoud voor applicaties langdurig uit te voeren. LIV maakt een schatting, op basis van de ontvangen vraag, aan de hand van functiepunten. Besluitvorming rondom dit proces vindt plaats in de Driehoek van de Belastingdienst en niet binnen deze keten. Hierbij is het niet inzichtelijk welke keten voorrang en prioriteit heeft ten opzichte van de andere ketens.

— **Bouwblokken** voert onderhoud van de ontwikkelstraat en het fundament van de bouwblokken uit. Schattingen ten behoeve van Beheer en Onderhoud vinden plaats op basis van historische gegevens van het afgelopen jaar in samenspraak met eventuele aanvullende verwachtingen voor het aankomende jaar.

Ramingsmethodiek

Bij de totstandkoming van de portfolio IV-vraagcijfers voor de verschillende organisatieonderdelen en categorieën, baseert IT voor IV zich op expertinschattingen, op basis van functiepuntenanalyse (FPA) en SIG-normenkader, voor toekomstige ontwikkelingen, updates vanuit leveranciers en historische gegevens. In het Portfoliobestand 2020 zijn ook materiële kosten opgenomen. Uit de interviews blijkt dat de materiële kosten worden onderbouwd door opgaven van derde partijen ofwel door marktonderzoek en historische data.

1) Beheer en Onderhoud

Schattingen ten behoeve van Beheer en Onderhoud vinden plaats op basis van FPA, historische gegevens en ervaringscijfers. In het document '*Normenkader FPA & SIG 2019*' is voor intern en extern beheer een normenkader opgesteld voor het aantal uur per beheerfunctiepunt. Dit kader is getoetst door een externe partij (Gartner).

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

1. Analyse vraagcijfers keten IT voor IV (3/4)

De IV-dagen worden aan de hand van dit normenkader vastgesteld. Hierbij wordt voor intern beheer rekening wordt gehouden met 0,6 uren / EUR 40,00 per beheerfunctiepunt. De beheernorm is gebaseerd op de interne norm. Voor extern beheer zijn de kosten EUR 52,00, inclusief een opslag van 34% voor middelen en btw. De norm is gebaseerd op een applicatie van gemiddelde complexiteit, basis SLA, beheeractiviteiten conform de richtlijnen IV-keten. Servicedesk en TMI vallen niet onder de beheernorm. Elk werkpakket vraagt om een specifieke analyse en de norm wordt bijgesteld op basis van complexiteit van de applicaties, gebruikte codeertaal, detail van de SLA's, etc. Daarnaast wordt rekening gehouden met eventuele aanvullende verwachtingen voor het aankomende jaar, bijvoorbeeld een upgrade vanuit een softwareleverancier. Het hanteren van een dergelijk normenkader ondersteunt en bekrachtigt de mate van zekerheid van de gehanteerde inschattingen. Voor de levensduur voor verschillende hard- en softwarecomponenten hanteert IT voor IV het handboek HAFIR waarin richtlijnen voor de gemiddelde levensduur voor dergelijke componenten zijn opgenomen. De kwaliteit van Lifecycle Management is niet meegenomen in dit onderzoek.

2) Wetgeving en Jaaraanpassingen

Keten IT voor IV heeft betrekkelijk weinig veranderingen voor Wetgeving en Jaaraanpassingen in vergelijking met andere ketens. Voor de wijzigingen is de keten IT voor IV ook veelal afhankelijk van de input van de andere ketens.

3) Modernisering

De gehanteerde ramingen voor Modernisering zijn voornamelijk gebaseerd op expertschattingen in combinatie met functiepuntenanalyse. Voor de infrastructuur is dit niet mogelijk, waardoor schattingen voornamelijk gebaseerd zijn op expertschattingen en historische gegevens.

4) Vernieuwing

De groei in moderniserings- en vernieuwingsopdrachten binnen andere ketens leidt tot groei van het IV-portfolio. Hierbij is er een sterke afhankelijkheid van de toename van de totale hoeveelheid benodigde data, verwerkingscapaciteit en netwerkbandbreedte voor de Belastingdienst.

Overzicht gebruikte ramingsmethodieken – IT voor IV

Portfoliocategorie	Expertschattingen	Functiepuntenanalyse	T-shirt sizing
Beheer en Onderhoud	✓	✓	
Wetgeving en Jaaraanpassingen	✓		
Modernisering	✓	✓	
Vernieuwing	✓		

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

1. Analyse vraagcijfers keten IT voor IV (4/4)

Op basis van capaciteitsrapportages en trends in de verschillende systemen en platformen wordt een schatting gemaakt van de groei van het gebruik. In deze raming is nog geen afstemming met de overige ketens meegenomen. Dit biedt wel een verbeterpotentieel voor de raming en de keten heeft reeds verbeteracties gedefinieerd. Zo worden bijvoorbeeld klantmanagers opgeleid en toegewezen aan ketens, die de informatie rondom de vraagarticulatie en groeiverwachting actief op gaan halen. Hiermee wordt de informatie eerder en in meer detail beschikbaar gesteld.

Werkpakketten binnen de categorie Vernieuwing liggen veelal bij IV'. Vanuit de historie is IV onderdeel van de keten IT voor IV. IV' wordt weliswaar vanuit deze keten gefinancierd maar hanteert een andere manier van werken. IV' maakt gebruik van een SAFe werkwijze waarbij de ramingsmethodiek gebaseerd is op een vaste capaciteit om zo veel mogelijk businesswaarde te creëren. Prioritering vindt dan o.a. plaats op basis van toegevoegde waarde voor de business.

Door het werken met vaste capaciteit is de werkwijze van deze keten voornamelijk aanbod-gedreven. De gehanteerde ramingsmethodiek berust op expertschattingen vanuit de betrokken IV-teams, product owners en Scrum master waarbij aan de hand van t-shirt sizing gewerkt wordt naar concrete en gedetailleerde inschattingen door middel van uitgewerkte user stories

Checks & Balances

Na iedere fase in de funnel worden de initiatieven gecontroleerd aan de hand van wegingscriteria (trechterwerking). De overige ketens worden gezien als klanten van de keten IT voor IV, waarbij de klanten een bepaald resultaat verwachten tegen bepaalde capaciteit. Waar andere ketens planningsuitdagingen vaak binnen de keten op kunnen pakken, kan dit binnen de keten IT voor IV niet, aangezien er direct impact is voor de klant. Hiermee is er een 'harde controle' ingericht in de praktijk doordat de overige ketens sterk afhankelijk zijn van de daadwerkelijke oplevering en realisatie vanuit IT voor IV. Als IT voor IV niet levert volgens de schattingen, dan zal dit direct impact hebben op de planning en afhankelijkheden van de betrokken ketens.

De keten hanteert checks & balances door middel van normenkader en historische inschattingen die getoetst worden met het mogelijke realiteitsgehalte. Daarnaast heeft eerstelijnscontrole een formele rol aan de ketentafel om de portfoliocijfers te toetsen en kritische vragen te stellen. Controles vinden voornamelijk ad hoc plaats en zijn afhankelijk van de ervaring en deskundigheid van de desbetreffende persoon. Op basis van de context en portfoliocategorie worden er specifiekere vragen gesteld. De tweedelijnscontrole vanuit C&F kijkt naar de uitvoering van het proces en de aansluiting op de P&C-cyclus. Controle vindt plaats op zowel afdelings- als lijnniveau. De lijncontrole vanuit betreffende keten (klant) kan meer gebruikt worden om de eerste challenges toe te passen.

Als laatste heeft de keten IT voor IV een beperkt onzekerheidspercentage gedefinieerd voor de portfolio-items. Dit is echter niet vastgelegd in het portfoliobestand. Voor relatief grote portfolio-initiatieven worden scenario's gemaakt die impact hebben op de omvang van de vraag. Hiermee maakt de keten IT voor IV onzekerheid van de portfolio-items inzichtelijk om beslissingen te kunnen nemen.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

2. Analyse vraagcijfers Keten Loonheffing (1/3)

Proces en definities

Op hoofdlijnen kent deze keten verschillende fasen die overeenkomen met het globale proces, zoals eerder beschreven. Daarnaast hanteert deze keten een duidelijke volgordelijkheid voor het uitvoeren van een analyse en het bepalen van de omvang, namelijk:

- Executie van een uitvoeringstoets waarbij een high-level analyse wordt uitgevoerd op het portfolio-item. Dit betreft een grove analyse waarbij de keten beperkt verdieping maakt, zodat de initiële omvang en benodigde werkzaamheden bepaald kunnen worden. Hierbij worden voornamelijk schattingen gemaakt op basis van ervaringscijfers en waar mogelijk expertschattingen.
- Uitvoering van een impactanalyse voor een verdere verdieping van de uitvoeringstoets. Dit betreft ook een voorfase van een architectuuranalyse voor het identificeren van benodigde wijzigingen voor het IT-landschap en technische implicaties. Hierbij wordt gekeken naar de bedrijfsprocessen en wijze waarop IT de processen ondersteunt.
- Opstellen van een solution-architectuur, in samenspraak met de architecten, waarbij de impactanalyse verder wordt uitgewerkt en een solution-analyse wordt opgesteld. Op basis hiervan kan een functiepuntenanalyse uitgevoerd worden om de omvang van de ontwikkelinspanning in te schatten. De solution-architect dient ervoor te zorgen dat de uitgewerkte architectuur in overeenstemming is met de relevante onderdelen uit de domeinarchitectuur.

Voor het uitvoeren van dit proces zijn binnen de keten een aantal kritieke rollen aanwezig. Allereerst is de Portfolio Manager eindverantwoordelijk voor het Portfoliobestand. Deze persoon legt verantwoording af over de omvanginschatting van de vraag en de opgenomen cijfers. De Business Owners bepalen de omvang en leggen deze vast voor de keten. Hierbij raadplegen zij verschillende benodigde rollen, kennis en data om deze informatie op te halen.

De keten heeft voor het bepalen van de meerjarenvraag van het portfolio een 20Q planning opgesteld. In deze planning wordt ook rekening gehouden met de transitieplanning van de keten (huidige vs. beoogde domeinarchitectuur). Uit de interviews blijkt dat de 20Q planning en de transitieplanning beperkt worden gebruikt in het bepalen van de vraag en alleen intern binnen de keten worden toegepast.

Vanuit de keten is nog geen meerjarig integraal ketenplan opgesteld waarin de doelen voor de verschillende categorieën zijn beschreven zoals een roadmap, uitvoering van werkzaamheden en de tijdslijnen van het portfolio. Ten aanzien van de vraag vanuit de categorie Beheer en Onderhoud heeft de keten momenteel geen definitief onderhoudsplan beschikbaar. Het onderhoudsplan is nog in ontwikkeling waarbij de keten nog beperkte informatie en verdieping beschikbaar heeft omtrent de werkzaamheden en toetsing hiervan.

Verder voert de keten voor de categorieën Wetgeving en Jaaraanpassingen voornamelijk een uitvoeringstoets uit. Onderdelen van de uitvoeringstoets worden echter niet altijd, of maar met beperkte onderbouwing, uitgevoerd.

Voor de categorie Modernisering IV-landschap is de keten betrokken bij het MIV-programma waarbij de planning en domeinarchitectuur worden bepaald over de ketens heen.

De kosten voor de vraag binnen deze keten worden voornamelijk bepaald aan de hand van (IV-)dagen. Deze dagen worden vervolgens vermenigvuldigd met een tarief om de begroting op te stellen. In dit tarief is geen onderscheid gemaakt tussen interne en externe kosten. De mate waarin dit tarief representatief is voor de werkelijke kosten en de verhouding van interne en externe medewerkers is niet traceerbaar, waardoor de link met het financiële kader niet direct gelegd kan worden.

Concluderend heeft de keten Loonheffing geen procedures en beleidsdocumentatie opgesteld ten aanzien van de vastlegging van de totstandkoming van de cijfers. Uit de interviews blijkt dat de keten de werkzaamheden uitvoert op basis van de ervaring van de medewerkers. Er geen criteria voor ramingsmethodieken gedefinieerd.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

2. Analyse vraagcijfers keten Loonheffing (2/3)

Ramingsmethodieken

De keten Loonheffing maakt gebruik van verschillende ramingsmethoden voor het bepalen van de omvang van de vraag van het portfolio.

1) Beheer en Onderhoud

De Belastingdienst heeft organisatiebreed diverse categorieën opgesteld voor onderhoud dat jaarlijks uitgevoerd dient te worden. IV werkt de onderhoudscategorieën uit en komt met een voorstel voor onderhoud voor de keten. Hierbij maakt IV voornamelijk gebruik van historische data voor het bepalen van de werkzaamheden die benodigd zijn voor Beheer en Onderhoud.

2) Wetgeving en Jaaraanpassingen

Voor de categorieën Wetgeving en Jaaraanpassingen wordt wederom gebruikgemaakt van expertschattingen. Verder wordt door de keten gebruikgemaakt van een vorm van t-shirt sizing (hoog, midden en laag) voor een uitvoeringstoets om de omvang in te schatten. Deze vorm van t-shirt sizing ligt besloten in de formats voor uitvoeringstoetsen.

De keten heeft in sommige gevallen geen historische data beschikbaar om vergelijkingen te kunnen maken en maakt gebruik van expertschattingen om de omvang van de vraag te bepalen. Ondanks dat de experts van de keten over een langere periode expertise hebben opgebouwd, blijkt dat deze schattingen niet altijd degelijk onderbouwd zijn.

3) Modernisering

Zoals eerder beschreven, is de keten Loonheffing betrokken bij het MIV-programma waarbij voornamelijk expertschattingen worden gebruikt voor het bepalen van de werkpakketten. Hierbij steunt de keten op de input vanuit het MIV-programma en andere ketens.

4) Vernieuwing

Zoals eerder beschreven, heeft de keten geen portfoliowerkpakketten gerelateerd aan Vernieuwing.

Overzicht gebruikte ramingsmethodieken - Loonheffing

Portfoliocategorie	Expertschattingen	Functiepuntenanalyse	T-shirt sizing
Beheer en Onderhoud	✓	✓	
Wetgeving en Jaaraanpassingen	✓	✓	✓
Modernisering	✓		
Vernieuwing	Geen werkpakketten	Geen werkpakketten	Geen werkpakketten

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

2. Analyse vraagcijfers Keten Loonheffing (3/3)

Checks & Balances

Zoals eerder beschreven, heeft de keten geen beleidsdocumentatie en slechts beperkte beheersingsmaatregelen per stap. De keten heeft geen richtlijnen en normen gedefinieerd en zet vooral in op expertschattingen, waardoor de juistheid en volledigheid niet altijd geborgd kan worden. Dit wordt verder onderbouwd door de Quick Scan Portfolio LH, uitgevoerd in december 2018.

De keten beschikt over historische data vanuit de realisatie van portfolio-items om de toekomstige omvang van de vraag te bepalen. Dit wordt meegenomen in de Product Increment (PI) events, welke elke drie maanden plaatsvinden. Hierbij wil de keten inzicht creëren in de ontwikkeling van de portfolio-items, zodat de keten in de toekomst betere schattingen kan doen. Uit de interviews blijkt dat de keten de afdeling Control & Finance (C&F) ook wil betrekken bij het PI-event, zodat de realisatie van het werkpakket gezamenlijk getoetst en bijgestuurd kan worden. Daarnaast worden niet alle portfolio-items die in een PI-event zijn behandeld ook opgezet aangezien de keten gebruikmaakt van verschillende development-methodieken en PI-events alleen bij een agile werkwijze worden ingezet.

Voor het maken schattingen zijn geen kaders voor onzekerheidsmarge en risico-opslag (met uitzondering van de uitvoeringstoetsen) beschikbaar. In de praktijk worden schattingen wel voorzien van een onzekerheidsindicatie. Dit is echter niet zichtbaar in het ketenbestand. Zo wordt voor bijvoorbeeld de functiepuntenanalyse rekening houdt met 15% risico-opslag en voor een low-level businesscase met 10% risico-opslag.

De betrokkenheid van C&F bij het bepalen van de omvang van het portfolio is niet gedefinieerd. In de praktijk betekent dit dat zowel de eerste- als de tweedelijns-controle ingevuld wordt afhankelijk van de taakopvatting van de betreffende persoon. De ketencontroller vanuit de tweede lijn heeft voor deze keten een kritische rol om een onafhankelijk oordeel te vormen omtrent de portfolio's en programma's. Uit de interviews blijk dat de ketencontroller veelal achteraf wordt betrokken bij het proces om een oordeel te vormen. Standaarden en kaders vanuit C&F zijn hiervoor niet geformaliseerd. Naast C&F heeft de keten ramingsmethodieken ook niet extern laten beoordelen.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

3. Analyse vraagcijfers keten Inkomensheffing (1/4)

Proces en definities

In hoofdlijnen kent deze keten verschillende fasen die overeenkomen met het globaal proces, zoals eerder beschreven, waarbij de vraag van het portfolio wordt bepaald. De portfolio-items volgen een zogenaamd ‘funnelproces’ waarbij het idee wordt uitgewerkt, geanalyseerd, geprioriteerd en voorbereid voor realisatie (IH Portfolioteam 20181221). Binnen dit proces zijn zowel formele als informele controles ingeregeld en vindt monitoring plaats op de realisatie om tijdig bij te kunnen sturen. De zonnewijzer in samenspraak met de domeinarchitectuur, wetgevingskalender en beheer- en onderhoudsdata vanuit IV vormen de basis voor de portfolio-items voor de komende jaren voor deze keten.

Ter onderbouwing van de omvang van de IV-dagen voor de categorie Beheer en Onderhoud beschikt deze keten ten tijde van dit onderzoek niet over een onderhoudsplan. Wel zijn historische gegevens beschikbaar in SAP die gebruikt worden als ervaringscijfers om te komen tot omvangschattingen voor deze categorie. De inschattingen worden tevens door deskundigen van IV verzorgd. De keten heeft hiervoor een vaste bezetting die releasematig onderhoud uitvoert voor het ABS-platform, dat 70% van het IT-landschap van deze keten beslaat. Uit interviews komt naar voren dat de keten een lange-termijn ambitie heeft om het huidige technische landschap te vervangen, maar dat de inschatting van Beheer en Onderhoud, op basis van de huidige situatie van het ABS-platform, als stabiel wordt geclassificeerd. Voor de overige applicaties/platformen wordt gesteund op de kennis van IV-experts voor het bepalen van het benodigde onderhoud en zijn er in mindere mate ervaringscijfers beschikbaar.

Voor deze keten wordt de portfoliovraag voornamelijk gedreven door de categorieën Wetgeving en Jaaraanpassingen waarbij de ketencoördinator, aan de hand van een meerjarige wetgevingskalender de eerste versie van het meerjarenportfolio bepaalt (Memo UTNS keten IH versie 1.0). De keten heeft gedurende een aantal jaren fiscale kennis opgebouwd waardoor de onzekerheid in de schattingen voor de wetgevende vraag is afgenomen.

Bij de uitvoeringstoets wordt ook de technische vraag verder uitgewerkt. Dit betreft een high-level analyse waarbij de initiële vraag en benodigde werkzaamheden bepaald kunnen worden door middel van expertschattingen.

Voor de categorieën Modernisering IV en Vernieuwing maakt de keten een businesscase voor het bepalen van de omvang van de vraag door middel van expertschattingen (20190912_onderzoek KPMG). De businesscase omvat de benodigde verbeteringen om processen en systemen te optimaliseren. Wijzigingen in de businesscase kunnen plaatsvinden op basis van de impactanalyse, solution-architectuur en actualisering van de vraag.

Voor de categorie Modernisering IV heeft de keten een significant traject in het portfolio, namelijk de vervanging van het ABS-platform. Dit wordt gerealiseerd binnen het MIV- programma.

Voor de vraag naar IV-dagen voor de categorie Vernieuwing zijn de kaders van de Herijking Investerings Agenda (HIA) leidend (20190912_onderzoek KPMG). Ter onderbouwing van het aantal IV-dagen is een low-level businesscase beschikbaar en wordt financiering toegekend per project (20191007 HIA Register HIA IH KPMG). De keten heeft momenteel vier HIA-projecten lopen. Nadat de initiële vraag is bepaald, wordt er een impactanalyse gemaakt voor een verdere verdieping van de vraag. Dit betreft een globale functionele oplossingsrichting, waarbij de benodigde requirements, raakvlakken met bedrijfsprocessen en wijze waarop IT deze processen ondersteunt zijn uitgewerkt. Hierbij houdt de keten ook rekening met mogelijke materiële kosten en het release-moment. Materiële kosten worden binnen deze keten niet op portfolioniveau, maar op programmaniveau meegenomen. Deze keten heeft een ‘impacttafel’ ingericht voor het toetsen van de impact en de raakvlakken van processen en systemen.

De keten maakt vervolgens een solution-architectuur, in samenspraak met de architecten, ontwikkelaars en testers, waarbij de impactanalyse verder wordt uitgewerkt en solution-analyse wordt uitgevoerd met een functiepuntenanalyse (op basis van de organisatie breed uitgevoerde benchmark). De solution-architectuur omvat een hoofdontwerp waarbij de portfolio-items worden vertaald van een functioneel naar technisch ontwerp. Aan de hand van wekelijkse ‘intake tafels’ vinden er toetsingen plaats op het ontwerp met relevante functioneel en technische stakeholders vanuit de keten. Vervolgens maakt de keten een voorstel voor realisatie.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

3. Analyse vraagcijfers keten Inkomensheffing (2/4)

Voor het uitvoeren van dit gehele proces maakt de keten gebruik van een aantal kritieke rollen. De portfoliomanager is, in samenspraak met de ketenmanager en ketenvoorzitter eindverantwoordelijk voor de omvang van de vraag, waarbij zij ook verantwoording afleggen over de cijfers. Hierbij raadplegen zij de benodigde rollen, kennis en data voor het bepalen van de vraag en de kosten. De keten heeft verschillende tafels en raden om de omvang van de vraag te toetsen op zowel technische als functionele onderwerpen.

Beleidsdocumentatie ten aanzien van de procedure rondom de vraagarticulatie van het portfoliomanagementproces en de vastlegging hiervan is beperkt aanwezig. Er zijn memo's opgesteld voor specifieke vraagstukken die voorkomen in het proces. Uit de interviews blijkt dat de keten, op basis van de ervaring van de medewerkers, de werkzaamheden uitvoert en formele en informele controles heeft gedurende het proces om de kwaliteit te waarborgen.

De capaciteit van deze keten wordt voornamelijk aangewend voor Beheer en Onderhoud en Wetgeving en Jaaraanpassingen. Hoewel er een beeld is van de gewenste Modernisering en Vernieuwing voor de komende vier jaar in de zonnewijzer is er nog geen ruimte om dit in de planning en realisatie mee te nemen.

Ramingsmethodieken

De keten Inkomensheffing maakt gebruik van verschillende ramingsmethoden voor het bepalen van de vraag in het portfolio. Zoals eerder beschreven in het proces, hanteert de keten voornamelijk historische data en expertschattingen voor het initiëren van de vraag. De vraag wordt gedurende het proces verder gedetailleerd aan de hand van experttoetsingen bij verschillende tafels en raden evenals onderbouwd door functiepuntenanalyse.

1) Beheer en Onderhoud

De keten ontvangt overzichten vanuit IV omtrent het benodigde onderhoud. Historische data per onderhoudscategorie wordt uit SAP gehaald door de portfoliomanager om de toekomstige vraag van Beheer en Onderhoud vast te stellen. Hierbij wordt ook gekeken naar incident management en Lifecycle Management. Een functiepunten-analyse wordt zowel bij regulier onderhoud als bij modernisering uitgevoerd (tijdens de impactanalyse).

Zoals eerder beschreven, zijn er geen significante wijzigingen gepland voor het IT-landschap van de keten, waardoor het onderhoud voorspelbaar is. De keten heeft wel de ambitie om de beheer- en onderhoudskosten te verlagen door meer focus te leggen bij Modernisering en Vernieuwing.

Voor 'nieuw' onderhoud dat ontstaat als gevolg van de implementatie van nieuwe systemen via Modernisering of Vernieuwing is de voorspelbaarheid lager. Wel worden hier dezelfde ramingsmethodes gehanteerd.

2) Wetgeving en Jaaraanpassingen

Voor de categorieën Wetgeving en Jaaraanpassingen heeft deze keten jarenlange ervaring als fundament voor het maken van de schattingen. Het proces voor het maken van de schattingen is voor deze categorie dan ook het meest volwassen. Aan de hand van een meerjarige wetgevingskalender wordt de omvang van de vraag bepaald voor de komende jaren door de ketencoördinator. Hierbij houdt de keten ook rekening met een onzekerheidspercentage aan capaciteit voor eventuele additionele portfolio-items of incidentele wijzingen. Dit percentage is niet vastgelegd in het portfoliobestand.

3) Modernisering

De schattingen voor deze categorie worden voornamelijk gemaakt op basis van het voorstel vanuit IV omtrent het MIV-programma.

Aan de hand van een businesscase wordt de initiële vraag bepaald door expertschattingen van het ketenportfoliomanagementteam en relevante betrokkenen die kennis omtrent de functionaliteit hebben. De keten maakt een impactanalyse waarbij rekening wordt gehouden met de vastgestelde domeinarchitectuur en er vindt een uitwerking plaats op basis van functiepunten.

4) Vernieuwing

Als laatste worden voor de categorie Vernieuwing aan de hand van Herijking van de Investerings Agenda (HIA) en de 'zonnewijzer' verbetervoorstellen voor de komende jaren geformuleerd. De ideeën worden bij de initiële vraag uitgewerkt op basis van de businesscase die expertschattingen en mogelijke historische data omvat en gedurende het proces verder uitgewerkt aan de hand van functiepunten in de impactanalyse en solution-architectuur.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

3. Analyse vraagcijfers keten Inkomensheffing (3/4)

Uit de interviews blijkt dat de keten de omvang van de vraag met meer zekerheid kan inschatten voor bekende wijzingen. Ongeveer een jaar van tevoren worden de ramingen doorgegeven aan IV'. Het is echter mogelijk dat in de tussentijd wijzingen optreden in de ramingen. Door de beperkte communicatie tussen de keten en IV', kan instabiliteit ontstaan in de omvang van de vraag en de uitvoering en realisatie van het portfolio.

Checks & Balances

De keten heeft checks & balances gedurende het portfoliomanagementproces niet beschreven in een eenduidig beleidsdocument, maar veelal in memo's en procesdiagrammen. Hierbij heeft de keten beperkt richtlijnen en normen beschreven voor de ramingsmethodieken en checks & balances. De keten beschikt over medewerkers die jarenlange ervaring hebben omtrent het proces en er vinden kwaliteitstoetsingen plaats door middel van ketentafels, portfolioraad en impacttafel en door de eerste- en tweedelijnscontrole vanuit de afdeling Control & Finance (C&F).

Voor de uitvoering van het proces heeft de keten risicomanagementmaatregelen ingeregeld. De maatregelen zijn echter beperkt gedefinieerd in procesdocumentatie. Er zijn geen kaders gedefinieerd omtrent onzekerheidspercentage en risico-opslag van de portfolio en de werkpakketten. Op basis van de expertschattingen en historische data heeft de keten wel ervaring met het in beeld brengen van onzekerheden die mogelijk gedurende het proces kunnen ontstaan. De keten verwacht bij het bepalen van de initiële vraag en impactanalyse een onzekerheidspercentage tussen 25% en 50% en naarmate het proces vordert een 10% onzekerheidspercentage bij het opstellen van een voorstel voor realisatie.

Overzicht gebruikte ramingsmethodieken - Inkomensheffing

Portfoliocategorie	Expertschattingen	Functiepuntenanalyse	T-shirt sizing
Beheer en Onderhoud	✓	✓	
Wetgeving en Jaaraanpassingen	✓	✓	
Modernisering	✓	✓	
Vernieuwing	✓	✓	

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

3. Analyse vraagcijfers keten Inkomensheffing (4/4)

Om de risico's omtrent de capaciteit en omvang van de vraag te beperken, maakt de keten gebruik van zogenaamde 'containers' voor het bepalen en sturen van de portfoliocapaciteit voor de komende jaren. Uit de interviews blijkt dat de categorieën Beheer en Onderhoud en Wetgeving en Jaaraanpassingen, vanwege de jarenlange ervaring van de medewerkers, meer zekerheid hebben dan de overige categorieën.

De keten heeft ten behoeve van werkzaamheden rondom portfoliomanagement verschillende overzichten gecreëerd voor monitoring en bijsturing. Het management heeft een monitoring dashboard, dat elke week wordt bijgewerkt met de realisatie van de portfolio-items, functiepuntenrealisatie, incidenten en overige portfolio-KPI's.

Hierbij heeft de keten ook een portfolio-'Cadans'-overzicht waarbij alle gestarte portfolio-items met bijbehorend budget en voortbrenging worden gemonitord (IH portfolio - cadans 2019-09 (sep) - v20190904 def). Alle portfolio-items worden ook geplaatst in een portfolio backlog, zodat er een overzicht is van gestarte items en mogelijke nieuwe items. De financiële data van de schattingen voor de ketens wordt vastgelegd in SAP. Daarnaast gebruikt de keten Excel-overzichten voor monitoring en administratieve werkzaamheden, gezien de beperkte functionaliteit die hiervoor in SAP wordt geboden.

Gedurende het proces voert de afdeling C&F regelmatig controles uit rondom het bepalen van de vraag. Periodiek zijn er overleggen met de eerste- en tweedelijns-controle omtrent de Portfolio Cadans, onderbouwing, audit trail en voortgang rondom het portfolio. De ketencontroller heeft vanuit de tweede lijn ook een kritieke en formele rol om een onafhankelijk oordeel te vormen omtrent het portfolio en de programma's. Uit de interviews blijkt dat C&F eerder betrokken wil zijn in het proces om de portfoliovraag te kunnen toetsen vanaf het moment dat deze wordt geïnitieerd. De keten is stappen aan het zetten om dit te realiseren.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

4. Analyse vraagcijfers keten Interactie (1/3)

Proces en definities

Op hoofdlijnen hanteert deze keten de verschillende fasen die overeenkomen met het globale proces zoals eerder beschreven. Waar deze keten specifieke stappen uitvoert, zijn deze hieronder weergegeven. Hierbij is onderscheid gemaakt in IV regulier, dat zich focust op de categorieën Beheer en Onderhoud, Wetgeving en Jaaraanpassingen en Modernisering IV, waarbij IV accent (IV') zich focust op categorie Vernieuwing.

IV regulier

Voor IV regulier geldt voor alle portfoliocategorieën dat de eerste globale inschatting gebaseerd is op expertschattingen vanuit IV-medewerkers die zich baseren op historische gegevens. De vraagcijfers zijn hiermee nog sterk IT-gedreven. De keten heeft het voornemen om de vraagcijfers verder te kantelen richting de business. Op de schattingen van IV-teams wordt een challenge gedaan door de ketenportfoliomanager en het afdelingshoofd, waarbij wordt erkend dat de IV-teams de meeste expertise beschikbaar hebben om de schatting te kunnen maken.

Vervolgens wordt een solution-architectuur uitgewerkt, op basis waarvan de schattingen verder aangescherpt kunnen worden. Wanneer de nieuwe schatting de historische schatting overschrijdt en niet opgevangen kan worden in het eigen ketenportfolio, wordt een change aangevraagd. Het vooraf helder krijgen van specificaties wordt als lastig ervaren en uit de interviews blijkt dat onvoldoende tijd wordt genomen voor het specificeren van de vraag, waardoor de vraagcijfers van IV regulier sterk berusten op de schattingen van de IV-teams. Toetsen van de expertschattingen, met bijvoorbeeld een functiepuntenanalyse om te objectiveren en te valideren, wordt bewust niet toegepast. In het verleden werd dit als tijdintensief ervaren met een beperkte toegevoegde waarde.

Voor zowel de IV-dagen als de materiële kosten hanteert IV-regulier separate Excel-overzichten. De gegevens in deze overzichten worden handmatig in SAP ingevoerd, vanwaaruit het portfoliobestand voor 2020 wordt geëxtraheerd. Definities en standaarden rondom materiële kosten en IV-dagen zijn beperkt gedefinieerd. Uit de interviews blijkt dat de expertinschattingen momenteel als betrouwbaar worden ervaren. Hier ligt echter geen monitoring van inschattingen vs. realisatie aan ten grondslag.

De keten heeft het voornemen om vanaf 2020 monitoring bij te gaan bijhouden met behulp van een dashboard en dat tweewekelijks te bespreken met de betrokken partijen. Hiermee kunnen de schattingen worden geoptimaliseerd en creëert men meer mogelijkheden voor sturing op het portfolio.

IV accent (IV')

Voor IV' geldt dat voor de 6Q planning een grove schatting over de capabilities heen wordt gemaakt, die gebaseerd is op globale expertschattingen. Elke zes weken vindt er een Program Increment-event (PI-event) plaats waarbij de prioritering van de werkpakketten wordt vastgesteld in samenspraak met de 'launching customers', oftewel de klanten waar IV' voor werkt. Een PI-event is een face-to-face event dat vanuit de SAFe werkwijze wordt gehanteerd voor het creëren van alignment van de (agile) teams rondom de missie, visie en prioritering van de beoogde functionaliteiten voor de aankomende periode.

Op basis van de bestedingsplannen worden businesscases opgesteld waarin een vertaling wordt gemaakt naar wat er specifiek gerealiseerd moet worden. De businesscases dienen als input voor het Design en Solution-team waarbij de aansluiting tussen de wensen van de business en de realisatie van IV wordt uitgewerkt. Het Design en Solution-team bestaat uit een samenwerking tussen business en IV (KI&S en GBS-IV') waarbij de benodigde features nader worden uitgewerkt. Hierbij wordt een eerste grove schatting van benodigde capaciteit gemaakt aan de hand van 't-shirt sizing'. De kwaliteit van deze schatting is gestoeld op de ervaring van de experts. Vervolgens worden de schattingen door realisatieteams opgepakt om een verfijning van de inschatting te maken op basis van user stories en story points. Door retrospectives en PI-events vindt er feedback plaats om het lerend vermogen van de teams te stimuleren en schattingen te verbeteren

De structuur van IV' is opgezet in september 2018 waardoor men nog groeiende is in kennis en ervaring. IV' gaat uit van teams met een vaste capaciteit, wat betekent dat het aantal beschikbare uren van de teams vaststaat. De voortgang van realisatie van de capaciteit is afhankelijk van de prioritering tijdens de PI-events en de oplevering van storypoints door de realisatieteams. Challengen van expertschattingen en storypoints is geen geformaliseerde processtap maar vindt in de huidige werkwijze in de praktijk plaats door o.a. de scrum masters, teamleden en leidinggevenden.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

4. Analyse vraagcijfers keten Interactie (2/3)

Ramingsmethodiek

Bij de totstandkoming van de IV-vraagcijfers voor de verschillende categorieën van het portfolio baseert Interactie zich met name op expertinschattingen van de IV-teams werkzaam binnen de verschillende capabilities van de keten, waarbij van grove naar fijne schattingen wordt gewerkt. Daar waar concrete expertinschattingen moeilijk te maken zijn, wordt een relatieve ramingstechniek, t-shirt sizing, gehanteerd. Hierbij worden vergelijkbare werkpakketten en/of features ten opzichte van elkaar geanalyseerd. Uit de interviews en steekproef blijkt dat beperkte onderbouwing en aannames ten grondslag liggen aan de ramingen die door de IV-teams zijn uitgevoerd. Deze worden niet vastgelegd in het portfoliobestand.

1) Beheer en Onderhoud

Beheer en Onderhoud is gebaseerd op expertschattingen en historische gegevens vanuit de IV-teams. Voor Beheer en Onderhoud is in sommige gevallen aangegeven welke high-level activiteiten worden onderbouwd maar een verdiepende en concrete onderbouwing vanuit een onderhoudsplan is niet beschikbaar. De keten Interactie vertrouwt hiermee op de schattingen van de IV-teams, omdat zij over de meeste kennis en expertise beschikken om een uitspraak te doen. Deze inschattingen worden over het algemeen als betrouwbaar ervaren.

2) Wetgeving en Jaaraanpassingen

Keten Interactie heeft betrekkelijk weinig veranderingen voor Wetgeving en Jaaraanpassingen in vergelijking met andere ketens. Vanuit de andere ketens wordt afgestemd of er jaaraanpassingen benodigd zijn die impact hebben op het formuleren van de vraag, die mogelijk aangepast moet worden. De raming (van de vragende keten) wordt hiervoor opgehaald uit de raakvlakkenmatrix. Voor wetgeving wordt vanuit de uitvoeringstoets een grove schatting gemaakt van de benodigde kosten en IV-dagen. Het hanteren van t-shirt sizing is hierbij gangbaar. Ervaring leert dat de doorlooptijd (van uitvoeringstoets tot realisatie) vrij lang is. Door voortschrijdend inzicht blijkt de raming, die ten tijde van de uitvoeringstoets is opgesteld, niet meer up-to-date te zijn rond de startdatum.

3) Modernisering

MIV werkpakketten zijn maar beperkt aanwezig bij Interactie en worden opgepakt binnen het programma MIV. Hierbij geldt dezelfde manier van werken als voor de categorie Beheer en Onderhoud, waarbij de schattingen voornamelijk gebaseerd zijn op expertschattingen van de IV-teams.

Overzicht gebruikte ramingsmethodieken – Interactie

Portfoliocategorie	Expertschattingen	Functiepuntenanalyse	T-shirt sizing
Beheer en Onderhoud	✓		
Wetgeving en Jaaraanpassingen	✓		✓
Modernisering	✓		
Vernieuwing	✓ (IV regulier)		✓ (IV')

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

4. Analyse vraagcijfers keten Interactie (3/3)

4) Vernieuwing

Voor IV regulier geldt voor vrijwel alle portfoliocategorieën dat de eerste globale schatting gebaseerd is op expertschattingen vanuit IV-medewerkers. Hierop wordt een challenge gedaan, maar in de praktijk wordt er vaak van uitgegaan dat IV de meeste expertise beschikbaar heeft, afhankelijk van het moment in de tijd. Vervolgens wordt er aan een solution-architectuur gewerkt waarbij verdere details bekend worden om de schattingen aan te scherpen. Als de nieuwe inschatting de oude inschatting overschrijdt en vervolgens niet opgevangen kan worden in het eigen portfolio, wordt er een change aangevraagd.

Voor IV' geldt dat voor de 6Q een grove schatting over de capabilities heen wordt gemaakt die gebaseerd is op globale expertschattingen. Vervolgens worden de benodigde features nader uitgewerkt, waarbij een eerste grove schatting van benodigde capaciteit plaatsvindt op basis van 't-shirt sizing'. Vervolgens werken de realisatieteams de schattingen verder uit aan de hand van user stories en story points. Uit het onderzoek blijkt dat de juistheid van de inschattingen nog verbeterpotentieel kent.

Checks & Balances

Checklisten voor de checks & balances zijn beperkt geformaliseerd. De keten voert waar mogelijk controles uit als onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden. Schattingen worden gezamenlijk gemaakt en gechallenged tijdens PI-events op basis van de inhoud en verwachting van de benodigde capaciteit. De schattingen omtrent de werkzaamheden en op te leveren benefits worden gechallenged door afdelingshoofd, release train engineer, ketencontroller en architecten. Uitkomsten hiervan worden vervolgens besproken met het afdelingshoofd en MT waarbij een kritische toets wordt toegepast. Daarnaast toetst de Scrum master op dagelijkse basis de voortgang van de realisatie van de Scrum teams. Dit voortschrijdend inzicht biedt ondersteuning voor toekomstige schattingen. De ketencontroller heeft weliswaar geen formele rol tijdens de PI-events, maar is hier wel aanwezig.

De ketencontrollers hebben geen duidelijk beeld van hoe de schattingen tot stand komen. Hier is ook sprake van aannames rondom de rol van IV&D en mogelijke controles die daar uitgevoerd worden. In de praktijk toetst de ketencontroller de 6Q planning en stelt naar eigen inzicht kritische vragen.

Het beoordelen van de gehanteerde ramingsmethodiek en onderliggende onderbouwing vindt niet structureel plaats. De controleerbaarheid en de traceerbaarheid van onderbouwing en aannames vallen niet altijd eenvoudig te herleiden. Versiebeheer en het verschaffen van inzicht in wijzigingen die hebben plaatsgevonden in de porfolio vraagcijfers ontbreken.

Momenteel wordt er binnen IV' gewerkt aan een toetsingskader dat zal zorgen voor een objectieve beoordeling van de prioriteit en evenals een heldere vraagstelling. Dit is o.a. gebaseerd op factoren zoals de baten, kosten, generieke toepassing, bestuurlijke complexiteit, etc. Een dergelijk toetsingskader kan eventuele spanning weghalen in de prioritering tussen tegenstrijdige belangen van IV' en launching customers. Daarnaast vergroot een kader het inzicht waardoor het niveau van checks en balances kan worden verhoogd.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

5. Analyse vraagcijfers keten Omzetbelasting (1/3)

Proces en definities

De keten Omzetbelasting doorloopt op hoofdlijnen hetzelfde globale proces voor de totstandkoming van de vraag in het 2020 portfolio als eerder beschreven**.** Uit interviews blijkt dat de keten soms afwijkt van dit proces vanwege zowel de beperkte volwassenheid in het portfolioproces, middelen van deze keten en de onduidelijkheden omtrent invulling van rollen en verantwoordelijkheden.

De vraagarticulatie start gedurende de intakefase waarin alle aanvragen worden vastgelegd op het Kanban-bord van de IV-teams. Deze schatting wordt gemaakt in de IV-teams middels expertschattingen. Alle aanvragen worden besproken op de realisatietafel. De geschatte IV-dagen worden vastgelegd in het ketenportfoliobestand. Op welk moment in het proces dit gebeurt verschilt per werkpakket, waardoor deze vastlegging niet op een eenduidige manier wordt uitgevoerd. Daarnaast ontbreekt er beleidsdocumentatie rondom de uitvoering van het vraagarticulatieproces en de te hanteren werkwijze.

Het keten portfoliobestand van Omzetbelasting voor 2020 is ten tijden van dit onderzoek en afgenomen interview nog niet gefinaliseerd. Ook de huidige regels in SAP, met name rondom E-Commerce, dienen nog opgeschoond te worden alhoewel het meerjarenplan (MJP 2018-2013 Freeze PR 26-09) op portfolioniveau al wel is opgesteld op basis van de inmiddels verouderde input vanuit deze keten.

Materiële kosten worden niet in het ketenportfoliobestand opgenomen, maar wel in het meerjarenplan uit SAP (MJP 2018-2013 Freeze PR 26-09). Materiële kosten worden wel meegenomen gedurende het schattingsproces. De keten geeft hiervoor aan wat zij nodig hebben aan infrastructuur, software, licenties, etc. Inschatting van de kosten hiervoor wordt gedaan door prijsopgave van derde partijen.

In het proces om tot de vraag te komen worden schattingen gemaakt waarbij enkel gerekend wordt met de factor voor intern personeel. Gedurende de realisatie van het portfolio wordt een deel van de capaciteit echter door inhuur ingevuld, tegen een hogere prijs, waardoor het budget vaak ontoereikend blijkt te zijn.

Voor het uitvoeren van het portfolioproces heeft de keten Omzetbelasting functionarissen in de IV-organisatie aangesteld die verantwoordelijk zijn voor de communicatie met de business en voor het managen van het spanningsveld tussen vraag en aanbod.

De domeinarchitectuur voor de keten is in 2018 vastgesteld. Momenteel vinden op de domeinarchitectuur nog wijzigingen plaats, waardoor deze nog niet als definitief kan worden ingezet. De keten Omzetbelasting maakt geen gebruik van de domeinarchitectuur als input voor de verschillende categorieën om de vraag voor meerdere jaren te articuleren.

Het onderhoudsplan voor 2020 is op dit moment nog niet beschikbaar en wordt half november 2019 verwacht. De keten Omzetbelasting stelt vervolgens onderhoudsplannen jaarlijks vast; hierin worden de benodigde activiteiten voor dat jaar weergegeven. De werkpakketten uit dit plan worden geprioriteerd, door de business owners, in de backlogs van de teams en conform prioritering weggezet in de planning. Waar architecten nu nog jaarlijks de vraag definiëren op basis van benodigde upgrades en transities naar nieuwe versies van systemen, kan dit met meerjarige onderhoudsplannen op een gestructureerde wijze en voor langere termijn worden gedaan.

Voor wetgeving wordt een uitvoeringstoets uitgevoerd en indien deze wordt goedgekeurd is de keten verantwoordelijk voor de realisatie van de werkpakketten die hieruit voortkomen.

De keten Omzetbelasting heeft enkel één werkpakket in de categorie Modernisering IV, dit betreft OB lokaal welke wordt gerefactord in samenwerking met een externe partij. Dit werkpakket vormt een aanzienlijk deel van de totale IV-dagen binnen het portfolio.

Binnen de categorie Vernieuwing voert IV de werkpakketten uit en hiervoor worden door de keten rechtstreeks afspraken gemaakt met IV'. Om de vraag te formuleren werkt IV' met omschrijvingen vanuit de HIA.

Ten slotte wordt informatie omtrent voortgang en verschillen tussen raming en realisatie middels 'koffiegesprekken' ontvangen; hier zijn geen officiële communicatiekanalen voor ingericht.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

5. Analyse vraagcijfers keten Omzetbelasting (2/3)

Ramingsmethodiek

1) Beheer en Onderhoud

Voor het portfolio van 2020 is voor Beheer en Onderhoud 20% van de IV-dagen gereserveerd op basis van de cijfers van de afgelopen jaar bestede capaciteit om te garanderen dat beheer en onderhoud worden uitgevoerd. Deze capaciteit wordt ingevuld door de volgende teams: continuïteitsteam, ontwikkelteams (inclusief bouwblokken, exclusief inning), voorbereidingsteams (incl. architecten en het Shared Service team) en het system team (190915 Agendapunt 8_beheer en onderhoud 2019 en 2020). De geprioriteerde werkpakketten worden uitgevoerd door de gereserveerde capaciteit.

Indien er grote trajecten in de categorie Beheer en Onderhoud benodigd zijn, worden deze als aparte aanvraag in het intakeproces ingediend en wordt hetzelfde proces inclusief schattingen gevolgd als voor werkpakketten in overige categorieën (met uitzondering van Vernieuwing).

2) Wetgeving en Jaaraanpassingen

Binnen Wetgeving wordt er middels een vraag-gedreven manier gewerkt. Samen met de regieadviseur van de uitvoeringstoets, architecten en het IV-team wordt er gekeken wat er benodigd is, zodat een schatting gemaakt kan worden.

Voor kleine wijzigingen wordt eerst een globale expertschatting samen met de teams gemaakt. Afhankelijk van de mate van detail van het werk-item wordt een functiepunttellingen uitgevoerd.

3) Modernisering

Het portfolio van deze keten bevat enkel één werkpakket in de categorie Modernisering . Een groot deel van deze activiteiten wordt uitgevoerd door een externe partij die zelf verantwoordelijk is voor de schattingen en realisatie van deze activiteiten. De keten stuurt vastgestelde functiepunten naar de externe partij die zij kunnen gebruiken als input voor hun schattingen. Wanneer van toepassing, worden voor de overige benodigde activiteiten vanuit de keten schattingen gemaakt door het IV-team door middel van expertschattingen en verfijnd met functiepuntenanalyse.

4) Vernieuwing

Werkpakketten in de categorie Vernieuwing worden uitgevoerd door IV' en DFA. Schattingen worden gemaakt door de teams van IV', die vervolgens aanbod-gedreven bepalen wat wordt gerealiseerd.

Overzicht gebruikte ramingsmethodieken - Omzetbelasting

Portfoliocategorie	Expertschattingen	Functiepuntentelling	T-shirt sizing
Beheer en Onderhoud	Aanbodgedreven	Aanbodgedreven	Aanbodgedreven
Wetgeving en Jaaraanpassingen	✓	✓	
Modernisering	✓	✓	
Vernieuwing Processen	IV	IV	IV

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

5. Analyse vraagcijfers keten Omzetbelasting (3/3)

Checks & Balances

Bij de keten Omzetbelasting ontbreekt het aan beleidsdocumentatie en documentatie rondom het uitvoeren van het vraagarticulatieproces. Daarnaast blijkt uit interviews dat checks & balances op schattingen in het portfolioproces nog beperkt structureel zijn ingericht en in beperkte mate worden uitgevoerd. De rollen en verantwoordelijkheden worden vanwege wijzigingen in de organisatie nog niet optimaal ingevuld. Daarnaast zijn er onduidelijkheden over de verwachtingen ten aanzien van de taakinvulling.

De eerstelijnscontroller vanuit het keten IV-team challenget de schattingen in alle categorieën. Schattingen gemaakt door andere ketens, in verband met raakvlakken, worden niet bediscussieerd. Hier worden wel een aantal checkvragen gesteld door het hoofd IV, met name in het geval van opvallendheden.

De ketencontroller vanuit C&F is niet betrokken bij de totstandkoming van de vraag dan wel controle van de schattingen. In de praktijk challenget deze ketencontroller het ketenportfoliobestand op ‘uitschieters’ en de schattingen in de categorieën Wetgeving en Jaaraanpassingen. Dit als onderdeel van de uitvoeringstoetsen.

De experts die de expertschattingen uitvoeren zijn veelal applicatiebeheerders, architecten, de regieadviseur van de uitvoeringstoets en de IV-teams zelf. Vanwege gebruik van datatriangulatie en meerdere typen experts wordt enige mate van zekerheid in de schattingen aangebracht. De mate van expertise kan echter verschillen onder de experts, waardoor risico’s in de schattingen optreden.

Voor het maken schattingen zijn geen kaders voor onzekerheidsmarge en risico-opslag (met uitzondering van de uitvoeringstoetsen) beschikbaar. In de praktijk worden schattingen wel voorzien van een onzekerheidsindicatie. Dit is echter niet zichtbaar in het ketenbestand. Hierdoor kan beperkt worden vastgesteld of de initiële schattingen juist en accuraat zijn gemaakt. Bij experts inschattingen wordt gebruikgemaakt van een gemiddelde van de historisch gerealiseerde productiviteit.

Het beoordelen van de gehanteerde ramingsmethodiek en onderliggende onderbouwing vindt niet structureel plaats. De controleerbaarheid en de traceerbaarheid van cijfers, onderbouwing en aannames zijn beperkt te achterhalen op basis van de steekproef die is uitgevoerd. Versiebeheer en inzicht in de wijzigingen in portfolio vraagcijfers ontbreken.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

6. Analyse vraagcijfers keten Gegevens (1/2)

Proces en definities

In hoofdlijnen kent deze keten verschillende fasen die overeenkomen met het globale proces, zoals eerder beschreven. Uit de interviews blijkt dat de keten Gegevens het afgelopen jaar meer structuur heeft aangebracht in het proces om te komen tot een portfoliovraag. Dit heeft geresulteerd in een 6Q planning waarin de omvang wordt uitgedrukt in IV-dagen (Portfolio 2020 Gegevens versie 6 Sept) en materiële kosten.

De kosten van de IV-dagen komen tot stand door het aantal dagen te vermenigvuldigen met een tarief. Een definitie van wat wel en niet in dit tarief is opgenomen is niet aangetroffen. Uit de interviews blijkt dat er gebruik wordt gemaakt van een gemiddeld tarief zonder verbijzondering naar tarieven voor de inzet van interne of externe medewerkers. Voor de omvangschattingen van de materiële kosten geldt dat deze schatting wordt gedaan door medewerkers van IV. Hierbij is het onduidelijk welke documenten aan deze omvangschatting ten grondslag liggen. Uit de interviews blijkt dat de keten graag betrokken wil zijn bij het proces voor het bepalen van de materiële kosten. Echter is het proces nu gescheiden omdat deze kosten vooral kosten betreffen rondom licenties en software.

Als input voor het inschatten van de (meerjarige) vraag voor alle categorieën wordt op dit moment gebruik gemaakt van expertise vanuit de IV-medewerkers. Voor de schattingen wordt er nog geen gebruikgemaakt van de domeinarchitectuur. De keten heeft aangegeven dat de domeinarchitectuur eind 2019 gefinaliseerd zal worden. Voor de categorie Beheer en Onderhoud geldt dat een onderhoudsplan niet aanwezig is. Hierdoor is de onderbouwing van de omvang en volgordelijkheid van de portfolio-items in deze categorie beperkt traceerbaar.

De omvang van de vraag in de categorieën Wetgeving en Jaaraanpassingen is beperkt en veelal ingegeven door andere ketens. Hierbij wordt voor Wetgeving een uitvoeringstoets opgesteld. Daarna wordt een impactanalyse uitgevoerd waar de haalbaarheid en de benodigde capaciteit in kaart worden gebracht. Op basis van de solution-architectuur wordt gekeken naar de impact op applicaties en/of processen.

De vraag voor Modernisering IV wordt ingegeven door de architecten op basis van een inventarisatie van de technische schuld. Een plan wordt opgesteld met benodigde activiteiten en bijbehorende portfolio-items.

Onder regie van het MIV-programma wordt aan de realisatie van de portfolio-items invulling gegeven. Ter onderbouwing van de omvang van het MIV-programma is een businesscase opgesteld, inclusief geschatte IV-dagen.

De categorie Vernieuwing is gebaseerd op de HIA en de daaruit volgende werkpakketten. Deze werkpakketten worden gerealiseerd door IV' middels een agile werkwijze en een vaste capaciteit. Als gevolg hiervan werkt IV' 'aanbod-gestuurd' wat betekent dat de vraag op basis van beschikbaarheid wordt opgepakt en gerealiseerd door het IV'-team.

Het ontbreekt aan een eenduidige beschrijving van de werkwijze en proces voor de totstandkoming van de vraagcijfers. Dit resulteert in risico's rondom beperkte eenduidige vastlegging en formulering van de vraagcijfers.

Uit het onderzoek komt naar voren dat er geen definities zijn van categorieën en welke type werkitems hier onder zouden moeten. Om deze reden zijn de Businessanalisten het afgelopen jaar deze schattingen gaan challengen op omvang en activiteiten.

Ramingsmethodiek

De keten Gegevens maakt gebruik van verschillende ramingsmethoden voor het bepalen van de omvang van de vraag van het portfolio. Op basis van het portfoliodocument (Portfolio 2020 Gegevens versie 6 Sept) is een steekproef uitgevoerd. Hierbij is voor alle vier de categorieën beoordeeld in hoeverre de vraagcijfers in het Portfoliobestand overeenkomen met de cijfers zoals binnen de keten vastgesteld. Hier zijn alleen minimale afwijkingen geconstateerd tussen schattingen in de documentatie, die waren te verklaren doordat de gebruikte bestanden op verschillende data waren vastgesteld.

Deze keten maakt voornamelijk gebruik van expertschattingen, historische gegevens en t-shirt sizing. Op basis van de uitvraag van de business wordt een initiële schatting gemaakt. Deze schatting wordt verder gedetailleerd in PI-events met een brede groep experts. Deze experts bestaan uit een groep van verschillende rollen waaronder een Product Manager, Architect, Businessanalist, Ontwerper en Ontwikkelaar. De ervaring van deze experts individueel loopt uiteen, maar de keten probeert dit te compenseren door de inzet van meerdere verschillende rollen en expertises (brontriangulatie).

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

6. Analyse vraagcijfers keten Gegevens (2/2)

Bij schattingen voor de categorieën Beheer en Onderhoud en Jaaraanpassingen wordt gebruikgemaakt van historische data die is vastgelegd in SAP. Benodigde capaciteit in deze categorieën blijkt vrij stabiel, waardoor dit een goede bron van informatie is voor de toekomstige schattingen.

De schattingen zoals gemaakt in het begin van het jaar staan vast. Uitzondering hierop is de categorie Wetgeving. Schattingen binnen deze categorie worden gedurende het jaar regelmatig herijkt gezien de doorlooptijd vanaf de start van de uitvoeringstoets tot de realisatie. Hier worden ook standaardonzekerheidsmarges meegenomen van 50%, wat in de andere categorieën niet het geval is. De keten Gegevens maakt geen gebruik van functiepuntenanalyse (FPA) voor de schattingen omdat aangegeven is dat dit te veel tijd in beslag neemt en onvoldoende waarde oplevert. IV maakt wel gebruik van FPA om achteraf de productiviteit te meten en de eigen benchmarkdata te verreiken.

De businessanalisten challengen de schattingen met de IV-teams en architecten die verantwoordelijk zijn voor de applicatie. Deze schattingen worden niet geconfronteerd met externe benchmarks.

Checks & Balances

Deze keten heeft geen beleidsdocumentatie en beheersingsmaatregelen (checks en balances) ingericht. Richtlijnen en normen zijn beperkt gedefinieerd. Om volledigheid van het portfolio te borgen wordt tweewekelijks overleg gevoerd met business owners, die onderdeel zijn van het IV-team, om de inhoud van de epics te verifiëren. Hierbij wordt kennisgenomen van de benodigde werkpakketten en bestaande businesscases voor het Portfoliobestand.

De expertschattingen worden gemaakt in een team, inclusief verschillende rollen, waarbij zij elkaar challengen op het maken van de juiste schatting. Vervolgens worden deze schattingen gechallenged door business analisten, op de omvang en juiste categorisering, om de juistheid te waarborgen. Een beschrijving van het uitvoeren van deze challenges ontbreekt, waardoor risico's omtrent overdraagbaarheid en eenduidige uitvoering ontstaan. Daarnaast verschilt de hoeveelheid ervaring van de geraadpleegde experts onderling sterk. Doordat een groep experts wordt geraadpleegd, wordt deze risico deels gemitigeerd maar de consistentie kan niet volledig gewaarborgd worden.

De rol van C&F is beperkt in het portfoliomanagementproces. Kaders en richtlijnen vanuit C&F zijn afwezig en controles vinden momenteel ongestructureerd plaats. De ketencontroller voert op globale lijnen controls uit op het portfoliobestand (Portfolio 2019 - freeze PR 26-09).

Tot slot vindt het beoordelen van de gehanteerde ramingsmethodiek en onderliggende onderbouwing niet structureel plaats. De controleerbaarheid en de traceerbaarheid van onderbouwing en aannames vallen niet altijd eenvoudig te herleiden. Versiebeheer en inzicht in wijzigingen die hebben plaatsgevonden in de portfoliovraagcijfers zijn niet structureel gedocumenteerd aanwezig.

Overzicht gebruikte ramingsmethodieken - Gegevens

Portfoliocategorie	Expertschattingen	Functiepuntentelling	T-shirt sizing
Beheer en Onderhoud	✓		
Wetgeving en Jaaraanpassingen	✓		✓
Modernisering	✓		✓
Vernieuwing	IV'	IV'	IV'

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

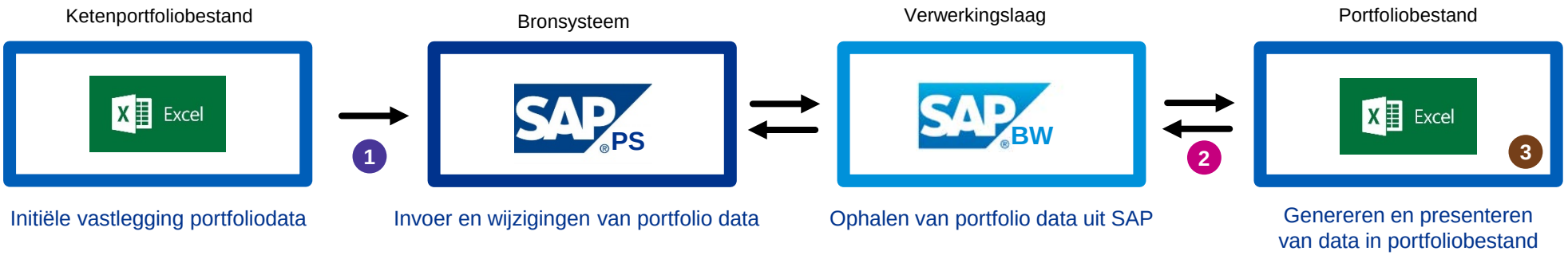
KPMG

Bijlage 4

Totstandkoming portfoliobestand

Totstandkoming portfoliobestand

Hieronder wordt schematisch weergegeven hoe het portfoliobestand totstandkomt. Hierbij wordt de data ingevoerd in SAP PS, wat als bronsysteem kan worden gezien. Deze data wordt geëxporteerd door middel van een verwerkingslaag (SAP BW) naar Excel. Gezien de beperkte controles op het Excel bestand (zowel preventief als detectief) en de foutgevoeligheid door de handmatige invoer, bestaat het risico dat de data in het portfoliobestand onjuist en onvolledig wordt gepresenteerd..



Risico's

1 **Onjuiste invoer in SAP**
De portfolio data wordt ingevoerd en gewijzigd in SAP PS, bronsysteem. Dit proces wordt geïnitieerd aan de hand van een aanvraagformulier door de keten. Administratieve medewerkers voeren manuele werkzaamheden uit in het bronsystemen om data in te voeren. Door de aard van de handelingen (handmatige invoer) is het risico op fouten groot. Daarnaast is er geen sprake van (geautomatiseerde) controles (bijv. business rules of een vierogenprincipe) op de ingevoerde gegevens.

2 **Fouten bij genereren portfoliobestand**
Vanuit de ketenoverzichten wordt de data aan de hand van een SQL query opgehaald uit SAP BW. De query wordt beheerd door de afdeling Financiële Management Informatie (FMI). Er is echter geen sprake van ingeregelde beheersingsmaatregelen op de query, waardoor wijzigingen hierin bijvoorbeeld niet zichtbaar zijn. Hierdoor bestaat het risico dat het portfoliobestand niet consistent wordt gegenereerd. Er kan data onjuist worden opgenomen of zelfs ontbreken.

3 **Onjuist en onvolledig portfoliobestand**
Met eerder genoemde query wordt een Excel bestand gegenereerd: het Portfoliobestand. De afdeling Concern Portfolio is verantwoordelijk voor het ophalen van de data en het genereren van dit bestand. Er zijn geen standaard controles ingeregeld om de juistheid en volledigheid van dit bestand te borgen en de informatie (bijv. grafieken) die op basis van dit bestand worden gegenereerd ten behoeve van managementrapportages.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

KPMG

Bijlage 5

Overzicht terminologie

Een gemeenschappelijk begrip van de terminologie is noodzakelijk om discussies omtrent agile te faciliteren

Agile
Een verzameling van principes en een groep van methodologieën gebaseerd op iteratieven en incrementele ontwikkelwerkzaamheden waarbij waardecreatie central staat.

Backlog
Een geprioriteerde lijst van user stories, features of epics op basis van maximale waarde voor de business. De backlog verandert dynamisch en moet up-to-date gehouden worden.

Scrum
Een lichtgewicht framework om op teamniveau invulling te geven aan de agile principes zodat men iteratief en incrementeel projecten van alle types kan managen.

Sprint
Een iteratie van iteratieve en incrementele ontwikkelwerkzaamheden met een korte vaste duur (bijv. 2 weken). De scope van een team blijft ongewijzigd tijdens een sprint. Aan het einde van een sprint dient het team een werkend product op te leveren.

User story
Een korte omschrijving van wat een gebruiker wil. Het beschrijft de rol van de gebruiker, wat deze gebruiker wil (requirements) en waarom hij dit wil.

Velocity
De hoeveelheid werk, vaak gemeten in story points, die een team in één sprint oplevert. Door de continue verbeteringen die teams doorvoeren zou de velocity moeten verhogen naarmate de teams meer mature worden.

Feature
Een verzameling van user stories die een specifieke functionaliteit aan een gebruiker kunnen leveren. Meerdere features vormen samen vaak een zogenaamde epic.

Story points
Een abstracte hoeveelheid effort die teams toebedelen aan user stories, features en/of epics. Story points kunnen niet onderling tussen teams vergeleken worden.

Enabler
Een tegenhanger van een feature waarbij *geen* functionaliteit aan een gebruiker wordt opgeleverd. In plaats daarvan wordt een optimalisatie aan het proces gerealiseerd.

Cycle time
De tijd vanaf het oppakken van een user story, feature of epic tot aan het in productie plaatsen ervan. Minimalisering van de cycle time maximaliseert de snelheid waarmee waarde gecreëerd wordt en feedback verkregen wordt.

KPMG

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Een gemeenschappelijk begrip van de terminologie is noodzakelijk om discussies omtrent ramingsmethodieken te faciliteren

Expert

Het maken van schattingen door een deskundig persoon om de omvang van de portfoliovraag te bepalen op basis van zijn of haar kennis en ervaring op een bepaald vakgebied.

T-shirt sizing

Het maken van schattingen door de omvang van de portfoliovraag te rangschikken aan de hand van toegewezen labels aan de portfolio-items die overeenkomen met zogenaamde t-shirt maten (zoals small, medium en large).

Functiepunten

Het maken van schattingen aan de hand van een meeteenheid die gefocust is op de complexiteit van een applicatie of informatiesysteem waarbij de expert gebruikmaakt van mogelijke ondersteunende gegevens (benchmark) om de functionele omvang te bepalen.

PM-posten

Het maken van schattingen die van belang zijn voor de portfolio-items die niet met voldoende betrouwbaarheid zijn in te schatten maar wel mogelijk effect hebben en meegenomen moeten worden bij het bepalen van de portfolio-omvang in de vorm van een post.

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

KPMG

Bijlage 6

Ontvangen documentatie

Ontvangen documentatie (1/9)

Documentatie (1/18)
Naam
061218 051218 aanbiedingsformulier DT 7-12.pdf
1. Oplegmemo - RGP oktober 2018 v1.0.pdf.pdf
181205 - memo Keten I&B - stapelingsdiscussie v1.0.pdf
181205 FIOD claim DCS versie 1.0.pdf
191118VGR IA tm oktober 2018definitief.pdf
2. Bijlage - RGP okt 2018 - Bestuurlijke rapportages.pdf
20180512 portfolio gegevens.pdf
20181123 Raakvlakmatrix - Gegevens v9.pdf
20181203 Memo Migratie EDW.pdf
20181205 Beslismemo Keten Interactie tbv DT v2_0.pdf
20181205 bijl 1 samenv onderwerpen.pdf
20181205 bijlage 2 Overzicht financien.pdf
20181205Memo besluitvorming opdr BP vernwg.pdf
20181206 20.12 Stand van zaken bezetting IV.pdf
20181206 C&F Appreciatie 6Q portfolio 1.0.pdf
20181206 Memo B&O Interactie.pdf
20181206 Memo BSN uit btw-nummer.pdf
20181206 Memo software niet in gebruik tbv PR.pdf
20181206 Samenvattende beschouwing en analyse portfolio.pdf
20181206 aanbiedingsformulier DT 7 dec Bescho.pdf

Documentatie (2/18)
Naam
20181206_reactie IV Douane acties 30112018def_v2.pdf
3. Bijlage - RGP oktober 2018 - Totaaloverzicht per project.pdf
Aanbiedingsformulier DT BD - RGP okt 2018.pdf
Aanbiedingsformulier Stapelingsdiscussie.pdf
Aanbiedingsformulier memo producten gereed ID.pdf
Aanbiedingsformulier overzicht UVTO.pdf
Aanbiedingsformulier portfolio gegevens DTBD 7-12-2018.pdf
Aanbiedingsformulier punt A3 BSN uit btw-nr.pdf
Abf Portfolio LH.pdf
Appreciatie C&F op IDR-notitie FIOD.pdf
Bijlage 1_ Overzicht opdrachten.pdf
Bijlagen VGR IA tm oktober 2018.pdf
C&F appreciatie analyse financiele aansl aanbod.pdf
Control statement C&financiën VGR okt 2018.pdf
DF&A - Lijst prod. gereed&niet of beperkt gebruik.pdf
IH 20181204_portfolio versie 1.0.pdf
Keten Gegevens 20180512 kosten onderhoud.pdf
Set templates VGR IA tm Okt 2018.pdf
Taartpunten financieel (151118).pdf
Zonnewijzers 7-12-2018.pdf

KPMG

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Ontvangen documentatie (2/9)

Documentatie (3/18)
Naam
20190312 Portfoliomatrix naar uitvoerende afdelingen.pdf
20190312 Raakvlakkenmatrix & Inleg per keten.xlsm
20190315 15.44 Stand van zaken bezetting IV.xlsx
20190318 Abf Appreciatie IV&D op portfolio actualisatie.docx
20190318 Appreciatie IV-D op Portfolio actualisatie.docx
20190320 oplegnotitie context beheerste groei Q1 tbv PR v1.0.pdf
20190321 Abf Portfoliomatrix naar uitvoerende afdelingen.docx
20190321 Memo Portfoliomatrix.docx
20190321 Memo software niet in gebruik herijking tbv PR.pdf
20190322 aanbiedingsformulier Evaluatie 6Q Portfolio proces.docx
20190322 Memo besluitvorming opdr BP vernieuwing.docx
20190322 Memo evaluatie 6Q portfolio.docx
20190322 PR Verhoging kader Auto, v1.docx
20190322 PR-aanbiedingsformulier verhoging kader Keten Auto.docx
20190328 Agenda Portfolioraad.docx
20190604 Portfoliomatrix 2019 freeze.xlsm
21032019 Beheerste groei 2019 Q1 CPB_PR V0.31_inc_ep_ihu.pdf
Aanbiedingsformulier DT BD, Concernstaf&pDG-staf.pdf
Aanbiedingsformulier update beheerste groei IV.pdf
abf Besluitvorming opdr BP vernieuwing 28.docx

Documentatie (4/18)
Naam
Bijlage 1 Overzicht opdrachten.pdf
Bijlage 2 Overzicht financiën.pdf
Bijlage vraag portfolio 2019-2020.pdf
Bijlage vraag portfolio 2019-2020.xlsx
Conceptverslag Portfolioraad 28 maart 2019.docx
Memo CPB changes Vpb en Divbel maart 2019.docx
Voorbereiding PR 28 maart.docx
VPB Aanbiedingsformulier PR 28 maart 2019.docx
A.1 Abf Herijking 6Q portfolio 2e kwartaal 2019.docx
A.1 Appreciatie herijking 6Q 1.0.pdf
A.1 Bijlage 1 Onzekere leveringen prioriteringskader 2019.docx
A.1 Bijlage 2 Onzekerheden Prioriteringskader 2020 20190614.docx
A.1 Bijlage 3 Portfoliochanges.pdf
A.1 Bijlage 4 Overzicht opdr&fin BP Vernieuwing.pdf
A.1 Bijlage 5 Lopende continue Verbeteren Items 140620.docx
A.1 Herijking 2e kwartaal 2019 v0.95 def.docx
A.2.1 Bijlage Trends 6Q.docx
A.2.1 Bijlage Zonnewijzers 19-6-2019.pptx
A.2.2 Bijlage Portfoliomatrix 2019.pdf
A.2.2 Bijlage Portfoliomatrix 2020.pdf
A.2.3 12062019 Herijking beheerste groei Q2 v1.4.pdf

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Ontvangen documentatie (3/9)

Documentatie (5/18)
Naam
A.2.6 Bijlage Synchronisatie DA en portfolio.docx
A.4 Actielijst Portfolioraad.pdf
Agendabundel PR 20 juni 2019.pdf
Conceptverslag Portfolioraad 20 juni 2019.docx
20190808 conceptverslag PR.docx
agendabundel Portfolioraad 8 aug.pdf
Stukken Ketenbestuur IT4IV.pdf
~$190424 bijlagen bij kaders en richtlijnen.docx
02072019_Format-hhaanvraag-budget BP verni..xlsx
20190424 bijlagen bij kaders en richtlijnen.docx
20190516 DT Nota 2e budgetbrief 2019_de.pdf
2019Kaders&richtlijnen Starten-wijzigen-afsluiten prj.docx
Budgettoekenning CD DFA.pdf
Budgettoekenning IV.pdf
Vormgeven Portfolio-administratie.docx
20190308 Verslag CPB v0.9.docx
20190314 Concept Evaluatie 6Q.docx
20190320 oplegnotitie context beheerste groei Q1.pdf
20190328 Memo Opzet&inrichting Expertiseteam Beleid.docx
20190403 Memo aanv kaders&richtlijnen0.5.docx

Documentatie (6/18)
Naam
2e Kwartaal 2019 herijking en MJP 1.0.docx
Aanbiedingsformulier aanpak 6&20Q herijking.docx
20190424 Kaders & richtlijnen projecten.docx
20190501 Conceptverslag CPB 5 april 2019.docx
20190501 Verslag CPB 5 april 2019 1.0.docx
2e Kwartaal 2019 herijking en MJP 1.1.pdf
Aanbiedingsformulier Concr PB 10-5 2019.docx
Actielijst Concernportfolioboard.docx
Annotatie CPB 10 mei.docx
Inleg per keten & raakvlakmatrix 2019.xlsm
Memo CPB changes SE en IH v 1.0.docx
portfoliomatrix.pdf
190606_changes_portfolio LH_2019 vs 0.92.docx
190606_changes_portfolio LH_2019 vs 0.92.pdf
20190510 Conceptverslag CPB 10 mei 2019 0.3.docx
20190510 Verslag CPB 10 mei 2019 1.0.docx
20190515 Verzoek change xtra benodigde kader.pdf
bijlage-1-infographic.pdf
bijlage-2-zonnewijzer.pdf
bijlage-2a-de-zonnewijzers.pdf

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Ontvangen documentatie (4/9)

Documentatie (7/18)
Naam
20190607 Conceptverslag CPB 7 juni 19.36.docx
20190607 conceptverslag CPB 7 juni.docx
20190617 Beleidsagenda Portfoliomanagement.docx
20190619 Evaluatierapport Projectenrapportage.doc
20190625 Portfoliomatrix 2019.pdf
20190625 Portfoliomatrix 2020.pdf
Aanbiedingsformulier evaluatie rapportageproces.docx
Bijlage bij verslag CPB 7 juni 2019.docx
uitvoeringstoetsoverzicht 2019.pdf
~$20180824 Pfm proces&prioritering- presentatie.pptx
20170914_portfolio_categorie-indeling&definitie.pptx
20180824 Pfm proces&prioritering- presentatie.pptx
Bijlage 3 ADR rapport onderbouwing.pdf
20171019 Bijlage_3 2018 PF claim.pdf
20171019 Bijlage_4-PF wat loopt er nu.pdf
20171019 Bijlage_5_Aansluiting kaders 2018&PF.pdf
20171019 Memo_Portfoliomanagement.pdf
20171114 Bijlage_6_Invulling PFB.pdf
Bijlage 1 DGBD-notitie.pdf
Bijlage 2 Zonnewijzers (roadmaps).pdf

Documentatie (8/18)
Naam
Notitie Uitkomsten portfolioproces IV.docx
~$20190604 Portfolio 2019 freeze.xlsm
20190604 MJP 2018-2023 freeze.xlsm
20190604 Portfolio 2019 freeze.xlsm
20190604 Portfoliomatrix 2020 freeze.xlsm
DA Inning&Betalingsverkeer R2018.pdf
Domeinarchitectuur Inning en Betalingsverkeer R2018.pdf
jaarplan-2019-belastingdienst.pdf
Keten bestuurders.docx
TOP 25 namen rollen en foto's.docx
Domeinarchitectuur I&B niet sv.pdf
Domeinarchitectuur I&B.pdf
Startnotitie driehoeksoverleg Belasting.pdf
Bijlage 1 DGBD-notitie Uitkomsten.pdf
Bijlage 3 SV tabel portfolio tbv.pdf
Bijlage 4 ADR rpt onderbouwing notitie.pdf
Uitkomsten portfolioproces IV BD.docx
Driehoeksoverleg Belastingdienst 6 maart 2019.docx
Driehoeksoverleg Belastingdienst.docx
onderbouwing notitie uitkomsten portfolioproces.docx

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Ontvangen documentatie (5/9)

Documentatie (9/18)
Naam
DBD 2. Verslag driehoeksoverleg BD 8 mei.docx
1. Agenda Driehoeksoverleg Belastingdienst.docx
2. Verslag Driehoek BD 21 maart.docx
3. Notitie Implementatie BSN uit btw-idf.pdf
3.1 Oplegmemo punt 2 Uitkomsten Herijking.docx
3.1 Oplegnotitie Uitkomsten Herijking 2e.docx
3.2 Uitkomsten Herijking Portfolio 2e kwartaal 2019 0.95.docx
3.3 Verschillen analyse vraag&geprioriteerd portfolio 2.pdf
Agenda Driehoek beheerst vernieuwen.docx
Agenda Driehoeksoverleg Belastingdienst.docx
~$D 3.1 Stapeling.docx
BBD 3.1 Oplegnotitie behorend bij de notitie Stapeling.docx
BBD 3.1 Stapeling.docx
BBD 3.3 Stand van zaken Belastingdienst.pptx
driehoeksoverleg Belastingdienst verslag.docx
Driehoeksoverleg Belastingdienst.docx
Uitkomsten IV-portfolio Belastingdienst ('stapeling').docx
Contourennota-Concerndirectie-IVD-1.0.pdf
MIV integrale planning versie 2019.pdf
Persoonlijke bundel.pdf

Documentatie (10/18)
Naam
keten 2e kwartaalherijking.pptx
verslag DT 9 mei 18 afbakening .docx
1. Projectrapportage MIV mei 19.pdf
printReport BD portfolio dashboard.pdf
projectenrapportage april 19.pdf
Projectenrapportage juni 19.pdf
201906-RM-beleid.pdf
Handboek RM IV-Keten.pdf
2019-06-18 Domein Architectuur OB.pdf
20190607 Domeinarchitectuur Gegevens.pdf
20190613 DA Gegevens CAB.pdf
20190701 - Domeinarchitectuur LH.pdf
20190701 - Managementsv DA LH.pdf
DA IH 19-4-2019.pdf
DA IV domeinarchitectuur..pdf
DA IV Publicatie BD.pdf
DA-gegevens Bijlage Applicat.pdf
DA-gegevens Bijlage Dashboard RA.pdf
DA-gegevens Bijlage-4 koppelvlakk.pdf
DA-gegevens;Bijlage architec per RT.pdf

KPMG

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Ontvangen documentatie (6/9)

Documentatie (11/18)
Naam
Onderzoek Bekostiging BD door ADB Topconsult 2015.pdf
Onderzoek+naar+de+aansturing+van+en+toezicht+op+de+Belastingdienst+door+het+kerndepartemen.pdf
Prioriteitenbrief 2020 DEF.pdf
20190521_memo Beheer en Onderhoud IBS OB 1.0a.doc
20190529 Kaders en richtlijnen Starten-wijzigen-afsluiten projecten v0.99.pdf
20190718 Stand van zaken correctie DCS en IV-accent portfolio admin.docx
Bijlage Toetsing beheer en onderhoud in portfolio OB 2019.docx
Mijn documentenPresentatie VT directeurenoverleg 11022019.pdf
Afspraken+bestand v2.pptx
F-Working Papers - Shortcut.lnk
funnel+gremia IH.pptx
IH Impactanalyse v2.0 presentatie_v1.2.pptx
IH Impactanalyse_v2.37.dotx
IH portfolio - cadans juli 2019 - v20190712 concept.xlsx
IH Verkenning_v1.09.dotx
IH Wijzigingsvoorstel_v1.01.dotx
IH.19.018 IA Alternatieve werkwijze voor de uitvalstroom IB059_v1.docx
IH.19.018 WV Alternatieve werkwijze voor de uitvalstroom IB059.docx
Keten IH Portfolio backlog - 2019 wk 33.xlsx
Kopie van 050419 framework prioritering keten IH back log portfolio Lucas reeks.xlsx

Documentatie (12/18)
Naam
Herijking portfolio status 240719.pdf
PPT Realisatietafel 13 juni 0.91.pdf
~8175884.pdf
20190208 Memo Ketenkaders v0.1.pdf
Samenvatting Vervolggesprek IV-pf.pdf
3.4 gzm procesnotitie IV-capaciteit 2020....docx
2016-1026 Rapportageformat Vereenvoudiging kleineondernemersregeling.docx
2016-1026 TK-sjabloon Vereenvoudiging Kleineondernemersregeling.docx
2018-R127 TK-sjabloon vliegbelasting.docx
2018-R151 Rapportageformat - bronbelasting interest royalty's.docx
2018-R151 TK-sjabloon - bronbelasting interest royalty's.docx
Overzicht wegen op de hand Belastingplanpakket 2020.pdf
Rapportageformat 2018-R127 Vliegbelasting.docx
uitvoeringstoetsoverzicht 2019(versie 29 juli 2019).pdf
Kamerbrief ‘Uitkomsten ICT-portfolioproces Belastingdienst’
20181206 portfolio LH.pdf
20181206_C_F Appriciatie 6Q portfolio LH 0.7.pdf
abf Beslismemo Keten Interactie.pdf
abf Voortgangsrapportage IA tm okt 2018.pdf
190619 AenVoverleg 190619.pdf

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative (‘KPMG International’), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Ontvangen documentatie (7/9)

Documentatie (13/18)
Naam
2019-1277 Rapportageformat betalingen voor werkzaamheden.docx
Architectuur key2VOA - BVR.pdf
DAC6-meldingen epic.docx
Inleg per keten en raakvlakoverzicht 2020.xlsm
Portfolio 2019 versie 20190501.xlsx
Portfolio 2020 Gegevens versie 6 Sept.xlsx
Portfolio XL IV-accent (Jira) (2019-08-30).xlsx
SA OBW opzet v0.3.docx
2019 23 oktober Aanbiedingsformulier Portfolio overleg IH RFC MIV changes.docx
2019-10 16 oktober BNA RFC keten IH.docx
2019-10 7 oktober RFC MIH IH aanpassingen 2019 en 2020 CONCEPT v0.9.docx
20190204 HIA LLBC IH Toezicht v 3.1.xlsm
20190912_Inleg per keten en raakvlakoverzicht 2020.xlsm
20190912_onderzoek KPMG.docx
20190912_vraagportfolio keten IH 2020 per 5 september 2019.xlsx
20191007 HIA Register HIA IH KPMG.xlsx
DA IH vs 2.0 - 19-4-2019 (2).pdf
IH portfolio - cadans 2019-09 (sep) - v20190904 def.xlsx
IH Portfolioteam 20181221.pptx
IH.19.087 IA BP2020 Normen en constanten (parameters IH)_v0.8.docx

Documentatie (14/18)
Naam
Uiterste data parameteraanpassingen Belastingdienst 2019.docx
Zonnewijzer keten IH versie 2-2019.pdf
2-wekelijkse review-demo2.jpg
20171012 BD generiek input IV-accent integraal.pdf
20171012 BD generiek input IV-accent integraal.zip
20171012 BD herijking generiek input IV-accent en D&A.pdf
20171012 Oplegmemo budgetaanvraag Generiek (D&A, IV-Accent).pdf
Burndown_chart.PNG
Daily_scrum.jpg
DoD.PNG
Grofplanning herijking 20170809 versie 6.pdf
IV'.zip
Kanban Board Generiek Portaal 2019 Q3.png
Product_Backlog.PNG
SoS_PO_sync.png
Sprint_backlog.PNG
Team_dashboard.PNG
Toetsingskader v0_8.pdf
Werkwijze_planning_poker_DX1.DX2.docx
2. AWA Next step - Upoad, XML, Interactie Impact Interactie v0.1.docx

KPMG

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Ontvangen documentatie (8/9)

Documentatie (15/18)
Naam
Toelichting op generieke voorzieningen v0.2.pdf
~$Meerjarenraming Keten IT-IV tbv port fin.xlsx
Begroting Enterprise architecture.docx
Keten IT voor IV MJR 2020-2024.pdf
Ketentafel IT voor IV MJR IV 2020-2024.pdf
Meerjarenraming Keten IT-IV tbv port fin.xlsx
Copy of 20190204 Overzicht LH portfolio incl raakvlakken en onderbouwing noodzaak.xlsx
IV&D Quick Scan LH Portfolio v03 laatste versie.docx
Toelichting aanlevering stukken onderhoud, jaaraanpassingen, WTL en MKM.docx
Toelichting Karin.docx
AGB109 LH IV-projectrapportage MKM 2019.docx
Exception IBS Loonheffingen AGB109.doc
3.c..2. Onderhoudsplan IBS LH 20190701.docx
20190524 WTL Portfoliochange 2019 en claim 2020 v1.0.pdf
21022018 FPAi rapport WTL vs 1.2.pdf
GO Tegemoetkomingen Loondomein v0.9.pdf
WTL uitvoeringstoetsrapportage def.pdf
190915 Agendapunt 8_beheer en onderhoud 2019 en 2020.pdf
20190725 Portfolio DF&A Risicomodellen OB.pdf
SA Call off Stock v0.7 24-07-2019.pdf

Documentatie (16/18)
Naam
20190917 Scenario's IV-aanbod v0.95.pdf
Agendabundel PR 20190926.pdf
Appreciatie C&F bij PR 20190919.pdf
Toelichting op scenario uitwerking Q3 portfolio 2019 v5.pdf
Agendabundel CPB 20191004.pdf
Agendabundel CPB 20190913.pdf
Inleg per keten & raakvlakmatrix 2.xlsm
Inleg per keten en raakvlakken 2020.xlsm
MJP 2018-2023 - Freeze 20191016.xlsm
Portfolio 2019 - Freeze 20191016.xlsm
Portfolio 2020 - Freeze 20191016.xlsm
Portfolio trend 2011-2023 - Freeze.xlsm
2.1 Belastingplan 2020 - ICT portfolio Belastingdienst.pdf
2.2 Appreciatie CF - inpassing belastingplan 2020.pdf
2.3 Overzicht op maatregelenniveau.pdf
Driehoeksoverleg Belastingdienst.docx
3a notitie Bespreking Portfolio t.b.v. Driehoeksoverleg.docx
3b IV-Portfolio BD Basisformat bespreking IV-portfolio.docx
Appreciatie C&F bij CPB 20190912.pdf
2019.07.12 Evaluatie WTL PI 2019.2.pdf

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Ontvangen documentatie (9/9)

Documentatie (17/18)
Naam
Kopie van Keten IH Portfolio backlog - 2019 wk 38 in 6Q.xlsx
Memo UTNS keten IH versie 1.0.docx
2020 Portfolio IV Interactie.xlsx
IMG_5338.jpg
Uitvoeringstoets Wet impl.pdf
Portfolio IV OB 20190826 cijfermatig.xlsx
Estimate AHM Java-maatwerk.pdf
Estimate KLH (WGA) 2019.04.29.pdf
Evaluatie Toeslagen 2019.14 en 18.pdf
Jaar- en benchmarkanalyse 2018.pdf
Jaarkalender PF overleggen 2019 25062019.xlsx
Normenkader FPA & SIG 2019 def.pdf
Schermprint monitor Onderhoud.pptx
Template Opdrachten en netwerkplan.xlsx
Conceptverslag TMR gesprek 12 augustus.docx
Scenario uitwerking fin-en-aanbod kader impact v1.pdf
Verslag gesprek 'overschrijding extern.docx
Actielijst Portfolioraad.pdf
Agendabundel Portfolioraad 28 maart 2019.pdf
A.2.4 20190616 Financierbaar aanbod irt beheerste groei.pdf

Documentatie (18/18)
Naam
21032019 Beheerste groei 2019 Q1 CPB_PR.pdf
25032019 Inzicht in IV bestedingen CPB v0.32.docx
bijlage-3-adr-rapport-onderbouwing uitkomsten.pdf
~$190617 Beleidsagenda Portfoliomanagement.docx
Bijlage 3 SV tabel stapelingsnotitie.pdf
Bijlage 4 ADR rapport onderbouwing.pdf
Procesnotitie IV-capaciteit 2020 e.v..docx
Uitkomsten portfolioproces.docx
20190806 -Toelichting Ketens, domeinen.pptx
20190807 Toelichting begrippen k-d.docx
Samenvatting DA IH 1-3-2019.pdf
Handboek Portfoliomanagement Rijk ICT-projecten 2017 versie 7 02 23102017.pdf
Portfolioproces op A3 versie 4 rm CSRSA.pptx

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682 en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

KPMG on social media

KPMG app

© 2019 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.