

## Ministerie van Financiën

> Retouradres Postbus 20201 2500 EE Den Haag

Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal  
Postbus 20018  
2500 EA Den Haag

### Ministerie van Financiën

Korte Voorhout 7  
2511 CW Den Haag  
Postbus 20201  
2500 EE Den Haag  
www.rijksoverheid.nl  
www.minfin.nl

**Ons kenmerk**  
2020-0000008132

**Uw brief (kenmerk)**

Datum

Betreft Vervolg Uitkomsten IV-portfolioproces Belastingdienst

Geachte voorzitter,

Hierbij bied ik uw Kamer, zoals aangekondigd in mijn brief van 11 januari jl.<sup>1</sup>, de eindrapportages aan van de onderzoeken van EY en KPMG naar respectievelijk de IV-organisatie en het IV-portfolioproces van de Belastingdienst.

Aan de hand van de onderzoeken constateer ik dat de Belastingdienst nog een aanzienlijke weg te gaan heeft. Zowel de doorlichting van de IV-organisatie door EY als het onderzoek naar het IV-portfolioproces door KPMG maken weliswaar duidelijk dat er de afgelopen jaren goede stappen zijn gezet, maar tegelijkertijd zijn de conclusies stevig en kritisch. De conclusies van de onderzoeken van KPMG en EY geven aan dat er - wat betreft de IV-organisatie en het IV-portfolioproces van de Belastingdienst - verdere ontwikkeling noodzakelijk is op het vlak van checks en balances in de uitvoeringprocessen door middel van het scheiden van de kaderstelling, uitvoering en control.

#### *Doorlichting IV-organisatie door EY*

EY heeft een doorlichting uitgevoerd van de IV-organisatie van de Belastingdienst. Gekeken is naar alle stappen in de IV-voortbrenging van begin tot eind. Daarbij is ook de continuïteitsborging in termen van bijvoorbeeld bemensing en kennis onderzocht, evenals de mate van efficiency. EY stelt vast dat de IV-organisatie qua levering en voortbrenging nog niet voldoende in control is en dus verder moeten worden verbeterd. Ook blijft de kostenefficiëntie van de voortbrenging achter bij die van vergelijkbare organisaties. De aanbevelingen van EY richten zich op het verbeteren van de besturing en de managementinformatie, de resultaatgerichtheid en het verbeteren van de procesbeheersing.

#### *Onderzoek IV-portfolioproces door KPMG*

KPMG heeft het IV-portfolioproces van de Belastingdienst onderzocht. Dit onderzoek richtte zich op twee onderzoeksgebieden, te weten het IV-portfolioproces als zodanig en de hardheid van de cijfers die in dat proces worden gebruikt. Op hoofdlijnen constateert KPMG onder meer dat er, sinds de herijking

---

<sup>1</sup> Kamerstukken 2020/Brieven Regering 2020Z00209

van dit proces medio 2018, voortgang is geboekt met portfoliomanagement binnen de Belastingdienst. KPMG constateert dat het huidige volwassenheidsniveau laag is. Het IV-portfolioproces 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. KPMG geeft aan dat voor het groeien naar hogere volwassenheidsniveaus in het algemeen 4 tot 5 jaar nodig is. De inzet van de afgelopen jaren door de Belastingdienst, zal met een gedegen planmatige meerjarige aanpak opgevolgd moeten worden. KPMG beschrijft dit in een stappenplan van 3 jaar.

**Ministerie van Financiën**

**Ons kenmerk**  
2020-0000008132

Daarnaast stelt KPMG evenals EY vast dat de brongegevens die ten grondslag liggen aan de IV-portfolio en de beheersmaatregelen verbetering behoeven om correctheid en volledigheid ervan te waarborgen. De geschiktheid van de brongegevens voor besluitvorming is daarmee beperkt. KPMG adviseert een planmatige verbetering van het IV-portfolioproces waarin zowel de kaderstelling, de uitvoering van het IV-portfolioproces als de control daarop duurzaam worden versterkt. KPMG beveelt verder aan om tot een gezonde balans in de IV-portfolio te komen tussen portfoliocategorieën als 'beheer en onderhoud', 'nieuwe wetgeving' en 'vernieuwing'. KPMG adviseert ook nadere verkenning van de mogelijkheden om tot fasering en prioritering te komen in de categorie 'beheer en onderhoud'.

#### *Vervolg*

Dit alles vraagt om een forse en gedegen vervolgaanpak. In mijn brief van 11 januari heb ik reeds een versnelling en intensivering aangekondigd van verbeteringen bij de Belastingdienst op het vlak van ICT. Beide rapporten doen daartoe een groot aantal aanbevelingen, die op elkaar aansluiten. Tevens geven beide rapporten aan, dat een planmatige, meerjarige aanpak nodig is om tot verdere verbetering te komen. De conclusies en aanbevelingen zullen voortvarend worden opgepakt en langs de lijnen van de aangekondigde versterking besturing Belastingdienst vorm krijgen. Uw Kamer wordt over die aanpak in de komende maanden nader geïnformeerd.

Hoogachtend,

De minister van Financiën,

W.B. Hoekstra