

23 mei 2011

Minder plannen, meer resultaten in de IV-keten – uitkomsten evaluatie

CONTEXT

In de eerste helft van 2009 hebben wij de InformatieVoorziening-keten (IV-keten) van de Belastingdienst doorgelicht. Daarbij hebben wij een antwoord gegeven op de volgende kernvraag: kan de Belastingdienst de continuïteit en de kwaliteit van het huidige productieproces garanderen en tegelijkertijd de gewenste veranderingen realiseren? En kan dat op een manier die tegelijk efficiënt en effectief is?

In ons memo ‘Minder plannen, meer resultaten in de IV-keten Belastingdienst’ van 13 mei 2009 hebben wij onze bevindingen en aanbevelingen vastgelegd. Op basis van de aanbevelingen is het transformatieprogramma voor de IV-keten gestart. In zijn rapportage aan de Tweede Kamer heeft de toenmalige staatssecretaris aangegeven dat de directeur-generaal Belastingdienst voornemens was om twee jaar later opnieuw de balans op te maken.

Conform dit voornemen is ons gevraagd om een evaluatie uit te voeren van het transformatieprogramma. Dit memo bevat onze conclusies en aanbevelingen op basis van de evaluatie, en bestaat uit de volgende onderdelen:

- Gevolgde aanpak
- Aanbevelingen uit de doorlichting van 2009
- Conclusies van de evaluatie
- Evaluatieresultaten per onderdeel
- Aanbevelingen

GEVOLGDE AANPAK

De evaluatie heeft zich gericht op dezelfde vijf onderwerpen als de eerdere doorlichting, te weten: IT-Strategie, IT-organisatie en governance, IT-architectuur, application development & maintenance (ADM) en IT-infrastructuur. Bij de evaluatie hebben we voor ieder van deze onderwerpen de conclusies en aanbevelingen van de doorlichting genomen – waarvan de directeur-generaal Belastingdienst aangegeven heeft deze te zullen opvolgen –, feiten verzameld en bepaald in hoeverre de aanbevelingen opgevolgd zijn.

Bij het verzamelen van de feiten zijn vier bronnen gebruikt:

- Interviews en aanvullende gesprekken met medewerkers en managers van de IV-keten en van de andere Belastingdienstonderdelen – 17 interviews zijn aangevuld met ~50 (telefoon)gesprekken over specifieke onderwerpen.
- De teamscan, zoals ingevuld door ~1500 medewerkers binnen de IV-keten, aangevuld met vragen op het gebied van waarden en extra vragen op het gebied van leiderschap.
- Uitgebreid bronnenonderzoek van zowel interne (eindrapport van de transformatie, architecturen) als externe documenten (rapporten van de Algemene Rekenkamer en externe bureaus).
- Analyse van McKinsey best-practices bij transformaties en op het gebied van ICT, specifiek toegepast op de IV-keten.

AANBEVELINGEN UIT DE DOORLICHTING VAN 2009

De samenvattende conclusie van onze doorlichting van de IV-keten in 2009 was dat de IV-keten de continuïteit en de kwaliteit van het productieproces niet kon garanderen, moeite had om veranderingen te realiseren, en onvoldoende efficiënt en effectief werkte. Onze drie belangrijkste aanbevelingen om dit te verbeteren waren:

- **Verlaag ambities voor technologische vernieuwing.** Geef prioriteit aan ten eerste het waarborgen van continuïteit, daarna het implementeren van wetgeving, en tenslotte het innoveren van dienstverlening en handhaving. Stel verdere uitwerking van het CR2 (CR staat voor complexiteitsreductie) gedachtegoed ten minste drie jaar uit. Kijk goed naar de verschillende delen van CR1 en toets deze kritisch op de gekozen prioriteiten en op de business case.

- **Vereenvoudig de structuur** van de IV-keten in afdelingen voor IT-beleid, IT-vraag en IT-dienstverlening. Spiegel de structuur van de IV-keten aan de bedrijfssonderdelen van de Belastingdienst. Vervang het CMT-model (collegiale management teams) door een bestuursmodel met eenduidige en individuele verantwoordelijkheden. Professionaliseer processen, vaardigheden en houding en gedrag.
- **Creëer transparantie op kosten en investeringen** binnen de IV-keten. Stop projecten die niet aantoonbaar bijdragen aan een gekozen prioriteit. Vergroot de efficiency met name van applicatieontwikkeling en -beheer.

CONCLUSIES VAN DE EVALUATIE

Het prestatieniveau van de IV-keten schoot tekort in 2009. Sindsdien is op de aanbevelingen uit de doorlichting voortvarend actie ondernomen. Voor het merendeel van de aanbevelingen is de gemaakte voortgang zeer goed en zijn substantiële resultaten geboekt. Als gevolg daarvan staat de IV-keten er nu veel beter voor. Gegeven het startpunt is het onmogelijk alle verbeteringen binnen twee jaar te realiseren; we zien dus nog belangrijke aandachtspunten voor de komende periode. Op deze aandachtspunten heeft de Belastingdienst al verschillende activiteiten ingezet; deze moeten met kracht worden doorgezet en in een aantal gevallen worden versneld en verdiept.

Samenvattend zien wij de volgende voortgang op de drie belangrijkste aanbevelingen:

- **Ambitie** – Continuïteit heeft duidelijk prioriteit gekregen. CR1-projecten zijn gestopt, tenzij deze projecten noodzakelijk waren voor de continuïteit en business cases aanwezig waren. CR2-projecten zijn bevroren. Single points of failure zijn verholpen.
- **Organisatie** – De IV-keten is vereenvoudigd en collegiaal management is afgeschaft. Het aantal managers met IT-kennis is vergroot en er is gestart met professionalisering. Ook zijn er verbeteringen gerealiseerd op het gebied van houding en gedrag.
- **Kosten** – Het kostenniveau binnen de IV-keten is in een jaar tijd met € 97 mln (~15%) gereduceerd. Administraties zijn verbeterd waardoor een integraal inzicht in de projectkosten mogelijk is gemaakt.

Ten opzichte van onze aanbevelingen zien we als belangrijkste aandachtspunten:

Om continuïteit verder te verstevigen moeten uitwijkscenario's getest worden, en wellicht applicaties, bedrijfsprocessen en procedures aangepast worden. Daarnaast is verdere professionalisering van de IV-keten noodzakelijk. Portfoliomanagement en (concern)architectuur moeten verder versterkt worden. Ten slotte moet de productiviteit verhoogd worden om de eigen efficiëntie doelstellingen te realiseren.

Deze conclusies lichten we in meer detail toe in de rest van dit memo.

EVALUATIERESULTATEN PER ONDERDEEL

1. IT-strategie

De aanbevelingen na de doorlichting uit 2009 waren:

Stel heldere prioriteiten in de volgorde (1) continuïteit, (2) wetgeving en (3) innovatie; ontwikkel systemen zo veel mogelijk per bedrijfsonderdeel; stop een groot deel van de CR1-projecten; bevries CR2 voor de komende drie jaar; en verbeter de efficiency van de IV-keten significant.

Wij hebben geconstateerd dat er expliciet prioriteiten zijn gesteld in de volgorde (1) continuïteit, (2) wetgeving en (3) innovatie. Toetsing voor nieuwe projecten heeft plaatsgevonden tijdens het jaarlijkse portfolioproces van 2009 en 2010. Over 2011 kunnen we nog geen uitspraak doen: het definitieve portfolio voor 2011 en daarmee de definitieve prioriteitenstelling moet nog vastgesteld worden. Lopende projecten in 2009 zijn niet expliciet getoetst op de prioriteiten, wel zijn voorbeelden van scopewijzigingen aanwezig.

Ontwikkeling van systemen per bedrijfsonderdeel is geborgd in de spelregel “bedrijfsonderdelen specialiseren zich” uit de concernarchitectuur. Sinds 2009 zijn – in lijn met de aanbeveling – geen nieuwe generieke systemen ontwikkeld en bestaande generieke systemen zijn in tact gelaten.

CR1-projecten zijn gestopt, tenzij deze projecten noodzakelijk waren voor de continuïteit en business cases aanwezig waren. CR2-projecten zijn bevroren, met uitzondering van de Praktijkproef Overlijden, waarvan de pilot al operationeel was.

Het kostenniveau binnen de IV-keten is in 2010 met € 97 mln (~15%) gereduceerd ten opzichte van 2009. Voor 2011 is sprake van een lichte stijging van het budget ten opzichte van de realisatie in 2010 door noodzakelijke investeringen in het kader van continuïteit en de verouderde werkplekomgeving. Administraties zijn verbeterd, zodat het mogelijk is om integraal over projectkosten te rapporteren.

De doelstelling van de IV-keten is om in 2012, ten opzichte van 2009, bij gelijkblijvende vraag en met gelijkblijvende of betere kwaliteit tegen 30% lagere kosten te leveren en daarvan 15% te investeren in verbeteringen. Voor het bereiken van deze doelstelling is een verdere verbetering van de productiviteit noodzakelijk.

De belangrijkste belemmeringen die wij zien voor een verdere stijging van de productiviteit zijn het ontbreken van een volledig inzicht in de kosten en de efficiëntie, zowel op totaalniveau als detailniveau, en het niet daadwerkelijk realiseren van mobiliteit.

2. IT-organisatie en governance

De aanbevelingen uit de doorlichting van 2009 waren:

Vereenvoudig de topstructuur van de IV-keten en spiegel deze aan de organisatiestructuur; beleg verantwoordelijkheden expliciet en stop met collegiaal management; verzeker dat besluiten worden uitgevoerd middels een eenduidig performance management systeem; vergroot systematisch het aantal managers in de IV-keten met een IT-achtergrond en creëer een IT-management development-traject; en maak een gedetailleerd actieplan voor de komende maanden voor houding en gedrag.

De IV-keten is vereenvoudigd en ingedeeld naar IV-vraag (informatiemanagement-afdelingen per bedrijfsonderdeel), IV-aanbod (B/CAO¹ en B/CIE²) en IV-beleid; de topstructuur is gespiegeld aan de organisatiestructuur. Invulling van de IM-rol voor het Centrum voor Facilitaire Dienstverlening (CFD) en het Centrum voor Kennis en Communicatie (CKC) bij de de IM-afdeling van de Centrale Administratie (B/CA) loopt nog.

Verantwoordelijkheden zijn expliciet belegd en collegiaal management is afgeschaft. De Algemene Reken Kamer (ARK) geeft aan dat verantwoordelijkheden op managementniveau als duidelijk ervaren worden, maar op medewerkerniveau voor nieuwe functies/posities nog niet.

Er is een KPI-dashboard opgesteld dat via resultaatafspraken doorvertaald is naar alle managementniveaus. Het KPI-dashboard is een vertaling van de eisen voor de IV-keten, te weten beschikbaarheid, betrouwbaarheid, bestuurbaarheid en betaalbaarheid, naar concrete key prestatie indicatoren (KPIs). De KPIs geven de prestatie van de IV-keten op een specifiek onderdeel ten opzichte van een vooraf bepaalde norm weer.

Een deel van de KPIs in het dashboard voldoet nog niet aan de gestelde norm (zoals de oplostijd voor zogenaamde prioriteit-1 incidenten en levering conform offerte) of metingen ontbreken nog (bijvoorbeeld de certificering van IT-managers en het percentage wijzigingen beoordeeld door de architectuurboard). Medewerkers ervaren dat resultaatafspraken gebaseerd zijn op functiebeschrijvingen, een relatie naar de resultaatafspraken op managementniveau (M1/M2) ervaren zij nog niet.

Het aantal managers met IT-kennis op M1/M2 niveau is toegenomen van 45% tot 56% door trainingen en externe werving. Aan een apart IT Management Development traject wordt invulling gegeven middels IT trainingen (inhoud) en een nog te starten MD traject (vaardigheden). De Belastingdienst geeft minder uit aan

¹ Centrum voor Applicatieontwikkeling en -onderhoud

² Centrum voor Infrastructuur en Exploitatie

opleidingen per medewerker dan in andere vergelijkbare sectoren (~ € 1.000 per jaar voor B/CAO en B/CIE, ~ € 300 per jaar voor IM-afdelingen versus ~ € 1.200 gemiddeld voor banken en ~ € 2.400 gemiddeld bij energiebedrijven).

Op houding en gedrag is een richtinggevend plan van aanpak voor de IV-keten opgesteld. Bedrijfsonderdelen zijn zelf verantwoordelijk voor het ontplooiën van activiteiten en hebben daar ook invulling aan gegeven. Uit onderzoeksresultaten blijkt dat op kritieke punten uit 2009 als richting, coördinatie/controle en besturing nu gemiddeld/solide wordt gescoord (2,9 op een schaal van 1 tot 4) en dat medewerkers een positief verschil ervaren op de onderdelen sturing en feedback.

“Achter te laten waarden” zijn ook deels succesvol achtergelaten (baanzekerheid, regelgericht, taak/procesgeoriënteerd en hiërarchisch) en deels nog aanwezig (bureaucratie, interne politiek, langzaam, kortetermijn oriëntatie). Er zijn echter ook nieuwe “achter te laten waarden”, te weten eilandencultuur en gebrek aan een gezamenlijk doel naar voren gekomen. Deze zijn voor een deel te verklaren door de ingezette verandering: de nadruk heeft op verbeteringen binnen afdelingen gelegen en er zijn meer procedures geïntroduceerd. Beide waren noodzakelijk.

3. IT architectuur

De aanbevelingen uit de doorlichting van 2009 waren:

Bepaal voor ieder bedrijfsonderdeel de doelarchitectuur en maak een gedetailleerd veranderplan om daar te komen; richt een proces in voor het jaarlijks creëren van projectportfolio's dat naadloos aansluit bij de doelarchitectuur en het veranderplan; en toets iedere investering vooraf op onder andere business case en doelarchitectuur en verzeker het akkoord van bedrijfsonderdelen.

Op het gebied van IT architectuur is een grote, eerste stap gezet met het creëren van de – met de business afgestemde – CIO-agenda, architectuurprincipes op concernniveau en het uitwerken van bedrijfsonderdeelarchitecturen. De CIO-agenda is een investeringsagenda om de inspanningen van de IV-keten in de komende jaren te richten. De CIO-agenda is afgeleid van het middellange termijnplan (MLTP) van de Belastingdienst.

De mate van uitwerking van bedrijfsonderdeelarchitecturen is wisselend. In enkele gevallen ontbreken doelarchitecturen en transitieplannen. De meeste bedrijfsonderdeelarchitecturen – in lijn met de interne planning van de Belastingdienst – zijn uitgewerkt tot 2012. Deze tijdshorizon is relatief kort. Daarnaast zijn nog niet alle bedrijfsonderdeelarchitecturen afgestemd op de middellange termijnplannen van de bedrijfsonderdelen. Voor de realisatie van de CIO-agenda ontbreekt nog een roadmap op Belastingdienstniveau.

Er is een proces ingericht voor het jaarlijks creëren van de projectportfolio's voor applicatieontwikkeling, waarbij eerst het portfolio per bedrijfsonderdeel en vervolgens voor de gehele Belastingdienst samengesteld wordt. Het doel van de Belastingdienst is om het portfolio (voor 6 kwartalen) vanaf juli 2011 elke twee maanden bij te werken, waardoor het jaarlijkse proces vervalt. Het portfolio van 2011 is nog niet definitief vastgesteld, omdat nog niet alle projecten getoetst zijn op architectuur en niet alle grote lopende projecten op business case getoetst zijn.

Voor nieuwe projecten is een geformaliseerd besluitvormingsproces opgezet waarbij alle projecten met een budget boven € 1 mln worden getoetst op business case, en projecten met architectuurimpact op doelarchitectuur en architectuurprincipes. Door onvoldoende kwaliteit van documentatie en businesscases werkt het proces nog niet optimaal. Ook vindt nog geen evaluatie achteraf plaats van het wel/niet realiseren van de baten van businesscases.

4. Application development & maintenance (ADM)

De aanbevelingen uit de doorlichting van 2009 waren:

Maak informatiemanagement (IM) – en daarmee de bedrijfsonderdelen – verantwoordelijk voor de functionele specificaties van systemen; professionaliseer operationeel management van ADM op basis van feiten, focus op kwaliteit, tijdigheid en kostenbeheersing van ADM; en bepaal de strategie voor uitbesteding en verbeter vaardigheden om succesvolle uitbesteding van applicatieontwikkeling mogelijk te maken.

Informatiemanagement – en daarmee de bedrijfsonderdelen – zijn verantwoordelijk voor de functionele specificaties van applicaties en systemen. Deze nieuwe werkwijze is grotendeels geïmplementeerd, maar nog niet volledig verankerd. Langlopende projecten werken nog niet volledig volgens de nieuwe werkwijze. De samenwerking over afdelingen is nog niet voldoende, met name voor bedrijfsonderdeeloverstijgende systemen. Ook geeft B/CAO aan dat verdere verbetering van de kwaliteit en tijdigheid van door IM geleverde ontwerpen noodzakelijk is voor verdere optimalisatie van het ADM-proces.

Het inzicht in de prestaties – een noodzakelijk onderdeel van de professionalisering van operationeel management – is sterk verbeterd. Prestatie-indicatoren (KPI's) voor kwaliteit, tijdigheid en kostenbeheersing zijn als onderdeel van het lean-programma binnen het Centrum voor Applicatieontwikkeling (B/CAO) ingericht voor 60% van de afdelingen. Dit geldt ook voor een bijbehorend rapportageproces en een ritme van bijeenkomsten om de status van de KPI's te bespreken en daarop bij te sturen. Verdere uitrol is gepland in de loop van 2011. Sturing op de genoemde KPI's is nu nog deels afhankelijk van een tijdelijke projectorganisatie. Verankering in de lijn wordt als onderdeel van het lean-programma opgepakt. Daarnaast is B/CAO gestart met het meten en verhogen van de productiviteit

middels functiepuntnalyses voor nieuwe projecten die langer duren dan tweehonderd dagen. Het is nog te vroeg om het effect hiervan te beoordelen.

In lijn met de aanbeveling uit 2009 heeft de Belastingdienst een sourcingstrategie vastgesteld. Hierin is vastgelegd dat de aandacht uitgaat naar 'het huis op orde brengen'. Om die reden is niet gekozen voor grootschalige uitbesteding. Dit besluit is passend, gezien de situatie in de IV-keten. In lijn daarmee zijn regievaardigheden beperkt opgebouwd. Wel hebben trainingen plaatsgevonden van Demand Managers.

5. IT Infrastructuur

De aanbevelingen uit de doorlichting van 2009 waren:

Valideer en implementeer versneld de in Spoor 2 gekozen disaster-recovery-oplossingen; bepaal voor rekencentra de doelarchitectuur voor de komende 5-10 jaar en stel een gedetailleerd migratiepad op; verbeter SNO's/SLA's (Service Niveau Overeenkomsten of Service Level Agreements) en bijbehorende rapportages en managementprocessen.

Er zijn maatregelen genomen om de in Spoor 2 genoemde knelpunten die direct herstel van kritische systemen na een calamiteit (disaster recovery) in de weg staan, te verhelpen. Deze maatregelen zijn bij een externe audit als voldoende beoordeeld. Een aantal knelpunten, die met tijdelijke maatregelen zijn afgedekt, wordt bij de oplevering van het gerenoveerde rekencentrum (gepland in het eerste kwartaal van 2014) definitief verholpen.

Back-ups van gegevens zijn beschikbaar. De hersteltijd van een deel van de applicaties is echter nog onbekend en niet getest. Dit betekent dat het voor een deel van de applicaties niet duidelijk is hoe lang het herstel duurt bij een grote calamiteit. Noodzakelijke aanpassingen van applicaties voor het garanderen van afgesproken beschikbaarheid van bedrijfsprocessen en van recovery procedures op applicatie/bedrijfsproces niveau, worden nog niet opgepakt.

Een doelarchitectuur voor rekencentra en ondersteunende platforms is beschikbaar. Daarnaast zijn tijdslijnen voor migratie naar de doelarchitectuur op hoofdlijnen beschikbaar, echter een detailplanning ontbreekt. Ook is de rekencentrum-architectuur nog niet afgestemd met de concernarchitectuur, bedrijfsonderdeel-architecturen en het projectportfolio.

Er zijn verbeteringen doorgevoerd in SLA's die door de meeste IM-afdelingen ondertekend zijn. Daarnaast is een rapportageproces ingericht dat op medewerkerniveau gebruikt wordt om specifieke incidenten te bespreken. Deze rapportages worden echter nog niet gebruikt om op naleving van de afspraken uit de overeenkomsten te sturen.

De afgelopen twee jaar is een daling van het aantal incidenten met 15% gerealiseerd. Uit analyses blijkt een groter aantal prioriteit 1 incidenten op het moment dat grote releases 'live' gaan. Een belangrijke oorzaak hiervan is het nog niet volledig testen. Dit wordt met prioriteit opgepakt als onderdeel van het programma Verbeteren Test Aanpak (VTA). De planning van de Belastingdienst is om VTA op 1 januari 2012 ingevoerd te hebben.

AANBEVELINGEN NA EVALUATIE 2011

Gegeven het startpunt van de IV-keten in 2009 is het onmogelijk alle verbeteringen binnen twee jaar te realiseren; we zien dus nog belangrijke aandachtspunten voor de komende periode. Op deze aandachtspunten heeft de Belastingdienst al verschillende activiteiten ingezet; deze moeten met kracht worden doorgezet en in een aantal gevallen worden versneld en verdiept.

Ten opzicht van onze aanbevelingen zien we vier belangrijke aandachtspunten:

- Om **continuïteit** verder te verstevigen moeten uitwijkscenario's getest worden, en wellicht applicaties, bedrijfsprocessen en procedures aangepast worden.
- Een verdere **professionalisering** van de IV-keten is noodzakelijk.
- **Portfoliomanagement en (concern)architectuur** moeten verder versterkt worden.
- Ten slotte moet de **productiviteit** verhoogd worden om de eigen efficiëntie doelstellingen te realiseren.

Op het gebied van **continuïteit** is het van belang om de hersteltijd van applicaties te testen. Daarnaast moet bepaald worden welke aanpassingen aan applicaties, bedrijfsprocessen en procedures noodzakelijk zijn om tijdige disaster recovery mogelijk te maken. Dit moeten IM-afdelingen initiëren en verder samen met B/CAO en B/CIE oppakken.

Een verdere **professionalisering** van de IV-keten is noodzakelijk. Dit betekent onder andere het verder invoeren van de afgesproken werkwijzen en het afronden van de implementatie van VTA. Samenwerking tussen onderdelen van de IV-keten moet verbeterd worden, vooral voor bedrijfszonderdeeloverstijgende applicaties. De ingezette professionalisering van medewerkers en managers moet doorgezet worden door het verder uitrollen van het lean-programma en door selectief en doelgericht te investeren in opleidingen. Met betrekking tot houding en gedrag is het van belang om de grondoorzaken van de aanwezige 'blokkerende' waarden (bureaucratie, interne politiek en eilandencultuur) te achterhalen en, indien nodig, daarop bij te sturen.

Voor het verbeteren van **portfoliomanagement** is het van belang om – zoals gepland – te starten met het twee-maandelijks bijwerken van het portfolio en

wegwerken van de achterstand met betrekking tot het toetsen van het portfolio op business cases. Daarnaast dient de kwaliteit van business cases verhoogd te worden en is het van belang om te starten met het achteraf monitoren van de realisatie van de in de business cases beoogde baten.

Met betrekking tot **(concern) architectuur** dienen bedrijfsonderdelen de architecturen waar nodig te finaliseren en af te stemmen op de middellange termijnplannen van bedrijfsonderdelen en de planningshorizon uit te breiden tot tenminste 2015. Voor realisatie van de CIO-agenda moet nog een roadmap gemaakt worden. Deze roadmap moet vervolgens gebruikt worden voor het geven van sturing aan het portfoliomanagementproces en het verfijnen van de bedrijfsonderdeelarchitecturen.

Om de **productiviteit** te verhogen, moet de Belastingdienst starten met het meten van productiviteit door de hele keten en een integraal overzicht creëren van de kosten binnen de IV-keten, zowel op hoofdlijnen als op detailniveau. Een belangrijke volgende stap voor productiviteitsverhoging is rationalisatie van applicaties en systemen. Daarnaast is binnen de Infrastructuur het belangrijk om de dienstverlening verder te standaardiseren. Ten slotte moet de Belastingdienst invulling geven aan mobiliteit van personeel om de kosten verder te reduceren.

* * *

Het prestatieniveau van de IV-keten schoot tekort in 2009. Sindsdien is op de aanbevelingen uit de doorlichting voortvarend actie ondernomen. Voor het merendeel van de aanbevelingen is de gemaakte voortgang zeer goed en zijn substantiële resultaten geboekt. Als gevolg daarvan staat de IV-keten er nu veel beter voor. Gegeven het startpunt is het onmogelijk alle verbeteringen binnen twee jaar te realiseren; we zien dus nog belangrijke aandachtspunten voor de komende periode. Op deze aandachtspunten heeft de Belastingdienst al verschillende activiteiten ingezet; deze moeten met kracht worden doorgezet en in een aantal gevallen worden versneld en verdiept.

We wensen de Belastingdienst veel succes bij de voortzetting van de ingezette transformatie.