

## 1 De Belastingdienst

*Met ruim 4000 medewerkers is het B/CICT één van de grootste “automatiseringsafdelingen” in Nederland. Het B/CICT is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en het beheer van de technische infrastructuur (alle hard- en softwarecomponenten) op ruim 400 locaties binnen de gehele Belastingdienst en voor het beheer van de desktop automatisering van ongeveer 30.000 medewerkers van de Belastingdienst. Ook is het B/CICT verantwoordelijk voor het beheer van de telecom faciliteiten binnen de Belastingdienst. De medewerkers van B/CICT ontwerpen, bouwen, testen en onderhouden uiterst complexe systemen en maken daarbij gebruik van de nieuwste informatie- en communicatietechnologie, waaronder de grootste client/server omgeving van Nederland en de grootste relationele databases van Europa.*

*Eén van deze systemen die door B/CICT is gebouwd en wordt geëxploiteerd heet ABS (Aanslag Belasting Systeem). Dit generieke systeem was bedoeld voor het bieden van services ten behoeve van het uitvoeren van Vennootschapsbelasting, Inkomstenbelasting (IB, inclusief Zfz, WAZ en ZVW) en Registratie en Successie belasting.*

**Richard van Breukelen,  
voorzitter  
(eindverantwoordelijk)  
B/CICT**

*De bijdrage van KWD aan het weer onder controle krijgen van de veelheid aan prioriteiten, overlegstructuren is essentieel geweest. Door zeer goed te luisteren zijn ze erin geslaagd een door alle participanten gedragen koers uit te zetten en die vast te houden*

### 1.1.1 De situatie

Het programma is gestart in 1999. Doelstelling was vervangen van een oud systeem en het centraliseren en automatiseren van de massale stromen. Via een versnelling van de aanslagoplegging en een verdere standaardisering van een aantal kleinere massale processen wilde de Belastingdienst een verdere efficiencyslag maken, aldus de Minister van Financiën in de Rijksbegroting. Ook moet het systeem een intensievere rechtstoepassing faciliteren en ook de Belastingherziening 2001 dienen.

De eerste volwaardige release is eind 2003 in productie gegaan. Om zover te komen had men te maken gehad met:

- vele additionele functionaliteiten (verdubbeling);
- diverse wijzigingen in de projectstrategie;
- nieuwe technologie, zoals workflowmanagement op zeer grote schaal en zaaksgewijze verwerking;
- totale reorganisatie van het automatiseringscentrum van de Belastingdienst;
- nieuwe inrichting van het mainframe.

Bovenstaande factoren resulteerden in een stapeling van risico's. Sommige waren te bestrijden andere openbaarden zich als grote problemen in productie. Dit was ook het moment waarop de programmamanager van KWD werd ingeschakeld.

### 1.1.2 De opdracht

De opdracht van de KWD programmamanager bestond uit:

- zorgdragen voor continuïteit in de afhandeling van de verschillende aangiften en aanslagen;
- grip krijgen op het doorlopende proces van software-ontwikkeling;
- neerzetten van een adequate organisatie.

### 1.1.3 De acties

De KWD programmanager had een traject in gang gezet dat was gebaseerd op de volgende sporen:

1. aanhechten van de programmaorganisatie op andere delen van de organisatie;
2. verkrijgen van continuïteit in de productie;
3. grip krijgen op de portfolio (roadmap);
4. aanpassen van de organisatie voor softwareontwikkeling.

Ad 1. Aanhechten van de programmaorganisatie op andere delen van de organisatie  
B/CICT is een matrixorganisatie. Het verkrijgen van vooruitgang vereist dat er samenwerking was met alle partijen in de matrix. Dat betekende dat het software-ontwikkelingsteam (volgens velen de veroorzaker van de problemen) uit hun isolement moest komen. Diverse overlegstructuren zijn door de KWD programmanager in het leven geroepen, andere zijn weer gestopt of gewijzigd. Ook zijn contacten hersteld met de vele stakeholders

Ad 2. Verkrijgen van continuïteit in productie  
De afwikkeling van stromen aangiften en aanslagen moesten continueren. Dit vereiste een adequate afhandeling van incidenten. Daartoe zijn diverse samenwerkingsverbanden opgetuigd zowel intern als ook met externe leveranciers.

Ad 3. Grip krijgen op de portfolio  
Om orde en rust te krijgen in het software-ontwikkelingsproces was het noodzakelijk om nieuwe aanpassingen te stroomlijnen en te prioriteren (.....waaronder dus ook besluiten om bepaalde functionaliteiten niet te ontwikkelen). De KWD programmamanager had het initiatief genomen een roadmap te ontwikkelen voor een periode van 3 jaren. Daarin waren alle tot dan toe bekende verzoeken tot ontwikkeling van functionaliteiten opgenomen, evenals een wijze van omgaan met nieuwe functionaliteiten en besluitvorming omtrent te realiseren nieuwe releases van software. Dit initiatief is overgenomen door de daartoe bestemde organisatie binnen de Belastingdienst.

Ad 4. Aanpassen van de organisatie voor software-ontwikkeling  
Het totale team software-ontwikkelaars bestond uit ca 175 FTE. De KWD programmamanager heeft een organisatie neergezet die gericht is op het beheerst en op gezette tijden opleveren van releases: een zogenaamde softwarefactory. Niet alleen is de structuur gewijzigd, ook zijn de verschillende beheerprocessen ingericht cq aangescherpt. Daarnaast zijn diverse personen gewisseld.

### 1.1.4 Het resultaat

Na een periode van ca 1,5 jaar was het gehele programma onder controle. Men kon plannen, voorspellen, afspraken maken en conform afspraak opleveren. De structuur van dit programma is overgenomen door het betreffende sectorhoofd en als standaard structuur voor andere programma's geadopteerd.

*1.1.5 Richard van Breukelen, voorzitter (eindverantwoordelijk) B/CICT*

De bijdrage van KWD aan het weer onder controle krijgen van de veelheid aan prioriteiten, overlegstructuren is essentieel geweest. Door zeer goed te luisteren zijn ze erin geslaagd een door alle participanten gedragen koers uit te zetten en die vast te houden