

## BELASTINGDIENST CENTRUM VOOR ICT (B/CICT)

*Met ruim 4000 medewerkers is het B/CICT een van de grootste “automatiseringsafdelingen” in Nederland. Het B/CICT is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en het beheer van de technische infrastructuur (alle hard en software componenten) op ruim 400 locaties binnen de gehele belastingdienst en voor het beheer van de desk top 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 het B/CICT ontwerpen, bouwen, testen en onderhouden een uiterst complexe ontwikkel en exploitatieomgeving en maken daarbij gebruik van de nieuwste informatie en communicatietechnologie, waaronder de grootste client / server omgeving in Nederland en de grootste relationele databases in Europa*

### **Kors Kool, hoofd Planning en Control van het B/CICT:**

“De KWD projectmanager is goed in staat gebleken ondanks alle veranderende omgevingsfactoren onze nieuwe organisatie van start te laten gaan met een goed werkend projectcontrol systeem.”

### **Van productoriëntatie naar procesoriëntatie**

In 2001 trof het B/CICT de voorbereidingen voor een organisatieverandering: van een productgeoriënteerde organisatie naar een procesgerichte. De verandering moest in de eerste helft van 2002 worden geëffectueerd. Dit betekende dat de administratieve systemen per 1 januari moesten zijn geconverteerd naar de nieuwe organisatie.

Medio 2001 was het veranderteam van het B/CICT nog volop bezig met de organisatiestructuur, het ontwerpen van de globale processen en het definiëren van de benodigde stuurinformatie.

Tegelijkertijd besepte het veranderteam dat er nog maar 4 effectieve maanden resteerden om de administratieve systemen aan te passen aan de nieuwe, procesgerichte organisatie.

De kern van de administratieve systemen bij het B/CICT is de urenregistratie en projectadministratie, ondersteund door SAP modules.

### **De opdracht**

Een KWD projectmanager werd gevraagd om de migratie van het uren- en projectstelsel binnen 4 maanden te realiseren. Hierbij werd aangegeven dat de gewenste informatiebehoefte, de organisatiestructuur en de processen nog niet volledig beschreven waren. Een pragmatische en onconventionele benadering was daarom vereist. Tevens wenste de opdrachtgever dat het gebruik van de systemen uniformer zou worden: ieder project had zich in de loop der jaren een eigen werkwijze aangemeten.

## De aanpak

Omdat beschrijvingen van de gewenste eindsituatie ontbraken, gebruikte de *KWD projectmanager* de kennis van B/CICT medewerkers van de processen van vóór de reorganisatie. De verschillende werkwijzen per afdeling in de ‘oude’ situatie leidden tot discussies: keuzen moesten worden gemaakt. *De KWD projectmanager* redeneerde samen met de werkgroepleden van de verschillende oude afdelingen naar een gemeenschappelijk resultaat toe. Hierdoor werden de muren snel verwijderd en ontstond er een constructief werkklimaat binnen de projectgroep.

De mogelijkheden van de projectleden, allen internen, om zich voor dit project in te zetten verminderde gaandeweg door het beslag dat ook op hen werd gelegd door de reguliere werkzaamheden en andere veeleisende projecten, waaronder het Europroject. *De KWD projectmanager*, niet blind voor de processen buiten zijn project, zocht en vond een evenwicht tussen de andere belangen binnen het B/CICT en zijn eigen project. Door het plaatsen van het project en de andere projecten in een breder B/CICT perspectief werden de projectmedewerkers intrinsiek gemotiveerd voor dit project. Door ook respect te tonen voor de andere belangen van het B/CICT en links te leggen naar hun eigen project steeg de productiviteit van de projectmedewerkers.

Een uniform gebruik van de systemen leidde tot verbazing en weerstand bij de directe gebruikers van de systemen. *De KWD projectmanager* trad in plenaire sessies met deze groep in discussie waarbij aan de ene kant begrip werd getoond voor hun argumenten en aan de ander kant aan werd gegeven waar de winstpunten voor hen en de gehele organisatie (ook op langere termijn) lagen. Daarnaast had de *KWD projectmanager* bij verschillende gelegenheden bilaterale discussies met de opinieliders van de gebruikers. Door deze mensgerichte benadering werd de verandering naar een uniformer aanpak van projectcontrol acceptabel.

## Het Resultaat

In de week dat het tijdschrijven moest starten waren de projecten in SAP geconverteerd naar een structuur die de procesgedachte van het B/CICT volgde. De projectstructuur was geüniformeerd. Tevens waren een aantal verbeteringen doorgevoerd waardoor een beter fundament was ontstaan voor projectcontrol op operationeel en geaggregeerd niveau. De relaties met andere ondersteunende systemen werden uniform en helder neergezet.

*De KWD projectmanagers* sloot zijn project af met een aanbeveling welke zaken door wie opgepakt konden worden om met geringe inspanning van eigen mensen de kwaliteit van de systemen verder te verbeteren.

## Kors Kool, hoofd Planning en Control van het B/CICT:

“Omdat de informatiebehoefte, de organisatiestructuur en bedrijfsprocessen nog hun uiteindelijke vorm moesten krijgen, was het opzetten van de ondersteunende systemen voor projectcontrol een lastig traject. *De KWD projectmanager* is goed in staat gebleken ondanks alle veranderende omgevingsfactoren onze nieuwe organisatie van start te laten gaan met een goed werkend projectcontrol systeem.”

*KWD levert het beoordelings- en realisatievermogen om complexe veranderingen succesvol te implementeren. KWD doet dat in de rol van Programma Manager, project manager en interim manager.*