

## DE BELASTINGDIENST

### “Leuker kunnen we het niet maken, wel makkelijker”

*De Belastingdienst is onderdeel van het Ministerie van Financiën. De Belastingdienst zorgt voor de heffing, de inning en de controle van de rijksbelastingen. Daarnaast verricht de dienst een aantal niet-fiscale taken, zoals bijvoorbeeld de premieheffing voor de volksverzekeringen.*

*Bij de Belastingdienst werken 32.000 mensen. Samen innen zij jaarlijks 290 miljard gulden (131,6 miljard euro): ruim 208 miljard gulden aan belastingen (94,4 miljard euro) en meer dan 82 miljard aan premies (37,2 miljard euro).*

*Er zijn 6 miljoen particulieren en 800.000 ondernemers die belastingplichting zijn.*

*Belastinggelden en premies maken driekwart van de Nederlandse overheidsinkomsten uit. Het Belastingdienst/Automatiseringscentrum (B/AC) is een facilitaire eenheid die verantwoordelijk is voor alle automatiseringstaken. Het B/AC adviseert en zorgt voor de bouw en samen met de Centrale Beheereenheden (CBx) voor het beheer van geautomatiseerde systemen.*

*De opdrachtgevers en gebruikers van informatiesystemen verlangen dat de facilitaire eenheden als het BAC en CBx flexibel en snel op hun vragen inspelen en haar afspraken nakomen.*

**John van de Poll,  
Plaatsvervangend  
voorzitter  
Belastingdienst  
Centrum voor ICT:**

“Het vermogen van de KWD manager om de rode draad op pragmatische wijze te blijven volgen, samen met het leggen van verbindingen tussen alle betrokkenen en het plegen van de juiste interventies heeft met name de beweging veroorzaakt om snel de gewenste resultaten te boeken.”

### Een nieuwe wijze van aansturen

De huidige situatie wordt te vaak gekenmerkt door een sterke behoefte aan kosten- en doorlooptijdbeheersing, verbeteren van kwaliteit van producten, consistente en duidelijke afgesproken activiteiten en meer begrip en gevoel voor de klantbehoefte. Met andere woorden: verhogen van de klanttevredenheid. Een van de oorzaken van de achterliggende problematiek is het grote aantal afdelingen en managers dat bij de uitvoering van de ontwikkel- en beheer-processen verantwoordelijkheden heeft. Als oplossing voor bovenvermelde problematiek heeft het management van het BAC en CBx besloten de ICT service managementtaken procesmatig te gaan aansturen. Vooruitlopend op een grootschalige reorganisatie (omvang betrokkenen ca 3500 medewerkers) werden 3 clusters (omvang betrokkenen ca 500 medewerkers) ingericht. Deze 3 clusters fungeerden als try-out op het terrein van ‘Ontwikkeling en Beheer van applicaties’ door middel van procesmatig werken en ketenverlenging.

De belangrijkste organisatorische verschillen met de oude situatie zijn:

- Volledige integratie van de verantwoordelijkheid van het totale realisatieproces (van bouw tot en met implementatie), ondergebracht bij het clustermanagement.
- Integratie van de verantwoordelijkheid van alle beheeraspecten: functioneel-, applicatief- en technisch-beheer.
- Volledige splitsing van verantwoordelijkheden inzake beheer en exploitatie.

### De opdracht

De opdracht van *de KWD manager* bestond initieel uit het opstarten van het veranderingsproces. M.a.w het ondersteunen van het clustermanagement ten behoeve van het totstandkomen van diverse inrichtingsprojecten.

De tweede opdracht betrof het in zeer korte tijd (3 maanden) verkrijgen van een TPM (Third Party Mededeling) gecertificeerd procesmodel voor de clusters. Het was de verantwoordelijkheid van *de KWD manager* dit procesmodel te realiseren met TPM-verklaring van de IAB (Interne Accountantsdienst Belastingen).

### Rol van de KWD manager

In aanvang was sprake van onrust als gevolg van onduidelijkheid ten aanzien van doelstellingen en de wijze waarop de inrichting zou moeten plaatsvinden. Het samenvoegen van medewerkers uit verschillende afdelingen die voorheen in een opdrachtgever -opdrachtnemer relatie opereerden zorgde in het begin voor de nodige spanning. Om het inrichtingsproces op gang te brengen heeft de *KWD manager* een aantal workshops voorbereid en gemodereerd. Vanwege onduidelijkheden t.a.v. de doelstellingen en de historische spanningsvelden heeft de *KWD manager* bewust gekozen voor het organiseren van workshops. Enerzijds om de onderlinge relaties te kunnen blootleggen, anderzijds om vanuit de eerste beperkt scherpe doelstellingen middels een probleeminventarisatie door te prikken naar de werkelijke oorzaken en blokkades. Door niet het denken en doen te scheiden maar met de betrokken mensen trachten de problemen, oorzaken en maatregelen helder te krijgen, is draagvlak en drive gecreëerd. Vanwege verkrijgen van draagvlak van de clustermedewerkers en ten behoeve van de continuïteit van de ICT -dienstverlening is in gezamenlijk overleg (*KWD manager* en clustermanagement) gekozen voor een 'ontwikkelaanpak' in plaats van een 'ontwerpaanpak'. Daarna heeft hij de daaruit voortvloeiende projecten mede afgebakend en helpen opstarten.

De complexiteit ten aanzien van de realisatie van het TPM -gecertificeerd procesmodel vloeide voort uit hoge druk, onrust en onduidelijkheid binnen de clusters en de jarenlange, beperkt succesvolle ervaringen op dit terrein. Om dit in goede banen te leiden heeft de *KWD manager* ca 40-50 medewerkers van diverse pluimage betrokken. Een beperkt aantal op fulltime basis, de overigen ter verkrijging van input en draagvlak. Ook zijn op gezette momenten de managers ingeschakeld ter verkrijging van motivatie en druk, enerzijds naar de betreffende medewerkers anderzijds naar de IAB. De *KWD manager* heeft bovendien de IAB zeer nauw weten te betrekken, waardoor afstandelijke en tijdrovende keurings- en verbeteringslagen werden voorkomen.

### Het resultaat

De opstartfase is bij alle 3 de clusters geslaagd. Doelen en projecten zijn benoemd, draagvlak is gecreëerd. Dit was ook de opdracht van de *KWD manager*.

De TPM verklaring is binnen de gestelde tijd verkregen. Het is onder leiding van de *KWD manager* gelukt om dit in een zeer goede samenwerking met de Interne Accountantsdienst Belastingen in 3 maanden voor elkaar te krijgen.

### **John van de Poll, Plaatsvervangend voorzitter Belastingdienst Centrum voor ICT geeft als reactie:**

”De *KWD manager* heeft samen met medewerkers van de Belastingdienst het procesmodel ten aanzien van applicatieontwikkeling en beheer van geautomatiseerde systemen gerealiseerd en de TPM verklaring van de IAB weten te verkrijgen. Dit ondanks de onzekerheid en hoge druk. Het vermogen van de *KWD manager* om de rode draad op pragmatische wijze te blijven volgen, tezamen met het leggen van verbindingen tussen alle betrokkenen en het plegen van de juiste interventies heeft met name de beweging veroorzaakt om snel de gewenste resultaten te boeken.”

*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.*