

BIJLAGE

Het ICT-verbeterprogramma geeft invulling aan de meer dan 200 verkregen adviezen en aanbevelingen van onder andere het Bureau ICT-toetsing (BIT), de doorlichting van de IV-uitvoeringsorganisatie door EY en het onderzoek door KPMG naar de volwassenheid van het portfolioproces en de hardheid van de cijfers die daarin worden gebruikt. Naast deze rapporten maakt de Belastingdienst ook gebruik van de adviezen van het Bureau ICT-toetsing (BIT) over bijvoorbeeld het programma Regie Modernisering IV en van aanbevelingen van onze controleorganen Accountantsdienst Rijk (ADR) en Algemene Rekenkamer (AR).

Deelprogramma's ICT-verbeterprogramma

Het ICT-verbeterprogramma kent vijf deelprogramma's, die aansluiten op de clusters van adviezen en aanbevelingen:

1. Doorontwikkeling ICT-portfolioproces: balans in vraag en aanbod

Capaciteit en middelen zijn schaars en moeten optimaal worden benut. Een doordacht uitgevoerd portfolioproces zorgt ervoor dat de keuze tussen de verschillende ICT-initiatieven op het juiste niveau en vanuit een integrale blik wordt gemaakt. De adviezen van KPMG dragen hieraan bij. Op basis van de bedrijfsstrategie van de Belastingdienst is er zicht op de vraag naar ICT-capaciteit, die vervolgens door de primair proces-eigenaren geprioriteerd wordt op het beschikbare aanbod van resources. Daarbij is het van belang dat vraag en aanbod zijn gebaseerd op dezelfde definities.

De balans tussen de verschillende soorten projecten in het ICT-portfolio moet in elk geval de continuïteit van ICT-systemen (en daarmee de continuïteit van dienstverlening aan burgers en bedrijven) borgen, die de primaire processen ondersteunen. Het portfolioproces levert hiervoor de kaders aan om tot een afgewogen balans te komen. Aanvullend werkt de Belastingdienst aan een gezondere balans in het ICT-portfolio tussen de verschillende portfoliocategorieën, zoals de balans tussen onderhoud en vernieuwing. Daardoor kunnen het achterstallig onderhoud en de beheerlast van het bestaande landschap worden verlaagd.

Tezamen zorgt deze aanpak voor een eenduidige werkwijze en inzicht in de vraag naar en het aanbod van ICT-capaciteit, en het absorptievermogen van het primair proces om deze vernieuwingen te implementeren.

2. Doorontwikkeling ICT-uitvoeringsorganisatie: verbinding tussen ICT-financiën, portfolio en resources

Het realiseren van de strategische doelstellingen van de Belastingdienst vergt een goed werkende ICT-uitvoeringsorganisatie. De ICT-uitvoeringsorganisatie stelt binnen de context van de strategie van de Belastingdienst in een lange termijn visie haar strategische doelstellingen en KPI's opnieuw vast. Om deze doelstellingen te realiseren is de juiste stuurinformatie nodig. Ook moeten planning en control op orde zijn, zodat processen worden beheerst en de betrouwbaarheid van de (stuur)informatie is geborgd.

Met de toevoeging van een aparte directeur Bedrijfsvoering en een Chief Technology Officer (CTO) aan het directieteam van de ICT-uitvoeringsorganisatie worden verantwoordelijkheden scherper. De verbinding tussen financiën, portfolio en resources wordt onder de verantwoordelijkheid van de directeur bedrijfsvoering gebracht. Aanvullend is de opdracht aan bedrijfsvoering om samen met de SSO's, intern ondersteunende diensten en kaderstellers in 2021 te werken aan inzicht en om overzicht te realiseren op basis waarvan de stuur- en managementinformatie wordt geleverd. Voor de invulling van de resources is een strategisch personeelsplan opgesteld, dat onder meer ingaat op competentieontwikkeling en moderne ICT-vaardigheden, en dat aan de hand van meerjarige en tactische plannen verder verdiept wordt. Daarbij zal expliciet worden gekeken naar de verhouding tussen intern en extern personeel en de bezetting van sleutelposities binnen de ICT-uitvoeringsorganisatie. De CTO en directeur Bedrijfsvoering moeten daartoe in nauwe verbinding met elkaar staan. Daarbij zal het verbeteren en optimaliseren van de ontwikkeling van applicaties een belangrijk thema zijn. De algemene en financiële sturing en beheersing (verbinding van doelen

en budget) worden verbeterd met als doel kortere doorlooptijden en een hogere productiviteit te realiseren.

Tezamen zorgen deze initiatieven voor een betere besturing van alle cruciale aspecten van de ICT-uitvoeringsorganisatie: van de (meerjarige strategisch) personeels- en investeringsplanning tot de uitvoering daarvan en vastlegging in administratie en financiën.

3. Verbetering van de lijn- respectievelijk ketensturing: heldere prioriteiten en verantwoordelijkheden

De kaders van het portfolioproces (eenduidig proces en werkwijze, op basis van vastgestelde begrippen en afspraken rondom prioritering) worden geïmplementeerd binnen de lijnorganisatie en de ketens. Zij zullen concreet sturing geven aan de ICT-uitvoeringsorganisatie op het gebied van de noodzakelijke (ICT) veranderingen waarmee de primaire uitvoeringsprocessen op een continue en flexibele ICT-ondersteuning kunnen rekenen. De lijn- en ketensturing wordt verbeterd door helder onderscheid te maken in de prioritering op de verschillende bestuurlijke niveaus. Hierdoor krijgen de ketens hun uitvoeringsmandaat. Binnen de ketens zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vastgelegd en zijn er – de ketens zijn multidisciplinair ingericht – ketenplannen en domeinarchitecturen waarin het geheel van de gewenste en benodigde veranderingen wordt overzien en gemanaged. Dankzij een goede lijn- en ketensturing komt het verbeterde portfolioproces daadwerkelijk van de grond en kunnen de organisatie (én de maatschappij) er de vruchten van plukken.

Er wordt opnieuw gekeken naar de invulling en bemensing van rollen op het koppelveld van business en ICT, zodat er binnen de ketens voldoende kennis wordt opgebouwd om een opdrachtgevende rol voor de ICT-uitvoeringsorganisatie in te kunnen vullen. Rollen worden omschreven en een gedragen prioriteringsprincipe vormt de basis. Ook wordt de portfolioplanning verbeterd en de realisatie vanuit de strategie en (toekomstige) wetgeving. Onderdeel hiervan zijn in ieder geval een vertaling van de uitvoeringsstrategie naar portfoliomaatregelen en aansluiting daarvan bij de Planning & Control-cyclus. Deze aansluiting wordt in eerste aanleg al in 2020 gerealiseerd doordat een aanpak wordt toegepast, waarbij de minimaal benodigde processen direct worden toegepast. De P&C-cyclus wordt al doende gedurende 2021 en 2022 verder verbeterd. De aanpak voorziet onder meer in het betrekken van de ketens bij kostenramingen. Vervolgens zal in 2022 de focus liggen op het versterken van de sturing op beoogde baten en effecten. Onderdeel hiervan zijn het werken onder architectuur, digitalisering en effectieve ondersteuning van het primaire proces door ICT-diensten. Tevens wordt de planning, monitoring en de feedbackcirkel doorontwikkeld met afronding in 2021. Er wordt al direct een feedbackloop gebruikt op de verbeteringen die we doorvoeren, met als gevolg een iteratieve verbeteraanpak. De feedbackcirkel die hier bedoeld wordt, gaat over het totaal van de besturing, gericht op het meten van baten en werken onder architectuur.

4. Cultuur ICT-uitvoeringsorganisatie: resultaatgericht samenwerken

Een stevig ingerichte organisatie, sturing en processen zijn van essentieel belang. Uiteindelijk moeten de mensen binnen de organisatie het verschil gaan maken. Hiervoor is binnen de ICT-uitvoeringsorganisatie een cultuur nodig die gericht is op resultaat, samenwerking, leiderschap, continu verbeteren en aandacht voor vakmanschap. Dit sluit aan bij de uitkomsten van het Belastingdienst-brede medewerkersonderzoek (2019), waarin voor de ICT-directie het vergroten van resultaatgerichtheid als een belangrijke aanbeveling naar voren komt en bij de betreffende aanbevelingen van EY. Een cultuurverandering is een proces dat langere tijd nodig heeft; tegelijkertijd is de aanpak kleinschalig en kan snel starten door duidelijke doelen te stellen, goede stuurinformatie beschikbaar te hebben voor de belangrijkste werkprocessen, agile te werken, volwassenheidsmetingen uit te voeren en in kleine en multidisciplinaire teams hiermee aan de slag te gaan. Hier geldt het principe van continue kleine veranderingen met en door de medewerkers zelf in combinatie met interventies die worden ingezet op het gebied van profiel, houding, gedrag en vaardigheden.

Resultaatgerichtheid wordt bereikt door kleine teams verantwoordelijk te maken voor het behalen van concrete resultaten. Dit vergt naast professioneel vakmanschap ook leiderschap dat erop

gericht is kennisontwikkeling en resultaatgerichtheid te stimuleren door binnen duidelijke kaders verantwoordelijkheden laag in de organisatie te beleggen, en medewerkers te faciliteren om in zich op hun vakgebied blijvend te laten ontwikkelen en leren.

Om de match tussen mensen en organisatie blijvend te borgen, wordt aangesloten op assessments die binnen de Belastingdienst worden gehouden. Tevens wordt een strategische personeelsplanning opgezet.

Tezamen leiden deze initiatieven ertoe dat de mensen, die het verschil gaan maken, het resultaatgerichte klimaat aantreffen waarbinnen zij hun maximale waarde kunnen toevoegen en daarin groeien en uitgedaagd worden.

5. Life-cycle management.

Voor de voorspelbaarheid en toekomstvastheid van het ICT-landschap is de invoering van een solide Life-cycle management van groot belang en sluit ook aan op de aanbevelingen van het BIT in zijn advies over het Programma Regie Modernisering IV-landschap. Zo worden meerjarige beheer- en onderhoudsplannen opgesteld, conform de Life-cycle Management (LCM) richtlijnen gericht op het applicatielandschap en de onderliggende ICT-infrastructuur.

Tezamen resulteren deze initiatieven in een verbeterde inzichtelijkheid, stuurbaarheid en marktconformiteit van het life-cycle management. Dit leidt tot betere borging van de uitvoering van noodzakelijk beheer en onderhoud en daarmee effectievere en doelmatiger inzet van het ICT-landschap.

Resultaten 2020 ICT-verbeterprogramma.

Het programma kent een doorlooptijd van enkele jaren, waarbij er aandacht is voor de concrete resultaten die op korte termijn kunnen worden geboekt. Voor 2020 worden de volgende resultaten gerealiseerd:

1. Doorontwikkeling ICT-portfolioproces

In 2020 zijn aanpassingen gedaan in de organisatiestructuur, waardoor het plannen en realiseren van het portfolio binnen één afdeling vallen. Dit zorgt voor een toegenomen consistentie in de inzichten over het portfolio en de sturing erop. Daarnaast worden in 2020 de aanbevelingen van KPMG op het gebied van kaderstelling opgevolgd ten aanzien van definities, categorieën en criteria; kortom het prioriteringskader. Ook komen er in 2020 gestandaardiseerde rapportages die aansluiten op de rapportages van het ministerie van Financiën.

De resultaten voor 2020 zijn inmiddels uitgewerkt. De planning van de resultaten voor 2021 wordt eind 2020 uitgewerkt. Het uitgangspunt bij de planning van de resultaten is dat alle aanbevelingen worden opgevolgd. De concrete resultaten voor deze jaren zijn ook afhankelijk van de inzichten die dit jaar worden opgedaan. In hoofdlijn is de ambitie voor 2021 en 2022 het realiseren van waarde en het verder optimaliseren van de portfolioprocessen.

In 2020 worden de volgende resultaten bereikt:

- De planning van de resultaten voor 2021 wordt eind 2020 uitgewerkt en de planning van de resultaten voor 2022 wordt eind 2021 uitgewerkt. Het uitgangspunt hierbij is dat alle aanbevelingen worden opgevolgd.
- Inmiddels is de nieuwe afdeling Concern portfolio- en projectmanagement ingericht, waarmee zowel het plandeel als het realisatiedeel op concernniveau binnen één afdeling vallen. Hiermee wordt een compleet inzicht in het gehele portfolio bereikt.
- Opzet definities en prioriteringskader voor het ICT-portfolio, waarmee voor de betrokkenen helder is welke categorieën er zijn, wat de definities zijn en hoe de prioritering tussen de categorieën zich verhoudt.
- Opzet van gestandaardiseerde rapportages dit jaar binnen elk bedrijfsonderdeel van de Belastingdienst zowel voor de portfolioplanning als voor de projectrealisatie. Aansluiting op de rapportages aan de DG, het ministerie van Financiën en de rapportages aan de

bewindslieden, met als doel om complete en kwalitatieve sturings- en verantwoordingsinformatie te generen. Deze rapportages worden in de jaren 2021 en 2022 verder uitgebouwd tot volwaardige gestandaardiseerde rapportages.

- Aangescherpt normenkader waarmee projecten vóór de start worden beoordeeld op kwaliteit en kwantiteit met als doel om de voorspelbaarheid van de realisatie van een project te vergroten en de beoogde projectdoelstelling.
- Eenduidige businesscase methodiek voor projecten. Deze methodiek is dit voorjaar vastgesteld en momenteel worden er pilots uitgevoerd. Invoering vanaf september 2020 voor nieuw te starten projecten. Als onderdeel van de pilotevaluatie zal uitvoerbaarheid worden meegenomen.
- Specifiek voor afgeronde vernieuwingsprojecten wordt sinds dit jaar een uitvoeringsevaluatie uitgevoerd. In deze evaluatie worden de effecten van deze projecten voor burgers en bedrijven en de Belastingdienst inzichtelijk gemaakt, in de komende jaren wordt dit verder uitgebouwd tot een portfolio-breed versterkt batenmanagement.

2. Doorontwikkeling ICT-uitvoeringsorganisatie.

In 2020 worden de volgende resultaten bereikt:

- Meer executiekracht en resultaatgerichtheid door inrichting van de onderdelen Bedrijfsvoering en Chief Technology Officer (CTO) en integratie daarin van voormalige portefeuilles.
- Stevigere bezetting van (al dan niet technische) sleutelposities en het minimaliseren van externe inhuur daarop.
- Verbetering van de operationele en financiële sturing, van het financieel sturingsmechanisme op het portfolio en van de kwaliteit van managementinformatie worden dit jaar afgerond.
- Effectievere voortbrenging met kortere doorlooptijden en hogere productiviteit.

3. Verbetering van de lijn- respectievelijk ketensturing.

In 2020 worden de volgende resultaten bereikt:

- Voor het opstellen van de ICT-Projectportfolio en voor het uitvoeren van projecten zijn alle rollen, taken en verantwoordelijkheden duidelijk gedefinieerd. Dit geldt voor de business, ICT en voor de kaderstellende directies. Deze rollen volgen de externe best-practices, zoals deze bijvoorbeeld voor Agile werken er zijn.
- Vanuit "comply or explain" zullen de rollen, taken en verantwoordelijkheden aangepast worden op de vastgestelde manier van werken. Hier zal ook waar nodig gezorgd worden voor opleiding
- Het proces en de werkwijze om het portfolio zowel op concern- als ketenniveau te prioriteren, is vormgegeven vanaf de driehoek eigenaar-opdrachtgever-opdrachtnemer tot en met de realiserende ketens.
- De besturing van het portfolio vraagt een goede, eenduidige basisadministratie met een op de doelgroepen toegesneden informatievoorziening. De vormgeving hiervan inclusief het implementatieplan daarvoor zal in 2020 worden opgesteld.

4. Resultaatgerichte cultuur ICT-uitvoeringsorganisatie

In 2020 worden de volgende resultaten opgeleverd:

- Business en IV evalueren hun samenwerking en maken afspraken over ontwikkelpunten;
- De lopende activiteiten op het gebied van leiderschapontwikkeling worden gericht naar de resultaatgerichte cultuur;
- Voortbouwend op de bestaande structuur voor vakontwikkeling, krijgen de Communities of Interest een impuls;
- Een aanpak per doelgroep op basis van de analyse van de gewenste eindsituatie met betrekking tot een resultaatgerichte cultuur;
- Op basis van een gap-analyse ten opzichte van de bestaande cultuurmetingen (die in 2019 en 2020 zijn uitgevoerd) wordt een veranderstrategie bepaald en levert deelprogramma vier eind 2020 een veranderplan op voor 2021 en verder. Gedurende de gehele fase van

planvorming worden stakeholders van binnen en buiten de ICT-directie nadrukkelijk betrokken.

5. Life Cycle Management.

In 2020 worden de volgende resultaten opgeleverd:

- Er wordt in het laatste kwartaal van 2020 een eerste versie van de meerjarige beheer & onderhoudsplannen opgesteld, conform de Life Cycle Management (LCM) richtlijnen gericht op het applicatielandschap en de onderliggende ICT-infrastructuur. Deze richtlijnen zien bijvoorbeeld op het binnen regulier beheer en onderhoud borgen van het gebruiken van actuele versies van apparatuur en software, het (om)scholen van mensen afhankelijk van de ingezette technieken en dergelijke. De onderhoudsplannen en serviceniveaufacten zijn ook input bij het vaststellen van het projectportfolio 2021.
- De Chief Technology Officer (CTO) wordt – in aansluiting op de versterking van die rol – binnen de ICT-organisatie direct verantwoordelijk voor de overall sturing op het programma Modernisering IV en de realisatie van de kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen van het programma. Hierbij stuurt de CTO op doelen die het programma als geheel heeft. Als de planning niet gehaald dreigt te worden, stelt de CTO gerichte interventies voor of zorgt voor escalatie naar de directeur ICT, de CIO respectievelijk de DG.
- Eén van de aanbevelingen uit de BIT-toets luidt dat de geplande werkzaamheden voor 2021 en 2022 herijkt moeten worden met inachtneming van de bijdrage aan de KPI's van MIV. Deze herijking heeft inmiddels plaatsgevonden, is afgestemd met de relevante partijen binnen de Belastingdienst en is ingebracht in het portfolio voor 2021. Een tweede aanbeveling luidt te onderzoeken of de wijze van meten verbeterd kan worden door metingen meer objectief te maken. De uitvoering hiervan ligt op schema; een analyse is uitgevoerd en wordt op dit moment vertaald in een voorstel voor een aanpak. Na akkoord wordt de aanpak direct geïmplementeerd en toegepast.