



Bedrijfsplan

2004-2006

Klantgerichter,
sneller, beter,
transparanter,
goedkoper en
verhogen medewerkerstevredenheid

Belastingdienst

Voorwoord/Leeswijzer

Er komen de komende tijd nieuwe taken op de Belastingdienst af, waardoor zij in een stroomversnelling terecht komt. Het Belastingdienst/Centrum voor ICT (B/CICT) wil met dit Bedrijfsplan haar verantwoordelijkheid nemen richting Belastingdienst. Deze verantwoordelijkheid bestaat uit:

- het goed serven van de Belastingdienstprocessen zelf;
- het assisteren bij het uitvoeren van de grootschalige projecten als Samenwerking UWV en Belastingdienst (SUB) en Inkomens Afhankelijke Toeslagen (IAT) waarvoor de Belastingdienst in beeld is;
- een bijdrage leveren aan de forse efficiencylagen die aan de Belastingdienst worden gesteld, door eisen aan onze eigen efficiency te stellen.

Op basis van omgevings- en interne analyse en tussentijdse afstemming met het management van de Belastingdienst, heeft het afgelopen half jaar een besluitvormings- en commiteringsproces plaatsgevonden. Stap voor stap heeft het management van B/CICT bepaald hoe zij denkt te moeten anticiperen op de toekomstige ontwikkelingen in het algemeen en aan de kantzijde in het bijzonder, rekening houdend met de sterke en zwakke punten van de B/CICT-organisatie op dit moment.

Een bedrijfsplan is een volledige beschrijving en analyse van een organisatie die ofwel opgericht gaat worden ofwel zich dient te heroriënteren om consolidatie en/of verdere expansie in de toekomst mogelijk te maken. Voor het B/CICT geldt het laatste. Er is een continue heroriëntatie noodzakelijk, ingegeven door de grote dynamiek binnen en buiten de Belastingdienst en de informatietechnologieën die daarvoor ingezet worden.

Het bedrijfsplan is als volgt tot stand gekomen. Procureurs van de diverse processen binnen B/CICT zijn gevraagd een analyse te geven van de huidige situatie en hun projecties op de toekomst te beschrijven. De projecties zijn vervolgens in samenhang beschreven en gekwantificeerd. Via de scenariomethodiek is een gezamenlijke strategie vastgesteld voor B/CICT en de hoofdprocessen daarin. Met elkaar kunnen we vanuit een gedeelde strategische ambitie het proces ingaan van het opstellen van de jaarbegroting 2004 alsmede procesjaarplannen en prestatieafspraken voor 2004.

Hoofdstuk 1 Missie, visie en motto

In hoofdstuk 1 worden missie, visie en motto van B/CICT beschreven en de basiswaarden van de Belastingdienst weergegeven.

Ook wordt het procesmodel en de organieke indeling in sectoren geïntroduceerd.

Hoofdstuk 2 Toekomstige omgeving

In hoofdstuk 2 wordt een beeld van de toekomstige omgeving geschetst.

Hoofdstuk 3 B/CICT nu

Hoofdstuk 3 benoemt de sterke en zwakke punten van B/CICT op dit moment.

Hoofdstuk 4 Strategische ambities

Hoofdstuk 4 bevat de strategische ambities van B/CICT. Het betreft de eigen ambities van B/CICT.

Hoofdstuk 5 Hoofdprocessen

In hoofdstuk 5 worden deze strategische ambities vertaald naar de verschillende hoofdprocessen.

Hoofdstuk 6 Ambities en targets per hoofdproces

Hoofdstuk 6 beschrijft de belangrijkste ambities (2004-2006) en targets (2004) per hoofdproces.

Ook bevat dit hoofdstuk de verwijzing naar de meerjarenbegroting en het tactisch resourceplan.

Als bijlagen bij dit Bedrijfsplan zijn opgenomen de Meerjarenbegroting B/CICT 2004-2006 en het Tactisch Resource Plan – 2004-2006.

Inhoudsopgave

1 Uitgangspunten 5

- 1.1 *Missie, visie en motto* 5
- 1.2 *Basiswaarden* 6
- 1.3 *Procesmodel B/CICT* 7
- 1.4 *Organieke indeling B/CICT* 8

2 Ontwikkelingen in de omgeving 9

- 2.1 *Ontwikkelingen binnen de Rijksoverheid* 9
- 2.2 *Ontwikkelingen binnen de Belastingdienst* 11
- 2.3 *Ontwikkelingen in de relatie met de klant* 12
- 2.4 *Technologische ontwikkelingen* 12
- 2.5 *Ontwikkelingen op de inkoopmarkt* 13
- 2.6 *Bedrijfsvoering* 14

3 B/CICT nu 15

- 3.1 *Resultaten* 15
- 3.2 *Kosten* 15
- 3.3 *Leiderschap* 16
- 3.4 *Strategie en beleid* 16
- 3.5 *Personeel* 17
- 3.6 *Management van processen* 17

4 Strategische ambities van B/CICT 18

- 4.1 *Ambities richting klant* 18
- 4.2 *B/CICT-interne ambities* 19

5 Invulling van de ambitie 21

- 5.1 *Inleiding* 21
- 5.2 *Ambities op het niveau van de hoofdprocessen (2004-2006)* 21

6 Meerjarige ambitie en targets voor 2004 26

- 6.1 *Verantwoordelijkheid B/CICT* 26
- 6.2 *Toelichting meerjarenbegroting 2004-2006* 26
- 6.3 *Toelichting Tactisch Resourceplan 2004-2006* 26
- 6.4 *Targets per hoofdproces (2004)* 27

Bijlage: Bronnenlijst 29

1 Uitgangspunten

1.1 Missie, visie en motto

Missie

B/CICT ondersteunt de processen van de Belastingdienst door klantgericht, tijdig en volgens afgesproken prijs en kwaliteit ICT-services te leveren.

Visie

Om de missie te verwezenlijken willen wij een organisatie zijn die:

- voor de klant leverbetrouwbaar is;
- met de klant meedenkt;
- voor de medewerker balans biedt tussen leven, werken en ontwikkelen onder inspirerend leiderschap;
- intern effectief en efficiënt werkt en waar gewenst innovatief is;
- leveranciers betreft bij het verwezenlijken van onze rol van systemintegrator.

Motto

Dit alles onder het motto:

het B/CICT levert services waar de Belastingdienst trots op is!

Ambitie

De ambitie van B/CICT is om **klantgerichter, transparanter, sneller, beter en goedkoper** te worden. Daarnaast is het **verhogen van de medewerkertevredenheid** als algemeen verbeterdoel geformuleerd. In dit bedrijfsplan worden deze ambities geconcretiseerd voor de periode 2004 – 2006.

Concreet

Gericht op haar klant -de Belastingdienst- maakt het B/CICT het mogelijk de Belastingdienstprocessen optimaal uit te voeren met behulp van ICT. Het B/CICT kent de processen van de Belastingdienst door en door en speelt in op ontwikkelingen binnen de Belastingdienst, adviseert over de inrichting van de processen en zorgt ervoor dat de gewenste ICT-services daadwerkelijk totstandkomen. Het garanderen van de continuïteit is daarbij vanzelfsprekend. Het B/CICT is betrouwbaar en levert kwaliteit. Het B/CICT is snel met het ontwikkelen van applicaties en infrastructuur. Het B/CICT biedt één loket voor de opdrachtgever en één loket voor de eindgebruiker. Het B/CICT biedt zijn klanten waar voor hun geld. B/CICT is transparant bij de aanbidding van offertes, de uitvoering van zijn dienstverlening en in het adviseren. Zowel in het contact met de klanten als binnen de eigen organisatie staan onderling respect en vertrouwen en een dienstverlenende en samenwerkingsgerichte houding voorop. Zodat de medewerkers van het B/CICT trots zijn om er te werken.

1.2 Basiswaarden

De basiswaarden van de Belastingdienst zijn geloofwaardigheid, verantwoordelijkheid en zorgvuldigheid. Basiswaarden vormen het fundament waarop medewerkers hun handelen baseren en waarop ze aanspreekbaar zijn. Deze basiswaarden gelden natuurlijk ook voor de medewerkers van B/CICT.

Geloofwaardigheid

Iedere individuele medewerker is een ambassadeur van het publieke belang. Iedere Belastingdienstmedewerker is een representant van een organisatie die de (belasting)wetten uitvoert. Geloofwaardigheid betekent dat medewerkers van de Belastingdienst hun afspraken nakomen. Geloofwaardigheid vraagt om voorbeeldgedrag, het vermijden van belangenverstrengelingen en het behouden van onafhankelijkheid.

Verantwoordelijkheid

De Belastingdienst bevordert individuele verantwoordelijkheid van medewerkers bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. Verantwoordelijkheid impliceert ook dat medewerkers hun kennis onderhouden en verbeteren, terwijl de Belastingdienst haar medewerkers hiertoe in staat stelt. Loyaliteit en openheid zijn belangrijke uitgangspunten in het besluitvormingsproces die inhoud geven aan de kernwaarde verantwoordelijkheid. Verantwoordelijkheid betekent ook verantwoording afleggen, waarbij een cultuur gestimuleerd wordt waarin medewerkers fouten erkennen en adequaat herstellen.

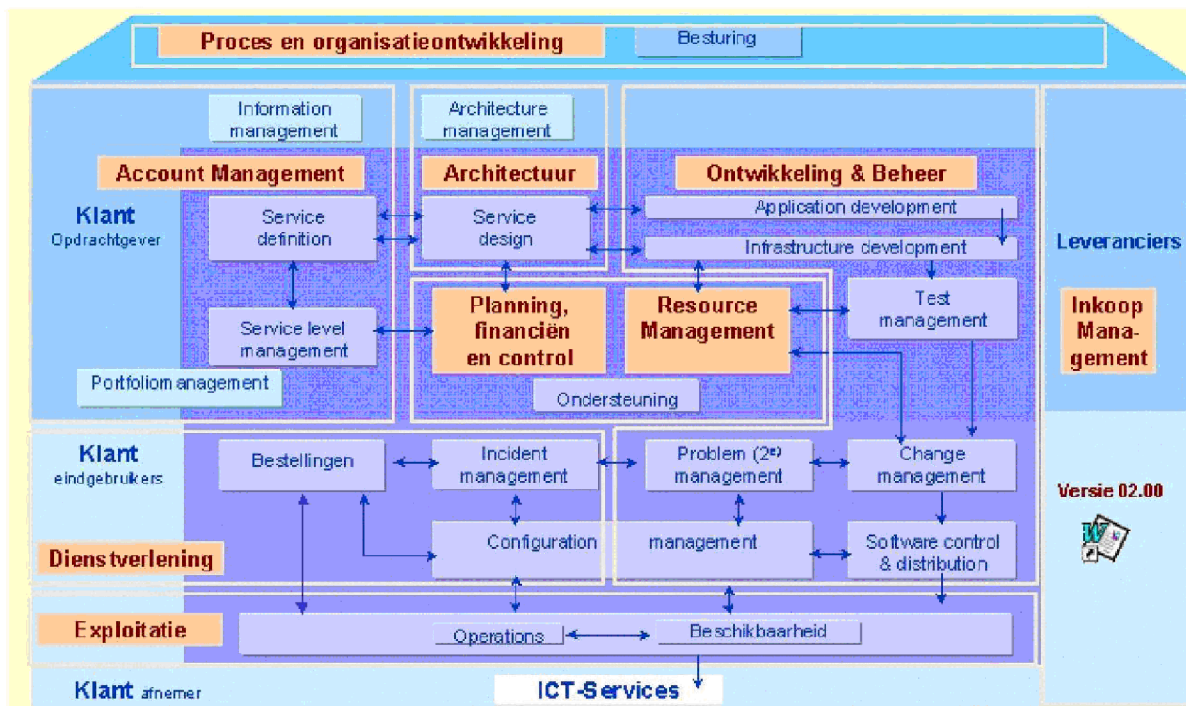
Zorgvuldigheid

Respect betekent dat medewerkers klantgeoriënteerd zijn en een dienstverlenende houding hebben. Dit uit zich in zaken als openheid, betrouwbaarheid, objectiviteit, toegankelijkheid, snelheid en begrijpelijkheid. Als derde kernwaarde staan medewerkers van de Belastingdienst voor zorgvuldigheid naar elkaar toe en naar de klanten. Een actie van een medewerker is gebaseerd op respect voor en vertrouwen in de ander.

1.3 Procesmodel B/CICT

B/CICT heeft bij de inrichting van de organisatie gekozen voor een procesmodel. De kern van het procesmodel wordt gevormd door drie operationele processen die de gehele levenscyclus van een ICT-service omvatten. De levensfasen innovatie, ontwikkeling en onderhoud van de ICT-services zijn terug te vinden in het hoofdproces Ontwikkeling en Beheer. De levensfase van het feitelijk gebruik van de ICT-service wordt beschreven in de hoofdprocessen Exploitatie (productie) en Dienstverlening (after-sales). De overige processen behelzen aspecten die tijdens de gehele levensfase van de ICT-service een rol spelen, zijnde: Accountmanagement (klant), Architectuur (technologie), Inkoopmanagement (leverancier), Planning, financiën en control (beheersing), Resource management (mensen en overige middelen). Met name door de processen Accountmanagement en Planning, financiën en control en de rol van managers in alle processen, vindt de besturing van de organisatie plaats. De samenhang van processen en organisatie vindt tenslotte plaats in het proces Proces- en organisatieontwikkeling. Deze processen dragen zorg voor de gewenste integrale aanpak voor de lijnen waarlangs de ontwikkeling van ICT-services plaatsvindt. Zij borgen de kwaliteit en de standaardisatie en dragen zorg voor een adequate voortgangsbewaking.

De processtructuur wordt afgebeeld als een 'huis':



De hoofdprocessen staan opgenomen in het zogenaamde GPO (Globaal Proces Ontwerp) en worden gedetailleerd in zogenaamde DPO's (Detail Proces Ontwerpen).

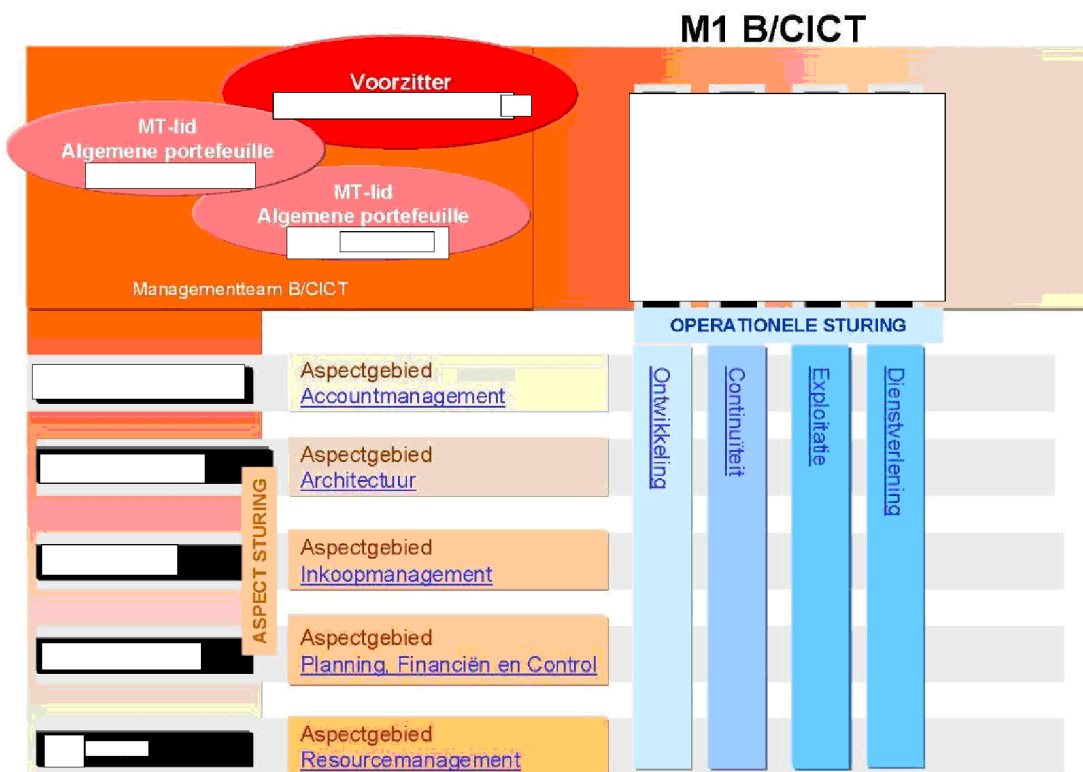
1.4 Organieke indeling B/CICT

In aansluiting op de Belastingdienstterminologie voor organisatieonderdelen van aanzienlijke omvang hebben we gekozen voor de *sector* als benaming van de genoemde hoofdorganisatieonderdelen. Elke sector kent maximaal twee extra hiërarchische niveaus, te weten *afdelingen* en daarbinnen *teams*.

De organieke indeling van de organisatie valt grotendeels samen met de indeling in hoofdprocessen uit het procesmodel. Een hoofdproces is niet gelijk aan de organieke eenheid 'sector' die uit afdelingen en teams bestaat.

De organieke hoofdstructuur van B/CICT bestaat uit tien sectoren aangestuurd door sectorvoorzitters. We onderscheiden vijf aspectsectoren te weten: Accountmanagement, Architectuur, Inkoopmanagement, Planning, financiën en control en Resource management. Daarnaast onderscheiden we vier operationele sectoren te weten: Ontwikkeling, Continuïteit, Exploitatie en Dienstverlening. Ter ondersteuning van het (top)management wordt tevens een Bestuursdienst gevormd.

Zowel B/CICT als de sectoren zijn georganiseerd conform het zogenaamde matrixmodel; de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van werk volgens het integrale procesmodel staat hierbij centraal. De indeling in sectoren en de matrix is afgebeeld in de onderstaande figuur.



2 Ontwikkelingen in de omgeving

2.1 Ontwikkelingen binnen de Rijksoverheid

Efficiënter en slagvaardiger overheid

In het hoofdlijnenakkoord en het bijbehorende Financieel Kader 2004-2007 van het huidige kabinet staan de volgende tekstpassages:

"tekortschietende overheid (...) ook zonder extra geld kan beter worden gepresteerd"

"De slagvaardige overheid moet zich kenmerken door minder bureaucratie en regelzucht, concrete beleidsdoelstellingen..."

"beperken Bureaucratie en regelgeving collectieve sector", door

- *inhuur externen (taakstellende vermindering; fors lagere tarieven en meer coördinatie);*
- *efficiency door professionele inkoop en aanbesteding (PIA);*
- *additionele efficiency 1% per jaar (sector Rijk, met uitzondering van douane, FIOD een efficiencykorting van 1% per jaar);*
- *efficiency uitvoerende diensten Rijk 0,5% per jaar (volumetaakstelling voor de Belastingdienst)."*

Voor de Belastingdienst en daarmee voor B/CICT geldt dat efficiënter werken de komende jaren een eerste aandachtspunt is. ICT-oplossingen zullen nog scherper op kosten/baten en daarmee aan de bijdrage aan een efficiëntere en effectievere Belastingdienst worden beoordeeld.

Interdepartementale samenwerking

Efficiënter en slagvaardiger werken binnen de overheid leidt tot samenwerking en herordening van taken binnen het overheidsdomein. De Belastingdienst speelt meer en meer een centrale rol in de uitwisseling van inkomensgegevens binnen de overheid en het uitvoeren van inkomensgerelateerde regelingen. Initiatieven van de inzet van ICT staan daarbij centraal. De Belastingdienst wordt gezien als een partner met het vermogen geautomatiseerde systemen flexibel te ontwikkelen en te wijzigen. Ook kenmerkt de Belastingdienst zich door systemen met een hoog beschikbaarheidsniveau en blijkt ze in staat om op grote schaal informatiseringssystemen in de lucht te houden. De Samenwerking UWV en Belastingdienst (SUB) en de uitvoering van de Inkomens Afhankelijke Toeslagen (IAT) zoals Zorgtoeslag, zijn in dit kader belangrijke ontwikkelingen. Ten aanzien van het project IAT is het nog onzeker of B/CICT dit project gaat uitvoeren; de politieke besluitvorming moet nog plaatsvinden. Het beeld is dat er mogelijk een aan de Belastingdienst gerelateerd subsidieverstrekkend bedrijf wordt gevormd, dat zeker in het begin gebruik zal maken van de kennis en ervaring van de Belastingdienst. SUB is inmiddels al een groot project voor B/CICT.

Overige voorbeelden van de toenemende interdepartementale samenwerking zijn:

- Shared Services P&O; het huidige kabinet kiest voor de vernieuwing van het HRM-stelsel bij het Rijk. De HRM-basisadministratie en -uitvoeringstaken van alle departementen, met uitzondering van Defensie, moeten op 1 januari 2006 zijn ondergebracht in een op afstand staand 'Shared Service Center' (SSC)-HRM, dat de diensten bij departementen in rekening brengt. Het aantal administratieve handelingen kan fors omlaag doordat de ambtenaren via 'selfservicetechnologie' zelf de meeste mutaties kunnen doorvoeren. Of het SSC wordt geoutsourced, moet nog bepaald worden.
- Intranet 'Ryx'; een gezamenlijke infrastructuur en kennisontsluiting van de rijksoverheid.
- Het geautomatiseerde systeem voor salarisverwerking van de Belastingdienst; SAP-Payroll gaat op schaal van het totale Ministerie van Financiën functioneren.
- Automatiseringsproject 'OverheidsTransactiePoort' (OTP); op departementaal niveau is de vormgevingsdiscussie gestart in hoeverre de overheid als geheel de loketfunctie richting burger verder kan stroomlijnen. B/CICT heeft hiervoor een offerte uitgebracht.

Terugbrengen formatie

Belangrijk beleidsvoornemen van het huidige en voorgaande kabinet is het terugbrengen van het aantal ambtenaren bij de rijksdienst. Voor de Belastingdienst wordt uitgegaan van ongeveer 10% van de formatie over de periode 2004-2007. Duidelijk is dat dit niet louter via natuurlijk verloop is te realiseren. Maatregelen om uitstroom te bevorderen en een maximale inzet op een interne reallocatie van medewerkers is noodzakelijk. Voor het eerst sinds lange tijd wordt daarbij ook de mogelijke noodzaak van gedwongen ontslag onder ogen gezien.

2.2 Ontwikkelingen binnen de Belastingdienst

Het B/CPP en BCA/SOB vertegenwoordigen voor B/CICT klanten van buiten de Belastingdienst. B/CICT heeft ook directe contacten met externe klanten (OverheidsTransactiePoort/ Ministerie van Economische zaken). Er liggen dus verbanden met andere ministeries. De Belastingdienst speelt een rol binnen de gegevensuitwisseling van de Rijksoverheid. Deze klanten letten op de prijs en verwachten een uitstekende performance. De Belastingdienstklanten worden kritischer door de bezuinigingen: ze willen meer productie en transparantie voor hetzelfde geld.

Om deze ontwikkeling het hoofd te kunnen bieden is het aanbieden van een toereikende oplossing voor de beveiliging van gegevens cruciaal. In plaats van op het afschermen van de gegevens zal het accent daarbij meer liggen op het gecontroleerd toegankelijk maken van de gegevens voor geautoriseerde personen. Voor de middellange termijn is het gebruik van een PKI (Public Key Infrastructure) als sleutel voor toegang tot gegevens de aangewezen weg. Daarnaast kunnen andere oplossingen zoals PIN een rol spelen. Voor de uitwisseling met andere overheidsinstanties ligt de oplossing in het ontwikkelen van gestandaardiseerde koppelingen. Om de ontwikkeling van 'D naar E' dienst (van een document en papiergeoriënteerde werkwijze naar een elektronische Belastingdienst) te ondersteunen, is het kunnen aanbieden van efficiënte en uit het oogpunt van beveiliging en beheer toereikende oplossingen van belang. Belangrijk is ook een korte 'time to market' van deze oplossingen. Dat vergt een gefaseerde aanpak waarbij de uitbouw van de dienstverlening is gekoppeld aan een geleidelijke ontwikkeling van de noodzakelijke ICT-infrastructuur. Een goede integratie van de huidige legacy is daarbij belangrijk.

De Belastingdienst bevindt zich in een transformatie van 'D naar E' dienst: van een document- en papiergeoriënteerde werkwijze naar een elektronische Belastingdienst. Particulieren doen voor het merendeel hun aangifte elektronisch. De komende jaren zullen erop gericht zijn om ook ondernemers nagenoeg geheel hun aangiften elektronisch te laten verrichten. Gekoppeld daaraan zal het toezicht meer en meer aan de hand van geautomatiseerde selectie en beoordeling plaatsvinden. Op die wijze kan de Belastingdienst met minder mensen een adequaat niveau van toezicht handhaven. Langs die weg kan ook de dienstverlening aan burgers en bedrijven worden verbeterd. Via het internet zullen ook transactiediensten en andere interactieve diensten worden aangeboden. Dit stelt hoge eisen aan de ondersteuning door B/CICT. Standaardisatie van berichtenverkeer is een eerste vereiste. Samenwerking met andere overheidsdiensten is daarbij onontbeerlijk en is ook al in gang gezet. B/CICT zal platforms voor interactieve dienstverlening en transactiediensten aanbieden. Het efficiënt toegankelijk maken van de achterliggende gegevensverzamelingen vereist een standaardoplossing. In het project E-Tax zijn daar eerste resultaten mee geboekt. Voor de logistieke processen betekent dit dat de 'papieren' stroom de komende jaren in belang en omvang zal afnemen.

De ICT-ontwikkeling heeft de afgelopen jaren een rijke ICT-ondersteuning opgeleverd. De huidige portfolio kent functionaliteiten die niet of beperkt worden gebruikt. Omdat deze functionaliteit in het onderhoud vaak wel wordt geraakt zal daarop ingegrepen moeten worden. Hetzelfde geldt voor Service Niveau Overeenkomsten (SNO's). Deze moeten kritisch op kosten worden gezien en tegen een zo laag mogelijke prijs worden afgesloten. Kostenbesparing op de portfolio dient met kracht te worden ingezet.

De Belastingdienst staat voor de uitdaging in de situatie van een afnemend budget voldoende ruimte te blijven vrijmaken om de noodzakelijke innovatie te kunnen realiseren. Dit vergt ook op ICT domein een voortdurende afweging van 'nieuw voor oud'. Meer dan voorheen zullen keuzen worden gemaakt in de applicatieportfolio, leidend tot saneren van applicaties of keuzen om het gevraagde serviceniveau te verlagen.

2.3 Ontwikkelingen in de relatie met de klant

Uit gehouden onderzoek bij de klant, zowel in de rol van opdrachtgever als die van eindgebruiker, blijkt dat de klant vertrouwen heeft in de verandering die door B/CICT in gang is gezet. Tijdens de conferentie 'ICT in Bedrijf' met leden van de Groepsraad wordt deze conclusie bevestigd. Om het gewenste niveau van vertrouwen in de relatie met de klant te bereiken, zijn de volgende trefwoorden genoemd: partnership, meedenken, niet bureaucratisch maar wel zakelijk, financiële transparantie en betrouwbaarheid. Er liggen mogelijkheden om de relatie -met name op strategisch niveau- te verdiepen. Een verdere verbetering van de communicatie en informatievoorziening vanuit B/CICT en de transparantie van B/CICT richting de Belastingdienst spelen daarbij een belangrijke rol.

Vanuit het uitgevoerde KTO (2003) onder opdrachtgevers en bestuurders zijn enkele trends te onderkennen. De betrouwbaarheid van B/CICT is het afgelopen jaar toegenomen. Er is een grote behoefte aan met name tijdige informatie over voortgang en tegenvallers en voor niet ICT-ers begrijpelijke beslisdocumenten. B/CICT moet de tijdspanne van idee tot realisatie bekorten (met name offertetrajecten en oplevering van producten en diensten). Het KTO 2003 geeft aan dat B/CICT op weg is om een klantgerichte organisatie te worden. B/CICT wordt als onderdeel van de Belastingdienst nog als te apart gezien, maar bestuurders zien daar al een duidelijke verbetering. De opdrachtgever ervaart de kwaliteit van de geleverde producten als verbeterd. Met name de bestuurders wijzen op de negatieve gevolgen voor het imago van B/CICT van projecten als ABS, PcNu, ELV en Binnenbrengen. Gevoelsmatig wordt B/CICT als te duur ervaren. Inzicht in opbouw en uitnutting van kosten, alsmede het aanreiken van keuzemogelijkheden, zullen naar verwachting bijdragen aan meer grip op ICT door de Dienst. Er is grote behoefte aan een meedenkende partner die zich daar waar nodig flexibel opstelt (als collegiale leverancier). Het vertrouwen in B/CICT neemt toe.

2.4 Technologische ontwikkelingen

De bestaande ICT-inrichting ('portfolio') van B/CICT is alleen al door omvang en samenhang krachtig en gecompliceerd. De uitdaging ligt hier in het betaalbaar en beheersbaar houden van de continuïteit, door reductie van zowel kosten als complexiteit. Instandhouding van de portfolio is, zoals uit het voorgaande blijkt, niet voldoende. Nieuwe functionele wensen ('pull') leiden tot de vraag naar nieuwe ICT-voorzieningen en technologietrends ('push') geven nieuwe kansen en nieuwe normen voor de inrichting van ICT aan. De belangrijkste trend ('push') waarmee de Belastingdienst rekening houdt is de (door)ontwikkeling van het internet als communicatiemedium. De beschikbaarheid van een alles verbindend netwerk met bijbehorende communicatiestandaards maakt het voor organisaties mogelijk om hun diensten steeds nauwer af te stemmen op de wensen van burgers en bedrijven. Een andere trend is de steeds kortere lifecycle van hard- en software. Er dient hierdoor steeds meer ruimte te worden ingepland voor aanpassingen aan nieuwe versies en als gevolg hiervan wordt ICT duurder. Naast een verdergaande concentratie van massale processen en uitbreiding van andere processen, wordt vanuit verschillende invalshoeken om hoogwaardiger, geïntegreerde, diensten gevraagd ('pull'). Zo vertaalt dit zich voor Intensief Toezicht naar effectieve risicobeheersing en ondersteuning van de kenniswerker; leidt de uitvoering van nieuwe wet- en regelgeving tot meer uitgaven in de sfeer van continuïteit; en ligt de uitdaging voor massaal proces onder meer in het generiek toepasbaar maken van deelprocessen.

Als technologische trend valt te noemen de opmars van XML. Een toepassingstrend is samenwerking (tijd en plaats onafhankelijk werken) met behulp van 'collaborative computing', maar dit komt ook terug in de ontkokering van de overheid. Projecten als SUB, OTP en IAT bewegen de Belastingdienst in de richting van het inkomensoverdrachtloket van de overheid.

2.5 Ontwikkelingen op de inkoopmarkt

De ICT-sector staat sterk onder druk als gevolg van dalende ICT-bestedingen in het bedrijfsleven en bij de overheid. Dit geldt met name voor ICT-dienstverlening als gevolg van het bezuinigen op, c.q. het terugdringen van, de inhuur van extern ICT-personeel. Maar ook hardware- en softwareprijzen dalen. Trends in de sector zijn enerzijds concentratie en internationalisatie, anderzijds toenemende standaardisatie en samenwerking. Door prijsdruk intensiveert de onderlinge concurrentie.

Er treedt een professionaliseringsslag op bij inkoopende organisaties. Uitwerkingen hiervan zijn schaalvergroting en gezamenlijke inkoop (bijvoorbeeld overheidsbrede mantelcontracten), betere evaluatie van rendement op investeringen, en oriëntatie op kerntaken, waardoor bedrijven steeds vaker tot outsourcing van ICT-activiteiten overgaan.

2.6 Bedrijfsvoering

Het vergroten van de transparantie in de bedrijfsvoering op Belastingdienstniveau is het issue voor de komende jaren. Het is verwoord in de strategische doelstelling: doeltreffend en doelmatig werken. Aan het resultaatgericht besturingsmodel is de invoering van het baten/lastenstelsel verbonden; per 1 januari 2004 wordt het huidige kas/verplichtingenstelsel vervangen door het meer bedrijfseconomisch gerichte baten/lastenstelsel. Het baten/lastenstelsel ondersteunt resultaatgericht sturen. Kenmerk van dit stelsel is dat kosten aan de jaren worden toegerekend waarop ze betrekking hebben. Hierdoor kunnen kosten van activiteiten inzichtelijk worden gemaakt en investeringscalculaties zijn efficiënter op te zetten. Bij de praktische invoering van het baten/lastenstelsel is in 2002 de aandacht vooral gericht op het aanpassen van de financiële administratie en het verzamelen van informatie voor de balans van de Belastingdienst. Daarnaast is een aantal andere activiteiten verricht -onder andere het proefdraaien in twee pilots- om te voldoen aan de instellingsvoorwaarden om een agentschap te worden. Onderdeel van de agentschapstatus vormt de relatie met de eigenaar en de opdrachtgever van het agentschap. In 2002 zijn hiertoe twee belangrijke convenanten gesloten: het eigenaarsconvenant en het opdrachtgeversconvenant. Het eigenaarsconvenant regelt de verhouding tussen de Belastingdienst en de Minister van Financiën, het opdrachtgeverconvenant ziet toe op de relatie met de Staatssecretaris.

3 B/CICT nu

3.1 Resultaten

Voor *snellere* en *betere* ICT-dienstverlening is het noodzakelijk dat de organisatie gaat werken volgens de ontworpen procesketen. Daarvoor is in 2002 de basis gelegd. De uitvoering in de praktijk is nog niet voltooid; 2003 is het eerste oogstjaar. Voor de doelstelling '*goedkoper*' zijn in 2002 duidelijk aanwijsbare positieve resultaten geboekt. Zo is er strak gestuurd op het uitstromen van ingehuurde expertise en op de personele omvang. In 2002 is er een afname van 379 personen (42%) bij de externe inhuur bewerkstelligd. De bezetting van eigen personeel is in 2002 toegenomen. Het gevolg hiervan is dat de verhouding eigen personeel/inhuur gedurende het jaar steeds gunstiger is geworden. De kosten van abonnementen zijn in 2003 gedaald. Prijs- en volumestijgingen zijn intern opgevangen. Het lukt steeds beter om projecten binnen tijd en budget te realiseren. Een belangrijke stap is ook gezet naar de gewenste *transparantie* van B/CICT. In 2002 zijn twee centrale loketten ingericht, één voor opdrachtgevers en één voor eindgebruikers. Als gevolg van een betere afstemming in de voorfase zijn kwalitatief betere offertes uitgebracht. In 2002 is gebleken dat voor de doorbelasting en facturering nog belangrijke verbeteringen te realiseren zijn. De *klantgerichtheid* is een leidend principe geweest bij de inrichting van B/CICT. Deze klantgerichtheid is verbeterd door het instellen van de centrale loketten voor opdrachtgevers en eindgebruikers. Onder beide groepen is in 2002 een tevredenheidsonderzoek gehouden. Inzake het inrichten van één loket voor de eindgebruiker vindt 27% van de eindgebruikers dat de dienstverlening is verbeterd in vergelijking met vorig jaar, terwijl 46% vindt dat deze min of meer gelijk is gebleven. Met betrekking tot de één-loket gedachte voor de opdrachtgever gaf 73% van de respondenten aan tevreden te zijn over dit initiatief. In het najaar van 2003 komen de resultaten van de in september gehouden Klanttevredenheidsmeting beschikbaar.

3.2 Kosten

Een belangrijke ambitie bij de start van B/CICT was goedkoper worden voor de klant. In 2002 en meer nog in 2003 zijn maatregelen genomen om de tarieven nominaal niet te laten stijgen, ondanks inflatie en ondanks een toenemend werkpakket. In de begroting zijn verschillende besparingen verwerkt, waarbij reductie van inhuur de belangrijkste is. In de organisatie is een toegenomen aandacht voor cost management en financiële sturing te onderkennen. Het is de ambitie van B/CICT om de komende jaren daadwerkelijk te komen tot een voortschrijdende verlaging van tarieven. Hiervoor zijn meer fundamentele aanpassingen voor wat betreft de inzet van capaciteiten (mensen, middelen) in processen noodzakelijk.

Uit de voorlopige resultaten van het ITOA benchmarkonderzoek fase 1 blijkt dat B/CICT ten opzichte van de 'peer-group' relatief duur is. De volgende domeinen zijn in de eerste tranche onderzocht: Distributed computing, IT-Helpdesk, Midrange (Unix), Applicatieontwikkeling en Support. Het overall-beeld is dat de relatief hoge kosten worden veroorzaakt door de inzet van relatief veel fte's.

3.3 Leiderschap

Bij de inrichting van B/CICT is gekozen voor het model van duaal leiderschap. Naast de functionele baas heeft iedere medewerker een humanresourcemanager (HRM). Vast te stellen is dat met name de taakvervulling door de HRM in 2002 vooral in het teken heeft gestaan van het inregelen van de administratieorganisatorische procedures. Daarnaast heeft het op orde krijgen van de bezetting van HRM's relatief veel tijd gekost. Doordat eigen medewerkers op deze functie voor een belangrijk deel nog geworven of opgeleid moesten worden is gestart met inhuur van HRM's. Hierdoor is er in 2002 veel gewisseld in de HRM-bezetting. Uit het medewerkertevredenheidsonderzoek 2002 blijkt ook dat medewerkers niet tevreden zijn over het functioneren van de HRM.

De waardering voor het functioneren van de functioneel leidinggevende ligt hoger, maar onder het niveau van het voormalige Automatiseringscentrum. Het verbeteren van de kwaliteit van het leidinggeven is daarmee een belangrijk aandachtspunt. Via ontwikkeltrajecten voor de verschillende managementniveaus wordt hier gericht aan gewerkt. Specifiek aandachtspunt daarbij is het verder ontwikkelen van het gezamenlijk leidinggeven door functioneel manager en HRM. Naast een inzet op ontwikkeling is ook het periodiek beoordelen van de wijze van taakvervulling belangrijk. Management wordt daarbij meer en meer afgerekend op afgesproken resultaten. Het verbeteren van de kwaliteit van het leidinggeven is een belangrijk aandachtspunt. Via ontwikkeltrajecten wordt hier gericht aan gewerkt. In de toekomst wordt het accent gelegd op het gezamenlijk leidinggeven door de functioneel manager en HRM.

3.4 Strategie en beleid

De Belastingdienst en B/CICT hebben vanaf 2002 te maken met een situatie van budgettaire taakstellingen. Voor de Belastingdienst als geheel betekent dit dat afwegingen noodzakelijk zijn in de omvang en samenstelling van de ICT-portefeuille. Voor 2003 betekende dit een daling van het ontwikkelprogramma, zoals opgenomen in het Bedrijfsmiddelen Inzet (BMI). Consequentie is geweest dat enkele projecten voortijdig zijn beëindigd. Voor B/CICT heeft dit op twee manieren consequenties. Allereerst is het ook voor B/CICT noodzakelijk om te komen tot een goedkopere bedrijfsvoering, resulterend in lagere tarieven voor de klant. Dit noopt tot heldere strategische keuzes: welke service willen we aanbieden en met welk serviceniveau? Wat willen we zelf doen? Wat willen we uitbesteden? Daarnaast is het belangrijk dat B/CICT in staat is de klant voldoende te ondersteunen in zijn afwegingsproces. Dat betekent dat er een scherper zicht nodig is op het ICT-beleid en de daarmee samenhangende financiële consequenties in meerjarig perspectief. Ook is het belangrijk vooraf voldoende inzicht te kunnen geven in de totale kosten van ICT-oplossingen. Dit stelt eisen aan de transparantie van de kostenstructuur en aan het niveau van de strategische meerjarenplanning.

3.5 Personeel

B/CICT heeft zichzelf het doel gesteld de medewerkertevredenheid te verhogen. De resultaten van de jaarlijkse interne medewerkertevredenheidsmeting werden begin 2003 bekend. De medewerkers van B/CICT (totaal) zijn gemiddeld genomen matig tevreden over het werken bij B/CICT. De gemiddelde score is gedaald. Uit de personeelsmonitor van de Belastingdienst 2002 blijkt dat B/CICT in vergelijking met eerdere metingen, op onderdelen lager scoort.

In het organisatieontwerp van B/CICT is gekozen voor het HRM-model. Gedurende het eerste jaar zijn een aantal obstakels overwonnen. De uitslag van het medewerkertevredenheidsonderzoek laat zien, dat nog onvoldoende aan de verwachtingen van de medewerkers is voldaan. Voorwaarde voor een goede HRM-functie is daarnaast ook de werking van het Tactisch ResourcePlan (TRP) en de inzetplanning. Het opstellen en cyclisch verbeteren van deze planningen kost in 2002 en 2003 nog de nodige effort.

Negatief beoordeeld zijn:

- de manier van leidinggeven,
- organisatieverandering,
- communicatie & informatieoverdracht,
- arbeidsvoorwaarden en
- kwaliteit & verbeteren.

Er wordt een positieve waardering gegeven betreffende:

- de inhoud van het werk,
- de arbeidsomstandigheden,
- collegialiteit,
- samenwerken en
- persoonlijke ontwikkeling.

Juist in een tijd van bezuinigingen is het noodzakelijk dat er sprake is van goed werkgeverschap.

Kwalitatief goed management is daarvoor een voorwaarde. In die zin blijft het een ambitie van het MT-B/CICT om de tevredenheid van medewerkers te verbeteren op die punten die te laag scoren.

3.6 Management van processen

Het Globaal Proces Ontwerp (GPO) is leidend voor de inrichting van de nieuwe organisatievorm. Stond 2002 in het teken van de aanscherping van het GPO en het maken van de DPO's; medio 2003 werkt het procesmodel, behoudens enkele strategische processen, conform het ontwerp. De processtructuur is een structuur op hoofdlijnen. Het beoogde effect is, dat hierdoor ruimte ontstaat voor doelgerichte creativiteit van medewerkers in de processen.

4 Strategische ambities van B/CICT

4.1 Ambities richting klant

B/CICT wil maximale toegevoegde waarde leveren aan het primaire proces van de Belastingdienst

De toegevoegde waarde van B/CICT ligt in de kennis van de processen van de Belastingdienst. Op basis hiervan is B/CICT in staat de Belastingdienst 'op maat' te ondersteunen en flexibel in te spelen op ontwikkelingen. Zoals B/CICT al in 2003 heeft ervaren, kan de opdrachtportefeuille zich wijzigen. Door noodzakelijke bezuinigingen in de Belastingdienst zijn eind 2002 de BMI-opdrachten voor B/CICT getemporeerd en zelfs gedeeltelijk geschrapt. In plaats daarvan is een substantiële component toegevoegd bestaande uit opdrachten voor derden. B/CICT heeft geen zelfstandige positie ten opzichte van die nieuwe markt. Het is echter wel zo dat de Belastingdienst als gevolg van de toegenomen samenwerking binnen het domein van de Rijksoverheid ICT-taken, voor organisaties met vergelijkbare bedrijfsprocessen in beeld is. De verwachting voor B/CICT is dat -via de Belastingdienstopdrachtgever- de komende jaren een nog meer diverse gebruikersgroep zal moeten worden bediend en dat het aantal functionaliteiten dat B/CICT zal opleveren en beheren, toeneemt. B/CICT beoogt als ICT-leverancier van de Belastingdienst een belangrijke toegevoegde waarde te leveren aan de Belastingdienst. B/CICT zet in op een bijdrage vanuit de competenties die in onze organisatie aanwezig zijn. We denken hierbij aan het-voor grootschalige processen- verhelderen van de klantvraag, het adviseren ten aanzien van de inzet van ICT, het architectureren, het ontwerpen, realiseren, beheren en ondersteunen van grootschalige ICT-services.

B/CICT wil transparanter zijn in zijn aanbod

De Belastingdienst moet beter ondersteund worden in zijn afwegingsproces ten aanzien van de inzet van ICT. Randvoorwaarde hierbij is de afstemming in een vroege fase tussen B/CPP en B/CICT, opdat bij het ontwerp van bedrijfsprocessen de informatiearchitectuur aansluit. B/CICT wil zorgen voor een transparante tariefopbouw en facturering voor de klant, waarbij vooraf inzicht wordt gegeven in de te verwachten kosten voor ontwikkeling, onderhoud en exploitatie.

B/CICT wil over de gehele linie goedkoper worden

Momenteel is B/CICT op onderdelen relatief duur. Het stroomlijnen van processen, standaardisatie, het terugbrengen van de overhead en een betere afweging op 'make or buy' bieden mogelijkheden goedkoper te worden. De ambitie van B/CICT is om de komende jaren tarieven aan te bieden die vergelijkbaar zijn met de markt. Concrete doelstelling is -op basis van het prijspeil 2003- de tarieven de komende drie jaar overall met 20% terug te brengen. Ook in het eerste jaar, 2004, willen we al minimaal 7% goedkoper worden. Deze reductie van de kosten gaat gepaard met het kleiner worden van onze organisatie, terwijl de hoeveelheid werk gelijk blijft of meer wordt. Deze mate van het goedkoper zijn versterkt onze rol als leverancier aan de Belastingdienst. Een verdere reductie van de kosten zou leiden tot afbreuk van die positie. Efficiency wordt niet alleen aangevlogen vanuit kostenreductie, maar ook vanuit productiviteitsverhoging en een focus op kerntaken.

B/CICT wil maximaal gebruik maken van marktpartijen om een bijdrage te leveren aan het goedkoper, flexibeler en professioneler leveren van ICT services

Technologische ontwikkelingen, schaalvergroting en ontwikkelingen op de inkoopmarkt maken de 'make or buy' vraag tot een belangrijk aandachtspunt. Wij willen maximaal gebruik maken van marktpartijen om een bijdrage te leveren aan het goedkoper, flexibeler en professioneler leveren van ICT services. Belangrijk voor de Belastingdienst is daarbij het kunnen beschikken over betrouwbare en samenhangende ICT-services, gebaseerd op een robuuste infrastructuur. De wijze waarop wij marktpartijen willen inzetten, en de domeinen waarop wij dat doen, zullen we vastleggen in een sourcingstrategie. Deze sourcingstrategie ten aanzien van de ICT voor de Belastingdienst, is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de concernleiding, B/CPP en B/CICT.

4.2 B/CICT-interne ambities

B/CICT wil een cultuurslag richting meer vrijwillige samenwerking en kostenbewustzijn

Deze toekomstige situatie vraagt een manier van samenwerken, binnen en over de procesketens heen. Voor de medewerkers gaat het om het nemen van medeverantwoordelijkheid binnen de keten en om het organiseren van zelfoplossend vermogen binnen de keten (in plaats van escalaties naar het management). Voor het management impliceert deze werkwijze dat er helder wordt gecommuniceerd over de te bereiken doelen. Dit betekent op éénduidige wijze de koers uitzetten, afspraken maken en consequent zijn over de uitgezette lijn, ook bij afwijkingen. Voor het management is daarnaast ook de uitdaging om ruimte te geven en te vertrouwen. Wij willen royaal zijn in het geven van verantwoordelijkheden en vertrouwen aan mensen. Het management laat zich informeren om te kunnen sturen of bijsturen. Over de gehele linie geldt dat er hard en gericht zal moeten worden gewerkt aan het behalen van de afgesproken resultaten. Bij de kostenreductie die B/CICT wil realiseren is de inzet van iedere medewerker noodzakelijk. Dit vraagt van iedere medewerker een sterk kostenbewustzijn.

B/CICT wil een inspirerende werkomgeving bieden voor de ICT professional

B/CICT is er de afgelopen jaren in geslaagd een sterke positie te verwerven op de arbeidsmarkt. Unieke punten van de organisatie zijn de aantrekkelijke inhoud van het werk, de grootte van de organisatie, de doorstroombmogelijkheden en studiefaciliteiten. Het feit dat iedere werknemer een HRM'er heeft om hem of haar te helpen bij de match tussen persoonlijke ontwikkeling en lijntaken, de balans tussen werk en privé en de informele cultuur is ook uniek. Het aanpakken van de organisatieverbetering de komende jaren is er op gericht om de kwaliteit van de werkomgeving voor onze medewerkers te behouden en te versterken.

B/CICT wil een goede zorg bieden aan haar medewerkers

De Belastingdienst vraagt ons een flexibele leverancier te zijn. Dezelfde flexibiliteit zou B/CICT aan haar medewerkers moeten en willen vragen. Dit levert een dilemma op, omdat B/CICT het verhogen van de medewerkertevredenheid als één van de algemene doelen heeft benoemd. Het dilemma wordt nog eens versterkt, omdat deze flexibiliteit moet worden gevonden in een situatie van forse efficiencydoelstellingen. De organisatie zal een focus aanbrengen op haar kerntaken en de processen tegen zo laag mogelijke kosten uit te voeren. Ook dit raakt de medewerkers. Dit leidt tot een noodzakelijke verschuiving van werkzaamheden voor medewerkers en mogelijk zelfs tot (onvrijwillige) uitstroom van medewerkers. Van de medewerkers wordt flexibiliteit ten opzichte van de organisatie gevraagd. Er zullen de komende jaren personele bewegingen op gang moeten worden gebracht, vanuit het belang van de organisatie. Dit migratieperspectief verandert echter niets aan het commitment van de organisatie aan het welzijn van haar medewerkers. B/CICT zal een maximale inspanning leveren op het terrein van her-, om- en bijscholing. Ook zal B/CICT zich inzetten voor de begeleiding van medewerkers naar een andere functie binnen of buiten de Belastingdienst. Een werkgelegenheidsgarantie kan echter niet worden geboden.

5 Invulling van de ambitie

5.1 Inleiding

Het leveren van de toegevoegde waarde aan de Belastingdienst vindt plaats langs de procesketen Accountmanagement/Architectuur, Ontwikkeling & Beheer, Exploitatie en Dienstverlening. Het goedkoper worden betreft alle processen. Het realiseren van de doelstelling 'goedkoper worden' doet in het bijzonder een beroep op de processen die zijn ingericht voor regie op de contracten/SNO's, en de processen die er zijn om de middelen, het personeel en de processen zelf te managen.

5.2 Ambities op het niveau van de hoofdprocessen (2004-2006)

Accountmanagement/Architectuur

We zien een belangrijke rol weggelegd voor de hoofdprocessen *Accountmanagement* en *Architectuur* aan de voorkant van het ICT-voortbrengings- en beheerproces. Het betreft de advisering van de klantopdrachtgever. B/CICT levert een belangrijke bijdrage aan haar klant door kennis en vaardigheden in te zetten bij het opstellen van bedrijfsarchitecturen (nog aan de zijde van de klantopdrachtgever). Ook is het formuleren van ICT-beleid en het adviseren omtrent ICT-investeringen met een meerjarig rendement een belangrijk issue. Vanuit B/CICT willen we de Belastingdienst ondersteuning bieden bij het oplossen van haar business issues, door een integrale kijk op de ICT-functie bij de uitvoering van de processen van de Belastingdienst. In de relatie tussen B/CICT en de klant is een basis van gemeenschappelijk vertrouwen geconstateerd; het versterken van de communicatie van B/CICT richting Belastingdienst is een belangrijke strategische kans. B/CICT dient een bijdrage te leveren aan de productiviteit van het primaire proces van de Belastingdienst. De keten 'Belastingdienst-procesportefeuilles- B/CPP – B/CICT- eindgebruiker' dient te worden verstevigd.

De B/CICT-interne functie van het hoofdproces *Architectuur* is gelegen in het leggen van het fundament voor het ontwikkel- en beheer proces, op basis van integrale architecturen. Immers, de mate waarin we efficiënter kunnen worden in het ICT-voortbrengingsproces wordt met name vanuit het Architectuurproces geregisseerd (sneller, goedkoper). De AR-Control ligt in het verlengde van deze taak en vindt eveneens vanuit het hoofdproces *Architectuur* plaats.

De interne functie van het hoofdproces *Accountmanagement* is gelegen in de regie op opdrachtportefeuille alsmede de afzet- en omzetverantwoordelijkheid voor B/CICT als geheel. Accountmanagement vervult de scharnierfunctie tussen de klant en de interne organisatie. Accountmanagement heeft als taak de regievorming over offertes en SNO's. Daarnaast voert zij het contractbeheer voor zowel offertes/opdrachten G-SNO's als PR-SNO's. Eerst in 2004 is een goede terugkoppeling vanuit de administraties mogelijk, die Accountmanagement zal helpen de transparantie te vergroten. Na de invoering van de procesgerichte begrotingsmethodiek zal aan de klant meer inzicht kunnen worden geboden over kosten en productie in SNO's. Het aantal Business Cases neemt toe; Accountmanagement zorgt voor een goede CICT-bijdrage aan Belastingdienst-Business Cases.

- Relatiemanagement met de MT's van de kantoren en overige onderdelen wordt opgezet dan wel versterkt.
- De adviserende rol richting DGBel en B/CPP wordt versterkt, met name in de voorfase van opdrachten.
- Bundeling van kennis en contacten van Dienstverlening en AM, gericht op transparantie en service naar de MT's van de kantoren en overige onderdelen.
- Inschatten van technologische verbeteringen die meerjarig rendement opleveren voor de klant.
- Bijdrage aan kwaliteitsslag bedrijfsarchitecturen van de Belastingdienst.
- Verdere professionalisering van het offerteproces: sneller in samenwerking met onze klant en gericht op transparante offertes, ramingen en bijdragen aan business cases.
- Verdere uitwerking van het SNO-proces gericht op meer grip bij de klant, duidelijkheid over te bieden functionaliteiten, dienstverlening en de daarmee verbonden kosten aan onze opdrachtgevers en structurele afspraken over onderhoud en beheer.
- Verdere professionalisering van het planningsproces naar buiten en naar binnen.

Ontwikkeling en Beheer

Thema binnen het hoofdproces *Ontwikkeling en Beheer* is het tijdig en volgens opdracht/contract opleveren van de gewenste klantoutput. Gezien de achtergrond van meerdere klanten -via de Belastingdienst- is de flexibiliteit ten aanzien van het uitvoeren van die afspraken gering. De complexiteit binnen deze keten dient te worden gereduceerd door het beperken van het aantal gereedschapssets en de vermindering van ontwikkelstraten en MTHV's (Methoden, Technieken, Hulpmiddelen, Voorschriften). Voor Ontwikkeling en Beheer zetten we een trend in van verdergaande standaardisatie van techniek en competenties van medewerkers. Ook willen we investeren in het centraliseren van systemen en in een betere beheertools (ook voor het deel van dit proces binnen de sector Exploitatie). Uitgangspunt hierbij is dat leveranciers worden geselecteerd op ontwikkelstraat en dat wij daar niet zelf in hoeven te investeren. Ook voor de beheertaken zetten we in op een verdergaande standaardisatie van techniek, competenties en investeringen, ook voor het deel van het proces binnen de sector Exploitatie (beheertools).

- Het verhogen van de productiviteit¹ door: verhogen van % VKB, betere tools, beperken van het aantal gereedschapssets, vermindering ontwikkelstraten en MTHV's en professionalisering.
- Goedkoper worden door procesefficiëntie.
- Goedkoper worden bij gelijkblijvende productie door te sturen op het verkleinen van de kernteambezetting; het betreft een reductie in Euro's op het SNO-werk, in relatie tot differentiatie van de serviceniveaus en het saneren van applicaties².
- Anticiperen op systemen die in de periode 2004-2006 in beheer genomen worden.

¹ Het effect van de verhoogde productiviteit is vast te stellen aan de hand van onder andere FPA.

² Doelstellingen van de Belastingdienst hierbij zijn

- het terugdringen van het onderhoud van de vraagzijde met 20% door sanering van functionaliteit en applicaties als zodanig, in de periode 2004-2007;
- het terugdringen van de kosten van SNO's aan de vraagzijde met 20% in de periode 2004-2007.

Exploitatie/Inkoopmanagement/Dienstverlening

In de logistieke keten is een belangrijke rol weggelegd voor de hoofdprocessen *Exploitatie* en een deel voor *Inkoopmanagement* en *Dienstverlening*. Zeker met het oog op de activiteiten voortvloeiend uit projecten als SUB en IAT, is de ambitie te gaan naar een meer proactief *Exploitatieproces* alsmede verhoging van productiviteit en efficiency. De ambitie is om goedkoper te worden bij gelijkblijvend volume. De inschatting is dat het volume per saldo gelijk blijft. De onderliggende effecten zijn: het in exploitatie nemen van nieuwe toepassingen, het saneren van bestaande toepassingen, centralisatie van werkzaamheden en -op langere termijn- een daling van de papierstroom als gevolg van digitalisering. Voor het verzorgen van de output ten behoeve van de massale processen van de Belastingdienst ligt de ambitie op een marktgericht productiebedrijf. Dit wordt mede vormgegeven door samen met B/CA een gelijkmatig aanbod van werk te creëren in combinatie met een daarop afgestemd efficiënt gebruik van het machinepark. In het MT-EX is hierover een visie neergelegd 'De fabriek van de toekomst' (efficiency-verbetering: 25 % in 2 á 3 jaar). De proactieve werkwijze van *Exploitatie* komt tot uiting in het monitoren (geautomatiseerd) van ICT-services en onderliggende infrastructurele services ten behoeve van de subprocessen 'managen beschikbaarheid en performance' en 'managen van beveiligingsinstellingen' alsmede haar actieve bijdrage in andere niet-exploitatieprocessen.

De ambitie voor het hoofdproces *Dienstverlening* wordt uitgewerkt door de werkgroep Visie Dienstverlening. Belangrijke elementen in deze visie zijn de centralisatie en het reduceren van de personeelsbezetting. Een voorbeeld hiervan is de reductie van het aantal servicedesks, door ontwikkelingen aan de vraagzijde als minder Belastingdienstmedewerkers, lagere PC-dichtheid en PcNu.

Voor het hoofdproces *Inkoopmanagement* (en *Architectuur*) geldt de uitdaging om de ICT-mogelijkheden die de markt biedt optimaal renderend te maken voor de Belastingdienst.

Bijbehorende ambities Exploitatie/Inkoopmanagement/Dienstverlening 2004-2006

- Goedkoper worden door procesefficiëntie (o.a. door geautomatiseerde administratieve systemen, de invoering van E-ordering).
- Leveranciers dienen ook te worden geselecteerd op hun ontwikkelomgeving; de keuze is dan dat de leverancier investeert in de ontwikkelstraat, en niet CICT zelf.
- Slimmer en goedkoper inkopen om prijs- en looninflaties te compenseren.
- (Her-)overwegen PC als dienst.
- Innovatief vermogen van leveranciers met de behoefte van B/CICT matchen.
- Verdere uitbouw logistiek management.
- Evenredige bijdrage aan Procesmatig Inkopen en Aanbesteden (PIA).

Planning, Financiën en Control

Voor het hoofdproces *Planning, Financiën en Control* is de ambitie het transparanter maken van de resultaten van B/CICT. Onze klant moet zelf de strategische afwegingen met betrekking tot de inzet van ICT kunnen maken. Daartoe dient PFC inzicht te bieden in de opbouw van tarieven, maar ook -belangrijker- inzicht in de lifecycle-kosten van ICT-services. Ook is het thema Beveiliging een belangrijk issue voor de komende jaren.

Bijbehorenden ambities PFC

2004-2006

- Transparanter en goedkoper worden door procesefficiëntie (o.a. door de inrichting en het gebruik van geautomatiseerde administratieve systemen, zoals SAP).
- Transparantie ten aanzien van kosten per ICT-service (zowel voor BMI-opdrachten als voor niet-BMI-werk).
- Het zichtbaar terugverdienen van investeringen.
- Verbeteren projectcontrol.
- Beveiliging.

Resource management

Voor het hoofdproces *Resource management* ligt er, zeker vanuit het meerjarenperspectief zoals dit in onderhavig bedrijfsplan wordt geschetst, een forse opgave bij het verhogen van de medewerkertevredenheid. Er is sprake van personele bewegingen binnen de organisatie en ook vanuit de B/CICT-organisatie naar de Belastingdienst en zelfs daarbuiten. Voor redelijke groepen medewerkers zal een verandering ten opzichte van de huidige inzet gevraagd worden (hogere productiviteit, wellicht om-/bijscholing, eventueel uitstroom). Vanuit de organisatie zal er zakelijker en duidelijker worden geopereerd naar mensen toe. De organisatie commiteert zich aan een goede zorg voor medewerkers die niet op niveau functioneren of voor wie onvoldoende werk is. De Belastingdienstlijn is al het mogelijke te doen om onvrijwillige uitstroom te voorkomen. Binnen B/CICT is de verwachting dat, om aan de taakstelling te kunnen voldoen, in meerjarenperspectief gerichte (ook onvrijwillige) uitstroom één van de benodigde maatregelen is. Binnen het proces ICT-servicemanagement zal de consistentie van het Bedrijfsplan en het Informatieplan worden bewaakt. Voor Facility- en Communicatiemanagement zijn besparingen mogelijk op materiële kosten, o.a. door gecentraliseerde huisvesting op het Walterboscomplex en een beperkte arbeidsmarktcommunicatie (instandhouden imago als werkgever en gerichte beperkte werving). Door het professionaliseren van leidinggevendenden wordt beoogd de effectiviteit en efficiëntie van de organisatie te verhogen.

Bijbehorende ambities RM

2004-2006

- Beter inzicht in en ondersteuning van de bedrijfsvoering door geherstructureerde en geautomatiseerde administratieve systemen.
- Goedkoper worden door procesefficiënties (o.a. door geautomatiseerde administratieve systemen).
- Goedkoper worden door het implementeren van tactisch en strategisch personeelsmanagement.
- Reduceren materiële kosten (o.a. huisvesting, arbeidsmarktcommunicatie).
- Verhogen medewerkertevredenheid
- Verhogen kwaliteit van leidinggevendenden.
- Zorg voor medewerkers die niet op niveau functioneren of voor wie onvoldoende werk is.

Proces- Organisatie Ontwikkeling

Bijbehorende ambities POO

2004-2006

Voor het hoofdproces *Proces- en Organisatie Ontwikkeling* is het streven in 2005/2006 alle externe aan B/CICT opgelegde normen en regels op efficiënte wijze in de processen van B/CICT in te voeren. In de periode 2004-2006 zullen met name de normen zoals opgesteld in HIB-BBN (Handboek Informatiebeveiliging-Basis BeveiligingsNiveau) deel 2 in de processen worden geïmplementeerd. Dit geldt eveneens voor de normen van Ordelijk en Controleerbaar Financieel Beheer (OCFB). De ambitie voor procesbeheersing is in 2004 voltooiing van de implementatie van de processen, hetgeen betekent het aantoonbaar (= conform beschrijving) werken volgens processen. Voor een deel van de processen ligt er de ambitie, deze extern te laten certificeren. De exacte ambitie moet nog worden vastgesteld. Op dit moment is zeker dat het thema Beveiliging in 2004 gecertificeerd zal worden door de IAB.

Alle hoofdprocessen, in het bijzonder RM en PFC

Voor *alle hoofdprocessen* en in het bijzonder *Resource management* en *Planning Financiën en Control* behoeft het volgende aandacht. Bij het goedkoper worden gaan we uit van de kernkwaliteiten van B/CICT en van iedere procesketen c.q. hoofdproces daarbinnen. Dit impliceert per procesketen c.q. hoofdproces een keuze voor het beëindigen van niet-primaire taken en processen. Voor de kernactiviteiten per hoofdproces geldt vervolgens dat ze vanuit het oogpunt van maximale efficiency zullen moeten worden ingericht. Deze doelstelling impliceert een hoog niveau van financieel inzicht en kostenbewustzijn in de organisatie, met name bij het management. Het effect van beslissingen wordt niet alleen in termen van kwaliteiten of functionaliteiten beoordeeld, maar ook in termen van de bijbehorende kosten en baten. Anders gezegd: het betekent dat we binnen B/CICT per hoofdproces aangeven, welke zaken persé behouden dienen te worden opdat B/CICT haar rol als toegevoegde-waarde-leverancier richting Belastingdienst kan blijven waarmaken. Vanuit een professionele afstand zullen we bezien welke werklastindicators aan processtappen c.q. activiteiten kunnen worden verbonden, met een optimale ondersteuning vanuit de geautomatiseerde administratieve systemen. De keerzijde hiervan is, dat blijkt voor welke taken geen 'dekking' is, en waarvan het derhalve goed zou zijn om deze taken af te stoten en de bijbehorende capaciteit door te schuiven naar posities waar een vraag bestaat. De focus op kerntaken heeft consequenties voor medewerkers. Het commitment van de organisatie naar de medewerkers bestaat er uit dat een maximale inspanning zal worden verricht op her-, om- en bijscholing en een maximale inzet in begeleiding naar een andere job binnen of buiten de Belastingdienst.

6 Meerjarige ambitie en targets voor 2004

6.1 Verantwoordelijkheid B/CICT

In het MT-B/CICT is gesproken over het bedrijfsplan in relatie tot de meerjarenbegroting en het zogenaamd Tactisch Resource Plan 2004-2006 (TRP). Op deze wijze is invulling gegeven aan de ambities om klantgerichter, transparanter en goedkoper te worden. B/CICT wil middels het bedrijfsplan, de meerjarenbegroting en het TRP haar verantwoordelijkheid nemen naar de Belastingdienst, door een bijdrage te leveren aan het oplossen van de financiële en personele problematiek in de komende jaren. Allereerst ziet B/CICT toe op het borgen van een goede dienstverlening aan de dienst en het kunnen uitvoeren van een aantal belangrijke strategische projecten de komende jaren. Dit binnen de context van de meerjarige continuïteit van het bedrijf en de zorg voor de medewerkers van B/CICT.

Algemene aanpak is te vertrekken vanuit de ambitie die er in meerjarenperspectief is. Voor de begroting is daarbij uitgegaan van de periode 2004 tot en met 2006. Die ambitie is richtinggevend. Op basis daarvan wordt de doelstelling voor het eerste jaar -in casu 2004- van de planperiode geconcretiseerd en taakstellend afgesproken.

6.2 Toelichting meerjarenbegroting 2004-2006

De inschatting is dat het B/CICT de komende jaren te maken krijgt met maximaal een gelijkblijvend budget vanuit de Belastingdienst. Het deel voor opdrachten als SUB en IAT zal substantieel zijn. Zelfs rekening houdende met een structurele component van de samenwerking met de UWV (SUB), is het goedkoper worden een forse opgave. De kosten kennen een autonome stijging van 3% (prijs- en looninflatie) per jaar, terwijl de kaders vanuit de Belastingdienst de komende jaren gelijk blijven. Er dienen volume- en/of prijseffecten te worden gegenereerd om de toenemende kosten op te vangen. Om daarnaast ook nog goedkoper te kunnen zijn, is het noodzakelijk extra efficiency te behalen. De basis om te kunnen voldoen aan de toekomstige informatiebehoefte en om verdere rationalisaties in de processen mogelijk te maken, wordt gelegd door het project SAP Saffier. Hiervoor dient wel investeringsruimte te worden benut. B/CICT ziet zichzelf genooddakt maatregelen te treffen, die 20% efficiencywinst op zullen leveren in de periode 2004-2006. We willen in 2004 op het niveau van B/CICT 7% bereiken ten aanzien van deze doelstelling. B/CICT heeft hiervoor de meerjarenbegroting 2004-2006 opgesteld, als annex bij dit bedrijfsplan.

6.3 Toelichting Tactisch Resourceplan 2004-2006

De druk op het huidige personeelsbestand neemt toe; bij de match tussen medewerker en organisatie neemt het organisatiebelang relatief toe. De druk op het personeelsbestand zal in eerste instantie zijn uitweg zoeken in het verhogen van de productiviteit van het eigen personeel. Ook zal worden gestuurd op het uifaseren van inhuur. Het natuurlijk verloop zal worden benut in combinatie met een wervingsstop. Toch is genoemd complex van maatregelen nog te gering om de efficiency-doelstellingen op het gebied van personeel te bereiken. B/CICT heeft derhalve het Tactisch Resource Plan 2004-2006 opgesteld, als annex bij dit bedrijfsplan. In het Tactisch Resource Plan 2004-2006 is een uitwerking van de personele consequenties van de voorspelde snelle ontwikkelingen in de opdrachtenportefeuille en de kaders vanuit de Meerjarenbegroting 2004-2006 opgenomen.

6.4 Targets per hoofdproces (2004)

In de meerjarenbegroting en het Tactisch Resource Plan worden de kaders op materieel en personeel gebied geschetst, in meerjarenperspectief. Voor 2004 zijn deze kaders taakstellend. Voor het tijdvak 2005/ 2006 is het een prognose, die eind 2004 wordt geactualiseerd.

De vertaalslag van het meerjarenperspectief naar de concrete afspraken voor 2004 vindt ook plaats op het niveau van doelstellingen. De ambities per hoofdproces worden uitgewerkt en aangevuld in de procesjaarplannen van 2004 aan de hand van de onderstaande aanzet daartoe.

Hoofdproces 01. **Proces- en Organisatieontwikkeling**

1. Ondersteuning door gedeeltelijke externe certificering: Third Party Mededeling (TPM) IAB + OCFB (ordelijk en controleerbaar financieel beheer).
2. Afronding implementatie HIB-BBN deel 1.
3. Begeleiding implementatie SAP Saffier.

Hoofdproces 02. **Accountmanagement**

1. Het relatiemanagement met de MT's van de kantoren opzetten.
2. Constant inzicht bieden in de totale opdrachtenportefeuille (verwachte en verkregen opdrachten)
3. Versterken ICT-beleid en control op ICT-beleid.
4. Adviseren klant op basis van inzicht kosten per ICT-service
5. Per klantgroep afspraken PR-SNO's en GSNO's (kwaliteit/afzetvolumes).

Hoofdproces 03. **Architectuur**

1. Competenties vanuit het AR-proces aanwenden in de relatie met de klant.
2. Met ingang van het 3^e kwartaal van 2004 is het opnieuw mogelijk aan de hand van domeinarchitecturen, onderbouwd met Business Architecturen en financiële afwegingen, snel en doeltreffende innovatieve onderzoeken te verrichten en voor de klant reële ontwikkeltrajecten te ontwerpen.
3. Architectuurproducten en -advies ten aanzien van het beheer en onderhoud van bestaande ICT-services.

Hoofdproces 04a. **Ontwikkeling & Beheer - Opdrachten tot uitbreiden functionaliteit**

1. Standaardisatie van ontwikkelomgevingen.
2. Verhogen productiviteit medewerker

Hoofdproces 04b. **Ontwikkeling & Beheer - Beheer en onderhoud bestaande ICT-services**

1. Sanering oude ontwikkeltools.
2. Inzichtelijk maken van kosten per ICT-service ten behoeve van een beter inzicht bij de klant in het kader van het project Saneren Applicaties.
3. Inzichtelijk maken van bestaande ICT-services door uitbouw van product-, services- en versiebeheer.

Hoofdproces 05.**Exploitatie**

1. Uitvoering subproces 'Managen Beveiligings Instellingen'.
2. Ingebruikname van monitoringstools ten behoeve van subproces 'monitoring'.
3. Hoge kwaliteit van het subproces 'Managen beschikbaarheid en performance' door het voorkomen van incidenten.
4. Sturen op actieve bijdrage in de niet-exploitatieprocessen van B/CICT.
5. Vaststellen en toepassen van WerkLastindicatoren.
6. Kosten productieverstoringen inzichtelijk maken.
7. Invulling lerende organisatie door onder andere processimulaties.
8. Reductie diversiteit in BD-formulieren (minder soorten).
9. Middels (kosten)transparantie klant meer bewust maken van de kosten van piekbelastingen.
10. Meer continue werkend bedrijf; van 1 naar meer-ploegendienst.

Hoofdproces 06.**Dienstverlening**

1. Terug naar 1 magazijn en gevolgen implementatie SAP Saffier.
2. Advies klant ten aanzien van differentiatie in service op de werkplek.

Hoofdproces 07.**Inkoopmanagement**

1. Goedkoper worden door procesefficiëntie (o.a. door SAP Saffier).
2. Marktonderzoek naar ontwikkelstraten.
3. Mogelijkheden voor schaalvergroting onderzoeken.
4. Marktanalyse PC als dienst.
5. Voor 10 leveranciers innovatief vermogen matchen met behoefte.

Hoofdproces 08.**Planning, Financiën en Control**

1. Dienstverlening naar tevredenheid aan alle proceseigenaren van CICT bij het realiseren van de financiële targets.
2. Transparantie opdrachtenportefeuille Belastingdienst, inclusief nieuwe opdrachten als SUB, IAT.
3. Procesgerichte begroting 2005.

Hoofdproces 09:**Resource management**

1. Dienstverlening naar tevredenheid aan alle proceseigenaren van CICT bij het realiseren van de personele targets.
2. Verhogen medewerkertevredenheid
3. Implementatie SAP Saffier.
4. Zorg voor personeel.
5. Uitbouw strategisch en tactisch management.
6. Verbeteren kwaliteit leiderschap (functioneel en HRM).

Bijlage: Bronnenlijst

Geïnterviewde personen

- Leden van het MT van B/CICT:

-	
---	--

- Thematische specialisten:

- | | | |
|---|--|---|
| - | | ICT-Beleidsplan |
| - | | HRM-ontwerp - HR-visie/demografie/tactisch resourceplan |
| - | | GPO/DPO - SAP Saffier |
| - | | ICT-Service management voor B/CICT |
| - | | - model meerjarenbegroting; ITOA-benchmark |

Schriftelijke bronnen

- Concept Bedrijfsplan Belastingdienst 2004-2008;
- Bedrijfsplan Belastingdienst 2003-2007;
- Kadernota Belastingdienst 2003-2007;
- ICT Beleidsplan 2003-2007;
- Beheersverslag Belastingdienst 2002;
- Bedrijfsplan B/CICT 2002-2004;
- Jaarverslag B/CICT 2002;
- Besluitenlijst MT-B/CICT v.a. 1 januari 2002;
- Nota 'derde geldstroom';
- Vooruitblik toekomst sector Dienstverlening 14 maart 2003;
- Visie en missie sector Architectuur- april 2003;
- Missie & visie van de sector Ontwikkeling- april 2003;
- Begrotingsrichtlijnen 2003; Begroting B/CICT 2003;
- Scenario's meerjarenbegroting CICT dd 3 juni 2003;
- ISM2003-045 Informatieplan 2004-2006;
- Externe Communicatie-plan CICT 2003-2006;
- Jaarplan 2003 Accountmanagement;
- Het Strategieboek- Berenschot;
- Management van Processen-Identificeren, besturen, beheersen en vernieuwen- Prof. Dr. Ing. T.W. Hardjono, Ing. R.J.M. Bakker (Kluwer/ INK);
- 'Succesvol veranderen door het organiseren van de implementatie. Nokia, STMicroelectronics, PTT Post en Sollac.'- Steven ten Have en Mark Huiskamp- Holland Management Review- 2003- nr. 87;
- Intranetsite ICT: diverse onderwerpen, waaronder: Flankerend beleid, samenwerking UWV-Belastingdienst, SAP Saffier, uitkomsten Medewerkerstevredenheidsonderzoek;
- Belastingnet; diversen. O.a. Groepsraad buigt zich over beleid 2004-2008, RGS;
- Hoofdlijnenakkoord voor het kabinet CDA, VVD en D66- dd 16 mei 2003;
- Verslag 'conferentie ICT in bedrijf' dd 12 en 13 juni;
- Verslag sessie Markelo dd 11 juni '03- vertegenwoordiging MT B/CICT;
- De misschien-route van [] toespraak [] op AM-dag voorjaar 2003;
- Verslag MT RM/ PFC- themasessie dd 19 juni jl.;
- Het koersplan van de procesportefeuille ICT- 14 juli 2003.