



De IV-organisatie van de Belastingdienst

Inzending verkiezing beste overheidsorganisatie van het jaar 2016

Aanleiding nominatie

De Informatievoorziening (IV-) Organisatie van de Belastingdienst is flink in beweging en krijgt verder vorm middels onlangs vastgestelde leidende principes. We schuiven op van een technisch georiënteerde IT 'fabriek', naar een brede IV-organisatie die een onmisbare taak heeft om burgers en bedrijven actueel inzicht te geven in hun fiscale positie, het snel en tijdig verzorgen van een veelheid aan fiscale transacties en het adequaat vormgeven van het toezicht. We bedienen daarbij zowel Belastingen, Toeslagen, Douane en FIOD.

De IV-organisatie is ook bezig met een omvangrijke aanpassing van haar complexe en soms wat verouderde IV-landschap met toepassing van innovatieve technieken. Ook de werkwijze wordt aangepast aan de nieuwste inzichten in de IT-wereld. Daarnaast zet de IV-organisatie nieuwe toepassingen in op het gebied van apps en big data om de klantinteractie te verhogen en correcte belastingafdrachten te bevorderen.

De Belastingdienst moet moderner, slimmer en efficiënter gaan werken, terwijl de winkel open blijft. Honderdduizenden transacties per dag moeten ongestoord doorgang blijven vinden. In 2015 is 10,8 miljard aan Toeslagen betaald, is elke werkdag 1 miljard euro aan belasting opgehaald en zijn 15 miljoen telefoontjes beantwoord.

Medewerkers

De Belastingdienst is een van de grootste IT werkgevers van Nederland. We kennen een atypische opbouw voor een IT bedrijf, met een gemiddelde leeftijd van bijna 50 jaar, en medewerkers met een lang dienstverband. Dit staat echter onze vernieuwing niet in de weg. Uiteraard brengt vernieuwing zorg en onrust met zich mee, maar medewerkers zijn in het algemeen enthousiast over de ontwikkelingen, en de centrale rol die hun vakmanschap daarin speelt.

Uitdaging

De Belastingdienst was een van de eerste organisaties die in de vroege jaren '70 IT ging gebruiken om haar omvangrijke administratieve processen te ondersteunen. Als je voorop loopt in computergebruik, moet je veel zelf ontdekken. De verschillende programma's zijn in de eerste jaren van automatisering dan ook zelf gemaakt. Het laatste decennium is echter de wet van de remmende voorsprong gaan gelden. De verouderde systemen sluiten niet meer aan bij de huidige eisen van de moderne samenleving. Burgers en bedrijven willen actuele informatie op ieder moment van de dag via een device (tablet, smartphone, laptop) naar keuze. En daar zit de uitdaging van vandaag de dag in. Het IT landschap is door diverse uitbreidingen van de taken van de Belastingdienst en de vele wetswijzigingen zo complex, omvangrijk en verknoopt geraakt dat wijzigingen moeilijk, risicovol en tijdrovend werden. De IT werd een belemmering voor de wendbaarheid van de dienst. Ook de ARK heeft dit aangemerkt als een van de grotere risico's in de werking van de Nederlandse Overheid.

In de vele jaren dat we voorop liepen in IT ontwikkeling waren we een aantrekkelijke werkgever voor IT professionals. Maar toen onze systemen en technieken verouderd raakten, werd het ook minder aantrekkelijk om voor de IT van de Belastingdienst te werken.

Verandering

Vershillende ontwikkelingen om het tijt te keren, die we enkele jaren geleden al zijn gestart, beginnen nu hun eerste vruchten af te werpen, ook doordat de veranderingen elkaar onderling beginnen te versterken. De Belastingdienst wordt weer een aantrekkelijke werkgever. De ingezette beweging wordt verder gestimuleerd door de nieuwe visie op de Belastingdienst die staatssecretaris Wiebes in het voorjaar van 2015 aan de Tweede Kamer heeft gepresenteerd. IT voorzieningen staan daarin centraal. Op naar de Belastingdienst van de Toekomst.

Leidende principes

Onlangs zijn nieuwe leidende principes geformuleerd voor de IV-organisatie. Deze principes hebben gevolgen voor hoe de IV-organisatie zich organiseert. Deels worden de principes al toegepast, deels zijn zij leidend voor de doorontwikkeling van de organisatie. De IV-organisatie is goed op weg en tegelijkertijd heeft zij nog genoeg te doen. Hieronder een korte toelichting op de principes.

Principe 1: Samenwerking Business en IV-organisatie

De verhouding tussen de business en IV verandert. Waar we de business voorheen zagen als 'opdrachtgever' en 'klant', is meer en meer sprake van gelijkwaardige partners. Ieder werkt vanuit zijn eigen expertise samen om de juiste oplossingen voor burgers en bedrijven te realiseren. Dit vraagt veel meer onderlinge betrokkenheid en kennisuitwisseling en gaat uit van een gezamenlijke, integrale verantwoordelijkheid voor de prioritering van werkzaamheden. De nieuw geïntroduceerde multidisciplinaire werkwijze (zie principe 4) ondersteunt deze ontwikkeling. In de toekomst verwachten we zelfs dat de grenzen tussen business en IT langzaam zullen vervagen.

Principe 2: Effectiviteit en efficiency in balans

De IV-organisatie heeft de afgelopen periode veelal gestuurd op efficiënte voortbrenging. De nadruk lag minder op het meten van de effectiviteit van de IV-oplossingen.

In de toekomst willen we voor IV-oplossingen veel scherper de afweging maken tussen effectiviteit en efficiëntie. Dat wordt gedaan aan de hand van onderbouwde bedrijfseconomische analyses. De effectiviteit van IV-voorzieningen wordt dan gemeten bij zowel burgers, bedrijven als business. Er is daarvoor een start gemaakt met waardenmanagement en batenmanagement.

Principe 3: Samenhang en transparantie

De IV-organisatie besteedt meer aandacht aan samenhang en transparantie.

We hebben de ambitie om helder inzicht te geven in de prestaties van de IV-organisatie. En om keuzes en prioritering integraal te beoordelen in een helder portfolioproces om suboptimalisaties te voorkomen. Daarbij zoeken we naar een slimme balans tussen innovatie, vernieuwing en beheer & onderhoud. De samenhang tussen de verschillende IV-projecten wordt bewaakt en getoetst aan de geldende doelenhiërarchie.

Principe 4: Wendbaarheid met multidisciplinaire teams

De IV-organisatie ontwikkelt zich snel van een organisatie waar werd gewerkt middels de zogeheten 'waterval' methode, naar een organisatie waarin samenwerken in multidisciplinaire teams van verschillende professionals centraal staat (Agile werken). De 'waterval' methode was weinig wendbaar, kende lange doorlooptijden en tussentijdse aanpassingen verstoorden het proces.

De Agile teams brengen zonder veel bureaucratie en in direct contact met gebruikers in kleine iteraties IT voort. De verantwoordelijkheid wordt zoveel mogelijk in de teams zelf en bij de gebruikers gelegd. Het management heeft een faciliterende rol naar de professionals. Hiervoor worden passende en marktconforme agile werkwijzen gebruikt zoals SCRUM, DevOps en het Scaled Agile Framework (SAFe).

Principe 5: Aandacht voor leren en vakmanschap

De IV-organisatie was altijd al een organisatie waar veel ruimte was voor leren. Maar nu komen vakmanschap en kennis van het primaire proces nog meer centraal te staan. We willen een lerende organisatie zijn in een omgeving die zich razendsnel ontwikkelt. De toekomst vraagt van onze medewerkers dat ze voortdurend blijven leren. Ze onderhouden dan hun vakmanschap actief en besteden een deel van hun tijd aan het verwerven van nieuwe hard- en softskills. Daarbij worden ze zo veel mogelijk gefaciliteerd door de organisatie. De medewerkers hebben kennis van de primaire business processen. Fouten maken mag, maar het liefst maar één keer. Zo is zichtbaar dat er van geleerd is door medewerker en teams.

Voorbeelden van vernieuwingen en innovatie

Voor de vernieuwing van de IV-organisatie gebruiken we inzichten die voortkomen uit participatie-overleggen en andere contacten met burgers en bedrijven, afstemming met de markt, de wetenschap en overige overheidsorganisaties. De Belastingdienst is daarmee niet meer de solistische pionier van weleer.

Een aantal verschillende initiatieven, die de IV-voortbrenging versnellen en de kwaliteit verhogen vloeien hieruit voort:

- Het vervangen of overbodig maken van oudere IT systemen waarvan de technische houdbaarheid is overschreden. Hierbij wordt onder andere gebruikt gemaakt van een techniek die ook in gebruik is bij de Amerikaanse overheid om applicaties geautomatiseerd in een modernere systeemtaal over te zetten.

- Het omvormen van de grote monolitische en verknoopte transactiesystemen tot wendbaarder vanuit losse componenten opgebouwde services. We gebruiken hierbij marktproducten die alleen naar de specifieke situatie geconfigureerd hoeven te worden.
- Het scheppen van randvoorwaarden om elke vier weken nieuwe versies van onze IT systemen in productie te kunnen zetten. Waar nodig stelt de Belastingdienst haar eigen tools samen met behulp van open source producten om het proces van in productie nemen verder te automatiseren en de kwaliteit te garanderen.
- Daarnaast het realiseren van moderne Cloud toepassingen die bijdragen aan het vierwekelijks releasen van nieuwe versies van onze IT systemen door het ondersteunen van DevOps en Continuous Delivery en het versnellen van de levering van en beter benutten van beschikbare IT infrastructuur capaciteit.
- De inrichting van een van de meest effectieve cyber security operating centers (SOC) van Rijksoverheid in Nederland, waarmee de veiligheid en continuïteit van de dienstverlening aan burgers en bedrijven wordt bewaakt. Het SOC werkt nauw samen met het Nationaal Cyber Security Center (NCSC) en andere SOC's binnen de Rijksoverheid.
- De inzet van nieuwe IT mogelijkheden zoals het gebruik van apps en de inzet van middelen om data analyse grootschalig in te kunnen zetten.
- Het toepassen van een door de Universiteit van Antwerpen ontwikkelde vernieuwende manier van software generatie (Normalized Systems).

Erkenning

De dienstverlening van de Belastingdienst wordt nog vaak als log en bureaucratisch ervaren. Er bestaat helaas weinig sympathie van burgers en bedrijven voor de Belastingdienst. Toch is inmiddels is een kentering zichtbaar en worden de eerste moderne IT toepassingen ook door het publiek en de markt gezien en onderscheiden. Het meest positieve reacties ontvangen we over de achtereenvolgens opgeleverde Vooringevulde Aangifte, de Online Aangifte Voorziening en de Aangifte App.

De Online Aangifte Voorziening heeft vorig jaar de Computable Award gewonnen voor het beste ICT project van het jaar in de categorie Overheid. Het Mobile Competence Center heeft de afgelopen periode ook prijzen gewonnen voor de Douane app en Toine Veenhuis, manager van het MCC, is onderscheiden tot ICT/Telecom manager van het jaar. De aantrekkelijkheid als IT-werkgever groeit. Dit blijkt uit de notering van de Belastingdienst in de top 10 van Favoriete Werkgevers 2016 van het Intermediair Imago Onderzoek 2016.

Trots

Ook de medewerkers van de IV-organisatie zien dat, waar de IV binnen de Belastingdienst langere tijd de reputatie had belemmerend en vertragend te werken, er nu een grote stap voorwaarts wordt gezet. Externe medewerkers en dienstverleners, en zelfs hoogleraren zijn positief verrast over de innovatie die ze bij ons aantreffen. De trots op onze organisatie groeit, hetgeen zich nu ook uit in deze nominatie door een van de eigen medewerkers voor de Beste Overheidsorganisatie van het Jaar 2016.