

ICT beleid

Inleiding

Tribuut is een kleine onderneming met iets meer dan 40 formatieplaatsen en ongeveer 50 personeelsleden. De kwaliteit van het personeel is daarbij de belangrijkste waarde en voorwaarde voor het slagen van de ambitie om de beste belastingdienstverlener in de 'regio' te worden. Naast het personeel is de ICT met stip de tweede belangrijkste waarde en voorwaarde. De dienstverlening aan een gebied met 300.000 inwoners en 15.000 bedrijven is onmogelijk zonder een "geoliede" ICT machine. De dubbele doelstelling van Tribuut om meer kwaliteit te leveren met minder kosten is alleen mogelijk door een verdergaande verbetering en digitalisering van het verzamelen en verwerken van gegevens en het gebruik hiervan in de dienstverlening. Met het belang van de ICT stijgt ook de afhankelijkheid en kwetsbaarheid van de onderneming. Deze visie is daarom enerzijds van belang voor het ondersteunen en operationaliseren van de ambitie van Tribuut. Anderzijds is de visie van belang voor het verminderen van de risico's en kwetsbaarheden van de organisatie.

Missie en visie Tribuut

"De gezamenlijke belastingorganisatie voert de belastingtaken WOZ, heffing en invordering uit voor haar deelnemers en adviseert over de optimale aanwending van het belastinginstrumentarium. Het is onze ambitie de beste belastingdienstverlener in de 'regio' te worden, met een ijzersterke prijs/kwaliteitverhouding, waar gemeenten graag hun belastingzaken aan uitbesteden en waarvoor medewerkers graag willen werken."

De visie op de toekomst kan uitgedrukt worden in de gewenste toekomstige positie. Aansluitend op de ambitie zoals verwoord in de missie, is deze als volgt:

"Medewerkers en deelnemende gemeenten zijn trots op hun organisatie. De belastingorganisatie groeit naar een werkgebied van 400.000 inwoners om verdergaande schaalvoordelen te realiseren, inclusief vergrote armslag voor gezamenlijke investeringsmogelijkheden voor innovatie en ontwikkeling. De belastingorganisatie is een flexibele organisatie die kan inspelen op de snel veranderende behoeften van interne en externe klanten en daarbij borg staat voor een adequate uitvoering en het ophalen van de juiste belastingopbrengst."

Basis principes (uitgangspunten)

Ingegeven door de voorgaande schets van de situatie (visie, kleine organisatie en belang ICT) zijn er een aantal basisprincipes (uitgangspunten) benoemd.

1. De bedrijfsvisie: *“Het bedrijfsplan is leidend”*
Voor het opbouwen, inrichten en onderhouden van de ICT structuur zijn de bedrijfsdoelen leidend. ICT is geen kerntaak, maar slechts en alleen dienstbaar aan de primaire en ondersteunende processen. Vanuit de primaire processen (WOZ, Heffen en Invorderen) en secundaire processen (financiën, personeel, communicatie) wordt bepaald wat nodig is in de ICT structuur. Sleutelwoorden zijn dienstverlening, efficiency en kwaliteit.
2. Continue verbeteren: *“Inrichten van processen en software doen we zelf”*
Het inrichten van de software doen we zelf. We zorgen dat we de kennis in huis hebben om vandaag te veranderen wat we morgen nodig hebben. ICT is een zeer belangrijk hulpmiddel om processen te optimaliseren voor de klant én efficiency in het proces te krijgen.
3. Software: *“We werken met standaard software, die in richtbaar is”*
De onderneming Tribuut is te klein om haar eigen ICT voorziening in te richten en te onderhouden. De huidige ICT kennis die nodig is om het productieproces van Tribuut te ondersteunen is te omvangrijk en kostbaar om zelf uit te voeren. We werken daarom altijd met standaard ICT producten (software). Daarbij geldt dat we het aantal applicaties en licenties willen beperken. Koppelingen tussen software pakketten worden altijd volgens een standaard ingericht. De kernonderdelen van de software zijn de waarderingsapplicatie en de belastingapplicatie.
4. Beheer van ICT: *“We besteden de hosting van de software uit, bij de software ontwikkelaar”*
De Tribuut omgeving wordt gehost door een externe leverancier. Eventueel worden software onderdelen via een SaaS oplossing bij andere leveranciers ondergebracht. Integraliteit en veiligheid staan hierbij voorop. Waar mogelijk wordt de software gehost door de leverancier van de software.
5. Leveranciers: *“Nauwe samenwerking is ons credo”*
Als kleine onderneming zijn we kwetsbaar. Dat vergt een nadrukkelijke en intensieve samenwerking met onze belangrijkste leveranciers. Momenteel zijn dat Apeldoorn, Gouw en Ortec. De samenwerking is er op alle niveaus in de beide organisaties.
6. Gegevensuitwisselingen: *“Sleutelwoorden: veilig, digitaal en gestandaardiseerd”*
Het bedrijfsproces van Tribuut vergt dat we veel informatie uitwisselen. Zowel met onze opdrachtgevers (ihkv bijvoorbeeld leges inning) maar ook met diverse landelijke voorzieningen (LV BAG, BRK, GBA, IB, RDW, etc.). Tribuut verzamelt veel gegevens uit landelijke systemen voor diverse producten. Het verzamelen van gegevens uit landelijke systemen is een essentiële voorwaarde voor een efficiënte uitvoering. De kwaliteit en betrouwbaarheid van deze digitale gegevens uitwisselingen is cruciaal.
7. Informatiebeveiliging: *“Veiligheid staat bovenaan”*
We werken met persoonsgegevens van inwoners en bedrijven. We hebben het vertrouwen gekregen van de gemeentes om deze gegevens te gebruiken en we zullen bij de verwerking ook zeer zorgvuldig te werk moeten gaan.

Ontwikkeling bedrijfsprocessen

De organisatie van Tribuut kent een vijftal kernprocessen. Alle processen kennen een administratieve component waar veel data wordt ontvangen, verwerkt en gedistribueerd. De technische mogelijkheden om grote hoeveelheden data te verwerken zijn de afgelopen jaren sterk toegenomen. Dat maakt dat er steeds meer een verschuiving optreedt naar massale bulk verwerkende stappen in de processen. Hier ligt ook de grootste kans en uitdaging om tot kwalitatieve verbetering te komen en efficiency te bewerkstelligen. Dit vergt van de medewerkers steeds meer op het gebied van “procescontrol”.

Tegelijkertijd neemt de vraag in de maatschappij naar transparantie toe. De inwoner wordt mondiger en wil op individueel niveau bediend worden. De inwoner wil kunnen volgen hoe de waarde van een object (huis, fabriek, etc) tot stand komt, maar ook zijn ongenoegen makkelijk kunnen uiten. De verwachte snelheid van handelen neemt toe.

De geschetste algemene ontwikkelingen die van invloed zijn op alle processen bij Tribuut.

Front Office: Een goede (telefonische) bereikbaarheid maakt het mogelijk om snel te kunnen reageren en te blijven leren van de reacties van inwoners op de dienstverlening van Tribuut. Het actief benaderen van de klanten per telefoon i.p.v. brieven in bijzondere situaties is nog een punt van ontwikkeling. We versturen traditioneel veel post. Er is een verschuiving gaande dat we steeds meer digitale post versturen via MijnOverheid. Daarnaast willen we zoveel mogelijk transactieverwerking digitaal aanbieden, zowel voor het aanvragen (van bijvoorbeeld bezwaar of kwijtschelding), maar ook voor andere registratieve elementen. De burger zelf laten muteren (met behulp van DigiD) is een belangrijke richting.

WOZ waardebepaling: Om tot de jaarlijkse WOZ waardebepaling te kunnen komen worden gegevens verzameld van objecten. Het verzamelen en controleren wordt steeds verder geautomatiseerd in bulk gedaan. Het controleren en overnemen van de gegevens in de WOZ administratie vanuit verschillende bronnen (BAG, BRK) kan verder worden geautomatiseerd en de integratie met verwante en voorliggende processen (bouwvergunningen) kan worden geoptimaliseerd.

Heffen: Per gemeenten is sprake van tussen de 10 en 15 belastingsoorten. Daarin is sprake van kleinere en grotere verschillen. Het verbeteren van de kwaliteit (verkleinen van de kans op fouten) en de efficiency (gelijke regelingen en uitvoering) is mogelijk. De beleidsharmonisatie bewerkstelligen is ingewikkeld voor Tribuut omdat dit de autonomie van iedere opdrachtgever betreft. Hier zal de kracht van samenwerken nodig zijn.

Invorderen: Betalen kan en gaat steeds makkelijker. Toch blijft er een groep die moeite heeft om te betalen. Het invorderingstraject dient zeer adequaat te zijn georganiseerd met oog voor deze groep. Het aanbieden van hulp en actief benaderen van de groep is nog een ontdekkingsreis. Vooral het proces van kwijtschelding (verzamelen gegevens en beslissen) is geholpen bij verdere digitalisering.

Bezwaar en Beroep: Er bestaat de mogelijkheid om over verschillende zaken in bezwaar of beroep te gaan. Het is een kwalitatief correctie proces op eerdere dienstverlening (en genomen besluiten). Hoewel efficiency hier belangrijk is, is het vooral de kunst om te zoeken naar de oorzaak van de correctie en verbetering in de primaire dienstverlening.

ICT Processen

Om de ICT goed te laten functioneren is het belangrijk dat we als organisatie en medewerkers het gevoel hebben dat we sturing kunnen geven aan de ICT. Dat we kunnen bepalen wat we nodig hebben en dat we een afweging kunnen maken tussen kosten en bijdrage aan het productieproces. Dat verstoringen in de ICT snel worden opgelost omdat we direct van grote invloed zijn op de te leveren prestaties.

Dat er ruimte is voor vernieuwingen en experimenten om zo meer kwaliteit én efficiency te kunnen bereiken. Het is ook essentieel dat de processen zijn beschreven en dat we regelmatig de werking van de processen evalueren en waar nodig onmiddellijk aanpassen. Om sturing te geven aan het beheer en de ontwikkeling is het noodzakelijk om duidelijkheid te hebben welke processen er zijn (zelfde taal) en waarom ze van belang zijn.

De sturing en werking van de ICT kent vijf processen:

1. Besturing ICT

Wat: Vanuit de bedrijfsvisie bepalen welke ICT structuur benodigd is. Vanuit deze visie wordt bepaald waar omissies of overlap in de ICT structuur zit. Bij de inkoop streven we naar “ontzorgen” op het gebied van incidentmanagement en (in mindere mate) changemanagement.

Waarom: Door nieuwe doelen, externe ontwikkelingen of wettelijke eisen, kan het nodig zijn om nieuwe software in te kopen en of uit te faseren.

Voorbeelden: aanbesteding belastingapplicatie en website, maar ook personeelsadministratie

2. Inrichten van de applicaties

Wat: de geïnstalleerde software inrichten zodat processen uitgevoerd kunnen worden. Onder inrichten verstaan we enerzijds die handelingen en instellingen die direct met uitvoeringsgegevens samenhangen (briefsjablonen, tarieven, grootboeknummers, coderingsstelsels, etc). Anderzijds gaat het om handelingen en instellingen die niet direct met de uitvoeringsgegevens samenhangen, maar met de procesgang (workflow, inrichtingsmodellen, accounts, etc.).

Waarom: Om van de feiten en ervaringen in de uitvoering waar mogelijk te gebruiken om het proces te optimaliseren. Waarom doen we wat we doen en waar kan het beter? In de inrichting zit vaak een sleutel om binnen de applicatie aanpassingen te doen van de manier van werken.

Voorbeelden: document sjablonen, procesinrichting, kohierinrichting

3. Informatie management

Wat: het maken van query's (voor gebruik binnen de clusters en voor gebruik in Tableau): cijfermatig inzicht of lijsten

Waarom: de feiten geven inzicht in de feitelijke situatie en kunnen worden ingezet om de processen te verbeteren en/of te controleren. De feiten zijn voor onze organisatie van cruciaal belang om het continue verbeteren vorm te geven en om de kwaliteit van de uitvoering te bewaken.

Voorbeelden: scherm informeel bezwaar, dwanginvorderingsonderzoek, telefoniescherm

4. Change management:

Wat: nieuwe of gewijzigde software (releases) ter beschikking stellen zodat processen beter uitgevoerd kunnen worden.

Waarom: Software wordt continue gemoderniseerd. Over het algemeen werken leveranciers met zogenaamde releases. Het is noodzakelijk om een actuele versie in productie te gebruiken. Enerzijds om een goede ondersteuning bij calamiteiten te ontvangen, anderzijds om nieuwe functionaliteit in te kunnen zetten om processen te optimaliseren.

Voorbeelden: tax7, MijnOverheid taxatieverslag, versie ???

5. Incident management

Wat: verhelpen van verstoringen zodat het proces kan worden uitgevoerd zoals het is bedacht. Hierbij gaat het dus over afwijkingen van voor gedefinieerd gedrag van het systeem.

Waarom: Het is belangrijk dat alle primaire processen conform planning kunnen worden uitgevoerd tegen zo laag mogelijke kosten. Een verstoring is een afwijking die vertragend werkt en geld kost. Let op, er is altijd van sprake van een grijs gebied: Het systeem niet doet wat er wordt verwacht, het staat niet letterlijk gedefinieerd opgeschreven, maar je mag logischerwijs verwachten dat het zo wel was bedoeld. Concluderend onderscheid (niet goed, functionele wens) in deze is heel belangrijk.

Voorbeelden:

De processen zijn nadrukkelijk in volgorde geplaatst.

De besturing van de ICT dient door Tribuut ter hand te worden genomen. Het is, na personeel, de belangrijkste succesfactor voor het realiseren van de bedrijfsdoelen.

Het inrichten van de software (applicaties) staat met stip op 2 als belangrijkste proces. Dat wordt ingegeven vanuit de gedachte van continu verbeteren van de processen. De processen zijn verregaand geautomatiseerd en procesaanpassingen vergen regelmatig een andere inrichting van de beschikbare software.

In het kader van het continu verbeteren is het ook belangrijk om snel over accurate feiten te beschikken. Informatiemanagement is daarbij een belangrijke sleutel. Binnen een dag willen we beschikken over de informatie die ons helpt bij het maken van keuzes.

Change management en incident management zijn in de huidige manier van werken cruciaal om het verstoringen in het productieproces snel op te lossen en om verbeteringen door te voeren. Voor de toekomst is “ontzorgen” het motto. Bij het zoeken naar nieuwe ICT staan cloud oplossingen daarom centraal waarbij de software leverancier ook de beheerder is. De software oplossingen worden daarnaast geselecteerd op veel en makkelijke “inrichtingsmogelijkheden”.

Projectmatig veranderen

Voor de implementatie van de ICT visie is het cruciaal dat de manier van werken duidelijk is voor alle betrokkenen. De manier van werken en consequent invulling geven aan rollen is van groot belang om het soms weerbarstige ICT domein de noodzakelijke veranderingen door te voeren. De manier van werken is niet alleen van toepassing voor de implementatie van de ICT visie. Ook op andere gebieden is het projectmatig werken van toepassing.

Het projectmatig werken wordt toegepast als er sprake is van:

1. een verandering in het proces of de manier van werken moet worden aangebracht;
2. een duidelijk begin en eind;
3. een verandering die cluster overstijgend is.

In de projectmatig werken worden vier rollen onderscheiden.

1. Gebruiker
Wat: De gebruiker vertegenwoordigt het organisatie onderdeel waar de verandering gaat plaatsvinden. De gebruiker dient randvoorwaarden en criteria aan te geven vanuit het uitvoeringsbelang.
Waarom: Een hoge acceptatie door de toekomstige gebruiker is een cruciale succes factor.
Wie: Senior Medewerker van het cluster of de door de senior aangewezen medewerker.
2. Opdrachtgever
Wat: geeft opdracht tot het uitvoeren van het project en stelt de kaders. Hij/zij is de aangewezen verantwoordelijke voor de verandering in het bedrijfsbelang.
Waarom: het is belangrijk dat het duidelijk is wie geautoriseerd is om een opdracht te geven. Een goede uitvoering valt of staat met goed opdrachtgeverschap. Het *duidelijk* verwoorden van de opdracht is daarbij een belangrijke succesvoorwaarde. Bij het verwoorden van de opdracht hoort ook het bepalen van het kwaliteitsniveau (brons, zilver of goud), in overleg met de gebruiker en leverancier.
Wie: MT lid
3. Projectleider
Wat: Coördinatie van de totale verandering. Zorgt dat binnen de door de opdrachtgever meegegeven kaders de gebruiker maximaal tevreden is en de leverancier levert. Maakt hiervoor een planning en stuurt op realisatie binnen de planning. Indien nodig wordt door de projectleider een projectteam samengesteld.
Waarom: het reëel plannen en sturen op eindresultaat is belangrijk om daadwerkelijk de verandering te realiseren.
Wie: Wie de rol van projectleider invult kan heel verschillend zijn en is erg afhankelijk van het project. De rol kan ingevuld worden door een clustermedewerker, stafid, mt lid of externe leverancier. Belangrijk is dat er duidelijkheid is over wie de rol invult en wat de overwegingen zijn om wie daarin te benoemen.
4. Leverancier
Wat: Levert de daadwerkelijke verandering en voert deze uit.
Waarom: om daadwerkelijk tot een resultaat te komen.
Wie: Staffunctionaris en/of externe leverancier. Er kan sprake zijn van meerdere sub-leveranciers.

Huidige Infrastructuur

De basis infrastructuur wordt door Apeldoorn geleverd. De afspraken over de infrastructuur liggen vast in het met Apeldoorn afgesloten DVO. De componenten van de infrastructuur zijn uitgewerkt in een tekening (beheerd door de controller).

Applicaties

De benodigde functionaliteiten zijn ingekocht (en worden aan de medewerkers ter beschikking gesteld) op de basis infrastructuur van Tribuut of via een beveiligde webservice. De infrastructuur van Tribuut (beheerd door Apeldoorn) bevat de volgende software onderdelen:

- Kantoorautomatisering: Microsoft Outlook, Word, Excel, Powerpoint, Browser, Pdf viewer
- Gouw: Belastingapplicatie voor heffen en innen
- E-Gouw: digitaal loket
- Ortax (inclusief TIOX): Waarderingsapplicatie voor de WOZ waarde bepaling
- Tableau: BI tool, licenties geleverd door Infotopics
- Nedgraphics: Gis Viewer (Geo: voor kaarten, luchtfoto's, obliek foto's en panorama foto's)
- Smartdocuments: Document creatie systeem voor het creëren van documenten (enkelvoudig en bulk)
- Alfresco: Integraal zaak systeem en DMS (inclusief workflow systeem) voor alle inkomende en uitgaande documenten (fysiek en digitaal)
- Owncloud: (exchange server) voor het beveiligd uitwisselen van databestanden
- Enable-U: digitaal koppelvlak voor uitwisseling van gegevens met LV-WOZ, MijnOverheid)
- TIM: tijdregistratiesysteem
- Diverse tools (o.a. Toad)

De volgende software onderdelen worden extern gehost:

- Website Tribuut: wordt in de Apeldoorn omgeving onderhouden
- TripleP: Telefonie: wordt vanuit Apeldoorn (door)geleverd
- Embrace: Intranet Tribune (leverancier is ook hostende partij).
- Youforce: personeelsadministratie (BO4 wordt vanuit Apeldoorn geleverd en gehost en Youforce wordt extern gehost)
- Afas: financiële administratie v.a. 2018 (leverancier is ook hostende partij).
- WayToGo: tool om inhoud van objecten te controleren (leverancier is ook hostende partij) .

Jaarplan 2018

- Gouw Release 7.7 en 7.7 R2
- Ortax releases 9.?
- Aanbesteding belastingapplicatie en digitaal loket (bouw en hosting)
- Aanbesteding Website (bouw en hosting)
- Optie: Personeelsadministratie in Afas?
- Optie: Tijdschrijven naar Afas?