

MEMO

Vervolg op ICT-risicoanalyse

Aan	Bestuur Noordelijk Belastingkantoor
Van	Michiel Vunderink
Afdeling	
CC	
Datum	12 augustus 2019
Onderwerp	Derde voortgangsrapportage uitvoering plan van aanpak VKA-adviezen

Inleiding

Op basis van hun ICT-risicoanalyse bij het Noordelijk Belastingkantoor hebben de adviseurs van 'Verdonck, Klooster & Associates' (VKA) drie adviezen verstrekt, te weten:

1. Afronding van de implementatie van GouwBelastingen,
2. Optimalisatie van de verdeling van beheertaken en
3. Maken en bewaken van afspraken met Groningen ICT over de migratie naar Fujitsu

Op basis van deze adviezen is een 'Plan van Aanpak' (PvA) opgesteld, dat met u is gedeeld. Op basis van dit plan voert het Noordelijk Belastingkantoor momenteel de adviezen uit.

Deze memo vormt de derde voortgangsrapportage van deze initiatieven.

De afgelopen maanden is er veel tijd gestoken in het opstellen van de zogenaamde 'second opinion' op het Berenschot rapport en de daaruit voortvloeiende extra werkzaamheden.

1. Afronding van de implementatie van GouwBelastingen

Ter uitvoering van dit advies bevat het PvA een aanpak in zes stappen, die grofweg behelzen:

1. Eisen uit en response op het bestek vergelijken met wat er is geleverd
2. Bepalen hoe om te gaan met eisen waarvan men het oneens is over de mate van invulling
3. Overeenkomen van acceptatiecriteria
4. Consensus over eisen die '*zijn ingevuld*', '*worden ingevuld*' en '*niet worden ingevuld*'
5. Voor nog in te vullen eisen bepalen hoe dat gebeurt en per wanneer. Alternatieven overeenkomen voor niet ingevulde eisen incl. gevolgen m.b.t. operatie en financiën.
6. Uit voorgaande stappen blijkt de resterende omvang aan werk en de voorwaarden waaronder decharge kan worden verleend. Wat niet meer projectmatig wordt geïmplementeerd wordt na decharge uitgevoerd door het Noordelijk Belastingkantoor zelf. Dit verlangt dat het NBK daartoe op tijd en in voldoende mate toe in staat is.

In één overzicht hebben partijen (Noordelijk Belastingkantoor en GouwIT) verder gewerkt aan de punten 1, 2, 3, 4 en 5. Hieruit is een gedeeld eindbeeld ontstaan van de besteisen, die al dan niet (voldoende) zijn ingevuld. Dit eindbeeld is ook door de partijen geaccordeerd.

Het overzicht bestaat uit alle bestekdelen waarbij Gouw-IT en/of Noordelijk Belastingkantoor nog tekortkomingen zien. Binnen het Noordelijk Belastingkantoor hebben hieraan alle productieteams hun bijdrage geleverd. In totaal betreft dit 113 aspecten. Dat lijkt veel, maar gelet op de omvang van het gehele bestek is dat te overzien. Eisen uit het bestek waarover niemand opmerkingen heeft komen niet voor in het overzicht.

Het oordeel over deze 113 aspecten is nu als volgt:

1. Over 90 van deze 113 aspecten bestaat overeenstemming dat er is geleverd wat er is verlangd. Deze 90 aspecten raken in totaal 66 bestekeisen, bij sommige bestekeisen speelt meer dan één aspect.
2. Over 23 van deze 113 aspecten bestaat overeenstemming dat er NIET is geleverd conform de eisen. De realisatie daarvan bestaat uit een mix aan nieuwe software, (gezamenlijke) optimalisatie van werkwijzen en het testen van software van derden. Overigens raken deze 23 aspecten in totaal 17 bestekeisen, bij sommige bestekeisen speelt meer dan één aspect.

Over de invulling van de 23 aspecten wordt in de decharge een aparte set aan afspraken opgenomen, die als volgt is samen te vatten:

- GouwIT én het Noordelijk Belastingkantoor doen hun uiterste best om alle aspecten uit deze categorie uiterlijk eind september 2019 alsnog geleverd en geaccepteerd te krijgen;
- Daartoe prioriteert GouwIT de realisatie van missende functionaliteit;
- Zegt het Noordelijk Belastingkantoor maximale medewerking toe aan het proces van acceptatie van de geboden oplossingen op deze aspecten.

Kostenclaim aan GouwIT als gevolg van laat/niet geleverde functionaliteit

Na gunning van de aanbestedingsopdracht aan GouwIT is nu ruim anderhalf jaar verstreken. Gedurende die periode heeft het Noordelijk Belastingkantoor op diverse vlakken toegezegde functionaliteit (soms langdurig) moeten missen. En zijn er kosten gemaakt ter compensatie/correctie van dat gemis. Het management van alle productieteams bij het Noordelijk Belastingkantoor hebben per aspect gemeld welke 'compensatiekosten' zij maken/hebben gemaakt. Gesommeerd leiden deze posten tot een aanzienlijke kostenpost bij het Noordelijk Belastingkantoor. Daarnaast heeft het Noordelijk Belastingkantoor nog kosten gemaakt ter besturing van de (te lang lopende) implementatie van toegezegde functionaliteit en/of de tijdelijke alternatieven daarvoor.

Het Noordelijk Belastingkantoor wil voor deze onverwachte en onterechte kosten worden gecompenseerd door GouwIT. En wel in de vorm van software/dienstverlening 'om niet' in de toekomst. De inzet van deze compensatie moet zich richten op realisatie van de meest impactvolle ontbrekende functionaliteit in GouwBelastingen, waarvan is vastgesteld dat deze niet behoort tot het bestek van de aanbesteding. Deze kosten komen voort uit de oorzaak-gevolg analyse door Berenschot en uit de kosten die destijds zijn geraamd door Gerard Gouw van GouwIT.

Decharge

Over de functionele aspecten zijn partijen het nu eens: op slechts 17 bestekeisen na is door GouwIT geleverd conform bestek. Er wordt decharge verleend nadat aan alle bestekeisen is voldaan.

Over financiële gevolgen zijn partijen het nog niet eens. Hierover zal de nieuwe directeur van het Noordelijk Belastingkantoor in gesprek gaan met GouwIT. Hierbij zijn de uitgangspunten over dit aspect vanuit het rapport Second Opinion onverkort van toepassing.

Dit gesprek is wel al aangekondigd bij GouwIT.

Planning

Met de financiële gevolgen nog te bepalen is het de verwachting dat de decharge niet eerder dan eind september een feit zal zijn. Dit is nog net binnen de eerder afgegeven verwachting.

2. Optimalisatie van de verdeling van beheertaken

Na het aantreden van de nieuwe manager bedrijfsbureau zijn zowel de bevindingen over de huidige wijze van ICT-beheer als de voorgenomen verbeteringen daarop besproken met het team applicatiebeheer. Vertrekpunt voor de beoogde inrichting vormt het beter 'invullen' van de rollen die m.b.t. informatie management worden onderkend in het zogenaamde '9-vlaks model' van Rick Maes¹. Dit model beschrijft diverse rollen die worden geadviseerd om in te vullen op strategisch, tactisch en operationeel niveau, verdeeld over bedrijfsvoering, besturing van informatie en ICT-diensten.

In lijn met de adviezen uit de 'Second Opinion' behelzen de voorgenomen veranderingen:

- Het operationeel maken binnen elk productieteam van totaal 0,5 fte aan 'kernegebruiker' (aanvulling van 0,25 fte t.o.v. de huidige rol kernegebruiker)
- Het met 1 fte uitbreiden van de capaciteit aan applicatiebeheer
- Het meer op adviestaken bekwamen en inzetten van de Adviseur I&A
- Het inzetten van de manager bedrijfsbureau op (strategisch) informatie management én op (ICT-)projectleiding

Deze veranderingen hebben tot gevolg dat er aanzienlijke capaciteit wordt vrijgespeeld aan applicatiebeheer, die vervolgens (cf. de adviezen vanuit Berenschot en in de second opinion) wordt ingezet op het gebied van:

- Business Intelligence
- Test Management

Vooruitlopend op de personele aanpassingen is de inhuur van externe krachten al teruggebracht met 2 fte. Eind september vertrekken de laatste twee ingehuurd projectleiders bij het bedrijfsbureau. De openstaande zaken worden dan terug gebracht in de lijnorganisatie. Dit hangt samen met de afronding van de implementatiefase van de belastingapplicatie.

Aanvullend op voorgaande zijn de gesprekken met GouwIT over de nieuwe 'Service Level Agreement' voor 'Technisch Applicatiebeheer' op de vier technische omgevingen voor GouwBelastingen in een afrondende fase. Hierbij bestaat de kans dat de lopende maandvergoeding voor deze dienstverlening (nu €4.000) licht zal stijgen vanwege de verlangde dienstverlening.

De wekelijkse aanwezigheid van de applicatiebeheerders bij de productieteams draagt steeds meer vrucht. Het brengt wederzijdse behoeften sneller aan het licht en brengt dus ook sneller oplossingen.

3. Maken en bewaken van afspraken met Groningen ICT over de migratie naar Fujitsu

Binnen de gemeente Groningen is de overdracht van verantwoordelijkheden voor de ICT-dienstverlening aan Fujitsu een feit. De afgelopen maanden is er gesproken met mensen die zowel binnen Fujitsu als binnen de gemeente Groningen verantwoordelijk zijn voor de besturing (en daarmee ook de planning) van de komende technologische verandering. Met hen wordt nu verkend of:

- De overgang naar een nieuwe (Windows10) werkplek zo snel mogelijk kan plaatsvinden. Desnoods als pilot voor/door Fujitsu en de gemeente Groningen.

¹ Zie: http://123management.nl/0/020_structuur/a232_structuur_03_informatie_management_9vlaks.html

- De overgang naar nieuwe servers van zowel de applicatie GouwBelastingen als de databases onder die applicatie uiterlijk november 2019 kan zijn voltooid.

Mocht deze (versnelde) planning onhaalbaar blijken, dan doet de eerste gelegenheid voor een verantwoorde technologische overgang zich pas weer voor in de zomer van 2020. Dit vanwege de producties waarin het NBK wettelijk moet voorzien voor haar moederorganisaties (belastingaanslagen).

Ter begeleiding van de ICT-transitie wordt nog steeds gewerkt met een eigen 'Transitiemanager' voor het Noordelijk Belastingkantoor. Dat werkt plezierig.

De zogenaamde '*performance-dag*' op 16 juli door NBK, GouwIT en ICT-Groningen is vruchtbaar geweest en werd door alle partijen als plezierig en constructief ervaren. De dag heeft twee 'hoofdoorzaken' van de tot op heden matige ICT-prestaties bevestigd, te weten de verouderde werkplek (zowel hardware op de werkplek als de software) en de grenzen die zijn bereikt binnen de Oracle databases. Er zijn echter ook verwachte oorzaken afgevallen, zoals de netwerkinfrastructuur: firewalls en de NetScaler blijken geen oorzaak van traagheid. Op basis van de verkregen inzichten is direct gewerkt aan enkele kleine 'quick wins'. De grote winst is echter te behalen met een snelle overgang naar moderne technologie met voldoende capaciteit.

Daarnaast zijn enkele tekortkomingen ontdekt binnen GouwBelastingen, waarmee GouwIT aan de slag is.

ICT-Groningen is nog steeds niet in staat tot het maandelijks verstrekken van rapportages over het gerealiseerde niveau van ICT-dienstverlening versus de SLA-afspraken daarover. Op gedane toezeggingen zijn wat 'plaatjes' ontvangen, die niet waren voorzien van enige uitleg, trends en verwachtingen. Deze worden daarom ook niet beschouwd als de toegezegde rapportage. Het hieruit resulterende gebrek aan gestructureerd zicht op de kwaliteit van de ICT-dienstverlening belemmert het Noordelijk Belastingkantoor in haar functioneren. Zo wordt er onnodig tijd gestoken in het achterhalen van de oorzaak/status van Incidenten en van Problemen². Inmiddels staan er nieuwe afspraken gepland met ICT-Groningen om te komen tot een acceptabele vorm van maandelijks rapportage.

Over eventuele financiële gevolgen zijn partijen het nog niet eens. Hierover zal de nieuwe directeur van het Noordelijk Belastingkantoor in gesprek gaan met ICT Groningen. Hierbij zijn de uitgangspunten over dit aspect vanuit het rapport Second Opinion onverkort van toepassing.

4. Planning

Hieronder staan de verwachtingen rondom afronding van de drie VKA-adviezen:

- A. Afronding implementatie van GouwBelastingen: 3e kwartaal 2019
- B. Optimalisatie verdeling van beheertaken: 4e kwartaal 2019
- C. ICT-transitie door ICT-Groningen naar 'Fujitsu': 2e kwartaal 2020

² Probleem: Structurele/terugkerende (dreigende) verstoring van het overeengekomen serviceniveau van de ICT-dienstverlening.

5. Draagvlak

Ter verhoging van de acceptatie van de VKA-adviezen en een soepele uitvoering van het bijbehorende Plan van Aanpak is een toegespitste communicatie van waarde. Met het maken van een communicatieprogramma hiervoor is nog niet gestart, omdat de aanpak en (organisatorische) gevolgen van (vooral) VKA-advies 2 voor ICT-beheer eerst helder moeten zijn. Nu de grove lijnen daarvan er liggen is de verwachting in september te kunnen starten met gestructureerde communicatie.