

Vragen en antwoorden naar aanleiding van Marktconsultatie Strategisch Alignment			
Nr	Betreft/ verwijzing	Vraag	Antwoord
1	hoofdstuk 1.3	U refereert u naar 'een instrumentarium voor de meting van strategische alignment'. Dient dit instrumentarium een IT-oplossing te zijn, een plan van aanpak of een combinatie van beiden?	De mate waarin het instrument geautomatiseerd is, is ondergeschikt aan de door middel van de meting te realiseren doelen. De verwachting is dat een digitaal meetinstrument het beste aansluit op de te realiseren doelen. De opbrengst van de meting dient vervolgens in een duidelijke rapportage te worden ontsloten. Hier wordt geen uitgewerkt plan van aanpak gevraagd, maar de rapportage dient wel adviserend en richtinggevend te zijn.
2	hoofdstuk 1.4	U stelt de vraag: 'hoe kunnen we bevorderen dat managers en medewerkers zich betrokken voelen en hieraan kunnen bijdragen'. Acht u daarmee medewerkersbetrokkenheid onderdeel van het project of beperkt het zich voornamelijk tot betrokkenheid bij de doelstellingen dan wel strategie van de (deel)organisatie?	De focus ligt op de betrokkenheid bij de doelstellingen en strategie van de (deel)organisatie. Tevens dient aandacht te zijn voor belemmerende en faciliterende factoren. Het is aan de deskundigheid van opdrachtnemer om op basis van de gestelde behoefte te bepalen welke elementen onderdeel moeten zijn van de meting.
3	hoofdstuk 1.4	u stelt : 'eerder zijn er binnen de Belastingdienst ervaringen opgedaan met het meten en verhelderen van de strategie van enkele dienstonderdelen en het vergroten van het gemeenschappelijk begrip van deze strategie onder de betreffende managers en medewerkers'. Hoe is dit toendertijd in zijn werk gegaan en betrof dit enkel de strategie van de dienstonderdelen of ook de algemene strategie van de Belastingdienst?	Eerder hebben twee dienstonderdelen gewerkt met S Ray. D.m.v. een meting (vragenlijst) is de mate van alignment met de strategie van het dienstonderdeel in beeld gebracht. Met de uitkomsten op dienstonderdeel niveau zijn vervolgacties in gang gezet. Uiteraard is de strategie BD wel overkoepelend voor de strategie dienstonderdeel en zal die er (impliciet) in doorwerken.
4	hoofdstuk 1.4	u stelt : 'eerder zijn er binnen de Belastingdienst ervaringen opgedaan met het meten en verhelderen van de strategie van enkele dienstonderdelen en het vergroten van het gemeenschappelijk begrip van deze strategie onder de betreffende managers en medewerkers'. Is dit door interne werknemers op gezet, of is hier externe hulp bij gebruikt, indien zo welk bureau?	Hier is een externe partij bij betrokken geweest waarbij nauw is samengewerkt met interne medewerkers. Destijds is gebruik gemaakt van de S-ray Scan.
5	hoofdstuk 1.4	In hoeverre zijn de strategische doelstellingen van de Belastingdienst inmiddels vertaald naar de dienstonderdelen?	Overall kan gesteld worden dat de BD strategie in de strategie van elk dienstonderdeel als kader geldt. De mate waarin deze meer of minder expliciet daarin tot uiting komt, verschilt per dienstonderdeel en is geen eenduidig antwoord op te geven.
6	hoofdstuk 1.4	In hoeverre is een verdere uitwerking en van de strategie bij de dienstonderdelen en de wijze waarop dit gedaan kan worden ook een onderdeel van deze marktconsultatie, en de volgende marktuitleg?	Het aanscherpen van de strategie voorafgaand aan de meting is onderdeel van deze marktconsultatie. Zoals aangegeven in het document zal hierin in de latere uitvoering worden samengewerkt met Innovatie en Strategie (intern dienstonderdeel). Advisering over de wijze waarop de alignment versterkt kan worden behoort tevens tot de scope.
7	hoofdstuk 1.5	U stelt "Kortom; wat is de mate van alignment met de strategie en strategische doelen van het eigen dienstonderdeel en wordt dit doorleefd?". Hoe heeft de Belastingdienst momenteel de afstemming tussen de strategie van de dienstonderdelen en de overkoepelende strategie van de Belastingdienst geborgd?	Dit gebeurt o.b.v. stuurcontracten, waarin de doelen op niveau van dienstonderdeel worden beschreven. Feitelijk betreffen dit de afspraken die gemaakt worden tussen directie BD - directie dienstonderdeel. Meerjarenplannen die worden opgesteld vanuit beleid/kaderstellend die worden doorvertaald binnen dienstonderdelen naar eigen inzichten en prioritering. Inhoud van de jaarplannen worden op bestuurlijk niveau weer besproken.
8	hoofdstuk 1.5.1.	U refereert naar de te nemen processtappen in de aanpak. Daarin wijst u op de nulmeting en tweede meting voor de betreffende dienstonderdelen. In hoeverre valt een peer vergelijking tussen de dienstonderdelen en weergeven van verschillen tussen deze dienstonderdelen binnen de scope van dit traject?	Dit valt deels binnen de scope. Er dient een balans gevonden te worden tussen maatwerk en vergelijkbaarheid. In de inrichting en uitvoering van de meting dient voldoende overlap in benadering te zijn tussen maatwerk op het niveau van het betreffende dienstonderdeel en het kunnen vergelijken en duiden van uitkomsten tussen dienstonderdelen.
9	1.4	U schrijft dat er in een eerder stadium ervaring is opgedaan met het meten en verhelderen van de strategie van enkele dienstonderdelen. Kunt u aangeven welke methodiek hier is toegepast en wat de ervaringen hier mee waren?	Destijds is gebruik gemaakt van de S-ray Scan. De destijds gebruikte scan was een passende manier om invulling te geven aan de gestelde behoefte. Het maakte de mate van strategische alignment inzichtelijk op verschillende niveaus binnen een dienstonderdeel, het gaf handvatten om op teamniveau gesprekken aan te gaan en adviezen om interventies in te zetten met langdurig effect afgestemd op de specifieke context.

10	1.4	Is het uw bedoeling om binnen de meting zowel de strategische alignment van medewerkers met de belastingdienst brede strategie alswel de alignment met de strategie van het onderdeel te meten?	De scope voor de meting zelf is om de strategie alignment van het dienstonderdeel te meten.
11	1.5	In hoeverre kennen de dienstonderdelen een eigen strategie die al voldoende helder is om te kunnen meten hoe goed men hierop is aangesloten?	De Belastingdienst kent meerdere dienstonderdelen die o.a. onderling verschillen in aantal jaren van bestaan, en politieke aandacht. De mate van voldoende helderheid in de eigen strategie zal daarmee verschillen en de behoefte om voorafgaand aan de meting de strategie aan te scherpen daarmee ook. Het aanscherpen van de strategie voorafgaand aan de meting is wel onderdeel van deze marktconsultatie. Zoals aangegeven in het document zal hierin in de latere uitvoering worden samengewerkt met Innovatie en Strategie (intern dienstonderdeel). Advisering over de wijze waarop de alignment versterkt kan worden behoort tevens tot de scope.
12	1.5.1	In hoeverre worden (deel)vragen die van belang zijn voor de meting van strategische alignment al beantwoord in reeds uitgevoerde metingen binnen de Belastingdienst, zoals de cultuurmeting en het medewerkerstevredenheidsonderzoek?	Hetgeen dat met de meting naar de mate van strategisch alignment in kaart gebracht dient te worden, kent een wezenlijk andere focus dan de cultuurmeting of het medewerkeronderzoek. Wel hebben de uitkomsten van deze eerdere onderzoeken relevantie voor het maatwerk dat nodig is per dienstonderdeel.
13	1.5.1	In de uitvraag wordt aangegeven dat de dienstonderdelen hun behoefte uitspreken aan een dergelijk onderzoek. Een meetinstrument kan op deze manier schaalbaar zijn, maar het instrument moet ook 'geladen' worden met dienstonderdeel specifieke vragen. Kan er worden aangegeven om hoeveel en welke dienstonderdelen dit gaat en hoeveel medewerkers het betreft?	Het vraaggestuurde karakter maakt dat het aantal dienstonderdelen niet op voorhand vaststaat. Het maximale aantal dienstonderdelen is in potentie gelijk aan het totale aantal dienstonderdelen binnen de Belastingdienst. Voor de grotere directies is dit evident maar voor de kleinere directies dient gekeken te worden wat het aggregatieniveau van het te meten dienstonderdeel zal zijn. Belastingdienst breed bestaat de doelgroep uit 10 of meer dienstonderdelen en ongeveer 30.000 fte.
14	1.4	Aanleiding voor inzet instrumentarium op Strategisch Alignment: hoe hebben jullie dit in het verleden aangepakt en met welk resultaat? Wat willen/kunnen jullie hierover delen?	Zie het antwoord op vraag 9.
15	1.5.1	Proces en scope: is het in scope dat er rondom het afnemen van intake en alignment scan's ook interne capaciteit, kennis en kunde wordt opgebouwd om daarmee dit zelf te kunnen? In-house borgen. Mag dat ook een x-weken scan zijn gecombineerd uit 'mens' scan en digitale scan?	Het is niet de intentie om uiteindelijk intern een meting instrument aan te bieden. Wel wordt er gebouwd aan de kennis en kunde van managers en adviseurs. De marktconsultatie is bedoeld om inzichten te krijgen in wat de markt te bieden heeft.
16	2.2	Raming/omvang Algemeen: "een aanzienlijk deel" - over hoeveel teams/afdelingen (ofwel trajecten) praten we dan?	De verwachting is dat gedurende de looptijd van de overeenkomst meer dan de helft van het aantal dienstonderdelen gebruik zal maken van de meting. Kanttekening hierbij is dat de kwaliteit en ervaren meerwaarde bij de eerste meting(en) ertoe kan leiden dat de vraag afneemt of juist verder toeneemt.
17	1.4	Aanleiding voor inzet instrumentarium op Strategisch Alignment: Er wordt hier gesproken over instrumentarium. Wordt hiermee enkel een technische tool bedoeld of kan dit al dan niet in combinatie met een papieren variant.	De mate waarin het instrument geautomatiseerd is, is ondergeschikt aan de door middel van de meting te realiseren doelen.
18	1.4	Aanleiding voor inzet instrumentarium op Strategisch Alignment. "Gezien de positieve uitkomst daarvan heeft het DT Belastingdienst opdracht gegeven een aanbesteding naar instrumentarium voor strategisch alignment in gang te zetten." - welke dienst onderdelen zijn betrokken? Van zowel Uitvoering als kaderstelling, ondersteuning en shared service organisaties?	Binnen de twee dienstonderdelen FIOD en Douane is reeds ervaring opgedaan met het laten uitvoeren van een meting naar de mate van strategisch alignment. Deze metingen zijn inmiddels echter gedateerd, wat maakt dat ook bovengenoemde dienstonderdelen tot de doelgroep behoren gedurende de contractperiode.
19	1.5.1	Proces en scope - "Opdrachtnemer zal hierin samen optrekken met interne adviseurs vanuit de concerndirecties. " - Welke capabilities zijn aanwezig bij de interne consultants in het begeleiden van teams in het verder doorvertalen/concretiseren van de strategie richting afdeling/team?	De interne adviseurs zowel op concernniveau als op SSO niveau beschikken over voldoende expertise op terrein van richten, inrichten en verrichten en het begeleiden van teams daarin. De meerwaarde in samen optrekken is kennisdeling en de continuïteit richting dienstonderdeel.