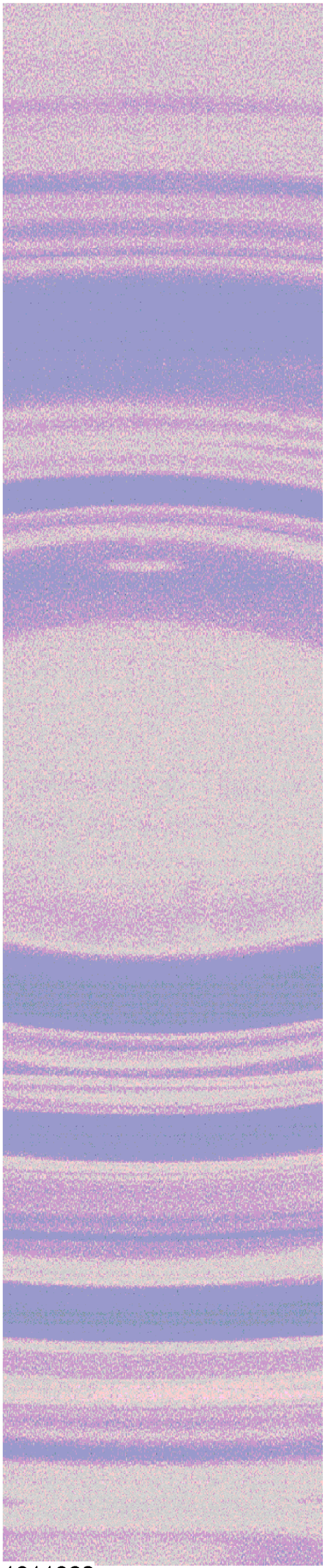


BUNDEL

DOMEIN-ONTWIKKELPLANNEN

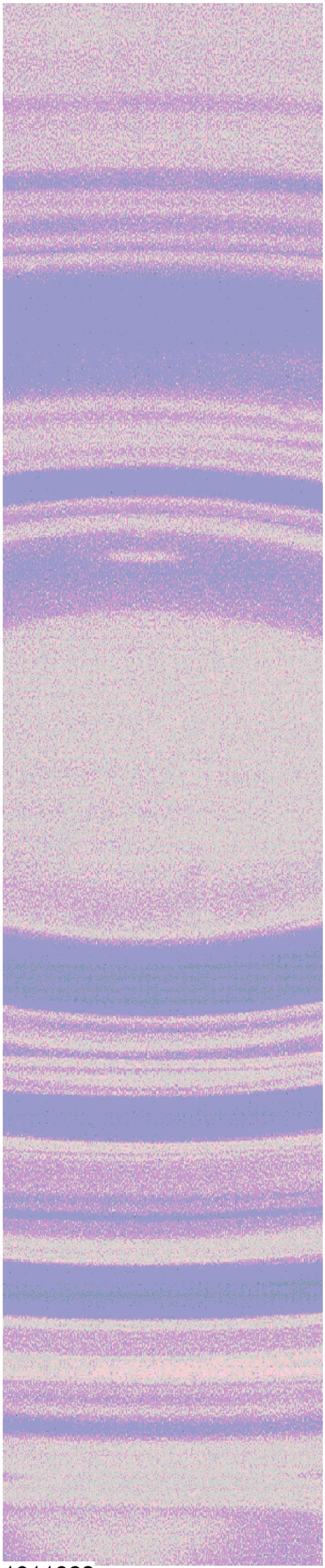
MAART 2009

t.b.v. GROEPSRAAD

25/26 maart 2009

INHOUD

	pagina
Aangifte	5
Aanslag	15
Concernadministratie	25
Douane	33
Facilitair: Diensten	45
Facilitair: Kennis en Communicatie	51
Gegevens	61
Infrastructuur	69
Inning	75
Interfaces en Informatiediensten	85
Ontvangen en Mededelen	93
Opsporing	105
Productiebesturing	111
Toeslagen	123
Toezicht (concept)	133



Ontwikkelplan Aangiftebelastingen

Een samenvatting van de visie, de domeinarchitectuur en het portfolio

Datum: 13-03-2009

Versie: 1.0

1. Beschrijving domein Aangiftebelastingen

1.1. Aandachtsgebied

De portefeuille van het domein Aangiftebelastingen bestaat uit de volgende middelen: Omzetbelasting, Loonheffingen (incl. volksverzekeringen, werknemersverzekeringen en inkomensafhankelijke teruggaven zorgverzekeringswet), Motorrijtuigenbelasting en andere belastingen op motorvoertuigen, Kansspelbelasting, Milieubelastingen en niet-aangiftegebonden teruggaven TKI, Assurantiebelasting, Overdrachtsbelasting en Verklaringen (VAR en privé-gebruik auto).

Naast de algemene doelen van de Belastingdienst (verwoord in het Bedrijfsplan 2008-2012) heeft het domein Aangiftebelastingen twee primaire verantwoordelijkheden:
- het heffen van belastinggelden op basis van wettelijke voorschriften. Daarbij vervult de belastingbetaler zelf een belangrijke rol: hij berekent en betaalt de belasting op eigen initiatief.
- de algemene verantwoordelijkheid voor de van-klant-tot-klant processen voor de uitvoering van de aangiftebelastingen. Daarbij is het domein afnemer van diensten die door de diverse verticale domeinen of aspecten worden geleverd. De inhoudelijke verantwoordelijkheid voor de architectuur van de betreffende voorzieningen/componenten ligt bij de genoemde verticale domeinen. De verantwoordelijkheid voor de inrichting van de keten ligt bij het domein Aangiftebelastingen. Concreet betekent dit bijvoorbeeld dat het domein voor de van-klant-tot-klant processen gebruik maakt van het callcenter van het domein Interfaces en Informatiediensten, waarbij het domein zelf de content aanlevert.

Om het doel van de Aangiftebelastingen te verwezenlijken, levert het domein de volgende producten en diensten. Periodiek (bijvoorbeeld loonheffingen en omzetbelasting) of incidenteel (bijvoorbeeld overdrachtsbelasting) moet de klant aangifte doen. Bij periodieke aangifteplicht wordt een aangiftebrief (een uitnodiging tot het doen van aangifte) en een aangifte (met betalingskenmerk en acceptgiro) verstrekt. De aangeleverde gegevens worden, net als correcties en aanvullingen daarop, verwerkt. De aangeleverde gegevens en de betaling van de belasting worden gecontroleerd op volledigheid, juistheid en tijdigheid. Daarnaast verzorgt het domein voorlichting over aangiftebelastingen en worden klantvragen behandeld. Als zich onjuistheden voordoen, wordt in een voorkomend geval een naheffingsaanslag en eventueel een boete opgelegd. Hiertegen kan de belastingbetaler bezwaar en beroep aantekenen. Naast bezwaar- en beroepschriften behandelt het domein verzoekschriften en reikt het beschikkingen en verklaringen (VAR, PGA) uit.

1.2. Relaties met andere domeinen

Het domein Aangiftebelastingen richt zich op het *heffings*proces en zorg ervoor dat de andere domeinen betrokken worden in totale samenhang van het van-klant-tot-klant proces en dat zij -pro-actief- hun bijdrage leveren. Andere onderdelen van het primaire proces die een rol spelen in de procesketens voor aangiftebelastingen zijn: Ontvangen/Mededelen, Interfaces/Informatiediensten, Inning, Toezicht en Productiebesturing.
Het domein Aangiftebelastingen heeft relaties met de volgende domeinen:

- De domeinen Douane en Aangiftebelastingen voeren gezamenlijk de BPM uit. Douane is betrokken bij parallelimport en import door particulieren. Aangiftebelastingen is actief als het gaat om de 'massale' invoer door grote importeurs. Vanaf 1 januari 2010 is het domein Aangiftebelastingen verantwoordelijk voor de totale uitvoering van de BPM.
- De domeinen Aanslag- en Aangiftebelastingen voeren gezamenlijk de ZVW uit. Aanslagbelastingen richt zich daarbij uitsluitend op de inkomensafhankelijke bijdrage voor zover die op aanslag wordt afgedragen. De aangifte overdrachtsbelasting behoort tot de verantwoordelijkheid van het domein. De registratie van akten voor de overdrachtsbelasting daarentegen ligt bij het domein Aanslagbelastingen.
- Het domein Gegevens houdt algemene klantgegevens actueel voor de omzetbelasting, de loonbelasting, de autobelastingen en de overdrachtsbelasting. Voor de overige middelen doet het domein dit (al dan niet gedeeltelijk) zelf.

- Het domein Inning verzorgt de vaststelling van de informatiepositie van de debiteuren ten behoeve van loonheffingen, omzetbelasting en auto. Het domein Aangiftebelastingen stelt voor alle aangiftevorderingen nu nog zelf de vorderingen tegenover de betalingen.
- Het domein Ontvangen & Mededelen verzorgt het ontvangen van berichten en het doen van mededelingen over de aangifte (zoals de uitnodiging tot het doen van aangifte, maar ook de naheffingsaanslag). Het domein voert generieke controles uit.
- Voor domein Interfaces en Informatiediensten levert het domein Aangiftebelastingen businessrules en content aan (bijvoorbeeld ten behoeve van Easytax).
- Een deel van de taken van Productiebesturing wordt nog door het domein zelf gedaan. Vooralsnog zijn alleen de loonheffingen hierbij aangesloten.
- Het domein Aangiftebelastingen richt de administratie zodanig in, dat het domein Toezicht kan komen tot een optimale beoordeling van kans- en risicovinding. Het domein Toezicht helpt het domein door risico's te detecteren

1.3. Aandachtspunten bij afbakening

Op dit moment wint de keten Aangiftebelastingen gegevens in van aangifteplichtigen. Het domein Gegevens wint ook gegevens in, maar dan van derden. Hoewel beide domeinen gegevens inwinnen, verschilt het doel. Voor het domein Aangiftebelastingen is het inwinnen van gegevens nodig om te kunnen heffen. Vooralsnog is niet voorzien in een structuur om overlap met het domein Gegevens te voorkomen. Hetzelfde geldt voor het beheer van klantgegevens. Voor een deel worden die door het domein Aangiftebelastingen namelijk zelf beheerd in eigen klantadministraties.

Het domein Inning is nu erg gericht op aanslagvorderingen. Het domein Aangiftebelastingen zorgt nu zelf voor het aansluiten van vorderingen op betalingen. Om te komen tot een optimale (debiteuren)informatiepositie, moet het domein Inning zich ook richten op de aangiftevorderingen.

Als het domein Ontvangen & Mededelen zich alleen toelegt op aannemen (van berichten), vastleggen en afleveren, dan missen we algemene controles die elke keten nodig heeft. Om te controleren of een bericht verwerkbaar is voor de administratie (middelgericht) moeten immers nog controles worden uitgevoerd. Als elke keten voor zichzelf controles gaat uitvoeren, leidt dat tot optimalisatie binnen ketens, en dus tot overlap. Terwijl we ons eigenlijk zoveel mogelijk op generieke processen willen richten. Er is dus behoefte aan een duidelijk architectuur standpunt.

2. Toekomstwensen Aangiftebelastingen

Het domein omvat een productportefeuille met een zeer grote diversiteit. Het startpunt voor de ontwikkelingen in de richting van de hier neergelegde visie is dan ook niet voor alle middelen gelijk. Zo kent de loonaangifte al geruime tijd een digitale aangifte, terwijl bij de kansspelbelasting juist de behoefte bestaat om digitaal aangifte te kunnen doen In de loop van de tijd moet daarom per middel worden bezien welke ontwikkelmogelijkheden zich voordoen.

De toekomstwensen zijn onderverdeeld in twee categorieën: intrinsieke wensen vanuit het domein (2.1 tot en met 2.4) en generieke wensen gerelateerd aan ontwikkelingen buiten het domein (2.5 tot en met 2.8).

2.1 Flexibiliteit in wijze van afhandeling aangifte en betaling

De aangifte is van oudsher de verantwoording bij de betaling van een aangiftebelasting. Door de één-op-één relatie tussen aangifte en betaling los te laten, zijn we flexibel en sluiten we beter aan bij de bedrijfsvoering van de aangifteplichtige.
Een voorbeeld van het loslaten van de genoemde één-op één relatie is het aanbrengen van flexibiliteit in de frequentie van *aanlevering*. De directeur-grootaandeelhouder bijvoorbeeld, doet nu maandelijks dezelfde loonaangifte. De mutatiefrequentie van die aangifte is laag. Daarom kan de frequentie van aanlevering worden aangepast. Zo kan een directeur-grootaandeelhouder in de toekomst in één keer voor alle tijdvakken aangifte doen. Hij moet nu wachten met het doen van aangifte tot de eerste dag van het betreffende aangiftetijdvak.

Een ander voorbeeld is de flexibiliteit in de *afhandeling* van de wijze van betaling in relatie to de status van de aangeleverde gegevens. Als de gegevens in de aangifte gebaseerd zijn op een schatting (zoals bij de verpakkingenbelasting), leidt dat tot een betaling op voorschot met (later) een eindafrekening. Als de gegevens na afloop van een bepaalde periode worden aangeleverd (bijvoorbeeld bij de omzetbelasting) is de aanleveraar redelijk zeker van de status van die gegevens. Dan kan worden volstaan met de reguliere betaling op aangifte.

Deze flexibiliteit leidt tot een verschuiving van product- of middelgeoriënteerd naar klantgeoriënteerd denken. Hoewel deze wens specifiek geldt voor het domein Aangiftebelastingen, sluit het ook aan bij de algemene doelstelling van de Belastingdienst die een verbetering van de dienstverlening aan burgers en bedrijven beoogt, onder andere door administratieve lastenverlichting. Dit gebeurt door aan te sluiten bij processen die voor de klant logisch zijn.

2.2 Efficiënter werken

Efficiënter werken door integratie van processen Belastingdienst en aangifteplichtige leidt tot een betere dienstverlening. Dit kan worden bereikt door betere aansluiting van de processen van de Belastingdienst op die van de bedrijven en de burgers. Bijvoorbeeld door marktpartijen (softwareontwikkelaars en aangifteplichtigen) middelen (formulieren, specificaties, etc.) ter beschikking te stellen om ervoor te zorgen dat de aangifte vóór verzending zoveel mogelijk consistent en verwerkbaar is. Als een aangifte pas bij ontvangst op verwerkbaarheid wordt gecontroleerd, wordt de aanleveraar onnodig geconfronteerd met een geweigerde loonaangifte op basis van technische onvolkomenheden.

Door binnen de Belastingdienst de administratieve processen handiger en meer uniform in te richten, kunnen we ook intern efficiënter werken, waardoor er binnen de regio's meer capaciteit vrijkomt voor toezicht. Dit moet uiteindelijk leiden tot een verhoging van de effectiviteit van toezicht. Met het programma van A naar T (ook: PSU -Procesoptimalisatie, standaardiseren en uniformeren-) wordt hieraan invulling gegeven.

Om te bezien of dit ook daadwerkelijk bereikt kan worden, moet veelvuldig overleg plaatsvinden met klanten of vertegenwoordigers van klanten. Binnen de loonheffingen wordt bijvoorbeeld al geruime tijd overleg gevoerd met softwareontwikkelaars. Zij krijgen de gelegenheid om de technische vereisten die de Belastingdienst stelt aan de loonaangifte in hun software in te bouwen.

2.3 Loonheffingenketen op orde

Ten gevolge van de Wet administratieve lastenverlichting en vereenvoudiging in sociale verzekeringswetten (WALVIS) is het uitvragen van gegevens en het innen van loonbelasting en premies een taak van de Belastingdienst. Het gaat erom dat de Loonheffingenketen toekomstbestendig moet zijn. Adaptiviteit moet in de keten ingebouwd zijn, zodat wetswijzigingen niet hoeven te leiden tot systeemwijzigingen: de robuuste loonheffingenketen. Er wordt ingezet op vereenvoudiging van wetgeving, zoals het eenduidige loonbegrip. Ook moeten de eisen vanuit wetgeving minder complex worden en beter aansluiten op de processen in de keten. Een voorbeeld hiervan is de eenduidige loonaangifte, die uitgaat van de loon-in systematiek. Om de kwaliteit van de gegevens te kunnen garanderen voor latere afnemers van die gegevens, worden controles op de juistheid van gegevens in de loonaangiften zoveel mogelijk vooraan in de keten uitgevoerd.

2.4 Grip op de processen

Een van de grootste uitdagingen voor het domein is de besturing. De informatie om te besturen is op dit moment niet goed op orde. En zonder goede input kan van goede besturing geen sprake zijn. De informatievoorziening moet zodanig ingericht zijn dat het mogelijk wordt om regie te voeren (stuurgegevens), het procesverloop te kunnen volgen (monitoring en signalering) en om achteraf verantwoording af te kunnen leggen.

Het mag duidelijk zijn dat niet ieder bedrijfsonderdeel behoefte heeft aan dezelfde informatie. Maar met de BI moeten we wel in staat zijn om steeds de relevante/gewenste informatie ter beschikking kunnen stellen. Met betrouwbare beleidsinformatie wordt de continuïteit gewaarborgd. Bij iedere nieuwe opdracht is de BI functionaliteit een expliciete eis van het domein.

2.5 Rekeningcourant verhouding

De administratie van vorderingen en betalingen moet zo georganiseerd worden, dat één belastingplichtige één rekening-courantverhouding heeft met de Belastingdienst.
Ook moet het mogelijk zijn om belastingschulden te verrekenen met openstaande vorderingen, over de verschillende middelen heen. Nu is dat al mogelijk voor de Loonheffingen en de Omzetbelasting. Het domein Aangiftebelastingen vindt dit een belangrijke ontwikkeling, om de klant niet te frustreren in zijn financiële positie (geen onnodige transacties). Deze wens draagt bij aan een op de markt afgestemd ondernemersklimaat.

2.6 Vaststelling van brongegevens

De aangifte levert ook een bron van gegevens die gebruikt kan worden voor andere doeleinden dan alleen het vaststellen van fiscale rechten en plichten. De wens om die gegevens ook inderdaad voor andere doeleinden te gebruiken, vereist een andere manier van denken dan we tot nu toe gewend waren. Een eerste stap in die richting is het loslaten van de gedachte dat het bij aangiftebelastingen alleen gaat om het vaststellen van fiscale rechten en plichten. Het is bijvoorbeeld van belang om te beseffen dat we samen met UWV de verantwoordelijke taak hebben om gegevens uit de loonaangifte te leveren aan bijvoorbeeld zorgverzekeraars, de Sociale Verzekeringsbank en CBS, maar ook aan onderdelen van de Belastingdienst, zoals VIA en Toeslagen. De Basisregistratie Inkomen is ook grotendeels afhankelijk van de loongegevens uit de aangifte. Punt van aandacht is dat de afnemers van de gegevens uit de heffingsadministraties (zoals Toeslagen en VIA) op de hoogte zijn van alle wijzigingen die zich in de heffingsadministraties voordoen. Nu is dat bijvoorbeeld nog niet het geval bij een naheffingsaanslag privégebruik auto. Toeslagen is niet op de hoogte van het feit dat een auto toch privé gebruikt wordt, en gaat dus uit van een verkeerde grondslag (loon).
Binnen de verschillende middelen is men zich bewust van het brede belang van gegevens. Er wordt dan ook gestreefd naar juistheid en volledigheid van die gegevens. Fouten moeten snel en volledig hersteld worden zodat de gegevens aan het einde van de keten juist en volledig zijn.

Met deze wens draagt het domein bij aan de algemene doelstelling voor het (indirect) verbeteren van dienstverlening, specifiek aan de circa 400 afnemers van gegevens uit de Polisadministratie van UWV.

2.7 Uitwisseling van gegevens

Er ontstaan meer mogelijkheden, maar ook verplichtingen, om gegevens uit te wisselen met andere (overheids-)instanties in binnen- en buitenland. Gegevensuitwisseling gebeurt vanuit verschillende doelstellingen. Het is van cruciaal belang voor toezicht en, in Europees perspectief, voor een soepel verloop van het vrije verkeer van goederen, diensten en mensen. Zo zet de EU in op lastenverlichting bij teruggaaf van BTW binnen Europa. Verder speelt voor verschillende middelen (zoals ook de assurantiebelasting) de uitwisseling van gegevens binnen de EU een grote rol in het kader van fraudebestrijding.

2.8 Toegang tot informatie

Naast de bewustwording dat de aangeleverde gegevens van belang zijn voor anderen, moeten we ons ook richten op effectief en efficiënt gebruik maken van gegevens binnen onze eigen organisatie. Zo is het van belang om klantinformatie en klantbeelden deelbaar te maken, zodat zij vanuit verschillende middelen geraadpleegd en gevuld kunnen worden. Daarnaast zijn vergelijkingen van bestaande administraties nu veelal niet mogelijk, omdat deze per belastingmiddel anders ingericht zijn. Administraties die klantbeelden of klantinformatie bevatten moeten niet alleen vanuit verschillende middelen benaderbaar zijn, maar ook vanuit verschillende doelstellingen, zoals beheer of toezicht. De doelstellingen zijn ook specifiek gericht op samenwerking in het kader van toezicht en informatievoorziening.

3. Inrichtingsprincipes Aangiftebelastingen

Het domein Aangiftebelastingen hanteert voor de inrichting de toetsingskaders van de Architectuurboard van de Belastingdienst.
In lijn met deze kaders zijn de belangrijkste drijfveren voor het domein:

a. van buiten naar binnen denken, ontwerpen en werken

Dat houdt onder meer in dat we:

- stakeholders in een vroeg stadium bij het ontwerpproces betrekken;
- geen ontwerpen of producten maken (binnen onze opdracht) die niet uit te leggen zijn aan burgers en bedrijven;
- de administratieve lasten zoveel mogelijk beperken;
- rekening houden met ontwikkelingen als (fiscale) vergroening en ontwikkelingen binnen de EU.

b. effectief en efficiënt inrichten

Dat betekent dat we:

- verbeteringen aanbrengen in de voortbrengingsketen (opdrachtgeverschap, ketentesten, monitoring/control);

c. actueel en compliant werken

Dat betekent dat we:

- ons richten op de mogelijkheden om effectief toezicht te kunnen houden;
- we een bijdrage leveren aan het totale handhavingspalet.

4. Schets van de inrichting Aangiftebelastingen

4.1 Huidige inrichting en context Aangiftebelastingen

De portefeuille van het domein Aangiftebelastingen bestaat uit vier clusters (loonheffingen, omzetbelasting, auto- en milieubelastingen) en uit een aantal kleine middelen (waaronder kansspel-, assurantie-, en overdrachtsbelasting). Er zijn evenzoveel verschillende inrichtingen als er middelen zijn.
Kenmerkend voor de loonheffingen, omzetbelasting en auto zijn de massale geautomatiseerde processen, met veelal digitale aangiften of gegevenslevering van het RDW. De Loonheffing maakt gebruik van een moderne administratie (HLP) die is aangesloten op integrale planning en control van de massale productie en gegevens gemakkelijk toegankelijk kan maken.

De geautomatiseerde administraties van de omzetbelasting (OB) en autobelastingen (HSB, MOA) zijn betrouwbaar, maar moeilijk aan te passen en aan te sluiten op een toekomstvaste generieke omgeving. Een voorbeeld van die problematiek van aansluiting en aanpassing is het ontsluiten van deze administraties door gebruik te maken van de techniek zoals binnen Complexiteitsreductie fase 1 wordt ontwikkeld.
Kenmerkend voor milieubelastingen en de kleine middelen is het relatief lage aantal belastingplichtigen. De meeste processen, zoals de klantadministratie, het ontvangen van aangiften op papier, mededelen, en de planning en control worden lokaal uitgevoerd. Ook de controles worden vanuit één locatie (één kantoor) uitgevoerd of aangestuurd. Door deze inrichting is het veelal moeilijk klantinformatie en klantbeelden deelbaar te maken. De administraties (o.a ABM, Asbel) zijn in grote lijnen alleen geschikt om het heffingsproces (en deels inningsproces) te ondersteunen.

4.2 Toekomstige inrichting Aangiftebelastingen

De portefeuille verandert in de toekomst nauwelijks. Er komt een uitbreiding op de BPM en wellicht een nieuwe milieubelasting. Ook de wijze van heffen is nagenoeg hetzelfde, mogelijkerwijs met eenvoudiger renteberekeningen. Het domein Aangiftebelastingen heeft twee primaire kerntaken: het uitvoeren van de wet- en regelgeving op het gebied van heffen, en het inwinnen en verstrekken van gegevens. Om de toekomstwensen te kunnen realiseren zijn de inrichting en ondersteuning (techniek) op deze twee taken gebaseerd, zodat we optimaal grip hebben op de processen en we kunnen aansluiten op de generieke voorzieningen.

- **gegevens verstrekken**

Om te kunnen komen tot het verstrekken van gegevens moet in ieder geval het volgende gerealiseerd zijn:

a. Aangifteplichtigen en gemachtigden moeten de mogelijkheid hebben om gegevens digitaal aan te leveren en te ontvangen.
b. Basis-, fiscale- en belanggerelateerde gegevens moeten we kunnen verzamelen, ordenen, en digitaal (beschikbaar) maken, o.a. door gegevensdiensten beschikbaar te stellen.
c. Gegevens moeten toegankelijk en deelbaar gemaakt worden, bijvoorbeeld door aansluiting op het Integraal Klantbeeld (IKB/ATK) en de algemene klantgegevens administratie (BVR).
d. Het moet mogelijk zijn om gegevens aan derden te verstrekken (bijvoorbeeld ten behoeve van toezicht en andere overheidspartners (o.a. UWV).

Niet alle middelen bevinden zich op hetzelfde niveau. Nog niet alle middelen kennen bijvoorbeeld een digitale aangifte.

- **het uitvoeren van wet- en regelgeving (heffen)**

De uitvoering van de wet- en regelgeving komt los te staan van het inwinnen en verstrekken van gegevens. Daarnaast wordt de administratie van vorderingen en betalingen zo georganiseerd dat één belastingplichtige één rekening-courantverhouding heeft met de Belastingdienst. Dit is waarschijnlijk niet realiseerbaar binnen het bereik van dit plan, mede omdat wetgeving noodzakelijk is. Toch denkt het domein nu al actief mee in die ontwikkeling, door wensen in te brengen bij de vereenvoudiging van de AWR (die betrekking hebben op rente- en boetesystematiek).

- **grip op de processen**

Informatievoorziening is zodanig ingericht zijn dat het mogelijk wordt om regie te voeren (stuurgegevens), het procesverloop te kunnen volgen (monitoring en signalering) en om achteraf verantwoording af te kunnen leggen.

Plateaus voor informatievoorziening zijn nog onvoldoende duidelijk. Daarom moet eerst een analyse gemaakt worden van de behoeften (welke gegevens zijn nodig om te kunnen sturen). Deze behoeften zijn doel- en middelafhankelijk. Daarna wordt een plan gemaakt om de benodigde gegevens te kunnen verstrekken.

5. Portfolio; Overzicht van de belangrijkste projecten Aangiftebelastingen

Een groot deel van de lopende projecten binnen het domein Aangiftebelastingen is geïnitieerd door nieuwe wetgeving. Voor zover deze wetgevende trajecten bijdragen aan de thema's zijn ze opgenomen in deze portfolio.

5.1. Eigen opdrachten

Opdrachtnaam	Fase	Effect (relatie thema)	Kosten [1]	Resultaten per wanneer
De loonaangifte voor de directeur-grootaandeelhouder (DGA)	Ontwerp	Introductie van een vereenvoudigde loonaangifte, waarbij maandaangiften met ongewijzigde gegevens eerder kunnen worden ingediend dan nu het geval is en het introduceren van een eenvoudiger systeem van betaling, waarbij niet steeds een ander betalingskenmerk moet worden ingevuld. (Thema 1)	€ 550.000 (waarvan interne kosten ongeveer € 50.000)	2010
Verpakkingenbelasting	Ontwerp/ Realisatie	Introductie van een nieuw belastingmiddel, waarbij de relatie tussen aangifte een betaling is los gelaten. (Thema 1)	€ PM	2009
EU-BTW pakket de richtlijn plaats van dienst (1), de richtlijn teruggaafprocedure buitenlandse BTW (2), de richtlijn één-loket-systeem mini-One-Stop-Shop (3) en de Frauderichtlijn (4)	Ontwerp/ Implementatie	(1) Uitwisselen gegevens intra-Communautaire diensten, (2) mogelijkheid tot elektronisch terugvragen van buitenlandse BTW, (3) Niet-EU ondernemers krijgen één loket voor EU BTW-afhandeling. (Thema 7)	€3.456.250 (BMI)	(1), (2) en (4) Per 1 januari 2010 (3) per 1 januari 2015
Milieubelastingen	Vooronderzoek	Toekomstvaste ondersteuning en BI-voorziening voor huidige en toekomstige milieubelastingen (Thema 4 en 8)	inzet fte B/CPP	

1 De ingevulde bedragen betreffen alleen de kosten voor BMI. Met betrekking tot IPA en ZvW geldt dat de bedragen niet uitgesplitst zijn naar verschillende onderdelen van deze projecten. Overige kosten zijn PM.

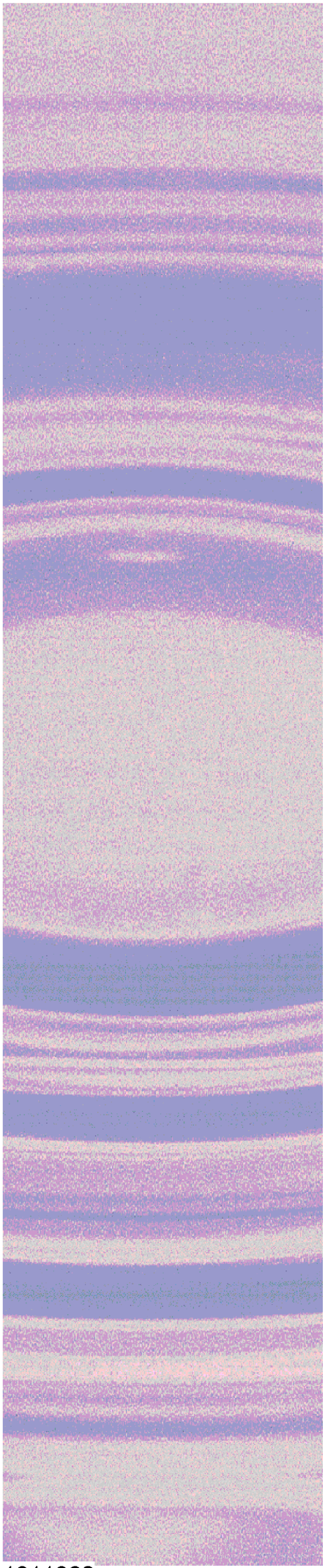
Maatregelen op basis van de Integrale Probleem Analyse (IPA) van de Keten Loonheffingen; van werkend, naar stabiel en uiteindelijk robuust. *Greep krijgen op de keten (cluster 4 van de IPA maatregelen)*	Veelal in de sfeer van afspraken maken en realisatie	Maatregelen om stabiliteit te bereiken door samenwerking in de keten te organiseren. Op het gebied van beheer van koppelvlakken, verantwoordelijkheden en prestaties tussen ketenpartners, monitoring en normenkader en het constateren en afhandelen van calamiteiten. (Thema 2, 4 en 6)	€ 2.187.500 (BMI)	Afhankelijk van deelproject 2009/2010
Maatregelen op basis van de Integrale Probleem Analyse (IPA) van de Keten Loonheffingen *Op weg naar de robuuste keten (cluster 6)*	Veelal in de sfeer van vooronderzoek	De maatregelen zijn gericht op: ▪ meer betrokkenheid van burgers en stake-holders (o.a. 6.12 en 6.7), ▪ het verminderen van complexiteit door eenduidige loonaan-gifte (6.2), de ontvlechting van processen en gegevenslogistiek (o.a. 6.3) ▪ de kwaliteit van loongegevens en het borgen van het handhavingsmodel.(o. a.6.8, 6.13 en 6.14). (Thema 2,4 en 6)		Afhankelijk van deelproject 2009/2010
ZVW-stabiel	Terugval scenario (0+ scenario) (realisatie uitgesteld)	Nieuwe applicatie om proces te ondersteunen en stabiel te maken (aansluiten bestaande infrastructuur) (Thema 2)	€1.618.750 (BMI)	2010
ZVW-nieuw	Signaal/ Vooronderzoe k	Gaat in essentie over het vervangen van de werkgeversvergoeding door een heffing en teruggaaf via LH of aangifte IB. (Thema 2)		afhankelijk van besluit-vorming

5.2. Opdrachten van andere domeinen voor Aangiftebelastingen

De belangrijkste opdrachten waarvoor een ander domein de eerstverantwoordelijke is en waaraan het domein Aangiftebelastingen een bijdrage gaat leveren.

Opdrachtnaam	Fase*	Domein	Kosten [2]	Resultaten per wanneer
Aansluiten op Stelsel Basisregistraties	Ontwerp	Domein Gegevens		2010
Basisregistratie Inkomen (BRI); o.a. afhandeling bezwaar	Realisatie	Domein Gegevens		2009
Aansluiten op de vervolgstappen na invoering van het nieuwe debiteurensysteem (ETM)	Signaal	Domein Inning (Thema 5)		Na 2010
Modernisering en herziening Algemene wet inzake rijksbelastingen (AWR)	Vooronderzoek	DGBel/DGFZ		2009/2011 (quick wins)
Methodiek voor standaardisatie van processen rondom financiële rapportages (XBRL)	Ontwerp/ Realisatie	Nederlands Taxonomie project i.s.m. DGBel		2009-2012
Het ontsluiten van informatie ten behoeve van de belastingtelefoon (KLOP 2)	Ontwerp/ Realisatie	Domein Interfaces & Informatiediensten		2009/2010
Uniforme eurobetaalruimte door internationaal bruik-bare betaalinstrumenten (SEPA)	Vooronderzoek	Domein Inning		2010- 2012
Logistieke meetpunten administratie (LMA), o.a. logistieke modellen LH, OB	Vooronderzoek	Domein Productiebesturing		2009/2010
Generieke basis voorziening voor de indiening en behandeling van bezwaar- en verzoekschriften (GBV)	Ontwerp	Domein Aanslag		2010

2 Kosten zijn PM.



Ontwikkelplan Aanslagbelastingen

1. Beschrijving domein Aanslagbelastingen

1.1. Domeinafbakening Aanslagbelastingen

Het domein Aanslagbelastingen wordt gevormd door alle processen die zijn ingericht voor de heffing van Aanslagbelastingen. Hieronder vallen de twee grote middelen *Inkomstenbelasting* (incl. premieheffing volksverzekeringen) en *Vennootschapsbelasting*. Daarnaast behoren de volgende middelgrote- en kleine middelen/regelingen tot het domein Aanslag:

1. Successierecht, Schenkingsrecht en Recht van Overgang;
2. Zorgverzekeringswet (inkomensafhankelijke bijdrage, voor zover deze op aanslag wordt afgedragen);
3. Tegemoetkomingsregeling Bijzondere Uitgaven (TBU);
4. Ondernemingsradenheffing (WOR);
5. Landinrichtingsrente;
6. Verontreinigingsheffing rijksoppervlaktewater;
7. Heffingen o.b.v. de Mijnbouwwet, te weten: Oppervlakterecht, Cijns en Winstaandeel;
8. Dividendbelasting.

De middelen Dividendbelasting en de heffingen o.b.v. de Mijnbouwwet worden feitelijk op aangifte afgedragen, maar zijn uit praktisch oogpunt ondergebracht bij het domein Aanslagbelastingen[3].

Verder zijn de taken die voortvloeien uit de volgende wet- en regelgeving ondergebracht bij het domein Aanslag:

9. Natuurschoonwet;
10. Wet op de Monumentenpanden;
11. Registratiewet 1970 (verplichte resp. vrijwillige registratie van notariële- en onderhandse akten);
12. ANBI-regeling (Algemeen Nut Beogende Instellingen);
13. Vaststellen van het NINBI (Niet In Nederland Belastbaar Inkomen) t.b.v. B/Toeslagen.

1.2. Relaties met andere domeinen

De afbakening van het domein Aanslagbelastingen wordt bepaald door twee primaire verantwoordelijkheden:

1. De verantwoordelijkheid voor de resultaten van de gehele productie- en voortbrengingsketen binnen Aanslagbelastingen. Dit betreft de *algemene* verantwoordelijkheid voor **de van-klant-tot-klant processen voor aanslagbelastingen, opgebouwd uit de componenten die door de diverse vertikale domeinen worden geleverd** (zoals Ontvangen/Mededelen, Interfaces/Informatiediensten, Inning, Productiebesturing en Toezicht). Omdat de verantwoordelijkheid voor verschillende onderdelen van de vktk-processen die zijn ingericht voor aanslagbelastingen is verdeeld over diverse vertikale domeinen is er behoefte aan coördinatie. Het domein Aanslagbelastingen stelt zich daarbij op als afnemer van voorzieningen die door de vertikale domeinen worden geleverd. De inhoudelijke verantwoordelijkheid voor de architectuur van de betreffende voorzieningen/componenten ligt bij de genoemde vertikale domeinen. De verantwoordelijkheid voor de inrichting van de productie- en voortbrengingsketen ligt bij het domein Aanslagbelastingen.

2. De *specifieke* verantwoordelijkheid voor **het *massale* proces voor de *heffing* van de aanslagbelastingen**. Het domein richt zich voornamelijk op het beschrijven van de architectuur van het *massale* proces. Toezicht wordt immers als een separaat domein onderkend. De verantwoordelijkheid van het domein Aanslagbelastingen beperkt zich tevens tot het

3 Het middel Overdrachtsbelasting (OVB) ontbreekt in deze opsomming omdat de verantwoordelijkheid hiervoor onlangs is overgegaan naar het domein Aangiftebelastingen.

*heffings*proces. Andere onderdelen van het massale proces die een rol spelen in de procesketens voor aanslagbelastingen (Ontvangen/Mededelen, Interfaces/Informatiediensten, Inning en Productiebesturing) zijn immers toegewezen aan specifieke vertikale domeinen of aspecten.

1.3. Afbakeningsissues Aanslagbelastingen

In de afbakening die is weergegeven in par. 1.1 bevinden zich geen afbakeningsissues.

2. Toekomstwensen Aanslagbelastingen

2.1 Algemeen

Dit hoofdstuk geeft een kort overzicht van actuele thema's en ontwikkelingen waar binnen het domein Aanslagbelastingen aan gewerkt wordt, die van belang zijn in de ontwikkeling van het domein nu en in de nabije toekomst. Het fundament onder deze thema's is de overtuiging dat de dienstverlening aan burgers en bedrijven duurzaam moet worden verbeterd. De aangegeven thema's onderbouwen deze visie. Per thema wordt aangegeven aan welke bedrijfsdoelstelling het bewuste thema het meeste bijdraagt. Na een korte beschrijving van het thema wordt aangegeven hoe domein Aanslagbelastingen hieraan invulling geeft. Tevens wordt in de opsomming van relevante opdrachten uit de Aanslagportfolio per opdracht de link gelegd naar de thema's die hiermee worden ingevuld. Zie hiervoor paragraaf 5.1.

2.2 Thema 1: Complexiteitreductie

Bijdrage aan bedrijfsdoelstelling: Vergroten van de adaptiviteit

Op verschillende niveaus is een reductie van complexiteit vereist om te komen tot vereenvoudiging en tot meer adaptiviteit in de organisatie. Er kan dan sneller worden ingespeeld op de veranderende behoeftes in de maatschappij en het toegenomen verwachtingsniveau van burgers en bedrijven:
- Complexiteitreductie wetgeving;
- Complexiteitreductie bedrijfsprocessen;
- Complexiteitreductie gegevens.

Complexiteitreductie wetgeving:
Beschrijving: Complexiteit in wetgeving werkt door in de uitvoering. Niet voor niets vormt wetgeving één van de peilers uit het plan van aanpak Vereenvoudigingsoperatie Belastingdienst (juni 2007, staatssecretaris van Financiën). De huidige wetgeving is complex; de daarop betrekking hebbende processen binnen de Belastingdienst zijn daardoor navenant complex. Bij sommige onderdelen van de wetgeving zijn de grenzen van de uitvoering inmiddels bereikt of zelfs overschreden. De gevolgen hiervan zijn juist binnen het domein Aanslagbelastingen merkbaar.
Invulling Aanslag: Om deze reden wordt er geparticipeerd in trajecten die zien op de reductie van complexiteit in zowel de formele wet- en regelgeving (o.a. AWR), alsmede in trajecten die een vereenvoudiging van materiewetgeving beogen (o.a. de wet IB2001 en de herziening van de Successiewet 1954). In deze trajecten wordt onderzocht welke wettelijke bepalingen verantwoordelijk zijn voor een onevenredige complexiteit. Vereenvoudiging daarvan reduceert de uitvoeringskosten van de Belastingdienst en vermindert vaak ook de administratieve lasten voor burgers en bedrijven.

Complexiteitreductie bedrijfsprocessen
Beschrijving: Complexe bedrijfsprocessen staan adaptiviteit en slagvaardigheid in de weg, op het moment dat er wijzigingen in deze processen moeten worden doorgevoerd. Binnen Aanslagbelastingen zijn vanuit de historie vele verschillende bedrijfsprocessen ontstaan die ieder een bepaald product of dienst leveren, waarbij de vele onderlinge relaties en afhankelijkheden tussen deze bedrijfsprocessen bijdragen aan complexiteit in gebruik, beheer en onderhoud.

Invulling Aanslag: De doorgevoerde integratie van de bedrijfsprocessen in de Voorlopige Aanslagregeling binnen de IB is een goede eerste stap die een vervolg moet krijgen in Definitieve Aanslagregeling en de overige aanslagbelastingen, rekening houdend met de leerpunten van het programma CR2.

Complexiteitreductie gegevens
Beschrijving: De domeineigenaar Aanslagbelastingen is eigenaar van de gegevens die binnen het domein ontstaan, worden bewerkt en vastgelegd. Dit eigenaarschap brengt de verantwoordelijkheid met zich mee voor een adequate beschrijving en beheer van deze gegevens. In de huidige situatie is dit beheer onvoldoende ingericht: voor de grote middelen IB en Vpb wordt in BMG zowel de specificatie van het gegeven vastgelegd, alsmede de rekenregels die op dit gegeven van toepassing zijn. Deze wijze van vastlegging staat aan de basis van interpretatieverschillen bij de afnemers van deze gegevens.

Met het oog op de voorlopige- en definitieve aanslagregeling binnen de IB en Vpb bestaan er momenteel meerdere gegevenssets die elkaar grotendeels overlappen. Het wegnemen van deze overlap leidt tot helderheid waarmee de gegevensvraag uiteindelijk procesonafhankelijk kan worden en onafhankelijk van het moment waarop deze in de tijd wordt uitgevraagd: voorafgaande-, in- of na afloop van het belasting/aangiftejaar. Hiermee wordt duidelijk dat een reductie van complexiteit in bedrijfsprocessen én gegevens gelijke tred behoort te houden.

Invulling Aanslag: Vanuit team gegevens wordt, in samenwerking met partijen zoals AKC, gekeken naar alternatieven voor BMG die een aanzienlijke kwaliteitsverbetering mogelijk maken en beter in staat zijn om een geïntegreerde gegevensset te ondersteunen.

2.3 Thema 2: Modernisering aangifte omgeving

Bijdrage aan bedrijfsdoelstelling: Verbeteren dienstverlening aan burgers en bedrijven.

Beschrijving: Een modernisering van aangiftehulpmiddelen is noodzakelijk om burgers en bedrijven pro actief en op maat te bedienen. Alleen dan kan de belastingplichtige maximaal worden ondersteund in de voorinvulling, de hulp bij kwalificatievraagstukken, het op maat aanbieden van aangifterubrieken, het attenderen op de van belang zijnde situaties, het bieden van berekeningsfaciliteiten, etc. Op termijn zal deze aangifte omgeving bijdragen aan een accentverschuiving in de gegevensvergaring, waarbij de aangifte haar traditionele rol verliest (de verantwoording van burger richting de Belastingdienst) en de Belastingdienst de belanghebbende in kennis stelt van de reeds bekende gegevens, waarbij deze aanvult en (indien nodig) fiscaal kwalificeert.

Invulling Aanslag: Het VIA-traject is een eerste invulling en vormt een opstap om te komen tot de vereiste modernisering waarvoor domein Aanslag in trajecten zoals VDI contouren scherpt en piketpalen slaat.

2.4 Thema 3: Terugbrengen doorlooptijd processen

Bijdrage aan bedrijfsdoelstelling: Verbeteren dienstverlening aan burgers en bedrijven.

Beschrijving: Het sneller bieden van duidelijkheid aan de klant vereist een versnelling van het aangifte – (definitieve) aanslagproces, alsmede de processen waarin bezwaren en verzoeken worden afgehandeld. Illustratief is dat binnen de IB het aangifte-aanslagproces momenteel een doorlooptijd van meer dan 12 maanden kent vanaf het moment van aangifte. Extra opmerkelijk is dat in 80 tot 90% van de gevallen de definitieve aanslag exact gelijk is aan de voorlopige aanslag (AVA-ver), die bij tijdige indiening van de aangifte al voor 1 juli wordt verstrekt.

Invulling Aanslag: De domeineigenaar Aanslagbelastingen werkt aan een zodanige procesversnelling dat voor 80 tot 90% van de ingediende aangiften direct een definitieve aanslag kan worden vastgesteld.

2.5 Thema 4: De Belastingdienst als "inkomensvaststellingsdienst".

Bijdrage aan bedrijfsdoelstelling: Verbeteren dienstverlening aan burgers en bedrijven.

Beschrijving: In het overheidsbrede stelsel van basisregistraties treedt de Belastingdienst op als houder van de basisregistratie Inkomen. Dit leidt tot een verruiming van taken: In plaats van inkomensvaststelling als bijproduct van het fiscale proces krijgt inkomensvaststelling een meer centrale rol die niet uitsluitend wordt ingegeven door het fiscale proces. Inkomensvaststelling wordt een kerntaak van de Belastingdienst, waarbij het vaststellen van de financiële gevolgen van de inkomensvaststelling (inkomstenbelasting betalen/terugontvangen, recht op een toeslag) "slechts" afgeleiden zijn, namelijk het toepassen van een rekenregel op het inkomen. Een dergelijke visie op de rol van de Belastingdienst heeft ingrijpende gevolgen op de processen binnen het domein Aanslagbelastingen gezien de klassieke verwevenheid van fiscaliteit en inkomensvaststelling.

Invulling Aanslag: Binnen het domein wordt in het ontwerpproces de verantwoordelijkheid opgepakt om inkomensvaststellingsprocessen te ontkoppelen van fiscale interpretatie zodat wordt voorgesorteerd op deze veranderende rol en de bijbehorende transitie. Op termijn zal het centraal stellen van de rol van inkomensvaststelling het mogelijk maken om de muren tussen het domein Aanslagbelastingen en Toeslagen te doorbreken.

3. Inrichtingsprincipes Aanslagbelastingen

Inrichtingsprincipes vormen richtinggevende uitspraken over de wijze waarop het domein Aanslagbelastingen zich wil organiseren teneinde haar taakstelling te kunnen uitvoeren, overeenkomstig de door de Groepsraad vastgestelde business principes. Hieronder volgt een weergave van de belangrijkste inrichtingsprincipes binnen het domein Aanslagbelastingen:

1. *"Van buiten naar binnen denken, ontwerpen en werken"*
   Hierbij staat de beperking van administratieve lasten voor burgers en bedrijven centraal. Dit betekent dat stakeholders vroegtijdig bij het ontwerpproces worden betrokken. Er worden geen processen en produkten ontwikkeld die niet aan burgers, bedrijven en de eigen medewerkers kunnen worden uitgelegd.

2. *Massale processen worden centraal uitgevoerd*
   Onder het motto "Van administreren naar controleren, resp. toezicht" streven we na om het massale proces zoveel mogelijk te concentreren/centraliseren en geautomatiseerd te ondersteunen. Hiermee wordt bijgedragen aan een efficiënte organisatie en wordt eenheid van beleid en uitvoering bevorderd.

3. *Standaardisatie van producten en processen*
   Dit principe betreft de standaardisatie van de producten/diensten en de processen die deze producten/diensten voortbrengen. Dit geldt niet alleen voor de massale verwerking, maar ook voor de processen op de kantoren.

4. *Automatiseren tenzij….*
   Dit houdt in dat de afweging tussen volledig geautomatiseerd, deels geautomatiseerd en handmatig ondersteunde processen steeds bewust moet worden gemaakt. Op basis van bepaalde gevalskenmerken en (bedrijfseconomische) afwegingen kan worden besloten om in bepaalde situaties niet voor een volledige geautomatiseerde gevalsafhandeling te kiezen.

5. *Bij de inrichting van processen moet worden uitgegaan van logistieke concepten*
   De toegenomen omvang van de te verwerken gegevensstromen vereisen een betrouwbaar en voorspelbaar productieproces, beschreven volgens eenduidige logistieke conventies. Het domein Productiebesturing heeft deze conventies en inrichtingsprincipes beschreven. Procesmodellen die in de domeinen worden opgesteld behoren zich aan deze conventies te conformeren.

6. *Bij de inrichting van processen moet worden uitgegaan van de Generieke Test- en Acceptatie afspraken Belastingdienst*
   Gedurende het gehele voortbrengingsproces moet worden geconformeerd aan de uitgangspunten van de GTA-B. De GTA-B bevat bindende afspraken voor de aanpak en de resultaten van het test- en acceptatieproces over de gehele IV-keten, gedurende alle fases van het voortbrengingsproces.

4. Schets van de inrichting Aanslagbelastingen

4.1 Algemeen

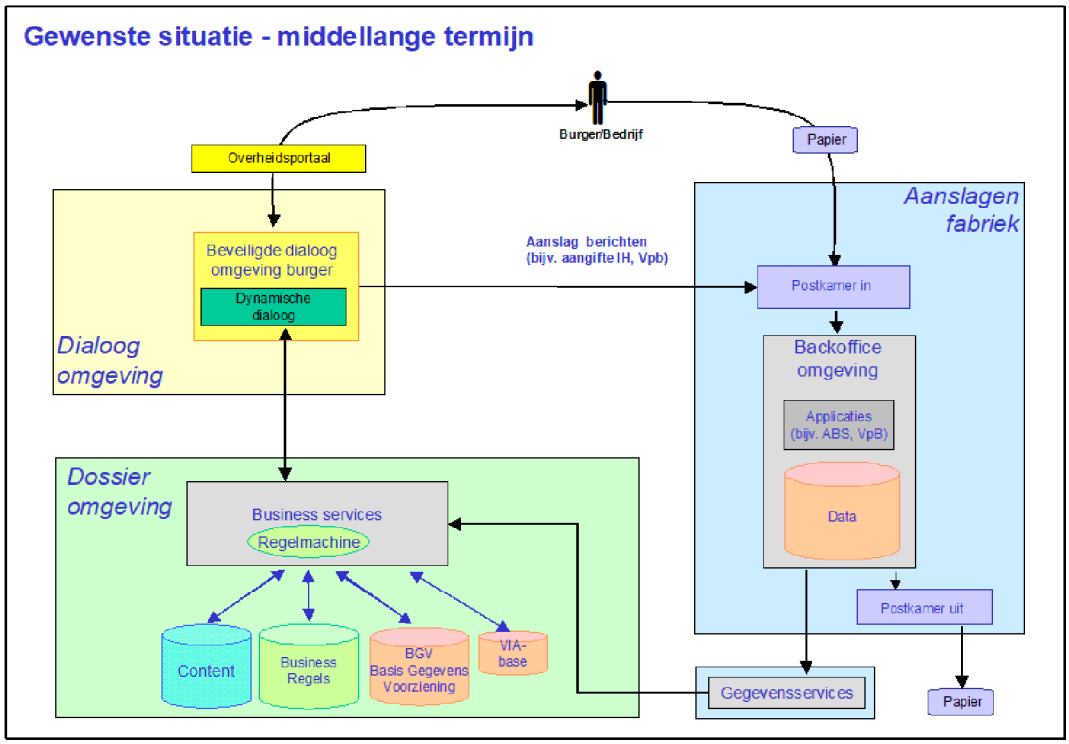
Het domein Aanslagbelastingen omvat een groot aantal belastingmiddelen en regelingen. Binnen het kader van dit verkorte ontwikkelplan is het niet mogelijk voor deze hele portfolio de huidige- en toekomstige inrichting op het niveau middel/regeling te schetsen. Volstaan wordt met een algemene beschrijving die de huidige inrichting voor de belangrijkste middelen weergeeft (par. 4.2) en een schets die de gewenste situatie weergeeft (par. 4.3).

Uitgangspunt inrichting
In overleg met de domeineigenaar Interfaces & Informatiediensten (voorheen Dienstverlening) is de keuze gemaakt om in de transitie van “huidig” naar “gewenst” de voorkant en de achterkant te ontkoppelen. De dynamiek van het proces waarmee de interactie met burgers en bedrijven wordt onderhouden is een andere dan die van de processen die zich aan de achterkant bevinden. Door deze ontkoppeling kunnen veranderingen meer beheerst en met minder complexiteit worden doorgevoerd en wordt een juiste verantwoordelijkheidsverdeling tussen de domeinen Aanslag en I&I mogelijk gemaakt. Inmiddels opgedane ervaringen met o.a. CR2 en VDI maken duidelijk dat een goede afstemming tussen “front” en “back” doorslaggevend is voor succes.

4.2 Huidige inrichting en context Aanslagbelastingen

De huidige inrichting kenmerkt zich door:
- Off line aangiftehulpmiddelen;
- Gebruikte authenticatiemechanismen verschillen per doelgroep;
- Voorzover er sprake is van voorinvulling vindt deze vanuit een statische omgeving en off line plaats;
- Er is niet of nauwelijks sprake van een dossieromgeving. Dat wil zeggen dat burgers niet in staat zijn om hun eigen klantdossier in te zien en te beheren (in iets mindere mate is dit ook voor bedrijven het geval);
- Er is een start gemaakt met de reductie van complexiteit op het niveau van het bedrijfsproces (integratie VA/VT binnen de IB);
- De reductie van complexiteit op het niveau van gegevens moet feitelijk nog worden opgepakt (inrichting/verbetering metagegevensbeheer alsmede het komen tot één geïntegreerde gegevensset);
- De doorlooptijd van processen (bijv. aangifte-aanslagproces, bezwaarprocessen) is lang, waardoor duidelijkheid voor burgers en bedrijven (te) lang op zich laat wachten.

4.3 Toekomstige inrichting Aanslagbelastingen



De beoogde toekomstige inrichting (middellange termijn) wordt gekenmerkt door:

- Burgers en bedrijven verkrijgen sneller duidelijkheid over de fiscale- en financiële gevolgen van Aanslagprocessen;
- Communicatie tussen burgers/bedrijven en Belastingdienst verloopt grotendeels via het voorkeurskanaal. Dit is het Belastingdienst portaal dat is aangesloten op het overheidsbrede portaal voor burgers respectievelijk bedrijven. Hierbij wordt gebruik gemaakt van standaard authenticatie- en machtigingsvoorzieningen (DigiD, GMV);
- Via het portaal krijgen belanghebbenden toegang tot het klantdossier en kunnen wijzigingen worden doorgegeven;
- Voorinvulling vindt dynamisch plaats vanuit basisregistraties en andere (externe) bronnen;
- Primair bevat de dossieromgeving de gegevens die nodig zijn voor de IH, maar de ambitie is om op termijn veel gegevens ook als feiten/grondslagen voor andere middelen te gebruiken. Het doel is om deze voorzieningen ook te kunnen inzetten voor andere Belastingdienst processen;
- Aanslaggegevens worden niet langer via specifieke gegevenskoppelingen aan afnemers ter beschikking gesteld, maar middels uniform gedefinieerde Aanslag gegevensservices;
- Eenduidige gegevensdefinities en een ingericht beheer van deze definities (metagegevensbeheer)
- Verdergaande reductie van complexiteit op het niveau van de bedrijfsprocessen binnen en buiten de IB geholpen door de modernisering van de AWR, alsmede de vereenvoudiging van de materiële wet- en regelgeving.

De hierboven beschreven inrichting voldoet aan de uitgangspunten van CR2. In het geval de hierboven beschreven inrichting voor de dialoog- en dossieromgeving niet op middellange termijn kan worden bereikt, dan wordt de mogelijkheid openhouden om de CR2-architectuur (tijdelijk) te verlaten. Het gevolg hiervan kan zijn dat content, rules en dialoogondersteuning minder dynamisch en dus meer statisch worden ingericht en ondersteund.

5. Portfolio Aanslagbelastingen

5.1 Algemeen

In paragraaf 5.2. is een overzicht opgenomen van de belangrijkste projecten die onder verantwoordelijkheid van Aanslagbelastingen worden uitgevoerd respectievelijk worden voorgesteld om op te pakken teneinde binnen het domein de transitie van "huidig" naar "gewenst" te bewerkstelligen.

In paragraaf 5.3 worden de belangrijkste opdrachten genoemd waarvoor een ander domein de eerstverantwoordelijke is, maar waarvan domein Aanslagbelastingen in belangrijke mate afhankelijk is bij de verwezenlijking van haar toekomstwensen.

5.2 Eigen opdrachten Aanslagbelastingen

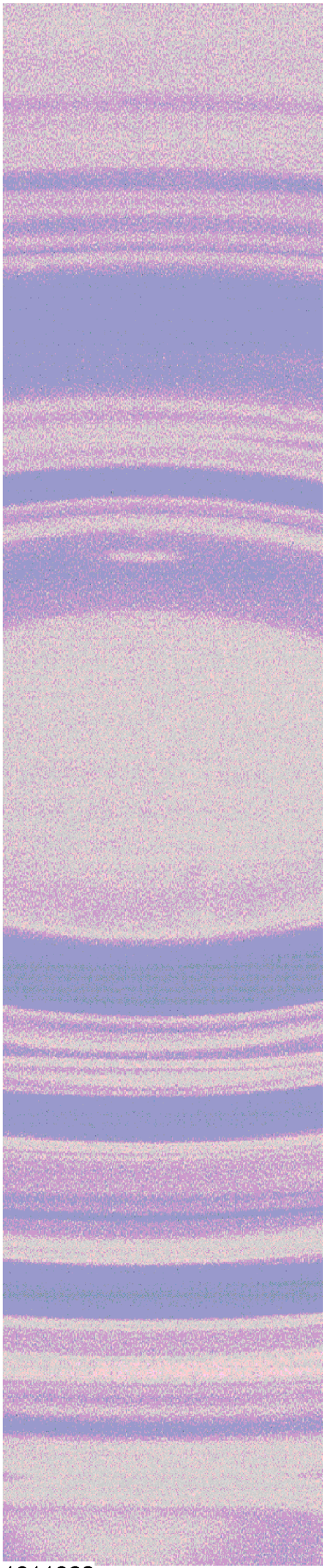
Opdrachtnaam	Fase*	Effect (relatie thema)	Kosten (€)	Resultaten per wanneer
Modernisering IB2001	Signaal	Thema 1	n.n.b.	2010/2011
Integratie VA/VT (ABS)	Realisatie	Thema 1	€ 1.706.250	2008/2009
Fiscale Afspraken Administratie	Realisatie	Thema 1	€ 2.918.125	2009
Uitfasering IBS	Realisatie		n.n.b.	2010
Afronden ABS (kantoortaken, ontkoppeling processen)	Realisatie	Thema 4	€ 6.737.500	2010
Vooringevulde Aangifte (VIA)	Realisatie	Thema 2	PM	2008/2009
Verbeteren Dienstverlening Inkomensheffingen (VDI)	Vooronderzoek	Thema 2	n.n.b.	2009/2010
Integratie VA/DA gegevenssets	Signaal	Thema 1	n.n.b.	n.n.b.
Versnelling DA	Vooronderzoek	Thema 3	n.n.b.	2011
Herziening Successie (WSEB)	Vooronderzoek	Thema's 1, 2, 3	n.n.b.	2010
Generieke voorziening Bezwaar & Verzoekschriften (GBV)	Ontwerp	Thema's 1, 3	€ 743.750	2010
Externe toezeggingen:				
Digitalisering Akteverkeer - Webvariant - Toekomstvaste oplossing	 Realisatie Vooronderzoek	 Thema's 1, 2	 € 700.000 n.n.b.	 2009 2010
Verkorte winstaangifte (Vpb en IH winst)	Signaal	Thema's 1, 4	n.n.b.	2011
Flexibilisering SO Vpb (integratie VA-processen Vpb)	Signaal	Thema 2	€ 201.250	2010

* Fasen: Signaal, vooronderzoek, ontwerp, realisatie

5.2 Opdrachten van Aanslagbelastingen voor andere domeinen

Opdrachtnaam	Fase*	Domein	Resultaten per wanneer
Modernisering AWR	Vooronderzoek	DGBel/DGFZ	2009/2011 (quick wins)
Aansluiten Basisregistraties	Ontwerp	Gegevens	2010
Basisregistratie Inkomen	Realisatie	Gegevens	2009
KLOP2	Ontwerp	Interfaces & Informatiediensten	2009/2010
GMV	Realisatie	Interfaces & Informatiediensten	2009/2010
SEPA	Vooronderzoek	Inning	2011/2012
Verkorte XBRL-winstaangifte Vpb (pilot)	Realisatie	NTP i.s.m. DGBel	2009
Verkorte XBRL-winstaangifte IB	Vooronderzoek	NTP i.s.m. DGBel	2010
CTD 2.0	Realisatie	Productiebesturing	2009
Logistieke Meetpunten Administratie (LMA)	Vooronderzoek	Productiebesturing	2009/2010

* Fasen: Signaal, vooronderzoek, ontwerp, realisatie



Ontwikkelplan Domein Concernadministratie

1. Beschrijving domein Concernadministratie

B/CA is domeineigenaar Concern Administratie.

1.1. Domeinafbakening

Als domeineigenaar Concern Administratie werkt UCA vanuit de volgende missie:

Ondersteunen van het management van de Belastingdienst in de bestuurlijke informatievoorziening, zodat er adequaat door het management kan worden bestuurd. Hiermee worden inzichten geleverd in belasting- en premieontvangsten en uitgekeerde toeslagen en inzichten in de aanwending van bedrijfsmiddelen (mensen en middelen) zodat het ministerie van Financiën zorg kan dragen voor een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering van de Belastingdienst.

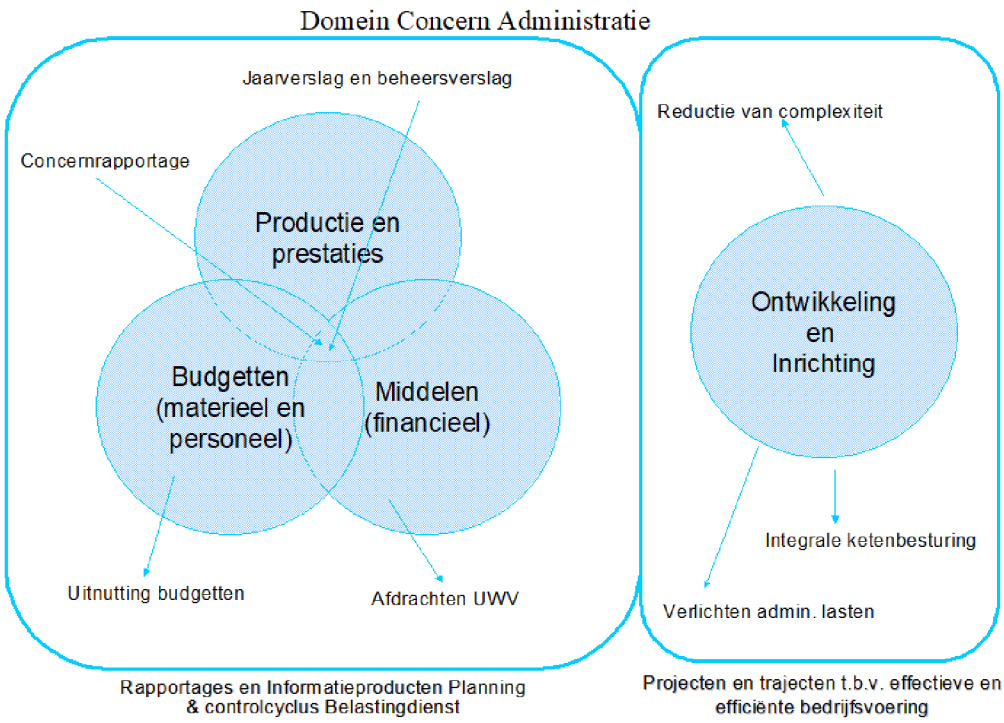
In het bijzonder heeft het domein Concern Administratie een rol in de planning & control cyclus: het domein voorziet het management van de Belastingdienst van BI en deugdelijke analyses t.a.v. de realisatie van de doelstellingen van de begroting IX-B respectievelijk de stuurcontracten.

De verstrekte rapportages (inzichten, toelichtingen en analyses) zijn op basis van een ordelijke administratie van de aanwending van het personeel en budgetten en op basis van een ordelijk financieel beheer van de belastingontvangsten en uitgekeerde toeslagen.

Dit vertaalt zich in een aantal kerntaken.

De Kerntaken van het domein Concern Administratie zijn:

- Verstrekken van informatie in het kader van de begrotingscyclus Belastingdienst.
- Ontwerpen en inrichten van processen en systemen ter ondersteuning van een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering belastingdienst.



Overigens legt DGBel namens de Belastingdienst verantwoording af aan externe partijen (staatssecretaris, tweede kamer, etc). Het domein Concern Administratie draagt zorg voor informatie uit de productieprocessen en bedrijfsvoeringsprocessen om deze verantwoordelijk adequaat te kunnen dragen.

Verantwoordelijkheden Concernadministratie

Het domein Concern Administratie heeft een aantal verantwoordelijkheden die voortkomen uit de opgedragen taken (zie kerntaken).

De verantwoordelijkheden zijn:

- Vaststellen van eenduidige informatie op concernniveau.
- Het leveren van rapportages over de prestaties van het bedrijf (de Belastingdienst) op concernniveau (De concernrapportage). Tevens het opstellen en leveren van rapportages voor staatssecretaris en Tweede Kamer.
- Het opstellen van de middelenverantwoording, zodanig dat de Belastingdienst zich extern weet te verantwoorden over de middelenopbrengsten (incl. premieontvangsten) en uitgekeerde toeslagen.
- Afrekenen met andere organisaties op basis van de middelenverantwoording (incl. Toeslagen).
- Budgetverantwoording inclusief budgetprognoses over de kosten van de bedrijfsvoering van de Belastingdienst.
- Managen van de relaties (zowel van binnen naar buiten als vice versa) met externe partijen van de Belastingdienst als het gaat om het geldverkeer (banken, thesaurie, etc.).
- Het leveren van leidende principes voor de inrichting van de bedrijfsvoering van de Belastingdienst.
- Ontwerpen, inrichten en implementeren van processen en systemen voor de ondersteuning van de bedrijfsvoering (SAP).
- Ondersteunen bij het ontwikkelen van de strategie van bedrijfsvoering in brede zin, zoals financiële sturing, Verbetering Beheersing grote Projecten, Herinrichting Logisch Toegangsbeheer, etc..

1.2. Relaties van Concernadministratie met andere domeinen

Voor alle andere domeinen geldt dat wij als domeineigenaar Concern Administratie:

- Bestuurlijke Informatie (bi) leveren.
- Informatie rondom prestaties ontvangen volgens het stuurcontract. Vervolgens opstellen en leveren van concernrapportage.
- Budgetbrieven vertalen (van DGBel) naar implementatie en uitvoering.
- Kasstromen monitoren.
- Kosten inzichtelijk maken en monitoren.
- Inrichtingskeuzes voorschrijven van de financiële procesgang en de inrichting van de bedrijfsvoering.
- Specialistische kennis leveren rondom financiële administraties en bedrijfsvoering.
- Bedrijfsprocessen analyseren op efficiëntie en effectiviteit vanuit een concernbelang.
- De accountfunctie vormen voor informatievoorziening naar de Belastingdienst.

1.3. Afbakeningsissues Concernadministratie

- Concernrapportage als strategische verantwoordings- en rapportagelijn.
- Logisch Toegangsbeheer als verantwoordelijkheid van B/CA domein Concern Administratie.

2. Toekomstwensen Concernadministratie

2.1. Thema: Versterken business analyse functie van de concernbesturing.

Gekoppeld aan het thema "Besturing" van de PP BV.

2.2. Thema: Helderheid rondom inrichting control functie op elementen van stuurcontract.

Gekoppeld aan het thema "P&C cyclus" van de PP BV

2.3. Thema: Actief aansluiten/ het voortouw nemen bij nieuwe ontwikkelingen.

Gekoppeld aan het thema "Effectiviteitslagen Bedrijfsvoering" van de PP BV

Toelichting 1.

Als toelichting op deze thema's halen wij hieronder de notitie 'Horizontale control binnen de Belastingdienst' aan die is gebruikt tijdens de themadagen van de Proces Portefeuille bedrijfsvoering in 2008.

Binnen de Belastingdienst zijn op het gebied van de bedrijfsvoering diverse ontwikkelingen, waarvan wij er enkele noemen:

- Gezamenlijke Stuurcontracten,
- Inrichten van Procesadoptie,
- Ketensturing en Waardeketens,
- Complexiteitsreductie,
- Formatie Nieuwe Stijl en Financiële sturing,
- Control grote projecten.

Ontwikkelingen die vanuit verschillende invalshoeken zijn ingezet en die de dienst moeten helpen beter in control te komen en die grotendeels ook de noodzaak aantonen dat veel meer afstemming en samenhang ('integraliteit') in de inhoud moet worden gezocht of aangebracht om op bestuurlijk niveau de control te verbeteren.

P&**C** cyclus en inhoudelijke samenhang

Samenhang aanbrengen in de control wordt als wenselijk ervaren om de besturing en bijsturing in diverse gremia te verbeteren maar staat niet op zichzelf. Verbeteren van de inhoudelijke samenhang t.b.v. de **C**ontrol start met het aanbrengen van die samenhang in de **P**lanning.

Binnen de gehele P&C cyclus zijn hierin zeker verbeteringen aan te brengen.
Per fase in de cyclus: doelstellingen, te bereiken resultaten, in te zetten middelen, vertaald naar processen en generieke functies, enz..
Tussen de fasen in deze cyclus: bijvoorbeeld de budgetverantwoording versus prestaties, enz...

In het kader van Stuurcontract, Kadernota, IX-B, e.d. dient B/CA-UCA in samenspraak met betrokken partijen, Procesadoptieregio's, [redacted] en controllers te zorgen voor betrouwbare plancijfers en streefwaarden op basis van eenduidige criteria en normatiek.

Samenhang inhoud

Personeel, budget en productie hebben een sterke onderlinge relatie c.q. afhankelijkheid van elkaar. Vanuit de bedrijfsdoelstellingen van de Belastingdienst volgt het werkpakket. Om het

werkpakket te kunnen realiseren, dienen er processen te worden ingericht. Op basis van de processen worden het benodigde personeel (formatie) en materiële zaken (bijvoorbeeld ICT en huisvesting) bepaald. Op basis van het benodigde/ beschikbare personeel en materieel worden budgetten vastgesteld.

De budgethouders rapporteren gedurende het uitvoeringsjaar periodiek aan de Groepsraad via UCA en DGBel. Hiervoor worden de financiële rapportages (maand-, 4-maands, en investeringsrapportage, halfjaarsevaluatie en oktobernota) alsmede de BI-rapportage (t.b.v. de stuurcontracten) gebruikt.

De horizontale control is gericht op een tweetal aspecten:
- Het doen van de goede dingen (effectiviteit) en
- de dingen goed doen (efficiency en kwaliteit).

Welke prestaties worden met welke inzet en tegen welke kosten gerealiseerd? Het management is verantwoordelijk voor het moment waarop en de richting waarin wordt bijgestuurd. Dit op basis van beschikbare stuurinformatie, eigen inzicht en control adviezen.

Toelichting 2.

Daarnaast is door de Procesportefeuille Bedrijfsvoering een aantal thema's benoemd voor de jaaragenda 2009:

- Besturing
- P&C Cyclus
- Risicomanagement
- Informatiebeveiliging
- Certificering
- Externe verantwoording
- Ontwikkeling: kennis en vaardigheden
- Effectiviteitslagen Bedrijfsvoering

Het domein Concern Administratie heeft in samenwerking met DGBel, team Bedrijfsvoering, op verzoek van de Procesportefeuille Bedrijfsvoering een overzicht gemaakt van de projecten en trajecten die deze thema's ondersteunen. Dit overzicht is voor 2009 gekoppeld aan de jaaragenda Bedrijfsvoering en is hieronder in het portfolio opgenomen.

3. Inrichtingsprincipes Concernadministratie

Vanuit de verantwoordelijkheid van de kerntaken stellen wij als domeineigenaar Concern Administratie eisen aan onze omgeving. Bijvoorbeeld aan de producten die wij geleverd krijgen, aan de administraties waaruit wij gegevens ontvangen of aan de projecten die onze kerntaken raken.

De informatiesystemen die nodig zijn voor het voeren van (financiële) administraties en het creëren van verantwoordingsrapportages vallen onder bedrijfsvoering van de Belastingdienst. Deze systemen worden ook ontworpen en ingericht, en zijn derhalve ook onderhevig aan inrichtingsprincipes. De onderstaande eisen zijn dan ook op alle systemen van toepassing.

Het voeren van een zorgvuldig financieel beheer is een uitgangspunt voor ontwerpvraagstukken.

- Het domein Concern Administratie stelt vast wanneer er sprake is van zorgvuldig financieel beheer.
- Bestuurlijke informatieverstrekking is noodzakelijk bij het "runnen" van een productieproces. Dit omdat de bestuurlijke informatie een input gegeven is voor financiële verantwoording, en voor

verantwoordingsinformatie naar buiten de Belastingdienst. Het domein verwacht dan ook dat alle aangepaste of nieuwe productiesystemen een adequaat ingericht BI proces hebben.

- Er wordt gestreefd naar reductie van
  – complexiteit van fin. administraties en bedrijfsvoering
  – financiële en bedrijfsvoeringsystemen (SAP tenzij)
  – handmatige handelingen
  – extra comptabele transacties
  – koppelingen tussen financiële systemen
  – rekeningnummers (van banken)
- Er wordt gestreefd naar een transparante en enkelvoudige administratie
- Er wordt gestreefd naar het zoveel mogelijk voorkomen van (financiële) risico's.
- Zoveel als mogelijk zullen belastingmiddelen binnen één financiële administratie worden gevoerd. Denk hierbij aan één debiteurenadministratie of één grootboeksysteem

Vervolgens zij wij als Belastingdienst ook gehouden aan de Baseline Financieel Beheer van het Ministerie van Financiën.
Het domein Concern Administratie houdt zo goed mogelijk toezicht op het naleven hiervan .

4. Schets van de inrichting Concernadministratie

4.1 Huidige inrichting en context

4.2 Toekomstige inrichting

5. Portfolio Concernadministratie

5.1. Eigen opdrachten

Opdrachtnaam	Fase*	Effect (relatie thema)	Kosten	Resultaten per wanneer
(tekst)	*(tekst)*	*(tekst-omschrijving)*	*(€)*	*(datum)*
P-Direkt	Realisatie	Effectiviteitslagen Bedrijfsvoering		In 2009 worden 8 processen geïmplementeerd en worden 18 processen ontworpen. In 2010 worden de 18 processen die in 2008 zijn ontworpen geïmplementeerd.
Project verbetering beheersing projecten	Vooronder-zoek/ ontwerp	Besturing		Korte termijn: geïmplementeerd januari 2009 Middellange termijn: geïmplementeerd januari 2010
Traject verbetering horizontale control Belastingdienst.		P&C Cyclus		Permanente opdracht: ▪ Tijdschema HCO's is aangepast. ▪ HCO facilitair richt zich op dezelfde wijze in. ▪ (Onderzoeks) Opdracht voor centraliseren BI-weekend is gegeven. ▪ Operationele afspraken met monitorgroep zijn gemaakt. ▪ N.a.v. audit BI proces onderneemt B/CA-UCA actie.

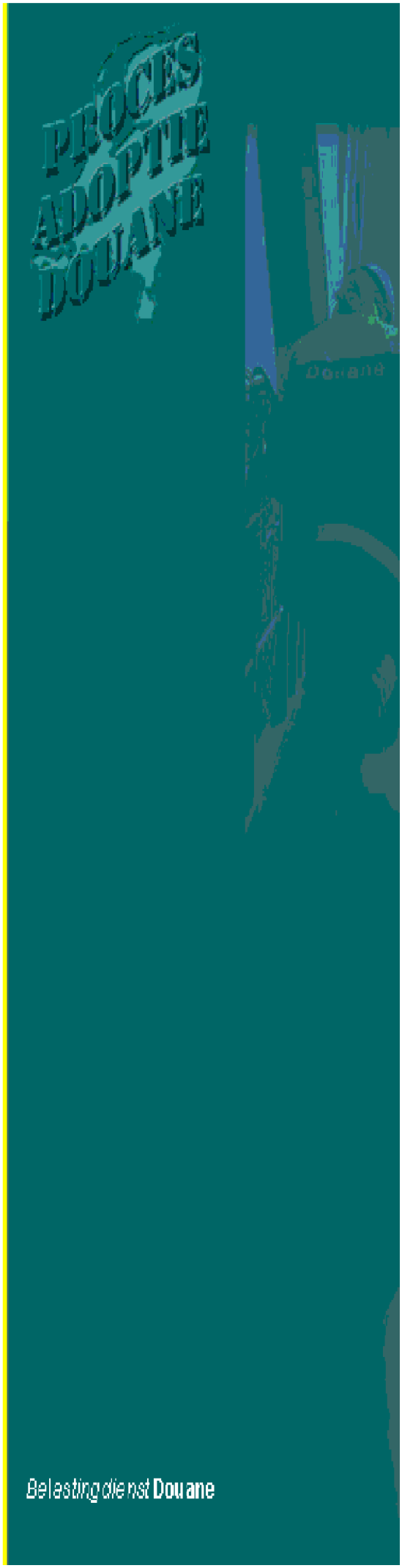
Traject verbetering Concernrapportage (Managementrapportage)		P&C Cyclus		Continu proces
Traject verbetering Voortbrengingsproces Bestuurlijke Informatie		Effectiviteitslagen Bedrijfsvoering		Continu proces
Traject verbeteren prognoses door kantoren en facilitaire bedrijven Verbeter de betrouwbaarheid van het budgetproces		P&C Cyclus		Continu proces
Traject formatie nieuwe stijl		P&C Cyclus		Continu proces met specifieke aandacht 2009
Traject monitoren kwaliteit personele en financiële processen		Effectiviteitslagen Bedrijfsvoering		Continu proces
Traject Archivering Bedrijfsvoering		Effectiviteitslagen Bedrijfsvoering		PM
		Effectiviteitslagen Bedrijfsvoering		Realisatie in 2009
Traject SAP als bronadministratie Personeel		Effectiviteitslagen Bedrijfsvoering		Er zijn inmiddels 25 web-services gereed. Afhankelijk van de behoefte zullen deze in 2009 worden uitgebreid. Noot: Dit traject is in feite een uitwerking van het beleid om de complexiteit te reduceren. Het gebruik maken van één eenduidige bronadminstratie en die bron op een efficiënte en beheersbare manier ontsluiten.
Herinrichting Logisch Toegangs Beheer	ontwerp	Informatiebeveiliging		Drie invoeringsplateau's gedefinieerd. Afhankelijk van de voor 2009 toegekende ICT middelen zal in 2009 een deel van invoeringsplateau 1 worden gerealiseerd: een koppeling met SAP als bron van de personele gegevens en een koppeling met het RACF en PCNU platform met als doel Portal/KLOP-2 te voorzien van de juiste autorisaties (klant: BelTel) Voor de resterende invoeringsplateau's is op dit moment geen planning. Noot: HiL is een meerjarig project. Echter het ICT budget wordt jaarlijks toegekend en is afhankelijk van de prioritering binnen het totale budget voor ICT van de Belastingdienst.
Project Plaza Ondersteuning Bedrijfsvoering	ontwerp	Effectiviteitslagen Bedrijfsvoering		Gereed mei 2009

- Fasen: Signaal, vooronderzoek, ontwerp, realisatie

5.2. Opdrachten van andere domeinen

Opdrachtnaam	Fase*	Domein	Kosten	Resultaten per wanneer
(tekst)	*(tekst)*	*(naam opdrachtgevend domein)*	*(€)*	*(datum)*
Project EB&F	realisatie	Facilitair		Het project wordt medio 2009 afgerond.
Project F-MIS	realisatie	Facilitair		FMIS kent drie plateau's: Frontoffice, Huisvesting en Back-office. Frontoffice en Huisvesting worden in 2008 gerealiseerd. Backoffice wordt in 2009 gerealiseerd.
Project P&D boek B/CKC	ontwerp	Facilitair		In 2009 implementatie van Opleidingen In 2010 worden de B/CKC producten Advies, organisatieontwikkeling en Personele Ontwikkeling ondergebracht in het Producten en Diensten Boek.
Project Polaris	realisatie	Facilitair/ Infrastructuur		Realisatie in 2009
Integraal Exploitatie Plan	realisatie	Productiebesturing		Realisatie eerste helft 2009
Kaart Management Systeem	realisatie	Facilitair		In 2008 wordt het proces aanvragen en beheren van de kaarten geïmplementeerd. In 2009 wordt de administratie gecentraliseerd en gekoppeld aan de fysiek toegangspoorten, zodat de toegang centraal kan worden geregeld. In 2010 komt de aansluiting met de Rijkspas tot stand.

* Fasen: Signaal, vooronderzoek, ontwerp, realisatie



Ontwikkelplan Douane
2009 – 2012

Datum : 18-03-2009
Versie : 1.0

1. Beschrijving domein Douane

De Douane verricht toezicht op de grensoverschrijdende goederenstroom met landen buiten de Europese Unie. Daarnaast is de Douane ook verantwoordelijk voor de binnenlandse heffing en inning van verbruiksbelasting, accijnzen en BPM. De Nederlandse Douane wil zich voor de grensoverschrijdende goederenstromen ontwikkelen tot de handhavingsdienst in Nederland die de veiligheid, integriteit en de fiscaliteit van deze goederenstromen controleert, bevordert en faciliteert. Daarbij werkt de Douane samen met andere overheidsdiensten en voert de regie op de controle van de goederen.
In het toezicht treedt de Douane faciliterend op naar bewezen betrouwbare deelnemers aan het handelsverkeer. Daarmee wil de Douane bereiken dat de veiligheid van de buitengrensoverschrijdende stromen wordt versterkt, terwijl tegelijkertijd het logistieke oponthoud aan de buitengrens voor bewezen betrouwbare ondernemingen wordt geminimaliseerd.

De Douane ondervindt een sterke invloed vanuit de Europese Unie. Hier wordt de belangrijkste wetgeving gemaakt. Samenwerking met de douanediensten in de andere Europese lidstaten is van essentieel belang voor het waarborgen van de veiligheid aan de buitengrens enerzijds en het versterken van de interne markt anderzijds.

1.1. Domeinafbakening Douane

De kernfuncties van de Douane zijn:
1. **Stoppen**
   Het weren van goederen, die niet op de Nederlandse en/of Europese markt zijn toegestaan dan wel die het grondgebied niet mogen verlaten.
2. **Bewaken**
   Het bewaken van goederen, waarvoor nog niet aan alle verplichtingen tot het brengen van die goederen op de Nederlandse of Europese markt is voldaan, dan wel die zijn bestemd om buiten Nederland of de Europese Gemeenschap te worden gebracht, dan wel waarvoor toezicht moet worden gehouden op gebruik, voorhanden hebben of verkoop.
3. **Heffen / Innen**
   Het heffen en innen van nationale en Europese belastingen en heffingen. Het betreft hier de middelen invoerrechten, economische heffingen (b.v. antidumpheffing), accijnzen, verbruiksbelastingingen, BPM, energiebelasting en voorraadheffing minerale oliën.
4. het **faciliteren van de vertrouwde goederenstroom**, kortweg **faciliteren**.
   In het kader van Horizontaal Toezicht maakt de Douane afspraken met bedrijven en branches met betrekking tot de interne beheersing. Deze afspraken zullen die ertoe leiden dat de Douane goederen tijdens het logistieke proces niet controleert. Het verlenen van de AEO-status aan bedrijven is hierin een eerste stap.

1.2. Relaties van Douane met andere domeinen

Het domein Douane heeft relaties met de volgende domeinen:
- Domein Interfaces & Informatiediensten
- Domein Ontvangen/mededelen
- Domein Toezicht
- Domein Inning
- Domein Productiebesturing
- Domein Gegevens
- Domein Opsporing
- Domein Infrastructuur

In principe maakt de Douane waar mogelijk gebruik van de services die door andere domeinen worden aangeboden, maar als dat niet effectief of inefficiënt is kan worden besloten een eigen procesinrichting te verzorgen. Dat kan aan de orde zijn bij processen die in vergelijking tot de andere processen van de Belastingdienst op onderdelen sterk afwijken (bijvoorbeeld door Europese ontwikkelingen) of wanneer andere eisen worden gesteld (denk aan beschikbaarheid en responsesnelheid).

Bron: Notitie "Verbinding uitvoering en voorbrenging", d.d. 28 oktober 2008.

1.3. Afbakeningsissues Douane

De voornaamste discussiepunten die over de geschetste afbakening bestaan.

1. Ontvangen en Mededelen
   Douane maakt in principe gebruik van de generieke voorzieningen van het domein Ontvangen en Mededelen. De vraag is echter of deze generieke voorzieningen aan de eisen van de Douane kunnen voldoen in termen van beschikbaarheid en performance, en of deze voorzieningen dan tijdig beschikbaar zijn.
2. Inning
   Het nieuwe invorderingssysteem zal in principe ook de innings- en invorderingsprocessen van de Douane gaan ondersteunen. Hierbij zijn echter de nodige problemen gerezen. Daarom zal er worden onderzocht of ondersteuning door ETM voor de Douane ook daadwerkelijk mogelijk is.
3. Toezicht
   Op het vlak van toezicht zijn er belangrijke Belastingdienstbrede ontwikkelingen: handhavingsregie, horizontaal toezicht en intelligence. De domeineigenaar Toezicht richt zich op 'blauw'. Belangrijk is echter om deze onderwerpen gezamenlijk verder te ontwikkelen en duidelijk afspraken te maken over rollen en verantwoordelijkheden.

2. Toekomstwensen Douane

2.1 Thema 1: Horizontaal Toezicht

Binnen de Belastingdienst heeft de tendens naar horizontalisering van de maatschappij waarin de overheid het niet meer alleen kan, geleid tot de ontwikkellijn 'Ander toezicht'. De Douane is een onderdeel van deze dienst. Modern efficiënt en effectief douanetoezicht moet daarom stroken met de kaders van de Belastingdienst (blauw). Horizontaal Toezicht Douane voldoet aan deze voorwaarde en is daarmee een passende vorm van modern douanetoezicht.

De ontwikkeling naar deze vorm van toezicht wordt samen met het bedrijfsleven ingezet. Uitgangspunten daarbij zijn het kader van de Europese regelgeving en dat het bedrijfsleven het tempo bepaalt.

Horizontaal toezicht is een handhavingsmethodiek die gericht is op het bereiken van een veilige en fiscaal integere buitengrensoverschrijdende goederenstroom door een systeem van toezicht in te richten dat ziet op de beheerssystematiek van relevante goederen-, financiële- en informatiestromen van een bedrijf of een keten van bedrijven. Daarbij waarborgen een bedrijf en de Douane gezamenlijk de werking van dit systeem van efficiënt en effectief toezicht. De uitvoering van het toezicht wordt deels gedelegeerd aan het bedrijfsleven; de Douane blijft eindverantwoordelijk.
Dit thema levert een bijdrage aan de verhoging van de effectiviteit van het toezicht en aan de verbetering van de dienstverlening aan bedrijven.

2.2 Thema 2: Transitie Douane

Dit is het motto waaronder we de komende jaren de Douane gaan reorganiseren. Dat motto geeft in één zin de essentie weer van waar wij als Douane voor willen staan.

- **Versterkte buitengrenzen omdat dat moet.** Dat is wat de maatschappij van ons vraagt: zorg voor veilige goederenstromen en houd de grens dicht voor zaken die we in Europa niet willen binnenkrijgen of uitvoeren. Daarom kiezen we ervoor om al onze toezichtstaken naar de buitengrens te brengen.

- **Ander toezicht omdat het anders niet lukt.** Natuurlijk kunnen we de grens helemaal pot-dicht houden, maar daar doen we niemand een plezier mee. Dus gaan we het anders aanpakken, samen met andere handhavers, samen met het bedrijfsleven. We gaan méér vertrouwen op wat anderen doen. Dat is niet eenvoudig want we zijn gewend om te wantrouwen.
- **En één Douane omdat we dat willen.** We staan met zijn allen voor dezelfde taak: houd Europa veilig. We staan óók met zijn allen voor dezelfde opgave: maak van de Douane een organisatie die deze taak ook in de toekomst goed aankan. Die klus kunnen we alleen in eenheid klaren: aan de hele buitengrens hetzelfde handhavingsniveau bereiken, en samenwerken in partnership met andere handhavers en bedrijven, binnen en buiten Europa.

Bron: Verander- en reorganisatieplan Douane 2007-2012

In februari 2009 is met betrekking tot de reorganisatie van de Douane een aanvullend plan verschenen, dat voor de periode tot eind 2010 nadere richting en precisering geeft ten aanzien van de inrichting van de organisatie per 1 januari 2010 en de formatie per eind 2010. Kernelementen hierin zijn:

- Vanaf 1 januari 2010 gaan de vier Douaneregio's op in één landelijke dienst. Er zijn , verspreid over het land, negen operationele Douanekantoren waarbinnen de primaire toezichtprocessen zijn belegd. Deze douanekantoren worden strategisch aangestuurd vanuit één landelijk opererend kantoor (Belastingdienst/Douane Nederland), gericht op eenheid in beleid en uitvoering. Dit moet onder meer bewerkstelligen dat het risicogericht werken en het uitbouwen van de intelligencefunctie in het kader van handhavingsregie worden versterkt.
- Er zijn voorzieningen getroffen met betrekking tot de processen klantbehandeling en fysiek toezicht in het binnenland. De kwantitatieve afbouw en concentratie van proces aangiftebehandeling is een beweging die doorgaat, zelfs in versterkte mate. Tevens zijn keuzen gemaakt over de locatie waar een groot aantal aankliktaken[4] worden belegd.
- In het oorspronkelijke Veranderplan is gesproken over de overdracht van taken aan de 'blauwe' Belastingdienst. In dat kader is nu besloten om het proces BPM inderdaad per 1 januari 2010 over te dragen aan de Belastingregio's, maar het proces accijnzen - in afwijking van het Veranderplan zoals dat tot nu toe gold – *niet* over te hevelen naar de Belastingregio's.

Bron: één Douane, inrichting Douane, februari 2009

Dit thema levert met name een bijdrage aan de verhoging van de effectiviteit van het toezicht en aan het verbeteren van de efficiëntie.

2.3 Thema 3: eCustoms

Electronic Customs (eCustoms) is een veranderprogramma, gebaseerd op Europese wetgeving, dat voor alle lidstaten van de EU bindend is.

Met eCustoms wordt bereikt dat goederen veilig en snel de buitengrens van de EU kunnen passeren. Veilig, omdat dit de verantwoordelijkheid is van de Europese politiek en de Europese burger daarop vertrouwt. Snel, omdat het de concurrentiepositie van het Europese bedrijfsleven op de wereldmarkt verbetert. Daarom levert eCustoms werkende processen en bijbehorende ICT voorzieningen die een veilig en snel goederenverkeer aan de buitengrens mogelijk maken.

Het programma loopt door tot in 2014. De plateaus zijn:

- *Plateau 1*: op 1/1/2008: Geautoriseerde Marktdeelnemer (AEO).
  Invoeren van processen om de aanvraag van een AEO status te volgen, de aanvraag te registreren en om informatie daarover te kunnen uitwisselen met andere lidstaten. De registratie maakt het gebruik van een beperkt aantal faciliteiten mogelijk.

4 Onder aankliktaken worden taken verstaan die op één plaats geconcentreerd zijn, maar die een landelijke werking hebben.

- *Plateau 2*: per 1/7/2009: Beveiligde buitengrens overschrijdend goederenverkeer: Binnenbrengen, Uitgaan, Vervoer en AEO. Processen die het toezien op veiligheid van de binnenkomende (uitgaande of vervoer) goederenstromen ondersteunen. Daartoe moeten gegevens voor aankomst (of vertrek of vervoer) worden aangeleverd, uitwisseling van deze gegevens tussen lidstaten worden ingericht, werkprocessen ingericht, gegevenssets worden gestandaardiseerd en moet geautomatiseerde risicodetectie plaatsvinden. Ook wordt de verdere verfijning van het aanvraagproces van de AEO status ondersteund.
- *Plateau 3*: per 1/1/2013: Lastenverlichting bedrijfsleven op basis van gemoderniseerd CDW. Momenteel zijn hier nog geen EU specificaties van bekend. Aan wetgeving wordt gewerkt. De processen zullen ook de nieuwe werkprocessen ten gevolge van de Transitie van Douane ondersteunen.

Bron: Programmaplan eCustoms (13 maart 2008)

De plateaus zijn overlappend. Plateau 1 is afgerond, plateau 2 loopt al geruime tijd (vanaf de start van ECS / Uitgaan) en voorbereidende activiteiten voor plateau 3 zijn gestart.
Dit thema als geheel draagt bij aan de verhoging van de effectiviteit van het toezicht en aan de verbetering van de dienstverlening aan bedrijven. Daarnaast dragen enkele projecten binnen het programma vooral ook bij aan het vergroten van de adaptiviteit en het uitkomen op een kostenniveau dat marktconform is.

2.4 Thema 4: Overige wetgeving en Brusselse verplichtingen

Veel wetgeving die de Douane moet handhaven is aan wijziging onderhevig. Deze wijzigingen kunnen gevolgen hebben voor de inrichting van processen en/of informatiesystemen. Daarnaast worden in Brussel op politiek en strategisch niveau bindende afspraken gemaakt, die eveneens tot wijziging in processen en/of informatiesystemen kunnen leiden.
Projecten binnen dit thema dragen met name bij aan de verbetering van de dienstverlening aan bedrijven en aan de verhoging van de effectiviteit van het toezicht.

2.5 Thema 5: Procesverbeteringen

Zoals van elke overheidsorganisatie mag worden verwacht, is ook de Douane voortdurend bezig haar processen efficiënter en effectiever te maken en de administratieve lasten voor het bedrijfsleven terug te dringen[5]. Voorbeelden hiervan zijn de projecten Papierloos Aangeven en Passenger Profiling.

5 Overigens wordt een aantal verbeteringen al meegenomen in andere thema's, met name Transitie Douane en eCustoms.

3. Inrichtingsprincipes Douane

De volgende uitgangspunten('business principes') geven aan waar de Douane zicht op richt, en hoe hij acteert in zijn omgeving om de doelstellingen voor de komende jaren te bereiken:

Handhaving
- Effectsturing als basis voor handhaving
- Handhaving gericht op een integere logistieke keten
- Vertrouwen als basis voor meer horizontaal toezicht in aanvulling op het 'klassieke' verticaal toezicht bij samenwerking met het bedrijfsleven
- Horizontaal toezicht in tempo van bedrijfsleven en binnen Europese wet- en regelgeving

Samenwerking
- Opereren als Europees netwerk van douanediensten.
- Regiefunctie bij geïntegreerd toezicht met andere Nederlandse handhavingsdiensten
- One stop shop

Informatie en informatieuitwisseling
- Proactief relevante informatie verzamelen en veredelen ('intelligence') om vroegtijdig risico's in beeld te krijgen
- Kennis en informatie delen met andere handhavingsdiensten en het bedrijfsleven
- Verkrijgen van informatie door toegang tot administraties
- Papierloos werken
- Concentratie werkzaamheden op de mainports

Op basis van de bovenstaande uitgangspunten hanteert het domein Douane de navolgende belangrijkste ontwerpessenties voor de procesinrichting:

1. **Handhavingsregie stuurt de handhaving**
   Handhavingsregie *is van* de sturing van de handhaving voor de gehele Douane op strategisch en tactisch niveau.

2. **Regiefunctie Douane voor grensoverschrijdend goederenverkeer**
   De Douane coördineert de controle als er meer dan één dienst controleert, zodat die controle op één moment, en op één locatie plaatsvindt (one-stop-shop).

3. **VKTK-processen overschrijden binnengrenzen EU**
   Het 'Van-klant-tot-klant-proces' voor de verschillende douaneprocedures loopt over de binnengrenzen van de EU heen. Er kunnen verschillende lidstaten bij betrokken zijn.

4. **Aangiftebehandeling massaal geautomatiseerd, tenzij…**
   Aangiftebehandeling wordt in principe massaal geautomatiseerd.
   Uitzonderingssituaties in het aangifteproces daarentegen worden in de handmatige behandeling opgelost.

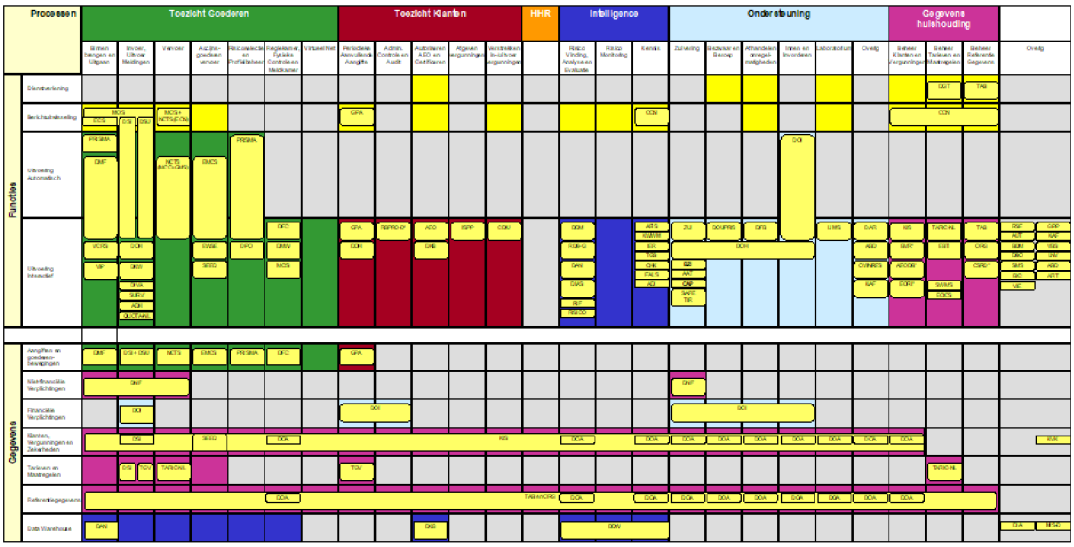
5. **Intelligence levert vraaggericht informatieproducten**
   Intelligence levert informatieproducten op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

6. **Horizontaal Toezicht is geen apart proces**
   Horizontaal Toezicht is een toezichtsvorm waarvan de uitvoering vorm krijgt in de douaneprocessen.

4. Schets van de inrichting Douane

4.1 Huidige inrichting en context Douane

De organisatie van de Douane kent drie verschillende (hoofd)processen om zijn taken uit te kunnen voeren: aangiftebehandeling, klantbehandeling en fysiek toezicht. Deze drie processen worden op hun beurt aangestuurd door een apart vierde hoofdproces: risicobeheersing.
De zogenaamde VGEM-taken[6] worden nu in opdracht van andere vakdepartementen uitgevoerd.
In de landschapskaart hieronder is op hoog niveau de relatie tussen processen, gegevens en ICT services van de huidige situatie weergegeven.



4.2 Toekomstige inrichting Douane

Als gevolg van de internationale en nationale ontwikkelingen is een toekomstvisie voor de Douane geformuleerd, waarin de nadruk meer op veiligheid en faciliteren van het bedrijfsleven komt te liggen. Op dit moment zit de Douane in een veranderingsproces, dat in 2007 is gestart met het Verander- en reorganisatieplan.

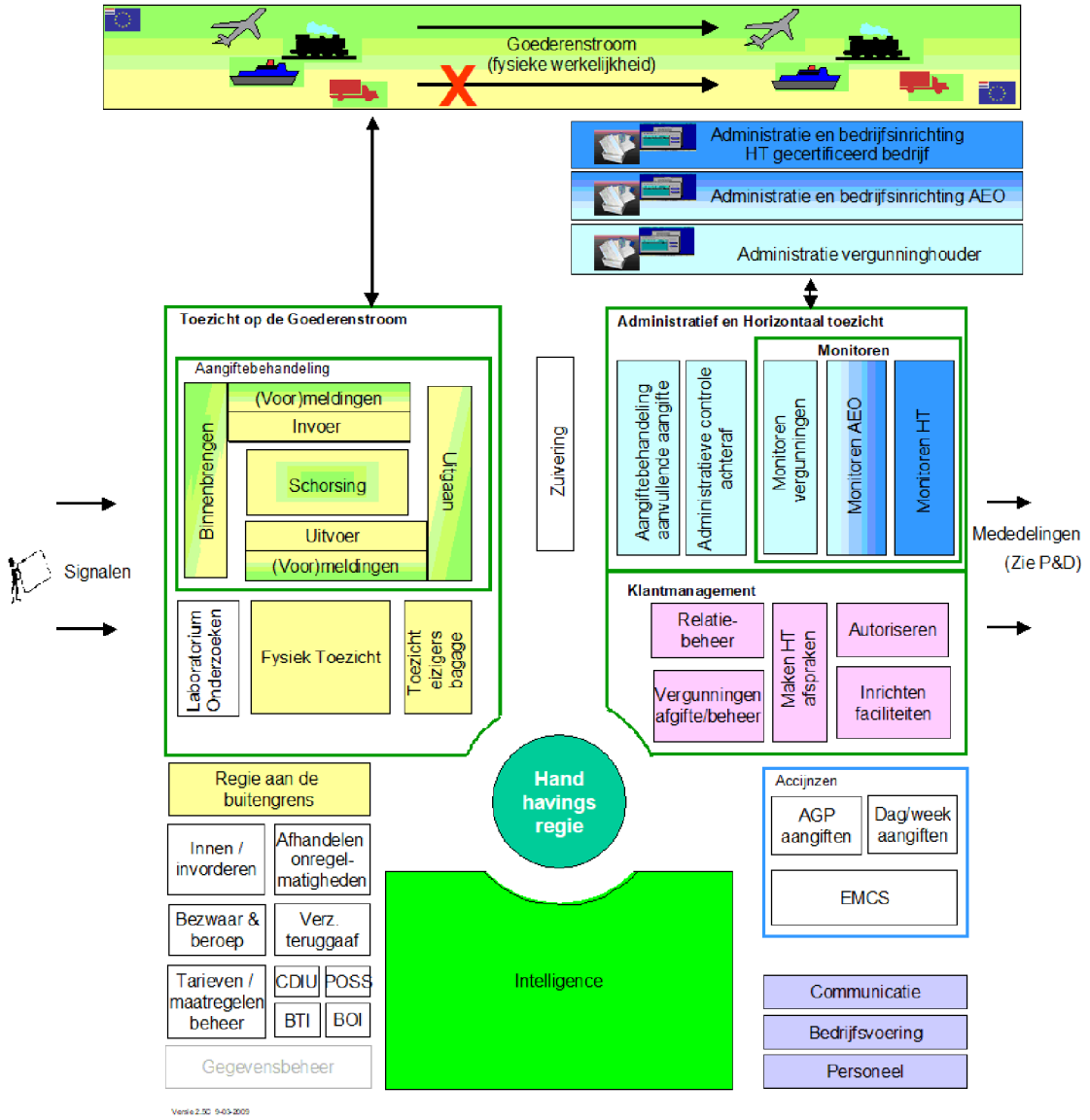
De visie op de procesinrichting (zie figuur op de volgende pagina) richt zich op de primaire bedrijfsprocessen van de Douane en de ondersteunende processen hiervoor. Facilitaire processen, zoals uitgevoerd door B/CA, B/CFD, B/CKC, B/CPP en B/CICT, en de ondersteuning van de bedrijfsvoering blijven buiten beschouwing. Ook de (generieke) services die van andere domeinen buiten de Douane worden betrokken zijn buiten beschouwing gelaten.

Handhavingsregie staat centraal gepositioneerd. Handhavingsregie stuurt risicogericht de handhaving voor de gehele Douane op strategisch en tactisch niveau.
Intelligence speelt een belangrijke ondersteunende rol voor in de eerste plaats Handhavingsregie, maar ook voor de overige douaneprocessen. Intelligence levert aan deze processen vraaggericht informatieproducten voor strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Toezicht op de goederenstroom richt zich op de fysieke goederenstroom en bevat: Aangiftebehandeling, Fysiek Toezicht en Laboratorium Onderzoeken.
Regie aan de buitengrens is gericht op het centraal maken en beheren van de afspraken van samenwerkingsverbanden en de gegevensuitwisseling met publieke en private organisaties.

6 VGEM staat voor Veiligheid, Gezondheid, Economie en Milieu. Deze taken waren voorheen bekend onder de naam niet-fiscale douanetaken.

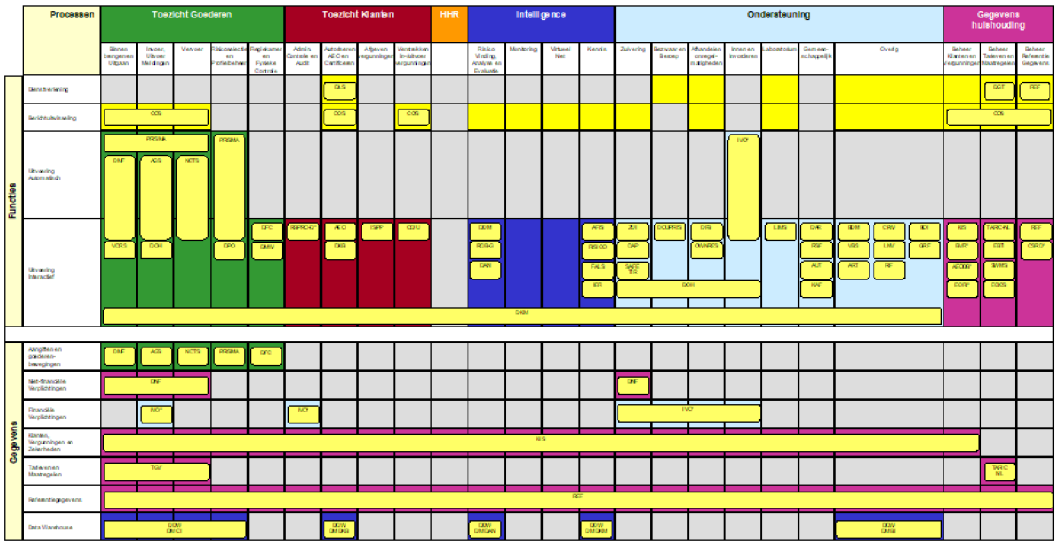
Processen Douane - Processen toekomstige situatie



Administratief en Horizontaal Toezicht is gericht op bedrijven en hun administraties, met name de bedrijven waarmee afspraken zijn gemaakt in het kader van Horizontaal Toezicht, geautoriseerde marktdeelnemers (AEO) en de overige marktdeelnemers met administratief gecontroleerde vergunningen.
Klantmanagement verleent vergunningen, statussen, certificaten en faciliteiten aan douaneklanten en voert het beheer uit.

Bij het programma eCustoms worden de resultaten in een aantal plateaus tot stand gebracht (zie paragraaf 2.3). De veranderingen in het kader van de transitie Douane komen via de weg van de geleidelijkheid tot stand.

In de landschapskaart hieronder is op hoog niveau de relatie tussen processen, gegevens en ICT services van de gewenste situatie weergegeven. Hierin is te zien dat het ICT-landschap minder complex wordt door de inzet van meer generieke ICT-services en het saneren van dubbele functionaliteit.


Processen
Toezicht Goederen
Toezicht Klanten
HHR
Intelligence
Ondersteuning
Gegevens huishouding
Functies
Gegevens

5. Portfolio Douane

5.1 Ontwikkeling aanbod services Douane

Het onderstaande overzicht toont de belangrijkste projecten die worden uitgevoerd/voorgesteld om de gewenste situatie te bereiken. De projecten zijn gerelateerd aan de thema's die in hoofdstuk 2 zijn genoemd. Dit portfolio overzicht bevat zeker niet alle projecten die binnen de Douane zijn of worden opgestart. De hier genoemde ontwikkelingen zijn qua kosten nader gespecificeeerd in tabel 16: meerjarige raming Douane.

Opdrachtnaam	Fase*	Effect (relatie thema)	Kosten	Resultaten per wanneer
THEMA 1 HOR. TOEZICHT				
Horizontaal Toezicht	Vooronderzoek	*Het expliciteren van de Toekomstvisie Douane in een visie op Horizontaal toezicht. En aan de hand van landelijke pilots de visie Horizontaal toezicht te toetsen, te concretiseren en te detailleren.*	Pm	31-12-2011
THEMA 2 TRANSITIE DOUANE				
Transitie Douane	Signaal	*Versterken buitengrenzen, ander toezicht en één Douane.* - Vervolgopdrachten HHR, Intelligence, Klantmanagement, Fysiek Toezicht, BPM - Waarborgen van de integriteit, continuïteit en operabiliteit van systemen en uit te wisselen gegevens n.a.v. de nieuwe douaneorganisatiestructuur	 €568.750 €875.000	 01-03-2010 31-12-2009
THEMA 3 eCustoms		*Verhoging veiligheid binnen de EU en versterking concurrentiepositie van het Europese bedrijfsleven.*		
Programma eCustoms Plateau 1	Gereed	*Geautoriseerde Marktdeelnemer (AEO)*	In plateau 2 **	01-01-2008
Programma eCustoms Plateau 2	Realisatie	*Beveiligde buitengrens overschrijdend goederenverkeer* -Veiligheidseisen binnenbrengen en uitgaan in release 8, 9 en 10 van DMF – 8300 BMI dagen**. AEO en EORI klantregistratie en -gegevensuitwisseling -4000 BMI dagen. - Risicoselectie Vervoer -1600 BMIdagen - Programmakosten inhuur en materieel	 € 7.262.500 € 3.500.000 € 1.400.000 € 2.210.000	 01-07-2009 31-12-2009
Programma eCustoms Plateau 3	Realisatie Vooronderzoek	*Lastenverlichting bedrijfsleven op basis van gemoderniseerd CDW* Nieuwe aangiften- en tarievensysteem: - verwerving - koppelvlakken en infra – 2800 BMI dagen projecten eCustoms op basis van Europees MASP7 (prognose)	 € 6.700.000 € 2.450.000 € 65.000.000***	 01-07-2010 01-01-2014

7 MASP staat voor Multi Annual Strategic Plan

THEMA 4 Overig wetgeving				
EMCS	Realisatie	*Fraudebestrijding, het huidige papieren Administratief Geleide Document dat dient ter begeleiding van goederen onder schorsing van accijns wordt vervangen door elektronische communicatie tussen de lidstaten van de Europese Unie*	€ 16.022.750[8]	Fase 1: 01-04-2010 Fase 2: 01-01-2011 Fase 3: 01-01-2012
THEMA 5 Procesverbeteringen				
Redesign Cargo	Signaal	*Samenwerking met andere handhavingsdiensten, One-stop-shop*	Pm	Pm
Ladingregie Zeehavens	Signaal	*Samenwerking met andere handhavingsdiensten, One-stop-shop*	Pm	Pm
Papierloos Aangeven	Ontwerp	*Het reduceren van aanbod van papieren bescheiden bij in- en uitvoer aan het loket*	€390.000	31-12-2009
Passenger Profiling	Ontwerp	*Effeciever toezicht op goederen in het passagiersverkeer door geautomatiseerde risicoselectie*	€ 1.110.500 t.l.v. eigen budget douane	01-05-2009

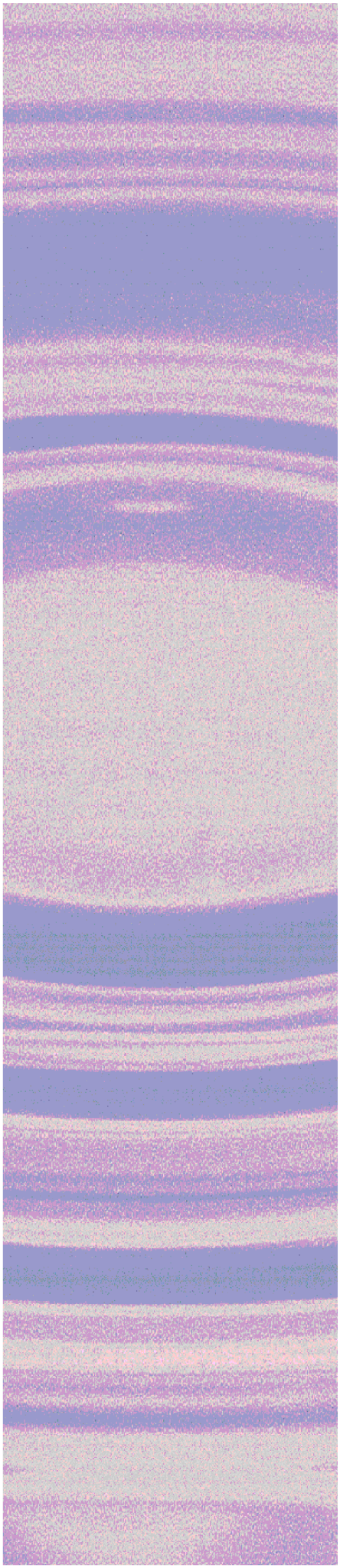
* Fasen: Signaal, vooronderzoek, ontwerp, realisatie

** Kosten plateau 1 en 2 in één Business Case en uitgaven in samenhang verschillende projecten.
*** Kosten plateau 3 Total Cost of Ownership bedraagt € 95 mio (incl. kosten intern personeel).

5.2 Realisatie door Douane t.b.v. vraag van andere domeinen

Opdrachtnaam	Fase*	Domein	Kosten	Resultaten per wanneer
THEMA 4 Overig wetgeving				
SEPA Initiatief van de Europese Commissie en de Europese Centrale Bank. Het is een groot harmonisatie-project om gemeenschappelijke zakelijke regels, wetgeving en technische standaarden te implementeren.	Signaal	Domein Inning	€437.500	01-05-2011

8 (BMI, ontwerpkosten en investeringen)



Ontwikkelplan Facilitair: Diensten

1. Beschrijving domein Facilitair: Diensten

1.1. Domeinafbakening

Het domein Facilitair (diensten) kenmerkt zich door vier kerngebieden:

1. basisdienstverlening; dit uit zich in het op orde zijn van de basisdienstverlening voor de Belastingdienst. In SNO's worden hierover afspraken met de klant gemaakt, deze hebben onder meer betrekking op huisvesting, floormanagement, veiligheid, kantoorartikelen, catering, schoonmaak, duurzaamheid en verzorging post;
2. inkoop; deze ondersteunt behoeftestellers en opdrachtgevers door het inbrengen van specifieke kennis van markten, leveranciers en inkoopprocessen en ondersteunt de belastingdienst met contractbeheer. Europese aanbestedingsregels worden nageleefd;
3. documentenhuishouding: van post tot en met archief. Het postproces wordt steeds verder gedigitaliseerd en informatie uit het archief is gemakkelijk en geordend toegankelijk;
4. ondersteuning bedrijfsvoering belastingdienst. Het levert voorzieningen op ten behoeve van de digitalisering van het bestel- en factureringsproces (EB&F en FMIS), ten behoeve van het wagenparkbeheer en voert de regie bij het ontwikkelen van één werkplek voor de Belastingdienst.

1.2. Relaties met andere domeinen

Het domein Facilitair (diensten) heeft een relatie met het domein Ontvangen en Mededelen waar het gaat om het kerngebied documentenhuishouding en bij digitaliseringsvraagstukken, bijvoorbeeld in het Programma Post t/m Archief, migratie van Eldo naar Eldoc. Waar het gaat om Formulieren raakt het ook keuzes die in de domeinen aangifte, aanslag, douane en toeslagen worden gemaakt. Deze hebben hun uitwerking op het scannen van formulieren, het overgaan op printen op "blanco" formulieren e.d.
Ook bij onderwerpen als huisvesting (bijv. Organisatiegericht Huisvesten), verstrekken van ICT-middelen (plaats en tijd-onafhankelijk werken) bestaat een nauwe relatie met andere domeinen, zoals bij indelings- en inrichtingsvraagstukken.

1.3. Afbakeningsissues

Het vaststellen waar het verwerken van ongestructureerde post (digitaliseren, archivering) thuishoort. In het domein Ontvangen en Mededelen (waar het tot nog toe geen eigen plaats heeft) of in Facilitair (diensten) in het kerngebied documentenhuishouding? Zo ook de afbakening voor een onderwerp als Archief waar een relatie ligt met het domein Gegevens en het domein Ontvangen en Mededelen (wie is eigenaar?) en de software DCS ten behoeve van de Centrale Invoer.

2. Toekomstwensen Facilitair Diensten

2.1 Thema 1: een partner in business, altijd dichtbij

Bij deze positionering van het domein Facilitair (diensten) horen vijf kernwaarden: deskundig, praktisch, doordenkend, pro-actief en inlevend. Hierbij tekent zich een ontwikkeling af van een van oudsher uitvoerend facilitaire naar een pro-actieve ondersteuning van de bedrijfsvoering van de belastingdienst. Hier speelt ook de persoonsgebonden infrastructuur (zichtbare infrastructuur) een rol.

2.2 Thema 2: maatschappelijk verantwoord ondernemen

In meerjarendoelstellingen worden aandachtspunten meegenomen op het gebied van gezondheid en zorg voor de medewerker, veiligheid van mens en gebouw, duurzaamheid (waaronder milieu), goed werkgeverschap en een correcte naleving van wet- en regelgeving. De mogelijkheid van substitutie van documenten is gerealiseerd.

2.3 Thema 3: uitbesteden of zelf doen

Per voorziening wordt een afweging gemaakt tussen zelf doen en uitbesteden. Het kerngebied Inkoop is nadrukkelijk betrokken en levert haar bijdrage aan de beantwoording van sourcingsvraagstukken. Dit vergt ook een strategische sturing op de relatie.

2.4 Thema 4: samenwerking met derde partijen

Op specifieke terreinen levert het domein Facilitair ook diensten aan andere organisaties dan de Belastingdienst. Doelstelling hierbij is om meer systematiek aan te brengen en betere waarborgen te creëren om aan de basisvoorwaarden te voldoen. Dit gebeurt bij Huisvesting, bij Digitalisering en Archiefbewerking.

3. Inrichtingsprincipes Facilitair: Diensten

De dienstverlening aan de klant is leidend, de onderliggende processen zijn volgend. Het domein Facilitair (diensten) richt dus processen in met de klant als uitgangspunt. Systemen zijn hierbij slechts een hulpmiddel. Inrichtingskeuzes voor zowel processen als systemen worden vanuit het klantperspectief gemaakt; we kennen hierbij de processen en behoeften van de klant en de mogelijkheden van de markt.

Het domein verzorgt de facilitaire dienstverlening onder meer in de panden van de Belastingdienst. Daarnaast onderkennen we ook het servicen van derden in onder andere Rijksverzamelkantoren waarbij een flexibele houding voorop staat. De Belastingdienst streeft naar maximale synergie op het niveau van organisatie, processen en systemen. Bij de inrichting van de informatievoorziening vormen transparantie en locatie-onafhankelijkheid een steeds belangrijker aspect.

Verder houdt het domein rekening met ontwikkelingen in het kader van andere overheid, waarbij ook andere klanten dan de Belastingdienst worden geserviced. En het domein onderkent daarnaast situaties waarbij derden worden ingeschakeld om belastingdienstmedewerkers te servicen. Marktconformiteit staat voorop en er wordt maximale ondersteuning aan de klant verleend.

De dienstverlening aan de klant bestrijkt de volledige keten van aanvraag tot en met levering. De informatievoorziening moet deze ketenintegratie maximaal ondersteunen.

Er wordt gestreefd naar een uniform niveau aan dienstverlening. Processen, producten en diensten worden zoveel als mogelijk gestandaardiseerd. Het motto is eenvoud. Informatie nodig voor het uitvoeren van de processen dient uniform en landelijk toegankelijk te zijn.

Het domein Facilitair (diensten) is innovatief en levert nieuwe producten en diensten als de markt er om vraagt. Innovatie is het onderkennen, het onderzoeken en het beproeven van nieuwe technieken en nieuwe werkwijzen met als doel deze dienstbaar te maken. Een pro-actieve houding staat hierbij centraal.

4. Schets van de inrichting Facilitair: Diensten

4.1 Huidige inrichting en context Facilitair: Diensten

Zoals hiervoor beschreven bestaat het domein Facilitair uit een viertal kerngebieden. Deze zijn ook weer onderverdeeld in een aantal onderwerpen. Binnen het kader van dit verkorte ontwikkelplan is het dan ook niet mogelijk om voor deze hele portfolio de huidige- en toekomstige inrichting te schetsen. Kern is dat het domein zich richt op de medewerker en de klant.
De op dit moment onderhanden zijnde portfolio van de belangrijkste projecten die worden uitgevoerd of voorgesteld om de hiervoor beschreven ambities te realiseren, is in par. 5 weergegeven.

4.2 Toekomstige inrichting Facilitair : Diensten

Hieronder volgt een schets van de gewenste toekomstige situatie op een of meerdere plateaus.

Plateau 1 (2009-2011)

- De Belastingdienst beschikt over een generieke voorziening voor de afdoening van bezwaar- en verzoekschriften. Het domein Facilitair kan hierdoor invulling geven aan het optimaliseren van de documentenhuishouding. Inkomende post wordt gescand en vrijgemaakt ten behoeve van de behandelaars. Afgedane stukken worden digitaal gearchiveerd.
- Een verdergaande digitaliseringsslag van ongestructuurde documenten wordt gerealiseerd.
- Organisatiegerichte huisvesting is geaccepteerd binnen de Belastingdienst. Afgestemd op de behoeften van de klant worden werkplekken en middelen ter beschikking gesteld. De ICT-voorzieningen hiervoor zijn opgeleverd.
- Plaats en tijd onafhankelijk werken is algemeen geaccepteerd binnen de Belastingdienst.
- Het domein Facilitair voorziet in de bedrijfsvoering van de Belastingdienst. De ondersteunende ICT-voorzieningen zijn hiervoor gerealiseerd.

Plateau 2 (2011-2014)

5. Portfolio Facilitair: Diensten

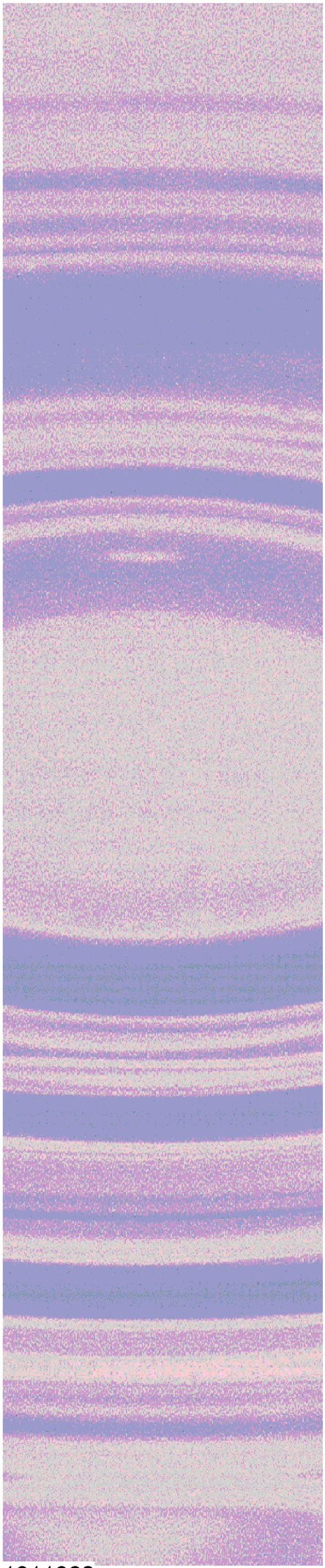
5.1 Intern

Opdrachtnaam	Fase*	Effect (relatie thema)	Kosten (€)	Resultaten per wanneer
FMIS	Realisatie	*1*	*3,0*	v.a. 2009
EB&F	Realisatie	*1*	*1,2*	v.a. 2009
Veiligheid en beveiliging (KMS)	Realisatie	*2*	*0,8*	v.a. 2009
Wagenparkbeheer	Realisatie	*1*	*0,3*	2009
Post t/m archief	Realisatie	*2*	*Onbekend*	v.a. 2009
Externe dienstverlening	Vooronderzoek	*4*	*2,0*	2010
Inkoop	Vooronderzoek	*3*	*1,6*	2010
Herinrichting financieel besturingsmodel	Vooronderzoek	*2*	*1,6*	2011
OCR-en van facturen	Vooronderzoek	*1*	*0,3*	2010
Efficiënte inzet multifunctionals	Vooronderzoek	*1*	*0,5*	2010
Facility plaza na SAP digitaal loket	Signaal	*1*	*n.n.b.*	n.n.b.
Introductie Rijkspas	Signaal	*2*	*n.n.b.*	n.n.b.

* Fasen: Signaal, vooronderzoek, ontwerp, realisatie

5.2 Opdrachten van Facilitair: Diensten voor andere domeinen

Opdrachtnaam	Fase*	Effect (relatie thema)	Kosten (€)	Resultaten per wanneer
Eldoc	Realisatie		*?*	v.a. 2009



Ontwikkelplan
Facilitair: Kennis en communicatie

1. Beschrijving domein Kennis en Communicatie

1.1. Domeinafbakening Kennis en Communicatie

Het domein9 Kennis en Communicatie (K&C) richt zich op de aandachtsgebieden *Mens* en *organisatie*. Het domein levert op een samenhangende manier producten en diensten op het gebied van kennis, personeels- en organisatieontwikkeling en communicatie, met als doel de klanten van de Belastingdienst optimaal van dienst te zijn.

Dat gebeurt op twee manieren:
1. Door voorzieningen en services te leveren. Denk hierbij aan producten als de website, opleidingen, folioproducten en intranet. Kenmerk is dat het om producten gaat waarvoor de verantwoordelijkheid op één plek kan worden belegd. K&C richt zich op het realiseren, implementeren en onderhouden van deze voorzieningen.
2. Door de ontwikkeling van K&C-aspecten in de organisatie te ondersteunen. Hierbij gaat het om thema's en activiteiten die een moderne, lerende en presterende organisatie ondersteunen. Denk bijvoorbeeld aan 'het nieuwe werken' en talentmanagement. Kenmerk is dat deze aspecten niet als afzonderlijke 'producten' kunnen worden geïmplementeerd; ze zijn onlosmakelijk verbonden met alle processen en domeinen van de Belastingdienst. K&C richt zich op het formuleren van kaders en richtlijnen en het ontwikkelen van tools en instrumenten die deze aspecten ondersteunen.

K&C-producten en diensten zijn bedoeld voor:
- Burgers, bedrijven, intermediairs en partners;
- Medewerkers van de Belastingdienst;
- De organisatie waarin verbinding, diversiteit en corporate identity onze kernthema's zijn.

Wat valt buiten het domein kennis en communicatie?
- (Voorzieningen voor) persoonsgebonden informatie.
- De fiscale en juridische *inhoud* voor de kennis- en communicatieproducten (behalve voor opleidingen: hierbij zijn we ook van de inhoud).
- De vaststelling welke producten en diensten in een keten geleverd moeten worden. K&C heeft hier een ondersteunende rol.
- Het verspreiden van niet-persoonsgebonden informatie via transactieformulieren. Dit gebeurt door mededelen en ontvangen.

Zie de bijlage voor een overzicht van producten en diensten, uitgesplist naar domein (voorzieningen) en organisatieaspecten.

1.2. Relaties Kennis en Communicatie met andere domeinen

Het domein Kennis en Communicatie ondersteunt alle domeinen waarin mensen een rol spelen. Dit betekent dat het domein producten en diensten levert aan vrijwel alle overige domeinen:
- Het domein verzorgt de informatie- en communicatieproducten die niet-persoonsgebonden zijn. Hierbij draagt het zorg dat de informatie vanuit de verschillende domeinen worden geïntegreerd tot te publiceren informatieproducten voor ieder kanaal.
- Het domein verzorgt de producten voor de ontwikkel- en opleidingsbehoeften van medewerkers.
- Het domein verzorgt samenwerkingsinstrumenten voor de lerende organisatie.
- Het domein verzorgt voorzieningen voor eindgebruikers om met ongestructureerde informatie om te gaan.

Een specifieke relatie bestaat met het Domein Gegevenshuishouding vanwege de afhankelijkheid tussen Persoonsgebonden en Niet-persoonsgebonden informatie.

9 'Domein' definiëren we hier als 'een verzameling processen en voorzieningen waarvoor binnen de Belastingdienst één verantwoordelijke is aangewezen'. Deze adoptant treedt op als 'eigenaar' van zo'n domein.

1.3. Afbakeningsissues Kennis en Communicatie

Het domein K&C onderkent de volgende afbakeningsissues:

1. K&C ziet informatiediensten (website, intranet, contentmanagement) als onderdeel van zijn domein. De website van de Belastingdienst is een communicatiemedium, een verspreidingskanaal van informatieproducten, een dienstverleningskanaal en in toenemende mate een transactieloket. Dit laatste valt onder verantwoordelijkheid van het domein I&I.
2. Het domein K&C is verantwoordelijk voor de niet-persoonsgebonden informatie.
3. Domein K&C is verantwoordelijk voor de communicatieve aspecten van persoonsgebonden informatie binnen het Persoonlijk domein (PIP, TIP en persoonlijk domein voor ondernemers).
4. Samenwerkingsinstrumenten, zoals groupwarevoorzieningen, worden onder de kantoorautomatisering geschaard. Vanuit thema's als 'het nieuwe werken' en 'samenwerken op afstand' is het logisch om de implementatie van deze instrumenten als voorzieningen onder het K&C-domein te brengen.
5. Marktonderzoek en –verkenning is op zijn plek binnen het domein K&C. Dat sluit aan bij de oriëntatie op *Mens en organisatie* en bij de ontwikkeling dat het *Usability*-lab en *user centered design* zijn belegd binnen het domein.
6. Het domein K&C heeft een innoverende rol op het gebied van P&O-ontwikkeling. Het beleid wordt geformuleerd door DGBel en de procesportefeuille P&O, en vervolgens in het domein K&C vertaald naar concepten en instrumenten. Implementatie ligt bij de regio's.

2. Toekomstwensen Kennis en Communicatie

De maatschappij, wet- en regelgeving en de overheid veranderen in hoog tempo. Burgers, bedrijven, intermediairs en in toenemende mate externe partijen stellen hoge eisen aan de dienstverlening van de overheid. Ze willen ondersteund worden, met oog voor hun individuele behoeften. Soms wordt die rol door de Belastingdienst opgepakt, soms ook door derden die de situatie van de doelgroep goed kennen.

Dit vraagt om een organisatie die voortdurend de verbinding zoekt. Medewerkers vínden elkaar en zijn in staat zich steeds aan te passen aan veranderende omstandigheden. De organisatie weet kennis te benutten en te behouden. Voor de arbeidsmarkt is het een organisatie waar je graag wilt werken. Dit leidt voor het domein K&C tot drie thema's, die zich alle richten op de ondersteuning van mensen. In het kort:

1. Externe klanten weten zich ondersteund in de behoefte aan zelfservice en keuzevrijheid.
2. Medewerkers vinden sneller en makkelijker manieren om aan de veranderende eisen van burgers en bedrijven tegemoet te komen.
3. De Belastingdienst is een organisatie waar je graag wilt werken.

2.1. Thema 1: Externe klant: zelfservice en meer keus

Doel
Burgers en bedrijven weten op het juiste moment wát ze moeten doen en hebben een grote keuzevrijheid in hoe ze dat willen doen. Dat gebeurt via twee lijnen. Enerzijds maken we het de belastingplichtigen zo makkelijk mogelijk door pro-actief en meer thematisch of event-driven te communiceren. Anderzijds door de klant meer mogelijkheden te bieden om zaken met ons te doen in de vorm van een breed aanbod van zelfservicefaciliteiten. Waarden als gemak, zekerheid en begrijpelijkheid spelen bij ontwikkeling hiervan steeds een leidende rol.

Hoe
Door standaarden en richtlijnen voor belangrijke K&C-aandachtsgebieden op te stellen voor specialismen als interactie, vormgeving, (portal)huisstijl en voorlichting (boodschap, toon, taal).

Zo zal de komende jaren de kanalenstrategie steeds concreter gestalte krijgen. Uitgangspunt is een afgewogen pakket van zowel conventionele als digitale kanalen waarin klanten met uiteenlopende wensen makkelijk hun weg vinden. Hierbij is een belangrijke notie dat communicatie steeds vaker *community based* is. Dat wil zeggen dat we minder vanuit 'zenden' en vaker vanuit luisteren, meedoen en anticiperen moeten werken.

De manier waarop we kennis creëren, beheren en ontsluiten is bij de realisatie hiervan van grote betekenis. Het domein K&C zorgt voor een optimale inrichting van een contentmanagementsysteem en de contentmanagementorganisatie, zodat content éénmalig wordt vastgelegd en voor meerdere doeleinden wordt gebruikt. Dit doen we door standaarden op te leggen voor zowel contentcreatieprocessen als voor het beheer van content. Hierbij is de blik ook gericht op overheidsbrede samenwerking. Burgers en bedrijven doen zaken met één overheid. Dat betekent dat de persoonlijke domeinen van de verschillende aanbieders in toenemende mate worden gebundeld tot één samenhangende dienstverlening.

Ook zullen de komende jaren inzichten over gedragsbeïnvloeding en de toepassing van 'intelligence' structureel in communicatieve methoden en middelen tot uitdrukking komen. Dat wil zeggen dat een sterkere relatie wordt gezocht tussen voorlichtingsactiviteiten en compliance.
Verder is voortdurende toetsing van onze producten essentieel. Het domein geeft invulling aan *User experience* door producten voortdurend te toetsen bij burgers. Met het onlangs opgerichte *Usability lab* leveren wij ontwerpen op die het gemak en het perspectief van de burger, bedrijf en medewerker centraal stellen. Daarnaast zorgt K&C dat voor ieder domein richtlijnen, kaders en ontwerpdiensten beschikbaar zijn.

Het domein K&C kiest de middelen en methoden voor de informatievoorziening en –uitwisseling zo dat ze nauw aansluiten bij uiteenlopende wensen. Doelgroepsegmentatie is hierbij een voorwaarde. Voor burgers is er een segmentatiemodel beschikbaar, voor bedrijven en intermediairs wordt deze gerealiseerd. Doelgroepsegmentatie is onder andere bepalend voor de keuze voor massamediale communicatie, persoonlijke communicatie of communicatie via intermediairs en sociale netwerken. Daarnaast helpt het segmentatiemodel om aan te sluiten bij uiteenlopende waarden en wensen. Waar voor de één gemak voorop staat, is voor de ander vooral transparantie een voorwaarde. Maar altijd staat de begrijpelijkheid van onze processen en dienstverlening centraal. Segmentatieonderzoeken zullen zowel bij dienstverlenende voorlichting als bij handhavingscommunicatie worden ingezet.

2.2. Thema 2: De professionele medewerker: snel inspelen op veranderingen

Doel
Medewerkers zijn in staat snel in te spelen op veranderingen en de eisen die burgers, bedrijven, de eigen organisatie en de nieuwe overheid stellen.

Hoe
Door ervoor te zorgen dat de medewerkers efficiënt worden ondersteund, zodat zij in hun complexer wordende samenwerkingsnetwerken sneller kennis kunnen opdoen, ontwikkelen, vinden, delen en actualiseren. Vanuit K&C gaat het daarbij om de wisselwerking tussen kennis, vaardigheden, en houding en gedrag.

Kennis (weten en vinden)
Voor kenniswerkers is het de opgave om uit een overweldigend informatieaanbod snel te vinden wat hen verder helpt. De strategie is er vooral op gericht om medewerkers slim te maken in het zoeken en hulpmiddelen te bieden bij het vinden van informatie. Dit realiseren we door een goed functionerende contentmanagementorganisatie neer te zetten. Functionaliteiten zoals portals, gecombineerd met de snel doorontwikkelende kennisbank en generiek zoeken, maken het mogelijk om (vak)informatie volgens persoonlijke voorkeuren te verzamelen (contextueel ontsluiten). Door vastgelegde standaarden (voor zowel creatieprocessen, de rollen hierbinnen als voor het beheer van content) draagt K&C bij aan eenheid van beleid en uitvoering. Daarnaast vindt kennisoverdracht plaats door opleidingen, interne nieuwsvoorziening, het ontsluiten van externe bronnen en doordat oudere medewerkers hun kennis overdragen aan jongeren voordat zij de organisatie verlaten.

Vaardigheden (kunnen)
Het toepassen van nieuwe manieren van werken betekent vaak het vinden van nieuwe samenwerkingsverbanden. Die kunnen enerzijds op gang worden gebracht door het beschikbaar stellen van hulpmiddelen voor samenwerking op afstand; groupware tools zorgen dat samenwerken en kennis delen steeds eenvoudiger worden. Anderzijds is ook begeleiding nodig voor teams die invulling aan de samenwerking willen geven.

Ontwikkeling van vaardigheden en opleiden blijft een permanente opgave voor alle medewerkers. Medewerkers en leidinggevenden worden digitaal ondersteund (E-HRM) bij het ontwikkelen en toepassen van de benodigde kennis, vaardigheden en houding, gekoppeld aan aanbod, competentie- en talentmanagement. Voor elke loopbaanstap binnen de functie wordt beoordeeld wat er nodig is om het talent verder te ontwikkelen. Binnen 5 jaar is het mogelijk om van VMBO- tot masterniveau een door de markt erkend diploma te behalen, zodat medewerkers binnen de totale rijksoverheid inzetbaar zijn.

Houding en gedrag (willen)
Nieuwe manieren van werken vragen soms grote aanpassingen van medewerkers en managers. Organisatie- en communicatieadviseurs ondersteunen daarom bij cultuur- en organisatieveranderende trajecten. Daarin staat verbinding tussen medewerkers en managers en de ontwikkelrichting van de organisatie centraal. Hoe zorgen we als Belastingdienst voor voldoende bereidheid, durf en kundigheid? Dit thema wordt ook ondersteund door de interne media. K&C zal daarvoor de interne doelgroepsegmentatie uitwerken.

2.3 Thema 3: De organisatie waar je wilt werken

Doel
De Belastingdienst wordt herkend als een moderne organisatie met een werkklimaat waar mensen van alle leeftijden en achtergronden kunnen en willen werken.

Hoe
De Belastingdienst wordt zichtbaar als een aantrekkelijke werkgever. Dit klinkt door in al onze in- en externe uitingen. De organisatie weet de aandacht te vestigen op positieve prestaties die de kern raken van waar de organisatie trots op is. Dat bevordert extern een positief imago en intern de bedrijfstrots.

De vraag wie we als organisatie (willen) zijn vraagt altijd aandacht. De Belastingdienst wil een organisatie zijn waar diversiteit hoog op de agenda staat. Mensen met uiteenlopende achtergronden en profielen herkennen zich in de organisatie. De komende jaren ontwikkelt K&C het begrip diversiteit door naar *talentmanagement*. Dat betekent onder andere dat de verschillen tussen mensen een belangrijke rol spelen bij het bieden van opleidingen, werkvormen en leerstijlen. Ook geven we concrete invulling aan het levensfasebewust personeelsbeleid. Daarnaast zetten we werving vroegtijdig en proactief in, en richten we ons ook op de eisen en wensen van jongeren, de 'net-generatie'. Recruitment zal een solide basis krijgen binnen het domein en het testcentrum ontwikkelt instrumenten die managers ondersteunen om de juiste mensen, op het juiste moment, met juiste vaardigheden en competenties aan te trekken of hen op weg te helpen naar een meer geschikte werkomgeving.

3. Inrichtingsprincipes Kennis en Communicatie

Het domein Kennis & Communicatie hanteert de volgende inrichtingsprincipes:

De eindgebruiker (klant & medewerker) staat centraal
De basis voor het ontwerp is de communicatie met de eindgebruiker. Natuurlijk blijft de wet- en regelgeving een vast kader. Maar bij het ontwerp van de producten en diensten is het perspectief primair gericht op de beleving en behoefte van de eindgebruiker. Dat houdt in dat producten en diensten die zijn bedoeld voor klanten of interne medewerkers, structureel worden getoetst aan het eindgebruikersperspectief (User experience). Daartoe zorgen we dat voor ieder domein richtlijnen, kaders en ontwerpdiensten beschikbaar zijn.Voor onze informatie- en communicatieproducten geldt daarbij een aantal inrichtingsprincipes:

- Wees doel & doelgroepgericht (doelgroepsegmentatie)
- Maak de relatie zichtbaar
- Communiceer over voor eindgebruikers logische onderwerpen
- Bied steeds overzicht
- Communiceer op voor burgers logische momenten en plaatsen (event-driven)
- Wees duidelijk en actiegericht
- Wees voorspelbaar
- Ondersteun one stop shopping
- Ontwerp interfaces van informatie-, transactie- en beheerdiensten samen met de eindgebruiker.

Presentatie is ontkoppeld van de content, gegevens, regels en bedrijfsfuncties
Kort gezegd, bewaren we informatie los van de producten (formulieren, dialoogondersteuning, webpagina's, brochures) waarin de informatie wordt aangeboden. Dit is een belangrijk uitgangspunt binnen contentmanagement. Er is een aparte laag voor de presentatie, zodat informatie éénmalig wordt vastgelegd en (her)gebruikt voor meerdere informatieproducten en kanalen. Bovendien is de informatie dan op een doelmatige manier te onderhouden.

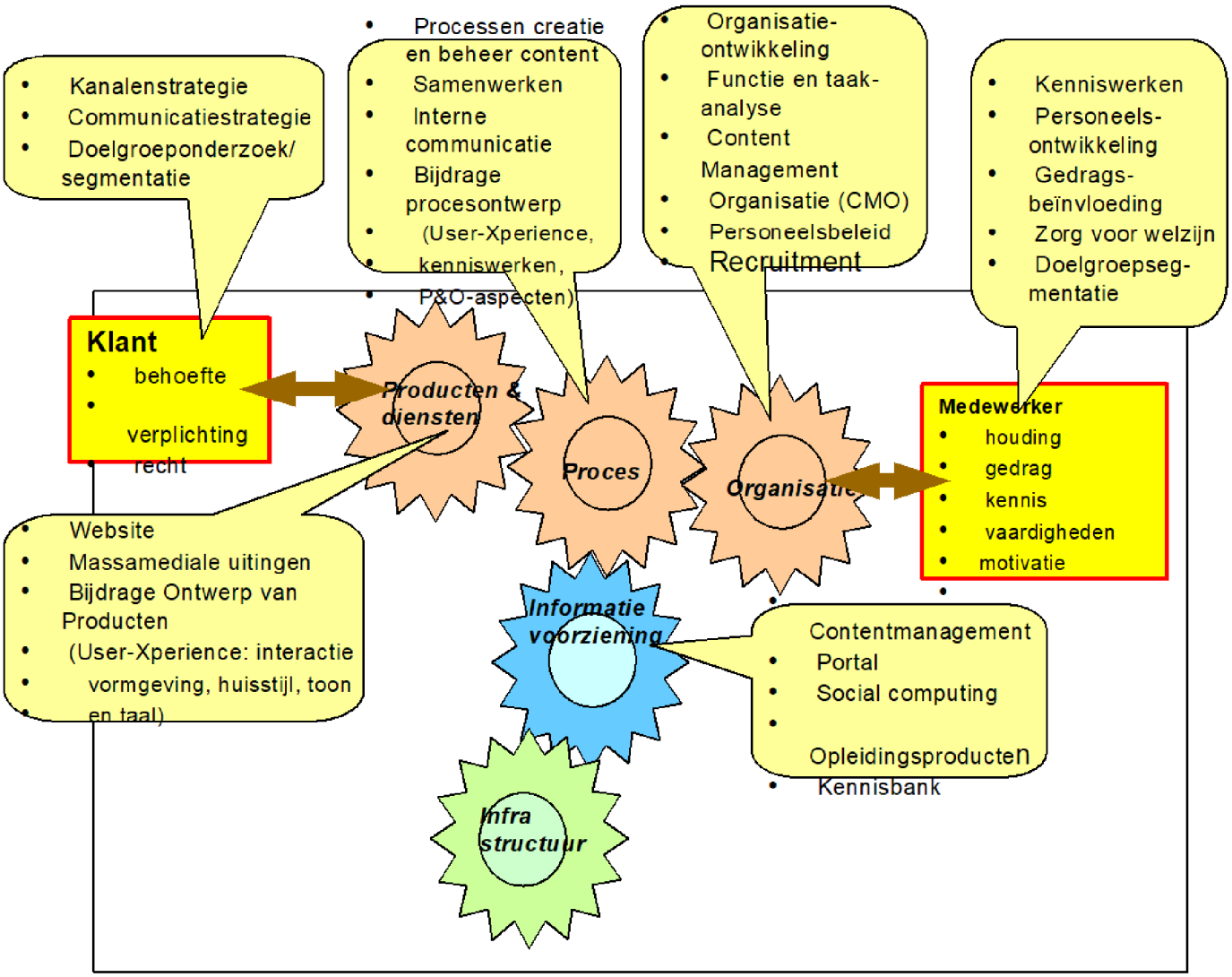
We werken met open standaarden en Best Practices
Producten en diensten zijn gebaseerd op open standaarden en best practices om de kennis en expertise vanuit de markt optimaal te gebruiken.
'Uitbesteding tenzij' en 'Samenwerken'

We maken optimaal gebruik van de markt, waarbij de kwaliteit wordt bewaakt vanuit het domein. Daarnaast wordt waar mogelijk samengewerkt met andere overheidspartijen om producten en diensten (bijvoorbeeld de stijlgids, opleidingen top 10, communicatiecampagnes, content inkoop gezamenlijke portalen) te delen. Daarbij zijn we nu eens afnemer, dan weer aanbieder.

4. Schets van de inrichting Kennis en Communicatie

4.1 Huidige inrichting en context

Onderstaand raderwerk geeft de positie en de activiteiten van het domein K&C op hoofdlijnen weer. Kern is dat het domein zich richt op de medewerker en de klant en op het raderwerk dat de communicatie tussen beiden bemiddelt.



4.2 Toekomstige inrichting: schets van ambities Kennis en Communicatie

Hieronder volgt op enkele onderdelen een schets van de te verwachten resultaten op de kerngebieden zoals hierboven beschreven.

Plateau 1 (2009-2011)

- De Belastingdienst beschikt over een contentmanagementsysteem waarin een grote verzameling content is opgenomen die los van iedere publicatievorm wordt beheerd.Medewerkers kunnen op onderdelen hun informatieomgeving inrichten op basis van hun specifieke voorkeuren en behoeften. Themagewijze portals ondersteunen kenniswerkers bij het vinden en verzamelen van specifieke informatie.
- Groupware tools maken het voor alle medewerkers van de Belastingdienst mogelijk en makkelijk om op afstand met elkaar samen te werken.
- Concepten voor talentmanagement worden toegepast in opleidingen.
- Naast een doelgroepsegmentatie voor burgers is er een segmentatie voor bedrijven. Beide segmentaties worden toegepast in dienstverlenings-, toezichts- en communicatieprojecten.
- Persoonlijk domein voor burgers.

Plateau 2 (2011-2014)

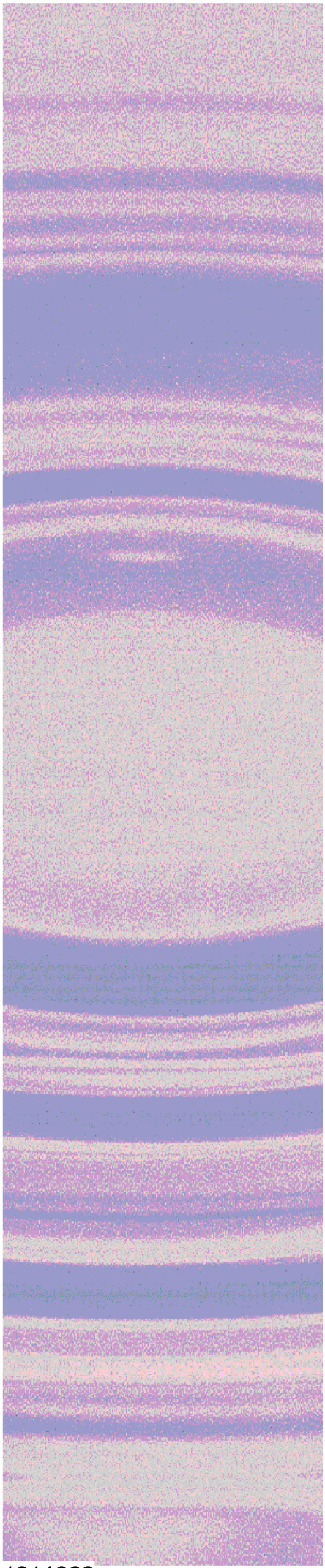
- De Belastingdienst beschikt over een contentmanagementorganisatie waarin alle onderdelen met elkaar in verbinding staan. Synergie en efficiency in de kennisuitwisseling tussen processen, kanalen en producten zijn sterk toegenomen.
- De werkplek van de medewerker is sterk gepersonaliseerd. Aan de hand van een persoonlijk profiel en tal van keuzemogelijkheden bouwen medewerkers aan hun eigen optimale informatiepositie.
- Samenwerken op afstand is een vanzelfsprekend concept bij de Belastingdienst. Medewerkers vinden waardevolle toepassingen voor het beschikbare instrumentarium. Door het toepassen van samenwerkingsconcepten wordt er meer en effectiever samengewerkt.
- Talentmanagement is geen project maar een uitgangspunt bij het ontwikkelen van opleidingen. Aandacht voor diversiteit is hierbij een belangrijk onderdeel. Opleidingen sluiten aan bij het profiel en de achtergrond van de (nieuwe) medewerker.
- De externe doelgroepsegmentatie van de Belastingdienst is een vanzelfsprekend uitgangspunt bij het ontwerp van communicatieve producten. Interfaces houden rekening met verschillende waardenorientaties. In het media- en kanalengebruik wordt gedifferentieerd op basis van segmentprofielen. In het denken over communciatie en dienstverlening is het werken vanuit segmenten en ijkpersonen een vanzelfsprekendheid.

5. Portfolio Kennis en Communicatie

Hieronder volgt een overzicht van de belangrijkste projecten die worden uitgevoerd of voorgesteld om de hierboven beschreven ambities te realiseren.

Opdrachtnaam	Fase*	Effect (relatie thema)	Kosten	Resultaten per wanneer
Portals	1	Informatie contextueel ontsluiten via thema- of medewerkergerichte ingangen.	6.2 mln	2010
Contentmanagement	1	Mediumonafhankelijk beheren en creëren van informatie voor in- en externe doelgroepen.	12.9 mln	2012
Kennismanagem	2	Facilteren van	7.3 mln	2011

ent		medewerkers om kennis slim op te doen, vinden, toe te passen, borgen, delen en verrijken. Ondersteunen van zoeken en vinden.		
Vernieuwen kanalen burgers	2	Uitwerken en implementeren van de kanalenstrategie en vernieuwen van de afzonderlijke kanalen zoals internet, brochures, telefonie.	14.5 mln	2012
6. Vernieuwen kanalen bedrijven	7. 1	8. Uitwerken en implementeren van de kanalenstrategie en vernieuwen van de afzonderlijke kanalen zoals het antwoordvoor-bedrijven.nl en snelle digitale nieuwsvoorziening.	9. 8.9 mln	10. 2013
Vernieuwen kanalen medewerkers	1	Formuleren van een kanalenstrategie voor medewerkers en implementeren en vernieuwen van afzonderlijke kanalen en middelen, zoals intranet en de interne nieuwsvoorziening.	9.4 mln	2011
Usability	1	Het verder ontwikkelen van het *usability lab* tot een professionele testomgeving.	2.6 mln	2010
Het nieuwe werken	1	Implementeren van concepten en tools op het gebied van samenwerken op afstand, mobiele werkplek, herinrichting publieksruimten en de medewerker van de toekomst.	3.7 mln	2012



Ontwikkelplan Domein Gegevens

1. Beschrijving domein

1.1. Domeinafbakening

Het domein gegevens beslaat processen die zowel intern als extern gegevens inwinnen, deze opslaan en verstrekken. Kenmerkend is dat de gegevens steeds als brongegevens beschikbaar worden gesteld voor afnemende interne (en externe) processen die de gegevens als 'grondstof' gebruiken. Het gaat om massale gegevensprocessen. Meestal is er meer dan één afnemend proces. Het gaat om:

- Inwinnen van gegevens van derden (inclusief Basisregistraties).
  Het domein wint bijvoorbeeld gegevens in bij basisregistraties, kinderopvanginstellingen en banken. Ten aanzien van niet-authentieke gegevens neemt het domein maatregelen om de kwaliteit van de gegevensleveringen te borgen. Bijvoorbeeld door afspraken te maken met de leveranciers, door de kwaliteit te meten en door gegevens van aangiften te gebruiken om zicht te krijgen op de kwaliteit van gegevens die door derden zijn geleverd.
  Het domein verstrekt de ingewonnen gegevens aan alle overige domeinen.
  Onder deze activiteit valt ook het gemeenschappelijke deel van het proces voor het terugmelden van gegevensproblemen (gerede twijfel) aan de houders van basisregistraties. Onderdeel van het gemeenschappelijke deel van het terugmeldproces is het vastleggen van bevindingen vanuit de overige domeinen ten aanzien van (authentieke) gegevens van derden.
- Verstrekken van gegevens aan derden (inclusief de authentieke inkomensgegevens - BRI). Het domein wint gegevens in bij de andere domeinen en verstrekt deze gegevens aan derden waarmee leveringsovereenkomsten zijn afgesloten.
  Onder deze activiteit valt ook het gemeenschappelijke deel van het proces voor het in ontvangst nemen en afhandelen van teruggemelde gegevensproblemen door afnemers van de BRI. Dit gemeenschappelijke deel bestaat uit een logistiek deel dat door B/CA wordt uitgevoerd en een deel inhoudelijke afhandeling dat zowel door B/CA als door de blauwe regio's wordt gedaan. De inhoudelijke afhandeling valt onder de domeinen Aanslag en Aangifte.
- Actueel houden van algemene klantgegevens (o.a. BvR).
  Binnen het klantregistratieproces worden gegevens vastgelegd over de natuurlijke en niet natuurlijke personen ter ondersteuning van het heffings-, toeslagen-, douane- en inningsproces. Dit betreft voornamelijk het vastleggen van direct aan de (rechts)persoon gerelateerde informatie zoals N.A.W. gegevens, geboortedatum, oprichtingsdatum, persoonsrelaties, branchecoderingen e.d. Binnen het klantregistratieproces worden op dit moment ook Belastingplicht en Aangifteplicht voor de middelen IB, OB, LB en VPB vastgesteld.
- Business intelligence.
  Gegevens uit alle domeinen worden ingewonnen en verzameld in een BI-omgeving. Het domein Gegevens kan op deze gegevens selecties uitvoeren op basis van specificaties die door de belanghebbenden worden aangeleverd.
  Voor het uitvoeren van analyses (intelligence) worden hulpmiddelen ter beschikking gesteld. De analyses zelf worden uitgevoerd door het domein waarvoor de analyse plaatsvindt.

1.2. Relaties met andere domeinen

Het proces "**Inwinnen van gegevens van derden**":

- maakt gebruik van Ontvangen (en Mededelen) om gegevens binnen de Dienst te krijgen;
- stelt bij derden ingewonnen gegevens aan alle (geautoriseerde) domeinen ter beschikking;
- krijgt terugmeldingen van alle domeinen die gerede twijfel hebben ten aanzien van authentieke gegevens uit de basisregistraties (terugmeldplicht);
- gebruikt bevindingen van alle domeinen ten aanzien van gegevens van derden, om zicht te krijgen op de door die derden geleverde kwaliteit.

Het proces "**Verstrekken van gegevens aan derden**":

- krijgt de gegevens die aan derden geleverd moeten worden aangeleverd uit alle domeinen;
- maakt gebruik van (Ontvangen en) Mededelen om gegevens buiten de organisatie te brengen;

- geeft terugmeldingen ten aanzien van gerede twijfel over een Authentiek Inkomen Gegeven door aan de domeinen Aanslag en Aangifte (in het kader van de onderzoeksplicht) en neemt de onderzoeksresultaten weer af om ze aan de afnemers ter beschikking te stellen.

Het proces "**Actueel houden van algemene klantgegevens**":

- stelt de verzamelde klantgegevens aan alle domeinen ter beschikking;
- krijgt van alle domeinen signalen die (kunnen) leiden tot wijzigingen in de klantgegevens.

Het proces "**Business intelligence**":

- krijgt gegevens tbv selectie en analyse aangeleverd uit de domeinen die eigenaren zijn van de gegevens;
- stelt deze gegevens ter beschikking voor de niet-primaire processen van alle domeinen.

Het domein Gegevens vraagt het aspect Gegevenshuishouding om prioriteit te geven aan het opstellen van kaders en richtlijnen ten aanzien van de beschrijving van gegevens die tussen domeinen worden uitgewisseld (en dus aan het domein Gegevens worden geleverd). Aan de domeinen die deze gegevens leveren, wordt gevraagd prioriteit te geven aan het voldoen aan deze kaders en richtlijnen.

1.3. Afbakeningsissues

- Is het fiscaal kwalificeren van gegevens (beslissen of een gegeven onder box-1 of box-3 voor-ingevuld moet worden/ beslissen of de gegevens goed genoeg zijn om voor-in-te-vullen; het Analyse- en Productieproces tbv VIA) en de administratie waarin voor-in-te-vullen gegevens worden opgeslagen (VIA-Base) onderdeel van het domein Gegevens (proces Inwinnen van gegevens van derden) of van het domein Aanslag;
- Is het vaststellen van Belastingplicht en Aangifteplicht (IB, OB, LB, VPB) onderdeel van het domein Gegevens (proces Actueel houden van algemene klantgegevens), van de betreffende fiscale domeinen, of voert het Domein Gegevens deze vaststellingen in-service uit.
- Zijn de domeinspecifieke processen voor het beheren van klantgegevens (bijv. bij de kleine middelen van het domein Aangifte en bij Douane) van het domein Gegevens (proces Actueel houden van algemene klantgegevens).
- Wat is de scope van "algemene klantgegevens". Vallen daar ook elektronische adressen onder? En afspraken over logistiek van berichten (wel of geen kopie-aanslag naar consulent), bankrekeningnummers, gegevens over de auto van de klant, gegevens over zijn inkomen?
- Zijn aanvullende voorzieningen om gegevens uit productiesystemen toegankelijk te maken voor productieprocessen van de overige domeinen (ook voor niet-strategisch/ tactische doeleinden) zoals SBI en DSS-Aanslag, van de eigenaar van de betreffende gegevens (Aanslag) of van het domein Gegevens.
- Wie is eigenaar van het Feiten Registratie Systeem. FRS wordt ontwikkeld bij Toeslagen. Het bevat zowel gegevens van derden als van aanvragers. Het systeem ondersteunt een administratief proces om als Belastingdienst een standpunt in te nemen over bepaalde gegevens (wat beschouwen we als feit). Met name de laatste twee functionaliteiten liggen buiten het domein Gegevens.
- Wie is eigenaar van derden-administraties zoals VHA (Verhuurders Administratie tbv Toeslagen).
- Wie is eigenaar van het Belastingdienst Postboek (Belastingdienstbrede Berichten Administratie).
- Wie is eigenaar van het juridisch berichten archief (DAS).
- Wie stuurt op het realiseren van het (domein-overstijgende) logistieke concept van de Dienst. Denk bijv. aan impact GMV, Contacthistorie Dienstverlening etc op logistieke administraties.
- Het domein Toezicht wil, naast het wegen dat binnen de primaire fiscale processen plaatsvindt, BI gebruiken voor selectie van risicogevallen. Dit gebruik is in conflict met de positionering van BI voor strategische en tactische analyses.
- Wie voert de regie van het aansluiten van de overige domeinen op het stelsel Basisregistraties.

2. Toekomstwensen

2.1. Thema 1: Stelsel Basisregistraties

De Belastingdienst heeft zich gecommitteerd aan de doelstellingen en de inrichting van het stelsel basisregistraties. Voor het domein gegevens houdt dit in:

- Het inwinnen en in beheer nemen van gegevens van basisregistraties.
- Het inrichten van het gemeenschappelijke deel van het terugmeldproces om eigen waarnemingen van de andere domeinen in beheer te kunnen nemen en als "gerede twijfel" aan de registratiehouders te kunnen rapporteren.
- Het ter beschikking stellen van de betreffende gegevens aan de overige domeinen.
- Het ophalen/ verzamelen en in beheer nemen van gegevens uit de overige domeinen tbv de BRI.
- Het verstrekken van BRI-gegevens aan geautoriseerde afnemers.
- Het inrichten van het gemeenschappelijke deel van het terugmeldproces op terugmeldingen van "gerede twijfel t.a.v. BRI-gegevens" in ontvangst te kunnen nemen en aan de relevante domeinen te kunnen rapporteren.
- Aansluiting houden op de algemene voorzieningen die in het kader van het Stelsel op overheidsniveau worden ontwikkeld (Overheids Diensten Platform - ODP).

De doelstellingen van het stelsel basisregistraties (o.a. "lastenverlichting", "een overheid die niet naar de bekende weg vraagt" en "een overheid die zich niet voor de gek laat houden" sluiten aan bij de Belastingdienstdoelen "verbetering dienstverlening aan burgers en bedrijven" en "verhoging van de effectiviteit van toezicht". Daarmee draagt het stelsel bij aan de doelen van de domeinen Aanslag, Aangifte, Douane, Toeslagen en Toezicht. De activiteiten van het domein Gegevens zijn randvoorwaardelijk voor die domeinen om hun doelen te kunnen realiseren.
Het domein Gegevens voert niet de regie over de aanpassingen die binnen de overige domeinen gerealiseerd moeten worden om aan de eisen en afspraken van het stelsel basisregistraties te voldoen en daarmee de beoogde doelen te realiseren.

2.2. Thema 2: In control komen/ Borgen continuïteit

De verantwoordelijkheden die nu bij het domein Gegevens zijn belegd, lagen voorheen op diverse plaatsen binnen de Dienst. Daardoor zijn op evenzovele plaatsen processen ingericht en voorzieningen gerealiseerd voor gegevensuitwisseling met derden, business-intelligence en het actueel houden van algemene klantgegevens. Het domein Gegevens brengt in kaart welke processen en voorzieningen dit betreft en welke status deze processen en voorzieningen hebben.
Vervolgens wordt bezien wat er moet gebeuren om het geheel terug te brengen tot een geautoriseerde, goed beheerste, adaptieve en efficiënte verzameling van uitwisselingen, BI-voorzieningen en administraties van klantgegevens.
Hiermee wordt een bijdrage geleverd aan de Belastingdienstdoelen "waarborgen van de continuïteit", "vergroten van de adaptiviteit", "marktconform kostenniveau" en "verbeteren van de efficiëntie".

2.3. Thema 3: Complexiteitreductie

Met de werkwijze geschetst bij thema-2 wordt al een belangrijke bijdrage geleverd aan het reduceren van de complexiteit. Daarnaast moet het domein Gegevens ook optimaal gebruik maken van basisvoorzieningen zoals ontstaan vanuit het programma Complexiteitsreductie fase-1. Voor het domein Gegevens zijn in ieder geval de richtlijnen vanuit het aspect Gegevenshuishouding relevant (gegevensmodellering, gegevensservices), het voldoen aan de eisen van productiebesturing en het gebruik van de poortvoorzieningen.
Hiermee wordt een bijdrage geleverd aan de Belastingdienstdoelen "waarborgen van de continuïteit", "vergroten van de adaptiviteit", "marktconform kostenniveau" en "verbeteren van de efficiëntie".

2.4. Thema 4: Standaardiseren inrichting en gebruik van Business Intelligence

Het verzamelen en integreren van gegevens ten behoeve van het genereren, presenteren en distribueren van informatie voor strategische en tactische doeleinden, is op dit moment op veel verschillende manieren, met verschillende technische voorzieningen en op verschillende plaatsen ingericht. Deze variatie wordt teruggebracht tot één generieke organisatorische functie met gestandaardiseerde tooling en processen, die selectie en analysehulpmiddelen ter beschikking stelt aan de overige domeinen.

De activiteiten van het domein Gegevens zijn gericht op het ondersteunen van de “Intelligence-functie” van de overige domeinen en daarmee randvoorwaardelijk om de doelen van die overige domeinen te kunnen realiseren (zie de plannen van die domeinen).
Voor het domein Gegevens zelf, draagt dit thema bij aan de Belastingdienstdoelen “waarborgen van de continuïteit”, “vergroten van de adaptiviteit”, “marktconform kostenniveau” en “verbeteren van de efficiëntie”.

3. Inrichtingsprincipes

- Sturen op een uniform proces.
  Gebruik van gegevens van derden wordt steeds belangrijker (Toeslagen, Complexiteitreductie-2, VIA). Daarnaast is er op dit moment veel variatie in gegevensstromen en gegevensleveranciers. Ook de behoefte aan toegang tot bedrijfsgegevens voor strategische en tactische analyses groeit. De processen om aan deze behoeften te voldoen worden generiek en flexibel ingericht zodat snel nieuwe gegevens ingewonnen of ontsloten kunnen worden.
- Verantwoordelijkheid voor de definities van Belastingdienst-eigen gegevens (meta-gegevens) en de kwaliteit van de Belastingdienst-eigen gegevens zelf, ligt bij de gegevenseigenaren.
  Het domein borgt dat de door de eigenaar geleverde gegevens ongewijzigd aan interne en externe afnemers worden doorgeleverd. Het domein gegevens lost kwaliteitsgebreken in gegevens en gegevensdefinities niet op. Er worden geen maatregelen ingericht om de kwaliteit van intern verzamelde gegevens te beoordelen. Feedback van de afnemers wordt wel aan de gegevenseigenaar teruggegeven.
- Kwaliteit van van derden ingewonnen gegevens wordt inzichtelijk gemaakt bijvoorbeeld door zichtbaar te maken welke kwaliteitscriteria door de gegevenseigenaar worden gehanteerd of door de kwaliteit feitelijk te onderzoeken. Het afnemende domein beslist of de geleverde kwaliteit voldoet en hoe de gegevens worden gebruikt.
- Kaders en richtlijnen vanuit aspecten of andere domeinen worden door het domein gegevens toegepast (gegevenshuishouding, beveiliging, productiebesturing, concernadministratie, archivering, ….).
- Het domein Gegevens legt gegevens van derden vast in eigen administraties, zo veel mogelijk kopie-conform. Daarmee wordt de buitenwereld ontkoppeld van de interne bedrijfsvoering van de Belastingdienst. Later wordt bezien of interne bedrijfsprocessen rechtstreeks aangesloten kunnen worden op externe administraties.

Veranderprincipes
Omdat het domein verantwoordelijk is voor zaken die eerder niet op één plaats belegd waren, zal veel inspanning gemoeid zijn met het onder één bestuur brengen van processen, voorzieningen en projectactiviteiten die tot nu toe elders lagen:

- Acute/ dringende ontwikkelingen worden direct opgepakt om te voorkomen dat er nieuwe processen/ voorzieningen ontstaan (BI/ Klantregistratie/ Inwinnen en Verstrekken Gegevens Derden) buiten de verantwoordelijkheid van de domeineigenaar. Zo mogelijk worden dergelijke ontwikkelingen geïntegreerd met het realiseren van een generieke inrichting.
  Als er noodgedwongen toch tijdelijke processen ingericht moeten worden, worden de gegevensstromen later in het generieke proces geïmplementeerd en de tijdelijke voorzieningen gesaneerd.
- Bestaande processen/ voorzieningen (BI/ Klantregistratie/ Inwinnen en Verstrekken Gegevens Derden) worden geleidelijk in kaart gebracht en binnen het domein geadopteerd (onder besturing van de domeineigenaar gebracht) en geleidelijk in het generieke proces geïmplementeerd.

N.B.: De overdracht van het klantregistratieproces van Randmeren naar B/CA zal op korte termijn gerealiseerd worden. De overdracht van domein-eigen klantregistratieprocessen (bijv. delen van KIS (Douane) en de klantregistratie in het kader van de milieuheffing (Aangifte)) zal geleidelijk onder besturing van het domein Gegevens gebracht worden.

4. Schets van de inrichting

4.1 Huidige inrichting en context

Het domein Gegevens omvat diverse activiteiten die in het verleden niet op één plaats belegd waren. Hierdoor is een grote diversiteit aan administratieve processen en systemen ontstaan. Op dit moment is nog niet volledig in kaart gebracht welke processen en systemen tot het domein gerekend kunnen worden.

- **Inwinnen gegevens van derden**
  Er zijn tientallen processen en systemen, vaak gegroepeerd naar gegevensstroom. Er is geen samenhangend overzicht in de gegevensleveranciers en de gegevensstromen. Veel gegevensleveringen vinden nog met fysieke media plaats (harde schijven, CD's, DVD's etc).
  Belangrijkste systemen: APO, BEES, KGS, LGA, FLG, REN, RIS, RIS-MCA, Univem. Daarnaast zijn er nog rechtstreekse inkijkfuncties op Kadaster, GBA, Handelsregister, Kentekenregister, Polisadministratie.
- **Verstrekken gegevens aan derden**
  Verstrekken van gegevens gebeurde in het verleden vanuit veel onderdelen van de Dienst. Langzamerhand wordt steeds meer van de verstrekkingen vanuit B/CA verzorgd, maar de gebruikte systemen zijn nog in hoofdzaak afkomstig uit de oorspronkelijke lokale ontwikkelingen.
  Gegevensverstrekkingen aan derden worden in veel gevallen verzorgd vanuit Business Intelligence voorzieningen, omdat toegang tot gegevens in productiesystemen vaak moeizaam is.
  Belangrijkste systemen: DSS-Aanslag, EDW, FLG, IND, SBI, BRI (in ontwikkeling).
  Daarnaast worden veel gegevens geleverd m.b.v. maatwerk queries.
- **Actueel houden van algemene klantgegevens**
  In het lokale klantregistratieproces worden algemene gegevens van klanten bijgehouden. Er is een samenwerking met de KvK's voor het gezamenlijk administratief verwerken van nieuwe ondernemerschappen.
  Belangrijkste systemen: BVR, RNO, RGI, GGI, KVK-Base, BBR. Daarnaast is er een Online inkijk in het Handelsregister.
  Bij de overige domeinen zijn nog diverse administratieve processen voor het beheer van klantgegevens, soms met specifieke systemen (KIS – Douane), soms met functionaliteiten geïntegreerd in andere systemen. De vraag is of deze processen en functionaliteiten nu tot het domein Gegevens gerekend moeten worden of dat dit kandidaten zijn voor sanering bij het ene domein om dan aan te sluiten op de voorzieningen van het domein Gegevens (zie § 1.3).
- **Business Intelligence**
  Op veel plaatsen binnen de Dienst waar men, buiten de reguliere systemen om, de mogelijkheid heeft om analyses op gegevens uit te voeren, zijn eigen oplossingen gekocht of ontwikkeld. De behoefte aan toegang tot en analyse van bestaande gegevens neemt toe. Zolang er geen duidelijk aanwijsbare/ presterende bedrijfsfunctie is voor business intelligence (toegang tot de grondstoffen), zullen nieuwe lokale initiatieven hun best doen om toegang tot gegevens te krijgen en daar analyses op uit te voeren.
  Bij de bestaande voorzieningen zijn eigen oplossingen gevonden om toegang te krijgen tot de gegevens uit productiesystemen (ontsluiting) en zijn eigen interpretaties van de betekenis van de gegevens ontwikkeld (meta-data-administratie, behorend bij het aspect Gegevenshuishouding).
  Voor zover nu bekend worden gegevens verzameld en geanalyseerd door o.a. B/CA-CIV, Regio-Oost-Digilab, B/CPP-Onderzoek&Marketing, LTO/TIC, DIC, FIOD en B/OB-RAM.

4.2 Toekomstige inrichting

De verschillende varianten van processen en systemen binnen het domein Gegevens worden teruggebracht tot een overzichtelijk en adaptief geheel. Op dit moment is de domeinarchitectuur nog niet zo ver ontwikkeld dat er een gedeeld beeld van die toekomst geschetst kan worden. In grote lijnen geldt:

- **Inwinnen gegevens van derden**
  Het huidige landschap van processen en systemen wordt teruggebracht. Er wordt gestreefd naar een uniform, flexibel proces dat snel in staat is nieuwe gegevensstromen, met de nodige kwaliteitsborging, voor verder gebruik in te winnen (IVG – Inwinnen en Verstrekken van Gegevens derden). Gegevensuitwisseling zal elektronisch (met niet fysieke media) gebeuren.
  Het stelsel basisregistraties zal zogenaamde "stelselvoorzieningen" leveren, waarop de processen

voor het inwinnen van gegevens van basisregistraties moeten aansluiten. De aard van het inwinnen zal geleidelijk van stapelsgewijs (bestandsleveringen) naar zaaksgewijs (berichten) veranderen.

- **Verstrekken gegevens aan derden**
  Het verstrekken van gegevens zal steeds meer vanuit een geformaliseerd, controleerbaar en uniform proces plaatsvinden. Het stelsel van basisregistraties zal op termijn de variatie in de gegevensvragen terugdringen (afnemers moeten zich op het authentiek inkomen gegeven richten). Ook zal het stelsel zogenaamde "stelselvoorzieningen" leveren, waarop de processen voor het verstrekken van (in ieder geval de authentieke) gegevens aan derden moeten aansluiten. De aard van het verstrekken zal van stapelsgewijs (bestandsleveringen) naar zaaksgewijs (berichten) veranderen.
  Gebruik van queries voor structurele gegevensleveringen wordt teruggedrongen.
- **Actueel houden van algemene klantgegevens**
  Het klantregistratieproces zal, als gevolg van het stelsel basisregistraties en andere externe ontwikkelingen (verandering branche-coderingen), sterk van karakter veranderen. Hoe ver deze veranderingen ingrijpen, is nu nog niet bekend.
  Waar de overige domeinen dit soort gegevens nog zelf bijhouden zullen zij, op basis van de eisen vanuit het stelsel basisregistraties, genoodzaakt worden gebruik te maken van het gezamenlijke proces en de gezamenlijke administratie. Dat betekent dat dit proces met nieuwe eisen/ wensen te maken krijgt vanuit verschillende andere domeinen.
  Er wordt gestreefd naar een uniform, regionaal georganiseerd proces voor het beheren van klantgegevens voor alle domeinen.
- **Business Intelligence**
  Er komen een gestandaardiseerd proces en een gestandaardiseerde voorziening voor het verzamelen en integreren van bestaande gegevens ten behoeve strategische en tactische selectie en analyse. Deze voorziening baseert zich op gegevensleveringen door de gegevenseigenaren (domeinen). Gegevens die geleverd worden, moeten voldoen aan de eisen vanuit het aspect Gegevenshuishouding. Dit houdt ondermeer in dat de gegevenseigenaar de bijbehorende definities van gegevens meelevert.
  Er wordt niet meer geprobeerd onder de vlag van Business Intelligence problemen ten aanzien van gebrekkige gegevensdefinities of gebrekkige gegevenskwaliteit op te lossen.

5. Portfolio

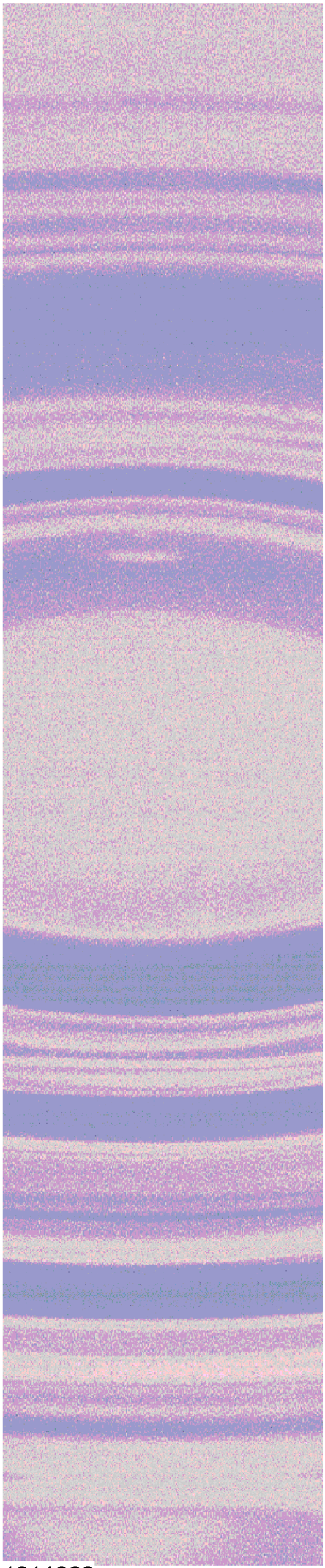
5.1 Ontwikkelingen van domein Gegevens

Opdrachtnaam	Fase*	Effect (relatie thema)	Kosten	Resultaten per wanneer
Uitvoeren nulmeting op status van inrichting van het domein Gegevens	Signaal	Thema 2, 3 en 4		
Ontwikkelen Domeinarchitectuur	Realisatie	Thema 1 t/m 4		Medio 2009
Basisregistratie aansluiten Belastingdienst - GBA - Handelsregister - Overige basisregistr.	Ontwerp	Thema 1	 2.740.000 4.375.000 11.600.000	 T/m 2010 T/m 2010 n.n.t.b
Basisregistratie Basisregistratie Inkomen	Realisatie	Thema 1	7.000.000 n.n.t.b	T/m 2009 T/m 2010
Gegevens van domein Gegevens ontsluiten m.b.v gegevensservices (o.a. PID 12 van CR-1)	Signaal	Thema 1 (BRI) en 3	13.125.000	T/m 2011
Aansluiten op gegevens-services van andere domeinen	Signaal	Thema 1 (BRI), 2 en 3	P.M.	Continuïteitswerk; zo gauw services worden gepubliceerd, de

(o.a. PID 12 van CR-1)				impact bepalen
Domeingegevens laten voldoen aan eisen vanuit aspect Gegevenshuish. (oa registreren diacrieten, metadata op orde maken, gegevens ontsluiten)	Signaal	Thema 3	P.M.	
Inwinnen / Verstrekken derden gegevens	Ontwerp	Thema 2	1.300.000	
Impact (door oa DVL, Toezicht, Basisregs) op Klantregistratie en Relatiebeheer	Signaal	Thema 1	P.M.	
Generieke inrichting Business Intelligence infrastructuur	Ontwerp/ realisatie	Thema 4	21.500.000	T/m 2012

5.1 Realisatie vraag van andere domeinen

Opdrachtnaam	**Fase***	**Domein**	**Afhankelijk van**	**Kosten**	**Resultaten per wanneer**
Inwinnen gegevens: KinderOpvangInstellingen en andere stromen.	Ontwerp	Toeslagen			
Inwinnen gegevens: Studiekosten / erfpacht / resultaat overige werkz / giften / bankgegevens	Ontwerp	Aanslag (VIA)			
Ontwikkelen Gegevens-services tbv KLOP2	Ontwerp	I&I			
Migreren / saneren huidige BI-omgevingen, inrichten nieuwe BI-omgevingen	Signaal; aantal thema's zoals Toeslagen zijn al in ontwerp/ realisatie.	Aanslag Inning Toeslagen Dienstverl. Toezicht Douane Aangifte			



Ontwikkelplan Infrastructuur

1. Beschrijving domein Infrastructuur

1.1 Domeinafbakening Infrastructuur

Het domein Infrastructuur omvat:
- de basisinfrastructuur, die services biedt voor opslag, verwerking en transport van gegevens;
- de ontwikkel- en beheeromgevingen: ondersteunende omgevingen die nodig zijn voor de voortbrengingsketen zelf en voor het garanderen van de continuïteit van de productiesystemen.

De domeineigenaar hiervoor is B/CICT.
De basisinfrastructuur omvat de generieke werkplekfaciliteiten (met als Senior User Regio Rijnmond) en de ondersteunende kantoorfunctionaliteit (met als Senior User Regio Utrecht Gooi). Dit betreft voorzieningen voor telefonie, groupware, samenwerkingsruimte, portalen voor medewerkers, chat, mail enz.

1.2 Relaties met andere domeinen

De basisinfrastructuur is een nutsvoorziening en geeft invulling aan de prestatie-eisen van alle domeinen. De generieke faciliteiten voor eindgebruikers zijn algemene bedrijfsmiddelen om mee te werken. De inzet van deze faciliteiten en de gewenste aanpassingen spelen binnen alle domeinen.

1.3 Afbakeningsissues Infrastructuur

- Afwijkende infrastructuur Toeslagen;
- Interoperabiliteitskwesties in overheidsbrede trajecten en Nederlandse Overheids Referentie Architectuur (NORA);
- Verschuiving in de afbakening tussen applicaties en infrastructuur onder invloed van technologie en markt;
- De relatie van het domein Infrastructuur tot het project Herinrichting Werkruimte, en tot het domein Kennis en Communicatie van B/CKC, zijn nog onderwerp van discussie.

2. Toekomstwensen Infrastructuur

In het algemeen vraagt de organisatie t.a.v. infrastructuur:
- Het ondersteunen van overheidsbrede ontwikkeling van diensten (basisregistraties, overheidspoort, Gemeenschappelijke Beheer Organisatie - GBO, Digitale Werkplek Rijksoverheid - DWR). Het gesloten en exclusieve karakter van een eigen infrastructuur gaat verdwijnen. Er moet worden samengewerkt. Dat betekent aansluiten op de infrastructuur van andere overheidspartijen, of gebruik maken van gemeenschappelijke voorzieningen en diensten.
- Het ondersteunen van continuïteit van de bedrijfsvoering. De continuïteit van de IT is daarvoor van cruciaal belang.
- Flexibele inzet van IT, schaalbaarheid voor piekverwerkingen.
- Standaardisatie in overheidsarchitecturen, aansluiting zoeken bij de NORA.

Met de infrastructurele ontwikkelingen worden de volgende organisatiedoelen nagestreefd:
- Meer marktconforme kosten
- Beter waarborgen van de continuïteit van de bedrijfsvoering
- Meer adaptiviteit, door met de tijd mee te gaan (o.a. via moderne en transparante communicatie, en meegaan in de 24-uurs economie).
- Meer efficiëntie.

2.1. Basisinfrastructuur

Omdat de basisinfrastructuur gepositioneerd is als de nutsvoorziening voor opslag, verwerking en transport van gegevens voor de Belastingdienst, zijn beschikbaarheid, beheer, beveiliging, standaardisatie en flexibiliteit continu punten van aandacht en kandidaten voor verbetering. Onder deze noemer vallen de activiteiten voor opslagconcentratie, efficiëntere inzet van servers (via

clustering en virtualisatie), gebruik van webinfrastructuur, integratie van data en spraak (Voice over IP), toereikende uitwijkvoorzieningen, e.d.
Vanuit de infrastructuur wordt de Belastingdienst Service Bus (BSB) als een veilig, betrouwbaar en gestandaardiseerd transportsysteem voor berichten tussen applicatiedomeinen als basisvoorziening aangeboden.

De Belastingdienst sluit in toenemende mate aan bij de overheidsbrede ontwikkelingen van diensten (basisregistraties, overheidspoort, GBO, DWR). Dat betekent een noodzaak voor gereguleerd en veilig communiceren met de buitenwereld, gebruik van gedeelde netwerken, betrekken van standaard transportdiensten uit de markt. De digitale communicatie met de buitenwereld (inclusief het voldoen aan de regels voor communicatievormen) zal alleen maar toenemen. Het gebruik van open standaarden voor documenten (ODF) en infrastructuur voor vastleggen van ongestructureerde berichten is daarbij van belang.

2.2. Communicatie, werkplek en kantoor

De functionele werkplek is de verzameling van alle faciliteiten, die de medewerker nodig heeft om zijn werk te kunnen doen. Telefonie, (data)communicatie, kantoorfaciliteiten en toegang tot systemen maken daar, in onderlinge samenhang, deel vanuit. Die faciliteiten worden vanuit de generieke infrastructuur geboden. Door de toename in de mobiliteit van medewerkers dient de infrastructuur veilige, flexibele werkplekfaciliteiten buiten de kantoor(m)uren te ondersteunen. Er komen meer mogelijkheden voor (draadloze) toegang via externe netwerken.
De werkplek gaat een commodity worden, die als dienst te verwerven valt.
De fysieke verschijningsvorm van de werkplek bestaat uit een breed scala van apparaten: PDA's, (mobiele) telefoons, meerdere schermen, randapparatuur, PC's , PPC's, etcetera. De keuze voor de samenstelling van de werkplek wordt bepaald door hetgeen de medewerker in zijn werksituatie optimaal ondersteunt. Met handicaps van medewerkers wordt rekening gehouden. De werksituatie of het gekozen apparaat kunnen beperkend zijn voor de geboden functionaliteit. Het is denkbaar dat je met een PDA of in een internetcafé geen toegang hebt tot bepaalde faciliteiten.

Verbetering in de faciliteiten voor communicatie hebben een focuspunt in de werkplek van de medewerker. Via de portal krijgt de medewerker toegang tot zowel de specifieke back-office applicaties als de algemene ondersteuning. Hiertoe behoort:
- communicatie met vertrouwde overheidsnetwerken en -diensten, internettoegang vanaf de werkplek, veilige uitwisseling van vertrouwelijke informatie, ook per mail;
- agendabeheer en communicatiemogelijkheden (chat, e-mail, sms);
- samenwerkingsruimte voor intern en extern gebruik;
- printen, scannen, document management;
- multimediale mogelijkheden.

Bij dit alles hebben open source oplossingen de voorkeur, mits voldoende volwassen.

3. Inrichtingsprincipes Infrastructuur

- Infrastructuur is gericht op het gemeenschappelijk gebruik van de beschikbare voorzieningen. Infrastructuur vraagt om een proactieve houding en een goede capaciteitsplanning.
- Informatiesystemen moeten gebruik maken van generieke infrastructuurdiensten. De informatiesystemen worden voortgebracht in een ontwikkelomgeving, die daarbij aansluit. Zonodig worden de eisen van de informatiesystemen aangepast op de mogelijkheden van de infrastructuur.
- We maken gebruik van marktconforme, volwassen technologie.
- Efficiëntie is de bepalende factor voor het beheer. Centralisatie van beheervoorzieningen met faciliteiten voor beheer op afstand, maken een efficiënt beheer mogelijk.
- De infrastructuurontwikkeling wordt centraal gestuurd. Daarbij wordt geanticipeerd op de ontwikkelingen in vraag/aanbod, die vanuit de andere domeinen naar voren dienen te komen.
- Doorvoeren van wijzigingen aan de hand van business cases.

- Robuustheid en aanpasbaarheid hebben prioriteit bij infrastructurele keuzes. Bij voorkeur gebruiken we daarbij standaards, producten en diensten, die bij de overheidsbrede samenwerking beschikbaar komen.
- Tijdens implementatietrajecten van infrastructuurvoorzieningen mag de bedrijfsvoering niet stagneren.
- Opdrachtgevers (overige domein eigenaren) moeten gebruik maken van generieke diensten.
- De infrastructuurdiensten zijn ook toegankelijk buiten de kantoor(m)uren.

4. Schets van de inrichting Infrastructuur

4.1 Huidige inrichting en context Infrastructuur

De basisinfrastructuur:
Datacenter:
- De hoge kosten van de decentrale computerruimtes, die vanuit ARBO en beveiliging grondig gerenoveerd moeten worden, hebben geleid tot een heroverweging van de plaatsing van computerapparatuur in het land. Ook zijn er maar weinig goede kenniswerkers, wat om een efficiënte inzet van de beschikbare mensen vraagt. Dit is eenvoudiger bij gecentraliseerde computercentra. Bovendien is de huidige opslag van gegevens in de decentrale computerruimtes technisch verouderd, en moet vervangen worden.
  De afgelopen jaren zijn enkele belangrijke fiscale applicaties al gecentraliseerd. Dit maakt een regio-onafhankelijke behandeling van fiscale dossiers mogelijk.
- Webinfrastructuur wordt ingezet voor het huidige intranet (met diverse, niet afgestemde invullingen), op midrange systemen voor externe communicatie (ondersteuning van aangiftes door ondernemers) en op het mainframe voor ondersteuning van de kantoorapplicaties.
- Voorzieningen voor portal en contentmanagement zijn aanwezig.
- Clustering en virtualisatie bieden faciliteiten om snel en flexibel werk van de ene server naar een andere te verplaatsen. Dit maakt een beter bezetting van het serverpark mogelijk.

Netwerken:
- De Belastingdienst werkt nog niet met Service Niveau Overeenkomsten (SNO's) voor netwerkdiensten.
- Het contract voor het Wide Area Network van de Belastingdienst (BND2) loopt eind 2009 af. We sluiten aan bij de overheidsbrede tender.
- Het datacenter Local Area Network, LAN, is zeer specifiek en recentelijk aangepakt. De capaciteit van het netwerk voorziet nu in de behoeften van de gecentraliseerde productiesystemen en het nieuwe Invorderingssysteem.
- B/CICT heeft in de LAN's de verouderde componenten vervangen.

eFundament:
- We hebben de aanwezige technische voorzieningen deels gebundeld tot diensten, die snel en goedkoop geleverd worden. Het eFundament is vanaf eind 2008 als dienst geschikt voor dynamische communicatie met de buitenwereld. Het eFundament is veilig maar weinig flexibel in te zetten. Het wordt vooral gebruikt voor onze traditionele en stabiele communicatie via de Poortsystemen. Het gebruik van mail, internet en remote werken is beperkt.
- Gereedschap voor de beheerders is aanwezig. Er is echter geen samenhangend beeld van wat zich op het eFundament afspeelt.
- In de organisatie is heel wat kennis en ervaringsmateriaal voorhanden over het communiceren met derden. Het ontbreekt echter aan structuurelementen als een duidelijke eigenaar, te hanteren beleid en aan een proces, waarbinnen dit alles een plaats heeft.

Belastingdienst servicebus (BSB):
- De BSB wordt gerealiseerd op basis van open marktstandaarden, en met op de markt verkrijgbare componenten. In 2008 zijn de eerste versies van de berichten- en servicebus uitgebouwd en is het beheer ingericht. De huidige voorziening voor bestandstransport (File Transfer Dienst, FTD) is qua beheer daarmee in lijn gebracht.
- Context voor de BSB is dat in het huidige ICT-landschap elke koppeling tussen twee applicaties een stukje maatwerk is. De applicaties zijn afhankelijk van elkaar gemaakt. Het aantal koppelingen is groot, en de diversiteit in koppelingen is groot: nieuwe systemen en technologieën

zijn toegevoegd, oude blijven gewoon bestaan. Elk ICT- tijdperk heeft zijn sporen achtergelaten. Het inzicht in en overzicht van koppelingen is onvoldoende.

Telefonie:

- De infrastructuur voor vaste telefonie is gebaseerd op eigen, traditionele telefooncentrales en bekabeling. Het huidige netwerk is al wel geschikt voor het gelijktijdige transport van voice en data, maar deze wijze van telefonie wordt nog niet aangeboden. Inzet en invulling van beheer zullen gelijk oplopen met de overheidsinitiatieven OT20xx. De telefonie draadloos via de huiscentrales (DECT) is aflopend. Bij OrganisatieGerichtHuisvesten (OGH) wordt gewerkt met bereik binnenshuis voor mobiele toestellen.

e-Overheid:

- We zijn provisorisch aangesloten op de Haagse Ring, de voorloper van het koppelnetwerk.
- We zijn aangesloten op de Haagse Mail Relay voor vertrouwelijke mail uitwisseling met andere overheidspartijen.
- Voor een deel van de aangeboden communicatiediensten op het koppelnetwerk beschikken we over robuuste eigen voorzieningen.
- We maken steeds meer gebruik van RINIS, DigiD en Overheids Transactie Poort (OTP), Overheids Service Bus (OSB).
- We beschikken over beperkte mogelijkheden om te kunnen voldoen aan de vastgestelde standaards voor onderlinge berichtuitwisseling.
- In het actieprogramma NOIV zijn afspraken vastgelegd over invoering van ODF voor documenten en over de invoering van open source bij rijksdiensten.

Werkplek, kantoor en communicatie:

- Doordat investeringen in de werkplek met ca 40.000 stuks grote investeringen zijn, resulteert dit steeds in een grote piek in de budget-claim. We zitten daarom met een aantal verouderde producten op het gebied van werkplek en kantoorfaciliteiten. Uitstel doet onze aansluiting naar de markt geen goed. Microsoft Office '97 is hiervan een duidelijk voorbeeld. Andere producten zijn al weer enige tijd in gebruik, en zullen ook op afzienbare termijn ververst moeten worden, o.a. Lotus Notes (e-mail, agenda en teamroom), Windows XP, Portable PC (PPC) en Desktop PC (DPC).
- Op een aantal gebieden is de invulling met producten divers: we beschikken, op maat voor specifieke groepen, over pakketten voor tekenen, bewerken van foto's, opstellen van planningen. Het huidige intranet is divers in techniek en inhoud. Docking stations zijn hardwarespecifiek. We kennen meerdere soorten PPC's en DPC's.

4.2 Toekomstige inrichting Infrastructuur

- Standaardisatie van koppelvlakken, inrichting en tooling, bij voorkeur op basis van open standaards, wordt waar mogelijk doorgevoerd, maar wel met differentiatie waar noodzakelijk.
- Ondersteuning van de ontkoppeling van gegevens en processen, en ontkoppeling van gegevens/processen van onderliggende infrastructuur.
- Ontkoppelmechanismes als service georiënteerde architecturen, met concepten als de servicebus worden ingevoerd.
- Virtualisatie is eveneens een ontkoppelmechanisme. Voor flexibele inzet van de beschikbare capaciteit in het Data Center wordt een virtualisatielaag ingericht. Dit biedt mogelijkheden om werklast eenvoudig van de ene computer naar de andere over te brengen. Dit moet ook voor computers op verschillende locaties kunnen.
- Inzet van centrale servers zoals het mainframe/DB2 als serverplatform voor de Gegevenshuishouding en de massale procesverwerking, inzet van webservices voor dienstverlening.
- We delen voorzieningen met anderen, zoals Internet als (data)transportkanaal. Voorzieningen die we met anderen delen betrekken we bij voorkeur van externe partijen.
- De verschillen in levensduur van infrastructurele- en applicatieve componenten vraagt om een ontkoppeling en een helder interface tussen die componenten. Dit maakt het mogelijk tussentijds componenten te vernieuwen.
- Infrastructuur wordt een managed service. Infrastructuur wordt integraal ontwikkeld met voortbrengingsstraat en beheeromgeving.

- De te leveren prestaties (Quality of Service) worden in heldere SNO's vastgelegd (de kosten hoeven overigens niet per definitie via een SNO verrekend te worden).
- Beheer van infrastructuur wordt op afstand mogelijk.
- In het kader van onder andere gemeenschappelijke huisvesting van overheidsorganisaties, zullen we niet altijd de enige gebruiker van gebouwgebonden infrastructuur blijven.

5. Portfolio Infrastructuur

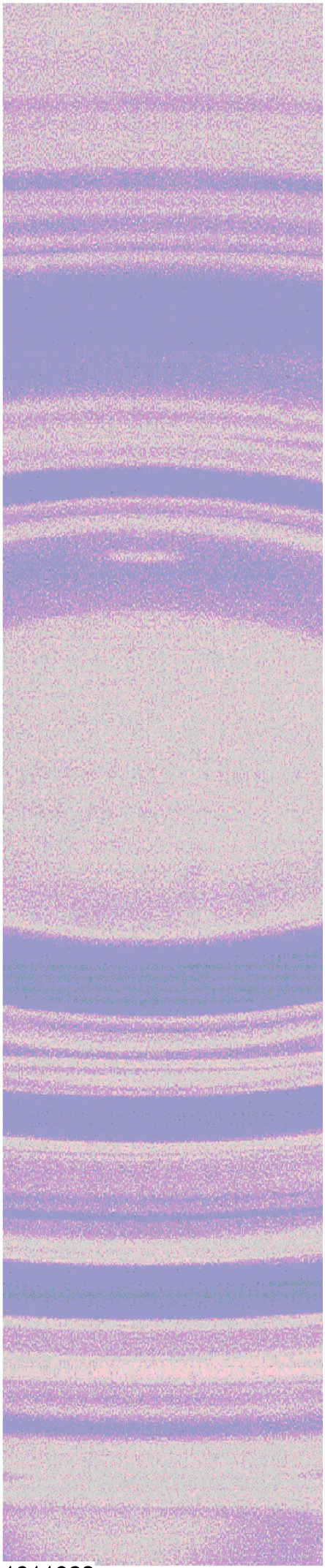
Het opdrachtenportfolio wordt beheerd door de domeineigenaar B/CICT. Op dit moment is alleen de jaarmoot 2009 inzichtelijk.

Opdrachtnaam	Fase	Effect (relatie thema)	Geclaimde BMI-dagen	Resultaten per wanneer
Webinfra		zie boven	2.100	betreft jaarmoot 2009
Managed Platforms		zie boven	3.900	betreft jaarmoot 2009
Netwerken		zie boven	1.500	betreft jaarmoot 2009
Efundament		zie boven	2.000	betreft jaarmoot 2009
Telefonie en VOIP		zie boven	500	betreft jaarmoot 2009

Voor infrastructuur bestaat er een grote afhankelijkheid tussen ontwikkeling en onderhoud van voorzieningen.
Het voornemen is om per 1 september 2009 inzichtelijk te hebben wat zich onder de noemer SNO binnen B/CICT afspeelt betreffende de generieke infrastructuur.
Na 1 september 2009 kan dan voor het begrotingsjaar 2010 één claim voor onderhoud alsmede de ontwikkeling van de generieke ICT-services worden ingediend. Waar deze claim mettertijd zal worden neergelegd moet nog worden vastgesteld. Voor generieke infra lopen de financiën dan immers dwars door bestaande BMI- en SNO-processen heen.

Naast de opdrachtenportefeuille van B/CICT bestaat het programma HerInrichtingWerkplek, HIW. De ramingen voor dit programma worden momenteel gemaakt en zijn nog niet beschikbaar.

Voor de infra die bij B/CKC zit, verwijzen we naar het Ontwikkelplan Kennis en Communicatie (portalen en groupware).



Ontwikkelplan Domein Inning

1. Beschrijving domein Inning

Het Domein Inning bestaat uit het generieke inningsproces en betalingsverkeerproces en het van klant tot klant (dwang)invorderingsproces. Het Domein Inning is de debiteurenadministratie van de Belastingdienst.

1.1 Domeinafbakening Inning

Het generieke inningsproces registreert en bewaakt de inning van alle vorderingen en uitbetalingen van de heffingssystemen en toeslagen van de Belastingdienst. Door middel van de (financiële) poortfunctie betalingsverkeer biedt inning faciliteiten aan klanten van de Belastingdienst om geld over te maken en vice versa. Indien het niet tot (vrijwillige) betaling van de schuld komt, start het (van klant tot klant) (dwang)invorderingsproces.

Op het hoogste niveau zijn de volgende business services te onderscheiden:

1. Innen van verschuldigde belasting en toeslagen
2. Uitbetalen van toeslagen en belastingen
3. Beheren risicoprofiel van debiteuren
4. Beheren van rekeningnummers en machtigingen
5. Vaststellen klantbeeld (debiteurpositie van de belastingplichtige)
6. Realiseren logistieke poortfunctie van/naar financiële instellingen

1.2 Relaties met andere domeinen

Het Domein Inning heeft een relatie met alle andere domeinen. De belangrijkste zijn Domein Aangifte, Domein Aanslag, Domein Douane en Domein Toeslagen.

De scheiding van Inningsfunctionaliteit in zijn huidige constellatie is niet helemaal zuiver. Inningsfunctionaliteit vindt ook plaats in andere domeinen. Daarom dient het stapsgewijs uit alle andere domeinen te verdwijnen. Met name in de sfeer van aangiftebelastingen speelt dit een rol, zoals bij de vaststelling van naheffingen (verwachte vordering – problematiek).

Hetzelfde geldt voor het beheer van rekeningnummers en machtigingen, dat in meerdere domeinen plaatsvindt. In de toekomst zou het goed zijn als deze gegevens centraal worden beheerd, zodanig dat andere domeinen er gebruik van kunnen maken voor hun eigen processen.

1.3 Afbakeningsissues Inning

Geen.

2. Toekomstwensen Inning

In een wereld die steeds complexer en tegelijk alsmaar kleiner wordt, zijn innovatie, snelheid en alertheid van even groot belang als schaal, staat van dienst en bereik. Om die reden is een constante monitoring van de innings- en invorderingsprocessen zinvol. Daarnaast wordt aandacht gevraagd voor een betere verdeling van taken tussen het massaal proces en het invorderingsproces, gericht op vergroting van de compliance met inachtneming van zorgvuldigheid. Hetzelfde geldt voor zaken als efficiency-verbetering, versterking van de dienstverlening, het ontwikkelen van efficiëntere betaalmethoden, het stimuleren van automatische incasso en het verbeteren van het zicht op de klant.

Dit leidt tot de volgende strategische Domeindoelstellingen:

- Efficiënter invorderen
- Beperken van de verliezen
- Beperk de complexiteit
- Maak het proces zo generiek mogelijk
- Maak het proces en de ondersteuning stabiel en beheersbaar
- Afweging tussen een gewenst niveau van toezicht en (kosten van) uitvoerbaarheid

Thema 1: adequate en interactieve dienstverlening

Maatschappelijke ontwikkelingen eisen van dienstverleners een snellere, flexibelere aanpak. Burgers en bedrijven willen geholpen worden tegen lagere kosten door een proces dat overzichtelijk en modern (b.v. betalingsmogelijkheden) is. Compliant gedrag wordt verhoogd indien de belastingbetaler goed geïnformeerd is en flexibiliteit in (digitale)betalingsmogelijkheden aangeboden wordt. Om dit te bereiken willen wij in de toekomst gebruik maken van de ontwikkelingen in e-billing en e-payment. Dit thema ondersteunt de Belastingdienstdoelstelling "*verbetering dienstverlening aan burgers en bedrijven*".

Thema 2: risicomanagement

Op basis van selectie en weging krijgen alle belastingbetalers die aandacht die ze verdienen. Dit impliceert dat compliante belastingbetalers in het massaal proces klantvriendelijk worden behandeld. Niet-compliante belastingbetalers daarentegen krijgen al vroeg in het proces een intensieve aanpak. Bij risicomanagement gaat het niet om onbetaalde aanslagen maar om niet-betalende debiteuren. Dit thema ondersteunt de Belastingdienstdoelstelling "*verhoging van de effectiviteit van toezicht*".

Thema 3: effectieve en efficiënte bedrijfsvoering

In de massale (voor een groot deel geautomatiseerde) fase van het invorderingsproces ligt de nadruk van de sturing op tijdigheid en juistheid en in de invorderingsfase ligt het op de kwalitatieve, debiteurgerichte, aanpak van belastingschuldigen. Besturingsinformatie wordt uitgedrukt in prestatie-indicatoren, gericht op het massale- en debiteurgerichte proces afzonderlijk.
Bij de inrichting van de processen worden de strategische doelstellingen als richtsnoer genomen. Verder worden tijd en kosten om nieuwe wet- en regelgeving in te voeren tot een minimum beperkt. Dit thema ondersteunt de Belastingdienstdoelstelling "*vergroten van de adaptiviteit, waardoor nieuwe wet- en regelgeving sneller en adequater kan worden ondergebracht in de processen en systemen van de Belastingdienst*".

Thema 4: terugdringen van het aantal vaste klanten in de bijzondere invordering

Een risicogerichte aanpak heeft niet alleen tot doel het verlies te minimaliseren, maar ook waar mogelijk een terugkeer naar massale klantbehandeling te bewerkstellen. Er wordt gestreefd naar een professioneel klantcontact met eenduidige informatie, b.v. één centraal-rekeningnummer, en duidelijkheid rondom betalen en uitbetalen. Volledige communicatie en gemakkelijk betalen bevorderen het compliant gedrag van de debiteur. Dit thema ondersteunt de Belastingdienstdoelstelling "*verbetering dienstverlening aan burgers en bedrijven*".

Thema 5: rechtstoepassing (eenheid van beleid)

Eenheid van beleid en uitvoering wordt beter bereikt door werkprocessen centraal te ondersteunen. Nieuwe wet- en regelgeving leidt tot vernieuwingen in het inningsproces. Vervolgens worden de processen zoveel mogelijk massaal uitgevoerd. Waar nodig worden eenduidige werkinstructies voor de invorderingsmedewerker centraal bepaald en door het ICT systeem beschikbaar gesteld. Dit thema ondersteunt de Belastingdienstdoelstelling "*verbetering dienstverlening aan burgers en bedrijven*".

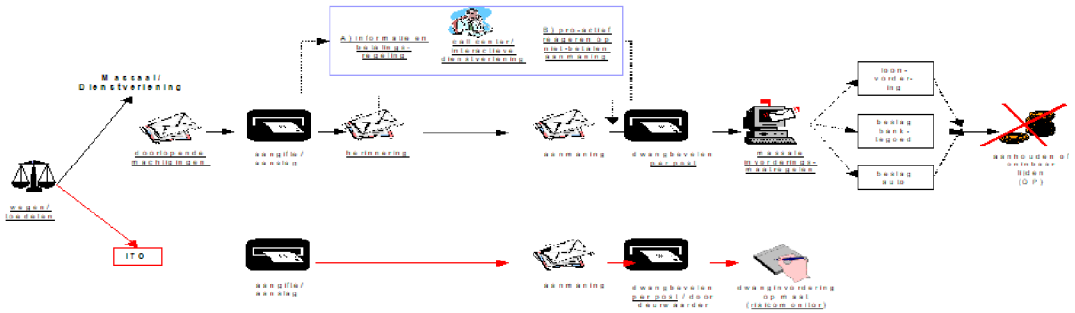
3. Inrichtingsprincipes Inning

Hier worden een aantal architectuurprincipes opgesomd die bepalend zijn bij het maken van keuzes bij het inrichten van het proces, de organisatie en de faciliteiten (middelen en systemen).

1. Generiek gaat voor specifiek
2. Standaardisatie van inningsprocessen
3. Massale processen worden centraal uitgevoerd
4. Standaardisatie raakvlak met andere domeinen
5. Terugdringen van het aantal ICT services

4. Schets van de inrichting Inning

Het doel van Inning is het realiseren van een generiek en logisch inningsproces. Het implementeren van de visie inning en de daarmee gepaard gaande herinrichting van het inningsproces, heeft gevolgen voor de aanpalende domeinen en aspecten van het domein inning.
Of het proces nu ondersteund wordt door ETM (nieuw) of door COA/GOA (oud) doet niet terzake. Het doel is een generiek geautomatiseerd massaal proces aangevuld met een optimale ingerichte ondersteuning van het debiteurgerichte proces.
Het dienstverleningsproces wordt ingericht door en afgestemd met BelTel.



Figuur: Globaal Procesverloop Invordering

4.1 Huidige inrichting en context Inning

De huidige inrichting van het invorderingsproces wordt gekenmerkt door een “vorderingsgerichte” aanpak (in plaats van debiteurengerichte) en veel handmatige acties. Het proces wordt zowel centraal als regionaal uitgevoerd waardoor het overzicht over de hoeveelheid werk ontbreekt en (landelijke)werkverdeling wordt bemoeilijkt. Een deel van de correspondentie maakt geen gebruik van de centrale, geautomatiseerde printstraat/archivering wat het vormen van een integraal klantbeeld bemoeilijkt.

4.2 Toekomstige inrichting Inning

Eén van de belangrijkste efficiencyverbeteringen bij de toekomstige inrichting van het invorderingsproces is dat invorderingsmaatregelen voor de particuliere klant geautomatiseerd kunnen worden uitgevoerd. Invorderaars hoeven aanzienlijk minder administratieve werkzaamheden uit te voeren waardoor er meer tijd beschikbaar komt voor kennisintensief invorderingswerk, zoals het verrichten van verhaalsonderzoek, aansprakelijkstellingen en het behandelen van insolventie.
Omdat het invorderingsproces één centrale debiteurenadministratie kent, ontstaat inzicht in de totale hoeveelheid onderhanden werk. Deze werkzaamheden kunnen worden verdeeld over de regio’s op basis van capaciteit en competentie.

Het implementeren van de visie op Inning en de daarmee gepaard gaande herinrichting van het invorderingsproces, heeft ook gevolgen voor de ICT service landschapkaart van Inning. De ondersteuning van het nieuwe proces en de realisatie van de genoemde maatregelen gebeurt m.b.v. het pakket ETM. Eenheid specifieke ICT ondersteuning wordt voor zoveel mogelijk centraal aangeboden.
Wij gaan ervan uit dat ETM de huidige ICT systemen (o.a. COA/GOA, VOA) zal vervangen en de huidige invorderingsfunctionaliteit zal overnemen van de andere heffingssystemen (b.v. LB, OB, HSB). Ook de interfacing met GVS en de Poort worden herzien.

	Landschapkaart anno 2008	Landschapkaart anno 2012

Processen	Invorderen	Betalingsverkeer	Eenheid specifiek	Invorderen	Betalingsverkeer	Eenheid specifiek
Besturing	COA en GOA			IVO		
Risicodetectie				IVO		
Ontvangen	COS/MHS	GVS		Uitbesteed O/M		
Massaalproces	COA, DOI, HSB/MOA, HLP/VOA, EVN, OB, ABM	GVS	WKA, BBR	IVO	GVS	
Intensieve Toezicht	GOA	GVS	BBR, CCA/BTV	IVO	GVS	
Mededelen	COS/MHS, MBB	GVS		Uitbesteed aan O/M		
Dienstverlening	KLOP, IKB		AA01, AFP, BCC, GRO, RSD	Uitbesteed aan I&I		

Tabel: ICT Service Landschapkaart

5. Portfolio Inning

Hier wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste projecten die worden uitgevoerd/voorgesteld om de transitie naar toekomstige plateaus te bewerkstelligen.

5.1 Eigen opdrachten Inning

Opdrachtnaam	Fase*	Effect (relatie thema)	Kosten	Resultaten per wanneer
Project Invordering (ETM)	Project	Thema's 1, 2, 3 ,4 en 5	Volgt	juni 2009 (wordt uitgesteld, definitieve datum nog niet bekent
Herziening G-rekeningen	Project	Thema's 1, 2, 3 en 4	Volgt	is afhankelijk van productiedatum van ETM
Single Euro Payments Area (SEPA)	Vooronderzoek	Thema's 4 en 5	Volgt	2011?
Herziening AWR	Vooronderzoek	Thema's 1 en 3	Volgt	2011+

* Fasen: Signaal, vooronderzoek, ontwerp, realisatie

Project Invordering

Het invorderingsproces is aan vernieuwing toe. De huidige systemen zijn verouderd en voldoen niet meer aan de normen die de huidige tijd aan systemen worden gesteld. Daardoor is het bijna onmogelijk om de doelen, zoals eerder omschreven, te behalen.
In 2003 is een eerste aanzet gedaan om anders te gaan invorderen. De eerste veranderingen (quick wins) in het invorderingsproces zijn al een feit (betekenen van dwangbevelen per post, de betalingsherinnering, het ontstaan van de RIC's en de invoering van het verplichtingensignaal).
Het project werkt nu toe naar de vervanging van de huidige COA/GOA door ETM. De laatste is een professioneel work-flow systeem, waarmee de werkzaamheden in het massale invorderingsproces in de toekomst beter geautomatiseerd wordt ondersteund.

Herziening G-rekeningen

De verwachting is dat in januari 2010 het nieuwe depotstelsel van kracht wordt. Dit stelsel vervangt de bestaande regeling met de WKA-depots (i.v.m. de rechtstreekse storting bij B/CA) en geblokkeerde rekeningen (G-rekeningen) voor de vrijwaring van aansprakelijkheid. De uitwisseling van berichten met betrekking tot depots wordt via het Persoonlijk Domein gerealiseerd. Bovendien komt er een system-to-system koppeling voor geautomatiseerde verwerking van een tweetal berichten, Overboekingopdracht en Mutatieoverzicht.

Single Euro Payments Area (SEPA)

SEPA is een volgende stap in het harmoniseren van het girale en bancaire betalingsverkeer in europa. Nu heeft elke lidstaat nog een eigen nationale wetgeving en voorziening voor het bancaire betalingsverkeer. Met de invoering van SEPA wordt het Europese betalingsverkeer verder geüniformeerd. SEPA voorziet hiertoe in het vervangen van de verschillende nationale betalingsverkeermethodieken door een uniforme Europese methodiek en productenset. Dat zorgt voor betrokkenheid in de volle omvang door Domein Inning. Er is momenteel een vooronderzoek gaande om de impact in kaart te brengen.

Herziening AWR

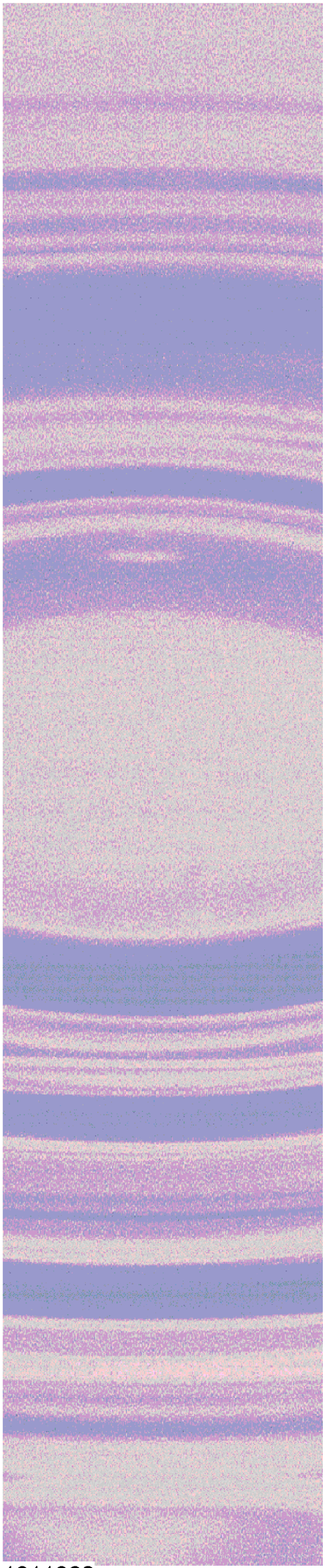
In opdracht van de Staatsecretaris wordt op het departement onderzoek gedaan naar herziening van de AWR. Dat moet gaan leiden tot een generieke manier van heffen en innen. Dat betekent op hoofdlijnen dat:

- Heffen op de leest van aangiftebelastingen wordt geschoeid
- Innen zo generiek mogelijk wordt opgezet om aan de rekening-courant-behoefte te kunnen voorzien
- Toeslagen wordt gefiscaliseerd

5.2 Opdrachten van Inning voor andere domeinen

Opdrachtnaam	Fase*	Domein	Kosten	Resultaten per wanneer
Verpakkingsbelasting	Realisatie	Aangifte		
Automatisch uitstel bij verrekening LB en OB	Realisatie	Aangifte		
Aansluiten bij KLOP2	Realisatie	I&I (CR2)		
Optimalisatie Toeslagen	Realisatie	Toeslagen		
Aansluiten van Douane	Signaal	Douane		

* Fasen: Signaal, vooronderzoek, ontwerp, realisatie



Ontwikkelplan

Informatiediensten en Interfaces

2009 – 2013

1 Beschrijving domein Interfaces en Informatiediensten

1.1 Domeinafbakening Interfaces en Informatiediensten

In het domein I&I gaat het om twee verantwoordelijkheden[10]:

1. De verantwoordelijkheid voor een aantal relatief zelfstandige bedrijfsprocessen waarin vragen van klanten[11] worden beantwoord. We spreken hier van ***informatiediensten***.
2. De verantwoordelijkheid voor (elektronische) transactiehulpmiddelen (inclusief Portal) die beschouwd kunnen worden als de ***interfaces*** waarvan de klant gebruik kan maken om gegevens met de Belastingdienst uit te wisselen.

1.2 Relaties met andere domeinen

Het verlenen van *informatiediensten* gebeurt op basis van informatie die door andere domeinen is vastgelegd, gevalideerd en ter beschikking is gesteld (denk aan wetsteksten, procesbeschrijvingen, beschikkingen, logistieke informatie, etc.). Het domein I&I zorgt ervoor dat die informatie geschikt wordt gemaakt voor het kanaal en de context van de vraagstelling.
Het domein I&I is verantwoordelijk voor de *interfaces*. Deze worden ingezet op basis van de mogelijkheden en behoeften vanuit de van-klant-tot-klantdomeinen in lijn met de Belastingdienstvisie op dienstverlening. Het domein I&I stelt de kaders, condities en voorwaarden vast.

Naast het de domeinen Informatiediensten & Interfaces is de BelastingTelefoon ook eigenaar van het beleidsaspect dienstverlening. Vanuit dit beleidsaspect zal worden gewerkt aan het dienstverleningsbeleid van de Belastingdienst[12]. Daarin wordt bijvoorbeeld het doelgroep- en kanalenbeleid vastgesteld. Het domein I&I is verantwoordelijk voor het realiseren van producten en diensten die een belangrijke bijdrage levert aan de realisatie van dit beleid. Ook de overige domeinen zullen belangrijke bijdrages leveren om het dienstverleningsbeleid te realiseren.

Het domein I&I initieert en realiseert (in beginsel generieke) services ten behoeve van het primaire proces van de Belastingdienst. De specifieke toepassing van deze services ten behoeve van de andere domeinen (bijv. een aangifteservice t.b.v. het domein Aanslag) kan echter alleen worden gerealiseerd indien deze domeinen ook binnen hun scope de benodigde voorzieningen hebben gerealiseerd. Op dit raakvlak tussen services en specifieke toepassing is nauwe samenwerking tussen I&I en de (van-klant-tot-klant)domeinen noodzakelijk.

1.3 Afbakeningsissues Interfaces en Informatiediensten

Er is nog een aantal afbakeningsvragen te beantwoorden. In de komende maanden zullen deze vragen worden beantwoord in overleg en binnen de kaders gesteld door het ICTRA. De domeinafbakeningen worden daarmee aangevuld.
De domeinafbakening van met name Interfaces is recentelijk gestart en momenteel slechts beperkt verwerkt in de huidige versie van dit ontwikkelplan. In de verdere uitwerking van dit plan (visie, domeinarchitectuur en portfolio) zal dit domein nadrukkelijker worden uitgewerkt.
Bespreekpunten

- Afbakening tussen Interfaces en Ontvangen & Mededelen
- Afbakening tussen I&I en Kennis & Communicatie
- Afbakening tussen I&I en Toezicht
- De samenwerking I&I en Douane
- De dienstverlening aan softwareontwikkelaars
- De dienstverlening tbv system to system transacties en informatiediensten

10 Uit: "Verbinding voortbrenging en uitvoering" ICTRA d.d. aug 2008.
11 Waar in dit plan wordt gesproken over klanten worden burgers, bedrijven en intermediairs bedoeld.
12 Onderdeel hiervan is ondermeer het beleid ten aanzien van klachtbehandeling.

2 Toekomstwensen/Ambitie Interfaces en Informatiediensten

2.1 Algemeen

Het domein I&I is erop gericht de (generieke) producten en diensten te leveren die invulling geven aan de Belastingdienstvisie op dienstverlening. Uitgangspunt op concernniveau is dat we werken vanuit vertrouwen. Het domein I&I is erop gericht de klanten die vanuit dit vertrouwen met ons interacteren op professionele wijze te faciliteren. Vanuit de diverse beleidsplannen zijn de volgende principes benoemd als leidend voor de ontwikkeling van het domein I&I[13]:

- One stop shopping
- Gemak voor burger en bedrijf
- Pro-aktief attenderen
- Presenteren & verantwoordentransparante afhandeling
- Iedereen (intern en extern) eist snelle en transparante afhandeling

Dit is vervolgens samengevat verwoord in de doelstelling:

We realiseren onze dienstverleningsdoelstellingen door een optimale mix tussen doeltreffendheid, doelmatigheid en klanttevredenheid.

Een eerste en gedeeltelijke uitwerking van die visie op dienstverlening is gegeven in de *Kanalenstrategie burgers* en de *Procesarchitectuur dienstverlening (burgers)*. Kern is een driedeling in het dienstenaanbod met (1) een pro-actieve informatievoorziening op belangrijke momenten, (2) een breed aanbod aan selfserviceproducten voor zelfredzamen en (3) persoonlijke service voor gerichte hulp. Dit dienstenaanbod kan minimaal via de kanalen website, belastingtelefoon, balie of per post worden geleverd.

Een dergelijke uitwerking gaan we ook realiseren voor de doelgroepen Bedrijven en Intermediairs. Deze uitwerking geeft vervolgens de kaders voor de inhoud van het portfolio om te realiseren.

2.2 De thema's

Om de dienstverlening van de Belastingdienst mede te realiseren zijn voor I&I de komende twee jaren een aantal thema's leidend. De samenstelling van het portfolio van het domein I&I wordt bepaald door de bijdrage aan de onderstaande thema's.

Thema 1 - Professionaliseren en stabiliseren van persoonlijke service
Doel: Meer gemak voor burgers en bedrijven door kortere wachttijden, betere en snellere antwoorden en direct afdoen.
Hoe: Om meer vragen in één contact te beantwoorden zal er meer en beter gestructureerde informatie voor de medewerkers van balies en callcenter beschikbaar zijn. Ook zullen er meer voorzieningen beschikbaar zijn voor het daadwerkelijk afhandelen van verzoeken, wijzigingen, e.d., zodat burgers, bedrijven en intermediairs in één keer worden geholpen. Bij balies is het producten- en dienstenpakket afgestemd op de klantwens en landelijk uniform. Voor een klantgerichte afhandeling is de contacthistorie van klanten beschikbaar.

Thema 2 - Ontwikkelen en uitbouwen van selfservice
Doel: Meer gemak voor burgers en bedrijven door hen zonder tussenkomst van medewerkers zelf de mogelijkheid te bieden aan hun rechten en plichten te kunnen voldoen.

---

13 Besluit uit startconferentie Procesadoptie Dienstverlening 14 februari 2008.

Hoe: Het informatieaanbod op Internet wordt herzien en beter afgestemd op de klantbehoefte. Burgers en bedrijven krijgen de beschikking over een beveiligde internetomgeving waarin zij zowel de juiste informatie kunnen vinden als ook transacties kunnen doen, bijvoorbeeld aangifte kunnen doen, gegevens in te zien en te wijzigen en digitaal te communiceren met de Belastingdienst. Voor vertegenwoordigers (waaronder intermediaire partijen) is het mogelijk na machtiging via de GMV deze internetomgeving te benaderen en namens de klant handelingen te verrichten.

Thema 3 - Samenwerking in overheidsverband
Doel: Meer gemak voor burgers en bedrijven door de samenhang tussen diverse overheidspartijen beter te ondersteunen en hergebruik van binnen de overheid ontwikkelde faciliteiten.
Hoe: De diensten van de Belastingdienst zullen via overheidsbrede services, bijvoorbeeld antwoordvoorbedrijven.nl en mijnoverheid.nl, worden aangeboden. De Belastingdienst vervult een voortrekkersrol om deze services voor brede doelgroepen succesvol in te zetten.

Thema 4 - Integratie dienstverlening blauw met Toeslagen

Doel: Gemak voor burgers.
Hoe: Voor burgers willen we de dienstverlening van de Belastingdienst geïntegreerd aanbieden. Met name de integratie van blauw en rood is actueel. Deze integratie wordt in fases gerealiseerd. Het eerste niveau zal een integratie zijn van gegevens (o.a. eenmalig aanleveren). Het tweede niveau is een integratie op prestatieniveau (de klant mag voor gelijksoortige vragen een eenduidig serviceniveau verwachten voor beide processen). Het derde niveau is de presentatielaag. De mate van integratie op presentatieniveau baseren we op onderzoek bij de klant.

Thema 5 - Diensten voor bedrijven en intermediairs
Doel: Meer gemak voor bedrijven en intermediairs.
Hoe: Momenteel wordt gewerkt aan de ontwikkeling van producten en diensten voor beide doelgroepen. Dat gebeurt in samenspraak met de betrokken partijen. Onderdeel van dit thema is in welke mate we de levering van producten en diensten aan marktwerking overlaten en op welke wijze. Te denken valt aan de samenwerking met en ondersteuning van software-ontwikkelaars. Daarbij is ruimte voor differentiëring in producten en diensten voor diverse segmenten (bijv. verschil tussen kleine bedrijven en intermediairs en MGO/ZGO en grote consulenten).

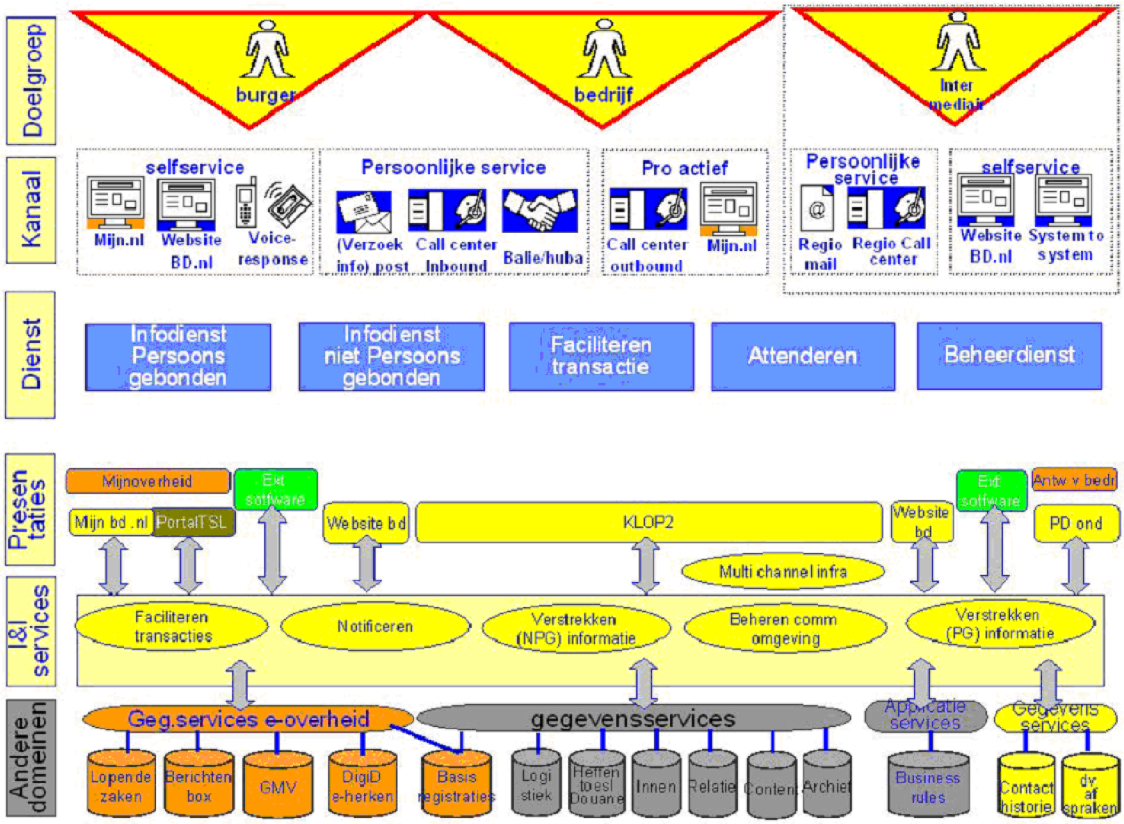
Thema 6 - Besturing van de dienstverleningskanalen
Doel: Het realiseren van een optimale mix tussen klanttevredenheid, doeltreffendheid en doelgerichtheid.
***Hoe*:** We verkrijgen beter zicht op klantvragen en de kwaliteit van afdoen van deze vragen door continu klanttevredenheidsonderzoek en het optimaliseren van onze eigen bestuurlijke informtie. Hierdoor kunnen we schaarse middelen beter inzetten in de verschillende kanalen. We richten ons op actieve (kanaal)sturing met het oog op effectiviteit en efficiëncy.

3 Inrichtingsprincipes Interfaces en Informatiediensten

Bij het inrichten van processen en het ontwikkelen van producten en diensten zijn de volgende principes leidend:

- *Gemak voor burgers, bedrijven en intermediairs*
  Processen, producten en diensten moeten erop gericht zijn dat de lust bij de burger ligt en de eventuele last bij de Belastingdienst.
- *Vertrouwen in de klant*
  Processen, producten en diensten gaan in beginsel uit van het vertrouwen in de klant. Dit houdt o.a. in dat we controlemechanismen zoveel mogelijk achteraf inbouwen en niet als barrière vooraf opwerpen.
- *Vrije kanaalkeuze* (zie ook de Burger Service Code)
  De burger is vrij in de keuze van het kanaal. Dit houdt in dat in beginsel (ook vanuit no-wrong-door) iedere service via ieder kanaal geboden wordt. Vanuit doelmatigheid (onevenredig hoge kosten) en intrinsieke beperking van het kanaal kan hiervan worden afgeweken.
- *Versterken van zelfredzaamheid*
  We willen de klant zoveel mogelijk de gelegenheid bieden om zelf zaken te kunnen regelen zodat hij dit ook kan doen *wanneer* hij dit wil. Internet is daarbij het preferente kanaal.
- *One-stop-shopping;*
  We willen de klant niet vermoeien met de complexiteit van onze interne processen. Dit houdt in dat we klantvragen zoveel mogelijk in één contact en in samenhang willen afdoen.
- *Generiek en standaard, tenzij.*
  Services en processen worden over alle kanalen, voor alle doelgroepen en alle middelen zo generiek mogelijk ingericht. Voor het leveren van specifieke services voor doelgroepen is het dienstverleningsbeleid van de Belastingdienst leidend.
- *Dienstverleningskanalen van de overheid geven toegang tot de dienstverleningskanalen van de Belastingdienst.*
  Het domein biedt de mogelijkheid om aan te sluiten op de dienstverleningskanalen van de overheid. Het domein maakt ook maximaal gebruik van de generieke services die de Belastingdienst en de e-overheid bieden.
- *Uniformiteit in informatie*
  De klant krijgt in de verschillende kanalen altijd dezelfde informatie. Dit wil overigens niet zeggen dat voor alle kanalen een identiek informatie-aanbod geldt.
- *Uniformiteit in informatieverstrekking en -uitwisseling*
  De klant ontvangt en herkent eenheid in de wijze waarop de interactie wordt gevoerd.

4 Schets van de inrichting Interfaces en Informatiediensten



Bron: Domeinarchitectuur I&I

Hierboven is weergegeven (naar de huidige inzichten) hoe de wenselijke situatie qua procesinrichting eruit ziet. Voor intermediairs moet het nog verder ingevuld worden (zie ook hierna bij ons portfolio). Belangrijkste kenmerken van de gewenste situatie zijn:

- we onderscheiden (nog steeds) drie doelgroepen;
- vooral de diensten in het selfservicekanaal worden uitgebreid;
- we definiëren generieke services, die losgekoppeld zijn van de specifieke presentatielagen;
- we maken (nog) gebruik van een groot aantal presentatievormen.

Verder maken we uiteraard gebruik van de basisvoorzieningen, die onder andere zorgen voor een adequate ontsluiting van gegevens uit de bronsystemen met behulp van gegevensservices.

Voor verdere informatie over bovenstaande schets verwijzen we naar de domeinarchitectuur I&I.

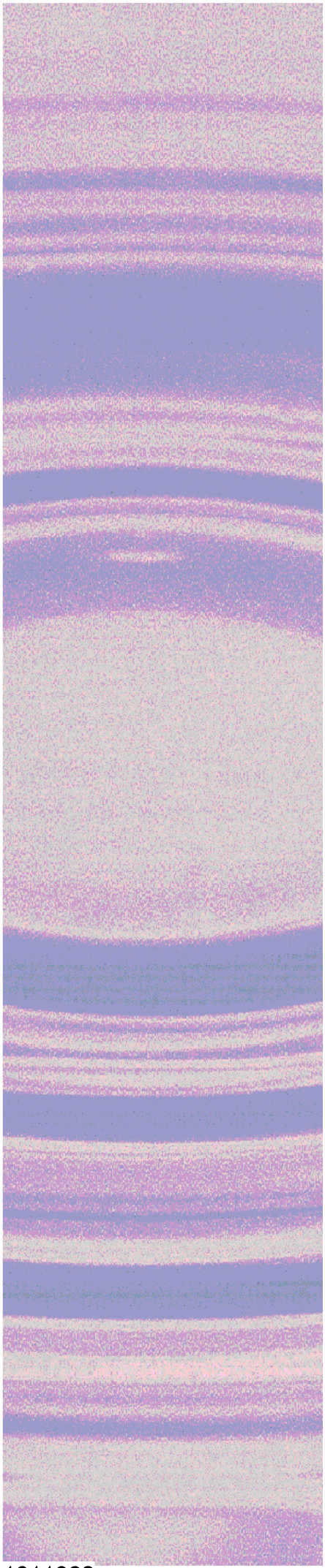
5 Portfolio Interfaces en Informatiediensten

Hieronder is een overzicht opgenomen van het portfolio[14]. In hoofdlijnen valt daarover het volgende te zeggen:

- actualiseren van het beleid op dienstverlening[15];
- strategie en architectuur worden verbreed naar bedrijven en intermediairs;
- de mogelijkheden voor selfservice worden verder ontwikkeld in de internetomgeving;
- de mogelijkheden voor persoonlijke service worden geprofessionaliseerd en geüniformeerd aan de balies;
- overheidsbrede voorzieningen, zoals bij machtiging en e-herkenning worden ingezet;
- techniek en tooling voor medewerkers wordt gestabiliseerd en verbeterd.

	Burgers	**Bedrijven**	**Intermediairs**
Visie op dienstverlening	Actualiseren (oplevering 07-2009)	Aanvullen (oplevering 07-2009)	Aanvullen (oplevering 07-2009)
Doelgroepsegmentatie	Gereed	Realisatie (oplevering mei 2009)	Ontwerp (oplevering mei 2009)
Kanaalstrategie	Gereed	Realisatie (oplevering 09-2009)	Signaal / Ontwerp (oplevering 12-2009)
Domeinarchitectuur	Realisatie (oplevering 07-2009)	Realisatie (oplevering 07-2009)	Realisatie (oplevering 07-2009)
Waterwerken	Realisatie fase 1 (oplevering 06-2009)		
KLOP2	Realisatie fase 1 (oplevering 12-2009)		n.v.t.
Aansluiting op GMV	Realisatie (oplevering 12-2009)		
Harmonisatie balies	Onderzoek (oplevering 06-2009)		
e-Herkenning	n.v.t.	Signaal (oplevering 12-2009)	
Herontwerp PD ondernemers	n.v.t.	Realisatie (oplevering 12-2009)	n.v.t.
Contentvoorziening	Realisatie (oplevering 12-2009)		
Vernieuwing website(s)	Realisatie (oplevering 12-2009)		
Contacthistorie	Ontwerp (oplevering 06-2009) Realisatie (oplevering 12-2009)	-	-
Ontwerp PD burgers	Ontwerp (oplevering 04-2009)	n.v.t.	n.v.t.
Easytax	Ontwerp en realisatie	Ontwerp en realisatie	
Integratie schriftelijke klantvragen	Signaal (oplevering 05-2009)	-	-

14 Gezien de lopende afbakeningsgesprekken is het huidige portfolio slechts beperkt voorzien van opdrachten op het gebied van Interfaces (bijvoorbeeld webportaal en Easytax). Deze zullen in de volgende 5-kwartalenplanning worden toegevoegd.
15 Verantwoordelijkheid van het beleidsaspect Dienstverlening



Ontwikkelplan van het domein Ontvangen en Mededelen 2009 - 2012

1. Beschrijving domein Ontvangen en Mededelen

1.1. Domeinafbakening Ontvangen en Mededelen (O/M)

Het domein O/M, verder afgekort tot O/M, levert een verzameling gemeenschappelijke bruikbare services aan de domeinen van de Belastingdienst, voor het uitwisselen van gegevens en informatie tussen de Belastingdienst en haar omgeving, conform de afgesproken kwaliteit.

O/M levert services om *door* belastingplichtigen en toeslaggerechtigden ingestuurde beweringen te ontvangen en daarmee samenhangende mededelingen te versturen. Ook levert O/M services voor het uitwisselen van gegevens *over* belastingplichtigen en toeslaggerechtigden met gegevenspartners. De gegevens die O/M nodig heeft om haar services te kunnen leveren staan in de header van een bericht. O/M neemt geen kennis van de inhoud van berichten.

De serviceportfolio van O/M omvat de volgende vier services:
- Ontvangen van elektronische zendingen: *E-in*.
- Mededelen van elektronische berichten: *E-uit*.
- Ontvangen van papieren zendingen: *P-in*
- Mededelen van berichten op papier: *P-uit*.

Levering van deze services vindt plaats door het samenvoegen van kernservices in verschillende samenstellingen en met verschillende kwaliteitsniveaus. Ontwikkelingen aan de vraagkant én aan de aanbodkant kunnen relatief eenvoudig worden gevolgd door configuratie van kernservices volgens de afgesproken QoS.

De kernservices zijn:
1. **Aannemen**

Het in ontvangst nemen van aan de Belastingdienst gestuurde beweringen van belastingplichtigen, toeslaggerechtigden en gegevenspartners enerzijds, en door de Belastingdienst mede te delen beweringen aan belastingplichtigen, toeslaggerechtigden en gegevenspartners van keten domeinen anderzijds.

2. **Vastleggen**

Bij vastleggen worden de volgende vormen onderscheiden:
- *Bufferen*: berichten die door O/M worden verwerkt, worden tijdelijk vastgelegd in een productiebuffer om de juiste, tijdige, en volledige levering van een business service te garanderen. Levering, volgens de afgesproken kwaliteit, van een service aan de afnemer ervan resulteert in het dechargeren van O/M. De productiebuffer wordt daaropvolgend geleegd. O/M draagt de verantwoordelijkheid voor het beheer van de productiebuffer.
- *Archiveren*: Er worden twee vormen van archiveren onderscheiden:
  - Het vastleggen van door burgers en bedrijven gedane formele beweringen in hun oorspronkelijke vorm, en/of het door de Belastingdienst daarop gegeven formele antwoord. O/M is verantwoordelijk voor realisatie, levering en beheer van services voor deze vorm van archiveren
  - Het vastleggen van besluiten die over gedane beweringen zijn genomen. De verantwoordelijkheid voor realisatie, levering en beheer van services voor deze vorm van archiveren ligt bij productiebesturing.
- Registreren

Registreren: Van beweringen die door O/M worden verwerkt wordt de logistieke meta-informatie vastgelegd. Geregistreerde gegevens dienen ter ondersteuning van het domein Interfaces & Informatiediensten. De verantwoordelijkheid voor realisatie, levering en beheer van services voor registreren ligt bij Interfaces & Informatiediensten, als primaire belanghebbende van geregistreerde gegevens.

3. **Afleveren**

het ter beschikking stellen van ontvangen beweringen aan de afnemende domeinen, belastingplichtigen, toeslaggerechtigden en gegevenspartners, volgens de overeengekomen kwaliteit.

Additionele services door O/M uit te voeren:
O/M kan ook services van andere domeinen uitvoeren, maar deze zogenaamde additionele services zijn en blijven eigendom van het betreffende domein.

1.2. Relaties Ontvangen en Mededelen met andere domeinen

O/M heeft een relatie met de ketendomeinen bij het afleveren van ontvangen beweringen en het mededelen van door de ketendomeinen aangeleverde beweringen. Daarnaast kunnen door O/M additionele services voor ketendomeinen worden uitgevoerd. Deze additionele services worden beschouwd als *managed services*. Dat houdt in dat het vaststellen van de functionaliteit, het realiseren en beschikbaar stellen voor gebruik door O/M, tot de verantwoordelijkheid van het betreffende domein behoort. O/M komt overeen de additionele service uit te voeren en stelt daartoe (kwaliteits)eisen aan additionele services.

Naast de relatie die O/M heeft met ketendomeinen waaraan zij services levert, maakt zij ook gebruik van services van generieke domeinen. Zo maakt O/M gebruik van door generieke domeinen beschikbaar gestelde gegevens services, onder meer voor het raadplegen van administraties.

1.3. Afbakeningsissues Ontvangen en Mededelen

Discussiepunten betreffende de geschetste afbakening aan de hand van de categorieën services, administraties en overige:

Service portfolio

Uitgaande van het bieden van de kernservices bestaat het voornemen om een deel van de huidige portfolio te discontinueren. Hieruit ontstaan afbakeningsissues met de volgende domeinen:

- Interfaces & Informatiediensten

O/M gaat ervan uit dat de controle op ondertekening, autorisatie en machtiging van elektronisch aangeleverde berichten reeds door I&I is uitgevoerd en door O/M niet nogmaals behoeft te worden gecontroleerd.

- De ketendomeinen

O/M concentreert zich op haar kernservices aannemen, vastleggen en afleveren. Additionele services waarvan de ketendomeinen verwachten dat die door O/M worden uitgevoerd zullen door die ketendomeinen ter beschikking moeten worden gesteld. Het gaat dan om wat in de huidige situatie 'inhoudelijke controles' worden genoemd. Een gevolg van de afname van het aantal inhoudelijke controles is dat het aantal uitval oorzaken waarvoor handmatige controle als service wordt aangeboden ook zal afnemen.

- Inning

O/M levert services op basis van de gegevens die op de envelop van een bericht staan. Het controleren van rekeningnummers kan niet op basis van de envelop gegevens worden uitgevoerd en zal dan ook uit het aanbod worden verwijderd. Daarbij komt dat in de huidige situatie, met het gebruikte algoritme, slechts een deel van de Overigens is het zo dat met het gebruikte algoritme slechts een deel van de mogelijke rekening nummers wordt afgedekt (postbanknummers en buitenlandse rekeningnummers vallen erbuiten).

Leveren van services

Bij het leveren van services uit de service portfolio is O/M afhankelijk van haar omgeving

- Domein Productiebesturing

O/M gaat ervan uit dat de resultaten van uitgevoerde services altijd kunnen worden afgeleverd. Voor het ontkoppelen van schakels in een logistieke keten kunnen daarvoor ontkoppelvoorraden worden aangehouden. De ontvangende partij in een logistieke keten draagt de verantwoordelijkheid voor het inrichten van een ontkoppelvoorraad. Uit efficiëntie overwegingen of uit de noodzaak om het totale

leveringsproces integraal te kunnen besturen kan de verantwoordelijkheid ook bij Productiebesturing worden gelegd.

- Domein Infrastructuur

O/M levert berichten af aan de BSB, waarbij ervan wordt uitgegaan dat het routeren van berichten tot de verantwoordelijkheid van de BSB behoort. Dit betekent dan ook dat er door O/M geen adressen aan bericht worden meegegeven bij aflevering aan de BSB.

- Domein Interfaces & informatiediensten

De domeineigenaar O/M heeft test validatie services 'naar zich toegetrokken'. Niet omdat die per definitie bij O/M thuishoren, maar omdat er budgetten geclaimed moesten worden. Deze toedeling past niet meer bij de huidige domeinindeling. De voor de hand liggende oplossing is om:

- de toegang tot de test validatie services te beleggen in het domein 'Interfaces en Informatiediensten';
- de test validatie services zelf bij de desbetreffende keten domeinen te beleggen, vanwege het specifieke karakter ervan.

Eigenaarschap van administraties

Huidige administraties worden voor meerdere doeleinden gebruikt en kunnen op grond daarvan niet eenduidig aan een domein worden toegewezen.

- Domein Interfaces & Informatiediensten

O/M levert de logistieke informatie van aangenomen of afgeleverde berichten aan ter registratie. O/M is niet verantwoordelijk voor het ontwerpen, realiseren en beheren van de daarvoor benodigde omgeving. Door het gebruik van een op marktstandaarden gebaseerde generieke berichtstructuur worden alleen op de envelop opgenomen gegevens ter registratie aangeboden.

- Aspect GGHH

O/M neemt de verantwoordelijkheid voor het ontwerpen, realiseren en beheren van de voor het vastleggen van initieel aangeleverde bericht benodigde omgeving.

Noot:
Levering van services voor lokaal mededelen en gegevensuitwisseling derden behoren tot de verantwoordelijkheid van de domeineigenaar O/M. Voordat kan worden vastgesteld of en in welke mate er afbakeningsissues met andere domeinen bestaan is een nadere inventarisatie nodig van:

- Lokaal O/M: geleverde services en daarvoor ingezette voorzieningen zijn niet geïnventariseerd.
- Gegevensuitwisseling derden waarvoor lokaal afspraken gemaakt zijn:
- Gegevensuitwisseling derden waarvoor centraal afspraken gemaakt zijn:

2. Toekomstwensen Ontvangen en Mededelen

2.1. Thema 1: Realiseren van nieuwe en wijzigen van bestaande business services

Het betreft:

- Business services voor Ontvangen:
  - Generieke service voor de verwerking van flexibele vraagbrieven
  - Herdefiniëren van handmatige uitvalbehandeling
- Business services voor Mededelen:
  - Herdefinitie van te leveren services voor Mededelen, onder meer:
  - Genereren van bewijsstukken
  - Eéndagsverwerking
  - Lokaal Mededelen: lokaal afleveren van centraal opgemaakte mededelingen
  - Herdefinitie van centraal mededelen papier.

2.2. Thema 2: Realiseren van nieuwe applicatie services

Voor de levering van de services van O/M zullen daarop afgestemde applicatie services worden gerealiseerd. Hierdoor wordt het mogelijk om:

- Kosten voor ontwerp, realisatie, exploitatie en beheer substantieel te verlagen.
- Nieuwe werkstromen in 10 dagen te implementeren (ontwerp en configuratie).
- Functionele redundantie uit te faseren.
- Op basis van andere identificerende kenmerken services te leveren.
- Bewijsstukken te genereren (ambtsedige verklaringen).
- Ongestructureerde zendingen te ontvangen
- Aan te sluiten op de komende eOverheidsvoorzieningen.

2.3. Thema 3: Realiseren van tijdelijke voorzieningen

Wanneer de onder thema 2 genoemde applicatie services niet tijdig beschikbaar zijn, zullen de volgende tijdelijke maatregelen getroffen worden in bestaande services:

- Bestandsuitwisseling: realiseren van functionaliteit voor fysieke bestandsuitwisseling en elektronische uitwisseling. Ook wordt aangesloten op het Europese netwerk voor het uitwisselen van gegevens met internationale overheden.
- Elektronisch mededelen: voorziening voor elektronisch mededelen, inclusief een afsprakenadministratie.
- XBRL: Aannemen van XBRL zendingen conform overheidsafspraken en externe toezeggingen.
- **Retourberichten: generieke functionaliteit voor het op een standaard wijze verstrekken van** gestandaardiseerde berichten.

3. Inrichtingsprincipes Ontvangen en Mededelen

Bij het invullen van principes die bepalend zijn voor de afbakening van O/M wordt een onderverdeling gemaakt in:

- *Externe principes*: worden buiten O/M vastgesteld. Het betreft:
  - De Belastingdienst maakt gebruik van binnen de Andere Overheid ter beschikking komende services. Vooralsnog zal dit zich beperken tot door GBO ter beschikking gestelde services.
  - De Belastingdienst maakt gebruik van de OSB standaard voor het uitwisselen van berichten met overheidspartijen.
  - Door CR2 wordt invulling gegeven aan een toekomstige inrichting van de Belastingdienst. Bij de afbakening van O/M wordt voor zover mogelijk voorgesorteerd op de door CR2 uit te werken toekomstige inrichting van de Belastingdienst.
  - De rolverdeling in de ontwikkeling van Belastingdienstprocessen, zoals vastgesteld in het memo "Verbinding uitvoering en voortbrenging", d.d. 28 oktober 2008.

- *Interne principes*: worden door O/M vastgesteld, binnen het kader dat door de externe principes wordt gesteld.
  - *Service beginsel*
  - De relaties tussen O/M en haar omgeving wordt vastgesteld op basis van de onderlinge levering van services. Een service betreft daarin een afgeronde prestatie die aan de omgeving wordt geleverd, op basis van een aanvraag. Het effect op de omgeving is daarbij leidend, niet het uitgevoerde proces om tot levering te komen. Voor de levering van een service is een ingericht proces noodzakelijk. Bij het uitvoeren van de daarin onderkende stappen wordt onder meer gebruik gemaakt van ondersteunende Applicatie Services.
  - *Aansluiten op aspect Dienstverlening (DV)*
    Het aspect DV bepaalt welke doelgroepen er door de Belastingdienst worden onderkend en hoe met deze doelgroepen wordt gecommuniceerd. De uitgangspunten die het aspect DV daarbij hanteert zijn vastgelegd in een kanalenstrategie. Deze uitgangspunten zijn richtinggevend voor de samenstelling van de service catalogus van O/M.
  - *Nutsvoorziening*
    Bij het vaststellen van de interne afbakening wordt O/M als nutsvoorziening gepositioneerd. Levering van services wordt ondersteund met robuuste voorzieningen. Leverbetrouwbaarheid speelt dan ook een prominente rol.
  - *Marktconformiteit*
    O/M levert business services op marktconforme wijze. Daarbij is O/M marktvolger en geen trendsetter. De indeling en afbakening zoals die in de markt geaccepteerd is, wordt door O/M gevolgd. Bij het vaststellen wat de met een business service te leveren prestatie is, wordt uitgegaan van de afbakening die in de markt gangbaar is.
    O/M hanteert daarbij open standaards en kiest concepten en producten die daarbij passen. Om adaptiviteit te koppelen aan efficiëntie worden services door O/M op marktconforme wijze gerealiseerd en gebruikt. Dus 'marktconform tenzij'. De business vraag naar een adaptieve efficiënte serviceverlening resulteert in een soortgelijke vraag naar een minimale ICT ondersteuning. De generieke kern van de benodigde minimale ICT ondersteuning, aangeduid met Basis Voorziening Poort (BVP), is idealiter als configureerbaar standaardproduct in de markt te vinden. Dus ook hier geldt 'marktconform tenzij'.
  - *Aanbodsturing*
    Wat door O/M geleverd kan worden is vastgelegd in de service catalogus. Daarnaast wordt in de service catalogus aangegeven welke nieuwe services leverbaar worden of welke QoS wordt toegevoegd. Uiteraard geldt dit ook voor de services die uit het programma genomen zullen worden, of QoS die niet meer geleverd wordt.
  - *Structuur versus betekenis*
    De door O/M geleverde business services betreffen de verwerking van berichten en gegevens op basis van de daarbij behorende logistieke gegevens. Uitgangspunt is dan ook dat gebruik wordt gemaakt van een generieke berichtstructuur die als marktstandaard in de markt als zodanig geaccepteerd is. O/M heeft geen kennis van de betekenis van een bericht en kan dan ook geen *semantische* bewerkingen uitvoeren. Wel kunnen bewerkingen worden uitgevoerd die op de structuur, *syntax*, van een bericht op zijn gebaseerd, zoals XSD validatie.

- *Overheidsservice*
  De Belastingdienst maakt daar waar mogelijk gebruik van ter beschikking gestelde overheidsvoorzieningen. Het voorbehoud dat wordt gemaakt betreft de geleverde functionaliteit en kwaliteit. Deze moet voldoen aan de door de Belastingdienst gestelde eisen.
- *Generieke header*
  Voor het uitwisselen van gegevens en informatie tussen Belastingdienst en haar omgeving wordt gebruik gemaakt van een marktconforme berichtstructuur. Onderdeel hiervan is het gebruik van een generieke header op basis waarvan de services van O/M worden geleverd.
- *Gegevensservices*
  Bij het beschikbaar stellen van gegevensservices zal rekening gehouden moeten worden met het gebruik van een op marktstandaarden gebaseerde generieke berichtstructuur.

4. Schets van de inrichting Ontvangen en Mededelen

4.1. Huidige inrichting en context

De huidige inrichting van O/M wordt gekenmerkt door een veelheid aan activiteiten die in het verleden zijn samengebracht onder de noemer Ontvangen en Mededelen. Daarnaast behoort tot de verantwoordelijkheidsvraag het domein O/M ook het uitwisselen van gegevens met derden. Als resultaat hiervan is een grote diversiteit aan processen en daaraan ondersteunende ICT voorzieningen ontstaan.

- **Ontvangen**

Voor het ontvangen van door belastingplichtigen en toeslaggerechtigden aangeleverde beweringen zijn vele verschillende processen ingericht. Globaal kan een onderscheid gemaakt worden tussen lokaal ontvangen en centraal ontvangen:

- *Lokaal ontvangen*: op de regiokantoren is op verschillende manieren invulling gegeven aan het ontvangstproces. Daarbij wordt gebruik gemaakt van een grote verscheidenheid aan voorzieningen. Door de focus op het centrale massale proces is er tot nu toe relatief weinig aandacht aan lokaal ontvangen besteed.
- *Centraal ontvangen*: Beweringen worden in verschillende vormen en langs verschillende kanalen aangeleverd. Voor de verwerking van op papier, elektronisch of met gebruikmaking gegevensdragers aangeleverde beweringen is een veelheid aan processen ingericht, ondersteund door een grote verscheidenheid aan voorzieningen. In het systeemlandschap zijn drie verschillende inrichtingen te onderscheiden:
  - Oude poort: voor verwerking van oude blauwe- en groene berichten.
  - Sub poort: voor verwerking van blauwe berichten, primair de loonaangifte.
  - COS MHS poort: voor verwerking van blauwe, groene en rode berichten, primair Toeslagen.

  De verschillende inrichten zijn op verschillende technieken gebaseerd en herbergen een grote hoeveelheid aan middelspecifieke componenten.

De complexe inrichting die ontstaan is maakt het onmogelijk om binnen de door de keten domeinen gevraagde tijd te voorzien in gevraagde functionaliteit. Ook leidt de ontstane complexiteit tot sterk oplopende kosten voor beheer en onderhoud.

- **Mededelen**

Beweringen van de Belastingdienst worden uitsluitend op papier naar de geadresseerde gestuurd. Echter, voor het opmaken, printen en versturen van mededelingen op papier bestaan een groot aantal verschillende processen met daaraan ondersteunende voorzieningen. Verschillen tussen processen hebben ook betrekking op het vastleggen (archiveren) van verzonden mededelingen en de beschikbaarheid van informatie over het mededelen.
Door de grote verscheidenheid aan processen en inrichtingen is er geen sprake van een eenduidige wijze van communiceren met de doelgroepen. Ook is de informatie over wat er gecommuniceerd is niet integraal beschikbaar maar blijft dit vaak beperkt tot de specifieke locatie van waaruit medegedeeld is.

- **Gegevensuitwisseling met derden**

Aan gegevensuitwisseling met derden, daaronder valt zowel de uitwisseling met partijen in het publieke domein en het private domein, is tot nu toe nauwelijks aandacht geschonken. De huidige situatie kent dan ook een grote diversiteit aan processen en daaraan ondersteunende voorzieningen om gegevens in te kunnen winnen én om op gegevensvragen uit de omgeving te kunnen antwoorden. Er is geen eenduidige wijze van inwinnen en verstrekken van gegevens. Dat betekent ook dat informatie over wat aan wie verstrekt dan wel bij wie ingewonnen is, niet integraal beschikbaar is.

4.2. Toekomstige inrichting

Om te voldoen aan de verwachtingen uit de omgeving, ketendomeinen maar ook gegevenspartners, betreffende het adaptieve vermogen van het domein O/M én aan de eis de 'Total Cost of Ownership' substantieel is een andere aanpak nodig. Die aanpak heeft betrekking op de 'WAT' door O/M wordt gedaan, en 'HOE' dat wordt gedaan.

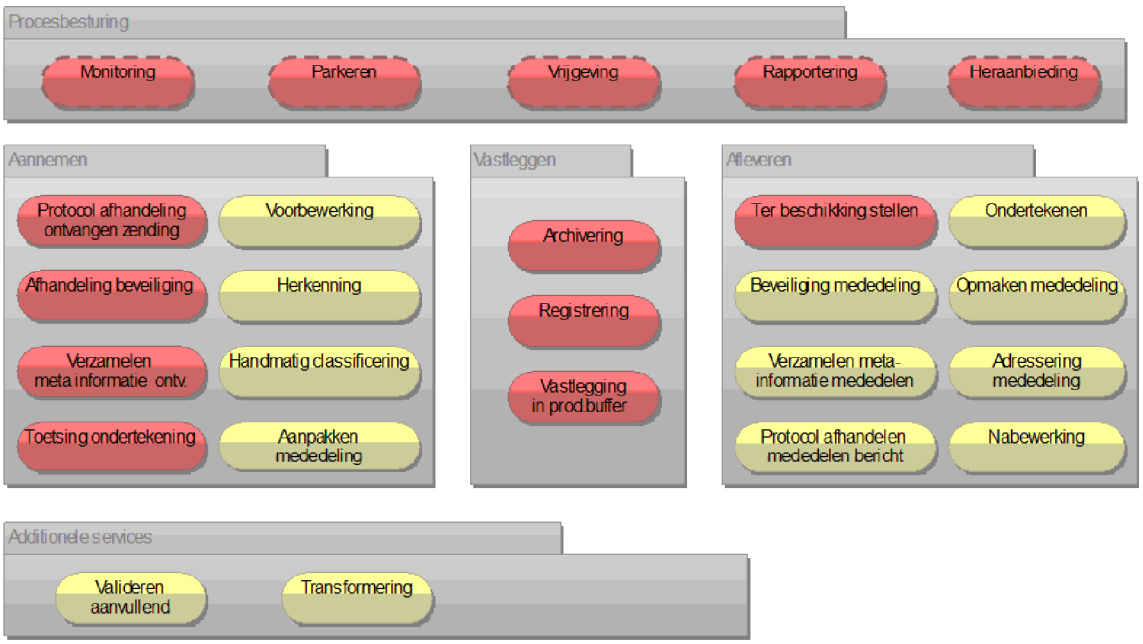
'WAT'

De service portfolio van O/M zal de volgende vier services bevatten:

- Ontvangen van elektronische zendingen: E-in.
- Mededelen van elektronische berichten: E-uit.
- Ontvangen van papieren zendingen: *P-in*
- Mededelen van berichten op papier: *P-uit*.

De QoS die per service mogelijk is bepaald onder meer welke aantallen verwerkt kunnen worden, welke protocollen voor aanlevering gebruikt mogen worden en van welke marktstandaarden gebruik gemaakt wordt.

'HOE'
De services uit de portfolio worden geproduceerd door business services, kern services met eventueel additionele services, in wisselende samenstellingen samen te voegen. Op hun beurt zijn business services samengesteld uit één of meerdere componenten. In onderstaande figuur zijn de business services en de componenten waaruit deze samengesteld kunnen worden gegeven.



[Business services en samenstellende componenten]

Met de arcering is in de figuur aangegeven weke componenten worden gebruikt om de service 'Ontvagen van elektronische zendingen' te kunnen leveren. De QoS die wordt geleverd beperkt het gebruik van de service in dit geval tot 'eenvoudige' elektronische berichten.

5. Portfolio Ontvangen en Mededelen

5.1. Eigen opdrachten.

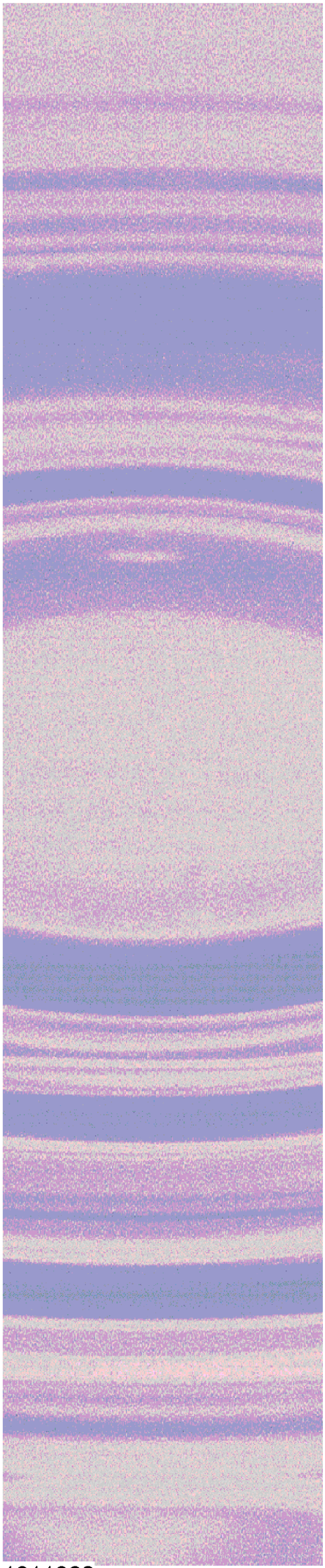
Opdrachtnaam	Fase	Effect (relatie thema)	Kosten	Resultaten per wanneer
Vervangen OB-2000	Migratie	Vervangen OB-2000	150 dg. € 5.000.000	2009
Assemblage en acceptatietesten.	Realisatie	Geassembleerde software voor o.a. E2E testen. Budget overgeboekt vanuit div. domeinen naar O/M.	3330 dg	2009
Technische consultancy impact-analyses e.d.	Ontwerp	Uitvoeren reviews en impact analyses	240 dg.	2009
Gemeenschappelijke Services Ontvangen Mededelen (GSOM 1.0) **(Financieringsbron nog onduidelijk)**	GO/DS	Aangepaste dienstenkolom. Efficiënter voortbrengingsproces. Aangepaste serviceportfolio. Levert o.a. - Business- en applicatie services. - Gegevensmodel	Zie PID : Inhuur: € 440.000 BMI : € 150.000 Audit : € 30.000	GO : 01-03-09 DS : 01-05-09

Opdrachtnaam	Fase	Effect (relatie thema)	Kosten	Resultaten per wanneer
Uitvoeren POC met minimale ontwikkeldoorlooptijd (10dgn. Is aannemelijk). **(Financiering CR)**	Realisatie Proof Of Concept	- Gebruik standaard componenten - Configureren van stromen - Adequate beheerfunctionaliteit -versie en configuratiebeheer ingericht en ondersteund met toolong.	Zie PID € 1.870.000 + 3-6 mio voor hard- en software.	01-10-09
Opschalen Basis Voorziening Poort 1.0 met meer 1 kanaals berichtstromen (WEB) **(Financiering CR)**	BVP 1.0 Realisatie	- Implementatie meer 1 kanaals berichtstromen , waarbij per stroom een besparing van minstens 65 ontwikkeldagen (= detailontwerp + configuratie) wordt bereikt.	Zie PID € 1.535.000	01-01-10
GO / DS GSOM 2.0. **(Financiering CR)**	GO / DS	- E-mededelen - Aansluiten papergateway (papier in/uit)	Zie PID € 500.000	01-10-09
Pre realisatie complexe en risicovollestromen op BVP 1.0. **(Financiering CR)**		Pre realisatie complexe en risicovollestromen	Zie verkorte BC. € 2.800.000	Jaar 2010
Realisatie BVP 2.0 **(Financiering CR)**		Migratie BVP 1.0 Kernfunctionaliteit E-mededelen GUD incl. de bijbehorende stromen	Zie verkorte BC. € 3.900.000	Jaar 2010
Overzetten grote complexe stromen van oude poorten naar BVP 2.0 **(Financiering CR)**		Overzetten grote complexe stromen van oude poorten	Zie verkorte BC. € 6.520.000	Jaar 2011
Mededelen Centraliseren	Ontwerp en Realisatie	Onderwerpen uit de roadmap mededelen: - Scheiden, opmaken printen. - Meer dan 1 postdistributeur (gereed 011209) - Zaaksgewijs opmaken (gereed 01-01-10)	1760 dg	2009 – 2010

Mededelen Centraliseren incl. bewijsstukken (vervolg).	Ontwerp en realisatie	Overige onderwerpen uit de roadmap mededelen	1550 dg.	2009 – 2010
XBRL implementeren	Ontwerp en realisatie	Implementatie en beleggen in de lijn.	1875 dg. € 300.000	2009
Diverse kleine opdrachten O/M	Ontwerp en realisatie	Realiseren van diverse kleine opdrachten in overleg met Eigenaar Poort.	500 dg.	2009

5.2. Opdrachten van andere Domeinen.

Opdrachtnaam	Fase	Effect (relatie thema)	Kosten	Resultaten per wanneer
Generieke Service voor eenvoudige verwerking van papier en e-formulieren met uitsluitend lokale aflevering (VEF) **(Financiering Aanslag)**	Ontwerp en realisatie	Implementatie van generieke services voor het verwerken van eenvoudige formulieren d.m.v. de huidige MHS poort, die altijd lokaal worden afgeleverd. Dient ter vervanging van de tijdelijke voorziening e-formulieren. 1e stroom DiGitaal Aktenverkeer (DGA)	165 dg (aanslag).	01-07-09
Invordering ETM **(Financiering Invordering)**	Ontwerp en realisatie	Aansluiten op nieuw invorderingssysteem	Invordering	2010
E-mededelen **(Financiering Douane en Invordering)**	DS gestopt Implementatie nog onduidelijk.	Nodig voor: Douane per 01-01-10. Invordering t.b.v. depots. EU-BTW	Douane en invordering	01-01-10 (tijdige realisatie staat onder druk)
EU-BTW **(Financiering Aangifte)**	Ontwerp en realisatie	Uitwisselen gegevens ICT, e-mededelen, één loket voor afhandeling.	Aangifte	01-01-10
Fiscale Afspraken Administratie **(Financiering Aanslag)**	Ontwerp en realisatie	Zie Thema 2 keten aanslag	Aanslag	01-07-09
Generieke Bezwaar Voorziening. **(Financiering Aanslag)**	Ontwerp en realisatie	Aansluiten op een generieke voorziening voor het verwerken en bewaken van bezwaar- , verzoekschriften .e.d..	Aanslag	2009
EMCS **(Financiering Douane)**	Ontwerp en realisatie	Fraudebestrijding met vervanging papier door elektronisch	Douane	Fase 1:01-04-10 Fase2:01-01-11 Fase3:01-01-12
Fall-back scenario Toeslagen spoor 3. **(Financiering Toeslagen)**	Ontwerp en realisatie	Doorvoeren (wets-) wijzigingen in de sporen 1 en 2 van Toeslagen, die dienen als fall-back scenario voor Spoor 3.	Toeslagen	01-10-09
Toeslagen Spoor 3. **(Financiering Toeslagen)**	Ontwerp en realisatie	Implementatie Toeslagen Spoor 3	Toeslagen	2009



Ontwikkelplan Opsporing

1. Beschrijving domein Opsporing

Opsporing is de zwaarste vorm van rechtshandhaving. Inzet van opsporing als interventiestrategie vereist een zorgvuldige afweging van de toezichthouder, de opsporing en de vervolging.

1.1 Aandachtsgebied Opsporing

Kenmerkend voor de overgang van Toezicht naar Opsporing is de overgang van bestuursrecht naar strafrecht. In 2009 zal de Wet Politiegegevens van kracht worden op opsporingsgegevens, terwijl de Wet Bescherming Persoonsgegevens van kracht blijft op toezichtgegevens. De FIOD-ECD is verantwoordelijk voor Opsporing.
Naast de bestrijding van fiscale fraude en fraude op douanegebied, heeft (de FIOD-ECD binnen) het proces Opsporing ook op de terreinen "financieel-economisch" en "goederen" een opsporingstaak. Deze opsporingstaak wordt verricht in opdracht van 5 ministeries.
De FIOD-ECD levert tot slot een bijdrage aan de bestrijding van commune criminaliteit. De FIOD-ECD werkt nauw samen met het Openbaar Ministerie (OM), andere bijzondere opsporingsdiensten (AID, VROM-IOD en SIOD), de politie en toezichthouders (AFM, DNB).

De FIOD-ECD levert de bedrijfsservice “Opsporen” en daartoe voert zij de volgende bedrijfsprocessen uit:
1. OpsporingsInformatie & Accountfunctie: Vinden, opwerken en selecteren van (door o.a. toezicht en douane aangeleverde) fraudesignalen;
2. Opsporen
3. Opsporingsondersteuning
    a. Observeren (observatieteam)
    b. Interceptie (telefoontaps)
    c. Forensisch onderzoek
    d. Criminele Inlichtingen Eenheid (CIE)
4. Wederzijdse Bijstand[16]
5. Integriteitsonderzoek Intern Belastingdienst.

1.2 Relaties met andere domeinen

De belangrijkste relatie die het domein Opsporing heeft met andere domeinen is met Toezicht (zowel fiscaal als Douane en Toeslagen).

1.3 Afbakeningsissues met andere domeinen

Er zijn geen afbakeningsissues.

2. Toekomstwensen Opsporing

2.1 Thema 1: Inspelen op veranderende fraude

Dit thema heeft een relatie met de bedrijfsdoelstelling 2: Verhoging van de effectiviteit van Handhaving.
De FIOD-ECD wil inspelen op een omgeving die in beweging is. De fraude verandert: zaken worden groter/omvangrijker en complexer, hebben vaker een internationale dimensie, digitalisering speelt een steeds grotere rol en er is steeds vaker sprake van betrokkenheid van of fraude door ‘de bovenwereld’ en facilitators. Daarnaast stellen opdrachtgevers scherpere eisen aan de FIOD-ECD: ze verlangen een duidelijker waarneembaar effect van ons optreden, kortere doorlooptijden, flexibeler en professioneler optreden met kwalitatief sterkere producten. Vanuit deze externe ontwikkelingen

16 De Wederzijdse Bijstand OmzetBelasting valt per 1 januari 2009 onder B/Oost en er wordt in de groepsraad van maart het besluit voorgelegd om de overige twee Wederzijdse Bijstandsprocessen (Directe belastingen en Inning) ook naar ’Blauw’ te brengen.

komt de noodzaak naar voren voor de FIOD-ECD om zich te concentreren op onderzoeken die ertoe doen, gericht op het bereiken van een van te voren bepaald beoogd effect. Daarvoor is het vereist dat de zaken projectmatig worden aangepakt door medewerkers die competentiegericht worden ingezet. Hiervoor heeft de FIOD-ECD een organisatieontwikkelingtraject lopen genaamd Copernicus.

2.2 Thema 2: Samenwerken in de Handhavingsketen: *Verbinding toezicht, opsporing en vervolging*

Dit thema heeft een relatie met de bedrijfsdoelstelling 2: Verhoging van de effectiviteit van Handhaving.
In 2008 is de FIOD-ECD betrokken geweest bij de vormgeving van het nieuwe toezichtsbeleid van de Belastingdienst. Ondanks dat er meer gewerkt zal worden op basis van vertrouwen en afspraken vooraf, blijft het sluitstuk onverminderd opsporing en vervolging. Ditzelfde geldt voor de samenwerking tussen AFM, DNB, FIOD-ECD en het Functioneel Parket voor het financieel-economisch domein. In de regel treden de toezichtshouders zelf bestuursrechtelijk op tegen geconstateerde overtredingen; in een aantal gevallen moet (ook) aangifte worden gedaan bij het OM. Deze keuze voor bestuurs- danwel strafrecht wordt genomen op basis van een afweging die is gebaseerd voor de Belastingdienst op de ATV-richtlijnen en voor de AFM en DNB op het convenant bestuurlijke samenloop. De uitwerking vindt plaats in de zgn. interventiestrategieën.
Met het ontwikkelen van deze interventiestrategieën wordt beoogd om in een gezamenlijk proces tussen alle handhavingspartners vast te stellen: welk handhavingsinstrument -variërend van voorlichting/dienstverlening, horizontaal toezicht, verticaal toezicht, bestuurlijke handhaving tot opsporing en vervolging, en waar nodig ondersteund met handhavingscommunicatie- in welke situatie het meest effectief is. Deze wijze van werken vraagt intensieve samenwerking, communicatie en informatieuitwisseling. Een concrete ontwikkeling die hier een gevolg van is, is het Elektronisch Berichten Verkeer (een gegevensstandaard op basis van ebXML voor o.a. een Procesverbaal).
Naast samenwerking op basis van gedeelde belangen, wordt de samenwerking deels ook afgedwongen door wettelijke standaarden en proceseisen waaraan de FIOD-ECD invulling móet geven.

2.3 Thema 3: Samenwerkende Opsporingsdiensten, meer kwaliteit

Dit thema heeft een relatie met de bedrijfsdoelstelling 2: Verhoging van de effectiviteit van Handhaving.
Naast de hierboven beschreven versterking samenwerking in de opsporingsketen versterkt de FIOD-ECD tevens de samenwerking tussen Bijzondere OpsporingsDiensten (BOD'en) onderling. Deze samenwerking heeft een betere kwaliteit tot doel en dat leidt ultimo tot meer en strenger veroordeelde criminelen. Samenwerking uit zich concreet in de gezamenlijke vaststelling van Algemene Kwaliteitseisen Opsporing (AKO), een project dat zich richt op de harmonisering van methoden en technieken, begrippen en opleidingseisen in de Opsporing. Een andere belangrijke ontwikkeling is de inwerkingtreding van de Wet PolitieGegevens (WPG). De WPG maakt informatie uitwisseling mogelijk (en zelfs verplicht!) in het opsporingsdomein (BOD'en en politie) en stelt eisen aan het niveau van beheer en beveiliging.

De BOD'en en andere opsporingspartners werken aan de verbetering van ieders informatiepositie door betere informatieuitwisseling. Een concrete ontwikkeling is het besluit uit 2008 om tien regionale informatie- en expertisecentra (RIEC) op te richten. Deze RIEC's gaan gemeenten en opsporingsdiensten ondersteunen in de aanpak van georganiseerde criminaliteit. In de centra werken gemeenten samen met het Openbaar Ministerie, de Politie, de Belastingdienst, de FIOD-ECD en de Sociale Inlichtingen- en Opsporingsdienst (SIOD). De samenwerking maakt het mogelijk georganiseerde criminaliteit niet alleen strafrechtelijk te bestrijden, maar ook met fiscale- en bestuurlijke instrumenten. Een andere concrete ontwikkeling is het gebruik van elkaars informatiesystemen (zoals in de toekomst mogelijk de BasisVoorziening Opsporing (BVO) van de politie).

3. Inrichtingsprincipes Opsporing

1. Sturen op effect: Opsporing richt zich op grote zaken en/of zaken met een grote maatschappelijke uitstraling. De Toezicht en Opsporingsprocessen werken nauwer samen en versterken elkaar (Handhavingsregie);
2. Samenwerking: Processen uit en inrichting van de strafrechtketen zijn leidend voor Belastingdienst Opsporingsprocessen. Daarnaast is het streven om maximaal met andere BOD'en samen te werken om optimaal gebruik te maken van de informatie die binnen de overheid beschikbaar is. Dit doel vereist het gebruik van open en andere overheidsstandaarden;
3. Projectmatig, competentiegericht werken: Bijvoorbeeld, projectmedewerkers worden op basis van hun competenties gevraagd in plaats van op hun geografische (standplaats)lokatie en projecten kunnen 24/7 lopen. Dit vraagt lokatie- en tijdsonafhankelijk werken;
4. ICT-ondersteuning is Specifiek, tenzij...: De vraag naar ICT ondersteuning door de FIOD-ECD is zodanig specifiek en afhankelijk van externe partners dat als principe geldt: specifieke ondersteuning waar gewenst en generieke ondersteuning waar dit kan. Dit principe is overgenomen uit de BITA, waar het domein Opsporing als uitzondering op de algemeen geldende principes van genericiteit is benoemd;
5. Eerst aansluiten, dan integreren: De samenwerking met opsporingspartners kan worden ondersteund d.m.v. een informatiesysteem van die partner. We streven eerst naar aansluiting en gaan daarna stapsgewijs mee in de verdere ontwikkeling en integratie om zo een balans te vinden tussen quick wins en lange termijn integrale visie op ICT.

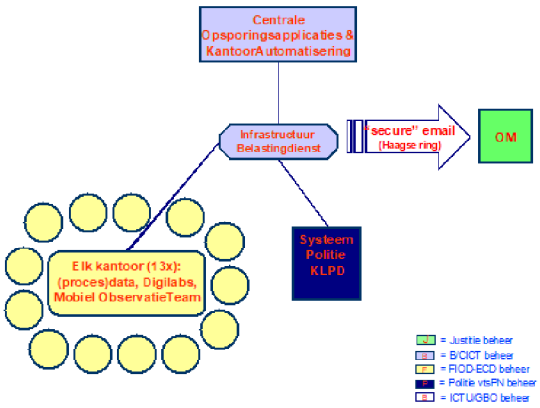
4. Schets van de inrichting Opsporing

4.1 Huidige situatie

Proces:

- Opsporingsonderzoeken per kantoor ingericht
- Verantwoordelijk voor (coördinatie van) enkele toezichtprocessen
- Samenwerking met ketenpartners

Informatievoorziening:



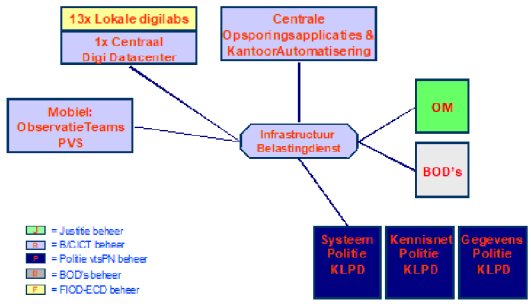
- Lokale PDA's en servers voor observatieteam
- ProcesVerbaalSysteem middels verouderde replicatiefunctionaliteit ondersteund
- Beperkte toegang Politiegegevens (bv. antecedenten)
- "Secure" e-mail (Haagse ring)
- 13 Digilabs met lokaal opgeslagen en dus alleen lokaal toegankelijke data

4.2 Toekomstige situatie

Proces:

-
- Kortere doorlooptijd en flexibeler opsporingsproces
- Procesintegratie met ketenpartners
- Meer aandacht voor Kennismanagement

Informatievoorziening:



- Mobiele ondersteuning ObservatieTeam en ProcesVerbaal
- Uitbreiding gebruik politiesystemen voor optimaal gebruik politiegegevens (kader: WPG)
- Geïntegreerde systemen in de strafrechtketen (o.b.v. standaarden als EBV)
- Echt secure e-mail
- Één logische gegevensontsluiting voor Digilabs
- Ondersteuning internationale samenwerking

Organisatie: • Projectmatig werken op eigen kantoor	*Organisatie:* • Copernicus: 6 grote kantoren (met extra taken op financieel, goederen en grote zaken) en 8 kleinere kantoren • Virtuele teams (over kantoren heen en met BOD'en)

4. Portfolio Opsporing

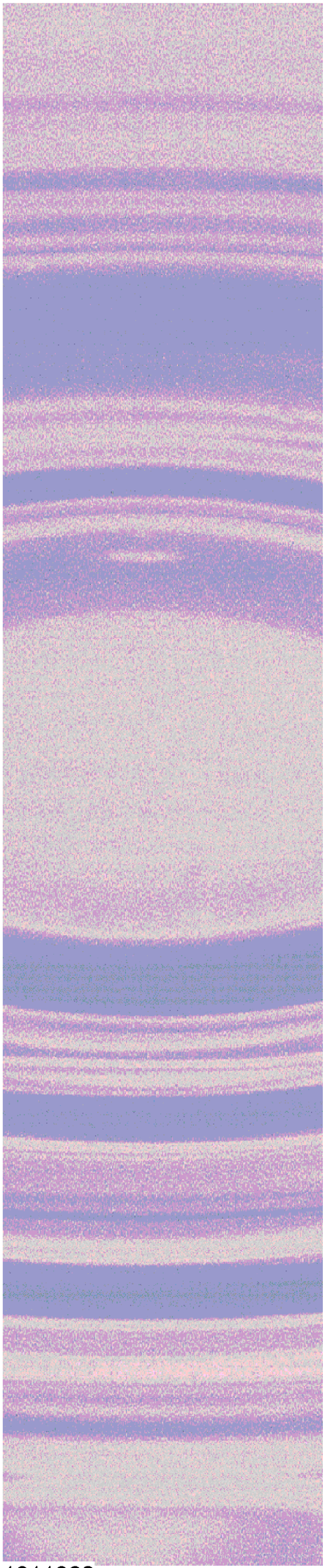
5.1 Ontwikkeling veranderdoelstellingen uit eigen domein

Opdrachtnaam	Fase*	Effect (relatie thema)	Kosten	Resultaten per wanneer
Ontsluiten Politiegegevens	Realisatie	*Samenwerken in de Handhavingsketen.* Doel van deze opdracht is dat de FIOD-ECD optimaal gebruik kan maken van politiegegevens.	€ 470.000	30-04-2009
Vereenvoudigen PVS	Realisatie	*Organisatieontwikkeling naar competentiegericht en projectmatig werken.* Binnen deze opdracht wordt PVS ontwikkeld op een mobiel platform, zodat het mogelijk wordt plaats en tijdonafhankelijk te werken.	€ 262.500	01-06-2009
Vernieuwing ondersteuning opsporing	Signaal	*Samenwerkende Opsporingsdiensten.* De BOD'en stellen gezamenlijk een programma van eisen op om de verbetering van de opsporings-ondersteuning te onderzoeken.	PM	02-07-2009
Aansluiten EBV	Vooronder-zoek	*Samenwerken in de Handhavingsketen.* Binnen de handhavingsketen wordt steeds meer samengewerkt. De uitwisseling van gegevens gaat op basis van elektronische berichten. Doel van het onderzoek is om middels een Proof of Concept vast te stellen of en hoe de berichten uitwisseling (technisch) plaats kan vinden.	€ 87.500	01-09-2009

* Fasen: Signaal, vooronderzoek, ontwerp, realisatie

5.2. Realisatie vraag van andere domeinen door Opsporing

NR.	Opdrachtnaam	Fase*	Domein	Afhankelijk van:	Kosten	Resultaten per wanneer
1.						



Ontwikkelplan

Domein Productiebesturing (2009-2013)

d.d. 13-03-2009

versie 0.9

1. Beschrijving domein Productiebesturing

1.1 Domeinafbakening Productiebesturing

Besturing is een breed begrip. Als we de Belastingdienst functioneel opdelen in ontwerp, uitvoering en facilitair is er op al deze functies sprake van besturing. Het domein richt zich op de Belastingdienst brede besturing van de uitvoering (primaire processen) op strategisch, tactisch en operationeel niveau en realisatie van verbetering van functionaliteiten in de IV-Voortbrengingsketen. Om spraakverwarring te voorkomen duiden we de besturing op de uitvoering aan als productiebesturing.

Met productiebesturing willen we een situatie bereiken waarbij de uit te voeren activiteiten in de primaire processen volledig, **beheerst** en in samenhang (zowel interne domeinen als met externe ketenpartners) worden uitgevoerd. Daarbij geldt dat de gewenste output tijdig, volledig en volgordelijk juist geleverd wordt met een zo **efficiënt** mogelijke inzet van de beschikbare mensen en (ICT)middelen.

Aandachtsgebieden productiebesturing:
Productieplanning & -besturing:
- Businessservice Integrale planning & control(IPC). Integrale planning van alle gevraagde productie van de primaire processen van de belastingdienst afgezet tegen alle beschikbare middelen die nodig zijn voor deze productie. Dit maakt het mogelijk om gedeelde recources (mensen en middelen) efficiënt toe te delen aan processen. De integrale control vindt plaats op tijdigheid, volledigheid en logistieke juistheid. De planning en control wordt uitgevoerd op tactisch- en operationeel niveau. Waarnodig wordt bijgestuurd. IPC levert de kaders voor de productieplanning voor de workcenters.

Productie & Beheersing:
- Applicatie services voor het toedelen en bewaken van opdrachten voor handmatig werk (CTD/ OIT)
- Applicatie services voor het sturen en bewaken van opdrachten voor geautomatiseerde verwerking (OCP)
- Applicatie services voor signalering en herstel onvoorzien productieverloop

Rapportage over de productie
- Opstellen van eisen voor de gegevensservices primaire processen om de afgesproken en gedefinieerde logistieke informatie te leveren.
- Verstrekken van logistieke informatie (op de aspecten volledigheid, tijdigheid en logistieke juistheid) op basis van de verkregen informatie uit de (logistieke) gegevensservices.

Proces- & systeemontwikkeling:
- Richtlijnen / modelleerconventies / aansluitvoorwaarden productiebesturing
- Opleidingen productiebesturing.
- Consultancy (toezien op en mede invulling geven aan gebruik richtlijnen en besturingsservices zowel bij procesontwerp als tijdens de bouwfase)

1.2 Relaties met andere domeinen

Productiebesturing heeft een relatie met alle andere domeinen zoals beschreven in de domeinafbakening (ICTRA):
- Productiebesturing stelt eisen aan de producten uit het voortbrengingsproces van de domeinen. Deze producten dienen betrouwbaar, integraal planbaar, controleerbaar en bestuurbaar te zijn.
- Productiebesturing levert besturingservices die verplicht gebruikt moeten worden door de domeinen.
- Productiebesturing levert logistieke informatie aan andere domeinen.
- Domeinen realiseren gegevensservices voor het leveren van afgesproken logistieke informatie.
- De eigenaar Productiebesturing heeft de acceptatieverantwoordelijkheid en -bevoegdheid op het gebied van alle productiebesturings-services, óók wanneer deze niet generiek maar ketenspecifiek zijn ingevuld. Deze acceptatie-verantwoordelijkheid en bevoegdheid is essentieel om tot een goede exploiteerbaarheid en integrale beheersing van het (massale) productieproces te kunnen komen.

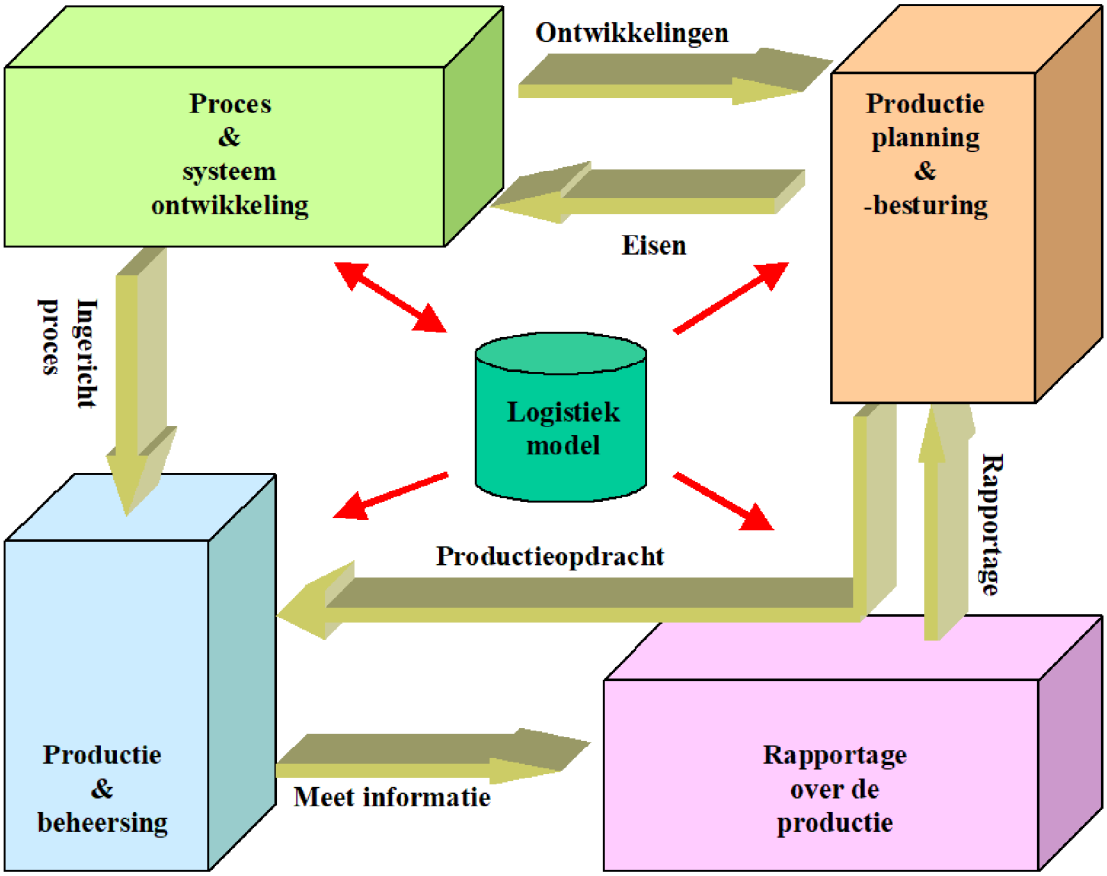
1.3 Afbakeningsissues Productiebesturing

- Productiebesturing stelt dat zij een relatie heeft met alle andere domeinen (zie 1.2) In de beschrijvingen van de ontwikkelplannen en ook in het dagelijks handelen is dit niet goed ingevuld. Hoe komen we zo ver dat we het gebruik van PB-services en toepassing van richtlijnen PB als iets vanzelfsprekends zien.

- Ook Productiebesturing heeft een informatiebehoefte om de tijdigheid, volledigheid en logistieke juistheid van de uitvoering vast te stellen. PB is dus geen eigenaar van die gegevens. Hoe krijgt PB wel de beschikking over de noodzakelijk logistieke gegevens?
- In verschillende domeinen worden eigen varianten van PB-services ontwikkeld (Inning, Toeslagen nieuw). Hoe bewust maken we de keuze om van standaardservices af te wijken ? Waar wordt de keuze gemaakt dat we er voor kiezen om de services functioneel anders in te richten? Welke vrijheid heeft een domein op dit gebied?
- Een belangrijk issue is in dit kader ook de vaststelling voor welke processen we de bestaande systemen nog wel en voor welke we niet de aanpassingen doen voor PB. (investeringsvraagstuk op basis van goede businesscase gebaseerd op lifetime versus noodzaak)
- Productiebesturing is niet van de bewaking van verplichtingen van de klant richting de Belastingdienst.
- Productiebesturing is ook niet van de bewaking of de klant een bericht heeft gelezen.

2. Toekomstwensen Productiebesturing

Om in control te komen manifesteren de toekomstwensen van Productiebesturing zich op verschillende gebieden. Deze gebieden zijn in de onderstaande plaat gevisualiseerd. Hierbij is van essentieel belang, dat de ontwikkelingen binnen deze gebieden (thema's) niet los van elkaar gezien kunnen worden. De toekomstwensen worden per thema beschreven. Samenhang tussen de toekomstwensen wordt inzichtelijk gemaakt in de plateauplanning en het portfolio. De volwassenheid van de thema's moet een goede balans kennen voor optimale inzet.


Proces
&
systeem
ontwikkeling
Ontwikkelingen
Productie
planning
&
-besturing
Eisen
Ingericht
proces
Logistiek
model
Rapportage
Productieopdracht
Productie
&
beheersing
Meet informatie
Rapportage
over de
productie

2.1 Productieplanning & -besturing

Toekomstwens
De primaire bedrijfsprocessen van de Belastingdienst (en haar ketenpartners) worden in onderlinge samenhang bestuurd met een optimale inzet van mensen en middelen

Huidige knelpunten:
- Aan de randvoorwaarden van productiebesturing wordt beperkt voldaan.
- Het IPC-proces is nog niet breed geïmplementeerd binnen de Belastingdienst.
- Onvoldoende vakkennis van logistiek gegevensverwerkende organisatie.
- Gedegen systeemondersteuning ontbreekt voor IPC ontbreekt.
- Te weinig zicht op uit te nutten capaciteit (mensen en middelen)
- Prioriteit gaat nog te vaak naar invoeringsdatum met concessies aan de kwaliteit van de besturing (niet in control vanaf de start)

Ontwikkelingen:
- Nieuwe vormen van systeemontwikkeling en klantbehandeling (serviceoriëntatie, Toeslagen nieuw, VDI, ITOM)
- Eigenaarschap biedt kansen om IPC breed in te voeren.
- Toenemend aantal externe ketenpartners (KvK, SvB, UWV, RDW, GBO, BR)

2.2 Productie & beheersing

Toekomstwens
Optimale beheersing van de productie door Belastingdienst brede toepassing van herbruikbare applicatie services voor het toedelen en bewaken van opdrachten voor handmatig werk, voor het sturen en bewaken van opdrachten voor geautomatiseerde verwerking en voor signalering en herstel van onvoorzien productieverloop.

Huidige knelpunten:
- Niet alle services zijn beschikbaar of zijn gedeeltelijk beschikbaar
- Toepassing van services vindt niet overal plaats als gevolg van keuzevrijheid binnen domeinen
- Integratie van services met omgeving is complex, wat de migratie en sanering complex maakt.
- Nog veel middel gerelateerde implementaties met nog onvoldoende realisatie op basis van standaard en samenhang.

Ontwikkelingen:
- Aanschaf van standaardpakketten met als gevolg het accepteren afwijkende functionaliteit en toenemende complexiteit in de uitvoering.
- Nieuwe vormen van systeemontwikkeling en klantbehandeling (serviceoriëntatie, Toeslagen nieuw, VDI, ITOM)
- De (on)mogelijkheden voor het leveren van standaard en integrale services uit de markt op het gebied van Logistiek/BPM
- Managen Beschikbaarheid en Performance

2.3 Proces & systeemontwikkeling

Toekomstwens
Een voortbrengingsproces dat producten oplevert die betrouwbaar zijn en integraal planbaar, controleerbaar en bestuurbaar.

Huidige knelpunten:
- Het huidige voortbrengingsproces levert producten op die in veel gevallen onvoldoende betrouwbaar en niet integraal inplanbaar zijn. (komt door nog onvolwassen ontwerp van PB processen naast de gewenste functionaliteit)
- Kennis om toekomstwens in te vullen is nog onvoldoende aanwezig binnen de voortbrengingsketen.

- Beheer van bijbehorende MTHV's is niet afdoende ingevuld en wordt onvoldoen als voorwaarde gehandhaafd.

Ontwikkelingen:
- Verbeteren voortbrengingsproces
- Nieuwe vormen van systeemontwikkeling en klantbehandeling (serviceoriëntatie, Toeslagen nieuw, VDI, ITOM)
- De (on)mogelijkheden voor het leveren van services uit de markt op het gebied van Logistiek/BPM

2.4 Rapportage over de productie

Toekomstwens
Logistieke informatie over productie is beschikbaar voor planning (prognose) en monitoring (volledigheid, tijdigheid en logistieke juistheid)

Huidige knelpunten:
- Weinig of geen betrouwbare informatie beschikbaar (37% afwijking tussen prognose en realisatie)
- Onduidelijkheid over de verantwoordelijkheid voor de levering van logistieke informatie
- Onduidelijk welke informatie beschikbaar is.
- Veel informele informatiebronnen met als gevolg integriteitsproblematiek en niet één juiste interpretatie.

Ontwikkelingen:
- Programma BI.
- Eigenaarschap biedt kansen om informatiebehoefte boven water te krijgen.

3. Inrichtingsprincipes Productiebesturing

De architectuurprincipes van productiebesturing zijn tweeledig:
1. Kaderstellende uitspraken en voorschriften over de wijze waarop de Belastingdienst de besturing wil inrichten en organiseren om haar taakstelling op dit gebied waar te maken.
2. Principes voor de inrichting en ontwerp van de primaire processen om optimale productiebesturing te kunnen garanderen en in control te geraken.

Principes t.a.v. de inrichting besturing:
Principe 1: Minimale diversiteit van ICT services voor één besturingsfunctionaliteitvraag

Principe 2: Verantwoordelijkheden zijn eenduidig belegd met een heldere hiërarchische structuur

Principe 3: Besturing van de productie wordt uitgevoerd op basis van een Integrale planning met samenhang tussen processen en optimale inzet van capaciteit (mensen en middelen)

Principes t.a.v. de inrichting primaire processen:
Principe 4: Het model van hetgeen bestuurd moet worden, bevat de exacte relatie tussen proces en implementatie

Principe 5: De uitvoering is meetbaar en bestuurbaar in bedrijfsmatige termen op de aspecten tijdigheid, juistheid, volledigheid en traceerbaarheid (gesloten regelkringen)

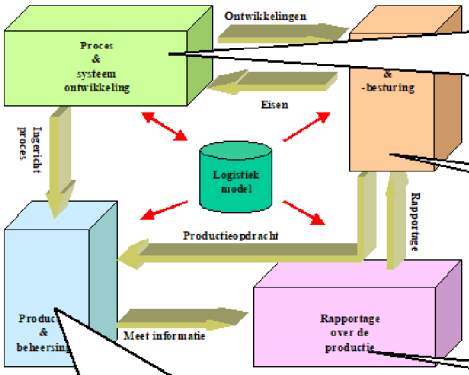
Principe 6: De uitvoering is meetbaar en bestuurbaar in operationele termen voor het capaciteitsverbruik

Principe 7: Een primair proces en haar ondersteunende implementatie is fouttollerant

4. Schets van de inrichting Productiebesturing

De beschrijving van de huidige inrichting geeft aan de hand van deelproducten de status weer van de vier thema's.

4.1 Huidige inrichting Productiebesturing



Proces- & systeemontwikkeling
- Architectuur PB beschikbaar en opgenomen in BITA
- (B/CPP) Ontwerprichtlijnen/modelleerconventies PB beschikbaar en gefragmenteerd toegepast
- Opleidingen PB beschikbaar en wordt regelmatig BD-breed gegeven
- Begeleiding grote projecten in toepassen PB concepten .
- MT-aandacht en inzet sterk verbeterd.

Productieplanning & -besturing
- Eerste uitwerking (organisatie / proces) van planningsdeel IPC-concept met verschillende domeinen
- Eerste logistieke modellen beschikbaar
- Planproducten (IPJP, IPP) beschikbaar
- Aansluiting met workcenters wordt vormgegeven

Productie & beheersing
- OIT 7.0 in productie (aanslag, aangifte)
- OCP in productie (aanslag, aangifte, toeslagen)

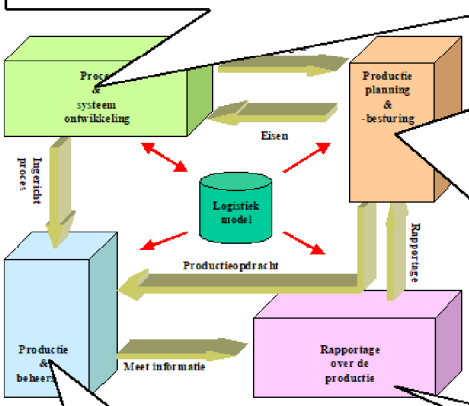
Rapportage over de productie
- Beperkte informatie aanwezig (Stukjes van de keten)

4.2 Toekomstige inrichting Productiebesturing

Aan de hand van concrete producten en doelstellen per thema wordt voor het jaar 2009 en 2010 de toekomstige inrichting geschetst. De keuze voor welke processen/systemen is hierin noodzakelijk.

2009/2010

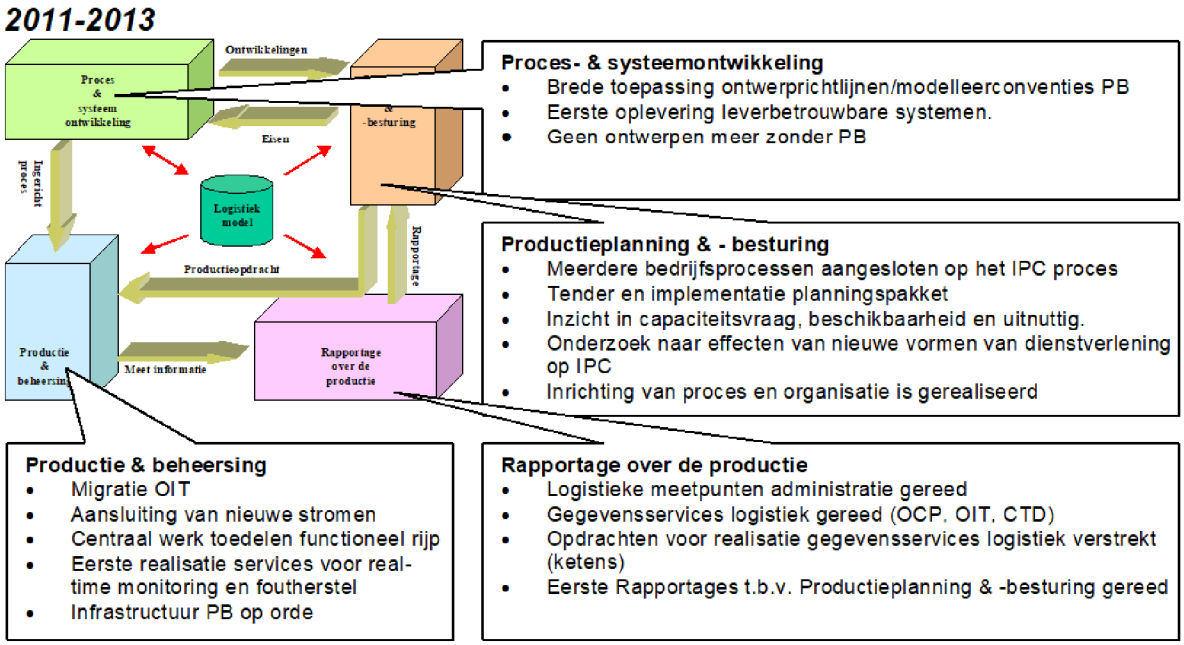
Proces- & systeemontwikkeling
- Domeinarchitectuur PB beschikbaar
- (B/CICT) Ontwerprichtlijnen/modelleerconventies PB beschikbaar
- Borging ontwerprichtlijnen (MTHV's) PB in voortbrengingsproces
- Opleidingen B/CICT ontwikkeld
- Aansluitvoorwaarden + roadmap ICT-services beschikbaar
- Aansluitvoorwaarden IPC beschikbaar voor andere domeinen
- Gebruik LM binnen IPC onderzocht.



Productieplanning & - besturing
- Het IPC proces is beschreven op DPO niveau
- De BD organisatie conformeert zich aan het IPC proces
- 1 of meerdere bedrijfsprocessen handelen conform het IPC proces (plannen, opdrachtverstrekking, monitoren)
  - Toeslagen
  - Aanslag
- Requierments voor planningspakket (Domeineigenaar, B/CA en B/CICT) beschikbaar
- Zicht op bruikbare planningspakketten uit de markt
- Start tender planningspakket
- Grootheden van capaciteit bepaald.
  - Mededelen
  - Ontvangen
- Synchronisatie tussen heffen en innen op planninggebied
- Synchronisatie tussen mededelen en Beltel op planningsgebied

Productie & beheersing
- WFM kantoor functioneel rijp (OIT 9.0)
- Aansluiten FAA, BRI, DGA, ZVW, EU/Vat-refund, GBV
- Toekomstwensen WFM BD in beeld
- Effecten nieuwe vormen van dienstverlening op services PB vastgesteld
- Centraal werk toedelen operationeel (CTD 2.0 & CTD 3.0) voor uitworp IH.
- Toekomstige PB-services voor real-time monitoring en foutherstel in beeld
- Ontsluiting gegevens services PB (OCP, OIT, CTD) onderzocht

Rapportage over de productie
- Toegevoegde waarde van logistieke meetpunten administratie binnen TSL voor IPC vastgesteld.
- Vaststellen informatiebehoefte vanuit productieplanning & -besturing op aspecten tijdigheid, volledigheid en logistieke juistheid
- Ontwerp LMA gereed



5. Portfolio Productiebesturing

Onderstaand zijn de opdrachten opgenomen die worden voorgesteld om de transitie naar de toekomstige plateau's te bewerkstelligen. Deze zijn per thema geclusterd.

5.1. Eigen opdrachten Productiebesturing

Thema 1: Proces & systeemontwikkeling				
Opdrachtnaam	**Fase**	**Effect**	**Kosten BMI / (€)**	**Resultaten per**
Opstellen domeinarchitectuur	Ontwerp		inzet xx fte's binnen B/CPP	1 juli 2009
Opstellen en geven opleidingen PB	Realisatie		inzet xx fte's binnen B/CPP	December 2009
Opstellen aansluit-voorwaarden PB-services	Ontwerp		inzet xx fte's binnen B/CPP	1 juli 2009
Opstellen richtlijnen PB CICT	Ontwerp		inzet xx fte's binnen B/CICT	December 2009
Logistieke modellen	Opdracht	Leidt tot verbetering van het voortbrengingsproces	inzet xx fte's binnen B/CPP	december 2009

Thema 2: Productie & beheersing				
Opdrachtnaam	**Fase**	**Effect (relatie thema)**	**Kosten (€) / BMI**	**Resultaten per**
OIT 8.0	Realisatie	Reductie complexiteit, betere inrichting WFM op kantoren	896 BMI	juli 2009
OIT 9.0	vooronderzoek	Reductie complexiteit, betere inrichting WFM op kantoren	inzet xx fte's binnen B/CPP	juli 2009
OIT 9.0	Realisatie	Reductie complexiteit, betere inrichting WFM op kantoren	800 BMI	februari 2010
CTD 2.0	realisatie	Complexiteitreductie;	1429 BMI-dagen	sept. 2009

		Verbetering WFM Centraal Toedelen		
CTD 3.0	vooronderzoek	Complexiteitreductie; Verbetering workflowproces Centraal Toedelen	1000 BMI	sept. 2009
OCP – Verbeterde ontvangstdatum behandeling	realisatie	Verbetering termijnbewaking en uiterste behandeldatum middelsystemen.	€ 36.750,-	13 juli 2009
OCP – Historisch OpdrachtenArchief	realisatie	Beheer- en performanceverbetering	PM	Dec. 2009
OCP – Uitfasering CTD 1.0	vooronderzoek		40 BMI	Juli 2009
OCP – Uitfasering CTD 1.0	realisatie		PM	2010
BWV (Beheer WerkVoorraad)	vooronderzoek	Herinrichting van parkeerplaatsen door één generieke voorziening	15 BMI	medio 2010
BWV	Realisatie	Generieke voorziening voor bufferen van posten in massaal proces middelsystemen	PM	2009
Vooronderzoek BAM	Vooronderzoek	Borging continuïteit	50 BMI	juli 2009
Realisatie BAM	Realisatie	Borging continuïteit	950 BMI	Medio 2010
Onderzoek ontsluiting gegevens PB-services	ontwerp		inzet xx fte's binnen B/CPP	1 juli 2009
Onderzoek Toekomst WFM	signaal		inzet xx fte's binnen B/CPP	Dec 2009
Onderzoek toekomstige PB-services	signaal		inzet xx fte's binnen B/CPP	Dec 2009
Onderzoek effecten DV	signaal		inzet xx fte's binnen B/CPP	Dec 2009

Thema 3: Productieplanning & - besturing				
Opdrachtnaam	**Fase**	**Effect (relatie thema)**	**Kosten (€)**	**Resultaten per**
Beschrijven DPO IPC	Ontwerp	Beschrijving processen t.b.v. Integrale planning en Control	inzet xx fte's Project PB	1 mei 2009
Organisatie-inrichting IPC	Realisatie	Herinrichting processen t.b.v. Integrale planning en Control	1.000 BMI € 300.000,-	Dec 2009
Implementatie IPC voor Toeslagen, aanslag, mededelen, ontvangen	Realisatie	IPC-processen om in control te komen op het gebied van productieplanning en –besturing.	PM	Dec 2009
Implementatie IPC voor overige domeinen	Realisatie	Inrichten en implementeren van IPC-processen om in control te komen op het gebied van productieplanning en -besturing.	PM	2010 - 2012
Selectie planningspakket	Ontwerp		PM	Dec 2009
Implementatie planningspakket	realisatie		PM	2010

Thema 4: Rapportage over de productie				
Opdrachtnaam	**Fase**	**Effect (relatie thema)**	**Kosten (€)**	**Resultaten per**
Onderzoek informatiebehoefte IPC	Ontwerp		inzet xx fte's binnen B/CPP	Mei 2009
Onderzoek LMA toeslagen	Vooronderzoek		inzet xx fte's binnen B/CPP	Mei 2009
LMA (Logistieke MeetpuntentAdministratie)	Vooronderzoek	Inrichten generieke voorziening	40 BMI	Dec 2009
LMA	realisatie	Realisatie-opdracht generieke voorziening	PM.	2010 e.v.

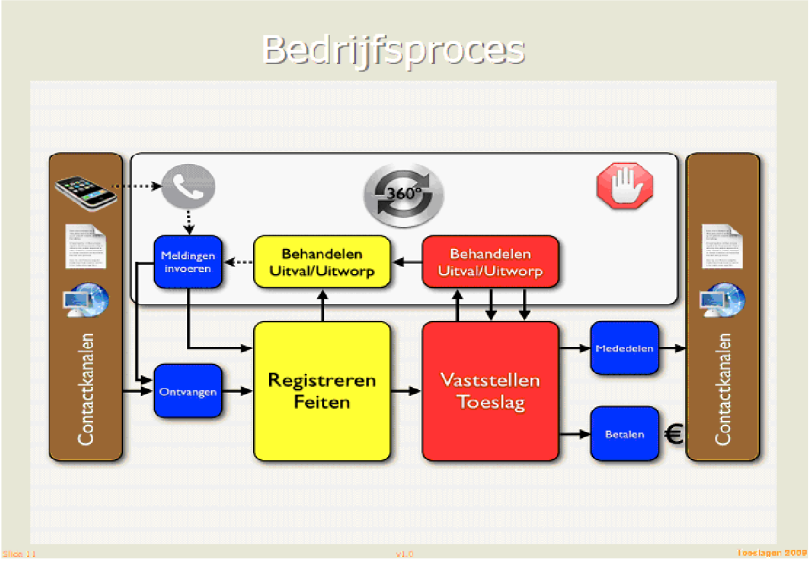
5.2. Opdrachten van Productiebesturing voor anderen domeinen

Opdrachtnaam	Fase	Domein	Kosten	Resultaten per wanneer
(tekst)	*(tekst)*	*(naam opdrachtgevend domein)*	*(€)*	*(datum)*

In het domein Productiebesturing worden voor raakvlakken een groot aantal opdrachten uitgevoerd t.b.v. raakvlakken. Deze opdrachten worden gefinancierd door de raakvlakken en worden uitgevoerd binnen het beheerteam van B/CICT

Ontwikkelplan Toeslagen

‘de burger centraal’



1. Beschrijving domein Toeslagen

Een Toeslag is een financiële bijdrage van het Rijk aan de burger voor specifieke kosten met betrekking tot wonen, zorg, werk etc. De hoogte van die bijdrage is afhankelijk van de samenstelling van het *huishouden*, de financiële *draagkracht* van het huishouden en de *lasten* van het huishouden. De Belastingdienst Toeslagen is domeineigenaar en verantwoordelijk voor de uitvoering van Toeslagen.

Dit document is een eerste aanzet tot een 'Ontwikkelplan volgens de nieuwe opzet'. Op het moment van schrijven van dit document spelen ontwikkelingen zoals het inrichten van het domeineigenaarschap, het uitvoeren van Project Toeslagen 2009(spoor 3), het uitvoeren van Toeslagen volgens de huidige werkwijze (spoor 1 en 2), het inrichten B/CPP keten Toeslagen en de besluitvorming over het moment waarop het nieuwe Toeslagen proces in productie gaat.
In de volgende versie van dit ontwikkelplan zullen de inzichten en uitgangspunten die hieruit voortkomen worden verwerkt.

1.1. Domeinafbakening Toeslagen

Wetgeving
Het domein Toeslagen staat voor de regelingen die gebaseerd zijn op de wet AWIR (de Algemene Wet Inkomensafhankelijke Regelingen. De Belastingdienst voert deze wetgeving uit ten behoeve van van beleidsministeries en legt daarover verantwoording af. Dit betreft de regelingen:

1. *Kinderopvangtoeslag*, volgens de Wet Kinderopvang (Min. v. OCW); dit is een toeslagregeling die de Belastingdienst uitvoert sinds 1-1-2005.
2. *Huurtoeslag*, volgens de Wet op de Huurtoeslag (Min. v. VROM/WWI), wordt per 1-1- 2006 uitgevoerd door de Belastingdienst. Voor die periode bekend als 'Huursubsidie'.
3. *Zorgtoeslag*, wet op de Zorgtoeslag (Min. v. VWS) sinds 1-1-2006.
4. *Kindgebondenbudget*, volgens de wet op het kindgebonden budget (Min. v. Jeugd en Gezin) sinds 1-1-2009. In 2008 werd deze toeslag ingevoerd onder de naam de 'Kindertoeslag' ter voorkoming van de verzilveringproblematiek van kinderkorting bij de doelgroep).
5. *WTOS* , zal per 1-1-2010 ingaan.

Kenmerkend voor Toeslagen is dat er enerzijds nieuwe regelingen zullen ontstaan en anderzijds bestaande regelingen kunnen worden beeindigd,

Service
De primaire service van Toeslagen is het tijdig betalen van toeslagen aan de burger.
Essentieel daarbij zijn de gebeurtenissen rondom de burger die de toeslag beinvloeden. Die gebeurtenissen worden één keer gemeld bij de overheid (one stop shopping) en verwerkt in het tempo dat de burger verwacht bij het gekozen dienstverleningskanaal: bij het internet kanaal en Beltel volgt een directe reactie, bij het papieren kanaal pas na enkele dagen. Toeslagen vertrouwt de burger en controleert achteraf.

Proces
De burger ontvangt na een aanvraag *maandelijks* een *voorschot* per toeslag. Het huishouden beschikt daarmee direct over een bijdrage in de actuele kosten (huur, zorgverzekering etc). Dit voorschot is afhankelijk van het geschatte jaarinkomen van het huishouden en de actuele last zoals de huurprijs of kosten kinderopvang in een periode.

Elke gebeurtenis in het leven van de burger kan leiden tot *wijziging* van recht en hoogte van het voorschot. Het doel is om deze gebeurtenissen direct te krijgen vanuit o.a. basisregistraties en betrouwbare derden. De burger kan *wijzigingen* door geven via het dienstverleningskanaal dat bij die burger past. Uiteraard is er wel voorkeur voor bepaalde kanalen (kanaalsturing). Uit oogpunt van de beperkte zelfredzaamheid van een deel van de doelgroep is dienstverlening van groot belang.

De toeslag wordt toegekend per kalenderjaar. Met het proces *Automatisch continueren* wordt voor elke aanvrager bepaald of de Toeslag ook in het nieuwe jaar wordt voortgezet. De wet stelt dat de aanvraag eenmalig is en geldt voor meedere jaren. Na afloop van het toeslagjaar volgt een *definitieve toekenning* van de toeslag als het inkomen van de burger en evt. partner of medebewoners is vastgesteld.

Omgeving
De keten van Toeslagen loopt van burgert tot burger. In de kern draagt domein Toeslagen in samenwerking met andere domeinen zorg voor de uitvoering. Daaromheen zijn er afhankelijkheden met ander partners binnen de overheid zoals SVB, Gemeenten, IND, basisregistratiehouders etc. In de private sector wordt samengewerkt met o.a. verhuurders, opvanginstellingen en intermediaire organisaties.
De ontwikkelingen in de wetgeving, de politiek/maatschappelijke ontwikkelingen in de toeslagketen en technologische ontwikkelingen zijn allen mogelijke aanleidingen aanpassing van de Toeslagen. De werking van de gehele toeslagketen staat of valt bij adequaat requirementsmanagement van afspraken binnen die keten.

Geautomatiseerde ondersteuning
De ondersteuning van Toeslagen voor de berekeningsjaren 2005 t/m 2009 bestaat uit de eerste generatie Toeslagsystemen (ATS, RKT, KIT,WKO, NBS, KTS,DTS). Volgens de huidige planning wordt per berekeningsjaar 2010 het toeslagen proces integraal voor alle regelingen ondersteund door **NTS** (Nieuwe Toeslagen Systeem; voorheen bekend als TSL2009).
NTS bestaat uit een feitenregistratiesysteem, een systeem om recht en hoogte vast te stellen en portals voor burger, beltel en bali. Deze systemen maken gebruik van een aantal generieke Belastingdienstsystemen (o.a. Poort In/Uit, Invordering).
De huidige Toeslagen systemen zullen voor definitieve toekenning en herzieningen over de jaren 2005 t/m 2009 beschikbaar blijven. Als het NTS later ingevoerd wordt zullen de bestaande voorzieningen t.b.v. jaar 2010 worden aangepast en ingezet.

1.2. Relaties van Toeslagn met andere domeinen

Gegeven de ontwikkelingen van o.a. het Project Toeslagen en het inrichten van het domein Toeslagen en een B/CPP keten Toeslagen is onderstaande overzicht van domeinrelaties een vertrekpunt. In de volgende versie van dit ontwikkelplan wordt die afbakening verder afgestemd.

1. *Aanslag*
   Domein aanslag stelt het verzamelinkomen vast en levert dit aan BRI en handelt ook de bezwaren op inkomen af.
2. *Aangifte*
   Aangifte biedt het loongegeven t.b.v. toezicht en dienstverlening bij Toeslagen.
3. *Interfaces en Informatiediensten*
   De Toeslagen Portal van NTS in gebruik voor Beltel, Balie processen (+gebruik van KLOP)
4. *Gegevenshuishouding, Gegevens*
   Toeslagen gebruikt Gegevens van basisregistraties (BRI, GBA) en derden zoals CVZ en SVB, verhuurders en kinderopvanginstellingen.(*Inwinnen en Verstrekken van Gegevens).*
   Toeslagen is ook leverancier van gegevens t.b.v. Business intelligence, andere domeinen.
5. *Inning (Betaling)*
   De afhandeling van de financiele gevolgen van een toeslag worden door inning afgehandeld naar de burger en eventuele derden (verhuurder, kinderopvanginstelling: geclusterd betalen)
6. *Ontvangen en Mededelen*
   Toeslagen gebruikt de voorzieningen van ontvangen en mededelen voor zowel papier als elektronisch kanaal.
7. *Toezicht*
   Toeslagen sluit aan bij uitgangspunten rond horizontaal toezicht en intelligence.
8. *Productiebesturing*
   Voor met name de keten productiebesturing van de Belastingdienst voor Toeslagen wordt productiebesturing van domein toeslagen gekoppeld met productiebesturing over generieke Belastingdienstvoorzieningen.

9. *Infrastructuur*
   Toeslagen gebruikt twee infrastructuur typen . De huidige toeslagsystemen maken gebruik van de Belastingdienst IBM mainframe omgeving. De infrastructuur voor het geïntegreerde toeslagsysteem NTS is gebaseerd op Microsoft server omgeving.

Facilitair
Toeslagen gebruikt voorzieningen voor documenthuishouding van de Belastingdienst.
Beveiliging aspect is van belang voor de verschillende portalen (burger, kantoor, beltel, balie, informatiepunten) en de gegevensuitwisseling met derden (verhuurders, SVB, CVZ) .

1.3. Afbakeningsissues Toeslagen

Op dit moment heeft domein Toeslagen reeds zicht op een aantal afbakeningsissues met andere domeinen. E.e.a. zal in komende versies van dit plan worden bijgewerkt. De genoemde issues dienen als voorbeeld, maar zijn zeker niet limitatief en maatgevend voor de prioriteit.:

1. *Interfaces en Informatiediensten*
   -Raadpleegbaar maken in burger- en kantoor portal van in/uitgaande mededelingen als image (relatie met ontvangen en mededelen).
   -Het NTS kent een Portal met specifieke infrastructuur en workflow componenten (a.g.v.uitbesteding).
   -Authenticatie o.b.v. een GMV (gemeenschappelijke machtigingsvoorziening) moet voor niet-burgers worden ingericht
2. *Gegevenshuishouding, Gegevens*
   –Betreft het NTS: Positionering van FRS en VHA (feitenregistratie, verhuurderadministratie) in relatie tot Gegevens en Gegevenshuishouding. Gegevens is van het inwinnen en verstrekken van gegevens van derden en BRs en levert deze af aan FRS. FRS vult hier ook het opslaan en beheer uit.
   - Toeslagen beheert de domein specifieke gegevens beheert binnen de Toeslagen services. Grondslagen en beslissingen worden in de Toeslagen BI-omgeving opgenomen.
3. *Inning(Betalen):*
   -Toeslagen worden lastenvolgend uitbetaald. Daartoe zijn nu functies noodgedwongen in NTS opgenomen welke idealiter door Inning worden uitgevoerd.
   -Inning biedt gegevens voor afhandeling van betalingen en vorderingen rekeningnummerbeheer. Domein I&I voorziet om die informatie via Portal te presenteren.
   -Invordering zou services moeten bieden om betalingen van meerdere burgers aan één derde partij te verrichten, inclusief het leveren van een betalingenspecificatie (cluster betaling).
4. *Ontvangen en Mededelen*
   -Het centraal elektronisch mededelen van beschikkingen en brieven (pdf).
   -Lokale mededelingen (kantoorbrieven) centraal verzenden en archiveren.
5. *Toezicht*
   –Domein Toeslagen heeft een toezichtsplan in ontwikkeling en betrekt daarbij domein Toezicht .
6. *Productiebesturing*:
   - Productiebesturing binnen domein Toeslagen is (als gevolg van uitbesteding) ingericht binnen de Toeslagen infrastructuur (geldt ook voor de workflow). Informatie uit deze productiebesturingomgeving wordt ter beschikking gesteld t.b.v. productiebesturing over gehele Belastingdienst keten..
7. *Infrastructuur*
   -Voor Toeslagen geldt dat hier twee infrastructuur typen worden gebruikt. De eerste toeslagsystemen maken gebruik van de Belastingdienst IBM mainframe omgeving. De infrastructuur voor het geïntegreerde toeslagsysteem NTS is gebaseerd op Microsoft server omgeving.
   –Koppeling Belastingdienst Service Bus met Toeslagen service bus.

2. Toekomstwensen Toeslagen

Toeslagen stelt de burger centraal, zorgt voor tijdige betaling van de toeslag en biedt op efficiente wijze goede dienstverlening en toezicht. Ontwikkelingen vanuit wetgeving, dienstverlening, maatschappij, technologie, interne verbeteringen (CR2), overheidsbrede voorzieningen, outsourcing etc. hebben daardoor invloed op de mogelijke toekomstwensen van Toeslagen..
Veelomvattende trajecten waarbij het domein Toeslagen nu is betrokken zijn o.a. IBO vereenvoudiging Toeslagen, herziening wet kinderopvang, AWR vernieuwing en integratie met AWIR, aansluiten basisregistraties en verbetering betalingsproces.

Daarnaast heeft Toeslagen de komende jaren te maken met twee *varianten* van het bedrijfsproces. Het *huidige* proces geldt voor Toeslagen over berekeningsjaar 2005-2009, (spoor 1 en 2. Met ingang van berekeningsjaar 2010 geldt het *gebeurtenis georiënteerde* bedrijfsproces (NTS) waarin de burger centraal staat: spoor 3.
Spoor 1 en 2 is ook van toepassing na 2009; denk aan definitief toekennen, herziening, dienstverlening, toezicht voor berekeningsjaren 2005-2009.
In dit hoofdstuk wordt ingegaan op toekomst wensen voor zowel sporen 1 en 2 als voor spoor 3. Dit overzicht zal in de volgende versies van het ontwikkelplan voortdurend bijgesteld worden met het resultaat van besluitvorming.

2.1 Thema's: TSL huidige proces en systemen (spoor 1 en 2)

De Toeslag t/m toeslagjaar 2009 worden ondersteund met de processen en voorzieningen van spoor 1 (=Huur/Zorg) en spoor 2 (=kinderopvang, Kindgebondenbudget). Toekomst wensen betreffen:

1. *Gecontroleerd uitfaseren*:
   Uitgangspunt is om geen of aanpassingen in de huidige Toeslagen systemen door te voeren. De continuïteit van die processen en de benodigde voorziening dient gewaarborgd te zijn tot 2014. Deelprocessen met bijbehorende voorzieningen worden uitgefaseerd zodra proces(ondersteuning) dit mogelijk maakt.

2. *Beschikbaarheid borgen van Toeslaggegevens*
   Gegevens van toeslagjaar 2005-2009 blijven beschikbaar voor toezicht, dienstverlening, bestuurlijke informatie tot nader te bepalen datum en worden gearchiveerd (archiefwet !).

3. *Ondersteuning Toeslagjaar 2010*
   Indien bij de invoering van NTS niet voor toeslagjaar 2010 gekozen wordt zullen de huidige toeslagsystemen aangepast worden t.b.v. wetswijzigingen en jaaraanpassingen 2010.
   Definitieve beslissing hierover zal in 2^{e} of 3^{e} kwartaal 2009 plaatsvinden

2.2 Thema's: NTS (spoor 3)

Eind 2009 wordt de uitvoering van Toeslagen geheel vernieuwd. De gebeurtenis georiënteerde werkwijze wordt ondersteund met de voorzieningen van het NTS systeem en een aantal generieke Belastingsdienst voorzieningen. Voor beiden worden toekomstwensen genoemd.
NTS bestaat uit een feitenregistratiesysteem (FRS), een systeem om recht en hoogte van de toeslag (TSL) vast te stellen en portals voor kantoor, burger, beltel en balie.

I. Toekomstwensen voor de NTS voorzieningen betreffen:

1. *Wetgeving Toeslagen*
   De wens is om de toeslagen wetgeving en processen verder te vereenvoudigen ten behoeve van de burger (betere dienstverlening, gemak, transparantie) en de betrokken uitvoeringsorganisaties (BT, keten aanslag en aangifte, SVB, CVZ etc.).
   * *Ontwikkelingen vanuit wetgever:*
   Zorgtoeslag 2010: Op indicatie van CVZ de zorgtoeslag van wanbetalers aan CVZ betalen.

Huurtoeslag 2010: Vereenvoudiging (passendheidstoets vervalt) en aanpassingen (o.a. service kosten).
Kinderopvang: Introductie van 3 opvangsoorten (2010) en ondersteuning geprivilegieerden.
Wetsvoorstel Wolfsen: Mogelijkheid voor burger om dwangsom uit te lokken, op te leggen door rechter nadat burger de overheid (BT) in gebreke heeft gesteld bij overschrijding beslistermijnen.
Kindgebondenbudget: WTOS ?

* *DGFZ project 'Vernieuwing AWR:*

De vernieuwing betreft o.a.
- Harmonisatie van begrippen (wereld-) inkomen (BRI) , partner, huishouden;
- Werken in actualiteit en slechts de nieuwe situaties melden, gebruik van persoonlijk domein.

Toeslagen is betrokken bij nader onderzoek naar gevolgen/wenselijkheid van beschikking op verzoek, herzieningstermijn, betalingen aan derden (verhuurders en kinderopvang), rekening courant, rol intermediairs, de mate van fiscalisering van Toeslagen die volgt uit het voorstel.

* *Vereenvoudiging Regelgeving IBO werkgroep*:

Toeslagen is aangesloten bij werkgroep. Hieruit komen voorstellen tot verbetering van toeslagen en gerelateerde processen bij de betrokken beleids- en uitvoeringsorganen.

2. *Toeslagen en CR2*
Vastgesteld moet worden op welke aspecten en per wanneer integratie/hergebruik van concepten van NTS en CR2 mogelijk is. *Ter illustratie: Toeslagen registreert ontvangen meldingen in het feitenregistratiesysteem en gebruikt die gegevens vervolgens voor alle Toeslagen. Vraag is in hoeverre deze voorziening en de processen daarbij* Belastingdienst *breed ingezet kunnen worden.*

II. Toekomstwensen voor de Belastingdienst basisvoorzieningen t.b.v. NTS betreffen:

1. *Invordering ondersteunt lastenvolgend betalen*:
Toeslagen wenst een functie van invordering die het lastenvolgend betalen en verrekenen door invordering mogelijk maakt volgens de door Toeslagen berekende maandtermijnen.

2. *Invordering, dienstverlening en SEPA (2013 ?)*
Toeslagen (kantoor, dienstverlening, portals) heeft een informatiebehoefte bij invordering m.b.t. betalingen, invorderingsbeschikkingen, betaalplannen etc. Invordering stelt dan portal functionaliteit beschikbaar.
Toeslagen gaat ervan uit dat invoering van SEPA geheel door invordering wordt ondersteund. Hieronder vallen conversie-migratie rekeninghouder gegevens, rekeningnummerbeheer (portal, papier), behandelen uitval foutieve (en gestorneerde) betalingen, machtigingenbeheer en het sturen van kennisgeving aan de burger bij automatische incasso. Deze wens geldt in feite ook voor Toeslagen spoor 1 en 2.

3. *Elektronisch mededelen, images (brief/beschikking) in Portal*
Om de burger beter van dienst te zijn is het verzenden van elektronische beschikkingen wenselijk. Dit gaat op basis van informatie uit de klantbeeld/relatieadministratie. De burger bepaalt zelf of hij hiervan gebruik maakt.
Om de burger, kantoor, beltel en balie goed te kunnen ondersteunen is een voorziening nodig in de portals voor het tonen van images van brieven (in/uitgaand) en beschikkingen.

4. *Basis- en derden administraties near 'real-time' aansluiten en generieke terugmelden*
NTS is gebeurtenis gestuurd en kan daarmee op elk moment direct op een melding van een nieuw gegevens afhandelen. Voorwaarde daarbij is dat de melding van voldoende kwaliteit is. Deze near-real time meldingen zijn wenselijk vanuit de basisregistraties GBA en BRI. Dit geldt ook voor het verkrijgen van gegevens van derden (SVB, CVZ, Verhuurders, Kinderopvanginstellingen).
De wet basisregistraties verplicht tot terugmelding bij geconstateerde afwijking van gegevens uit de BRs. Toeslagen gaat gebruik maken van een generieke Belastingdienst terugmeld voorziening. Een 'bezwaar op inkomen' kan Toeslagen doorzetten naar een BRI-service.

5. *Kinderopvanginstellingen administratie*
   Er zijn ontwikkelingen die kunnen leiden tot een kinderopvanginstellingen/uren-administratie. Hiermee kan BT de burger direct na wijziging van dienst te zijn met een nieuw voorschot kinderopvang. Toeslagen wordt aangesloten via een basisvoorziening van Inwinnen Gegevens van Derden (meldingen near real time).

6. *Generieke machtiging voorziening, dienstverlening intermediairs, burgers*
   NTS heeft een portal die in de Belastingdienst/overheids portal past. Burgers kunnen in die omgeving intermediairs of andere burgers machtigen voor bepaalde diensten van toeslagen. Een Generieke Machtings Voorziening (GMV) is hiertoe op korte termijn inzetbaar om dienstverlening aan de doelgroep (burger en intermediairs) te verbeteren.

7. *Actueel Loongegeven*
   Dienstverlening aan de burger wordt sterk verbeterd als de Belastingdienst een actueel loongegeven (Schatting toetsingsinkomen) beschikbaar stelt.

3. Inrichtingsprincipes Toeslagen

Tijdens het vooronderzoek en globaal ontwerp van het nieuwe Toeslagen systeem zijn zes uitgangspunten of domein principes vastgelegd voor het toeslagen 2009:

Principes domein Toeslagen

1. De burger staat centraal; basis van het systeem[17] is de dienstverlening aan de burger, niet het uitvoeren van de wet (natuurlijk blijft de uitwerking binnen de wet en regelgeving);
2. Basis voor de (geautomatiseerde) afhandeling in en door het systeem zijn dan ook de gebeurtenissen in het leven van de burger
3. De meldingen van deze gebeurtenissen worden verwerkt en leiden, direct of indirect, tot een vaststelling van een nieuwe situatie in één of meer toeslagen;
4. Het ontwerp van toeslagen gaat uit van een betrouwbare burger. Natuurlijk wordt de rechtmatigheid van meldingen op een moment gecontroleerd door een validatie bij de bronnen (zoals basisregistraties), maar dit houdt de afwikkeling van de voorschotten niet tegen;
5. De inrichting kent als startpunt dat regelingen zullen veranderen, dat nieuwe regelingen zullen ontstaan en dat regelingen zullen verdwijnen;
6. De reactietijd van het systeem is in lijn met het verwachtingspatroon van de burger, dus minuten indien de gebeurtenis elektronisch wordt gemeld, enige dagen indien de gebeurtenis via een papier wordt doorgegeven.

De volgende inrichtingsprincipes gelden bij het realiseren van de domein principes:

Inrichtingsprincipes

- Continuiteit gegarandeerd.
- Doelmatigheid: Wat is de meest doelmatige wijze om onze principes te realiseren
  Liever een simpel systeem dat het altijd doet dan een mooier systeem dat in principe alles kan maar soms problemen geeft. En verder geldt bij procesondersteuning de '80-20 regel': niet alles hoeft geautomatiseerd
- De Belastingdienst sluit zo veel mogelijk aan bij overheidsbreed ontwikkelde diensten (zoals basisregistraties, overheidspoort, GBO).
- Producten en processen worden gestandaardiseerd marktconform teneinde goedkoper te kunnen werken.
- Bij de inrichting zijn logistieke concepten leidend en niet de wet.
- Toeslagen is mutatiegericht (eventgedreven). Doelstelling is het uitbetalen van een juiste, rechtmatige en tijdige toeslag. Soms botsen deze drie richtlijnen en kan logistiek inderdaad tijdelijk boven de wet gaan, oftewel we betalen een voorschot totdat het tegendeel van een verklaring aangetoond is. Dit in plaats van strikt volgen van wet, waarbij uitbetaling pas kan ná aantonen juistheid en rechtmatigheid.
- Gegevens en processen worden ontkoppeld; gegevens (ook externe) moeten maximaal toegankelijk worden.

17 Systeem: het geheel van proces, organisatie en (ICT) voorzieningen

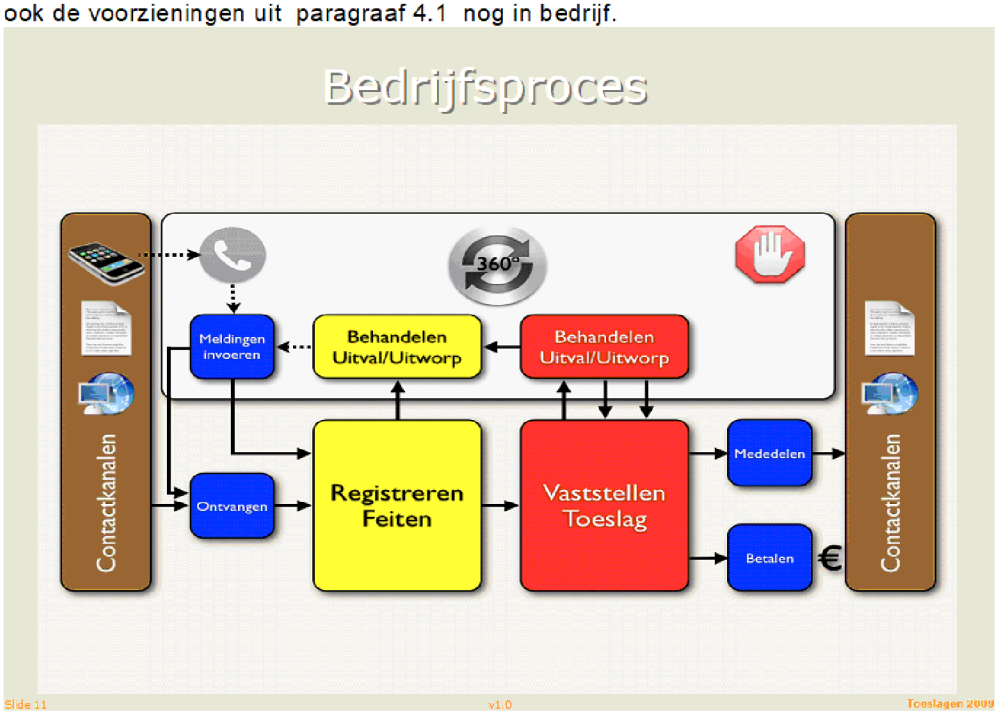
4. Schets van de inrichting Toeslagen

4.1 Huidige inrichting en context

In 2009 zijn de processen envoorzieningen van het huidige Toeslagen in bedrijf (ATS, KTS, DTS, NBS, WKO, KIT en RKT) voor wijzigingen en definitief toekennen en herzien t/m berekeningsjaar 2009.

4.2 Toekomstige inrichting

Per 2010 zal het Toeslagen proces ingericht zijn volgens onderstaande diagram. Bovendien zijn dan ook de voorzieningen uit paragraaf 4.1 nog in bedrijf.



De basisvoorzieningen Ontvangen, Mededelen en Inning (Betalen) worden gebruikt. De kern binnen het domein Toeslagen bestaat uit de deelsystemen 'Registreren Feiten' en 'Vaststellen Toeslag' die elk specifieke kantoorprocessen kennen en geautomatiseerde ondersteund worden.
Kantoor, Beltel, Bali en burger hebben toegang tot de Toeslag producten, diensten en gegevens via specifieke Portals. Ondersteund worden inkomende contactkanalen papier, elektronisch en telefonie waarlangs meldingen ontvangen worden die direct worden afgehandeld voor alle regelingen van alle aanvragers die worden geraakt door die melding.
Het systeem voorziet in een standaard oplossing om situaties (afwijkende behandeling; 80-20 regel; geen uitzonderingen automatiseren) aan te geven waarin de automaat een werkopdracht voor kantoor genereert t.b.v. handmatig behandelen. Het resultaat daarvan wordt vastgelegd in de automaat en vervolgt het proces.

In 2013 zal de bedrijfsprocesview van Toeslagen vergelijkbaar maar vereenvoudigd zijn t.o.v. 2010 afhankelijk van resultaten uit o.a. IBO traject en gebruik van basisregistraties en verbetering van voorzieningen voor lastenvolgend betalen, verkrijgen van gegevens van derden, compleet klantbeeld via portal, machtigingsvoorzieining (GMV), elektronisch mededelen etc.

5. Portfolio Toeslagen

Het opdrachtenportfolio Toeslagen is onder te verdelen naar opdrachten m.b.t. de huidige systemen en naar de nieuwbouw van Toeslagen. De releaseplanning van beide sporen vormt de portfolio voor de komende termijn. Navolgend is een samenvatting van de releaseplanningen gegeven.

Spoor 1,2
Dit betreft opdrachten m.b.t. continuiteit, jaaraanpassingen
Voor spoor 1, 2 geldt dat er de komende jaren de continuiteit geborgd moet blijven.
Indien besloten wordt om met het nieuwe toeslagensysteem op later tijdstip dan 2010 in productie te gaan, zullen ook voor spoor 1,2 opdrachten verstrekt moeten worden om dat toeslagjaar te kunnen verwerken.
Toeslagen zal ook voor spoor 1 en 2 opdrachten uitvoeren om de huidige systemen uit productie te nemen en de gegevens daaruit veilig te stellen. Een vooronderzoek en planning gaan hieraan vooraf. Dit heeft betrekking op Toeslagen en de raakvlak domeinen.

Spoor 3
Dit betreft opdrachten voor de realisatie, jaaraanpassingen en nieuwe functionaliteit van het nieuwe toeslagensysteem (NTS) aan ondermeer aan de business partner (Cap Gemini) en raakvlakdomeinen.
Van bovenstaande zijn releaseplanningen beschikbaar. Vanwege de ontwikkelingen bij Toeslagen genoemd in 'hoofdstuk 1, paragraaf domeinafbakening' wordt in het volgende ontwikkelplan alsnog een overzicht van het opdrachten portfolio opgenomen,

Ontwikkelplan Toezicht

2009 – 2013

(CONCEPT)

1. Beschrijving domein Toezicht

Toezicht is een kerntaak van de Belastingdienst en maakt onderdeel uit het bredere begrip 'handhaving' dat tot doel heeft 'het onderhouden en versterken van het -zoveel mogelijk uit zichzelf - nakomen van regelgeving'. Naast toezicht, omvat handhaving ook rechtstoepassing, dienstverlening en opsporing. Door de toepassing van handhavingsregie wordt bewust die (combinatie van) handhavingsinstrumenten gekozen en ingezet, die in een bepaalde situatie resulteert in een optimaal effect op het nalevingsniveau (compliance). Toezicht ziet op het inzichtelijk maken van compliancetekorten bij (een groep van) belastingplichtigen, bij welke (delen van) wet- en regelgeving dit tekort zich met name manifesteert (risico's) en welke oorzaken daaraan ten grondslag liggen (compliance-analyse). Ook omvat toezicht de keuze van de in te zetten handhavingsvorm(en) en de toepassing daarvan.[18] Tenslotte behoort tot toezicht het meten van de effecten en het sluiten van de leercirkel. De breedte, complexiteit en de dynamiek en verschillen in de klantsamenstelling, aandachtsvormen en geautomatiseerde ondersteuning op het toezichtsterrein, maken dat onderbrenging ervan in één domein minder effectief is. Een opdeling van het toezicht langs de lijnen van blauw, groen en rood, te weten fiscaliteit, douane en toeslagen, maakt daarbinnen een geïntegreerde toezichtsbenadering mogelijk waarin de klant ook echt centraal gesteld kan worden.

B/CA verricht het massale toezicht, terwijl het intensieve toezicht wordt uitgeoefend door de belastingregio's, de douaneregio's en door het kantoor Toeslagen. Het toezichtsbeleid (zowel massaal als intensief) wordt vastgesteld door de Groepsraad en de procesportefeuille Handhaving. Processen en producten ten behoeve van het toezicht worden ontworpen en gebouwd in de voortbrengingsketen.

1.1. Domeinafbakening Toezicht

Bij de afbakening van Toezicht worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

A. Alle handmatige, fiscaal-inhoudelijke beoordelingen van individuele fiscale casussen (fiscaal relevante gebeurtenissen, administraties, bezwaar- en beroepschriften, verzoeken, terugmeldingen BRI, FroBo-berichten en overige correspondentie) behoren tot het domein Toezicht. Het gaat hierbij om een (fiscaal)inhoudelijke beoordeling van feiten, niet om het herstellen van inconsistenties en logistieke of administratieve (verwerkings)fouten.
B. De eindverantwoordelijkheid voor de rechtstoepassing ligt bij de domeinen Aanslag, Aangifte en Inning, die van de dienstverlening, opsporing en toezicht bij de respectievelijke domeinen met die naam. Gezamenlijk wordt zo het gehele handhavingsspectrum afgedekt.
C. Het domein richt zich binnen het concept van handhavingsregie op de inhoud van het toezichtsproces en verstrekt als onderdeel daarvan opdrachten, die zijn gericht op de ontwikkeling en (her)gebruik van processen en systemen die het toezichtsproces als onderdeel van de handhavingsregie ondersteunen en faciliteren.

Dit leidt tot een aantal procesafbakeningen, waarbij de volgende processen behoren tot het domein Toezicht:

1. De besturing van het toezichtsdeel van de handhaving (handhavingsregie)[19];
2. Processen waarin compliancetekorten worden vastgesteld en geanalyseerd, achterliggende risico's worden gedetecteerd, redenen daarvan worden geanalyseerd en waarin de risicovoorraad zonodig wordt doorgeselecteerd. Deze processen kunnen centraal en regionaal plaatsvinden zowel in transactieverwerkende systemen, als in stand alone systemen, maar ook 'off line';
3. Processen waarmee het compliancetekort wordt verminderd (palet van handhavingsinstrumenten), voor zover deze te herleiden zijn tot individuele belastingplichtigen, niet strafrechtelijk van aard zijn en geen betrekking hebben op de rechtstoepassing. Deze laatste behoren tot de competentie van de domeinen dienstverlening, opsporing respectievelijk de procesketendomeinen;

---

18 Voor wat betreft de handhavingsinstrumenten wordt verwezen naar een overzicht daarvan dat is opgenomen in bijlage 6 van de *Handreiking Handhavingsregie* (december 2008).

19 Op centraal niveau omvat deze besturing de LTO, waarbij de hieruit voortvloeiende werkzaamheden in onderling overleg tussen de domeineigenaar en de LTO worden bepaald.

4. Het proces intelligence als ondersteunend proces van toezicht (en handhavingsregie) door het (doen) verzamelen en analyseren van in- en externe gegevens(bronnen) en het ondersteunen van de effectmeting.
5. Bewaking en ondersteuning van het toezichtsproces op het juist, tijdig en volledig aanleveren van Gegevens van Derden, zoals dat door Belastingdienst/ Centrale Administratie wordt uitgevoerd.

1.2. Relaties met andere domeinen

Toezicht levert services (w.o. processen, voorzieningen en vaktechnische kaders) aan primair de blauwe Belastingdienst (verplicht gebruik door de domeinen Aanslag, Aangifte en Gegevensprocessen). Die services hebben betrekking op de besturing, analyse van de compliancesituatie, de handhavingsinstrumenten en de toepassing daarvan, en de analyse van de effecten. De services worden zo generiek mogelijk ontworpen om ook toezicht in andere domeinen (Douane, Opsporing, Inning en Toeslagen) te kunnen ondersteunen. Op verzoek worden gegevensservices geleverd aan andere domeinen. De kaders voor deze services en de meta-informatie worden vastgesteld door het domein Gegevenshuishouding.

Het domein Toezicht gebruikt services van de domeinen Gegevens, Interfaces & Informatiediensten (o.a. voor ondersteuning van intermediairs), Ontvangen & Mededelen, Productiebesturing, Infrastructuur en Kennis & Communicatie. Gegevens(services) t.b.v. inkijk in productiegegevens worden gevraagd van alle domeinen die klantgerelateerde gegevens beheren, te weten de domeinen Gegevens, Aanslag, Aangifte, Douane, Toeslagen en Inning. Gegevens(services) t.b.v. analyse en intelligence worden afgenomen van het domein Gegevens. Gegevens(services) van Opsporing worden gebruikt indien en voor zover dat mogelijk is binnen de geldende wet- en regelgeving.

1.3. Afbakeningsissues Toezicht

1. Scopebreedte van het domein Toezicht (relatie met Douane, Opsporing, Inning en Toeslagen).
2. De 'aspectverantwoordelijkheden' t.a.v. handhaving (beleid procesportefeuille Handhaving) zijn/worden niet expliciet gemaakt in de nota *"Verbinding uitvoering en voortbrenging"*. Als aspect (integrale gedragsbeïnvloeding, de kwaliteit van het toezicht) raakt Toezicht vele processen, m.n. die waarin klantcontacten voorkomen en waar ons (niet-)handelen invloed heeft op nalevingsbereidheid en -gedrag.
3. Het gebruik van business intelligence (gegevens en voorzieningen) in operationele processen. In principe is BI ter ondersteuning van strategische en tactische besluitvorming. Stuurinfo is echter met name ook op operationeel niveau noodzakelijk om het regionale proces van handhavingsregie effectief te doen zijn.

2. Toekomstwensen en ontwikkelingen Toezicht

Alle ontwikkelthema's binnen het domein Toezicht dragen direct bij aan de concerndoelstellingen ter verbetering van de effectiviteit van toezicht. De voorgenomen ontwikkelingen zijn mede gericht op verbeteren van de dienstverlening, het waarborgen van de continuïteit, het verbeteren adaptiviteit, marktconforme kosten en verbeteren van de efficiëntie

2.1. Thema: Effectgericht regisseren

Bij de vernieuwing van het toezicht staat het te bereiken *effect* centraal. Effectgericht werken en -sturen (handhavingsregie) vergen (in onderlinge samenhang) zicht op (groepen van) belastingplichtigen, handhavingsinstrumenten, menskracht, maar ook op lopende projecten en andere activiteiten ten einde deze goed te kunnen uitvoeren, en op de gerealiseerde effecten. Onderdeel daarvan is bestuurlijke informatie op maat en een analyseomgeving (intelligence) die het mogelijk maakt te evalueren of de beoogde effecten gerealiseerd zijn. Indicatoren die hierbij een rol spelen zijn o.a. aangifte- en betaalgedrag, bezwaar/beroep, maar ook aan meer kwalitatieve factoren als oordeel over optreden Belastingdienst, houding tegenover belasting betalen en de gepercipieerde pakkans.

Handhavingsregie
Uitgangspunt voor het vormgeven van handhavingsregie is het jaarlijkse Stuurcontract. Afgeleiden daarvan zijn het Landelijk Toezichtsplan en de Regionale Toezichtsplannen. Handhavingsregie kan daarmee vooralsnog grotendeels met bestaande middelen worden ingevuld. Standaardvoorzieningen als Office zijn een eerste basis voor het in samenhang beschrijven en plannen van toezichtactiviteiten, maar niet meer dan dat. Belangrijk is immers om een actueel zicht te hebben op (samenstelling van) klantgroepen en de beschikbare capaciteit. Maar ook beheersing van het proces van de uitvoering van de veelheid aan handhavingsinstrumenten vergt met name ook op regionaal niveau geautomatiseerde ondersteuning (werkvoorraadsamenstelling, onderhanden werk en resultaten afgeronde activiteiten) om echt te kunnen regisseren. Hierbij wordt gestuurd op *effect*, resultaat, kwaliteit, tijd (doorlooptijd) en geld (capaciteit en overige uitgaven) en geëvalueerd (wat hebben de toezichtactiviteiten gekost en tot welke effecten hebben zij geleid).

Intelligence (kans- en risicovinding)
Door middel van intelligence voeren de LTO en de regio's compliance-analyses en selecties uit op de informatiepositie. Daarmee kunnen zij gericht zoeken naar gebieden c.q. klantgroepen waar met enige waarschijnlijkheid sprake is van compliancetekorten, welke risico's daaraan ten grondslag liggen en wat de mogelijke oorzaken van niet naleving zijn. Op basis daarvan worden kansen in beeld gebracht om nalevingstekorten effectiever af te dekken. Naast risicovinding wordt dus nadrukkelijk ook gesproken over kansvinding. Intelligence is dan gericht op het onderkennen (duiden) van kansen in aanpassing wet- en regelgeving, horizontaal toezicht, , welke kansen biedt samenwerking, mogelijke nieuwe convenantpartners. Voor het verwerven van signalen uit de diverse externe bronnen (waaronder internet) zijn adequate voorzieningen nodig.

2.2. Thema: Effectief en efficiënt handhaven

Hoewel (nagenoeg) het gehele palet van handhavingsinstrumenten behoort tot het toezichtsproces wordt in de planperiode de focus nadrukkelijk gericht op innovatie en wordt substantieel tijd vrij gemaakt voor de ontwikkeling en toepassing van nieuwe handhavingsvormen. Georganiseerd vertrouwen gaat de plaats innemen van gestold wantrouwen. Vertrouwen is de uitgangspositie en vormt ook de basis voor horizontaal toezicht en samenwerking. Daar waar echter het vertrouwen ontbreekt of wordt geschonden, wordt consequent en doeltreffend opgetreden. De nadruk ligt in eerste instantie op het voorkomen van non-compliance, bijvoorbeeld door voorlichting en startersbezoeken. Via het reduceren van de mogelijkheden tot non-compliance (bijvoorbeeld door horizontaal toezicht en handhavingscommunicatie) en het actueel vaststellen van de juistheid van de gegevenspositie, wordt, bij resisterende non-compliance meer repressief gerichte handhavingsinstrumenten ingezet. De speerpunten van toezichtsinnovatie zijn: horizontaal toezicht, samenwerking, zichtbaar toezicht en handhavingscommunicatie.

Horizontaal toezicht
Met individuele ondernemingen, fiscaal intermediairs en brancheorganisaties worden afspraken gemaakt over de kwaliteit van de administratie(s), aangiften en over specifieke fiscale issues. Deze afspraken worden vastgelegd in een convenant. De kwaliteit van aangiften wordt daarmee vooraf geborgd. Transparantie, begrip en vertrouwen staan centraal in deze aanpak. Door het delen van verantwoordelijkheid met o.a. ketenpartners is de kwaliteit van het toezicht, in termen van *effectiviteit, efficiency* en *continuïteit*, geborgd op een vooraf bepaald niveau. Toezicht op de naleving van het convenant vindt plaats door een vooraf overeengekomen vorm van metatoezicht. Een adequate convenantenadministratie is niet alleen een vereiste voor een professioneel beheer van de convenanten, maar met name ook om de aangegane verplichtingen aan de zijde van de Belastingdienst na te kunnen komen.

Samenwerking met andere overheidshandhavers
Samenwerking met andere overheidshandhavers, waaronder gezamenlijke acties met andere inspectiediensten, draagt bij aan de *effectiviteit* en de *doelmatigheid* van het toezicht. Maar samenwerking en optreden als één handhaver heeft ook een positieve uitstraling naar het imago van de overheid. Daarvoor is het noodzakelijk dat de informatieposities, uiteraard binnen de kaders van regelgeving, gedeeld kunnen worden met deze diensten.

Zichtbaar toezicht
Zichtbaarheid van het toezicht en de toezichtmedewerkers draagt bij *effectief handhaven*. Het maatschappelijk rechtsgevoel vraagt niet alleen om een zichtbare aanpak van malafide elementen, maar verhoogt ook het fiscale veiligheidsgevoel en daarmee de bereidheid om zelf aan fiscale verplichtingen te voldoen. Fiscale surveillance (*streetwise toezicht*) is een van de mogelijkheden van zichtbaar toezicht. Deze toezichtprofessionals moeten locatieonafhankelijk kunnen beschikken over relevante informatie (ook klantspecifiek) en gegevens m.b.t. waarnemingen kunnen vastleggen.

Samenwerking binnen de Belastingdienst
Kennisdeling en samenwerking vergroten de kracht en kwaliteit van ons toezicht, en dus het *effect*. Bijvoorbeeld samenwerking en communicatie tussen fiscale surveillanten, de *back office* en de regionale handhavingsregie. Voor deze ondersteuning zijn adequate voorzieningen nodig. Ook moet dossierinformatie gemakkelijk tussen toezichtmedewerkers kunnen worden gedeeld. Ook is het belangrijk dat het projectmatig werken bij bijvoorbeeld doelgroep- of segmentgerichte acties goed wordt ondersteund. Op iets hoger niveau is binnen het kader van handhavingsregie ook samenwerking nodig met Douane (gecoördineerde aandacht voor gezamenlijke klanten) en de FIOD-ECD (fraudebestrijding).

Handhavingscommunicatie
De mogelijkheden om met een gerichte en toegesneden vorm van communicatie het gedrag van (groepen van) belastingplichtigen te beïnvloeden zijn legio. Het ontwikkeltraject in deze is zeker nog niet ten einde en vergt om die reden ook de komende jaren nog veel (bestuurlijke) aandacht. Intelligence kan hierbij ondersteunen om de effecten van de verschillende vormen van handhavingscommunicatie te onderzoeken.

Verbetering van de bestaande ondersteuning
Naast de hiervoor genoemde trajecten wordt ingezet op verbetering van de (geautomatiseerde) ondersteuning om het toezicht op termijn *efficiënter* uit te kunnen voeren. Daarbij kan de medewerker met betere informatie en gerichte ondersteuning professioneler optreden. Dit heeft ook een positieve uitstraling op het imago van de Belastingdienst en de werkbeleving van de medewerker. De verbeteringen hebben mede tot doel de continuïteit, adaptiviteit en marktconformiteit te verbeteren.

2.3. Thema: Innovatie

Toezicht innoveert continu en organisch. Nieuwe vormen van toezicht worden in proeftuinen ontwikkeld en getest en bij gebleken meerwaarde breed ingevoerd. De hieruit voortvloeiende dynamiek in de informatie- en ondersteuningsbehoefte van Toezicht legitimeert een specifieke benadering van de doelstellingen m.b.t. (gebruik van) basisvoorzieningen en genericiteit. Ook stelt

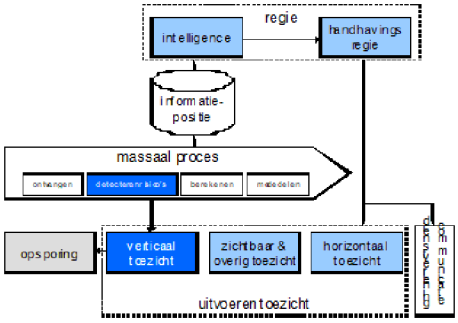
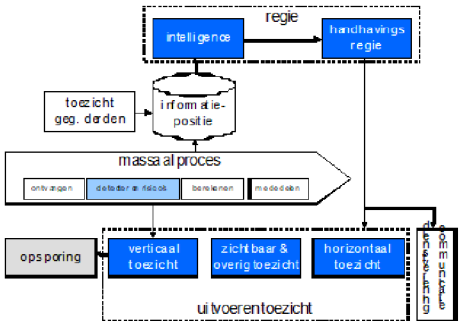
deze dynamiek van de klantwens specifieke eisen aan de voortbrengingsorganisatie. De uitgangspunten voor ondersteuning van innovatie zijn: multidisciplinaire projectteams (gebruikers samen met ontwerpers/ ontwikkelaars), prototyping en ontwikkeling op locatie, 'wat klein is, klein houden', inregelvrijheid op de regio's en bovenal snelheid.
De voortbrengingsketen wil zich richten op ondersteuning van het beproeven van nieuwe werkwijzen op kleine schaal, om ze daarna - beheersbaar – breder beschikbaar te kunnen stellen. Innovatie (korte termijn) moet niet belemmerd worden door generiCiteit (lange termijn), formele (budgettaire) procedures en beheertaken. Maar zodra 'slipstream' weer 'mainstream' wordt, moeten ontwikkelingen geborgd worden in de portfolio. Zo wordt innovatiecapaciteit niet opgeslokt door beheer.
Per klantwens bewust kiezen voor trajecten gericht op zekerheid dan wel op flexibiliteit. Op basis daarvan het meest passend ontwikkeltraject kiezen (bijvoorbeeld: reguliere aanpak, snelle ontwikkelservice, co-creatie op locatie, end user computing, snelle BI(achtige) voorziening, proeftuinen, labomgeving).

Wat is gezegd voor nieuwe toezichtsvormen geldt ook voor bestaande handhavingsinstrumenten. Automatiseringsondersteuning kan leiden tot een effectievere en efficiëntere toepassing van het instrument. Maar ook handhavingsregie zelf is innovatief. Het complexe proces van het (de)centraal afstemmen van de beschikbare capaciteit en handhavingsinstrumenten op het klantenbestand teneinde een optimaal compliance-effect te bereiken vereist automatiseringsondersteuning, zowel aan de voorkant (inhoudelijke compliance-analyse en planning), in de uitvoering (beheersing van de toepassing handhavinginstrumenten), als aan de achterzijde (resultaat- en effectanalyse).

3. Inrichtingsprincipes Toezicht

1. Sturen op effect. Het sturen van de toezichtactiviteiten is gericht op het maximaliseren van compliant gedrag. Het afstemmen van het handhavingspalet op het beoogde effect (handhavingsregie) vindt plaats op basis van segmentering en wordt ondersteunend door de kennis, analyse en informatie die daarvoor noodzakelijk is (intelligence).
2. Vertrouwen als uitgangspunt. Waar mogelijk horizontaal toezicht, uitbouw van het afsluiten van convenanten, zelfregulering en metatoezicht. Niet-compliant gedrag wordt aangepakt, terwijl compliant gedrag leidt tot minimale lasten (no-touch).
3. Toezicht in de actualiteit. Toezicht verschuift van reconstructie achteraf (o.b.v. de aangifte) naar actuele beoordeling van gebeurtenissen en is gericht op het snel bieden van zekerheid en duidelijkheid. De juistheid van gegevens wordt zo snel en actueel mogelijk vastgesteld, de fiscale en niet-fiscale effecten worden transparant en pro-actief gecommuniceerd, burgers en bedrijven worden actief geattendeerd op hun rechten en plichten. Meer aandacht voor het opsporen van onbekende belastingplichtigen door nieuwe vormen van toezicht, zoals intelligence, internet- en streetwise toezicht.
4. De regio's zijn van het kennisintensieve toezicht. Binnen toezicht scherper onderscheid tussen massale processen (slank, efficiënt) en kennisintensieve processen. Alles wat massaal kan, ook massaal doen en waar mogelijk concentreren of centraliseren. Ontkoppel de kennisintensieve processen van massaal en logistiek door (alleen) gegevensgebruik.
5. Competentiegericht inrichten. Door de hoge kennisintensiteit van de processen en de regionale verschillen in segmenten en aanpak, hebben de regio's een passende mate van vrijheid bij de inrichting en innovatie van het toezicht. Zowel de procesinrichting als de inrichting van de informatievoorziening is, dit principe volgend, meer gericht op competenties dan op logistiek en biedt ruimte voor 'anders werken'. Deze ruimte wordt begrensd door de kosten van ICT en door de eisen vanuit eenheid van beleid en uitvoering.
6. Samenwerking. De Belastingdienst maakt optimaal gebruik van bij de overheid beschikbare informatie en werkt samen met andere inspecties en handhavers. Het streven is de burger of ondernemer als overheid 'integraal' te benaderen.
7. Flexibiliteit in de voortbrengingsketen. Het toezichtproces heeft duidelijk de kenmerken van kenniswerk en kent door politieke en maatschappelijke prioriteiten een hoge dynamiek. Toezicht innoveert en is continu in ontwikkeling (proeftuinen). Projectmatig en actiegericht werken stelt bijzondere eisen aan (de doorlooptijd in) de voortbrengingsketen. De leidende principes voor het ontwerp van processen en voorzieningen zijn: generiek als het kan, maar specifiek als het knelt; ruimte voor lokaal fine-tunen (lever de kasten, haakjes en schappen, laat de inrichting aan de regio); voortbrenging zo veel mogelijk projectmatig op locatie (co-creëren).

4. Schets van de inrichting Toezicht

4.1 Huidige inrichting	4.2 Toekomstige inrichting
	
<u>Organisatie:</u> • Lerende organisatie t.a.v. handhavingsregie en intelligence (centraal én decentraal). • Projectmatig werken intern en beperkt extern (o.a. interventieteams). • Regionale autonomie en ongecontroleerde lokale applicatieontwikkeling.	<u>Organisatie:</u> • Handhavingsregie en intelligence ingericht op centraal (LTO) én decentraal niveau. • Organisatie gericht op projectmatige, thematische, competentiegerichte aanpak. • Regionale autonomie binnen bestuurlijke en infrastructurele kaders met gepaste mate van vrijheid in het werken voor de professional / kenniswerker.
<u>Proces:</u> • Nadruk nog op reactief en repressief toezicht • Zware risicoweging o.b.v. aangiften (achteraf) vraagt zware inspanning voor (middelspecifieke) risicodetectie en doorselectie. • Heroriëntatie op zwaarte risicodetectie (uitworp) in aangifteverwerking. • Werkende weg invulling van vernieuwing toezicht en intelligence (proeftuinen).	<u>Proces:</u> • Toezicht vooraf, zichtbaar en preventief o.a. door borgen gegevenskwaliteit voor of bij ontvangst van gegevens, actuele beoordeling van gebeurtenissen door samenwerkende centrale en decentrale intelligencefunctie, actueel toezicht op real world (w.o. streetwise, internet). • Lichte risicoweging op aangiften, daardoor bijdrage aan versnelling definitieve aanslag en snel bieden van duidelijkheid en zekerheid. Risicodetectie achteraf in intelligence omgeving om (snelle) vaststelling aanslag te toetsen. • Inzet handhavingspalet o.b.v. verwacht effect o.a. door thematisch, projectmatige inzet van instrumenten. • Regionale autonomie binnen bestuurlijke en infrastructurele kaders met grote mate van vrijheid in het werken voor de professional / kenniswerker.
<u>Informatie:</u> • Beschikbaarheid data voor toezicht (intelligence) niet structureel geregeld. • Innovatie (proeftuinen) ondersteund met lokale en/of tijdelijke (Office) voorzieningen (o.a. convenantenbeheer, intelligence). • Toezichtondersteuning: in veel gevallen vermengd met en afhankelijk van ondersteuning massale processen, omvangrijk en overlappend	<u>Informatie:</u> • Intelligence (centraal en lokaal) m.b.v. basisvoorzieningen Business Intelligence, belegd bij en beheerd door domein Gegevens. • Ondersteuning horizontaal toezicht met integraal convenantenbeheer gekoppeld met risicoselectie. • Toezichtondersteuning: ontkoppeld (d.m.v. informatiepositie) van massale processen; eenduidige en eenvormige informatie en tooling gericht op uit te voeren werkzaamheden;

applicatielandschap, monolithische applicatiestructuur. • Veel lokale applicaties a.g.v. (doorlooptijd en kosten) van de reguliere voortbrenging. • Gesloten BD-infrastructuur met beperkte voorzieningen voor samenwerking.	ondersteuning van samenwerking (intern en extern); delen informatie met andere handhavers; aansluiten op generieke voorzieningen. • Snelle, adequate voortbrenging door o.a. snelle ontwikkelservice; flexibele processen en tools; ruimte voor End User Computing t.b.v. ondersteuning innovatie, nieuwe toezichtvormen en ongestructureerde processen. • Op orde brengen (meta)informatie en gegevensservices binnen het domein.

5. Portfolio Toezicht

5.1. Eigen opdrachten

Opdrachtnaam	Fase*	Effect (relatie thema)	Kosten*	Resultaten per *
Convenanten administratie	Ontwerp	*Effectief en efficiënt handhaven:* Realiseren convenantenadministratie voor horiz.toezicht MKB.	€ 1.959.375	01-04-2011
Ondersteuning Horizontaal toezicht	Vooronderzoek	*Effectief en efficiënt handhaven:* Onderzoek naar de benodigde ondersteuning van horizontaal toezicht.	PM	01-06-2009
Ondersteuning Handhavingsregie	Vooronderzoek	*Effectgericht regisseren:* Onderzoek naar de benodigde ondersteuning van handhavingsregie en projectmatig werken.	€ 306.250	01-11-2009
Fiscale Surveillance	Ontwerp	*Effectief en efficiënt handhaven:* Ondersteunen van zichtbaar toezicht	€ 1.140.000	01-11-2011
Informatie en Tooling Op Maat	Ontwerp	*Effectief en efficiënt handhaven:* Ontwikkelen van een efficiëntere en effectievere inrichting van de ondersteuning van toezicht.	€ 2.300.000	01-04-2012
ATK+ Release 2.0	Ontwerp	*Effectgericht regisseren:* Ondersteunen van handhavingsregie alsmede actualiseren van ATK+ ten behoeve van toezicht bij (zeer grote) ondernemingen.	€ 590.625	01-07-2009
TOPAZ Release 2 en 3	Ontwerp	*Effectief en efficiënt handhaven:* Doorontwikkelen van de ondersteuning bij het beoordelen van pensioenregelgeving.	€ 437.500	01-11-2009
Snelle Ontwikkel Service	Realisatie	*Innovatie:* Bieden service voor snel ontwikkelen van kleine ICT-voorzieningen voor ondersteuning van Toezichtsprocessen en Handhavingsinstrumenten	€ 8.543.750	Doorlopend vanaf 01-04-2009 t/m 31-12-2011
LOB	Ontwerp	*Effectief en efficiënt handhaven:* Actualiseren loonberekeningsprogramma voor bel.jaar 2008	€ 887.500	01-03-2009
Intelligence	Vooronderzoek	*Effectgericht regisseren:* Onderzoek naar de gewenste inrichting en ondersteuning van Intelligenceprocessen	€ 650.000	01-09-2010

* Fasen: Signaal, vooronderzoek, ontwerp, realisatie

* Kosten: BMI dag X € 875 en/of investering en/of uitbesteding voor het TOTALE project

* Resultaten per: einddatum totaal project

5.2. Opdrachten van andere domeinen

Niet van toepassing.