Veranderplan Toeslagen Deel B - partners

12 januari 2005, versie 0.9

Opdrachtgever	Gedelegeerd Opdrachtgever (1e of 2e echelon)
Naam :	Naam :
Functie :	Functie :
Datum :	Datum :
Akkoord :	Akkoord :

Veranderplan	Auteurs
Naam :	Project Toeslagen (Deelproject Organisatie-inrichting)
Datum :	B/CA
Akkoord :	B/CICT
	VROM/IBS
	Regio's
	BelTel/HTD/SBT
	B/CPP
	B/CKC
	B/CFD

DISCLAIMER==========
De informatie in dit document is vertrouwelijk en uitsluitend bestemd voor de geadresseerde in de uitvoering van zijn of haar functie. Het document mag slechts gebruikt worden voor de uitvoering van deze functie zonder de inhoud ervan aan iemand openbaar te maken. Wanneer u dit document per abuis ontvangt, verzoeken wij u direct contact op te nemen met de afzender. Verder verzoeken wij u in dat geval dit document te vernietigen en de inhoud ervan aan niemand openbaar te maken. Wij aanvaarden geen aansprakelijkheid voor onjuiste, onvolledige dan wel ontijdige overbrenging van de inhoud van dit document. ==========

Documenthistorie

Aanleiding wijziging	Afgestemd met	Versie	Datum	Status
Initiële versie		0.5	15-11-2004	Ter review
Aanvullingen partners		0.9	12-01-2005	Ter goedkeuring aan Stuurgroep

0 Managementsamenvatting

Dit veranderplan Toeslagen Deel B geeft, in aanvulling op Deel A dat vanuit het perspectief van de toekomstige organisatie Belastingdienst/Toeslagen is geschreven, inzicht in de veranderingen die de komst van Toeslagen betekent voor de verschillende partners binnen en buiten de Belastingdienst. Dit heeft enerzijds betrekking op inhoudelijke veranderingen (in proces, organisatie, personeel, etc.), zowel wat betreft de inrichting als de exploitatie van het toeslagenproces. Daarnaast wordt inzicht gegeven in de activiteiten die nodig zijn om naar de beoogde situatie te migreren, aangevuld met de activiteiten die nodig zijn voor de voorbereiding van de exploitatiefase.

De tijdshorizon van dit plan is gericht op de situatie op 1 januari 2006. Als basis voor de planning zijn de activiteiten zoals die tijdens de opstartfase vanaf medio 2005 kunnen worden onderscheiden (verzending initiële formulieren, ontvangst van formulieren en mutaties, verzending beschikkingen en betalingen), als uitgangspunt genomen. Zie hiervoor deel A van het veranderplan Toeslagen, met name paragraaf 2.2 (Start op topsnelheid).

De betrokken partners zijn:
- B/CA
- B/CICT
- VROM/IBS
- Regio's
- BelTel/HTD/SBT
- B/CPP
- B/CKC
- B/CFD
- FIOD/ECD
- HIP's (woningcorporaties, gemeenten)

Van CA, CICT, VROM, CKC en CFD zijn op dit moment vrijwel complete bijdragen ontvangen. Voor Telefonie, de regio's en de HIP's heeft het project Toeslagen de tekst aangeleverd. Het veranderplan van CPP is nog in ontwikkeling vanwege hun herinrichtingactiviteiten. Met FIOD/ECD is nog geen contact geweest in het kader van het veranderplan.

B/CA is een belangrijke eenheid bij de uitvoering van het toeslagenproces Aangaande de rol van de B/CA in het Toeslagenproces is het volgende uitgangspunt van prominent belang: voor de uitvoering van de massale processen wordt zo veel mogelijk aansluiting gezocht bij bestaande voorzieningen en structuren binnen de Belastingdienst. Voor B/CA vertaalt zich dit in het uitgangspunt dat de voor Toeslagen uit te voeren proces(stappen) ingebed worden in bestaande proces(stappen) en procedures. Middels een afbeelding van de Toeslagprocessen op de procestypes van de B/CA is onderkend welke Toeslagprocessen binnen de B/CA belegd worden. Dit betekent ook dat er binnen de B/CA geen organisatieveranderingen nodig zijn maar dat bestaande taken in omvang en breedte worden uitgebreid.

B/CICT levert een bijdrage aan het toeslagenproces vanuit twee invalshoeken: enerzijds de activiteiten vanuit haar rol als ontwikkelaar van de ICT-voorzieningen en anderzijds vanuit haar toekomstige rol in het kader van beheer en exploitatie. De bijdrage vanuit ontwikkeloptiek wordt, in aanvulling op hetgeen in de offertes in aangegeven, beschreven op basis van de ontwikkelstappen. Bij de exploitatie staat de serviceniveauovereenkomst (SNO) centraal. Deze SNO is gericht op de continuïteit van de voorzieningen en de dienstverlening zoals B/CICT die levert. Hierin worden afspraken gemaakt over het onderhouden van ICT-services.

VROM/IBS heeft haar bijdrage gebaseerd op haar Transitieplan, waarin vanuit VROM-optiek inzichtelijk wordt gemaakt wat het implementatiescenario is, hoe tot het implementatiescenario gekomen is en wat de consequenties zijn qua proces, financiën, verantwoordelijkheden, tijdpad en personeel. Daarnaast is aangegeven hoe de besluitvorming over de implementatiewijze wordt verkregen, en wordt de relatie gelegd tussen de VROM-activiteiten en de activiteiten uit deel A van het Veranderplan van Belastingdienst/ Toeslagen.

De regio's van de Belastingdienst spelen een belangrijke ondersteunende rol bij toeslagen, met name op het gebied van baliedienstverlening en invordering. Er is uitgebreid afgestemd met vertegenwoordigingen vanuit de regio's (regio Rijnmond, Tafel Balie, kennisgroep dienstverlening) over verdere invulling van de rol van de regio's en de wijze waarop de invoering zal plaatsvinden. Gezien het afbreukrisico wordt ingezet op sterke betrokkenheid vanuit het management van elke regio bij de implementatie en de voorbereiding daarop.

Telefonische dienstverlening is als apart hoofdstuk opgenomen, gezien het belang van telefonische dienstverlening en vanwege de samenwerking tussen project Toeslagen, project HTD en SBT. Er wordt beschreven op welke wijze het telefonieproces tijdens de transitiefase (september 2005 – medio 2006) wordt ingericht. In deze fase zal het aantal klantreacties groter zijn, en moet bovendien afstemming plaatsvinden op de telefonische dienstverlening vanuit VROM. Gekozen is voor het inrichten van maximaal drie locaties als "preferred" call center voor telefonische dienstverlening aangaande toeslagen, die hiertoe worden uitgebreid met 240 seats. Nieuw personeel zal worden opgeleid voor de gespecialiseerde skill Toeslagen; bestaand personeel wordt "blended" ingezet, d.w.z. dat men behlave voor de reguliere vragen ook voor toeslagen ingezet kan worden. Indien technisch haalbaar en economisch verantwoord, zal een IVR (interactive voice response systeem) worden gerealiseerd waarmee statusvragen van klanten automatisch beantwoord kunnen worden.

Het Veranderplan van B/CPP voor Toeslagen is nog in ontwikkeling. Op dit moment bevindt CPP zich in een herinrichtingsproces. Dit omvat een overgang van kennisgerichte domeinen naar werk- en productgerichte onderdelen (ketens). Besloten is om binnen CPP een aparte (proces)keten in te richten, de keten Toeslagen. Binnen deze keten zullen alle CPP-werkzaamheden gebeuren die uitvoering van het toeslagenproces door de Belastingdienst mogelijk moeten maken.
De herinrichting is in volle gang. Wel is een eerste blauwdruk van de organisatie van de keten Toeslagen ontwikkeld, met name gericht op de benodigde personele invulling.

B/CKC is, als leverancier van diensten op het gebied van P&O, kennis en communicatie, direct betrokken bij de voorbereidingen op de opstart van Belastingdienst/Toeslagen. In dit plan zijn de contouren geschetst van de bijdrage van CKC in de structurele situatie. In de loop van 2005 zal verdere detaillering hiervan plaatsvinden.

B/CFD is binnen de Belastingdienst de vanzelfsprekende partner voor facilitaire dienstverlening. De rol van CFD is tweeërlei: enerzijds bestaat deze uit de projectmatige aanpak om de huisvesting van het nieuwe kantoor en de huishouding op orde te krijgen, anderzijds is de rol het servicen van de going concern activiteiten. Hiervoor zal een SNO de basis vormen. Daarnaast wordt momenteel onderzocht welke extra dienstverlening uit het beschikbare palet van CFD voor Toeslagen relevant is.

Een van de beoogde pijlers van de dienstverlening (naast internet, telefonie en de Belastingdienstbalies) zijn de HIP-balies. Dit zijn balies die door circa 650 gemeenten en corporaties zijn ingericht ter ondersteuning van het huidige huursubsidieproces. Er wordt vanuit het project Toeslagen actie ondernomen om de HIP's hun dienstverlening op het gebied van de huurtoeslag te continueren, en waar mogelijk uit te breiden op het gebied van zorgtoeslag. Dit plan bevat een eerste verkenning van de aandachtspunten die van belang zijn bij de implementatie van het toeslagenproces bij de HIP's. De resultaten worden meegenomen bij het opstellen van het implementatieplan voor de HIP's.

De wijze waarop FIOD/ECD invulling geeft aan haar rol in het toeslagenproces is in deze versie van het plan nog niet beschreven.

Inhoudsopgave

0 MANAGEMENTSAMENVATTING 3

1 INLEIDING 7

1.1 DOEL, POSITIE EN OPZET VERANDERPLAN 7
1.2 STRUCTUUR 8
1.3 STATUS 8
1.4 TIJDSHORIZON 9
1.5 GEHANTEERDE UITGANGSDOCUMENTATIE 9

2 B/CA 10

2.1 INLEIDING 10
2.2 ROL B/CA IN TOESLAGENPROCES 11
2.3 NADERE ONTWIKKELINGEN EN AFSPRAKEN 12
2.4 CONSEQUENTIES EINDSITUATIE 13
2.5 MIJLPALEN EN ACTIVITEITENPLANNING 15

3 B/CICT 17

3.1 INLEIDING 17
3.2 ONTWIKKELING (PROJECTMATIG) 17
3.3 BEHEER EN EXPLOITATIE (SNO) 23
3.4 MIJLPALEN EN ACTIVITEITENPLANNING 28

4 VROM/IBS 30

4.1 DOEL 30
4.2 TRANSITIE: AFBOUW EN OVERDRACHT 30
4.3 AANPAK OP HOOFDLIJNEN 31
4.4 OVERZICHTEN VAN LIJN NAAR PROJECT 36

5 REGIO'S 37

5.1 INLEIDING 37
5.2 ROL REGIO'S IN TOESLAGENPROCES 37
5.3 CONSEQUENTIES EINDSITUATIE 40
5.4 MIJLPALEN EN ACTIVITEITENPLANNING 43

6 TELEFONIE 45

6.1 INLEIDING 45
6.2 UITGANGSPUNTEN EN OPLOSSINGSRICHTING 47
6.3 CONSEQUENTIES ONTWERP 48
6.4 MIJLPALEN EN ACTIVITEITENPLANNING 54
6.5 FINANCIËN EN BEMENSING 59

7 B/CPP 61

7.1 INLEIDING 61
7.2 ROL CPP IN TOESLAGENPROCES 61
7.3 NADERE ONTWIKKELINGEN EN AFSPRAKEN 62
7.4 CONSEQUENTIES EINDSITUATIE 63
7.5 MIJLPALEN EN ACTIVITEITENPLANNING 66

8 B/CKC 67

8.1 INLEIDING 67
8.2 ROL VAN B/CKC IN TOESLAGENPROCES 68
8.3 NADERE ONTWIKKELINGEN EN AFSPRAKEN 68
8.4 CONSEQUENTIES EINDSITUATIE 70
8.5 MIJLPALEN EN ACTIVITEITENPLANNING 73

9 B/CFD 74

9.1 INLEIDING 74
9.2 ROL B/CFD IN TOESLAGENPROCES 74
9.3 BESCHRIJVING EINDSITUATIE 75
9.4 CONSEQUENTIES VAN HET TOESLAGENPROCES VOOR B/CFD 77
9.5 MIJLPALEN EN ACTIVITEITENPLANNING 80

10 FIOD/ECD 81

11 HIP'S 82

11.1 INLEIDING 82
11.2 AANDACHTSPUNTEN IMPLEMENTATIE 83
11.3 PLANNING 85

1 Inleiding

Het project Toeslagen werkt sinds september 2003 aan het vormgeven van het toeslagenproces, zodat er per 2006 toeslagen kunnen worden verstrekt voor Huur en Zorg. Voor de uitvoering van het toeslagenproces wordt een nieuwe organisatie ingericht: de Belastingdienst/Toeslagen. Vanaf begin 2004 is het deelproject Organisatie-inrichting ingesteld met als opdracht het ontwerpen en inrichten van de organisatie om het toeslagenproces uit te voeren, in het bijzonder de Belastingdienst/Toeslagen.

1.1 Doel, positie en opzet Veranderplan

Dit deel B van het Veranderplan is een aanvulling op het eerder verschenen deel A. In deel A is, voortbouwend op het instelplan, waar nodig verdere detaillering aangebracht in het ontwerp van de nieuwe organisatie Belastingdienst/Toeslagen, en is bovendien aangegeven welke activiteiten nodig zijn om naar de beoogde situatie toe te migreren, dit alles vanuit het perspectief van het project Toeslagen. Dit deel B beschrijft de rol van de verschillende partners binnen en buiten de Belastingdienst in het toeslagenproces en geeft aan welke activiteiten ter voorbereiding hiervan ondernomen zullen worden. De betrokken partners zijn:

- B/CA
- B/CICT
- VROM/IBS
- Regio's
- BelTel/HTD/SBT
- B/CPP
- B/CKC
- B/CFD
- FIOD/ECD
- HIP's (woningcorporaties, gemeenten, zorgverzekeraars)

Evenals bij deel A zijn de voorbereidende activiteiten van elke partner zoveel als mogelijk gestructureerd volgens de copafijth-aspecten. De belangrijkste aspecten hierbij zijn:

- (O) Organisatie: structuur, eventuele aanpassingen voor toeslagen
- (P) Personeel: extra formatie, opleidingen
- (A) Administratieve organisatie: procesinrichting, dienstverlening
- (F) Financiën
- (I) Informatievoorziening: ICT-voorzieningen, informatievoorziening
- (B) besturing en bestuurlijke informatie

De overige aspecten zijn, voor zover van toepassing, beknopt beschreven.

Aandachtspunten hierbij die aan de partners zijn meegegeven:

Communicatie:

- Welke acties zijn nodig om toeslagen (en rol partner hierin) binnen de partner-organisatie c.q. de medewerkers verder bekend te maken, ter ondersteuning van zowel totstandkoming als uitvoering van het veranderplan?
- Welke acties lopen al, welke zijn gepland?
- Welke wijze van contact/overleg etc. met Toeslagen is nodig/gewenst? Zowel voor totstandkoming veranderplan als structureel; inbedding in bestaande overleggen, zo ja welke?

Organisatie:

- Kernvraag: Wat betekent de bijdrage zoals voorzien door de partner (inrichting/ontwikkeling, exploitatie/ beheer) in het kader van toeslagen voor de organisatie van de partner?
- Welke organisatieonderdelen hebben of krijgen te maken met het toeslagenproces?
- Zijn er nieuwe eenheden/afdelingen voorzien in het kader van toeslagen, of volstaat uitbreiding van of inpassing in de bestaande structuur?
- Zijn er vaste aanspreekpunten voor (c.q. vanuit) Toeslagen? Welke wijze van contact/overleg etc. met Toeslagen is nodig/gewenst? Inbedding in bestaande overleggen, zo ja welke?

Personeel:

- Kernvraag: wat zijn de personele consequenties van de bijdrage van de partner aan het toeslagenproces?
- welke afdelingen/sectoren (medewerkers) krijgen met het Toeslagen-proces te maken?
- Hoeveel extra inzet wordt hierdoor verwacht (zie inschattingen vanuit Instelplan en kwantitatieve

aannames uit veranderplan)? Om welke type functies gaat het hier?
- Indien extra personeel nodig is: welke acties zijn er nodig om tijdig het juist gekwalificeerde benodigde personeel te werven (rekening houdend met het P-convenant met VROM) of anderszins (bijv. via inhuur) hierin te voorzien?
- Hoe zit dit qua piekbelasting? Is flex-inzet voorzien?
- Welke opleidingen zijn er nodig, voor welke doelgroepen?

Administratieve organisatie/procesinrichting:
- Kernvraag: welke processen moeten worden ingericht of aangepast om het toeslagenproces te faciliteren, zowel qua inrichting als structureel? In hoeverre kunnen de voorziene processen aansluiten op reeds bestaande processen?
- Wat betekent Toeslagen als "nieuwe" klant voor de procesvoering van de partner? Zijn er aanpassingen nodig of verloopt alles conform bestaande procedures etc.? Welke bestaande processen zijn dit?

Financiën:
- Welke financiële voorzieningen zijn nodig voor het kunnen leveren van de gewenste bijdrage?
- Wat is de impact op de begroting? Reeds voorzien?
- Zijn de jaarplannen aangepast op de bijdrage aan het toeslagenproces?

Informatie:
- Welke informatie is nodig voor het kunnen leveren van de gewenste bijdrage?
- Welke informatiesystemen (nieuw of gewijzigd) moeten beschikbaar zijn (en wanneer) t.b.v. het toeslagenproces?

Besturing en bestuurlijke informatie:
- Welke besturings- en management-informatie dient geleverd te worden? Hoe wordt deze gerealiseerd (ingewonnen) en gebruikt?

Juridische zaken:
- Welke juridische aspecten spelen een rol in de bijdrage van de partner aan het toeslagenproces?
- Wat zijn de consequenties hiervan?

Techniek:
- Welke technische voorzieningen (extra pc's, werkplekken, toegang tot ICT-voorzieningen, etc.) zijn nodig om de bijdrage op gebied van toeslagen te kunnen leveren?
- Hoe wordt dit gerealiseerd?

Huisvesting:
- Kernvraag: welke eisen stelt de evt. uitbreiding van de partner-organisatie in het kader van Toeslagen aan de huisvesting? Wat moet er geregeld worden om dit te realiseren?
- Hoeveel (extra) werkplekken voor de partner (en waar) en welke voorzieningen zijn nodig om de gevraagde bijdrage te kunnen leveren?

1.2 Structuur

Iedere betrokken partner ontwikkelt momenteel een eigen veranderplan. De samenvatting van elk van deze plannen is weergegeven in dit document. De samenvattingen zijn zo veel als mogelijk op dezelfde wijze gestructureerd:
1. Inleiding (proces totstandkoming, status, gehanteerde documentatie)
2. Rol partner in toeslagenproces (typering rol (inrichting/projectmatig en/of exploitatie/structureel), en vertrekpunt bijdrage partner (eerste inschatting, gebaseerd op het Instelplan)
3. Verdere ontwikkelingen en afspraken (detaillering ontwerp, incl. uitgangspunten/ randvoorwaarden, risico's en noodscenario's – eventueel per betrokken sector/organisatie-onderdeel)
4. Consequenties ontwerp (volgens COPAFIJTH-indeling)
5. Mijlpalen en activiteitenplanning

1.3 Status

Voor de totstandkoming van dit veranderplan (deel B) zijn twee versies voorzien:
- een basis-versie (0.5) die op 15-11-2004 is opgeleverd, met daarin op hoofdlijnen een eerste inhoudelijke invulling van de verschillende hoofdstukken.

- een detail-versie per medio januari 2005 (deze versie), waarbij de meeste partners een volledige bijdrage hebben geleverd. Samenvattingen hiervan zijn in dit deel integraal opgenomen.

1.4 Tijdshorizon

De tijdshorizon van dit veranderplan deel B focust (evenals deel A) met name op de periode september 2004 tot medio 2005, doch is gericht op het operationeel zijn van de partner ten behoeve van het toeslagenproces per 1 januari 2006.

1.5 Gehanteerde uitgangsdocumentatie

De volgende documentatie is gehanteerd bij de opstelling van het veranderplan:

- Instelplan, versie 1.0, 23 augustus 2004
- Veranderplan Toeslagen deel A, versie 0.9, 15 november 2004

2 B/CA

Medio december heeft B/CA versie 1.1 van haar Veranderplan in het kader van Toeslagen opgeleverd, begin januari 2005 gevolgd door een samenvatting (integraal in dit hoofdstuk weergegeven).
[redacted] vanuit B/CA is [redacted]

2.1 Inleiding

De uitvoering van de Inkomensafhankelijke regelingen is belegd bij de Belastingdienst Toeslagen; voor de uitvoering van de (massale) processen wordt hierbij zo veel mogelijk aansluiting wordt gezocht bij bestaande voorzieningen en structuren binnen de Belastingdienst.
Op basis van dit zijn belangrijke en omvangrijke processtaken voor Toeslagen bij B/CA belegd.

De huidige ontwikkelingen zien op twee toeslagen: huurtoeslag, als vervanger van de huursubsidie, en zorgtoeslag. De doelgroepen hiervoor zijn omvangrijk:

- voor huurtoeslag gecombineerd met zorgtoeslag: een geschat aantal rechthebbenden van 1 miljoen,
- voor zorgtoeslag: een geschat aantal rechthebbenden van 5,1 miljoen.

Aan B/CA zijn de volgende taken en verantwoordelijkheden toebedacht:

- B/CA is verantwoordelijk voor de uitvoering van massale en centrale processen
- B/CA heeft binnen de Belastingdienst de specifieke bedrijfsfunctie 'ketenbeheersing' toebedeeld gekregen.
- B/CA heeft binnen de Belastingdienst de specifieke functie 'ondersteuning bedrijfsvoering belastingdienst' toebedeeld gekregen.

Aangaande Toeslagen zit voor de B/CA de massaliteit vooral bij de ontvangst van de miljoenen papieren aanvragen, mutaties, bezwaren en overige berichten door de sector Informatieverwerking. Daarnaast zal de verwerking van de miljoenen maandelijkse uitbetalingen de nodige uitval genereren; de behandeling van deze uitval wordt uitgevoerd door de sector Centraal Kantoor Proces, (Betalingsverwerking).
Voor wat betreft de ketenbeheersing, regisseren van de productieprocessen zal de producent Toeslagen een nieuwe producent worden voor de sector Productieregie.
De sector SOB gaat voor Toeslagen een sleutelrol spelen bij het inventariseren en ontsluiten van bestuurlijke en procesbesturingsinformatie. Tevens speelt SOB een rol in het initieel vullen van de Administratie Toeslagen en bij het proces van initieel mailen aan de doelgroep in september 2005.

2.1.1 Doel van dit veranderplan

Voor het traject van de implementatie van Toeslagen binnen de B/CA processen is een plan opgesteld, het: Veranderplan Toeslagen deel B – B/CA. Voor dit implementatietraject is het plan leidend; het gaat uitsluitend in op die implementatieactiviteiten die uitgevoerd moeten worden teneinde de B/CA gereed te maken die zaken aangaande Toeslagen op zich te kunnen nemen die aan de B/CA toegedacht zijn (realiseren van de SOLL-situatie).
De uitvoering van de toeslag voor kinderopvang (WKO), ingaande 1 januari 2005, is tijdelijk afzonderlijk geregeld en maakt geen deel uit van deze versie van het plan.

2.1.2 Structuur en tijdshorizon

Het Veranderplan Toeslagen deel B – B/CA, maakt deel uit van een zogeheten overall veranderplan Toeslagen. Dit overall-plan wordt gevormd door het Veranderplan Toeslagen deel A, opgesteld door het project Toeslagen en de (samenvattingen van de) veranderplannen van de onderkende partners, welke samen deel B vormen.
Het deel B, B/CA is op zijn beurt opgebouwd uit een aantal deelplannen, waarbij elk deelplan zich richt op een afzonderlijke sector/unit binnen de B/CA die een rol speelt binnen het Toeslagen-proces.
Ten behoeve van opname in deel B is van het B/CA-veranderplan deze samenvatting opgesteld.

Het implementeren van het bedrijfsproces Toeslagen binnen de Belastingdienst is onderverdeeld in 5 zogeheten plateaus. Dit veranderplan heeft betrekking op de zaken welke in plateau 0, 1 en 2 ondergebracht zijn, waarbij tevens uitgegaan wordt van de realisatie van de minimumvariant. Deze minimumvariant is uitgebreid beschreven in de Definitiestudie Applicatie Toeslagen. Concreet betekent dit dat de veranderplannen toezien op het realiseren van die voorzieningen die voor het uitbetalen van voorschotten per 20 december 2005 noodzakelijk zijn.

2.1.3 Totstandkoming en status

Iedere sector/unit binnen de B/CA die een rol speelt binnen het Toeslagen-proces heeft zijn eigen deel-veranderplan opgesteld en is ook verantwoordelijk voor het juist, volledig en tijdig uitvoeren van de daarin genoemde veranderactiviteiten (COPAFIJTH-BI-breed). Deze veranderactiviteiten zijn per VKTK-proces vastgelegd. Tezamen vormen deze deelplannen het planmatige deel van het Veranderplan Toeslagen deel B, BCA.
Bij de totstandkoming van dit veranderplan B/CA is uiteraard de algehele planning zoals opgenomen in het Veranderplan Toeslagen als kaderstelling meegenomen.

2.1.4 Gehanteerde documentatie

De volgende documentatie heeft gediend als uitgangsdocumentatie voor het opstellen van dit veranderplan:

- Definitiestudie Toeslagen, versie 1.3, d.d. 3 mei 2004, incl. bijlagen plus de formele changes hierop.
- De programma's van eisen voor Toeslagen
- Masterplan Toeslagen, versie 1.0, d.d. 13 februari 2004
- Vooronderzoek Toeslagen, versie 1.00, d.d. 13 januari 2004
- Globaal Ontwerp Toeslagen, versie 0.90, d.d. 27 januari 2004
- Instelplan Toeslagen, versie 0.9, d.d. 3 juni 2004
- Start op topsnelheid, versie 0.45, d.d. 1 juli 2004
- Veranderplan Toeslagen deel A, versie 0.8
- Generiek document Proces- en Productvoorwaarden-B/CA, versie 1.0, d.d. 12 juli 2004

2.2 Rol B/CA in toeslagenproces

2.2.1 Algemene typering

Voor B/CA zit de massaliteit vooral in de ontvangst van de miljoenen papieren aanvragen, mutaties, bezwaren en overige berichten bij de sector Informatieverwerking, (IV-Heerlen). Daarnaast zal de uitvoering van de miljoenen maandelijkse uitbetalingen de nodige uitvalbehandeling genereren, te verwerken door de sector Centraal Kantoorproces, (Betalingsverwerking).
Een derde massale verwerkingsstroom, de Intensieve Klantbehandeling, gaat uitgevoerd worden binnen een speciaal voor de inkomensafhankelijke toeslagen in te richten, aan de Belastingdienst gelieerde organisatie, de Belastingdienst Toeslagen. Hiervoor is de B/CA dus nadrukkelijk niet in beeld.
Voor B/CA-productieregie betekent het dat zij er een derde producent bij krijgt; de producent Toeslagen. De sector SOB zal een belangrijke rol spelen in het definiëren en genereren van de bestuurlijke en processturingsinformatie. Ontwerptaken binnen dat veld zullen ook deels door SOB ingevuld gaan worden. Ook gaat SOB een belangrijke spelen bij het ontsluiten van gegevens t.b.v. het opbouwen van de gegevensverzameling voor Toeslagen; de Administratie Toeslagen. Tenslotte speelt SOB een rol bij het tot stand komen van de initiële mailing aan de doelgroep in september 2005.

2.2.2 Vertrekpunt

De Centrale Administratie is een belangrijke eenheid bij de uitvoering van het toeslagenproces. Aangaande de rol van de B/CA in het toeslagenproces is het volgende vertrekpunt van prominent belang:
voor de uitvoering van de -massale- processen wordt zo veel mogelijk aansluiting gezocht bij bestaande voorzieningen en structuren binnen de Belastingdienst

Voor B/CA vertaalt zich dit in het uitgangspunt dat de voor Toeslagen uit te voeren proces(stappen) ingebed worden in bestaande proces(stappen) en procedures. Middels een afbeelding van de Toeslagprocessen op de procestypes van de B/CA is onderkend welke Toeslagprocessen binnen de B/CA belegd worden.
Dit betekent ook dat er binnen de B/CA geen organisatieveranderingen nodig zijn maar dat bestaande taken in omvang en breedte worden uitgebreid.

2.3 Nadere ontwikkelingen en afspraken

2.3.1 Beschrijving eindsituatie

Zoals beschreven in het document "Generieke Proces- en Productvoorwaarden B/CA" is voor Toeslagen een afbeelding gemaakt van de BCA-procestypes naar de hoofd- en subprocessen uit het procesmodel van Toeslagen.
Dit levert een overzicht van alle procestaken/activiteiten die voor Toeslagen bij BCA zijn belegd en welk procestype het betreft.
Voor de sectoren en units van BCA levert dit het volgende beeld:

Informatieverwerking:
Ontvangst en uitvalbehandeling van berichten m.b.t. Toeslagen.
Meer in detail:

- Centrale ontvangst van alle aanvragen Toeslagen, de gestructureerde vraagbrieven en de overige correspondentie (ongestructureerde berichten)
- Het middels DCS gereedmaken voor opname in de applicatie Toeslagen en DAS.
- Voorbewerking[1]

Centraal kantoorproces:

- Behandeling uitworp innen/betalen,
- Beheren rekeningnummers,
- Derde-lijns telefonische dienstverlening met betrekking tot betalingen.
- Voorbewerking[2]

Ondersteuning bedrijfsvoering:
De procestaken belegd bij de sector ondersteuning bedrijfsvoering zijn de volgende:

- Leveren bijdrage aan procesbesturingsinformatie voor Toeslagen (zowel proces Intensieve Klantbehandeling als massale gegevensverwerking);
- Ontwerp, bouw en realisatie ad-hoc query voor de initiële vulling van de Administratie Toeslagen (éénmalige activiteit). Deze activiteiten worden in opdracht van CPP in nauw overleg met CICT uitgevoerd.
- Ontwerp bestuurlijke en financiële informatievoorziening, informatie aan derden en financiële verantwoording;
- Leveren Bestuurlijke informatie;
- Leveren informatie derden;
- Financiële verantwoording en Financiële informatie;
- Ondersteuning personeelsbeheer;
- Ondersteunen traject initiële mailing en mogelijk rappelleren;

Productieregie & besturing:

- Productiebesturing inclusief het inplannen van de queries voor het initieel vullen van de Administratie Toeslagen
- Proces- en gegevensbeheer.
- Damage control.

2.3.2 Uitgangspunten en randvoorwaarden

Bij het opstellen van het veranderpan zijn de uitgangspunten en randvoorwaarden benoemd die voor B/CA gelden bij de implementatie van de onderkende procestaken voor Toeslagen. Het betreft zowel algemene punten en voorwaarden als punten die specifiek voor een sector of unit gelden.
Voor een volledige opsomming van de uitgangspunten en randvoorwaarden voor de B/CA wordt verwezen naar het "Veranderplan Toeslagen deel B-B/CA" zelf.

[1] Het betreft de behandeling van ongestructureerde berichten. Om efficiëncy-reden wordt deze voorbewerking bij Informatieverwerking gelegd.
[2] Betreft taken op het gebied van herstel en uitworpbehandeling welke mogelijk als centraal kantoorproces bij BCA belegd worden. Dit punt moet nog worden uitgewerkt.

2.3.3 Risico's en maatregelen (noodscenario's)

- Vanwege de verwevenheid van de procestaken van B/CA voor Toeslagen met de raakvlaksystemen is er een grote afhankelijkheid van het juist, volledig en tijdig realiseren van de noodzakelijke aanpassingen in deze systemen.
- In het Veranderplan Toeslagen deel B-B/CA zijn een aantal vraagpunten onderkend. De antwoorden hierop zijn van invloed op de implementatie binnen de B/CA. Tijdig beantwoorden van c.q. beslissingen nemen op deze punten is dan ook van belang.

2.4 Consequenties eindsituatie

Zoals ook al vermeld bij "Uitgangspunten en randvoorwaarden" geldt ook hier dat niet alle onderkende gevolgen onder de COPAFIJTH-BI-aspecten genoemd worden. Slechts de meest belangrijke zijn hier vermeld. Voor een volledige opsomming wordt verwezen naar het "Veranderplan Toeslagen deel B-BCA" en dan met name de hieraan gekoppelde bijlages.

2.4.1 Communicatie

Aangaande de taken die de B/CA binnen het proces van Toeslagen op zich neemt is geen speciale vorm van externe communicatie onderkend. Het CKP zal met klanten communiceren n.a.v. uitval uit het betalingsproces. Dit is een ingeregelde communicatieprocedure.
De communicatie vanuit IV met de klant verloopt geautomatiseerd middels de gestructureerde vraagbrief.

2.4.2 Organisatie

Zoals gezegd : Uitgangspunt is dat er binnen de B/CA geen organisatieveranderingen nodig zullen zijn maar dat bestaande taken in omvang en breedte worden uitgebreid.

2.4.3 Personeel

- Voor de door B/CA uit te voeren taken zijn totaal 108 fte[3] benodigd, als volgt verdeeld.

Functie	Hoofdtaken	Standplaats	Schaal (indicatief)	Aantal (fte)	Functiebeschrijving beschikbaar (J/N)	Vanaf wanneer	Wijze van vervullen
Medewerker Voorbewerking Medewerker Data-Entry	Afhandeling ontvangen documenten Inbrengen van gegevens	Heerlen	S3-S5	78	Ja (globaal)	Tweede helft 2005	Grotendeels Inhuur (uitzend krachten)
Medewerker Administratie	Handmatige Verwerking Uitbetalingen	Apeldoorn	S5-S7	19	Ja (globaal)	Tweede helft 2005	Grotendeels inhuur (uitzend krachten)
Medewerker Productieregie	Tactische regie en productie-planning	Apeldoorn	S10	5	Ja (globaal)	Eerste helft 2005	Eigen organisatie/ Werving
Bouwer/ Functoneel beheerder/ Toepassings deskundige	Ontwikkelen /beheren infovoorzienings-functies	Apeldoorn	S9-S11	6	Ja (globaal)	Eerste helft 2005	Eigen organisatie/ Werving

- De werkzaamheden zullen zoveel mogelijk worden ingepast in de huidige processen van B/CA waardoor de personele gevolgen naar verwachting gering zullen zijn. Met name voor de sector informatie verwerking geldt dat de werkzaamheden rond toeslagen een remplaçant vormen voor de taken die in het kader van de verdergaande digitalisering verdwijnen.
- De uitvoering van de ontvangst- en centrale procestaken zal plaatsvinden door een verantwoorde mix van vast en in te huren personeel conform de werkwijze die thans in het ontvangstproces gebruikelijk is. Het inpassen van beschikbaar vast personeel zal daarbij de prioriteit krijgen.

[3] Het aantal van 108 fte's wordt ook voor reeds 2005 aangehouden, in tegenstelling tot eerdere opgave. Dit blijkt uit verdere detaillering van te verwerken aantallen en taken en de normatiek bij IV-Heerlen. Zolang uitwerkingen niet definitief zijn kan dit aantal nog wijzigen. Zo is momenteel in het productieplan voor voorbewerking en data-entry in Heerlen voor 2005 reeds 108 formatieplaatsen opgenomen.

- De uitwerking van het ontvangstproces is nog niet geheel afgerond. Ten gevolge van afspraken die hierbij rond het al dan niet vertoetsen van alfanumerieke velden worden gemaakt kunnen nog flinke verschillen in benodigde capaciteit ontstaan. Ook nog te maken afspraken over de behandeling van uitval c.q. uitworp uit het identificatie-/verificatieproces kunnen hierop van invloed zijn.

2.4.4 Administratieve organisatie (procesinrichting)

De werkzaamheden zullen zoveel mogelijk worden ingepast in de huidige processen van B/CA; voor pieken in de verwerking zullen voor zover mogelijk inhuurkrachten worden ingezet. Hierdoor zullen de personele gevolgen naar verwachting gering zullen zijn.
Met name voor de sector Informatieverwerking geldt dat de werkzaamheden rond toeslagen een remplaçant vormen voor de taken die in het kader van de verdergaande digitalisering verdwijnen.

2.4.5 Financiën

- De (integrale) kosten verbonden aan de formatieve uitbreiding voor 2005 en 2006 e.v. zien er als volgt uit:

Personele kosten					
Schaal	Gem. salaris-kosten	Fte 2005	Fte 2006	Kosten 2005	Kosten 2006 e.v.
11	*60.282*	5	5	€ 301.410	€ 301.410
10	*52.649*	6	6	€ 315.894	€ 315.894
7	*39.249*	9	9	€ 353.241	€ 353.241
6	*35.674*	10	10	€ 356.740	€ 356.740
3	*27.426*	78	78	€ 2.139.228	€ 2.139.228
Totaal personeel		108	108	€ 3.466.513	€ 3.466.513

Materiële kosten	Prijs	Aantal 2005	Aantal 2006 e.v.	Kosten 2005	Kosten 2006 e.v.
Kosten per fte	**8.000**	108	108	€ 864.000	€ 864.000

Totale kosten	2005	2006 e.v.
Personeel	€ 3.466.513	€ 3.466.513
Materieel	€ 864.000	€ 864.000
Totaal Generaal	**€ 4.330.513**	**€ 4.330.513**

- De kosten voor betalingsverkeer, als gevolg van de maandelijkse uitbetaling van de diverse toeslagen, zullen op grond van de raming van het project Toeslagen aan het budget van B/CA worden toegevoegd. Omvang nog vast te stellen.
- De opdrachtverstrekking voor de verzending van bescheiden zal volgens de huidige procedures plaatsvinden door de unit productieregie en besturing ten laste van het bij BCA in beheer zijnde budget Belastingdienst-Bescheiden; het budget zal hiervoor worden verhoogd. Op grond van de huidige raming van het project Toeslagen dient voor 2005 een bedrag van ca € 7,8 miljoen aan het totaal BD-Bescheiden budget te worden toegevoegd.

2.4.6 Informatie

De B/CA-processen kennen in het kader van Toeslagen raakvlakken en dus afhankelijkheden met een veelheid aan informatiesystemen. Aanpassingen aan deze systemen noodzakelijk voor de invoering van Toeslagen zijn in pve's gespecificeerd en worden met inbreng van BCA volgens de gebruikelijke weg gerealiseerd.

2.4.7 Besturing en bestuurlijke informatie

B/CA-SOB speelt binnen bestaande en in ontwikkeling zijnde kaders (DSS) een rol in het inventariseren (initiatiefnemende rol), ontwerpen, ontwikkelen en ontsluiten van bestuurlijke informatie op tactisch en strategisch niveau (verantwoordingsinformatie). Dit zowel t.b.v. verantwoordingsinformatie richting management en ministeries als t.b.v. de informatie welke SOB zelf nodig heeft voor het vormgeven van zijn eigen financiële verantwoording richting management Belastingdienst.

2.4.8 Juridische aspecten

N.v.t.

2.4.9 Techniek

Geen specifieke voorzieningen nodig. Mogelijk moet het aantal werkplekken worden uitgebreid; dit moet nog worden bezien in samenhang met huisvestingpunt.

2.4.10 Huisvesting

- De mogelijke huisvestingsgevolgen in Apeldoorn zullen in kaart worden gebracht in het kader van alle ontwikkelingen met gevolgen op dit terrein. Bij relevante ontwikkelingen moet onder meer worden gedacht aan de centralisatie van de comptabiliteit, de herinrichting van de dienstverlening, SUB etc.
- In Heerlen (IV) worden geen huisvestingsgevolgen voorzien; t.b.v. piekverwerkingen zijn extra werkplekken beschikbaar.

2.5 Mijlpalen en activiteitenplanning

2.5.1 Mijlpalen

Voor de uitvoering van Toeslagen gelden de volgende externe mijlpalen; gebaseerd op het moment dat de eerste voorschotbetalingen op rekening van belanghebbende zijn bijgeschreven. De B/CA-interne mijlpalen zijn hiervan afgeleid.

20-12-2005:	1e betaling van H+Z op rekening belanghebbenden
12-12-2005:	betalingsopdrachten verstrekken
01-11-2005:	Laatste moment ontvangen garantie-aanvragen (leiden tot uitbetaling per 20-12-2005)
01-11-2005:	communiceren als garantie datum tijdige 1e uitbetaling
01-11-2005:	Beschikbaarheid normen voor Zorg
22-09-2005:	Laatste verzending initiële aanvragen
week 37 2005:	Start feitelijke productie Ontvangen
week 36 2005:	Gefaseerde opstart Ontvangen
05-09-2005:	Start verzenden initiële aanvragen.
01-09-2005:	Start printen initiële aanvragen

2.5.2 Activiteitenplanning

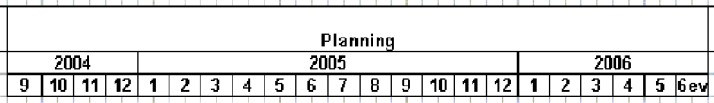
δ Veranderplan Toeslagen CA

11 augustus 2004

Versie 0.1

Deel B / BCA Mijlpaalplanning

Id	Activiteit (mijlpaal)	Capacit. (dagen)	Actor	Opmerkingen / afhankelijkheden
	Ontvangen			
	PVE's definitief			
	Formulierspecificaties definitief			
	Aantallen beschikbaar (in de tijd)			
	Impactanalyse op de aantallen			
	Formuleren BI-wensen/eisen			
	BI-voorziening inrichten			
	Opstellen implementatieplan/draaiboek			
	Start verwerking			
	Implementatie gereed			
	Betalingen (CKP)			
	PVE definitief			
	Aantallen beschikbaar (in de tijd)			
	Impactanalyse op de aantallen			
	Opstellen implementatieplan			
	Start verwerking			
	Implementatie gereed			
	Ondersteuning bedrijfsvoering (SOB)			
	Inventariseren BI-eisen belanghebbenden			
	Ontwerpen BI-voorziening			
	Realisatie BI-voorziening			
	Start BI-levering			
	Initiele vulling ATS			
	Produktieregie			
	Formuleren BI-wensen/eisen			
	Opstellen IPRB inclusief Toeslagen			
	Plannen initiele verzending aanvraagformulieren			
	Plannen vullen ATS			
	Plannen produktie Toeslagen			



3 B/CICT

Op 22 december heeft B/CICT versie 0.3 van haar Veranderplan in het kader van Toeslagen opgeleverd. Deze is tot stand gekomen onder coördinatie van met bijdragen van

Deze versie die onderstaand integraal is overgenomen, volgt een andere dan de standaard-indeling, te weten de ontwikkelactiviteiten (projectfase) en de beheeractiviteiten (exploitatiefase).

3.1 Inleiding

Deze aanvulling op het veranderplan (deel B) heeft tot doel om een integraal beeld te schetsen van de activiteiten die binnen CICT worden ondernomen om het project Toeslagen succesvol tot uitvoering te brengen. Dit deelplan beschrijft enerzijds de activiteiten vanuit de ontwikkelaanpak en anderzijds vanuit beheer- en exploitatie.

In verband met de haalbaarheid van de ICT-middelen op een dergelijk korte termijn is een minimum(variant) vastgesteld. Dit heeft onder andere geresulteerd in een plateau planning. Dit document heeft uitsluitend betrekking op plateau 0,1 en 2.

3.2 Ontwikkeling (projectmatig)

Het grote verschil met de ontwikkeling van WKO bestaat uit het feit fat er voor Toeslagen is gekozen voor een plateau-indeling die niet als vktk-processen (van-klant-tot-klant) te onderkennen zijn. De plateaus bestaan uit functionaliteiten die in tijd nodig zijn om het Toeslagen proces ondersteunen. De plateau indeling maakt de omvang van het te ontwikkelen systeem bestuurbaar en reduceert de kans van optreden van sommige risico's (o.a. tijdigheid, impact of change).

3.2.1 Definitiestudie

In januari 2004 is gestart met de definitiestudie waarin copafijth-breed is vastgesteld dat de gewenste functionaliteit haalbaar en maakbaar is. De definitiestudie bestaat uit CPP- en CICT-producten waarbij vanuit het procesontwerp een brug wordt geslagen naar de ICT-architectuur. De methodiek die daarvoor is gehanteerd werkt van grof- naar fijnmazig. Dit impliceert en continue verdieping / detaillering gedurende verschillende fases.

3.2.2 Basisontwerp

Van april tot oktober 2004 is gewerkt aan het basisontwerp Toeslagen. Dit is een verdieping op de definitiestudie en is ICT specifiek. Met name voor het ontwerp van het kantoor gedeelte zijn gebruikers vanuit de dienst Toeslagen betrokken geweest. Op basis van prototyping zijn de schermen ontwikkeld en afgestemd.

3.2.3 ORAA

Op 1 oktober is gestart met de realisatie van het Toeslagen systeem. CICT hanteert hiervoor een de benaming (ORAA)dat staat voor Ontwerp(detail), Realisatie, Assemblage en Acceptatie. Deze stappen zijn in het kwaliteitsmodel van CICT (GPO/DPO) beschreven. ORAA is een separate fase en wordt daardoor ook separaat geoffreerd (zie offerte plateau 0 en 1).

Ontwikkel omgeving
Bij aanvang van het Programma Toeslagen-CICT is er uitgebreid onderzoek gedaan naar de gewenste ontwikkelmethode. Door een combinatie van factoren, kwam het management tot de conclusie dat er binnen B/CICT geen mogelijkheden waren om de applicatie Toeslagen binnen de gestelde kaders te ontwikkelen. De volgende redenen zijn hiervoor aan te dragen:

- De applicatie dient uiterlijk 1 januari 2006 klaar te zijn.
- Binnen B/CICT was geen geschikte ontwikkelstraat beschikbaar en gezien de tijdsdruk was de aanschaf van de Ordina ontwikkelstraat geen optie.

Gezien bovengenoemde problematiek is besloten de realisatie van het fabrieksdeel onder verantwoordelijkheid van B/CICT te ontwikkelen waarbij de benodigde resources (ontwikkelstraat en expertise) van een externe partij wordt ingehuurd. Na een zorgvuldige selectieprocedure met een uitgebreid programma van eisen is de samenwerking met Ordina aangegaan. Ordina stelt een Resouce pool, gereedschapsset CCD voor Cobol/CICS/DB2 en een locatie in Apeldoorn beschikbaar. N.B. De volledige besturing blijft in handen van B/CICT.

Ontwerp
In het deelproces Ontwerp wordt het detailontwerp uitgewerkt. Naast deze activiteiten worden testspecificaties en testscripts opgesteld. Doordat de Toeslagen database (ATS) voor de verschillende plateaus nodig is wordt deze voor de 0 en 1 samengenomen in de opdracht voor plateau 0. In dit deelproces worden ook de detail testplannen opgesteld voor zowel Realisatie, Assemblage als Acceptatie.

Realisatie
In het deelproces Realisatie worden het technisch ontwerp en de sources gemaakt. Verder zullen er deel functionaliteiten op de Ordina-omgeving worden getest. Als een deelfunctionaliteit correct is zal deze in eerste instantie nogmaals in de B/CICT omgeving worden getest. Indien blijkt dat dit niet noodzakelijk is zal dit niet meer gebeuren. Totdat de deelfunctionaliteit correct is zullen deze stappen herhaald worden. Alle deel functionaliteiten zullen uiteindelijk in een totale realisatietest op de Ordina-omgeving worden getest.
De verschillende activiteiten (ontwerp, bouw, test) van de deelfunctionaliteiten kennen een volgordelijk karakter. Daarom zullen er tijdens de doorlooptijd continu reviews plaatsvinden op deelproducten.
Voor de web-functionaliteiten zal een iteratieve ontwikkelaanpak gehanteerd worden. Hiervoor zullen ook eindgebruikers bij betrokken zijn.

Assembleren & accepteren
Het deelproces Assemblage zal bestaan uit een assemblagetest op de B/CICT omgeving waarin de functionaliteiten ontwikkeld op de webstraat en de functionaliteiten ontwikkeld op de CCD-straat samen komen. Daarnaast vindt een ketentest met de raakvlakken plaats en een performance/exploitatietest.

Uiteindelijk zullen in het deelproces Accepteren activiteiten zitten om de acceptatietest uit te voeren. Na het deelproces Acceptatie zal de ict-service aan ICI worden aangeboden. Dit zal in samenwerking met het serviceteam Toeslagen gebeuren. Eventuele aanpassingen in deze fase zullen door het project worden uitgevoerd. Daar waar nodig ondersteund het serviceteam. Na de in productiename zal de nazorgperiode ingaan. Na deze periode zal decharge aan het project worden verleend.

Bovenstaand is een globale schets hoe er gewerkt gaat worden. Deze uitvoering zal in de detailtestplannen verder worden uitgewerkt. Hierbij zullen ook de raakvlaksystemen en alle belanghebbende sectoren bij betrokken worden.

Naast de ORAA-processen van toeslagen zullen alle raakvlakken hun eigen ORAA-processen moeten uitvoeren en worden zij betrokken bij de processen van het programma toeslagen.

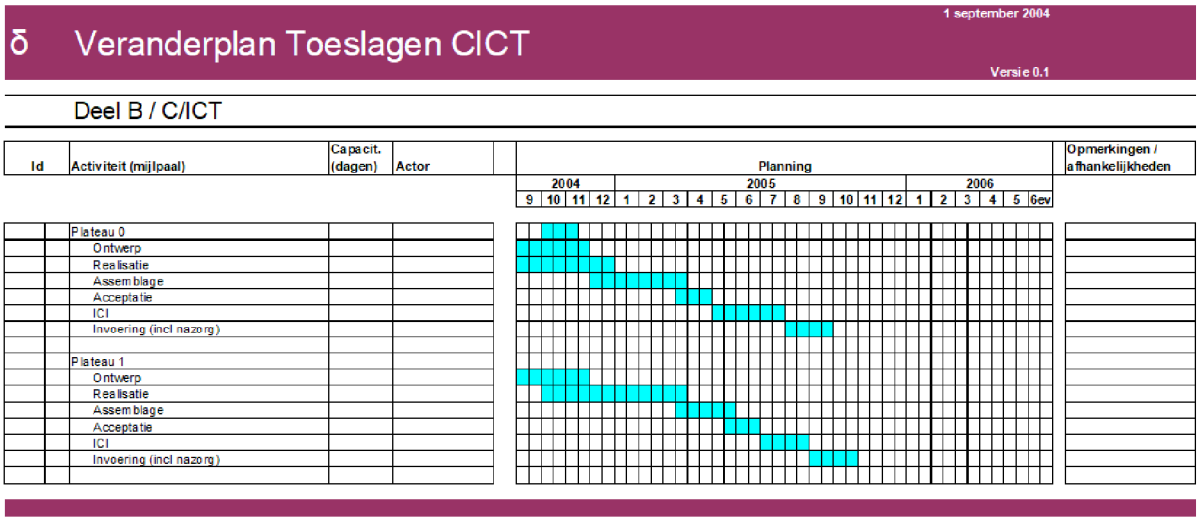
Conversie en initiële vulling
Zie plan van aanpak conversie en initiële vulling. Dit plan van aanpak wordt op dit moment opgesteld in samenwerking met CPP

Ketentest
Het plan voor de ketentest moet nog uitgewerkt worden. Het doel van de ketentest is om het volledige Toeslagen proces in samenhang met alle raakvlakken en gebruikers te testen.

Implementatie
Met betrekking tot de implementatie wordt er plan van aanpak opgesteld. De standaard methodiek die C/ICT hiervoor hanteert is een releasematige methodiek. Na een eerste productierun zal het serviceteam van continuïteit een vrijgave geven voor landelijke in productie name. De kantoorapplicatie zal middels een ICT-release op de werkplekken worden geïnstalleerd. De releasedata zijn vastgesteld, evenals de daarvoor gebruikte invoeringsmethodiek.

Afhankelijkheid met PcNu:
De invoering van PcNu zal weinig gevolgen hebben voor de invoering van Toeslagen. B/CICT realiseert zowel een XP- als een NT-client. Daardoor kan er altijd een functionaliteit op de werkplek worden aangeboden.

3.2.4 Planning



Mijlpalen planning Toeslagen

	Ontwerp	Realisatie	Assemblage	Acceptatie	ICI	Productiedatum	Nazorgperiode
Plateau 0	30-11-04	31-12-04	30-03-05	30-04-05	30-07-05	01-09-05	01-11-05
Plateau 1	15-12-04	15-04-05	15-06-05	15-07-05	30-08-05	01-09-05	01-11-05
Plateau 2	15-02-05	31-05-05	01-08-05	30-08-05	31-10-05	01-11-05	01-01-06

3.2.5 Kwaliteitsbewaking

Er is binnen C/ICT een uitgebreid kwaliteitsplan opgesteld. De activiteiten uit het kwaliteitsplan programma Toeslagen hebben zowel betrekking op het programma als op de afzonderlijke projecten die plaats vinden binnen het programma. De programma-activiteiten betreffen o.a. het inrichten en opstellen van procesbeschrijvingen, werkinstructies, checklisten en procesreviews. De projectactiviteiten betreffen o.a. productreviews, SCM-activiteiten, bevindingenbeheer en projectevaluaties. Het kwaliteitsplan geeft aan hoe ervoor wordt gezorgd dat de producten van het programma Toeslagen aan de afgesproken kwaliteit voldoen.

3.2.6 Testen

Het Master Testplan geeft, op hoofdlijnen, inzicht in de processen, procedures, organisatie, planning en activiteiten die worden uitgevoerd in het kader van het testen van Toeslagen. Daarbij is het document richting- en regelgevend voor de testplannen die voor de verschillende ORAA fasen worden opgesteld. De teststrategie richt zich op die onderdelen van het systeem die de meeste risico's op (kunnen) leveren. Deze risicogebieden vallen uiteen in twee delen: (niet)functionele kwaliteitseisen en deelsystemen. Tijdens de KEM-sessie voor Toeslagen is aangegeven welke kwaliteitseigenschappen kritisch zijn en is een verdeling gemaakt naar hoog, midden en lage prioriteit. Duidelijk is aangegeven dat, naast Juistheid (de correcte hoogte van de toeslag, aan de juiste huishouding/persoon.e.d.), veel aandacht uitgaat naar Koppelbaarheid (raakvlakken) en performance/tijdgedrag: kan het systeem de grote aantallen aan, worden de betaalbaarstellingen tijdig geregeld. In dit Master Testplan is aangegeven welke eisen in welke testsoorten worden getest.

Gebruikers acceptatie
Voor het opstellen van de testgevallen alsmede het toetsen en accepteren worden gebruikers/acceptanten betrokken. Voor plateau 1 zal dit naar verwachting als volgt worden ingevuld. Tussen 1 en 15 maart 2005 (realisatiefase) zullen de testgevallen beoordeeld moeten worden. Waarschijnlijk zal hiervoor inbreng van VROM benodigd zijn. Gedurende de gehele fase wordt een tester vanuit continuïteit deelnemen aan de testen en zal later aan het serviceteam continuïteit worden toegevoegd (meegaan met het werk).
Vanaf 1 april 2005 zal de assemblagetest starten en worden performance- en exploitatietesten uitgevoerd en getoetst aan de KEM-eisen. B/CPP zal een toepassingsdeskundige moeten leveren om de output (geprinte formulieren) te beoordelen.

Vanaf 1 juni 2005 zullen gebruikers / acceptanten van de dienst Toeslagen gebruikerstesten uit moeten voeren voor onder andere handleidingen en scherm handelingen. hiervoor is ook de inzet van B/CA Productieregie nodig de productieomgeving te simuleren. Deze producten worden gemaakt door team Invoering. Medewerkers van team Invoering benaderen de gebruikers via de IV-organisatie om de documentatie te testen.

3.2.7 Risico's

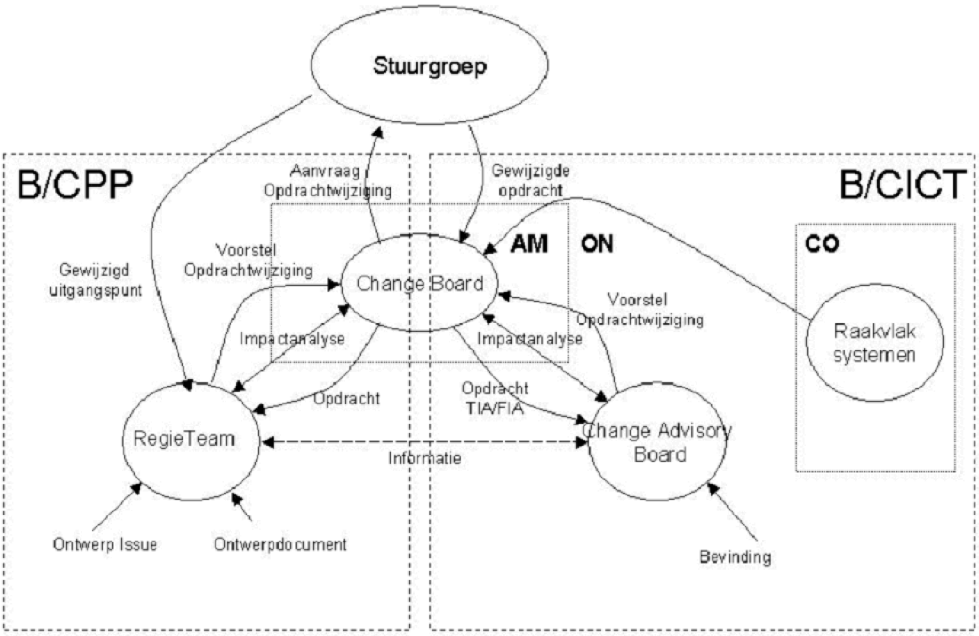
Gezien de omvang, de complexiteit en de doorlooptijd van het programma Toeslagen loopt het programma vele risico's. Vandaar dat risicomanagement door het programma structureel wordt aangepakt. Doel hiervan is om risico's tijdig te signaleren, zodat er passende maatregelen getroffen kunnen worden.
Risicomanagement vindt op 3 niveaus plaats, namelijk op projectniveau, op programmaniveau en op M1 niveau (sponsor). Dit heeft enerzijds te maken met het kunnen overzien van risico's (vanuit de stuurgroep worden andere risico's gezien dan vanuit het project) en anderzijds met het kunnen beïnvloeden van risico's. Risico's moeten op het juiste niveau belegd worden. Het juiste niveau is het niveau waarop de risico's ook beïnvloedbaar zijn. Risico's die bijvoorbeeld op projectniveau ontdekt worden, maar buiten de invloed liggen van het project, moeten worden overgeheveld naar het programma-, of zelfs stuurgroep niveau.

Er wordt één risicologboek voor programma Toeslagen onderhouden. In dit risicologboek is duidelijk aangegeven welke risico's op welk niveau gemanaged moeten worden
Ook voor de (nieuwe en aan te passen) deelsystemen en raakvlakken is een risicostrategie onderkend. Zo is het proces Uitbetalen en Voorbereiden Uitbetalen nieuw voor de Belastingdienst en zal terdege getest worden. Voor bestaande raakvlakken geldt een verhoogde risicofactor, zoals bijvoorbeeld voor COS/AVANTIME. Dit raakvlak ondergaat, naast de aanpassingen voor Toeslagen, momenteel een nieuwe ontwikkeling als gevolg van een gewijzigde Poort-In architectuur. Als vervolg op de KEM-sessies zal de risico-aanpak en de daarin noodzakelijk testinspanning worden vastgelegd in de Detail Testplannen.
De verwachting is dat het programma Toeslagen met veel Changes te maken zal gaan krijgen. Omdat het wetgevend traject nog niet is afgerond, kunnen wijzigingen optreden vanwege behandeling in de Ministerraad, Tweede en Eerste kamer.
Om desondanks tijdig de benodigde ICT-componenten gerealiseerd te hebben, zijn een groot aantal aannames over de uitgangspunten gedaan. Deze uitgangspunten zullen gedurende het verdere traject worden getoetst op juistheid en kunnen mogelijk Changes in de opdracht veroorzaken.

Bovenstaande risicoanalyse beperkt zicht tot het CICT realisatie proces. Dat wil zeggen dat CPP niet actief betrokken is bij het vaststellen maar wel verantwoordelijk kan zijn voor de nodige maatregelen.

3.2.8 Changemanagement

Het Changemanagement proces voor Toeslagen maakt het mogelijk changes (geaccordeerde wijzigingen in de opdracht) voor Toeslagen op een beheerste manier af te handelen. Dit gebeurt door consequenties van wijzigingen (middels change aanvragen) in kaart te brengen, door change aanvragen door daarvoor geautoriseerde personen goed te laten keuren en door changes (goedgekeurde opdrachtwijzigingen) zorgvuldig door te voeren.



Van een aanvraag opdrachtwijziging (AOW) is sprake wanneer een voorgestelde wijziging m.b.t. de eisen, specificatie of realisatie van een systeem niet binnen het functionele, budgettaire of tijdskader van een bestaande opdracht valt. Ook op wijzigingen met een zo beperkte impact dat het niet tot een AOW komt is changemanagement van toepassing; dit changeproces wordt voor alle wijzigingen toegepast. De aanvraag van een opdrachtwijziging (AOW) gebeurt op basis van initiatief van de contractmanager en overleg tussen betrokken partijen.

Een belangrijk uitgangspunt voor het opstellen van het proces is dat de inhoud gescheiden wordt van de besluitvorming. Dit betekent dat er binnen Toeslagen één college (ChangeBoard CB) is dat het opstellen en monitoren van Changes en besluitvorming daarover uitvoert. Dit college laat zich adviseren door colleges bij B/CICT (Change Advisory Board CAB) en B/CPP (RegieTeam RT), die de inhoud van Changes onderzoeken en analyseren.

Het changeproces is een proces dat zich binnen CPP en CICT afspeelt en is tot op detail beschreven.

Na de review van het basisontwerp is geconcludeerd dat er essentiële punten ontbreken. Enerzijds door het ontbreken van onderdelen in de definitiestudie en anderzijds door veranderde wetgeving. Op verzoek van CPP zijn een aantal restpunten vastgesteld die tot changes hebben geleid. Onderstaande een overzicht van deze restpunten die als baseline voor het ORAA-traject is vastgesteld.

Nr.	Changes	Impact ORAA *				
		Plateau 0	Plateau 1	Plateau 1 WEB	Pleateau 2	Plateau 2 WEB
2A - deel 1 (regels)	Review Wegen (o.a. verfijnen naar verschillende categorieën, was restpunt 27 (1) en inconsistentie opgegeven bewoning en BvR, was restpunt 44 (2)).		X			
2A - deel 2 (beheer)	Review Wegen (o.a. verfijnen naar verschillende categorieën, was restpunt 27 (1) en inconsistentie opgegeven bewoning en BvR, was restpunt 44 (2)).		X	X		
2B	Review Berekenen Huur.				X	
2C	Review Voorbereiden Uitbetalen. (incl 58)		X			
2D	Review Voorbereiden Mededelen.		X			
4	Specificaties Initiële vulling (meenemen met 16).		X			
8A	Besturing (traceerbaarheid; welke entiteiten moeten worden bijgehouden?).		X			
8B	Besturing (werkverdeling op regio).			X		
11	Verwerken ongestructureerde berichten.					X
12	Gestructureerde flexibele vraagbrief (GFV).		X			
14	Impact 6,1 miljoen, printen nabewerken en betaalmoment van 28 naar 20.		X			
15	HIP / TIP ondersteuning.	Apart Ontwikkeltraject				
16	Initiële formulieren (1), gegevens van centrale invoer - vooringevulde informatie dient beschikbaar voor Wegen en Berekenen (2) en consistentie nieuwe formulieren en DS en BO (3). De oude restpunten 32 en 34 zijn aan dit		X			
17	Afhandelen van signalen van overlijden en emigratie uit BvR (1) en verhuizen / overlijden van de aanvrager en verlenen van service naar de achterblijvers (2).				X	X
21	Huursubsidie gegevens (bevat ook oude restpunt 46).		X			
25	Detailuitwerken geclusterd betalen.		X			
26	Vreemdelingen status.		X			
29	Vastleggen klantverklaring bij knock-out.		X			
30	Voor passendheidstoets geldt alleen wanneer aanvrager minder dan 6 maanden woont.(begroting was 100)		X			
31	Typen beschikking op basis van gevalscategorie.		X			
33	Onderscheid tussen mutatie en eerste aanvraag.		X			
34	Consistentie nieuwe formulieren (zie punt 16)		X			
35	Leeftijdsgrenzen - huur 16 jr & 18 jr.	X	X			
37	Aanvragers jonger dan 18 en toch meerderjarig.		X	X		
39	Handtekeningen van partner/medebewoner die		X	X		
41	Beheerprocessen (o.a life-cycle en historie & correctiemechanisme t.b.v. gegevens van derden & wijze waarop correcties worden doorgegeven (oude restpunt	X	X	X		
47	Vastleggen referentieverklaring.		X	X		
48	Migratie van rekeningnummer (ver)huurders naar	X				
50	Rappelleren van initiële aanvraag.	X				
57	Adressering t.b.v. Toeslagen vanuit BvR; ervenadres etc.		X			
59	Niet afdrukken sofinummer en toeslagbedrag van de partner op intiële formulier. (zie punt 16)		X			
60	Reviewcommentaar op aannames gegevensmodel.		X			
65	Website Toeslagen.		X			
66	Image uitgaande berichten wordt nu niet vastgelegd.		X			
68	Koppeling Toeslagen - BvR (IVP).		X			
69	Generieke functionaliteit sturing /onderbreking procesgang (o.a. aanpassen sequentiele verwerking aanvragen, mutaties en bezwaar (dit is het oude restpunt		X			
70	Impact keuze COS Avantime.		X			
71	Spookbewoning		X			

3.2.9 Invoering

Wie zijn we?
Team Invoering is onderdeel van de sector Dienstverlening van het Centrum voor ICT (B/CICT) van de Belastingdienst.

Team Invoering levert invoeringsbegeleiding aan de Belastingdienstregio's (IV-organisatie) zodat deze in staat zijn de eindgebruikers voor te bereiden op het in gebruik nemen van de nieuwe (versie van een) ICT-service.

De core-business van team Invoering is het inschatten van de impact van een bepaald proces en een ICT-service op de doelgroepen, het produceren van instructieve producten en het verzorgen van invoeringsbegeleiding als onderdeel van de ICT-service.

De verschillende Belastingdienstregio's zijn verantwoordelijk voor de lokale invoering van een proces en/of ICT-service. Om dit te kunnen doen, hebben de regio's informatie nodig over het project, de ICT-service, de impact op en veranderingen in het proces, etc. Team invoering verzamelt deze informatie en biedt deze aan de IV-organisatie in de regio aan. Daarnaast wordt door het centraal aanbieden van invoeringsbegeleiding expertise op dit gebied geconcentreerd.

Wat doen we?
Het team bestaat uit invoeringsmedewerkers en materiedeskundigen. De invoeringsmedewerkers hebben de taak een invoeringsstrategie te ontwerpen en te coördineren, de benodigde informatie te verzamelen en te beoordelen, en informatieve producten te produceren. De invoeringsstrategie bevat een onderbouwing voor de keuze van producten en middelen die tegemoet komen aan de informatiebehoefte van de doelgroepen. De materiedeskundigen hebben de taak instructieve producten te maken op basis van door de invoeringsmedewerker aangeleverde procesinformatie en door B/CICT volgens sjabloon aangeleverde Functioneel Ontwerp (FO) en Basisontwerp (BO).

De invoeringsmedewerker fungeert als 'spin in het web' en is in staat de benodigde informatie bij verschillende partijen te halen en te vertalen naar de voor de doelgroep begrijpelijke taal. Met de verzamelde informatie wordt een impactanalyse gemaakt en de invoeringsstrategie bepaald.
De materiedeskundigen zorgen ervoor dat de instructieve producten (de hulpmiddelen bij de invoeringsbegeleiding) worden opgeleverd.

3.3 Beheer en exploitatie (SNO)

Het programma Toeslagen wordt ontwikkeld binnen de sector Ontwikkeling B/CICT. Het wordt plateau-gewijs opgeleverd aan de sector Continuïteit. Na oplevering volgt er een nazorgperiode van 2 maanden startend, vanaf de eerste productiedatum. Vervolgens neemt de sector Continuïteit de service in beheer.

3.3.1 Service Niveau Overeenkomst

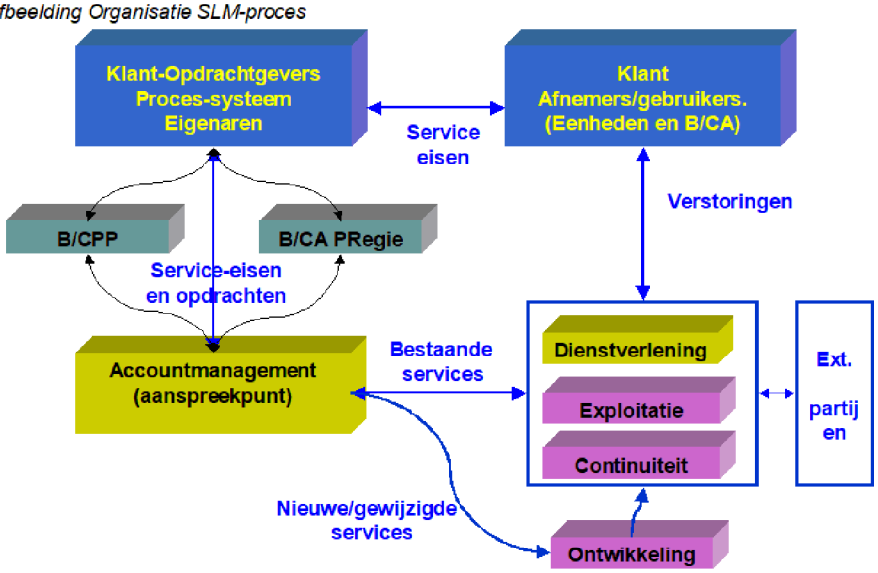
Service Level Management
SLM richt zich op de ondersteuning van de bedrijfsprocessen van de Belastingdienst door middel van ICT-services. Een ICT-service bestaat uit een samenspel van voorzieningen (bijv. een applicatie) en dienstverlening (bijv. servicedesk, onderhoud). SLM richt zich op het maken van transparante (voor beide partijen herkenbare) afspraken over ICT-services, zodat deze bestuurbaar worden voor de klanten van B/CICT en voor B/CICT zelf.

De basis voor SLM is een Service Niveau Overeenkomst (SNO) die wordt opgesteld tussen opdrachtgever (proces- en systeemeigenaar) en B/CICT. In dit SNO wordt op transparante wijze vastgelegd wat de klant van B/CICT mag verwachten van de ICT-services.

Naast een SNO generieke services (G-SNO) voor bijvoorbeeld werkplekken en telefonie, zullen ICT-services die bedrijfsprocessen van de Belastingdienst ondersteunen ingedeeld worden op afbreukrisico (proces-risico SNO). Specifieke aspecten en afwijkingen kunnen per ICT-service worden vastgelegd in specifieke SNO's. Hiermee wordt niet alleen recht gedaan aan specifieke onderdelen van de Belastingdienst en kan flexibel ingespeeld worden op actuele situaties, maar blijft ook de transparantie van de afspraken gewaarborgd.

B/CICT wordt zodanig ingericht dat de gemaakte afspraken ook daadwerkelijk nagekomen kunnen worden en werkt continu aan verbetering van het serviceniveau. Regelmatige terugkoppeling op basis van de in het SNO afgesproken prestatie-indicatoren geeft de klant en B/CICT een besturingsmiddel om de kwaliteit van de service steeds op het gewenste niveau te houden of te verbeteren.

Afbeelding Organisatie SLM-proces



Scope van de Service Niveau Overeenkomst
Werkzaamheden van B/CICT worden door de opdrachtgevers aangestuurd op basis van twee mechanismen, te weten SNO's en separate opdrachten. Het is van belang de afbakening en de samenhang van deze twee mechanismen helder te definiëren.

Een SNO is gericht op de continuïteit van de voorzieningen en de dienstverlening zoals B/CICT die levert. Een SNO omvat alle aspecten die relevant zijn voor de continuïteit, dus ook wijzigingen op de huidige voorziening.
In de SNO's worden afspraken gemaakt over het onderhouden van ICT-services. Hieronder wordt verstaan:

- Continuïteitsopdrachten (gericht op de continuïteit)
  - Oplossen van verstoringen (problemen) door wijziging op de voorziening.
  - Vaste jaaraanpassingen (onderhouden van koppelingen, schoning en actuele tabellen).
  - Zorgen voor implementatie van logische opvolgers of het wijzigen van de voorziening als gevolg van logische opvolgers (b.v. als gevolg van technologische ontwikkelingen).
- Ontwikkelopdrachten (gericht op de functionele wensen/eisen):
  - Functionele wijzigingen die planbaar zijn en in omvang en risico beperkt zijn.
  - Ondersteuning met ICT-deskundigheid bij vooronderzoeken.

Onderhoudswerkzaamheden worden zoveel mogelijk releasematig gepland. B/CICT reserveert op basis van deze planning van onderhoudswerkzaamheden deskundigheid en capaciteit (serviceteam).

Door vroegtijdig in te spelen op toekomstige ontwikkelingen en risico's te beheersen kunnen onderhoudswerkzaamheden en wijzigingen die zijn opgenomen in de SNO's snel en adequaat uitgevoerd worden.

Zodra buiten de kaders van de SNO getreden wordt, is de benodigde capaciteit en deskundigheid niet zondermeer voorhanden. Functionele wijzigingen die deze kaders overschrijden in omvang of omdat ze niet planbaar zijn (b.v. als gevolg van politieke beslissingen) worden middels aparte opdrachten en offertes afgehandeld. In deze situatie moet aan een aantal aspecten extra aandacht besteed worden.

3.3.2 Organisatie B/CICT

Sector Accountmanagement B/CICT
De SLM activiteiten die door Accountmanagement worden uitgevoerd zijn voornamelijk initiërend, regisserend en ondersteunend. De toegevoegde waarde wordt geleverd door:

- Als eenduidig aanspreekpunt voor de klant te fungeren voor alle aspecten van de ICT-ondersteuning voor het belastingdienstproces waarover in de SNO's afspraken worden gemaakt.
- Regie over de serviceportfolio van B/CICT te voeren.
- Regie te voeren bij het opstellen van de SNO.
- Het leveren van SNO-rapportages, doorbelastinginformatie en bestuurlijke informatie aan de klant (samen met de sector PFC).
- Als coach en stimulerende factor t.a.v. servicegericht werken op te treden.
- Duidelijke opdrachten te verstrekken aan de leverende sectoren.

Sector Dienstverlening B/CICT
De sector Accountmanagement is het loket voor de klant-opdrachtgever, de sector Dienstverlening is het loket voor de klant-eindgebruiker.

De sector Dienstverlening is het loket voor alle eindgebruikers van ICT-services binnen de Belastingdienst. Onder deze sector valt ook de servicedesk. De sector Dienstverlening is met name het aanspreekpunt bij vragen, storingen en bestellingen.
De sector werkt vanuit de 'één loket-gedachte' waarbij gebruikers van ICT-middelen op één plaats terechtkunnen voor al hun vragen. Dienstverlening vormt daarmee hét contactpunt met het Centrum voor ICT voor alle gebruikers. De sector verzorgt hiervoor onder meer voorlichtingen en gebruikersinstructies.
Medewerkers van de sector Dienstverlening werken dichtbij de eindgebruikers van de Belastingdienst in regionale serviceteams.
Team Invoering van de sector Dienstverlening is verantwoordelijk voor de invoeringsbegeleiding bij nieuwe (releases van) ICT-services.

Serviceteam Continuïteit
Binnen ontwikkeling wordt, net als bij Continuïteit, gewerkt volgens de ORAA processen (ontwerp, realiseren, assembleren en accepteren). De produkten die gedurende deze processen worden opgeleverd worden door medewerkers van Continuïteit, daar waar zij genoemd worden in de UBGI-tabellen, beoordeeld. Het gaat hier met name over de bijdrage vanuit de ontwerpers, bouwers en testers. Ook servicebeheer en serviceteammanagement spelen hierin veelal een rol v.w.b. het goedkeuren van de diverse producten.
Om bovenstaand te realiseren heeft Continuïteit intensief deelgenomen aan de offertetrajecten van de plateaus.
Ondertussen is er vanuit ICI een implementatiecoördinator aangewezen (dezelfde als voor WKO). Hij speelt o.a. een rol in het beoordelen van het ICE-handboek en de vrijgave acceptatie.
De uitrol verloopt uiteraard via ICI. De oplevering (van de diverse plateaus) aan ICI zal geschieden via Continuïteit.
Daarnaast zullen er gedurende het ontwikkeltraject (startend vanaf plateau 0) ontwerpers, bouwers en testers vanuit Continuïteit worden uitgeleend aan Ontwikkeling. Deze medewerkers zullen per plateau worden ingedeeld. Na de uitrol van het plateau en de nazorgperiode zullen deze medewerkers samen met het plateau (en de door hun opgedane kennis van de service) meegaan naar Continuïteit.

Zoals hiervoor al genoemd bevat een serviceteam (net als het ontwikkelteam) ontwerpers, bouwers en testers. Daarnaast zijn er procesondersteuners geplaatst in en serviceteam. De procesondersteuner ondersteunt op technisch-administratief vlak de activiteiten in het hoofdproces O&B (ontwikkeling en beheer). Voor de diverse beheerfuncties binnen een serviceteam zie paragraaf 4.2. De serviceteammanager is verantwoordelijk voor het binnen de kaders van de opdracht en SNO, ontwikkelen/onderhouden van de ICT-service.
Over de grootte van het serviceteam is nog weinig te zeggen. Aangezien de komende plateau's ook nog binnen ontwikkeling ontwikkeld worden zal de belangrijkste rol voor het serviceteam in eerste instantie zijn weggelegd voor het afhandelen van problems en incidenten uit produktie. Jaaraanpassingen, functionele wijzigingen zullen worden meegenomen in ontwikkeling. Op het moment van totale overdracht naar Continuïteit kan er, aan de hand van ervaringscijfers uit ontwikkeling, iets gezegd worden over de grootte van het serviceteam.

Voor de in produktiename van de ICT-service wordt deze door het serviceteam aangeboden aan de afdeling ICI binnen Continuïteit. In de afdeling ICI wordt in de processen Integreren, Certificeren en Implementeren gewerkt aan het platformgewijs in toepassingen brengen van de ICT-service.

Beheer omgeving
Voor het vroegtijdig inrichten van de beheeromgeving is een grote rol weggelegd voor de ict-servicebeheerder. De landing van de ict-service WKO is een goede leerschool geweest. Er wordt vroegtijdig begonnen met het aanvragen van applicatie-dataprofielen, RACF-profielen, autorisaties.
De ICT-servicebeheerder is verantwoordelijk voor het beheer van de ict-service. De SNO vormt hiervoor de basis. Hij/zij stelt een portfolioadvies op, adviseert de Serviceteammanager over de impact en noodzaak van het aanbrengen van wijzigingen op de ict-service. Informeert en adviseert over de performance van de ict-service en beheert de life-cycle van de ict-service. Aandachtspunt voor Toeslagen is de overgang van de Ordina-ontwikkelomgeving naar de B/CICT-omgeving. Binnen Ontwikkeling zit er een scheiding in omgeving tussen de processen Ontwerp/Realiseren (Ordina omgeving) en de processen Assembleren/Accepteren (B/CICT-omgeving).
De BDS-structuur die binnen Ontwikkeling gebruikt wordt is afgestemd op die binnen Continuïteit gebruikt wordt. Verder wordt voor versiebeheer zowel binnen Ontwikkeling als Continuïteit gebruik gemaakt van de tool Harvest.
Voor problembeheer worden autorisaties aangevraagd. Oplosgroep wordt aangemaakt. De problembeheerder coördineert/bewaakt de afhandeling van incidentmeldingen en probleemsuggesties in het proces problembeheer.
Aan de hand van de eerste plateaus is er vanuit servicebeheer gestart met het opleveren van servicereleaseplan.

Sector Exploitatie B/CICT
De sectoren Continuïteit en Exploitatie voeren de afspraken -gemaakt in SNO's- uit. De sector Continuïteit is met name ingericht om de bedrijfszekerheid van de voorzieningen te garanderen en (kleinere) wijzigingen op de voorzieningen door te voeren. De sector Continuïteit heeft als doel het conform opdracht ter beschikking stellen en conform SNO ter beschikking houden van de ICT-service.
De sector Exploitatie is met name ingericht om de voorzieningen beschikbaar te stellen en de afgesproken belastingdienstbescheiden te produceren.

3.3.3 Personele consequenties B/CICT (niet projectmatig)

Sector Dienstverlening

Functie	Hoofdtaken	Standplaats	Schaal (indicatief)	Aantal (fte)	Functiebeschrijving beschikbaar (J/N)	Vanaf wanneer	Wijze van vervullen[4]
Medewerker servicedesk		Amsterdam	7	3	J	1 per 1-2-2005 2 per 1-9-2005	Eigen
Medewerker serviceunit		Amsterdam	7	2	J	1 per 1-2-2005 1 per 1-7-2005	Eigen
Medewerker SSG		Apeldoorn	11	1	J	Per 1-7-2005	Eigen
Begeleider eindgebruikersondersteuning in de rol van Invoeringsmedewerker		Apeldoorn	10	1	J	01-01-2006	Vac.
Begeleider eindgebruikersondersteuning in de rol van materiedeskundige		Apeldoorn	9	1	J	01-01-2006	Vac.

Sector Continuïteit

Functie	Discipline	Standplaats	Schaal (indicatief)	Aantal (fte)	Functiebeschrijving beschikbaar (J/N)	Vanaf wanneer	Wijze van vervullen
Ontwerper	CICS/COBOL/DB2	Apeldoorn		2	J		
	WEB	Apeldoorn		2	J		
Realisatie (bouwer)	CICS/COBOL/DB2	Apeldoorn		2,5	J		2 fte reeds ingevuld
	WEB	Apeldoorn		2	J		Reeds

[4] Eigen organisatie en/of inhuur en/of werving

Assemblage / Acceptatie (tester)	CICS/COBOL/DB2	Apeldoorn		3,5	J		
	WEB	Apeldoorn		1,5	J		
DBA	CICS/COBOL/DB2	Apeldoorn		0,5	J		
Probleembeheerder	Probleembeheer (o.a. met gebruikmaking van HP/ servicedesk)	Apeldoorn		1	J		Reeds ingevuld
Procesmedewerker	Procesondersteuning	Apeldoorn		0,7	J		Reed ingevuld
Servicebeheerder	Beheer ICT-services WKO en Toeslagen	Apeldoorn		1	J		Reeds ingevuld
Serviceteammanager	Managen lijnactiviteiten	Apeldoorn		1	J		Reeds ingevuld
HRM	Managen human resources	Apeldoorn		1	J		Reeds ingevuld

Totaal 18,7 fte

Sector Exploitatie

Functie	Hoofdtaken	Standplaats	Schaal (indi-catief)	Aantal (fte)	Functiebeschrijving beschikbaar (J/N)	Vanaf wanneer	Wijze van vervullen
Productie regisseur	Ontvangen van opdrachten en afstemmen MPS	Apeldoorn	8-9-10-11	1	Ja	1-8-05	Meer werk met het zelfde functie gebouw
Monitor specialist	Beoordelen van kwaliteit voortbrengingsproces	Apeldoorn	8-9-10	1	Ja	1-8-05	Meer werk met het zelfde functie gebouw
Productie coördinator	Afstemmen productieplan	Apeldoorn	8-9-10	1	Ja	1-8-05	Meer werk met het zelfde functie gebouw
Service Specialist	Bewaken van Service Niveau	Apeldoorn	9-10-11-12	1	Ja	1-8-05	Meer werk met het zelfde functie gebouw
Medewerker exploitatie - Productieplanner	Voorbereiden batchverwerking	Apeldoorn	6-7-8	1	Ja	1-8-05	Meer werk met het zelfde functie gebouw
Materiedeskundige – Planner werkvoorbereider	Uitvoering batchverwerking en	Apeldoorn	8-9-10	1	Ja	1-8-05	Meer werk met het zelfde functie gebouw
Systeemspecialist - Mainframespecialist	Testen en implementeren	Apeldoorn	8-9-10	1	Ja	1-8-05	Meer werk met het zelfde functie gebouw
Afd Productie verwerking Geen separate opgaven van functie omdat deze afdeling geen exclusieve taken uitvoert voor Toeslagen	Printen en nabewerken van toeslag bescheiden						
Afd Operations Centrale Systemen	Beheren van de technische						

Afd Operations Decentrale Systemen Geen separate opgaven van functie omdat deze afdeling geen exclusieve taken uitvoert voor Toeslagen	infrastructuren Belastingdienst						
Afd Service en Procesbeheersing Met uitzondering van 4 bovenstaande functies zijn er geen separate opgaven van functie omdat deze afdeling verder geen exclusieve taken uitvoert voor Toeslagen	Monitoring van technische infrastructuren en algemene bedrijfsvoerende functies						

3.4 Mijlpalen en activiteitenplanning

Zie onderstaande planningssheet.

15 december 2004

δ Veranderplan Toeslagen B/CICT

Versie 0.9

Deel B / CICT

Id	Activiteit (mijlpaal)	Capacit. (dagen)	Actor	Opmerkingen / afhankelijkheden
	SNO Toeslagen Afsluiten		B/CICT / B/CPP	Hieronder vallen diverse activiteiten, zoals bijvoorbeeld het inrichten van beheer, het structureel inrichten van de sectoren DV, CO en EX. Het afsluiten van het SNO gebeurd tussen B/CICT, B/CPP en B/CA
	SNO's raakvlaksystemen aanpassen (uitbreiding Toeslagen)		B/CICT / B/CPP	
	Realisatie Toeslagen plateau 0 (systeem Toeslagen)		B/CICT	Inclusief de conversie van de VROM gegevens
	Realisatie BVR tbv plateau 0		B/CICT	Standaard koppeling
	Realisatie Toeslagen plateau 1 (systeem Toeslagen)		B/CICT	In deze opdracht zit ook de ketentest met vertegenwoordiger van B/CPP, B/CA en de dienst Toeslagen. Daarnaast vervaardigen van nieuwsbrieven en gebruikershandleidingen
	Realisatie OCP tbv plateau 1		B/CICT	Er is reeds begonen met de realisatie, de planning wordt in jan. 2005 gemaakt.
	Realisatie DCS tbv plateau 1		B/CICT	Offerte wordt begin jan. 2005 (incl. planning) gemaakt
	Realisatie BBA tbv plateau 1		B/CICT	
	Realisatie CAV tbv plateau 1		B/CICT	Offerte wordt in jan. 2005 (incl. planning) gemaakt
	Realisatie DOS/DOC1 tbv plateau 1		B/CICT	Offerte wordt in jan. 2005 (incl. planning) gemaakt
	Realisatie BVR tbv plateau 1		B/CICT	Offerte wordt in jan. 2005 (incl. planning) gemaakt
	Realisatie COS/AVENTIME en ELA		B/CICT	Offerte wordt in jan. 2005 (incl. planning) gemaakt
	Realisatie terugvalscenario COS/AVENTIME d.m.v. MCA/EDI		B/CPP	B/CPP zal in februari/maart 2005 een beslissing moeten nemen of er een terugvalscenario gerealiseerd moet worden.
	Realisatie koppeling HIPS (huur informatie punten)		B/CICT	Offerte wordt in febr. 2005 (incl. planning) gemaakt
	Realisatie COA, OCP, FOS en BVR t.b.v de HIPS		B/CICT	Offerte wordt in febr. 2005 (incl. planning) gemaakt
	Realisatie Toeslagen plateau 2 (systeem Toeslagen)		B/CICT	
	Realisatie KLOP tbv plateau 2		B/CICT	Het offerte traject loopt
	Realisatie COA tbv plateau 2		B/CICT	
	Realisatie COA huisstijl Toeslagen		B/CPP B/CICT	De inhoud van de opdracht moet nog afgestemd worden.
	Realisatie GOA tbv plateau 2		B/CICT	
	Realisatie GOA huisstijl Toeslagen		B/CICT	
	Realisatie GVS tbv plateau 2		B/CICT	
	Realisatie CAV tbv plateau 2		B/CICT	Offerte wordt in febr. 2005 (incl. planning) gemaakt
	Realisatie Toeslagen plateau 3 (systeem Toeslagen)		B/CPP voor de DS	De planning zal na afronding van de definitiestudie gemaakt worden
	Realisatie Toeslagen plateau 4 (systeem Toeslagen)		B/CPP voor de DS	De planning zal na afronding van de definitiestudie gemaakt worden
	Inrichten nieuwe dienst Toeslagen, PC's, netwerken, servers.		B/CICT na opdracht van B/CPP	Begin januari 2005 wordt dit afgestemd tussen B/CPP en B/CICT
	Autorisaties aanvragen diverse systemen t.b.v van het werkproces		Dienst Toeslagen / B/CPP	Ruim voordat de gebruikers met de systemen moeten werken.
	Realisatie BELTEL t.b.v. Toeslagen		B/CPP	B/CPP stemt dit momenteel met B/CICT af
	Inhuren van extra printstraten t.b.v het beprinten van 6,1 miljoen initieele aanvragen huur/zorg		B/CICT	Offerte wordt in jan. 2005 (incl. planning) gemaakt
	Opstellen Calamiteiten draaiboek t.b.v. de productie Toeslagen		B/CA in overleg met B/CICT	
	Omgevingen t.b.v. het opleiden van de gebruikers van de dienst Toeslagen		B/CPP	B/CPP zal moeten aangeven wat er precies gevraagd wordt.
	Het maken van detailproductieplannen voor de batch verwerkingen van Toeslagen, dit nadat de productieplanning van B/CA is opgeleverd		B/CA en B/CICT	
	Over de extra 100-200 werkplekken tijdens piekperiode zullen in het SNO afspraken gemaakt worden.		B/CPP, Toeslagen en B/CICT	
	Uitbreiding mainframe (3 extra processoren)		B/CICT	Is inmiddels gerealiseerd.

4 VROM/IBS

Deze bijdrage is een samenvatting van het Plan van Aanpak Transitie van het Ministerie van VROM zoals dit in het DT van 1 november is goedgekeurd. Volgens afspraak zijn alle aanpassingen en wijzigingen verwerkt in een versie 2.0 op 1 januari 2005. Deze samenvatting is onderstaand integraal weergegeven.

VROM/IBS

4.1 Doel

Het doel van het Plan van Aanpak Transitie is om:

- Inzichtelijk maken wat het implementatiescenario is, hoe tot het implementatiescenario gekomen is en wat de consequenties zijn qua proces, financiën, verantwoordelijkheden, tijdpad en personeel.
- Besluitvorming over de implementatiewijze en 'schoon over' verkrijgen.
- Inzicht te geven in de relatie van de VROM-activiteiten met het Veranderplan van Belastingdienst/ Toeslagen (deel A).

4.2 Transitie: afbouw en overdracht

4.2.1 Wat is transitie

Het transitieproces valt uiteen in de volgende domeinen:

- Afbouw van huursubsidie bij VROM.
- Overdracht van huursubsidieproces naar Belastingdienst/Toeslagen.
- Opbouw binnen DGW (herinrichting beleidsverantwoordelijkheid).
- Afspraken VROM-Belastingdienst.
- Opbouw Dienst Toeslagen (middels Project Toeslagen).
- Risico's.

Belastingdienst/Toeslagen start 1/1/2006. Hierdoor overlappen de afbouw bij VROM en de opbouw van Toeslagen elkaar. Voor de coördinatie van het traject vanuit VROM is het Project Transitie ingericht. Om de eindpositie van VROM en de beginpositie van Belastingdienst/Toeslagen op elkaar af te stemmen is een gezamenlijke implementatierichting gekozen/verkend op de volgende punten:

- Implementatiescenario's.
- Varianten voor de Coderegeling 37.
- Wijzen van overdragen restanten.
- Terugvalopties.

4.2.2 Implementatie Belastingdienst/Toeslagen

Als kader voor de implementatie vanuit de belastingdienst is het Veranderplan aangegeven. Een belangrijk uitgangspunt is het gewenste tijdpad dat teruggerekend wordt vanaf 1 januari 2006. Dit betekent voor het proces en personeel het volgende:

Proces

- 20/12/2005 1e betaling van Huurtoeslag & Zorgtoeslag
- 02/11/2005 productie en verzending voorlopige beschikkingen
- 01/11/2005 garantiedatum tijdige 1e uitbetaling
- Tussen 1/9/2005 en 22/9/2005 verzending initiele aanvragen.

Instroomschema Personeel

- Uitvoerend personeel start per 1/6/2005
- Kwartiermakers + productiepersoneel vanaf 1/3/2005
- Kwartiermakers fase 1 vanaf 1/11/2004

De volgende besluitvorming met de belastingdienst staat nog open:

- Sluitende afspraken over versnelling en de overdracht van restanten in 2006.
- Sluitende afspraken over haalplicht, prestatienormering, passendheidstoets.
- Politiek/bestuurlijk akkoord op financiële aspecten.

4.2.3 Implementatietraject bij VROM

In het plan van aanpak wordt het implementatietraject bij VROM beschreven door aan te geven wat op 1 januari 2005, 1 juli 2005, 1 januari 2006 en 1 januari 2007 de tussen- en eindplaatjes moeten zijn. De kern van het project transitie is dat:

- Bij VROM alles wordt geregeld om CR37 t/m 1-7-2006 en CR38 t/m 31-12-2006 te kunnen uitvoeren (noodscenario's).
- Bij VROM alles zo wordt geregeld dat de restanten in 2006 zoveel mogelijk weggewerkt zijn.

Hierbij zijn de belangrijkste uitgangspunten van VROM/IBS:

- VROM is verantwoordelijk voor een uitvoering van CR37 t/m 1/1/2006.
- VROM blijft verantwoordelijk voor de uitvoering van de coderegelingen t/m CR37 na 1/1/2006
- De minister van VROM blijft beleidsverantwoordelijk voor de huursubsidie (en bijbehorende €€€) vanaf 1 januari 2006

Dit betekent een grote overlap van de voorbereiding/start van Belastingdienst/Toeslagen met de Piek CR 37 bij VROM. De beide organisaties hebben gelijktijdig hetzelfde personeel nodig. Voor Belastingdienst/Toeslagen betekent dit dat een gedeelte van medewerkers in 2005-2006 nog niet voor Belastingdienst/Toeslagen gaat werken. Daarnaast betekent dit extra aandacht voor de communicatie naar de burger, gemeenten en verhuurders omdat twee trajecten naast elkaar lopen.

VROM/IBS en Belastingdienst/Toeslagen zijn de volgende implementatierichting overeengekomen.

1. Versnelde afhandeling CR 36
2. Versnelde afhandeling CR 37 (1/2 jaar)
3. Het zoveel mogelijk extern laten uitvoeren van CR37 en de 'Restanten'.
4. 'Restanten' gaan op nader te bepalen moment over naar de Belastingdienst.

Dit betekent praktisch voor het project Transitie:

- Geen achterstanden/oude voorraden CR36 en ouder op 1/4/2005.
- Geen achterstanden/oude voorraden CR37-aanvragen op 1/12/2005.
- Restanten (nacontroles) zoveel mogelijk afhandelen in 2006.
- Alle medewerkers in principe per 1/7/2005 over naar de Belastingdienst.
- Stelregel minimaal 20% eigen personeel voor aansturing en begeleiding van externen.
- Z.s.m. afspraken met medewerkers en Belastingdienst over medewerkers die VROM in 2005-2006 nodig heeft.

Uitstroomschema personeel

- Structureel aanbod voor projectbemensing vanuit VROM vanaf 1/10/2004
- Het virtuele Team is vanaf 1/11/2004 beschikbaar.
- Beoogd M1+M2 vanuit VROM blijven tot 1/7/2005, hun werkzaamheden grotendeels bij VROM verrichten.
- Kwartiermakers zijn beperkt inzetbaar voor toeslagen indien onmisbaar (kwalitatief/kwantitiatief) bij voorbereiding/uitvoering van CR36/CR37 en restanten.
- Relatiebeheer gaat per 1/3/2005 over naar Toeslagen waarbij ze ook voor VROM blijven werken. Over de communicatie met partners worden specifieke afspraken gemaakt.
- De IBS-medewerkers gaan per 1/7/2005 over naar Belastingdienst/Toeslagen, conform plaatsingsafspraken.
- Vanaf 1/7/2005 worden medewerkers 'teruggeleend' die in 2005/2006 werkzaamheden voor IBS blijven verrichten conform afspraken met Belastingdienst/Toeslagen.
- Bezwaar & Beroep, gaat vanaf 1/9/2005, gefaseerd naar toeslagen.

Proces

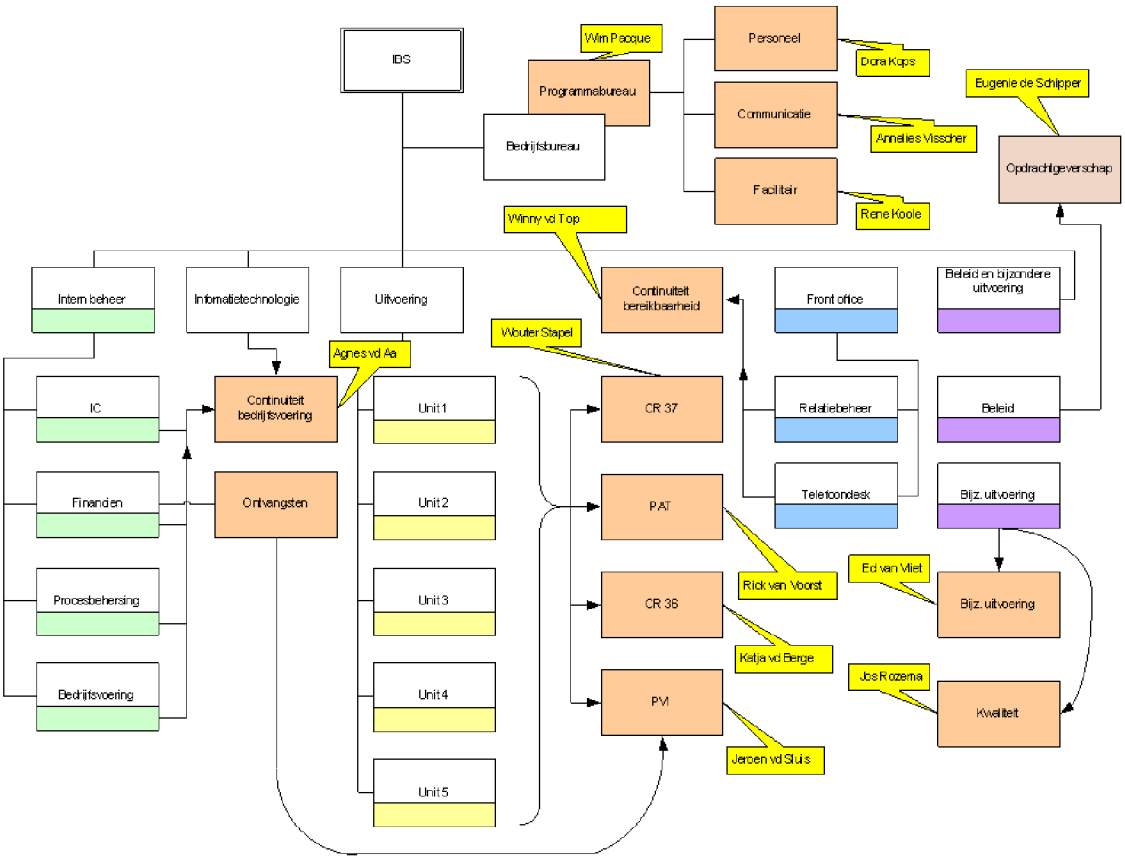
- 1/9 conversie afgerond

4.3 Aanpak op hoofdlijnen

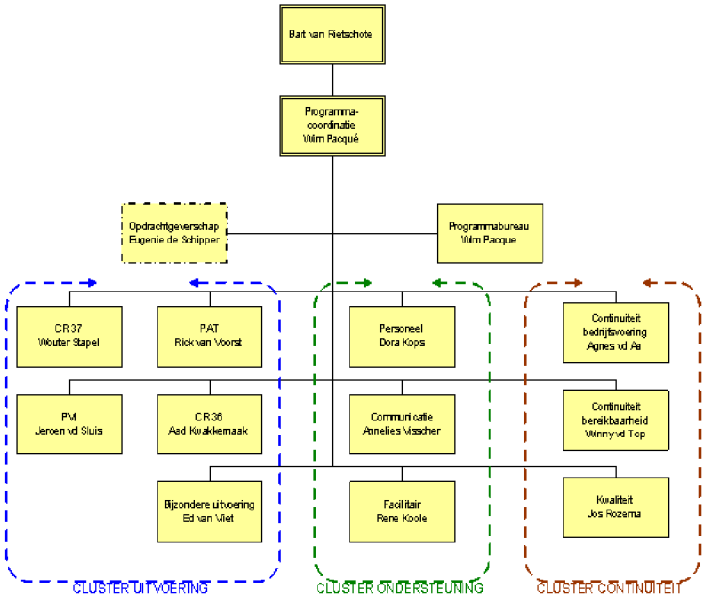
4.3.1 Organisatie

Vanaf medio januari 2005 gaat de IBS-lijn organisatie over naar projectorganisatie.

Hieronder is schematisch weergegeven op welke wijze de lijnorganisatie overgaat in een projectorganisatie. De roze blokken geven daarbij steeds de projecten aan binnen het programma transitie (zie ook het schema in paragraaf 4.4).



1 januari 2005 -1 juli 2005
Wanneer dit schema wordt omgezet in een projectstructuur ontstaat het volgende beeld.



Binnen het totale programma transitie wordt vanwege de bestuurbaarheid onderscheid gemaakt in drie projectclusters, uitvoering, ondersteuning en continuïteit. Het betreft de situatie per 1 januari 2005.

4.3.2 Afhankelijkheden

In het veranderplan zijn interne, interface en externe afhankelijkheden beschreven. Tussen Toeslagen en het project Transitie zijn de afhankelijkheden in het juridische en personele traject het meest kritisch.

Het juridische traject:

- wetgeving huurbeleid, aanpassingswet huursubsidie
- de AWIR
- wetgevingstraject van het Zorgstelsel voor de Zorgtoeslag.

Het personele traject:

- de plaatsing
- de personele inzet van dezelfde mensen in parallelle trajecten heeft afhankelijkheden in
  - waarborgen kennis & kwaliteit
  - motivatie
  - afstemming & timing.

Afhankelijkheden per COPPAFIJTH-aspect

Communicatie

- Op het gebied van externe communicatie wordt goed samengewerkt, maar er moeten nog keuzes gemaakt worden. B.v. wie neemt wat op in welke campagne. Dit gebeurt in de communicatiekalender.
- Wat betreft de Telefonische dienstverlening wordt op dit moment de koppeling van de centrales onderzocht (geredeneerd vanuit de burger). De uitkomst hiervan bepaalt of de VROM medewerkers bij VROM moeten blijven of in kunnen stromen bij de belastingdienst.
- De verlenging van de contracten voor de telefonische dienstverlening bij VROM hoeft niet europees aanbesteed te worden. Dit betekent dat het bestaande HCN contract verlengd wordt en dat de Belastingdienst niet mee kan liften op een tender maar zelf zijn verantwoordelijk is voor zijn contracten
- Relatie met Partners kan direct effect hebben op Acceptatie van de Dienst Toeslagen.
- De andere wijze van toekennen van de Huurtoeslag (schattingsinkomen) kan bij de Burger overkomen als 'minder krijgen'. In de communicatie naar de burger moet hierin voorzien worden.

Organisatie en procesinrichting

- De beleidsverantwoordelijkheid van VROM wordt geborgd door overgang naar de reguliere DGW-organisatie. Verschillende opties over tijdstip en plaats worden verkend.
- Voor HIP/U is door DGW een projectleider benoemd (als onderdeel van het project continuïteit bedrijfsvoering) die verantwoordelijk is voor de conversies van de bestanden naar Belastingdienst/Toeslagen.

Personeel

- De opbouwende rol die de M2's bij toeslagen krijgen, conflicteren met de afbouwende rol van afdelingshoofden/teamleiders bij de versnelling van CR36. Het gaat om dezelfde personen.
- Er is nu geen duidelijkheid over de functies bij de afdeling BBT en de andere onderdelen van de Belastingdienst. Dit betreft de VROM functies uit het ondersteunende proces.
- Hoewel het nu lijkt of de planning voor het opleveren van de functievergelijkingslijst bij VROM twee maanden later is, is de planning van de functievergelijkingslijst afhankelijk van de besluitvormingstraject intern Belastingdienst over m.n. de waardering. Voor VROM is dit een knelpunt want dit beperkt de tijd en de mogelijkheid bij VROM om ondersteuning bij de overgang zo klein mogelijk te houden.
- Volgens afspraak vindt de instroom van VROM medewerkers bij Toeslagen bij VROM plaats via het Project Communicatie.
- Bij de overgang van VROM-personeel per 1/7/2005 hoort ook de terugdetachering van door VROM gewenste kwaliteit. Het knelpunt hierbij is dat het om dezelfde kwaliteit gaat. Afspraken over terugdetachering zijn 2e week januari qua aantallen en namen, bekend op persoonsniveau.
- Formeel gaat het personeel per 1-1-2006 over.
- De uitgangspositie van VROM voor de plaatsing is gereed.
- Het VROM–plaatsingsysteem (ZEUSIE) is beschikbaar voor de plaatsing van de gehele dienst Toeslagen.
- In het kader van het opleidingsplan van de Belastingdienst zijn opleiders van VROM aanwezig.
- Over noodscenario's moeten nog sluitende afspraken worden gemaakt.
- In de aanloopperiode van de nieuwe dienst is erg veel (deels tijdelijk) personeel nodig. Stagnatie in de werving heeft directe consequenties voor de te verwachten werkvoorraden.

Planning & Projecten

- De planning voor het plaatsingsproces en de feitelijke overdracht van mensen ontbreekt.
- De Piek van CR37 is medio september 2005 afgerond. Dit betekent dat de actuele stand vanaf dat moment geconverteerd kan worden. In het veranderplan wordt eind augustus aangehouden. Een eerdere conversie is mogelijk, maar het kwaliteitsverlies zit bij de Belastingdienst. Gegeven de ervaring van CR36, gegeven de gewijzigde omstandigheden (externen Personeel) is versnelling niet mogelijk.
- Nacontroles sluiten nu naadloos aan bij de synchronisatie bij VROM. Het tijdpad is kritisch.
- Bij het opleiden van medewerkers is een overlap met de Piek 37. Het is dezelfde groep opleiders die in beide trajecten ingezet wordt.
- In alle plannen van aanpak (of in een apart noodscenario) moet COPPAFIJTH-breed aangegeven worden wat de noodmaatregelen zijn naar burger, partners en aanpalende organisaties (VROM) als rond aanvragen en/of betalen en/of het wetgevingstraject en/of de implementatie iets niet goed gaat.

AO/IC

- In werkinstructies / AO's zal de toekomstige relatie tussen VROM en de Belastingdienst uitgewerkt moeten worden.
- In het kader van de prestatienormering is besloten dat de boetes niet door de belastingdienst geheven gaan worden. DGW heeft wel informatie nodig om de boetes te kunnen opleggen.
- Het BEW gaat niet door de Belastindienst uitgevoerd worden.

Financiën

- Afspraken over de transitiekosten moeten op korte termijn gemaakt worden op DG-SG niveau. Hierbij is het knelpunt dat het nemen van onomkeerbare besluiten voor de Belastingdienst gekoppeld is aan het moment van politieke duidelijkheid. Voor VROM is dit te laat vanwege het aangaan van contractuele verplichtingen.
- De bepaling van de meerkosten moet in het convenant geregeld worden. Ook al gaat er niemand van IBS over naar de Belastingdienst, de meerkosten die tijdens het traject worden gemaakt, zijn kosten voor de Belastingdienst.

Informatievoorziening

- In oktober moet overeenstemming zijn over de wijze waarop het bestand bij Toeslagen beschikbaar wordt gesteld aan VROM.
- De Programmakosten bij VROM zijn afhankelijk de wijze van verwerken van de aanvragen door de belastingdienst en de keuzes die de belastingdienst daarbij maakt. B.v. te hoog voorschot, accepteren of controleren.

Juridisch

- Het P-convenant is afgerond en ligt ter tekening voor. Inmiddels hebben de bonden vanuit Financiën nog enige opmerkingen.
- De AWIR, en de daarbij behorende wetgevende rol, valt onder de verantwoordelijkheid van Financiën
- In oktober 2004 moet duidelijk zijn welke functionele eisen VROM stelt als beleidsdepartement aan de Belastingdienst als uitvoerder. De belastingdienst zal aan moeten geven wat de mogelijkheden hiervoor zijn. In november moeten afspraken gemaakt zijn over de rollen, verantwoordelijkheden én afspraken die later in een detail beleidsconvenant worden bevestigd.
- Het wetgevingstraject van de AWIR is bepalend.
- De stelselherziening in de zorgsector is de basis voor de uit te keren zorgtoeslag. Vertraging in de Kamerbehandeling of grote aanpassingen aan het stelsel en daarmee de toeslag hebben directe consequenties voor de doorlooptijd van het project en daarmee voor haalbaarheid van de eerste betalingen in december 2005
- De WBP en Informatiebeveiligingsaspecten van de structurele datatuitwisseling met de Belastingdienstmoet geborgd zijn.

Techniek/ICT

- In oktober 2004 moet duidelijkheid zijn over de verlenging van de contracten t.a.v. HIPS en systemen indien de Belastingdienst hiervan gebruik wil maken.
- Vanwege de grote aantallen aanvragen is de afhankelijkheid van een geautomatiseerde ondersteuning nog sterker dan normaal. Het is niet mogelijk het niet of slechts gedeeltelijk beschikbaar hebben van deze ondersteuning volledig te compenseren met menselijk inzet.

- Voor HIP/U is door DGW een projectleider benoemd (als onderdeel van het project continuïteit bedrijfsvoering) die verantwoordelijk is voor de conversies naar van de bestanden naar Belastingdienst/Toeslagen. Voor de gefaseerde conversie naar de Belastingdienst wordt een projectplan opgesteld in samenwerking met de Belastingdienst.
- WBP en Informatiebeveiliging t.a.v. de conversie moet in acht worden genomen.
- Belastingdienst/Toeslagen neemt de faciliteit DAM/F niet over.

Huisvesting
Geen relatie.

4.3.3 Planning

De planning die VROM voor de transitie heeft opgesteld, is in een aparte bijlage opgenomen.

4.3.4 Noodscenario

Conform afspraken met Belastingdienst/Toeslagen zien de hoofdlijnen noodscenario er als volgt uit:

Indien de Belastingdienst aangeeft 1 januari 2006 niet te kunnen starten:
- verschuiving ingangsdatum AWIR en aanpassingswet met als gevolg een verlenging CR37 en een half jaar CR38 (tot 1-1-2007).

Indien VROM aangeeft per 1 juli 2005 niet de verantwoordelijkheid voor de uitvoering t/m CR37 te kunnen nemen als gevolg van een kwaliteitsrisico:
- Een groter deel van het "eigen" personeel blijft bij VROM.

Indien VROM aangeeft per 1 juli 2005 zijn 'beleidsrol' naar de Belastingdienst niet te kunnen vervullen
- wordt de minister hierover ingelicht en geadviseerd.

Indien VROM op basis van de audits aangeeft te twijfelen over een kwalitatief tijdige start van de Belastingdienst/Toeslagen:
- wordt de minister hierover ingelicht en geadviseerd.

De noodscenario's worden binnen VROM verder uitgewerkt waar nodig samen met Belastingdienst/ Toeslagen en/of Financiën.

4.4 Overzichten van lijn naar project

Sturing Tot 1/1/2005	Vanaf 1/1/2005	Vanaf 1/7/2005	Vanaf 1/1/2006 Tot 1/1/2007
DGW	dGW	dGW	dGW
Waarnemend dIBS	Waarnemend dIBS	Programmamanager	Programmamanager

Overleg Tot 1/1/2005		Vanaf 1/1/2005		Vanaf 1/7/2005		Vanaf 1/1/2006 Tot 1/1/2007
		PMO	→	PMO	→	PMO
MT/IBS going concern	→	PMO +				
MT/Transitie	→	Projectleidersoverleg	→	Projectleidersoverleg	→	Projectleidersoverleg
Projectleidersoverleg	→					

Projectactiviteiten Tot 1/1/2005		Vanaf 1/1/2005		Vanaf 1/7/2005		Vanaf 1/1/2006 Tot 1/1/2007
Programmabureau	→	Programmabureau	⊠	Programmabureau	→	Programmabureau
Voorbereiding CR37	→	Voorbereiding CR37	→	CR37	→	Restanten
Bijzondere Uitvoering		Bijzondere Uitvoering	→			
Versnelling CR36	→	CR36	→	restanten	→	
PVI	→	PVI	→	PVI	→	
PAT	→	PAT				
		Continuïteit bedrijfsvoering	→	Continuïteit bedrijfsvoering	→	
		Continuïteit Bereikbaarheid	→	Continuïteit Bereikbaarheid	→	
Personeel	→	Personeel	→	Programmabureau	→	Programmabureau
Communicatie	→	Communicatie	→	Programmabureau	→	Programmabureau
Facilitair	→	Facilitair	→	Programmabureau	→	Programmabureau
Opdrachtnemer-opdrachtgeverschap	→	Opdrachtnemer-opdrachtgeverschap	→	DGW-lijn	→	DGW-lijn

5 Regio's

Voor de bijdrage van de regio's in het kader van Toeslagen is regelmatig overleg geweest met vertegenwoordigers van regio Rijnmond, die als voortrekker in dit traject optreedt (en mogelijk adoptie-regio zal zijn). Er is gesproken me [redacted] over baliedienstverlening en me [redacted] over invordering. Tevens is een presentatie gegeven voor de Tafel Balie aangaande de baliedienstverlening, en is gesproken me [redacted] wat betreft de invordering.
Onderstaand is een voorzet voor de implementatieaanpak zoals door het project Toeslagen opgesteld, en gereviewd door regio Rijnmond [redacted]

5.1 Inleiding

Zoals o.a. in het Instelplan Toeslagen is aangegeven, spelen de (blauwe) regiokantoren een belangrijke rol in de uitvoering van de huur- en zorgslag die vanaf 2006 door de Belastingdienst worden verzorgd. De regiokantoren vervullen in dit kader met name een rol bij de baliedienstverlening, de telefonische dienstverlening (geconcentreerd in enkele regio's) en de invordering.

In dit hoofdstuk worden twee aspecten belicht, te weten de baliedienstverlening en de invordering. Naast een inhoudelijke introductie wordt vervolgens ingegaan op de implementatieaanpak voor de regio's. Telefonische dienstverlening komt aan de orde in hoofdstuk 6.

5.2 Rol regio's in toeslagenproces

Dienstverlening
De dienstverleningskanalen die rondom toeslagen worden ingericht zijn: 1) internet, 2) Belastingtelefoon en 3) baliedienstverlening. De balies in alle blauwe kantoren zullen worden ingezet om de burgers te ondersteunen. Daarnaast wordt gestreefd naar het continueren van de dienstverlening door de HIP's (HuurInformatiePunten) die momenteel al een baliefunctie voor de huursubsidie vervullen.

De beoogde dienstverlening in het kader van toeslagen door de blauwe balies heeft betrekking op het verstrekken van algemene, niet-persoonsgebonden informatie en van persoonsgebonden informatie (statusinformatie, persoonsgebonden vragen over door Belastingdienst verstuurde documenten en betalingen). Ook worden aanvragen voor een (gepersonifieerd) aanvraag/mutatieformulier aangenomen.

Uitgangspunt is om het niveau van de dienstverlening in de nieuwe situatie gelijk te houden aan die van de huidige situatie (huursubsidie, uitvoering door VROM). In de huidige situatie wordt de baliedienstverlening ingevuld door ongeveer 650 HIP's, veelal woningcorporaties en gemeenten. Deze behandelen per jaar in totaal ongeveer 800.000 klantvragen (waarvan ruim een kwart betrekking heeft op het verstrekken van statusinformatie). De dienstverlening van de HIP's zal, zo veel als mogelijk, worden gecontinueerd (en uitgebreid voor de zorgtoeslag). Streven is om 90% van de HIP's te behouden voor dienstverlening in de nieuwe situatie, waarbij 60% hiervan ook voor zorgtoeslag aanspreekbaar is (primair voor huursubsidieklanten). De afspraken hierover tussen een HIP en Belastingdienst/Toeslagen worden vastgelegd in een convenant.
Naast de dienstverlening vanuit de HIP's in de huidige situatie (huursubsidie) heeft ook VROM een balie. In de nieuwe situatie is ervoor gekozen om geen balie in het kantoor van Belastingdienst/ Toeslagen beschikbaar te stellen.

Invordering
Dit betreft het afhandelen van vorderingen en in het bijzonder afspreken van betalingsregelingen met klanten die (een deel van) het bedrag van uitbetaalde toeslagen moeten terugbetalen.
De dwanginvordering van te veel uitbetaalde toeslagen zal door de regio's worden uitgevoerd. Dit laatste gebeurt overigens ook nu al voor huursubsidie in opdracht van VROM.

Momenteel wordt nog gewerkt aan een nadere detaillering van het invorderingsproces. Zie hiervoor o.a. het memo "Voorstel inrichting vorderingsproces voor Toeslagen en te voeren uitstelbeleid" van [redacted] (project Toeslagen, 3 december 2004).

5.2.1 Beschrijving eindsituatie

Baliedienstverlening
Om de gevolgen van de dienstverlening voor de belastingdienstbalies goed te kunnen inschatten, is het van belang om over een gefundeerde schatting van de te verwachten aantallen (en spreiding) klantbezoeken te beschikken. In afwachting van de resultaten van een onderzoek door CPP/O&G (resultaten worden eind januari verwacht), wordt vooralsnog het volgende schattingsmodel gehanteerd dat gebaseerd is op drie uitgangspunten.

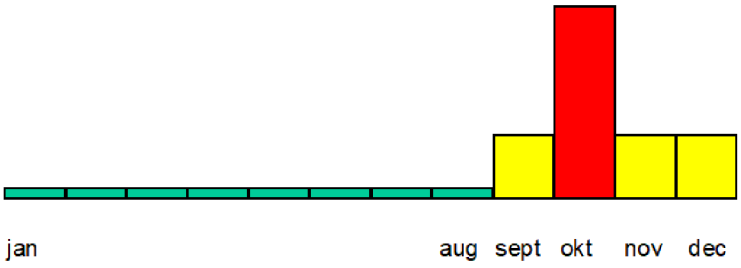
1. Omdat naar verwachting 90% van de HIP's als baliedienstverlener actief blijft, zullen de klanten van de overige 10% zich wenden tot andere dienstverleningskanalen, waaronder (voor een gedeelte, gesteld op 50%) de regiobalies.
2. Daarnaast zal, door de overgang van VROM naar de Belastingdienst, en de algemene bekendheid van (een deel van) de doelgroep met de Belastingdienst, er een aanzuigende werking uitgaan van de aanwezigheid van de regiobalies. Dit wordt versterkt door het feit dat de toeslagen een nieuwe wettelijke basis hebben (het geschatte inkomen).
   Een maat hiervoor (vanuit de huidige situatie) is het feit dat ongeveer 5% van het aantal Huursubsidieklanten in en om Den Haag gebruik maakt van de balie bij VROM. Vertaald naar de nieuwe situatie wordt gesteld dat 5% van de huurtoeslagklanten gebruik zal maken van de belastingdienstbalies (landelijk).
3. De zorgtoeslag is geheel nieuw. Voor een deel overlapt de doelgroep voor de zorgtoeslag met die van de huurtoeslag (1 miljoen huishoudens), waarvan aangenomen mag worden dat men in dat geval de HIP als eerste hulpmiddel zal gebruiken. Het resterende deel (5 miljoen huishoudens) dat dus geen huurtoeslag krijgt en dus niet een "natuurlijke" gang naar een HIP zal maken, zal (gedeeltelijk, gesteld op 1%) een beroep doen op de baliedienstverlening van regiokantoren.

Dit leidt tot het volgende kwantitatieve model:

Uitgangspunt	**Aantal klantbezoeken per jaar**
Opvang "afhakende" HIP's	40.000
Belastingdienst als bekend loket	50.000
Zorgtoeslag	50.000
Totaal	140.000
Bijgesteld totaal	**100.000**

Het totaal is bijgesteld naar aanleiding van reacties op dit model vanuit de Kennisgroep Dienstverlening en VROM.

Aangaande de spreiding van de klantbezoeken zijn twee opmerkingen te maken.
Wat betreft de geografische spreiding wordt, gezien de doelgroep, een grote concentratie van baliebezoek voorzien in de grote steden, met name in Rotterdam en Den Haag.
Verder is, op basis van de formulierenstroom die met name in het vierde kwartaal zal plaatsvinden, een concentratie van balievragen te verwachten in de laatste vier maanden van het jaar (80% op jaarbasis). Gezien de deadline van 1 november 2005 voor het opsturen van de initiële aanvraag (als garantie voor een tijdige betaling van het eerste voorschot) wordt met name in oktober een grote piek verwacht (40% op jaarbasis). Grafisch samengevat wordt de volgende spreiding verwacht:



2005

Om een indruk te geven van het geschatte aantal baliebezoeken per regio op jaarbasis, is in onderstaande tabel een inschatting gemaakt, gebaseerd op de verdeling van het aantal baliebezoeken per regio in 2003. Deze is vervolgens enigszins aangepast om de verwachte geografische concentratie aangaande toeslagen in de grote steden weer te geven.

Regio	Aantal baliebezoeken 2003	%	Vertaald naar toeslagen	Aanpassing	Aangepast aantal baliebezoeken toeslagen in 2005
Amsterdam	55.732	7%	7.151	10%	10.000
Haaglanden	86.010	11%	11.036	20%	20.000
Holland Midden	52.594	7%	6.748	4%	4.000
Holland Noord	35.340	5%	4.534	4%	4.000
Limburg	29.647	4%	3.804	4%	4.000
Noord	56.437	7%	7.241	4%	4.000
Oost	77.946	10%	10.001	6%	6.000
Oost Brabant	90.282	12%	11.584	6%	6.000
Randmeren	38.641	5%	4.958	4%	4.000
Rijnmond	96.762[5]	12%	12.415	20%	20.000
Rivierenland	46.136	6%	5.920	4%	4.000
Utrecht-Gooi	68.646	9%	8.806	10%	10.000
Zuid-West	45.204	6%	5.800	4%	4.000
Totaal	779.377	100%	100.000	100.000	100.000

Om een indruk van de benodigde capaciteit te krijgen, worden onderstaand een rekenvoorbeeld voor de regio Rijnmond gegeven (schatting 20.000 baliebezoeken per jaar in het kader van Toeslagen). Hierbij is, mede gelet op de ervaringen van VROM de duur van een klantbezoek geschat op 15 minuten.

- In de maanden januari t/m augustus wordt het totaal aantal baliebezoeken t.b.v. toeslagen geschat op 20% van het jaartotaal, dus 2,5% per maand = 500 bezoeken. Dit komt neer op 25 bezoeken per dag. Dit is iets minder dan 1 loket permanent bezet.
- Gedurende de maanden september, november en december wordt een toeloop van 40% van het jaartotaal verwacht (8.000). Per maand dus 2.666 bezoeken, hetgeen neerkomt op 133 bezoeken per dag, en dus ongeveer 4 loketten permanent bezet.
- In de piekmaand oktober (aangenomen dat hierin 40% van het totaal aantal baliebezoeken per jaar plaatsvindt) betekent dit 8.000 baliebezoeken. Dit komt neer op 400 bezoeken per dag, en dus 12-13 loketten continu bezet.

Structurele situatie
In 2006 wordt een toeloop verwacht die vergelijkbaar is met 2005, maar waarbij de pieken zullen afvlakken. Nieuwe eerste aanvragen en mutaties zullen verspreid over het gehele jaar plaatsvinden. De reguliere stroom vragen zal zich vanaf 2007 concentreren in de tweede helft van het jaar: rondom de zomer rondom de definitieve beschikking 2006 en in september-oktober rondom het automatisch continueren.

Invordering
Kader voor de invordering is de AWIR. Belangrijkste "spelregel" hieruit wat betreft verrekeningen:

- Dezelfde toeslag mag over diverse jaren heen verrekend worden.
- Teveel uitgekeerde toeslagen mogen verrekend worden met andere met andere belastingen (bijv. VT IB).

Dwanginvordering is reeds het domein van de regio's voor andere belastingen.

Invordering in het kader van toeslagen start op z'n vroegst (incidenteel) in 2006, en structureel vanaf 2007 (definitieve beschikking).

De verdere wijze van inrichting zal op korte termijn opgepakt worden, zodra nadere besluitvorming én invulling over de wijze van invordering heeft plaats gevonden.

5.2.2 Uitgangspunten en aannames

- Benodigde capaciteit 2005
  De eerste inschatting van de regio's is dat de voorziene druk op de baliedienstverlening als gevolg van toeslagen (zowel bij de opstart in 2005 als in de reguliere situatie) in een voor de regio's relatief rustige periode valt. Gewoonlijk is in het voorjaar is de druk op de balies het grootste.
  In het Instelplan Toeslagen is een inschatting gemaakt van het benodigd aantal fte's voor het

[5] Bevat uitsluitend het aantal reguliere baliebezoeken en niet de klanten die direct via de zgn. snelbalies zijn geholpen.

uitvoeren van het toeslagenproces door de regio's, te weten 84 fte op jaarbasis (exclusief telefonische dienstverlening). Hiervan is, op basis van bovenstaand rekenmodel, een post van 22 fte (op jaarbasis) voor baliedienstverlening nodig.

- Invoeringsaanpak
  Naast verdere detaillering van de processen c.q. de producten en diensten voor baliedienstverlening en invordering, wordt op korte termijn tevens een start gemaakt met de implementatievoorbereiding. Vanuit het project Toeslagen wordt, in samenspraak met een beperkte vertegenwoordiging vanuit de regio's (waarbij regio Rijnmond een trekkersrol vervult) een generiek regio-implementatieplan (draaiboek) opgesteld. Ook het M1 van Belastingdienst/Toeslagen zal hierbij actief betrokken zijn.
  Het generieke plan/draaiboek zal vervolgens voorzien worden van hulpmiddelen. De regio's gaan vervolgens dit generieke plan verder zelf toesnijden op hun eigen situatie en nemen zelf de feitelijke implementatie ter hand, waarbij het project Toeslagen de coördinatie heeft en de voortgang bewaakt. Coördinatie en afstemming vindt plaats via regelmatig bilateraal overleg.

  Het M1 van elke regio[6] wordt gevraagd om uit haar midden een verantwoordelijke voor de implementatie van het toeslagenproces te benoemen. Daarnaast wordt verzocht om, voor de dagelijkse operationele werkzaamheden per regio een implementatiecoördinator aan te wijzen (M2 niveau) die de detaillering van het regio-implementatieplan ter hand neemt, en die vervolgens de trekker zal zijn van de implementatie binnen de regio.
  Eind februari 2005 zal een plenaire kick off sessie worden gepland voor alle implementatie-coördinatoren en M1 verantwoordelijken uit de regio's.

- Het niveau van de dienstverlening in de nieuwe situatie is gelijk aan die van de huidige situatie (huursubsidie VROM).
- De diensten die via de diverse kanalen zal worden aangeboden, is beschreven in de producten- en dienstenmatrix.
- Het kantoor Toeslagen in Utrecht krijgt zelf geen kantoorbalie.

5.2.3 Randvoorwaarden

- De aangepaste raakvlaksystemen (o.a. KLOP) zijn tijdig beschikbaar.
- De opleidingen die centraal worden ontwikkeld, zijn tijdig beschikbaar. Coördinatie van de uitvoering ligt bij het project Toeslagen, in samenwerking met de regionale implementatiecoördinator.

5.2.4 Risico's en maatregelen (noodscenario's)

Een van de grootste risico's is een dermate grote toeloop op de balies in de piekperiode die de inschattingen overtreft, zodat de burgers, zelfs met de gerealiseerde extra voorzieningen (zie paragraaf 5.3.2), niet adequaat (= tijdig) geholpen kunnen worden. Op die momenten moet teruggevallen kunnen worden op noodscenario's. Dergelijke noodoplossingen zullen (in algemene termen) door het project Toeslagen ontwikkeld moeten worden, maar ook per regio zullen (specifieke) voorbereidingen getroffen moeten worden. Gedacht kan worden aan uitwijk naar andere publieksbalies, zoals bij grote gemeenten.

Een ander risico is een ongecontroleerd verloop van de implementatievoorbereiding. In de voorbereiding is een belangrijke rol voor de regio's zelf weggelegd. Mede gezien de "start op topsnelheid" van het toeslagenproces is het van groot belang dat alle voorzieningen (werving (flex)krachten, inrichting extra balies, opleiding medewerkers) tijdig zijn gerealiseerd. Mede daarom worden vaste aanspreekpunten per regio gezocht die de uitvoering voorbereiden. Het project Toeslagen faciliteert (middelen) en coördineert, en houdt toezicht op de voortgang, op basis van afspraken die in het (door iedere regio op te stellen) implementatieplan worden vastgelegd.

5.3 Consequenties eindsituatie

In deze paragraaf wordt ingegaan op de consequenties van de geschetste rol van de regio's wat betreft baliedienstverlening[7], met name gericht op de implementatie. De volgende vragen staan centraal:

- Welke aandachtspunten zijn er, op basis van de copafijth-methodiek, te onderscheiden wat betreft de implementatie van het toeslagenproces op de regiokantoren?

[6] Tijdens voorzittersoverleg M1 blauwe regio's
[7] Zodra er meer duidelijkheid over invordering is, wordt het implementatieplan hierop aangevuld

- Welke acties zijn er nodig, met welke tijdsplanning? Hoe kan dit worden georganiseerd (taken/verantwoordelijkheden)?

Zoals hierboven aangegeven wordt op korte termijn een generiek implementatieplan opgesteld, dat voorzien wordt van hulpmiddelen. De regio's specificeren vervolgens dit generieke plan voor hun eigen situatie en nemen de feitelijke implementatie ter hand, onder coördinatie van het project Toeslagen.

Wat verandert er voor baliedienstverlening?

- Meer klanten aan de balie (stijging van 10-15% t.o.v. het huidig aantal baliebezoeken), waarvan een grote piek (naar schatting 80%) in het laatste kwartaal
- Ondersteuning bieden bij en informatie verschaffen over nieuwe dienst: toeslagen (huur en/of zorg)
- Gebruik van aangepaste informatiesystemen (KLOP)

De klanten (burgers) worden geconfronteerd met de volgende veranderingen:

- Zorgtoeslag nieuw
- Huurtoeslag opnieuw aanvragen voor 2006 (initiële gepersonifieerde formulier), tijdvak is kalenderjaar
- Inkomen T0 (o.b.v. schatting)
- Nieuwe uitvoeringsorganisatie: Belastingdienst/Toeslagen

5.3.1 Communicatie

Communicatie is een belangrijk aspect en omvat onder meer de volgende thema's:

- Wat gaat er veranderen voor de baliemedewerkers (en voor de klanten)? Wanneer worden deze veranderingen doorgevoerd, en hoe worden zij op de veranderingen voorbereid?
- Hoe ziet de implementatieaanpak eruit (incl. planning), en hoe deze te communiceren richting betrokkenen?
- Hoe vindt communicatie/afstemming plaats met het project Toeslagen (implementatiefase) en met het Toeslagenkantoor (permanente fase)?

Om de baliemedewerkers te informeren over de veranderingen i.v.m. toeslagen, zullen specifieke communicatiemiddelen ontwikkeld worden. Te denken valt aan beeldkrant-berichten, een folder of een beknopt informatiepakket en een presentatie die tijdens een regulier overleg wordt gegeven. Vanzelfsprekend start de communicatie al tijdens de voorbereidingsfase (maart – augustus).

Zoals eerder geschetst benoemt ieder regiokantoor één M1 lid als eindverantwoordelijke voor de implementatie, met daarnaast één vertegenwoordiger uit M2 die als operationeel aanspreekpunt optreedt. Voor deze rol wordt een beknopte profielschets incl. verwachte tijdsbesteding opgesteld. De coördinatie vanuit de projectorganisatie ligt bij het deelproject Organisatie-inrichting. Verdere betrokkenheid is er met name vanuit het deelproject Communicatie & Dienstverlening.

Aandachtspunt in de structurele fase is communicatie over aanvullende wijzigingen, veranderingen, gebeurtenissen/incidenten rondom toeslagen die baliemedewerkers moeten weten voor hun taakuitvoering. Deze zullen via de gebruikelijke kanalen (SBT) worden gecommuniceerd.

5.3.2 Organisatie

Hoewel er een uitbreiding van de personele capaciteit in de regio's nodig zal zijn om de toebedachte taken te kunnen uitvoeren, zal dit naar verwachting geen organisatiewijzigingen tot gevolg hebben. Dit geldt met name voor baliedienstverlening; in hoeverre dit ook geldt voor de invordering is nog niet duidelijk. Voor baliedienstverlening is er feitelijk sprake van "meer van hetzelfde", weliswaar op een nieuw inhoudelijk terrein (toeslagen), maar de aard van het werk zal niet wezenlijk veranderen.

Wel is aan de orde op welke wijze een regio de verwachte extra toeloop als gevolg van toeslagen (met name in de piekmaanden september t/m december) gaat opvangen. Hiervoor zijn verschillende scenario's denkbaar (eventueel ook te combineren):

- Inrichting van (tijdelijke) extra loketten in de piekperiode
- Werken met een of meerdere snelbalies, waarbij het aanbod bij aanname gesplitst wordt in direct af te handelen vragen en vragen waarvoor doorverwijzing naar een van de "gewone" balies nodig is.
- Bij overschrijding van capaciteit doorverwijzen naar andere kanalen

Gezien de relatief korte aanlooptijd tot het startmoment van toeslagen is de inrichting van tijdelijke balies (met name in de grote kantoren) noodzakelijk.
De eerste optie volgt de piek, de twee andere opties gaan uit van een vaste maximale capaciteit die kan worden aangeboden.

Daarnaast is de keuze of men (gedurende de piekperiode) Toeslagen-specifieke balies wil inrichten, ofwel dat men de toeslagenklanten verdeelt over het geheel aan balies (dus temidden van het reguliere publiek). Met name voor grote kantoren is het inrichten van één of meerdere specifieke Toeslagen-balies sterk aan te bevelen. Dit vergroot de herkenbaarheid naar het publiek, en heeft als voordeel dat deze bemenst kunnen worden door (tijdelijke) medewerkers die specifiek (en uitsluitend) voor toeslagen zijn opgeleid.

Genoemde keuzes zullen in sterke mate consequenties hebben voor andere aspecten zoals personeel, financiën, techniek en huisvesting.

5.3.3 Personeel

De personele consequenties voor de regio's wat betreft dienstverlening zijn af te leiden uit de schattingen over de toename van het baliebezoek zoals geschetst in het memo "Toeslagen in de regio's". Hierbij dient nogmaals opgemerkt te worden dat naar verwachting de piek (80% van de baliebezoeken t.b.v. toeslagen op jaarbasis) plaatsvindt in het laatste kwartaal van het jaar. Daarbinnen wordt een extra piek in de maand oktober verwacht.
Het laatste kwartaal is weliswaar een relatief rustige periode voor de balies, maar nader onderzoek zal moeten uitwijzen in hoeverre extra capaciteit nodig is. Met de gehanteerde schatting op regio-niveau en de verwachte gemiddelde tijdsduur per bezoek (15 minuten) betekent dit een benodigde capaciteit van 22 fte (C-niveau) op jaarbasis (voor alle regio's tezamen).
Per regio moet vervolgens bekeken worden op welke manier men de gevraagde capaciteit gaat invullen. Dit zal een mix zijn van reeds aanwezig eigen personeel en inhuur van flexwerkers. De piekopvang zal met name door flexinzet opgevangen moeten worden. Voor de grotere kantoren wordt inzet van een gedeelte van de vaste bezetting voor toeslagen voorzien, aangevuld met speciaal hiervoor ingehuurde flexkrachten; voor de kleinere kantoren zal het grootste gedeelte van de vaste bezetting (ook) voor toeslagen ingezet worden, indien nodig tijdens de piek aangevuld met flexkrachten.

Belangrijk aandachtspunt vormt de opleiding voor baliemedewerkers. Dit betreft met name de inhoudelijke aspecten (wet- en regelgeving, beleid, wijze van uitvoering), maar ook het gebruik van de (aangepaste) informatiesystemen. In het opleidingsplan is een opleiding van 5 dagen voorzien, die deels uit contactdagen en deels uit zelfstudie zal bestaan. De cursus wordt ontwikkeld binnen het project Toeslagen, bij de uitvoering ligt de coördinatie bij de regio zelf. Het aantal op te leiden medewerkers is afhankelijk van de door de regio aangegeven personele invulling (flexwerkers, vast personeel). Gezien de start van het toeslagenproces (verzending initiële formulieren vanaf 5 september) zal een eerste groep opgeleid moeten worden in de maanden juli en augustus (inzet vanaf september). Voor de overige medewerkers wordt een opleiding in september aangeboden (inzet vanaf oktober = piekmaand).

5.3.4 Administratieve organisatie/procesinrichting

Aangezien de aard van de baliedienstverlening niet verandert, zullen ook de processen weinig veranderen. Belangrijk verschil is dat er werkzaamheden rondom een voor de Belastingdienst nieuwe stroom zullen worden verricht. De twee belangrijkste diensten zijn:

- Informeren burgers (beantwoorden algemene vragen, verstrekken brochures[8], beantwoorden statusvragen, verstrekken brochures)
- Verlenen ondersteuning bij transactiediensten (aannemen mutaties).

De processen worden beschreven door het project Toeslagen.

5.3.5 Financiën

De financiële gevolgen wat betreft de baliedienstverlening hebben betrekking op personele kosten (m.n. inhuur flexmedewerkers) en materiele kosten (tijdelijke extra balies, pc's). De specificatie hiervan is grotendeels afhankelijk van de manier waarop wordt omgegaan met piekopvang (zie onder Organisatie). Over de wijze van financiering en besteding zullen nadere afspraken gemaakt worden.

5.3.6 Informatie

Voor de taakvervulling dienen de balies te beschikken over adequate informatie, zowel digitaal als op papier. De benodigde informatievoorziening bestaat o.a. uit:

- (aangepaste) KLOP-applicatie (plus bijbehorende documentatie en support)

[8] Vindt plaats via de gebruikelijke wijze (DATA-G)

- Intranetsite Toeslagen, incl. FAQ etc.

5.3.7 Juridische zaken

N.v.t.

5.3.8 Techniek

De aangepaste applicaties (o.a. KLOP) zullen worden uitgerold op de pc's van de balies. Met CICT zullen hierover nadere afspraken gemaakt worden.
De voor de piekopvang in te richten extra balies zullen voorzien moeten worden van de benodigde technische infrastructuur (aansluiting, pc, etc.). De regio's zullen deze behoefte zelf vooraf inventariseren. Over eventuele bestellingen e.d. zullen nadere afspraken gemaakt worden.

5.3.9 Huisvesting

Voor de verwachte extra toeloop als gevolg van toeslagen zal iedere regio, op basis van gemaakte keuzes, per kantoor moeten inventariseren hoe deze opgevangen zullen worden. Voor de piekopvang zijn, met name voor de grotere kantoren, tijdelijke extra balies noodzakelijk. Realisatie hiervan is de verantwoordelijkheid van de regio zelf, in overleg met B/CFD en project Toeslagen.

5.3.10 Besturing en bestuurlijke informatie

De wijze van besturing van de balies zal door de komst van toeslagen niet wezenlijk veranderen. Wel zal, gezien de verwachte omvang van de piek in het laatste kwartaal, toeslagen-specifieke stuurinformatie nodig zijn. Te denken valt aan actuele informatie (bijvoorbeeld op weekbasis en indien nodig op dagbasis) over gerealiseerde en verwachte bezoekersaantallen aangaande toeslagen, als volgt gespecificeerd:

- Aantal klanten per dag
- Duur klantgesprek
- Wachttijd

Bij voorkeur wordt deze informatie per toeslagtype (huur/zorg) bijgehouden.
De gegevens hiervoor worden verzameld via het BAVAK-systeem. In overleg met SBT zullen de benodigde aanpassingen aan BAVAK voorbereid en uitgevoerd worden.

5.4 Mijlpalen en activiteitenplanning

5.4.1 Mijlpalen

1 maart: start voorbereiding implementatie
1 september: start uitvoering dienstverlening toeslagen

5.4.2 Activiteitenplanning

Belangrijkste activiteiten project Toeslagen:

- Interne besluitvorming implementatieaanpak, incl. wijze van financiering (januari)
- Informatiesessie betrokken regioverantwoordelijken (M1/M2) (februari)
- Detaillering procesinrichting (incl. invordering) (januari-april 2005)
- Opstellen generiek draaiboek en hulpmiddelen (OI, i.s.m. C&D) (maart-april 2005)
- Ontwikkeling opleidingen (februari-mei)
- Communicatie regio's (maart - augustus 2005)
- Aanbieden implementatiedraaiboek en hulpmiddelen, detaillering door/per regio (april/mei 2005)
- Aanpassen KLOP-applicatie (CICT, o.b.v. specs deelproject Regelingen)
- Logistiek (uitrol aangepaste systemen, etc.): juli-augustus 2005
- Uitvoering opleiding baliedienstverleners (juli - september)

Uitvoerende activiteiten (implementatiecoördinator regio, eerste indicatie)

- Detaillering implementatie (aanpak piekopvang, berekening aantal extra balies, extra medewerkers, ontwikkelen noodscenario's)
- Interne communicatie richting baliemedewerkers

- Voorbereiding extra balies, apparatuur
- Werving flexmedewerkers
- Voorbereiding en coördinatie opleiding
- Continue afstemming met project Toeslagen
- Monitoring verloop baliedienstverlening vanaf september

6 Telefonie

Dit hoofdstuk is opgesteld door het deelproject Inrichting Telefonie (onderdeel van het project Toeslagen), en mede gebaseerd op input vanuit het project HTD en SBT. Hierin wordt aangegeven hoe het telefonieproces van Toeslagen wordt ingericht voor de transitiefase. Het plan voor migratie van de transitiefase naar de "eindsituatie" zal eind februari 2005 worden opgeleverd.

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt onderscheid gemaakt tussen de transitiefase en de beoogde "eindsituatie". Tijdens de transitiefase (september 2005 tot medio 2006) zijn de omstandigheden heel anders dan in de "eindsituatie". Het aantal klantreacties zal heel groot zijn, in deze fase zal de dienstverlening moeten worden afgestemd op de dienstverlening van VROM en de ICT-ondersteuning zal nog beperkt zijn. Daarom zullen voor de transitiefase waar nodig afwijkende processen worden ingericht.

Bij de uitvoering van het toeslagenproces zal het telefonieproces een cruciale rol vervullen.
In dit Veranderplan wordt aangegeven hoe het telefonieproces van Toeslagen wordt ingericht voor de transitiefase. Een Veranderplan voor migratie van de transitiefase naar de "eindsituatie" zal eind februari 2005 worden toegevoegd.

Doel van het Veranderplan Telefonische dienstverlening is om concreet te maken welke activiteiten nodig zijn om telefonische dienstverlening voor Toeslagen in te richten.

Opzet/structuur
Bij dit Veranderplan wordt de volgende indeling gebruikt:

- Inleiding
  Bij de indeling worden doelstelling en tijdshorizon beschreven. Vermeld is op welke wijze het veranderplan tot stand is gekomen. Daarnaast wordt beschreven hoe de verantwoordelijkheid is belegd bij de uitvoering van het Veranderplan.
- Uitgangspunten en oplossingsrichting
  In dit hoofdstuk worden de uitgangspunten en oplossingsrichting beschreven die de basis vormen van het Veranderplan.
- Consequenties ontwerp
  De consequenties van de veranderingen worden beschreven op basis van de volgende copafijth-aspecten:.
  - (C) Communicatie (zowel extern als intern): doelgroepen, doelstellingen, middelen.
  - (O) Organisatie: missie, structuur, cultuur.
  - (P) Personeel: p-convenant, functiebeschrijvingen, instroom, opleidingen.
  - (A) Administratieve organisatie: procesinrichting, dienstverlening.
  - (F) Financiën, in dit document uitgebreid tot besturing, bestuurlijke informatie en financiën.
  - (I) Informatievoorziening: ICT-ontwikkeling, plateauplanning voor administratieve systemen.
  - (J) Juridische aspecten: wetgevingstraject, toezicht en rechtstoepassing.
  - (T) Technische aspecten: Telecom infrastructuur.
  - (H) Huisvesting.
- Veranderplan voor transitieperiode
  In dit onderdeel wordt aangegeven hoe de verandering tot stand wordt gebracht. De benodigde mijlpaalproducten zijn beschreven. Tevens zijn de mijlpalen uitgezet in een doorloopplanning. Er is 1 overall doorloopplanning op hoofdlijnen. Per copafijth-aspect is een meer gedetailleerde planning opgenomen.

Tijdshorizon
Binnen Toeslagen wordt onderscheid gemaakt tussen de transitiefase en de beoogde "eindsituatie". De transitiefase loopt vanaf september 2005 tot medio 2006. Tijdens de transitiefase zijn de omstandigheden heel anders dan in de "eindsituatie". Het aantal klantreacties is groter, de dienstverlening moet worden afgestemd op de dienstverlening van VROM en de ICT ondersteuning is nog beperkt .
In dit hoofdstuk is aangegeven hoe de Telefonische dienstverlening wordt ingericht voor de transitiefase. De migratie naar de beoogde "eindsituatie" wordt later toegevoegd.

Proces totstandkoming, status

De uitgangspunten voor de Telefonische Dienstverlening Toeslagen zijn bepaald door een gemeenschappelijke taskforce van de projecten HTD en Toeslagen. Deze taskforce heeft onderzocht welke alternatieven er zijn voor de inrichting van Telefonische Dienstverlening Toeslagen gedurende de transitiefase. De voor- en nadelen van de alternatieven zijn beschreven en op basis hiervan is een oplossingsrichting voorgesteld. De aanbevelingen van de taskforce zijn als bijlage opgenomen.

Gehanteerde uitgangsdocumentatie
De volgende documentatie is gehanteerd bij de opstelling van het Veranderplan:

- Vooronderzoek Toeslagen, versie 1.00, d.d. 13 januari 2004
- Globaal Ontwerp Toeslagen
- Definitiestudie Toeslagen
- Instelplan, versie 1.0, 23 augustus 2004
- Veranderplan Toeslagen deel A, versie 0.9
- Plan van aanpak Procesinrichting Belastingdienst/Toeslagen, concept, 16 juni 2004
- Plan van aanpak deelproject Organisatie-inrichting, versie 1.21, 28 juli 2004
- Uitgangsdocument Inrichting Telefonische Dienstverlening Toeslagen, versie 0.5, 16 september 2004
- Resultaten taskforce HTD-Toeslagen, versie 1.0, d.d. 23-11-2004
- Beslisdocument Inrichting telefonische dienstverlening Toeslagen versie 1.0, d.d. 07-12-2004
- Producten/Diensten catalogus Telefonische Dienstverlening, versie 1.0, d.d. 23-11-2004

Taakverdeling bij inrichting Telefonische Dienstverlening
Het deelproject Toeslagen Telefonie is verantwoordelijk voor het coördineren van alle activiteiten die nodig zijn om de Belastingdienst in staat te stellen Telefonische Dienstverlening uit te voeren gedurende de transitieperiode en in de structurele fase (2006/2007). De uitvoerende activiteiten zijn als volgt belegd:

- (C) Communicatie
  Het deelproject Communicatie en Dienstverlening zorgt voor de externe en interne communicatie en stelt de product/diensten-catalogus op.

- (O) Organisatie:.
  - <u>Organisatie front-office</u>
    Toeslagen Telefonie doet beleidsvoorstellen voor organisatie van de front-office. Besluitvorming vindt plaats op stuurgroep/DGbel niveau.
  - <u>Bestuurlijke afspraken met front-office</u>
    Nadat de stuurgroep heeft bepaald welke callcentra worden aangewezen als call-center Toeslagen maakt Toeslagen Telefonie bestuurlijke afspraken met het lijnmanagement van de aangewezen call-centra over de wijze van uitvoering.
  - <u>Organisatie Telefoondesk Toeslagen</u>
    Toeslagen Telefonie richt de organisatie van Telefoondesk Toeslagen in.
  - <u>Bestuurlijke afspraken met uitwijk call-center</u>
    Toeslagen Telefonie maakt bestuurlijke afspraken met het uitwijk call-center.

- (P) Personeel: p-convenant, functiebeschrijvingen, instroom, opleidingen.
  - <u>Werven Personeel front-office</u>
    Toeslagen Telefonie adviseert de stuurgroep over personele uitbreiding. Hierbij wordt per call-centra aangegeven welke uitbreiding van de capaciteit nodig is en wat de herkomst van het personeel moet zijn. Het lijnmanagement van de Toeslagen call-centra is verantwoordelijk voor de daadwerkelijke werving van het personeel, binnen de door de stuurgroep gestelde kaders.
  - <u>Werven Personeel Telefoondesk Toeslagen</u>
    Het personeel van de Telefoondesk Toeslagen wordt betrokken uit de IK teams van BT.
  - <u>Opleiden Personeel front-office</u>.
    - *Standaard opleiding*
      B/CKC heeft een opleidingsplan gemaakt voor het opleiden van front-office medewerkers, zodat ze vragen over inkomensafhankelijke regelingen kunnen afhandelen. Dit plan voorziet in het bijbrengen van wetskennis, in relatie tot FAQ's. Uitvoering is belegd bij de supervisors. Er zal worden onderzocht of de E-functionarissen ook een rol kunnen krijgen bij het coachen van front-office medewerkers.
    - *Specialistische opleidingen.*
      Toeslagen telefonie zal zorgen voor opleiding van supervisors en E-functionarissen

- (A) Administratieve organisatie: procesinrichting, dienstverlening
  Toeslagen Telefonie zorgt voor het uitwerken van de processen en werkinstructies voor telefonische dienstverlening.

- (F) Financiën, in dit document uitgebreid tot besturing, bestuurlijke informatie en financiën
  Financiën
  Toeslagen Telefonie brengt de kosten van telefonische dienstverlening in kaart. Toeslagen bepaalt op basis hiervan de gevolgen voor begroting en jaarplan van uitvoerende onderdelen.
  Besturing.
  - *Ketenbesturing.*
    Toeslagen Telefonie doet beleidsvoorstellen voor inrichting van de ketenbesturing van telefonie.
    Hierbij zal zo veel mogelijk worden aangehaakt bij de bestaande werkwijze, waar SBT en Productieregie een coördinerende rol hebben. Besluitvorming vindt plaats op stuurgroep/DGbel niveau.
  - *Besturing front-office*
    Het inrichten van de besturing binnen de front-office is de verantwoordelijkheid van het lijnmanagement van de betrokken call-centra.
  - *Besturing Telefoondesk Toeslagen*
    Het inrichten van de besturing van Telefoondesk Toeslagen is de verantwoordelijkheid van Toeslagen Telefonie.

- (I) Informatievoorziening: ICT-ontwikkeling, plateauplanning voor administratieve systemen
  Toeslagen Telefonie stelt de PVE's voor aanpassing van de administratieve systemen. IM dienstverlening coördineert de systeemaanpassingen.

- (J)Juridische aspecten: wetgevingstraject, toezicht en rechtstoepassing
  Het Toeslagen deelproject ART (Afstemming, Rechtstoepassing en Toezicht) zal aangeven welke juridische randvoorwaarden gelden voor telefonische dienstverlening. De regels voor Europese aanbesteding (voor uitwijk call-center) zullen worden onderzocht door juristen van B/CICT inkoopmanagement.

- (T) Technische aspecten: Telecom infrastructuur
  Toeslagen Telefonie stelt de PVE's op aanpassing van de Beltel Infrastructuur. IM dienstverlening coördineert de aanpassingen van de telecom infrastructuur.
  Het Toeslagen deelproject Huisvesting is verantwoordelijk voor de volgende telecom-voorzieningen binnen Kantoor Toeslagen:
  - Bedrijfscentrale voor Kantoor Toeslagen.
  - Bekabeling gebouw Kantoor Toeslagen.

- (H) Huisvesting.
  - Huisvesting Front-office
    Toeslagen Telefonie onderzoekt de consequenties voor de huisvesting van de front-office. Wanneer aanpassing van de huisvesting noodzakelijk is doet Toeslagen Telefonie beleidsvoorstellen. Besluitvorming vindt plaats op stuurgroep/DG-niveau.
  - Huisvesting Telefoondesk Toeslagen
    Het Toeslagen deelproject Huisvesting is verantwoordelijk voor de huisvesting van Telefoondesk Toeslagen.

6.2 Uitgangspunten en oplossingsrichting

Een gemeenschappelijke taskforce van de projecten HTD en Toeslagen heeft voorstellen gedaan voor de inrichting van Telefonische Dienstverlening Toeslagen. De aanbevelingen van de taskforce zijn als bijlage opgenomen.

De voorgestelde oplossingsrichting van de taskforce Toeslagen/HTD levert de uitgangspunten voor dit Veranderplan. De belangrijkste ontwerpkeuzes zijn:

- Toegangsnummer
  Er komt maar 1 telefoonnummer, het nummer van de belastingtelefoon.

- Geheime toegangscode
  Intermediairs (HIP's, gemeentes en woningbouwcoöperaties) krijgen een geheime toegangscode, waarmee ze na bellen van het algemene telefoonnummer rechtstreeks worden doorverbonden met de back-office.
- Inrichting front-office
  De front-office van Toeslagen wordt belegd bij maximaal 3 call-centra.
  Deze call-centra worden uitgebreid met 240 extra seats. Het nieuwe personeel zal worden opgeleid voor de gespecialiseerde skill Toeslagen. Het bestaande personeel krijgt een "blended skill", namelijk IB en Toeslagen. Aanbevolen is om te onderzoeken of gedurende de transitieperiode de E-functionarissen een coachende rol kunnen krijgen. Dit heeft als consequentie dat er dan extra E-functionarissen nodig zijn.
- Inrichting Telefoondesk Toeslagen
  Binnen de back-office van Kantoor Toeslagen komt een aparte telefoondesk. Deze wordt verantwoordelijk voor:.
  - Afhandelen van telefoongesprekken van intermediairs (HIP's, gemeentes en woningbouwcoöperaties).
  - Afhandelen van doorgezette klantvragen van de front-office.
- Interface front-office -> back-office
  Het doorzetten van klantvragen gebeurt in principe met terugbelnotities. Bij calamiteiten bestaat de mogelijkheid om gesprekken door te zetten van front-office naar back-office.
- Informatievoorziening front-office
  Besloten is de front-office een raadpleegfunctie op Administratie Toeslagen te geven en functionaliteit voor het bestellen van voorbedrukte aanvraagformulieren.
- Aanpassingen Technische Infrastructuur.
- Uitbreiding aantal seats.
  - Uitbreiding tbv front-office
    240 seats ten behoeve van Beltel.
  - Uitbreiding tbv Telefoondesk Toeslagen
    48 seats ten behoeve van back-office Toeslagen.
  - Reservecapaciteit
    100 lijnen reservecapaciteit.
- Uitbreiding aantal ingaande lijnen
  Het aantal ingaande lijnen is momenteel onvoldoende. HTD zorgt voor een uitbreiding van het aantal ingaande lijnen.
- Uitbreiding aantal uitgaande lijnen
  Het aantal uitgaande lijnen zal worden uitgebreid met 200,om gesprekken door te kunnen zetten naar het uitwijk call-center.
- IVR
  Wanneer het technisch haalbaar en economisch verantwoord is zal een IVR (interactive voice response systeem) worden gerealiseerd waarmee automatisch statusvragen van klanten beantwoord kunnen worden. Wanneer er geen IVR systeem wordt gerealiseerd betekent dit dat medewerkers meer gesprekken moeten afhandelen. Er zijn dan alternatieve maatregelen nodig om dezelfde capaciteit te hebben voor het afhandelen van telefoongesprekken.
- Outbound bellen
  Gevraagd is te onderzoeken of het mogelijk is om de besturing van uitgaande gesprekken van Telefoondesk Toeslagen te laten ondersteunen door het Beltel platform.

6.3 Consequenties ontwerp

In dit hoofdstuk worden per COPAFIJT aspect de consequenties van het ontwerp beschreven.

6.3.1 (C) Consequenties communicatie en dienstverlening

Consequenties Externe Communicatie Klanten
Bij de externe communicatie zal 20 augustus 2005 het nummer van de belastingtelefoon worden gecommuniceerd.

Consequenties Externe Communicatie Intermediairs
De externe communicatie richting intermediairs (HIP's, gemeenten en woningbouwcoöperaties) start maart/april 2005. Bij deze communicatie moeten de intermediairs worden geïnformeerd over de telefonische dienstverlening van Toeslagen.

Consequenties Interne Communicatie
Het Toeslagen deelproject Communicatie en Dienstverlening zal bepalen welke interne communicatie nodig is voor het inrichten van de telefonische dienstverlening Toeslagen en wanneer deze communicatie moet plaatsvinden.

Consequenties Dienstverlening

Planning dienstverlening
Onderstaande kalender geeft aan wanneer deze diensten geleverd moeten kunnen worden:

- Telefonische dienstverlening aan intermediairs (start maart/april 2005)
  De Telefoondesk Toeslagen is verantwoordelijk voor het afhandelen van telefoons van intermediairs. De huisvesting van Kantoor Toeslagen is pas gereed op 1 juni 2005. Er zullen tijdelijke maatregelen nodig zijn voor de periode maart 2005 tot juni 2005.
- Telefonische dienstverlening Toeslagen aan klanten (start 1 mei 2005)
  In mei start de massacommunicatie van Toeslagen. Het belastingdienst nummer wordt niet gecommuniceerd. In deze fase is het van belang dat alle Beltel medewerkers weten dat ze vragen over Toeslagen kunnen verwachten. Ze krijgen de instructie om door te geven dat pas eind augustus inhoudelijk wordt ingegaan op vragen over Toeslagen.
- Telefonische dienstverlening Toeslagen aan klanten (start 20 augustus 2005)
  Vanaf 20 augustus 2005 moeten vragen over Toeslagen beantwoord kunnen worden.
- Doorzetten van gesprekken naar VROM (en vice versa) is mogelijk vanaf 20 augustus 2005
  Klanten kunnen bij VROM komen met vragen over Toeslag regelingen en bij Belastingdienst met vragen over de oude code regelingen van VROM. Deze gesprekken moeten doorgezet kunnen worden.
- Doorzetten van gesprekken naar uitwijk callcentrum (start 20 augustus 2005).

Eisen ten aanzien van dienstverlening
In Bijlage 1 is de produkt/dienstencatalogus voor telefonische dienstverlening opgenomen.
Deze produkt/dienstencatalogus vormt een uitgangspunt voor dit Veranderplan. Bij de uitwerking van de processen zal de catalogus worden getoetst en eventueel bijgesteld.

Eisen ten aanzien van menustructuur VRS systeem
De menustructuur van het VRS systeem is medebepalend voor de gebruikersvriendelijkheid. Het is belangrijk dat klanten niet te hoeven zoeken naar Toeslagen. Een belangrijke voorwaarde hiervoor is dat Toeslagen hoog in de menustructuur wordt gehangen. Aangezien de hoeveelheid verkeer bepalend is voor de plaats in de menustructuur worden hier geen problemen verwacht.

Daarnaast is het een eis dat de beller in een vroeg stadium wordt gevraagd voor welke regelingen deze belt. Als de vraag betrekking heeft op een oude coderegeling van VROM kan dan het gesprek worden doorgezet naar VROM.

6.3.2 (O) Consequenties organisatie

Consequenties Front-office
In de transitiefase zijn er de volgende consequenties voor de front-office:
- De front-office moet (veel) meer gesprekken kunnen afhandelen.
- Afhandelen van vragen over Toeslagen stelt eisen aan de skills van de medewerkers.

De volgende maatregelen worden getroffen om de front-office hiervoor in te richten:

Interne callcentra
Er worden maximaal 3 callcentra ingericht voor Toeslagen (mogelijke locaties zijn Utrecht, Rijswijk en Groningen).
Deze krijgen de volgende bezetting:
- Eerste lijn, blended skills: X FTE's[9]
  Agents met blended skill's kunnen zowel IB als (eenvoudige) Toeslagen vragen beantwoorden.
- Eerste lijn, gespecialiseerde skills: 240 FTE's
  Agents met specialisatie kunnen alle normale Toeslagen vragen beantwoorden.
- Tweede lijn, gespecialiseerde skills: X FTE's[10]
  De tweede lijn bestaat uit E-functionarissen die verantwoordelijk zijn voor het beantwoorden van complexe vragen over Toeslagen en coachen van eerste lijn medewerkers.

[9] Bestaande medewerkers, aantal afhankelijk van de te selecteren call centra
[10] Voorstel: 10 fte, nog te besluiten.

Uitwijk callcentrum
Tijdens de transitieperiode wordt een uitwijk callcentrum ingeschakeld om piekverkeer op te vangen. Dit uitwijk callcentrum is een externe partij die alleen vragen over Toeslagen beantwoord.
Dit uitwijk callcentrum krijgt de volgende bezetting:

- Eerste lijn, gespecialiseerde skills: Maximaal 150 seats
  Deze Agent's kunnen eenvoudige Toeslagen vragen beantwoorden.

Consequenties Back-office
Vragen die niet kunnen worden beantwoord door de front-office worden doorgezet naar een back-office. Hierbij gaat het om de volgende back-offices :

- Back-office Toeslagen.
- Back-office voor technische problemen klanten.
- Back-office voor invordering, bijvoorbeeld bij vragen over verrekening met teruggaaf IB.

Back-office Toeslagen
De Back-office Toeslagen zal het grootste deel van de doorgezette vragen afhandelen.
Dit wordt een nieuwe organisatie. Deze back-office wordt op de volgende wijze betrokken bij de telefonische dienstverlening:

- Afhandelen van telefoongesprekken van intermediairs
  Intermediairs (HIP's, gemeentes en woningbouwcoöperaties) krijgen een geheime code waarmee ze binnen het VRS rechtstreeks worden doorverbonden met back-office Toeslagen.
  Binnen de back-office wordt een Telefoondesk Toeslagen met 48 beltel seats ingericht. Deze seats worden op wisselbasis bemand met mensen uit de 4 Unit's Individuele Klantbehandeling binnen Kantoor Toeslagen.
- Afhandelen van belnotities waarvoor klant moet worden teruggebeld.
  Vragen die niet door de front-office kunnen worden afgehandeld worden doorgezet naar Telefoondesk Toeslagen middels belnotities.
- Afhandelen van belnotities waarvoor klant niet wordt teruggebeld.
  Als de front-office tijdens een telefoongesprek constateert dat een mutatie moet worden uitgevoerd wordt middels een belnotitie de opdracht doorgezet naar een van de 4 Unit's Individuele Klantbehandeling binnen Kantoor Toeslagen.
- Afhandelen doorgeschakelde telefoongesprekken.
  - Doorgeschakelde gesprekken van front-office naar telefoondesk Toeslagen
    Bij calamiteiten kan een gesprek worden doorgezet naar telefoondesk Toeslagen. Dit gebeurt bijvoorbeeld als een klant wordt geconfronteerd met een huisuitzetting.
  - Doorgeschakelde gesprekken van front-office naar IK units
    Bij calamiteiten kunnen gesprekken worden doorgezet naar de IK units. Dit speelt alleen als de capaciteit van de front-office onvoldoende is om het aantal telefoongesprekken af te handelen.
  - Doorgeschakelde gesprekken van Telefoondesk Toeslagen naar IK units
    Het kan voorkomen dat de back-office telefonie een gesprek moet doorzetten, omdat bijvoorbeeld zeer specialistische kennis nodig is.
- Afhandelen van gesprekken van klanten die rechtstreeks bij IK units binnenkomen
  In het geval van bezwaar en beroep krijgen klanten een intern doorkiesnummer om de behandelend ambtenaar rechtstreeks te benaderen.
- Bellen van klanten door IK units
  De IK units bellen klanten als er bijvoorbeeld vragen zijn over een aanvraag.

Back-office voor technische problemen klanten
Een aantal diensten van Toeslagen worden via het elektronisch kanaal aangeboden (aanvraagmodule en rekenmodule). Wanneer hiermee problemen zijn moeten deze doorgegeven kunnen worden naar de verantwoordelijke back-office.

Back-office voor invordering
De verantwoordelijkheid voor invordering is belegd bij de regio.

6.3.3 (P) Consequenties personeel

Tijdens de transitieperiode is een behoorlijke uitbreiding van het personeel nodig. Er moet personeel worden geworven en voor het opvangen van de piek wordt een uitwijk call-center ingeschakeld.
Daarnaast moet personeel worden opgeleid voor de Toeslagen skills.
Bij de personele consequenties wordt apart aandacht besteed aan front-office en back-office.

Hierbij wordt aandacht besteed aan werving en opleiding. Bij werving wordt aangegeven welke werving plaats moet vinden en wie hiervoor verantwoordelijk is. Bij opleiding wordt aangegeven wie verantwoordelijk wordt voor het maken van opleidingsmateriaal en het verzorgen van opleidingen.

Consequenties Personeel Front-office
Tijdens de transitieperiode bestaat de front-office uit 3 interne call-centra en een uitwijk call-center.
De personele consequenties zijn:

Interne callcentra
Werving
De 3 geselecteerde callcentra worden uitgebreid, zie voor aantal fte's paragraaf 6.3.2. Per callcentrum moet worden vastgesteld wat de beschikbare capaciteit is, hoeveel nieuwe medewerkers geworven moeten worden en wat voor eisen worden gesteld aan de nieuwe medewerkers.
Bij de eisen ten aanzien van de nieuwe medewerkers komen de volgende zaken aan bod:

- Herkomst
  Bij nieuwe medewerkers moet allereerst worden gekozen tussen vast en flexibel personeel. Bij vast personeel moet rekening worden gehouden met personeelsafspraken, bijvoorbeeld voorrang geven aan IBS medewerkers van VROM.
- Sociale vaardigheden
  Een callcenter agent moet beschikken over goede sociale vaardigheden.
- Inhoudelijke kennis/leervermogen
  Een nieuwe medewerker moet beschikken over voor Toeslagen relevante inhoudelijke kennis, of het leervermogen om zich deze kennis snel eigen te maken.

Toeslagen Telefonie adviseert de stuurgroep over de personele uitbreidingen.
De stuurgroep besluit over de uitbreiding per call-center met randvoorwaarden ten aanzien van herkomst. Het lijnmanagement van de betrokken coll-centra is verantwoordelijk voor de daadwerkelijk werving, binnen de door de stuurgroep gestelde kaders.

Opleiding
Standaard opleiding
In het opleidingsplan Toeslagen is voorzien in het opleiden van (eerste lijn) medewerkers van het call-center. B/CKC verzorgt de standaard opleiding om eerste lijn medewerkers kennis van inkomensafhankelijke regelingen bij te brengen. Hierbij gaat het om de volgende opleidingen:

- Opleiding bestaande C-medewerkers in call-center
  De bestaande medewerkers worden opgeleid voor de specialistische skill Toeslagen.
- Opleiding nieuwe C-medewerkers in call-center
  De bestaande medewerkers worden opgeleid voor de specialistische skill Toeslagen en de standaard agent vaardigheden (systeemkennis).

Specialistische opleidingen
Opleiding van supervisors en E-medewerkers zal worden verzorgd door Toeslagen Telefonie. Deze medewerkers zullen binnen hun call-center de rol van coach moeten kunnen vervullen. Hiervoor moeten zij inzicht hebben in de telefonie processen en de besturing hiervan.

Uitwijk callcentrum
Opleiding
Via een europese aanbesteding wordt een extern callcentrum gecontracteerd met een capaciteit van 150 seats. Dit externe callcentrum leidt de eigen medewerkers op. Zij krijgen hiervoor de beschikking over het trainingsmateriaal van B/CKC.

Consequenties Personeel Back-office
Bij de back-offices wordt onderscheid gemaakt tussen de back-office Toeslagen en de overige back-offices.

Back-office Toeslagen
Werving
Voor de back-office Toeslagen moet personeel worden geworven. Dit proces loopt al, de coördinatie ligt bij het deelproject Organisatie van Toeslagen. Het deelproject Toeslagen Telefonie hoeft hiervoor geen actie te ondernemen.

Opleiding
Bij de opleiding wordt aandacht besteed aan wets- en proceskennis.

B/CKC verzorgt de basisopleiding, waarin wetskennis aan bod komt.
Toeslagen Telefonie brengt leden van het Virtueel Team proceskennis telefonie bij.
Deze Virtueel Team vertegenwoordigers kunnen de overige medewerkers van Kantoor Toeslagen opleiden.

6.3.4 (A) Consequenties Administratieve Organisatie

De processen, werkinstructies en FAQ's moeten worden beschreven.
Toeslagen Telefonie is verantwoordelijk voor het beschrijven van de processen en het (laten) uitwerken van de werkinstructies van back-office Toeslagen.

Het lijnmanagement van de betrokken call-centra is verantwoordelijk voor het implementeren van de werkinstructies van de front-office.

Het Toeslagen deelproject Communicatie en Dienstverlening is verantwoordelijk voor het opstellen van de FAQ's.

6.3.5 (F) Consequenties Financiën

Uitvoeren van de telefonische dienstverlening leidt tot extra kosten. Dit wordt veroorzaakt door:

- Uitbreiding van personeel in de front-office (structureel).
- Personeelskosten voor personeel back-office Telefonie (tijdelijk).
- Licentiekosten extra seats front-office (structureel).
- Licentiekosten extra seats back-office (tijdelijk).
- Uitbreiding Infrastructuur Beltel platform (investering en exploitatiekosten).
- Aanpassing administratieve systemen (investering en exploitatiekosten).

Toeslagen Telefonie bepaalt op basis hiervan de gevolgen voor begroting en jaarplan van uitvoerende onderdelen.

6.3.6 (I) Consequenties Informatievoorziening

De telefonische dienstverlening stelt de volgende eisen ten aanzien van de informatievoorziening:

- Informatievoorziening klanten
  - Statusinformatie die via IVR kan worden opgevraagd.
- Informatievoorziening front-office
  De front-office krijgt de volgende ICT ondersteuning:
  - Beltel functionaliteit.
    - Registreren en doorgeven telefonische aanvragen.
    - Verstrekken bestuurlijke informatie mbt afhandelen telefoongesprekken.
  - KLOP voor verstrekken informatie.
    - FAQ's.
    - Status informatie.
      - Ontvangen aanvragen.
      - Verstuurde mededelingen.
      - Betalingsinformatie.
      - Procesinformatie.
    - Dossierinformatie (middels raadpleegfunctie op Administratie Toeslagen).
  - Functionaliteit voor bestellen duplicaat aanvragen (gepersonificeerd).
  - FROBO voor doorgeven belnotie.
- Informatievoorziening Telefoondesk Toeslagen
  De back-office krijgt de volgende ICT ondersteuning:
  - Beltel functionaliteit.
    - Registreren en doorgeven telefonische aanvragen.
    - Verstrekken bestuurlijke informatie m.b.t. afhandelen telefoongesprekken.
  - KLOP voor verstrekken informatie.
    - FAQ's.
    - Status informatie.
      - Ontvangen aanvragen.
      - Verstuurde mededelingen.
      - Betalingsinformatie.

        - Procesinformatie.
    - Dossierinformatie (middels raadpleegfunctie op Administratie Toeslagen).
  - Systeem Toeslagen voor doorvoeren mutaties.
- Informatievoorziening Uitwijk Call-center
  Er moet nog bekeken worden welke eisen worden gesteld aan de informatievoorziening binnen het uitwijk call-center. Minimaal zal dit call-center de medewerkers FAQ's ter beschikking moeten stellen. Onderzocht moet worden of de eis gesteld kan worden dat dit call-center de agent's toegang kan geven tot de HIP applicatie. Hiermee kunnen dan statusvragen worden beantwoord.

6.3.7 (J) Consequenties Juridische aspecten

Bij de inrichting van de telefonische dienstverlening moet rekening worden gehouden met de wettelijke kaders. Voor Toeslagen worden deze met name bepaald door de AWIR en regelingspecifieke wetgeving.
Aandachtsgebieden zijn:

- Levering juridische input voor FAQ's en werkinstructies
  Voor de beantwoording van vragen is kennis van wet- en regelgeving van belang. Deze kennis wordt gebruikt bij het opstellen van FAQ's en werkinstructies.
- Inbreng juridische aspecten bij uitwerken processen
  Bij het uitwerken van de processen is juridische inbreng nodig. Aspecten waar dit speelt zijn:
  - Welke informatie mag aan de telefoon worden verstrekt en onder welke condities.
  - Welke transacties mogen worden uitgevoerd op telefonisch verzoek van klant.

6.3.8 (T) Consequenties Technische aspecten: Telecom infrastructuur

Voor uitvoering van de telefonische dienstverlening Toeslagen zal de Beltel infrastructuur moeten worden uitgebreid en er moeten standaard telefonie voorzieningen worden gerealiseerd voor Kantoor Toeslagen.

Uitbreiding infrastructuur Beltel
De volgende uitbreidingen van de infrastructuur zijn nodig:

- Ingaande lijnen
  Het aantal ingaande lijnen wordt in xx vergroot van – tot – lijnen. De verwachting is dat dit voldoende is om congestieproblemen te voorkomen. Voor Toeslagen is geen extra uitbreiding nodig.
- Aantal seats
  Bij 3 callcentra wordt het aantal seats uitgebreid (in totaal 240 seats).
  Daarnaast wordt gezorgd dat de Beltel infrastructuur wordt uitgebreid met 100 lijnen, als reservecapaciteit om het aantal seats snel uit te kunnen breiden.
- Uitgaande lijnen
  Ten behoeve van het doorschakelen van gesprekken naar het uitwijk callcentrum wordt het aantal uitgaande lijnen vergroot met 200. Voor het doorschakelen van gesprekken naar VROM hoeft het aantal uitgaande lijnen niet te worden uitgebreid.
- Interne doorschakeling naar telefooncentrale Toeslagen
  Het moet mogelijk zijn om vanuit het Beltel platform door te schakelen naar de telefooncentrale van Toeslagen.
  Hiervoor worden 220 lijnen gereserveerd.
- In gebruik nemen IVR
  Het Beltel platform moet worden uitgebreid met IVR functionaliteit. Hiermee moeten status vragen over de regelingen huur en zorg automatisch beantwoord kunnen worden.

Realisatie Telefooncentrale Toeslagen
In het gebouw van de Dienst Toeslagen wordt een Telefooncentrale geplaatst. Binnen het project Toeslagen is het deelproject Huisvesting verantwoordelijk voor het plaatsen en in dienst stellen van deze telefooncentrale. Binnen dit Veranderplan wordt niet ingegaan op de activiteiten die hiervoor moeten plaatsvinden. Wel wordt de start- en einddatum opgenomen in de overall planning en de interfaces met de Beltel omgeving.

6.3.9 (H) Consequenties voor de Huisvesting.

Bij de consequenties voor de huisvesting wordt onderscheid gemaakt tussen huisvesting front-office en huisvesting van de back-office.

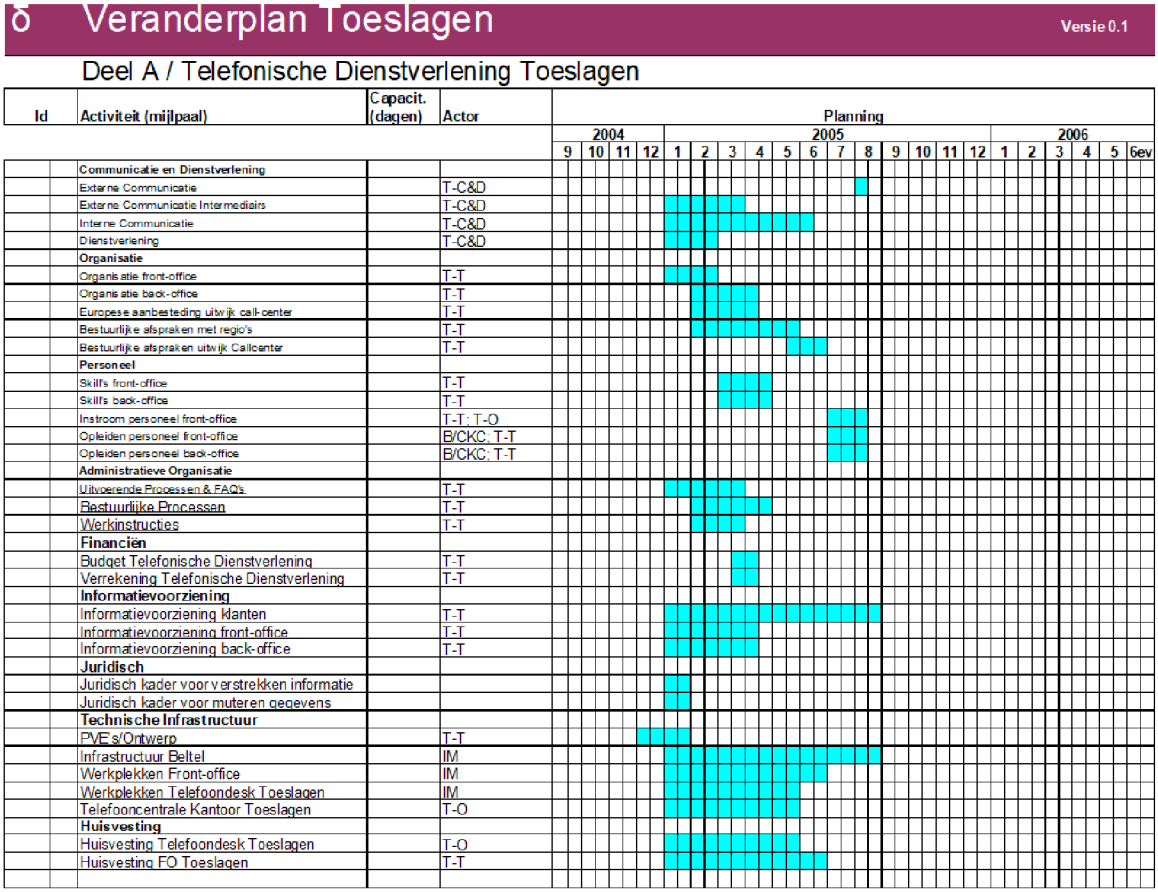
Consequenties voor de Huisvesting van de front-office
HTD doet momenteel nog onderzoek naar de huisvestingconsequenties.

Huisvesting back-office
Binnen Kantoor Toeslagen wordt Telefoondesk Toeslagen ingericht, met 48 Beltel seats.
Per werkplek zijn de volgende voorzieningen nodig:

- Beltel werkplek.
- PC, met toegang tot applicaties KLOP, FROBO en systeem Toeslagen.

6.4 Mijlpalen en activiteitenplanning

In het Veranderplan wordt aangegeven hoe de verandering tot stand wordt gebracht. De benodigde mijlpaalproducten zijn beschreven. Tevens zijn de mijlpalen uitgezet in een doorloopplanning. Hieronder is een overall doorloopplanning op hoofdlijnen weergegeven.
Per copafijth-aspect is een meer gedetailleerde planning opgenomen.



6.4.1 (C) Communicatie en Dienstverlening

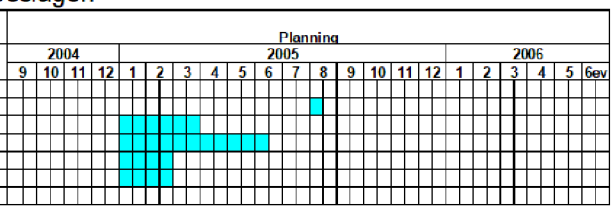
Mijlpalen Communicatie en Dienstverlening
Voor de inrichting van communicatie en dienstverlening zijn de volgende mijlpalen gedefinieerd:

- Informeren intermediairs over telefonische dienstverlening.
- Informeren klanten over telefonische dienstverlening.
- Bepalen menustructuur VRS.
- Toetsen/Bijstellen product/diensten catalogus telefonische dienstverlening Toeslagen.

Doorloopplanning Communicatie en Dienstverlening
Zie onderstaand figuur.

Deel A / Telefonische Dienstverlening Toeslagen

Id	Activiteit (mijlpaal)	Capacit. (dagen)	Actor
	Communicatie en Dienstverlening		
	Externe Communicatie		T-C&D
	Externe Communicatie Intermediairs		T-C&D
	Interne Communicatie		T-C&D
	Dienstverlening		T-C&D



6.4.2 (O) Organisatie

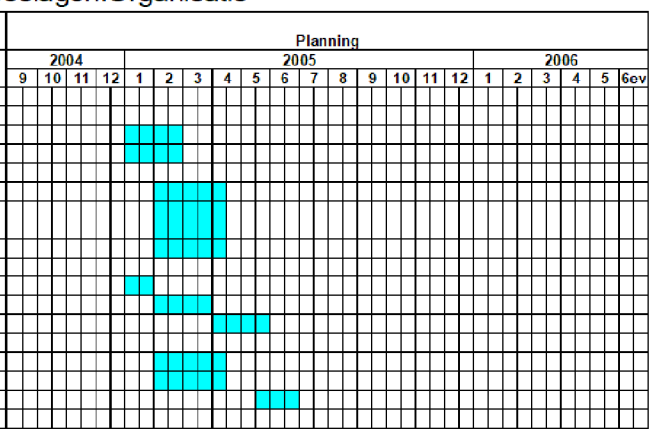
Mijlpalen Organisatie
Voor de organisatieinrichting zijn de volgende mijlpalen gedefinieerd:

- Organisatie front-office
  - Rollen binnen front-office onderkend
  - Afspraken ten aanzien van bemensing
- Organisatiestructuur back-office Toeslagen
  - Positionering Telefoondesk Toeslagen
  - Afspraken ten aanzien van bemensing Telefoondesk Toeslagen
  - Rollen binnen back-office Toeslagen beschreven
- Besturing
  - Afspraken gemaakt over ketenbesturing telefonie
  - Afspraken gemaakt met call-centra.
  - Afspraken gemaakt met uitwijk Callcenter

Doorloopplanning Organisatie
Zie onderstaand figuur.

Deel A / Telefonische Dienstverlening Toeslagen:Organisatie

Activiteit (mijlpaal)	Capacit. (dagen)	Actor
Organisatie		
Organisatie front-office		
Rollen binnen FO onderkend		
Afspraken gemaakt over bemensing		
Organisatie back-office		
Postionering Telefoondesk Toeslagen		
Afspraken gemaakt over bemensing Telefoondesk		
Rollen binnen BO onderkend		
Europese aanbesteding uitwijk call-center		
Opstellen Programma van eisen		
Opstellen offertes		
Selectie en contractonderhandeling		
Besturing		
Afspraken gemaakt over ketenbesturing		
Afspraken gemaakt met Call-centra		
Afspraken gemaakt met uitwijk Callcenter		



6.4.3 Veranderplan (P) Personeel

Mijlpalen Personeel
Voor de personele inrichting zijn de volgende mijlpalen gedefinieerd:

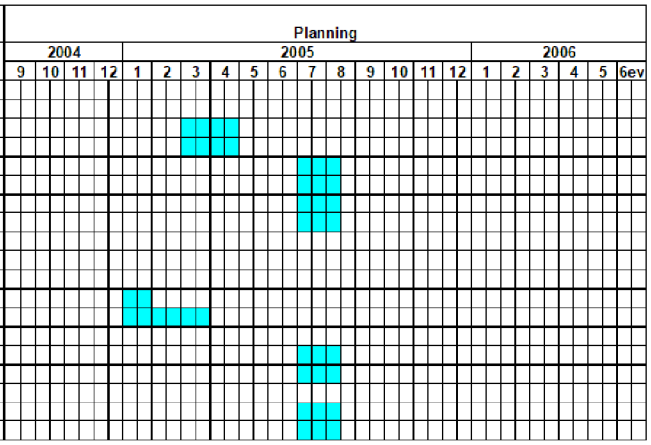
- Toetsen/bijstellen functiebeschrijvingen front-office
- Toetsen/bijstellen functiebeschrijvingen back-office
- Coördineren instroom front-office

    - Bepalen criteria voor instroom front-office
    - Bepalen benodigde uitbreiding per call-center
        - Bepalen benodigde capaciteit
        - Bepalen beschikbare capaciteit
        - Bepalen gewenste uitbreiding
    - Bepalen verhouding vast/flexibel
    - Vaststellen benodigde instroom per call-center
    - Afsluiten contracten voor instroom flexwerkers
    - Werven nieuwe medewerkers
- Opleiden personeel front-office
    - Maken opleidingsplan
    - Maken opleidingsmateriaal
    - Opleiden Supervisors en E-medewerkers
    - Opleiden C-medewerkers
- Opleiden personeel back-office
    - Maken opleidingsplan
    - Maken opleidingsmateriaal
    - Verzorgen basisopleiding
    - Verzorgen gespecialiseerde opleiding

Doorloopplanning Personeel
Zie onderstaand figuur.

Deel A / Telefonische Dienstverlening Toeslagen Personeel

Activiteit (mijlpaal)	Capacit. (dagen)	Actor
Personeel		
Beschrijven skill's		
Beschrijvingen skill's front-office		T-T
Beschrijvingen skill's back-office		T-T
Coördineren instroom personeel FO		
Bepalen criteria voor instroom FO		T-O
Bepalen uitbreiding per call-center		T-T
Bepalen verhouding vast/flexibel		T-O
Afsluiten contracten flexwerkers FO		
Werven interne medewerkers FO		Mgmt FO
Voorbereiding opleiding		
Maken opleidingsplan		B/CKC
Maken opleidingsmateriaal		B/CKC
Opleiden personeel FO		
Opleiden C-medewerkers		B/CKC
Opleiden supervisors en E-medewerkers		T-T
Opleiden personeel BO		
Verzorgen basisopleiding		B/CKC
Verzorgen gespecialiseerde opleiding		T-T



6.4.4 (A) Administratieve Organisatie

Mijlpalen Administratieve Organisatie
Voor de inrichting van de Administratieve Organisatie zijn de volgende mijlpalen gedefinieerd:

- Beschrijving van de uitvoerende processen
  Voor alle diensten die via het telefoniekanaal worden aangeboden zal worden beschreven hoe de uitvoering verloopt. Hierbij wordt het complete Van Klant tot Klant (VKtK) proces beschreven.
- Beschrijven van de bestuurlijke processen
  In de bestuurlijke processen wordt aandacht besteed aan:
    - Ketenbesturing (in overleg met Productieregie).
    - Reserveren capaciteit in de Front-Office..
    - Reserveren capaciteit voor Telefoondesk Toelslagen.
    - Plannen en bewaken van het proces voor afhandelen belnotities.
    - Kwaliteitsbewaking telefonische dienstverlening
- Beschrijven Frequently Asked Questions (FAQ's)
  Ten behoeve van de front-office zijn er FAQ's opgesteld. Bij de uitwerking van de processen worden de FAQ's getoetst en eventueel aangevuld of bijgesteld.
- Beschrijven werkinstructies
  Ten behoeve van de back-office worden werkinstructies gemaakt voor de uitvoerende

processen.

Doorloopplanning Administratieve Organisatie
Zie onderstaand figuur.

Deel A / Telefonische Dienstverlening Toeslagen: Administratieve Organisatie

Activiteit (mijlpaal)	Capacit. (dagen)	Actor	Planning																							
			2004				2005												2006							
			9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6ev		
Administratieve Organisatie																										
Uitvoerende Processen plateau 1																										
Informeren niet-persoonsgebonden																										
Antwoord op algemene vragen																										
Invulinstructie																										
Antwoord op technische vragen																										
Invulinstructie																										
Verstrekken brochures																										
Informeren persoonsgebonden																										
Antwoord op statusvragen																										
Verstrekken persoonsgebonden documenten																										
Beantwoorden dossiervragen																										
Transactiediensten																										
Ambtshalve mutaties																										
Mutaties in persoonlijke situatie (initiatief aanvrager)																										
Hulp bij transacties																										
Ondersteunen eerste aanvraag																										
Ondersteunen mutaties																										
Overig																										
Vragen voor VROM over oude CR																										
Diensten aan intermediairs																										
Beantwoorden vragen van intermediairs																										
Bestuurlijke Processen plateau 1																										
Ketenbesturing																										
Reserveren capaciteit in front-office																										
Reserveren capaciteit Telefoondesk Toeslagen																										
Plannen en bewaken proces afhandelen telefoonnota's																										
Werkinstructies plateau 1																										
Werkinstructies front-office																										
Werkinstructies Telefoondesk Toeslagen																										
FAQ's plateau 1																										
FAQ's front-office																										
FAQ's Telefoondesk Toeslagen																										

6.4.5 (F) Financieel

Er worden geen aparte mijlpalen voor juridische aspecten gedefinieerd. Bij andere COPAFIJTH aspecten zal steeds rekening worden gehouden met financiële aspecten.

6.4.6 (I) Informatievoorziening.

Mijlpalen informatievoorziening
De volgende mijlpalen zijn gedefinieerd voor de informatievoorziening:

- FAQ's beschikbaar.
- Statusinformatie kan via IVR kan worden opgevraagd.
- Statusinformatie kan via KLOP worden opgevraagd.
- Dossierinformatie uit ATS kan worden geraadpleegd.
- Statusinformatie en dossierinformatie van HIP applicatie kunnen geraadpleegd worden.
- Voorbedrukte aanvragen kunnen worden besteld.
- Mutaties kunnen worden geregistreerd met Systeem Toeslagen.
- Terugbelafspraken bestemd voor Back-office kunnen worden geregistreerd.
- Mutatieopdrachten voor Back-office kunnen worden geregistreerd.
- Outbound bellen wordt ondersteund.

Doorloopplanning informatievoorziening
De doorloopplanning voor de informatievoorziening zal voor 1 februari 2005 worden opgesteld.

6.4.7 (J) Juridisch

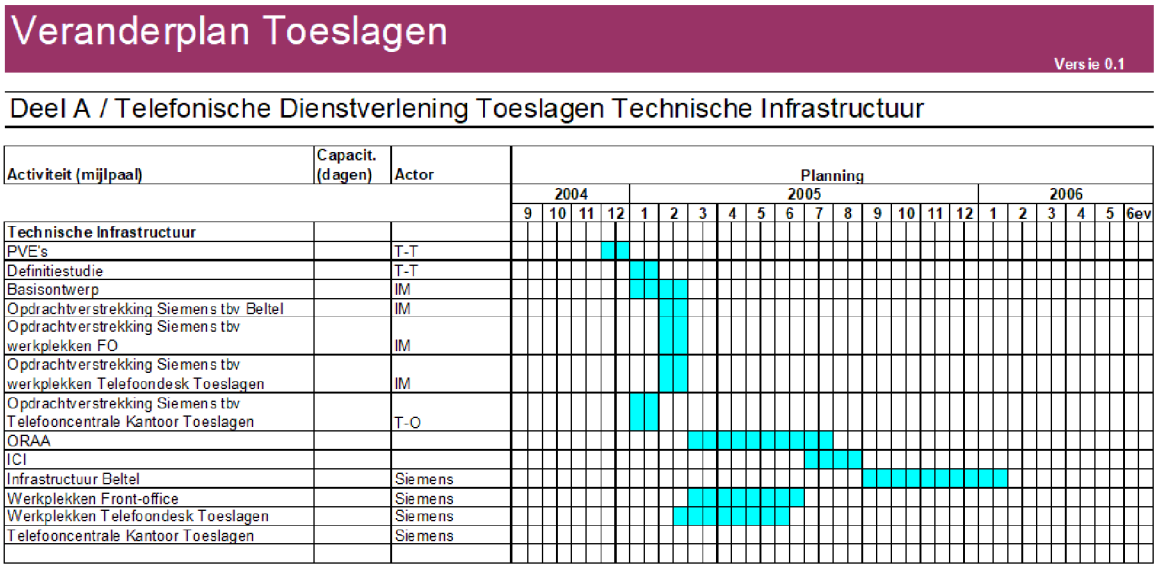
Er worden geen aparte mijlpalen voor juridische aspecten gedefinieerd. Bij het opstellen van FAQ's zullen juridische aspecten worden ingebracht.

6.4.8 (T) Technische Infrastructuur

Mijlpalen Technische Infrastructuur
Voor de inrichting van de Technische Infrastructuur zijn de volgende mijlpalen gedefinieerd:

- Opstellen PVE's.
- Uitbreiding Beltel infrastructuur.
- IVR.
- Outbound bellen.
- Raadplegen ATS.
- Uitwijk Call-centrum.
- Definitiestudie.
- Basisontwerp.
- Opdrachtverstrekking.
- Opdrachtverstrekking Siemens tbv werkplekken FO.
- Opdrachtverstrekking Siemens tbv werkplekken Telefoondesk Toeslagen.
- Opdrachtverstrekking Siemens tbv outbound bellen.
- Opdrachtverstrekking Siemens tbv IVR.
- Europese aanbesteding uitwijk call-center.
- Opdrachtverstrekking raadplegen ATS.
- Realisatie.
- Uitbreiding Beltel infrastructuur.
- Realisatie IVR.
- Realisatie Outbound bellen.
- Realisatie Raadplegen ATS.
- Uitwijk Call-centrum geselecteerd.

Doorloopplanning Technische Infrastructuur
Zie onderstaand figuur.



6.4.9 (H) Huisvesting

Bij de consequenties voor de huisvesting wordt onderscheid gemaakt tussen huisvesting front-office en huisvesting van de back-office.

Mijlpalen huisvesting

- Huisvesting BO Toeslagen.
- Voorlopige huisvesting gereed.
- Definitieve huisvesting gereed.
- Huisvesting FO Toeslagen.
- Consequenties huisvesting bekend (per call-center).
- Huisvesting FO gereed.

Doorloopplanning Huisvesting
(volgt binnenkort)

6.5 Financiën en bemensing

Op 1 februari 2005 zal een uitgebreide uitwerking met betrekking tot de totale kosten voor realisatie worden opgeleverd. Voor de uitvoering van het project is het volgende budget geraamd:
B/CCP: Inhuur externe expertise ca. 400.000 euro
B/CICT: ca 600.000 euro.
Investeringen hardware ca 9.000.000

7 B/CPP

Voor de bijdrage van de regio's in het kader van Toeslagen is gesproken met [redacted] die als [redacted] de keten toeslagen in zijn portefeuille heeft.

Onderstaand is een aanzet voor het veranderplan vanuit CPP, dat vanwege de herinrichting pas later voltooid zal worden.

7.1 Inleiding

B/CPP vervult binnen de Belastingdienst een centrale rol bij het ontwerpen van de processen voor de Belastingdienst. Dit houdt, kort gezegd, in het ontwerpen, onderhouden en innoveren van producten en processen, die vervolgens worden geïmplementeerd bij en door de kantoren. Daarnaast vervult B/CPP nog een aantal specifieke taken die voor dit stuk niet direct van belang zijn.
B/CPP kent drie vestigingen: Utrecht, Den Haag en Apeldoorn. In Den Haag worden brieven en beleidsbesluiten behandeld en vindt de primaire afstemming met de politiek en beleidsdirecties plaats. In Apeldoorn zitten medewerkers die zich bezig houden met het IT-proces en afstemming met B/CICT. Utrecht is de "hoofdvestiging". Hier zit het management en de meeste medewerkers en komt met name het integrale ontwerpproces aan bod.

7.2 Rol CPP in toeslagenproces

7.2.1 Vertrekpunt

B/CPP (centrum voor proces- en productontwikkeling) heeft binnen de Belastingdienst de taak om processen en producten te ontwerpen voor het primaire proces van de Belastingdienst. De verantwoordelijkheid voor implementatie en uitvoering ligt bij de eenheden.
Naast deze ontwerptaken is B/CPP ook verantwoordelijk voor een aantal andere taken die op het gebied van 'onderhoud' (applicaties, documenten etc) en advisering (m.n. richting wetgeving/politiek) liggen. Daarnaast kent B/CPP nog taken op het gebied van Brieven en Beleidsbesluiten en op het gebied van Onderzoek, Monitoring en Marketing.

Met betrekking tot het proces Toeslagen ontstaat een wat bijzondere situatie. In tegenstelling tot de overige middelen zal het proces Toeslagen plaatsvinden op slechts één eenheid. Het ligt dan ook voor de hand dat B/CPP zeer nauw zal samenwerken met Belastingdienst/Toeslagen. Uit deze organisatie zullen veelal de eisen en wensen komen en de implementatie van veranderingen zal ook daar plaatsvinden.

Het managementteam (M1) van Belastingdienst/Toeslagen is verantwoordelijk voor het operationele proces Toeslagen. Zij regisseert het proces in afstemming met M1 vertegenwoordigers uit andere onderdelen van de Belastingdienst (B/CPP, B/CA, B/CKC,..).
De verantwoordelijkheid voor het operationele proces omvat ook het zorgdragen voor SNO's, convenanten met de opdrachtgevers en externe partners, jaarplannen voor de productie en natuurlijk het bewaken daarvan mede op basis van bestuurlijke informatievoorziening. Verder dient de informatievoorziening van en naar de beleidsdepartementen en DG Bel op een adequate wijze ingevuld te worden.

7.2.2 Herinrichting

Op dit moment bevindt B/CPP zich midden in een herinrichtingsproces. Kort samengevat behelst dit proces een overgang van kennisgerichte domeinen naar werk- en productgerichte onderdelen. Er wordt dus gekeken naar de verschillende producten die B/CPP levert en de daarvoor benodigde competenties worden in een nieuw onderdeel geplaatst.
Voor het proces Toeslagen geldt momenteel een wat bijzondere situatie. Dit is een werkstroom die geheel nieuw is voor de Belastingdienst en dus ook nog niet belegd is binnen de lijnorganisatie van B/CPP (de invoering van het proces Toeslagen wordt vormgegeven in projectverband). Daarom is besloten om binnen CPP een aparte (proces)keten in te richten, de keten Toeslagen. Binnen deze keten zullen alle CPP-werkzaamheden gebeuren die uitvoering van het proces Toeslagen door de Belastingdienst mogelijk moeten maken. Een en ander moet worden afgestemd met de nieuwe eenheid B/Toeslagen. Vastgesteld moet worden welke taken bij CPP plaatsvinden en welke taken binnen de nieuwe eenheid worden belegd. Het specifieke van Toeslagen brengt met zich mee dat in afwijking van

overige processen CPP-taken bij de eenheid worden ingericht. Zie paragraaf 7.4.2 voor een overzicht van de rollen/functies bij CPP die worden ingevuld binnen de keten Toeslagen.

7.3 Nadere ontwikkelingen en afspraken

7.3.1 Beschrijving eindsituatie

Tot nu toe worden de verschillende B/CPP-bijdragen (zoals vastgelegd in het H.O.O-proces) in het reguliere proces geleverd door de verschillende domeinen (o.a. RTP, API en IM). Na de herinrichting verandert de totaalbijdrage van B/CPP niet, maar worden deze bijdrages zoals bekend geleverd vanuit een "keten". Deze kan weer ondersteund worden door collega's van aspectgebieden.
De ontwikkelfuncties voor Toeslagen worden momenteel voor het grootste gedeelte door de projectgroep Toeslagen uitgewerkt. B/CPP (en ook B/CICT en externe partijen) levert kennis en de ontwerpproducten worden getoetst door B/CPP. Daarnaast verzorgt IM in samenspraak met het project de ketenbrede opdrachtverstrekking (via Coörd. IM'er en de raakvlak IM'ers) en de PvE's voor de raakvlakken. Zolang het project in stand blijft en geen regulier proces (zie vorige alinea) is, verandert dit niet.

In de loop van dit jaar zal het project steeds meer producten en processen overdragen aan het regulier proces binnen B/CPP. Na afronding van het project moeten dezelfde taken als voor de overige middelen zijn belegd binnen de 'staande' organisatie van B/CPP.
Zoals eerder beschreven heeft B/CPP ervoor gekozen om de Ontwerp-, Onderhoud- en Adviseringstaken (OOA) onder te brengen in ketens. Voor het proces Toeslagen is gekozen voor een aparte keten. De verantwoordelijkheid voor het ontwerpen van (zo veel mogelijk) generieke producten en processen zal worden bewaakt door zogenaamde aspectgebieden (bijv. Toezicht, Gemeenschappelijke inrichting). Ook binnen deze aspecten moet kennis van het proces Toeslagen aanwezig zijn.

B/CPP heeft ook een taak m.b.t. het voorbereiden van beleidsbesluiten, bijv. naar aanleiding van rechtsvragen die behandeld worden door de fiscale kennisgroepen. Gezien de concentratie van kennis omtrent de fiscaliteit van Toeslagen bij één eenheid ligt het voor de hand dat de eenheid Toeslagen in dat proces een belangrijke rol zal spelen. Precieze afstemming hierover zal nog plaatsvinden maar de hoofdmoot van deze werkzaamheden zal waarschijnlijk bij de eenheid terecht komen.

Nadat Toeslagen regulier proces is geworden, verricht B/CPP voor Toeslagen dezelfde taken als bij alle andere middelen die regulier proces zijn. (dus vanuit de in te richten keten) Deze staan al beschreven in andere documenten. De dienst Toeslagen is in die situatie proces- en ICT-adoptiekantoor voor Toeslagen.

Momenteel beschikt B/CPP nog over slechts zeer beperkte kennis van het proces Toeslagen. Daarom zal met het project Toeslagen worden afgestemd welke medewerkers van het project belangstelling hebben om in te stromen in de nieuwe keten Toeslagen. Het streven is om deze overgang zo vorm te geven dat de overgang van projectwerkzaamheden naar regulier proces B/CPP zo vloeiend mogelijk verloopt.
De huidige kennis inzake huursubsidieregelingen en processen is nu met name gealloceerd bij het ministerie van VROM. Met VROM is afgesproken dat medewerkers kunnen overgaan naar diverse onderdelen van de Belastingdienst. Vanuit B/CPP is een korte notitie gemaakt waarin de mogelijke toekomstige rollen/functies bij B/CPP met betrekking tot het proces Toeslagen zijn beschreven. Deze notitie zal via het project Toeslagen bij VROM worden bekendgemaakt. Daarna kunnen medewerkers VROM hun belangstelling kenbaar maken voor een functie binnen B/CPP. Op die manier kan waardevolle kennis instromen bij B/CPP.

Voor wat betreft de overdracht van taken vanuit het project aan de keten zal overleg met het project verder worden uitgebouwd, waarbij rekening zal worden gehouden met de overgang van medewerkers VROM en medewerkers vanuit het project naar de keten (en eventuele andere onderdelen van B/CPP).

7.3.2 Uitgangspunten en aannames

7.3.3 Randvoorwaarden

7.3.4 Risico's en maatregelen (noodscenario's)

7.4 Consequenties eindsituatie

7.4.1 Communicatie

7.4.2 Personeel en organisatie

Er is besloten om binnen CPP een aparte (proces)keten in te richten, de keten Toeslagen. Binnen deze keten zullen alle CPP-werkzaamheden gebeuren die uitvoering van het proces Toeslagen door de Belastingdienst mogelijk moeten maken. Een en ander moet worden afgestemd met de nieuwe eenheid B/Toeslagen. Vastgesteld moet worden welke taken bij CPP plaatsvinden en welke taken binnen de nieuwe eenheid worden belegd. Het specifieke van Toeslagen brengt met zich mee dat in afwijking van overige processen CPP taken bij de eenheid worden ingericht. De onderstaande rollen/functies worden dan ook allen uitgevoerd binnen de keten Toeslagen, met uitzondering van 'Beleidsmedewerker Toezicht'. Deze functie zal binnen het onderdeel (aspect) Toezicht worden geplaatst.

Hieronder volgt een korte beschrijving van de rollen/functies binnen B/CPP. Voor alle rollen geldt dat binnen de keten Toeslagen verwacht wordt dat medewerkers in staat zijn om, naast hun hoofdtaak, meerdere rollen (bijv. die van projectleider) te vervullen dan wel in staat zijn om buiten hun vakgebied te kunnen communiceren met andere taakgebieden en specialisaties.

Functie	Hoofdtaken	Standplaats	Schaal (indicatief)	Aantal (fte)	Functiebeschrijving beschikbaar (J/N)	Vanaf wanneer	Wijze van vervullen[11]
Procesontwerper		Utrecht	10-11		J (globaal)		
Procesarchitect		Utrecht	12-14		J (globaal)		
Informatiemanager		Utrecht	11-12		J (globaal)		
Toepassingsdeskundige		Apeldoorn/Utrecht	10-11		J (globaal)		
Projectleider		Utrecht	10-14		J (globaal)		
Beleidsmedewerker Rechtstoepassing		Utrecht	11-14		J (globaal)		
Adviesregisseur		Den Haag	12-14		J (globaal)		
Beleidsmedewerker Toezicht		Utrecht	11-14		J (globaal)		
M2 managementfuncties					N		

<u>Procesontwerper</u>
Functie informatie: De Procesontwerper adviseert over en ontwerpt oplossingen voor vraagstukken op het terrein van proces- en organisatie-inrichting, voor zowel bestaande als nieuwe processen. Hij borduurt voort op de beschikbare procesarchitecturen. De ontwerpvariabelen voor procesinrichting zijn COPAFIJTH-BI breed.
Op basis van de fase globaal ontwerp is de Procesontwerper verantwoordelijk voor het voltooien van definitiestudies (basisontwerpen); het detailontwerp van deelprocessen. Hij doet dit in samenwerking met betrokkenen (o.a. Procesarchitect, ICT-architect) en in goed overleg met gebruikers van bijvoorbeeld B/CA of de regio's. Ook tijdens de realisatie- en implementatiefasen draagt de ontwerper bij aan gewenste verbeteringen.

Schaalindicatie: 10-1

[11] Eigen organisatie en/of inhuur en/of werving

Standplaats: Utrecht

Procesarchitect

Functie informatie: Het werkterrein van de Procesarchitect ligt op het terrein van proces- en organisatie-inrichting. Dit betekent het vertalen van beleid naar kwaliteitscriteria waar de producten en diensten van B/CPP aan dienen te voldoen. Dit gebeurt vanuit een visie op de inrichting van de organisatie en processen van de Belastingdienst.

De Procesarchitect maakt de samenhang van processen en ICT-systemen inzichtelijk, formuleert ontwerprichtlijnen voor projecten, ontwikkelt verschillende ontwerpscenario's en legt deze vast. Met name in de fasen van vooronderzoek en globaal ontwerp zetten de Procesarchitecten de kaders uit. De ontwerpvariabelen betreffen de breedte van de hele organisatie, ofwel COPAFIJTH-BI breed, o.a. op het terrein van organisatie, personeel en ICT, en worden in onderlinge samenhang bekeken. Vanuit deze bril adviseert de Procesarchitect aan (interne) opdrachtgevers (o.a. Algemeen Projectmanagers en/of (deel)projectleiders) over procesinrichting.

Schaalindicatie: 12 - 14

Standplaats: Utrecht

Informatiemanager

Functie informatie: De informatiemanager is verantwoordelijk voor een juiste vertaling van:
het bedrijfs- /informatiebeleid van de belastingdienst en noodzakelijke en gewenste aanpassingen naar automatiseringsbeleid voor meerdere samenhangende bedrijfsprocessen en toepassingen en de daarbij behorende consequenties voor systeemaanpassingen.

- Is verantwoordelijk voor definiëring van koersbepalende ontwikkelingen van automatiserings-/meerjaren projectplannen voor een cluster van bedrijfsprocessen en informatiesystemen.
- Is verantwoordelijk voor het tijdig (middels het organiseren van tafeltjes met de stakeholders) helder krijgen en vertalen van o.a. innovatieve processen en wet-/regelgeving naar functionele specificaties voor de betreffende informatiesystemen / portefeuille.
- Is verantwoordelijk voor opdrachtformulering en –verstrekking. Stuurt vanuit deze verantwoordelijkheid op de tijdige en adequate uitvoering van de opdrachten.
- Is verantwoordelijk voor beleidsadvisering van en namens het management van CPP, op het gebied van procesinrichting en automatisering.
- Onderkent de consequenties van veranderingen in de omgeving (nieuwe wet- en regelgeving, organisatieveranderingen etc.) voor de releases / informatiesystemen.

Schaalindicatie: 11 – 12

Standplaats: Utrecht

Toepassingsdeskundige

Functie informatie: Uitvoeren van vooronderzoeken i.o.v. de Informatiemanager binnen gestelde kaders, rekening houden met COPAFIJTH-BI-GGHH aspecten.
Bijdrage leveren aan vooronderzoek van anderen vanuit diepgaande materie deskundigheid.
Beschrijven van functionele wijzigingen in het systeem binnen gestelde kaders, vaststellen van eisen en randvoorwaarden waaraan realisatietraject aan moet voldoen. Beoordelen van gevolgen van het PvE voor de SNO.
Bewaken van specificaties van het PvE tijdens bouw- en testfase van de producten, adviseren over systeemontwikkeling en toekomstig systeembeheer.
Initiëren en begeleiden van de contacten met ICT-adoptie eenheden bij de beoordeling van de specificaties. Draagt hier het B/CPP standpunt uit.
Toetsen van producten a.d.h.v. de specificaties uit het PvE t.b.v. vrijgave of decharge door de IM-er.
In opdracht van de informatiemanager uitvoeren van de (HOO)evaluatiefase om zodoende vast te stellen of de opdracht overeenkomstig de specificaties in geld, tijd en kwaliteit is uitgevoerd.
Zijn van aanspreekpunt voor het informatiesysteem over onderhoud en ontwikkeling.
Houden van in- en externe overleggen over onderwerpen die een relatie hebben met het informatiesysteem.
Hebben van een actueel beeld van de (potentiële) wijzingsbehoeften- /gebruikerswensen van RIS.
Adviseren van de senior IM'er van het systeem.

Schaalindicatie: 10 –11

Standplaats: Apeldoorn of Utrecht

Projectleider
Functie informatie: binnen CPP wordt een groot deel van de werkzaamheden in projectverband uitgevoerd. Projectleiders zijn dan ook op alle terreinen (van fiscaal-juridisch tot automatiseringstechnisch expertise) nodig. De projecten variëren qua duur van een aantal weken tot meerdere jaren en qua niveau van eenvoudige aanpassingen in een formulier tot multidisciplinaire interdepartementale strategische projecten. Er bestaat dan ook een brede behoefte aan projectleiders, van diverse niveau's.

Schaalindicatie: 10 – 14

Standplaats: Utrecht (met goede contacten in Den Haag en Apeldoorn)

Beleidsmedewerker Rechtstoepassing
Functie informatie: vertaalt wet- en regelgeving naar fiscale processen en levert fiscaaltechnische input bij de invoering van wetgeving. Is deskundig op het gebied van fiscaal proces(sen). Levert bijdrage aan advisering wet- en regelgeving en aan projecten vanuit specialisatie. Een aparte specialisatie kan zijn contentmanagement.

Schaalindicatie: 11 – 14

Standplaats: Utrecht

Adviesregisseur
Functie informatie: adviesregisseur is een rol die met name is gericht op het politieke/beleidsmatige proces. De adviesregisseur is het eerste aanspreekpunt vanuit B/CPP voor nieuwe wetgeving en doet de eerste toets en advisering betreffende de uitvoerbaarheid (in brede zin) van eventuele nieuwe wetgeving of substantieele (politieke) beleidswijzigingen.

Schaalindicatie: 12 – 14

Standplaats: Den Haag

Beleidsmedewerker Toezicht
Functie informatie: binnen B/CPP wordt door middel van risicobeheersing het toezicht door de Belastingdienst vormgegeven. Daarbij worden verschillende methoden en technieken toegepast en ontwikkeld.

Schaalindicatie: 11 – 14

Standplaats: Utrecht

Overig
Binnen B/CPP worden binnenkort ook functies opengesteld voor M2-managementfuncties. Op het moment van schrijven is nog niet bekend wat de functie inhoud en waardering zal worden.

Voor alle functies/rollen geldt dat hier slechts een korte beschrijving is gegeven. Dit is bewust gedaan, om een indruk te geven welke mogelijkheden er zijn binnen B/CPP. In alle gevallen zal echter sprake moeten zijn van maatwerk. In die zin is dit stuk dan ook bedoeld als handvat om interesse te wekken en kenbaar te kunnen maken, waarna middels persoonlijke gesprekken nadere toelichting kan worden gegeven. De procedure hiervoor moet nog worden afgestemd met VROM en het project Toeslagen.

7.4.3 Administratieve organisatie (procesinrichting)

7.4.4 Financiën

7.4.5 Informatie

7.4.6 Besturing en bestuurlijke informatie

7.4.7 Juridische aspecten

7.4.8 Techniek

7.4.9 Huisvesting

7.5 Mijlpalen en activiteitenplanning

7.5.1 Mijlpalen

Enkele belangrijke mijlpalen zijn:

7.5.2 Activiteitenplanning

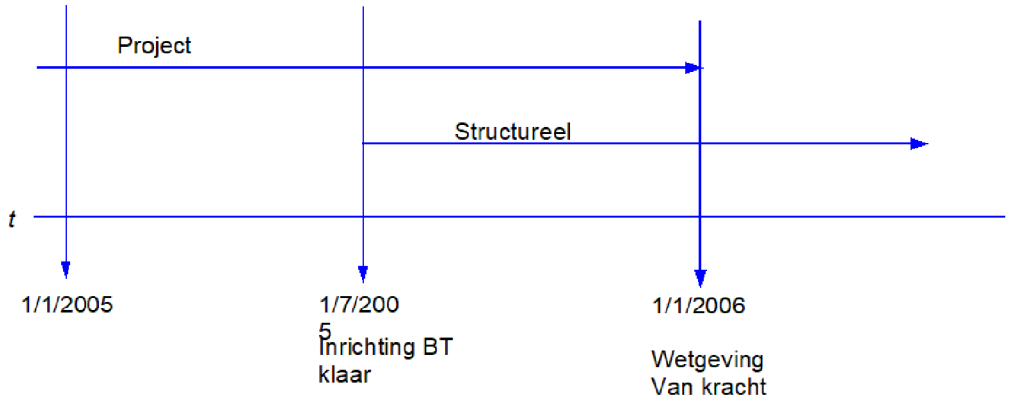
8 B/CKC

De bijdrage van CKC is opgesteld door	Deze versie geldt als definitief, hoewel CKC zelf aangeeft dat zij zich in de loop van 2005 verder zal voorbereiden op de komst van Toeslagen, zodat de openstaande punten nader zullen worden ingevuld. Het onderstaande is de integrale weergave van versie 0.95 van CKC d.d. 16 december 2004.

8.1 Inleiding

8.1.1 Doel van dit veranderplan

Weergeven van de eerste aanzet voor een ten behoeve van Belastingdienst/Toeslagen ingerichte facilitaire voorzieningen op het terrein van kennis (bijvoorbeeld opleidingen), communicatie (het brede aanbod van aanvraagformulieren tot en met massamediale campagnes) en P&O (loopbaanbegeleiding, werving&selectie, etc.). Hierbij gaat het om de projectperiode tot 1 januari 2006, de daarin vervatte overgangsperiode tussen project en staande organisatie (1 juli 2005-1januari 2006 en de meer structurele voorziening voor een compleet operationele Belastingdienst/Toeslagen per 1 januari 2006 (bij het van kracht worden van verschillende wetten op het terrein van Toeslagen). In schema ziet een en ander er als volgt uit:



Het is van belang in het oog te houden dat in de projectperiode veelal sprake zal zijn van het faciliteren van de inrichting van het nieuwe dienstonderdeel en het door middel van daartoe geëigende communicatiemiddelen positioneren van Belastingdienst/Toeslagen, terwijl in de periode volgend op het project meer sprake zal zijn van het onderhouden van beheerprocessen en het daar waar gewenst in projectvorm leveren van innovaties.

8.1.2 Structuur en tijdshorizon

B/CKC verzorgt voor de huidige Belastingdienst ('fiscaal' en Douane) een palet aan diensten op het terrein van P&O, kennis en communicatie. Ten behoeve van de per 1 juli 2005 operationele Belastingdienst Toeslagen wordt een gelijkluidend aanbod gedaan. De daarvoor benodigde inrichting vormt voor B/CKC de natuurlijke overgang van projectorganisatie naar staande organisatie en vindt uiteindelijk per 1 januari 2006 zijn beslag. Dit betekent dat B/CKC vanaf 1 september 2005 tot en met 31 december 2005 in een overgangssituatie de uiteindelijke toerusting van haar organisatie ten behoeve van Belastingdienst/Toeslagen vormgeeft. Voorafgaand aan de operationalisatie van Belastingdienst/Toeslagen draagt B/CKC zorg voor het ontwikkelen van middelen (vooral op het terrein van opleidingen en communicatie) ten behoeve van de inrichting van het nieuwe dienstonderdeel.

8.1.3 Totstandkoming en status

Dit document en de daaruit voortvloeiende activiteiten zijn een product van het B/CKC-project Toeslagen, dat is belast met de productie van opleidings- en communicatiemiddelen ten behoeve van het Project Toeslagen. Het document bevat de restrictie dat de B/CKC-functie Ontwerp ten behoeve van Belastingdienst/Toeslagen nog niet is ingericht en derhalve geen onderdeel uitmaakt van dit document. Het inrichten van deze functie is voorzien voor de tweede helft van 2005 en is er op gericht bij de definitieve overdracht naar de staande organisatie per 1 januari 2006 opgeleverd te worden. Bij 'Ontwerp' moet worden gedacht aan ontwikkelingen ten behoeve van Belastingdienst/Toeslagen, die

niet in het reguliere, door de lijn uitgevoerde, proces bij B/CKC passen. In dat geval zijn er zogenaamde MPI's (**M**ethoden, **P**rocessen, **I**nstrumenten) met een innovatief karakter in het geding. Een aanbod op dit terrein dient in samenspraak met Belastingdienst/Toeslagen door accountmanagement van B/CKC te worden geformuleerd en te worden ingebed in de B/CKC-organisatie.

8.2 Rol van B/CKC in toeslagenproces

8.2.1 Algemene typering

B/CKC is een facilitaire dienst die haar primaire proces richt op ondersteunende diensten op het terrein van kennis, communicatie en personeel&organisatie. Op die 3 terreinen ontwikkelt B/CKC producten en diensten, beheert deze en stelt deze aan alle delen van de Belastingdienst ter beschikking (regiokantoren, andere facilitaire diensten, Douane en de nu in te richten Belastingdienst/Toeslagen).

B/CKC is per definitie geen eigenaar van de inhoud, maar draagt zorg voor het bouwen en realiseren van dienstverlening op basis van content van anderen binnen (en bij externe inkoop: buiten) de Belastingdienst. De opdrachtgever van B/CKC is daarom te allen tijde verantwoordelijk voor het leveren van die inhoud, wel kan B/CKC daarin een adviserende en ondersteunende rol spelen (bijvoorbeeld met betrekking tot het redigeren van concepten, etc.).

Met betrekking tot communicatie is B/CKC behalve producent van communicatiemiddelen (breed geformuleerd van formulieren tot en met massamediale campagnes) ook ontwikkelaar en beheerder van de Huisstijl van de Belastingdienst. In die laatste rol is B/CKC eindverantwoordelijk voor het in lijn met de Huisstijl Belastingdienst vormgeven en produceren van communicatiekanalen en -middelen.

8.2.2 Vertrekpunt

Met betrekking tot de Belastingdienst/Toeslagen zal B/CKC in principe hetzelfde aanbod formuleren als dat zij voor de 'blauwe dienst' (fiscaal) en de 'groene dienst' (Douane) heeft gedaan. Daar waar het gaat om generieke diensten en producten moet per 1 januari 2006 een voorziening worden getroffen in het EenBelastingdienstPakket (EBP). Een voorbeeld van een EBP-dienst is de permanente opdracht aan B/CKC als eigenaar van de Huisstijl van de Belastingdienst. Specifiekere vragen op het terrein van kennis, communicatie en personeel&organisatie kunnen worden opgenomen in hetzij het GemeenschappelijkKantorenPakket (GP) als er vanuit verschillende geledingen binnen de dienst behoefte bestaat, of, indien het een product of dienst voor Toeslagen alleen betreft, als standaard- of maatwerk (SMP) worden ingevuld. Gelet op het ten opzichte van andere dienstonderdelen nogal verschillende karakter van de Belastingdienst/Toeslagen worden niet of in zeer geringe mate activiteiten in het kader van het GP verwacht.

In het B/CKC-deel van het Toeslagenproject is het vormgeven van de ontwerpfunctie ten behoeve van Belastingdienst/Toeslagen expliciet in de opdracht [redacted] opgenomen. Volgens planning zal het uitvoeren van dit deel van de opdracht in het tweede en derde kwartaal van 2005 vorm krijgen en zal een eerste inzicht ontstaan in mogelijke nieuwe MPI's voor Belastingdienst/Toeslagen

B/CKC zal in de loop van 2005 zich moeten heroriënteren op haar rol ten behoeve van een dienstonderdeel dat zich niet primair richt op innen en heffen (fiscale dienst) en controle op goederen (Douane), waarbij vooral **verplichtingen** voor de klanten van de Belastingdienst bestaan, maar op het uitvoeren van taken ten behoeve van **rechthebbenden met betrekking tot kinderopvang, huursubsidie en zorgtoeslag.**

8.3 Nadere ontwikkelingen en afspraken

8.3.1 Beschrijving eindsituatie

In de gewenste eindsituatie ziet B/CKC Belastingdienst/Toeslagen zoals zij op dit moment de andere twee dienstonderdelen ('fiscaal' en 'douane') ziet: als opdrachtgever en klant van producten en diensten op het terrein van kennis, communicatie en personeel&organisatie. In concreto gaat het hierbij om producten en diensten op het terrein van opleidingen, een breed scala aan communicatiekanalen en –middelen en ondersteunbing bij loopbaanontwikkeling en werving&selectie.
In de praktijk betekent dit op een aantal verschillende terreinen het inrichten van beheerfuncties (en daar waar afwijkend van de huidige beheerprocessen: het aanpassen of nieuw ontwerpen en implementeren van beheerprocessen) voor Belastingdienst/Toeslagen.

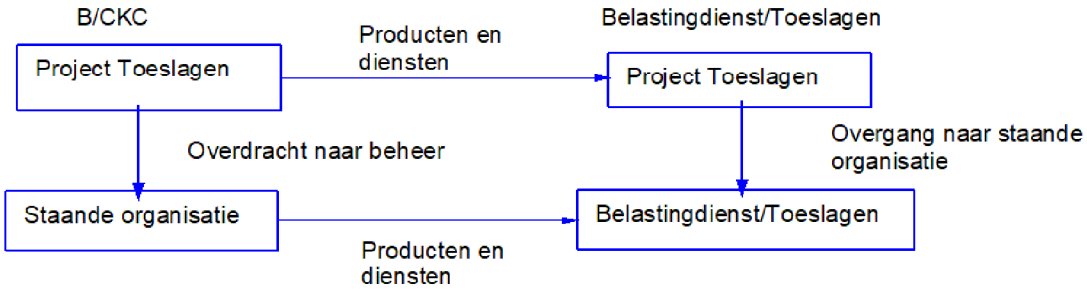
Met de komst van een nieuw onderdeel van de Belastingdienst ontstaat voor B/CKC ook de mogelijkheid om kruisbestuiving te laten plaatsvinden tussen producten en diensten gericht op het nakomen van verplichtingen door klanten van de Belastingdienst en die gericht op het juist uitvoeren van regelingen voor rechthebbenden op tegemoetkomingen van de Rijksoverheid.
Per 1 januari 2007, een jaar na het volledig in werking zijn van de Belastingdienst/Toeslagen, verwacht B/CKC dat het onderscheid tussen 'blauw', 'groen' en 'Toeslagen' in het producten- en dienstenaanbod van B/CKC verdwenen is.

8.3.2 Uitgangspunten en aannames

Voor B/CKC is het uitgangspunt dat een fors gedeelte van de producten en diensten, zoals B/CKC ze zal gaan leveren aan Belastingdienst/Toeslagen initieel in het B/CKC-project Toeslagen als opdracht vanuit het Project Toeslagen zijn uitgewerkt en opgeleverd. Te denken valt aan zaken als de ontwikkeling van de Huisstijl Toeslagen, de Internet- en Intranetsite Toeslagen, opleidingen, formulieren, brochures, etc. Het grootste deel van de opgeleverde producten en diensten zullen in de loop van 2005 ook door B/CKC in beheer en onderhoud worden genomen.
Voor het onderhoud en beheer van deze producten zal in de loop van 2005 een SNO dienen te worden afgesloten. Daarbij staat nog ter discussie of hiervoor een generieke SNO of een SNO per onderdeel afgesloten gaat worden.
Voor de organisatie van B/CKC houdt dit in dat er gedurende een jaar een overgangssituatie tussen projectmatige creatie van producten en diensten en het in de lijn beheren van deze producten en diensten zal bestaan.

B/CKC gaat er in haar planning en inrichting vanuit dat het wetgevende proces inderdaad leidt tot het definitief ingericht hebben van de Belastingdienst/Toeslagen per 1 juli 2005 en dat alle inkomensafhankelijke regelingen zoals nu voorzien (kinderopvang, huursubsidie en zorgtoeslag) van een wettelijk kader zijn voorzien Verder verwacht B/CKC een met haar eigen situatie vergelijkbare overgangssituatie tussen Project Toeslagen en het nieuwe dienstonderdeel Belastingdienst/Toeslagen.

In schema:



Ter oriëntatie: wordt verwezen naar de producten- en dienstencatalogus van B/CKC.
Belastingdienst/Toeslagen zal als elk ander Belastingdienstonderdeel gaan kiezen uit deze Producten- en Dienstencatalogus, deze is via Intranet beschikbaar.. Ter ondersteuning van dit proces is vanzelfsprekend een accountmanager beschikbaar. B/CKC verwacht dat Belastingdienst/Toeslagen per 1 januari 2007 volledig in het reguliere proces van B/CKC zal zijn opgenomen.

8.3.3 Randvoorwaarden

Voor B/CKC is het een belangrijke randvoorwaarde dat ten behoeve van de ontwikkeling van producten ter inrichting van Belastingdienst/Toeslagen (met name op het terrein van opleidingen en op het gebied van Huisstijl) in januari 2005 een uitgekristalliseerde situatie bestaat. In het B/CKC-project Toeslagen neemt anders de druk bij steeds wijzigende specificaties teveel toe om het op tijd leveren tegen de afgesproken kwaliteit en kosten te kunnen garanderen.
Ten behoeve van het ontwikkelen van communicatiekanalen en –middelen moet zorggedragen worden voor inhoudelijke expertise. B/CKC beschikt vanuit haar faciliterende rol niet over resources voor het inhoudelijk juist samenstellen van gewenste content. Deze expertise dient dientengevolge dus vanuit Project Toeslagen en/of de beleidsministeries SZW, VROM en VWS te worden geleverd.

8.3.4 Risico's en maatregelen (noodscenario's)

Voor het inrichten van ondersteuning ten behoeve van Belastingdienst/Toeslagen verwacht B/CKC geen bijzondere risico's. De reden ligt in het feit dat aangesloten wordt bij al voor de fiscale dienst en Douane ingerichte processen op het terrein van ontwikkeling en beheer. Mogelijke risico's bevinden zich daarom vooral op het vlak van bemensing: is B/CKC in staat de voor de voor Belastingdienst/Toeslagen benodigde menskracht met de juiste competenties, gerelateerd aan gevraagde producten en diensten, beschikbaar te stellen? Is daarbij inhuren of inlenen mogelijk?

Indien onvoldoende capaciteit ter beschikking staat of komt, ontstaat het risico dat per definitie activiteiten voor een nieuw onderdeel van de Belastingdienst onuitgevoerd zullen blijven. Immers, de huidige formatie van B/CKC heeft haar capaciteit volledig ingezet op 'blauw' en 'groen'. Op dit moment is het onmogelijk gegevens met betrekking tot activiteiten voor Belastingdienst/Toeslagen in de raming 2005 van B/CKC op te nemen.Zonder dat er nu direct sprake is van een uitgewerkt noodscenario, dient vanuit Project Toeslagen en in samenwerking met het B/CKC-project Toeslagen vanaf eerste kwartaal 2005 in communicatieve zin aandacht voor dit risico gevraagd te worden. Aan het management van B/CKC moet vroeg in 2005 duidelijk gemaakt worden dat de reeds bestaande processen voor de andere dienstonderdelen ook, misschien in aangepaste vorm, ingezet moeten kunnen worden voor Belastingdienst/Toeslagen en dat hiervoor aanvullende menskracht noodzakelijk is Het is daarbij van belang dat Belastingdienst/Toeslagen in een zo vroeg mogelijk stadium (uiterlijk oktober 2005) in samenspraak met de dan toegewezen accountmanager een eerste pakket van werkzaamheden voor B/CKC in 2006 samenstelt. Alleen op deze wijze kunnen voldoende resources voor 2006 worden geleverd.

8.4 Consequenties eindsituatie

8.4.1 Communicatie

Intern moet B/CKC communiceren over de te verwachten impact van het per 1 juli 2005 volledig in de lucht zijn van een nieuw onderdeel van de Belastingdienst. Richting Project Toeslagen en Belastingdienst/Toeslagen moet in de loop van 2005 als overgangssituatie tussen project een staande organisatie op een aantal terreinen een aanbod worden gedaan, al dan niet vastgelegd in SNO's. Vanuit haar rol in corporate communications voor de Belastingdienst moet B/CKC in de loop van 2005 afstemming bereiken tussen het kerndepartement (= DGBel) en de bij Toeslagen betrokken beleidsdepartementen (SZW, VROM en VWS) en haar eigen inbreng. Op deze wijze kan in de eindsituatie vanaf 1 januari 2006 het communicatiebeleid van Belastingdienst/Toeslagen door de betrokken partijen worden uitgevoerd.

8.4.2 Organisatie

Alle activiteiten ten behoeve van het Project Toeslagen en ten behoeve van Belastingdienst/Toeslagen in de periode van 1 september 2005 tot en met 31 december 2005 zullen worden uitgevoerd binnen het B/CKC-project Toeslagen. Al vroeg in 2005 zullen de eerste producten en diensten vanuit het B/CKC-project Toeslagen in beheer worden gegeven aan de staande B/CKC-organisatie. Met deze beheerlast is in de raming van B/CKC voor 2005 rekening gehouden.
Met betrekking tot de overgangssituatie tot 1 januari 2007 (het moment dat B/CKC verwacht dat Belastingdienst/Toeslagen net als de fiscale dient en de Douane op reguliere wijze put uit het Producten- en Dienstenboek) zal in de loop van 2005 moeten blijken welke competenties in welke extra capaciteit in de B/CKC-organisatie, al dan niet specifiek ten behoeve van Belastingdienst/Toeslagen, noodzakelijk zijn.

8.4.3 Personeel

In de loop van 2005 zal bij B/CKC inzicht ontstaan in de verwachte capaciteitsvraag (zowel naar hoeveelheid als naar competentie). Deze vraag zal in het najaar 2005 vertaald worden in de Raming 2006 van B/CKC. Enkele rollen zullen specifiek ten behoeve van Belastingdienst/Toeslagen moeten worden uitgebreid. Zo komt er voor het Team Accountmanagement een account bij en is het voor een aantal grootschalige actviteiten (zoals massamediale campagnes) wellicht noodzakelijk om op sommige plekken extra capaciteit in te zetten.
Naar verwachting zal in 2005 en 2006 vooral personeel van de Unit Ontwikkeling en Onderhoud ten behoeve van Belastingdienst/Toeslagen moeten worden ingezet, met name om de producten en diensten die vanuit het project Toeslagen bij B/CKC in 2005 zijn opgeleverd.
In overleg tussen B/CKC, het Project Toeslagen en Belastingdienst/Toeslagen moet worden bekeken op welke manier rollen op het terrein van externe en interne communicatie worden ingevuld en welke organisatie voor de uitvoerende activiteiten verantwoordelijk is.

Zoals reeds in paragraaf 8.4.2 aangegeven zal er tot 1 januari 2006 vooral vanuit het B/CKC-project Toeslagen worden gewerkt.

Op dit moment is het voor B/CKC niet mogelijk een schatting te maken van de benodigde menskracht en de benodigde compterenties.

8.4.4 Administratieve organisatie (procesinrichting)

Voor Belastingdienst/Toeslagen zal B/CKC aansluiting zoeken voor reeds voor de fiscale dienst en Douane ingerichte processen. Daarbij is een voorname rol weggelegd voor de Unit Ontwikkeling en Onderhoud, waar de beheersfunctie van B/CKC wordt uitgevoerd. Naar verwachting zullen er niet of nauwelijks nieuwe processen ten behoeve van Belastingdienst/Toeslagen te worden ingericht.
De Unit Ontwerp&Account zal in voorkomende gevallen een bijdrage leveren aan het herinrichten of ontwerpen van nieuwe methoden, processen en instrumenten ten behoeve van Belastingdienst/Toeslagen. De B/CKC-ontwerpfunctie zal in het B/CKC-project Toeslagen met name ten behoeve van het ontwikkelen van MPI's worden vormgegeven. Deze innovatieve activiteiten worden uitgevoerd in projectvorm, in tegenstelling tot de beheeractiviteiten in de Unit Ontwikkeling en Onderhoud.

8.4.5 Financiën

Activiteiten ten behoeve van Belastingdienst/Toeslagen zullen worden gefinancierd uit het EBP (voor zover het generieke producten en/of diensten voor de Belastingdienst als geheel betreft), het GP (gemeenschappelijk kantorenpakket) als het gaat om producten en/of diensten ten behoeve van een aantal kantoren/dienstonderdelen tegelijk, waarbij nu al wordt verwacht dat niet of nauwelijks GP-activiteiten zullen plaatsvinden als gevolg van de andere invalshoek van Belastingdienst/Toeslagen ten opzichte van de fiscale dient en de Douane)) en op offerte als het gaat om standaard- of maatwerk.

8.4.6 Informatie

Voor ICT-infrastructuur heeft de inrichting van dienstverlening aan Belastingdienst/Toeslagen geen directe gevolgen. Er zijn geen B/CKC-activiteiten voorzien, die impact hebben op BMI-ondersteunde ontwikkelingen bij B/CICT. Bij de raming voor het jaar 2006 en later dient B/CKC door middel van accountmanagement te achterhalen of er bij Belastingdienst/Toeslagen eisen en wensen op het vlak van informatie(voorziening) liggen. Daarbij valt met name te denken aan het op een juiste wijze treffen van voorzieningen in het kader van B-learning. Bij deze vorm van leren wordt de elektronische compnent de komende jaren naar verwachting steeds belangrijker en zal dientengevolge ook ten behoeve van Belastingdienst/Toeslagen een adequate leeromgeving moeten worden ingericht.

8.4.7 Besturing en bestuurlijke informatie

B/CKC is een faciliterend bedrijf dat zelf niet beschikt over inhoudelijke kennis en/of content op het terrein van Toeslagen. Deze informatie dient dus vanuit het Project Toeslagen en vanuit Belastingdienst/Toeslagen aan de ene kant en door de beleidsverantwoordelijke ministeries (SZW, VROM en VWS) te worden geleverd. Een adequate planning (gestuurd door Project Toeslagen!) is daarbij voor de tijdige uitvoering door B/CKC van het grootste belang.

Voor 2005 zal de sturing vanuit B/CKC worden vormgegeven door [redacted] (primair verantwoordelijke voor de uitvoering), een accountmanager (primair verantwoordelijk voor acquisitie en relatiebeheer) en de intern opdrachtgever op M1-niveau (eindverantwoordelijke). Voor het Project Toeslagen is [redacted] het anspreekpunt.

Naar het zich laat aanzien zullen B/CKC-activiteiten voor Belastingdienst/Toeslagen in de loop van 2005 grotendeels ingebed zijn in reeds ingerichte en lopende processen. Dit heeft tot gevolg dat op dat vlak geen extra consequenties op het terrein van besturing en BI te voorzien zijn.

8.4.8 Juridische aspecten

Voor de B/CKC-organisatie betekent het inrichten van beheer van producten en diensten ten behoeve van Belastingdienst/Toeslagen onder andere het afsluiten van serviceniveauovereenkomsten (SNO's). Op deze SNO's zal een groot gedeelte van de inzet van B/CKC voor Belastingdienst/Toeslagen vanaf 1 januari 2006 zijn gestoeld.

8.4.9 Techniek

Op dit moment worden geen consequenties voor B/CKC verwacht. Naar het zich laat aanzien beschikt B/CKC over voldoende opleidingsruimten om ook Belastingdienst/Toeslagen te kunnen voorzien. Ook worden op dit moment, ten opzichte van de bezetting op 1 januari 2005, geen ingrijpende uitbreidingen met betrekking tot werkplekken verwacht.

8.4.10 Huisvesting

Er wordt op dit moment ingeschat dat de huidige huisvesting van B/CKC voldoende is om Belastingdienst/Toeslagen te kunnen bedienen.

8.5 Mijlpalen en activiteitenplanning

8.5.1 Mijlpalen

1 februari 2005:	Alle communicatiemiddelen op basis van huisstijl in ontwikkeling
1 mei 2005:	Alle opleidingen BT opgeleverd, in beheer en uitvoerbaar
1 september 2005:	Alle opleidingen BT uitgevoerd, complete organisatie opgeleid Alle benodigde communicatiemiddelen BT opgeleverd en in onderhoud
1 september 2005	Start massamediale campagne
1 oktober 2005	Eerste SNO's tussen Belastingdienst/Toeslagen en B/CKC gereed
1 oktober 2005:	Ontwerpfunctie B/CKC ten behoeve van Belastingdienst/Toeslagen ingericht
31 december 2005:	Einde project Toeslagen bij B/CKC

8.5.2 Activiteitenplanning

Nog nader in te vullen, zie voor een zeer grove planning bovenstaande mijlpalenplanning met op te leveren producten. Voor echte activiteitenplanning is B/CKC afhankelijk van de in 2005 te verstrekken opdrachten vanuit Project Toeslagen.

9 B/CFD

De bijdrage van CFD is opgesteld door [redacted] Deze versie geldt als definitief, tenzij er aanvullende diensten uit het aanbod van CFD door Belastingdienst/Toeslagen afgenomen zullen worden.
Het onderstaande is de integrale weergave van versie 0.6 van CFD d.d. 23 december 2004.

9.1 Inleiding

De inrichting van Belastingdienst Toeslagen betekent voor het B/CFD een nieuwe belangrijke klant. Een klant met een specifiek productieproces dat mogelijk een andere facilitaire vraag met zich brengt. Waar het B/CFD normaliter een vanzelfsprekende partner is, is op verzoek van Toeslagen dit veranderplan vervaardigd met name om de inhoud van deze vanzelfsprekendheid tot uitdrukking te brengen.

9.1.1 Doel van dit veranderplan

Doel van dit plan is het verschaffen van inzicht in de wijze waarop de dienstverlening van het B/CFD gestalte gaat krijgen. Niet alleen in de feitelijke dienstverlening maar het is eveneens van belang dat inzage wordt verschaft in de interne borging van de processen binnen het B/CFD.
Daarnaast is het zaak om het B/CFD zelf inzicht te verschaffen in hoeverre de processen van Toeslagen zo specifiek zijn dat de dienstverlening van het B/CFD op een andere wijze moet worden vorm gegeven.

9.1.2 Structuur en tijdshorizon

Dit plan is opgebouwd op een wijze die de samenhang tussen het veranderplan Toeslagen en haar partners makkelijk inzichtelijk maakt.
Wat betreft tijdpad richt het veranderplan B/CFD zich zowel op de situatie in 2005 (het 'inregeljaar') als op de navolgende jaren waarin de organisatie Toeslagen meer stabiel gaat worden.

9.1.3 Totstandkoming en status

Het veranderplan is tot stand gekomen aan de hand van gesprekken met medewerkers van het veranderteam en het sjabloon dat door hen verstrekt is. Binnen het B/CFD is gebruik gemaakt van de bestaande klanteninformatie zoals het producten- en dienstenboek, het handboek normering en gesprekken met medewerkers.
De status is voorlopig aangezien de door het B/CFD te leveren prestaties nog niet geheel zijn bepaald, immers het bestaande productenaanbod van het B/CFD is aangeboden, maar de vraagzijde van Toeslagen is nog niet geheel vast staat.

9.2 Rol B/CFD in toeslagenproces

9.2.1 Algemene typering

Het B/CFD is een van de drie facilitaire organisatie van de Belastingdienst, naast B/CICT en B/CKC.
Het B/CFD is een landelijk opererende organisatie die regionaal is opgebouwd. Naast een hoofdkantoor gevestigd in Utrecht kent het B/CFD een aantal CMT's die een unit aansturen.
De units zijn verantwoordelijk voor de uitvoerende activiteiten ten behoeve van de klant. De units bestaan uit uitvoerende teams die ter plaatse de feitelijke taken uitvoeren.
Bij de uitvoering van de dienstverlening maakt B/CFD naast eigen medewerkers ook gebruik van externe leveranciers.
Het B/CFD hoofdkantoor is opgebouwd uit een aantal procesteams. Naast de ondersteunende teams zijn er teams die zich bezig houden met het primaire dienstverleningsproces. Naast Inkoop en Huisvesting waarvan de namen voor zich spreken kennen we het team Product- en Procesontwikkeling (PPO) en het team Facilities. Het team PPO is ook belast met de implementatie van projecten. Het team Facilities is verantwoordelijk voor het beheer van het producten- en dienstenaanbod.

Het B/CFD kent de volgende producten en diensten:

	Basisdienstverlening (BDV)	**Extra dienstverlening (EDV)**
Administratieve diensten		x
Advisering en inhuur		x

Archiefdiensten	x	x
Bedrijfshulpverlening	x	x
Beveiliging	x	x
Catering	x	x
Dienstkleding		x
Huisvesting en omgeving	x	x
Informatiedragers	x	x
Kantoorbenodigdheden	x	x
Kunst	x	x
Milieuzorg	x	x
Postverzorging en goederenvervoer	x	x
Receptiediensten	x	x
Reproductie	x	x
Schoonmaakdiensten	x	x
Telefoonservice	x	x
Vergaderservice	x	x
Vervoer (personen)	x	x
Werkplekinrichting, verhuizing	x	x

In bovenstaande tabel wordt een indruk verschaft van de splitsing in basis- en extra dienstverlening. De samenstelling van het basispakket is namens de Groepsraad vastgesteld. Vanwege specifieke processen of wensen van de kantoren worden extra voorzieningen als extra dienstverlening in rekening gebracht.
De dienstverlening van het B/CFD is voor de klant inzichtelijk gemaakt in het producten- en dienstenboek. Dit is te vinden op Belastingnet/Voor iedereen/Adressen & Diensten /Facility Plaza/BCFD.

9.2.2 Vertrekpunt (Instelplan)

Bij de vervaardiging van dit veranderplan is het vertrekpunt gelegen in het instelplan van Toeslagen. In het instelplan is de rol van het B/CFD beperkt weergegeven, er is slechts sprake van de producten huisvesting, beveiliging en post en archief.

B/CFD is binnen de Belastingdienst de vanzelfsprekende partner. Bij de achter ons liggende organisatiewijzigingen van de Belastingdienst is het B/CFD veelal onderdeel van deze veranderingen geweest. Ook is de dienstverlening aangepast aan de veranderende Belastingdienst..
Het servicen van een nieuwe klant is op zich vanzelfsprekend maar het servicen van nieuwe processen kan nieuwe mogelijkheden bieden.
De rol van het B/CFD is tweeërlei. Enerzijds bestaat deze uit de projectmatige aanpak om de huisvesting en de huishouding op orde te krijgen, anderzijds is de rol het servicen van de going concern activiteiten.

Het producten en dienstenaanbod van het B/CFD wordt op een drietal wijzen gefinancierd.

- vanuit het concern Belastingdienst middels z.g. programmabudgetten
- in de vorm van doorbelasting aan de klant dmv prijzen per m2 of per medewerker (BDV=basisdienstverlening)
- door doorbelasting van de kosten (EDV =extra dienstverlening)

9.3 Beschrijving eindsituatie

In de eindsituatie zal het B/CFD prestaties leveren die voldoen aan de eisen die de Belastingdienst als klantenorganisatie stelt. Deze dienstverlening is verdeeld in basis- en extra dienstverlening en is vastgelegd in het producten- en dienstenboek
In de eindsituatie zal het B/CFD prestaties leveren die specifiek zijn voor Toeslagen.
Afspraken zijn in de eindsituatie vastgelegd in een SNO, de serviceniveauovereenkomst, waarbij overeenstemming bestaat over de te servicen ruimten, het aantal te servicen medewerkers en de te leveren producten en diensten. De SNO zal worden opgesteld door de verantwoordelijke teamleider/accountmanager (TLA) van B/CFD met een vertegenwoordiger van de klant Toeslagen.
In de SNO wordt bovendien vastgelegd op welke wijze de afspraken van de SNO worden geëvalueerd. Standaard is sprake van een rapportage per kwartaal.
Daarnaast is in het SNO vastgelegd op welke wijze wordt gecommuniceerd en hoe de klachtenprocedures verlopen. Ook wordt aandacht geschonken aan de klanttevredenheid.
Op basis van de basisdienstverlening en de extra dienstverlening wordt een begroting opgemaakt van de te verwachten kosten.

Er bestaat inzicht in de contactpersonen van het B/CFD en die van Toeslagen. Van belang is dat er inzicht bestaat in welke personen optreden als bestelgemachtigden.

Op dit moment is de eindsituatie nog niet volledig inzichtelijk. De SNO zal voor 2005 worden opgesteld in nauw overleg tussen de TLA en de vertegenwoordiger van de klant, rekening houdend met de fasering van ingebruikname van het gebouw. Welke producten en diensten er exact afgenomen gaan worden is nog onderwerp van gesprek, met name op het gebied van de extra dienstverlening. Het streven is om op 01-02-2005 een voorlopig SNO af te sluiten. Dit SNO zal in de loop van het jaar worden aangevuld.
Naast de reguliere facilitaire dienstverlening wordt er op dit moment gesproken over mogelijke dienstverlening op het gebied van CPA (personeelsadministratie, contact vanuit klant [redacted], SSC (financieel-administratieve dienstverlening zoals crediteuren- en debiteurenadministratie, contact vanuit klant [redacted] documenthuishouding (o.a. archivering en lokale vraagbrieven, contact vanuit klant [redacted] en wagenparkbeheer (beheer dienstauto's, contact vanuit klant [redacted]
Ook hier is en blijft het van belang om tijdig hierover af- en overeenstemming met elkaar te hebben, gezien de veelal langere voorbereidingstijd voor het kunnen leveren van deze vormen van dienstverlening.

9.3.1 Uitgangspunten en aannames

Het B/CFD hanteert de volgende uitgangspunten :

- Het aantal medewerkers bedraagt gemiddeld 693 FTE op jaarbasis
- Vaste medewerkers 550 FTE x 1,2 = 660 medewerkers
- Medewerkers voor piektijden 143 FTE gedurende 4 maanden = 429 medewerkers
- Aantal te servicen medewerkers in totaal derhalve 1089 (in piektijden)

De in te huren en te gebruiken ruimte is voldoende om totaal ruim 900 werkplekken te realiseren. Hiervan zijn 750 vaste werkplekken die voldoen aan de Arbonormering. De resterende werkplekken kunnen gebruikt worden tijdens de piekperiodes. In het proces van Toeslagen is sprake van een piekperiode in de tweede helft van het kalenderjaar (september t/m december). Tijdens deze piekperiode zal het aantal medewerkers toenemen tot circa 1000 (exacte aantallen nog niet bekend). Voor deze piekperiode kan (voor flexwerkers) gebruik worden gemaakt van de mogelijkheid om in 2 shifts te gaan werken. Overigens zijn de eventuele extra kosten die als gevolg hiervan worden gemaakt (bijv. extra schoonmaak, catering, beveiliging) niet voorzien binnen de basisdienstverlening.

9.3.2 Randvoorwaarden

De randvoorwaarden die B/CFD stelt aan haar klanten m.b.t. de dienstverlening zijn weergegeven in het producten- en dienstenboek, de SNO en andere zoals HIB/BBN.

Als specifieke randvoorwaarde wordt hier benoemd de huisvestingssituatie van Toeslagen.
Het gebouw is eigendom van en wordt gehuurd van AXA. Deze organisatie is eveneens zelf gehuisvest in het gebouw. Als medehuurder van het gebouw zal door de Belastingdienst gedeeltelijk gebruik worden gemaakt van de dienstverlening en contracten die reeds aanwezig zijn (bijv. receptie en catering). Er wordt door B/CFD onderzocht wat hiervan de mogelijke (financiële) consequenties zijn en waar deze belegd moeten worden.

9.3.3 Risico's en maatregelen (noodscenario's)

Het grootste risico dat wordt voorzien bij deze nieuwe klant is het bepalen van de vraagkant.
Immers de productie van bepaalde producten vereist een soms lange doorlooptijd. Vaste besteltermijnen kunnen bij confectieactiviteiten soms wat ingekort worden , maar voor nieuw te ontwerpen of te produceren zaken is gezien de afhankelijkheid tussen ontwerpfasen onderling en in relatie tot de productie een risico.
De financiering van de facilitaire activiteiten kan een risico vormen, oplossingen op concernniveau dienen als noodoplossing te worden beschouwd. De vraag bepaalt het aanbod. De planning maakt het mogelijk om de financiële risico's te beperken.
De risico's die andere toeleveranciers van Toeslagen hebben regarderen voorzover nu valt na te gaan alleen Toeslagen, problemen die kunnen ontstaan doordat de processen van partners veranderen en consequenties hebben voor de B/CFD processen hebben worden thans niet voorzien.
Van B/CFD zijde zal desondanks bij de eerstvolgende kwartaalbespreking met de kantoren (haar partners) onderzoek worden verricht of het prestatieniveau van het B/CFD beïnvloed wordt door gewijzigde processen bij deze kantoren, zijnde de partners van Toeslagen.

9.4 Consequenties van het Toeslagenproces voor B/CFD

In het onderstaande wordt aangegeven welke aandachtspunten er op genoemde aspecten bestaan. Onderscheid wordt gemaakt naar een indeling in de huidige projectmatige situatie als ook in de structurele situatie.

9.4.1 Communicatie

Project

Thans is sprake van een gestructureerd overleg.

- Op huisvestingsgebied is sprake van een projectteam bestaande uit de Rijksgebouwendienst, B/CICT, B/CFD en Toeslagen.
- Over de facilitaire voorzieningen in de projectfase maar ook de facilitaire voorzieningen in de structurele situatie vindt overleg plaats tussen het B/CFD en Toeslagen.
- Dit veranderplan is het resultaat van een recent gestart overleg waarbij het B/CFD zich meer in de adviserende rol plaatst.

Structureel

In de structurele situatie vindt op een aantal manieren communicatie plaats.

- Het aanspreekpunt voor gebruikers is de Bewonerservice. Middels het 888 telefoonnummer kunnen wensen, reserveringen en klachten worden aangegeven en door bestelgemachtigden bestellingen worden geplaatst.
- Per kwartaal vindt regulier overleg plaats tussen [redacted] B/CFD en een vertegenwoordiger van Toeslagen
- Eveneens is een kwartaaloverleg huisvesting gebruikelijk.
- Jaarlijks vindt een bespreking plaats tussen een MT lid van het B/CFD met de SNO sluitende vertegenwoordiger van Toeslagen.

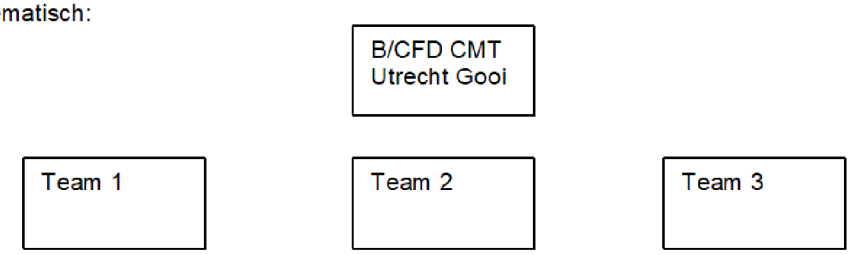
B/CFD

Binnen de B/CFD organisatie wordt aan de nieuwe klant ruime aandacht besteed. Het zwaartepunt van de communicatie zal liggen binnen het team dat de dienst Toeslagen gaat servicen.

9.4.2 Organisatie

Bij het aspect communicatie is al aangegeven op welke wijze er met het B/CFD gecommuniceerd zal worden. Er worden geen wijzigingen in de structuur van het B/CFD voorzien vanwege Toeslagen. Er worden geen nieuwe afdelingen ingesteld.
Doordat [redacted] nu nauw betrokken is bij de projectmatige opzet van Toeslagen en het betreffende team ook zal gaan servicen, zullen aanpassingen in de organisatie minimaal zijn en eventueel ingepland kunnen worden. Toeslagen zal worden geserviced vanuit B/CFD unit Utrecht Gooi, team 3. Het (bestaande) team 3 zal hiervoor worden uitgebreid (zie ook 'Personeel). Deze uitbreiding zal in eerste opzet binnen het huidige personeelsbestand van B/CFD gevonden kunnen worden.

Schematisch:



9.4.3 Personeel

De inzet van eigen B/CFD medewerkers zal per 1 juli 2005 bestaan uit:

Functie	Hoofdtaken	Standpl	Schaal	Aantal (fte)	Functiebeschr	Vanaf wanneer	Wijze van

[12] Eigen organisatie en/of inhuur en/of werving

		aats	(indicatief)		ijving beschikbaar (J/N)		vervullen[12]
	Aansturing team	Utrecht	10	0,1	J	01-10-2004	Eigen organisatie
	Eerste aanspreekpunt voor de klant, coördinatie werkzaamheden	Utrecht	6	1,0	J	01-02-2005	Eigen organisatie
	Alle voorkomende facilitaire werkzaamheden	Utrecht	3 - 5	5,0	J	01-02-2005 (aantallen worden geleidelijk opgebouwd)	Eigen organisatie

Hierbij zij uitdrukkelijk vermeld dat het om een eerste indicatie gaat aangezien de definitieve personele bezetting afhankelijk is van de ontwikkelingen in de besluitvorming van de verhuurder op het gebied van aan te bieden of verplicht af te nemen diensten. Uiteraard spelen ook de wensen van Toeslagen een rol. Deze medewerkers zullen zich met name bezighouden met logistieke activiteiten op het gebied van post, archief en kantoorbenodigdheden.
Deze personele invulling voorziet niet in de reeds genoemde mogelijke extra dienstverlening (CPA, SSC, documenthuishouding en wagenparkbeheer). Deze taken worden door andere onderdelen van B/CFD op andere plekken in het land uitgevoerd.
Naast eigen medewerkers B/CFD zal er door de leveranciers van B/CFD ook personeel worden ingezet. Indien sprake is van piekactiviteiten dan verzorgt het B/CFD dat haar leveranciers extra medewerkers inzetten. Door deze wijze van werken kan de extra inzet van medewerkers van het B/CFD minimaal zijn terwijl het service niveau blijft voldoen aan de gemaakte afspraken.

B/CFD
Naast de medewerkers die direct zullen worden ingezet op de locatie van Toeslagen vinden een aantal andere activiteiten plaats die elders in de B/CFD organisatie worden verricht.
Met het huidige personeelsbestand van het B/CFD is een uitbreiding niet noodzakelijk.
Mocht het zo blijken te zijn dat er extra personeel dient te worden ingezet dan verzorgt het B/CFD de werving, selectie en aanstelling.

9.4.4 Administratieve organisatie (procesinrichting)

De administratieve organisatie van het B/CFD zal geen wijzigingen behoeven te ondergaan.
Van belang is wel dat Toeslagen bestelgemachtigden benoemt die namens Toeslagen geautoriseerd zijn om bestellingen of opdrachten aan het B/CFD te verstrekken.

9.4.5 Financiën

De financiering van de activiteiten van het B/CFD geschiedt middels de eerder genoemde programmabudgetten, financiering middels de verrekening van basisdienstverlening en extra dienstverlening.

Project
In de projectfase is naast de verzorging van de huisvesting ook de eerste inrichting van het gebouw gefinancierd. Voor de te maken kosten in de projectfase die niet onder huisvesting of eerste inrichting vallen, zal Toeslagen geen aparte claim krijgen van het B/CFD.
Het gaat met name om personele kosten die niet gedekt kunnen worden uit een normale doorbelasting, het B/CFD zal deze uit het projectbudget als onderdeel van het programmabudget huisvesting financieren.

Structureel
In het producten en dienstenboek van het B/CFD zijn de kostprijzen van de producten en diensten vermeld alsook de wijze van doorbelasting.

De doorbelasting van kosten BDV vindt plaats op basis van 2 grondslagen:
- een tarief per m^2; voor 2005 bedraagt dit € 159/m^2/jaar
- een tarief per FTE; voor 2005 bedraagt dit € 2316/FTE/jaar

De peildata voor bovengenoemde grondslagen zijn resp. 1 x per kwartaal (voor m^2) en 1 x per maand (voor FTE's). Met de doorbelasting aan Toeslagen zal rekening gehouden worden met de gefaseerde ingebruikname van het gebouw.

De ingangsdatum van de doorbelasting facilitaire kosten aan Toeslagen is 15 februari 2005.

Specifieke wensen van Toeslagen zullen de prestaties van het B/CFD beïnvloeden en daarmede eveneens de aan Toeslagen door te berekenen kosten.
Indien de piekbezetting bij Toeslagen zo hoog is dat de bezetting in shifts haar werk zal moeten doen dan zal dit logischerwijs extra facilitaire kosten (zoals bijv. kosten beveiliging, schoonmaak, energie/servicekosten) met zich brengen die niet gedekt worden door de basisdienstverlening. Deze extra kosten zullen 1 op 1 worden doorbelast aan Toeslagen.

9.4.6 Informatie

Voor het leveren van prestaties op het gebied van facilitaire aangelegenheden is het van het grootste belang dat de informatie zo specifiek mogelijk wordt geformuleerd. Hoewel B/CFD over een brede expertise beschikt zijn er een aantal nieuwe zaken die in verband met besteltermijnen met name ook tijdig moeten worden geformuleerd.
Dit geldt met name voor de opstartfase waar nu beslissingen moeten genomen door hetzij het veranderteam of het MT van Toeslagen.
Een voorbeeld is de kleur van de huisstijl, deze is bepalend voor de kleur voor de enveloppen en afhankelijk van de kleur kennen deze een besteltijd van maximaal 6 maanden.

Structureel
In de situatie going concern zal gebruik gemaakt worden van de systemen zoals die ook voor de huidige klanten gelden.

9.4.7 Besturing en bestuurlijke informatie

B/CFD maakt gebruik van beproefde systemen zoals die ook voor de huidige klanten gelden.

9.4.8 Juridische aspecten

De ten behoeve van Toeslagen gehuurde ruimten vormen een deel van een bestaand pand waar met de leveranciers van de verhuurder contracten zijn afgesloten inzake bepaalde voorzieningen
Op dit moment wordt door het B/CFD bezien of en in hoeverre deze contracten in overeenstemming gebracht kunnen worden met de bestaande mantelcontracten die het B/CFD met haar leveranciers heeft.
Indien dit niet geheel lukt en voorzover dit afwijkingen met zich brengt wordt hierover overleg gevoerd met Toeslagen.
De overeenkomst die tussen B/CFD en Toeslagen wordt afgesloten, de SNO (service niveau overeenkomst) wordt afgesloten voor de duur van 1 jaar en wordt jaarlijks omstreeks december in overleg verlengd. In het SNO wordt o.a. vastgelegd (zie ook onder h.3 beschrijving eindsituatie) welke producten en diensten er worden geleverd, op welke wijze er wordt gecommuniceerd, hoe de klachtenprocedure verloopt. Gedurende het eerste jaar (2005) zal de inhoud van het SNO wijzigen als gevolg van de gefaseerde ingebruikname van het gebouw door Toeslagen. De eerste versie van het SNO moet gereed zijn op of rond 15 februari 2005 (ingebruikname eerste deel).

9.4.9 Techniek

Ten behoeve van de processen van B/CFD zijn geen bijzondere technische voorzieningen benodigd.

9.4.10 Huisvesting

Om de facilitaire ondersteuning van Toeslagen door B/CFD te kunnen uitvoeren is er ruimte nodig. Deze ruimtebehoefte bestaat enerzijds uit werkplekken en anderzijds uit werkruimten (o.a. postkamer) en opslagruimte (voor pallets, dozen, voorraad etc.). hiermee is al rekening gehouden in de toedeling van ruimten in het gebouw. Werkplekken en werkruimten zijn voorzien op de 2e etage, opslagruimte is voorzien op de 7e etage.

9.5 Mijlpalen en activiteitenplanning

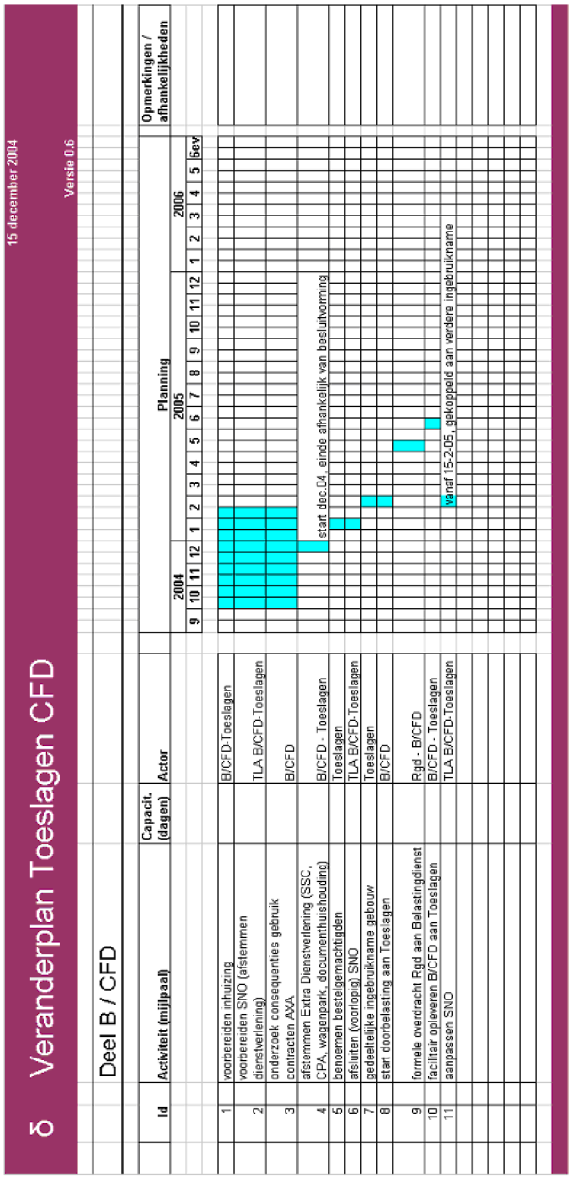
9.5.1 Mijlpalen

Enkele voor de processen van B/CFD van belang zijnde mijlpalen zijn:

01-02-2005	afsluiten (voorlopige) SNO met Toeslagen
15-02-2005	gedeeltelijke ingebruikname gebouw door Toeslagen
15-05-2005	overdracht van het gebouw door de Rgd aan Belastingdienst
01-06-2005	facilitair opleveren van het gebouw

9.5.2 Activiteitenplanning

Er is sprake van een aantal gestructureerde overleggen waar op activiteitenniveau gesproken wordt zowel over de structurele oplossing als over het project. Deze kennen een gedetailleerde planning en activiteitenlijst.
Onderstaand zijn de belangrijkste mijlpalen opgenomen.



10 FIOD/ECD

Met FIOC/ECD is wel gesproken, maar aangaande het veranderplan moeten nog nadere afspraken gemaakt worden.

Binnen de Belastingdienst staat FIOD/ECD opgesteld voor strafrechtelijke opsporing. Dat zal ook voor het misbruik en oneigenlijk gebruik van toeslagen gelden. Belastingdienst Toeslagen zal een [redacted] benoemen voor de onderlinge afstemming tussen FIOD / ECD, Openbaar ministerie en Belastingdienst Toeslagen.

Overigens zal Belastingdienst Toeslagen zelf zorgdragen voor administratief-rechtelijke opsporing en zal de top van de opsporingpiramide, de strafrechtelijke opsporing, door FIOD / ECD worden uitgevoerd. Dit is voor toeslagen een kleine top, omdat de fraudebedragen in het algemeen lager zullen zijn dan voor belastingen. Niettemin kan het wel grote aantallen betreffen. Belastingdienst Toeslagen is zich bewust van het belang van handhaving rechtsgelijkheid en zal daarbij ook samenwerken (op proces en informatie) met SIOD en sociale diensten van gemeenten, omdat fraudegevallen bij huur ook vaak op een bijstandsfraude duiden of andersom.

Op welke wijze de rol van FIOD/ECD als strafrechtelijke opsporingsinstantie wordt ingevuld, is nog onderwerp van gesprek.

Daarnaast is het mogelijk dat, in het kader van de transitie van medewerkers van VROM/IBS naar de Belastingdienst, een aantal medewerkers die aldaar belast zijn met recherchewerkzaamheden in het kader van de huursubsidie, zullen overstappen naar de FIOD.

11 HIP's

11.1 Inleiding

Belastingdienst/Toeslagen is vanaf september 2005 verantwoordelijk voor de uitvoering van de huursubsidie, zorgtoeslag en WKO. De dienstverlening in dat kader wordt geboden door Beltel, internet en de Belastingdienstbalies. Daarnaast wil Belastingdienst/Toeslagen voorlopig ook gebruik blijven maken van de door VROM reeds ingerichte HIP-balies (Huursubsidie Informatiepunt) bij circa 650 gemeenten en corporaties. Het is wenselijk dat (een gedeelte van) de HIP's hun dienstverlening op het gebied van dienstverlening voor de huurtoeslag continueren, en waar mogelijk uitbreiden op het gebied van zorgtoeslag.
Dit hoofdstuk is een eerste verkenning van de aandachtspunten die van belang zijn bij de implementatie van het toeslagenproces bij de HIP's. De resultaten worden meegenomen bij het opstellen van het implementatieplan.

11.1.1 Wat verandert er?

Algemeen:
- Nieuwe regeling: zorgtoeslag.
- Wijziging in de bestaande regeling, de huursubsidie (toetsingsinkomen jaar T0, partnerbegrip, huishouden)
- Nieuwe uitvoeringsorganisatie: Belastingdienst/Toeslagen

Specifiek voor burgers (klanten van HIP's):
- Zorgtoeslag nieuw
- Huurtoeslag opnieuw aanvragen voor 2006 (initiële gepersonifieerde formulier), tijdvak is kalenderjaar
- Inkomen T0 (o.b.v. schatting)

Specifiek voor HIP's:
- Contact met Belastingdienst (3e lijns telefonie, Relatiebeheer)
- Nieuwe HIP-applicatie (huur en zorg). De functionaliteit is gericht op het raadplegen van informatie (gegevens aanvrager, statusinformatie, dossierinformatie). Er is geen functionaliteit voorzien voor het verwerken van mutaties of het indienen van een nieuwe aanvraag. Een optie die overwogen kan worden is dat de HIP de (nog te ontwikkelen) FOL-2 toepassing vanuit haar eigen internet-omgeving hiervoor ter beschikking stelt.

11.1.2 Uitgangspunten

- 60% van de HIP's zijn in de nieuwe situatie ook informatiepunt voor zorgtoeslag (maar gericht op huurtoeslagklanten die ook vragen over zorgtoeslag hebben)
- Geen onkostenvergoeding aan HIP's (wel faciliteiten)
- Het inrichten van een informatiepunt (met applicatie) dan wel steunpunt (zonder applicatie) moet op vrijwillige basis plaatsvinden.
- Kwaliteit van de ondersteuning vanuit Belastingdienst richting HIP's in de toekomst minimaal gelijk aan het huidige niveau zoals dat door VROM geboden wordt.

11.1.3 Implementatieaanpak

Gezien de omvang en geografische spreiding van de doelgroep, de voor alle HIP's gelijksoortige verandering wordt gekozen voor een generieke implementatieaanpak, dat wil zeggen dat de invoering voor alle HIP's op dezelfde manier (en op hetzelfde moment) plaatsvindt (geen maatwerk, geen onderscheid tussen HIP's met/zonder dienstverlening op gebied van zorgtoeslag[13]).

In de aanloop naar de startdatum (1 september) zijn twee contactmomenten (plenaire bijeenkomsten) voorzien waarin de HIP's "plenair" worden voorbereid op en geïnformeerd over de nieuwe situatie:
- Kick off sessie (mei-juni)
- Informatie/opleidingsdag (juli-augustus)

Gezien de omvang en spreiding van de doelgroep worden beide evenementen elk een aantal keer (regionaal) georganiseerd.

[13] Informatie c.q. opleiding over de zorgtoeslag wordt wel zoveel als mogelijk als apart onderwerp in de bijeenkomsten gepland.

De contactmomenten zijn met name gericht op communicatie/informatievoorziening. Bij de eerste sessie staat centraal: wat verandert er voor de HIP's (veranderingen huursubsidie, zorgslag, organisatie Belastingdienst/Toeslagen). Tijdens de tweede sessie ligt de nadruk op de nieuwe HIP/u applicatie (bijvoorbeeld in de vorm van een demonstratie, met de mogelijkheid om zelf ook de applicatie te beproeven). Er zal afstemming over inhoud en timing van deze sessies plaatsvinden met andere projectteams.
Uitgangspunt is om het aantal plenaire contactmomenten met de HIP's te beperken. Daarom wordt zo veel als mogelijk aangesloten bij sessies die reeds door andere projectteams zijn gepland.

Ter voorbereiding van het implementatieplan wordt in dit hoofdstuk met name aandacht besteed aan de volgende vragen:

- Welke aandachtspunten zijn er te onderscheiden wat betreft de implementatie van de HIP's, op weg naar de vervulling van hun rol in het toeslagenproces?
- Welke acties zijn er nodig, met welke tijdsplanning? Hoe kan dit worden georganiseerd (taken/verantwoordelijkheden)?

11.2 Aandachtspunten implementatie

11.2.1 Communicatie

Communicatie is een belangrijk aspect en omvat onder meer de volgende thema's:

- Wat gaat er veranderen voor de HIP's en voor de burgers?
- Hoe ziet de implementatieaanpak eruit, en welke tijdslijn hoort hierbij?
- Hoe wordt de communicatie in de permanente fase georganiseerd?

Tijdens de voorbereidingsfase is t.a.v. communicatie een belangrijke rol weggelegd voor het deelproject Relatiebeheer. Dit project is nu reeds actief, en is met name gericht op continuering van de dienstverlening van de HIP's en de voorlichting over de veranderingen. Dit gebeurt onder meer in de vorm van regionale bijeenkomsten, individuele bezoeken, afstemming met de klankbordgroep HIP etc.
In het kader van implementatie zal zoveel als mogelijk worden meegelift op reeds geplande bijeenkomsten e.d., waarbij aanvullende communicatiemiddelen, zoals bijvoorbeeld een informatiepakket voor de HIP ontwikkeld zullen worden, in samenwerking met het deelproject Publiekscommunicatie & voorlichting.
Ook het deelproject Marktbewerking zal worden betrokken, vanwege het generieke voor het geven van voorlichting en verkrijgen van commitment communicatiebeleid (voorlichtingsbijeenkomsten) naar bij de diverse koepel- en belangenorganisaties.

Inmiddels worden de HIP's (en allen overige verhuurders en gemeenten) vanuit VROM reeds door middel van een tweewekelijkse digitale nieuwsbrief (Standvanzakenbericht) langzaamaan geïnformeerd over de veranderingen inzake Belastingdienst/Toeslagen. Input hiervoor komt mede vanuit Communicatie en Dienstverlening van Toeslagen.

11.2.2 Organisatie

De aanname is dat er voor de HIP's geen organisatorische consequenties zijn te verwachten. De taakstelling wordt (als dat in het convenant is afgesproken) wel verbreed (zorgtoeslag), maar dit leidt naar verwachting niet tot organisatorische wijzigingen.
De huidige organisatorische afspraken voor contact tussen HIP en Belastingdienst/Toeslagen zullen gehandhaafd blijven (één vaste contactpersoon vanuit de HIP, idem bij Relatiebeheer). Daarnaast wordt een telefonische ingang voor contactpersonen naar Belastingdienst/Toeslagen t.b.v. inhoudelijke vragen ingericht.

11.2.3 Personeel

De personele consequenties voor de HIP's zijn afhankelijk van de afspraken zoals vast te leggen in het convenant tussen HIP en BT. Varianten hierbij zijn: steun- of informatiepunt, inclusief of exclusief zorg.
In het algemeen kan gesteld worden dat als een HIP ook voor zorgtoeslag aanspreekbaar is (voor haar huurtoeslagklanten), er een toename zal zijn in het aantal klantvragen. Schattingen voor de telefonische dienstverlening van de Belastingdienst gaan uit van een toename met een factor 3 van het aantal vragen, anderzijds geldt dat de zorgtoeslag aanzienlijk minder ingewikkeld is dan de huurtoeslag, en de klantenkring in principe beperkt blijft tot de huurtoeslagklanten.

In ieder geval zal in de maand oktober een omvangrijke piek te zien geven in het aantal klantvragen. De meeste HIP's zijn bekend met pieken, en zullen zelf hiervoor maatregelen moeten nemen.

Belangrijk aandachtspunt vormt de opleiding voor HIP-medewerkers. Dit betreft zowel de inhoudelijke aspecten (zorgtoeslag, nieuwe aspecten huurtoeslag), maar alsmede de nieuwe HIP-applicatie. Opleidingen voor HIP's zijn in het opleidingsplan niet voorzien. Een eerste inschatting is dat de leerbehoefte van de HIP-medewerkers globaal vergelijkbaar is met die van baliemedewerkers van de Belastingdienst (5 dagen). Wellicht kan gebruik gemaakt worden van deze opleidingsmaterialen. Daarnaast is een beknopte instructie nodig van de HIP-applicatie (inschatting: ½ dag, bij voorkeur middels plenaire cursusdagen in de regio).

11.2.4 Administratieve organisatie/procesinrichting

Aangezien de aard van de dienstverlening van de HIP's niet verandert, zullen ook de processen weinig veranderen. Belangrijk verschil is dat de uitvoeringsinstantie nu de Belastingdienst wordt. De belangrijkste primaire processen zijn:

- informatievoorziening burgers (algemeen en persoonsgebonden),
- eventueel ondersteuning bij eerste aanvraag en mutaties (FOL-2 toepassing[14]),
- telefonische ingang naar BT

De procedures die hiervoor gelden, zullen worden ontwikkeld door het procesinrichtingssteam (onderdeel van deelproject Organisatie-inrichting) en vervolgens opgenomen worden in het document "balieprocedures HIP's".

11.2.5 Financiën

De financiële gevolgen moeten door iedere HIP zelf ingeschat worden. Er vindt geen financiële compensatie plaats vanuit de Belastingdienst.

11.2.6 Informatie

Voor de taakvervulling dient een HIP te beschikken over adequate informatie, zowel digitaal als op papier. De benodigde informatievoorziening bestaat o.a. uit:

- HIP-applicatie (plus bijbehorende documentatie en support)
- Infoplus (algemene vraagbaak) binnen de HIP-applicatie. Initiële vulling hiervan zal in ieder geval in samenwerking met Contentmanagement (inhoud) en VROM (techniek) tot stand moeten komen.
- Toegang tot de Toeslagen-website van de belastingdienst en de FOL-2 applicaties voor eerste aanvraag en mutaties (internet).
- Papieren documentatie zoals het (nog te ontwikkelen) informatiepakket, het document 'balieprocedures HIP' en brochures. Speciaal aandachtspunt: bestelling en bevoorrading.

11.2.7 Juridische zaken

De afspraken tussen belastingdienst en HIP, onder meer over beveiliging, integriteit en privacy persoonsgegevens, worden vastgelegd in een convenant. Het project Relatiebeheer is verantwoordelijk voor de totstandkoming en ondertekening van de convenanten.

11.2.8 Techniek

Iedere HIP zal een of meerdere pc's ter beschikking stellen, waarop de HIP-applicatie geïnstalleerd wordt. Vanuit de Belastingdienst zullen systeem- en inrichtingseisen worden geformuleerd.
Wat betreft functionele en technische ondersteuning (helpdesk) worden de huidige afspraken vanuit VROM (met LogicaCMG) gehandhaafd.

11.2.9 Huisvesting

Iedere HIP is zelf verantwoordelijk voor de huisvesting.

[14] Ter beschikking voor burgers: september 2005

11.2.10 Besturing en bestuurlijke informatie

Er is geen inzicht in de behoefte aan bestuurlijke informatie vanuit de HIP's. Het concept-convenant bevat hierover geen informatie. Om inzicht te krijgen in de behoefte aan en druk op de baliedienstverlening valt te denken aan:

- Aantal klanten per dag (balie en via telefoon)
- Duur klantgesprek
- Aard van de klantvraag (algemene info, persoonsgebonden info, mutatie, eerste aanvraag, bij voorkeur gesplitst naar huur/zorg)
- Gebruik HIP-applicatie (zie hierboven)

Over bijhouding van dergelijke informatie is in het concept-convenant niets genoemd.
Overigens wordt door Relatiebeheer een relatiebeheersysteem bijgehouden waarin o.a. de contacten met HIP's worden vastgelegd. Hieruit zal enige bestuurlijke informatie af te leiden zijn.
Daarnaast vindt ook centraal een logging plaats van het gebruik van de HIP/u applicatie: locatie HIP, medewerker, datum, dossiernummer, aantal dossiers.

11.3 Planning

Voorbereiding (project)

- Opstellen implementatieplan HIP's (januari 2005)
- Informatievoorziening richting HIP's (veranderingen, invoeringsaanpak, etc.): vanaf heden t/m juni 2005
- Convenanten ondertekend (april 2005)
- Opstellen generiek draaiboekje en hulpmiddelen (OI, i.s.m. C&D) (februari-april 2005)
- Aanbieden implementatiedraaiboek en communicatiemiddelen, detaillering door/per HIP (mei-juni 2005)
- Ontwikkelen HIP-applicatie (klaar: juli 2005, start productie: 1 september 2005)
- Logistiek (Installatie HIP-applicatie, bevoorrading documentatie, etc.): juli-augustus 2005
- Opleiding (augustus 2005)

Uitvoering door HIP's (2005)

- Voorbereiding: o.a. bijwonen informatiedagen (2x)
- Uitvoering dienstverlening:
  - Algemene informatievoorziening (met name in periode vanaf 1 augustus (= eerste massamediale campagne)
  - Persoonsgebonden ondersteuning (verstrekken statusinfo, ondersteuning initiële aanvraag, ondersteuning nieuwe aanvragen en mutaties) (vanaf 6 september, piek in oktober)