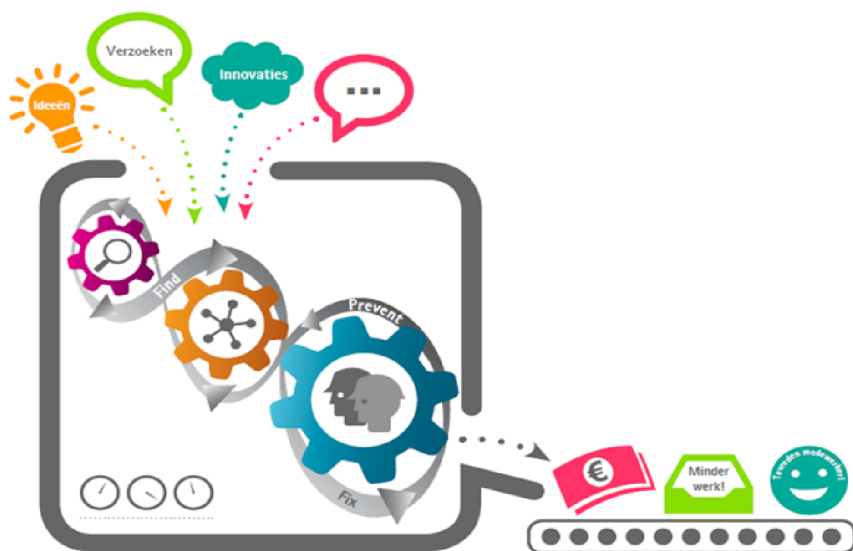




Belastingdienst



Plan van Aanpak OB negatief

Status: concept

Versie: 0.9



Document Control

Versie Historie:				
Versie	Datum	Opmerkingen	Gereviewed door	Akkoord gegeven
0.1	2-12-2014	Draft plan van Aanpak Pilot		
0.4	17-12-2014	Informatie toevoeging na werksessie Amsterdam		
0.5	23-12-2014	Document ter review aangeboden		
0.5-0.8	16-3-2015	Update document		
0.9	23-3-2015	Update document		



Inhoud

1 Doelstelling & Uitgangspunten

2. scope pilot

3. Randvoorwaarden

4. Wijze van samenwerken

5. Meetplan & Benefit tracking

6. Afhankelijkheden, risico's & impactanalyse

7. Groeipad OB negatief

8. Exit criteria model & process

9. Project-organisatie, Stakeholders & communicatieplan

10. NNO selectiemodel vs. risicomodel

11. Bevindingen pilot locaties

12. Borging



1) Doelstelling & uitgangspunten

Doelstelling

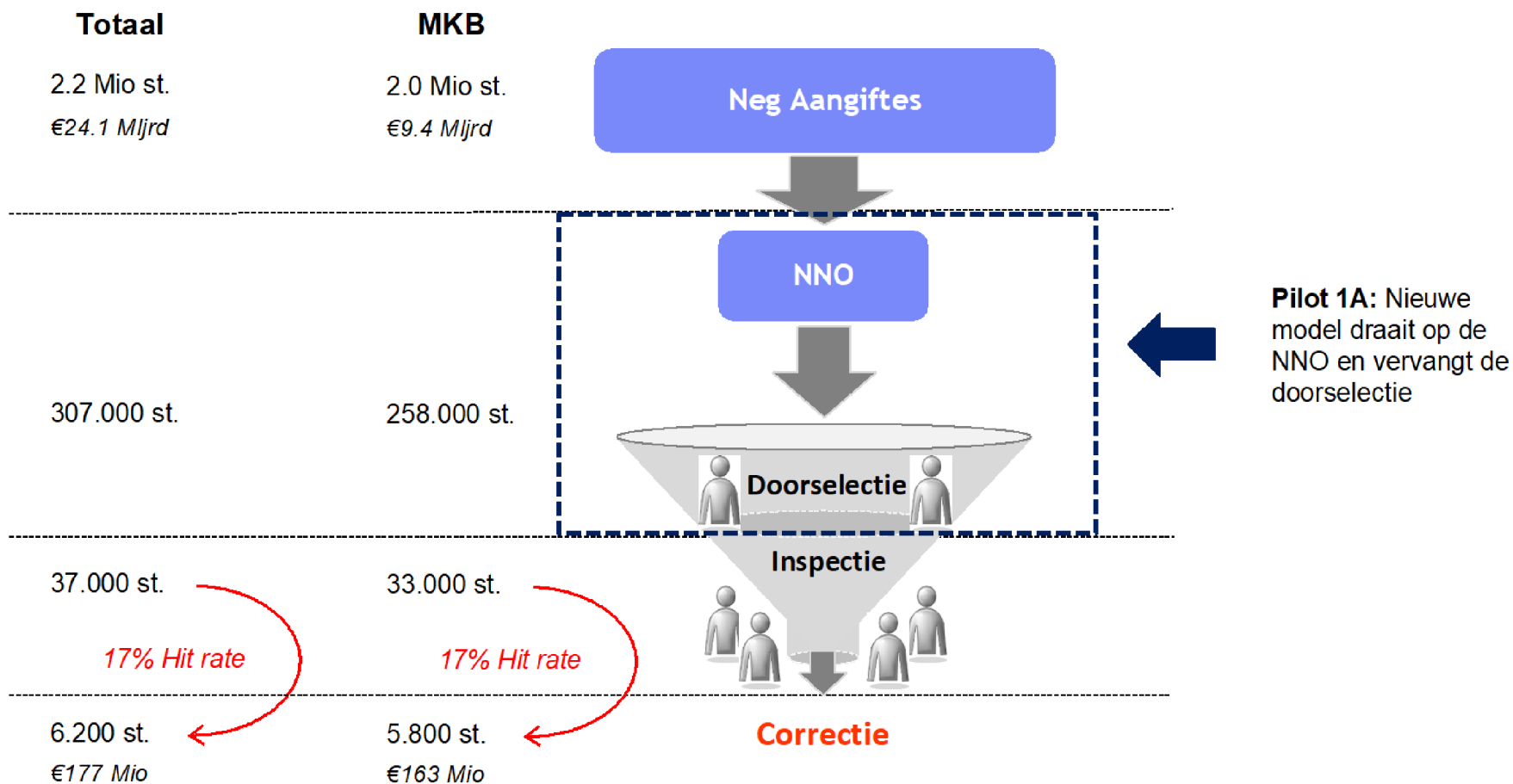
- Broedkamer valideert vanaf 7 april een voorspellend risicomodel, vertrouwd en begrepen door de business, dat het OB negatief (door-) selectie proces verbetert gebaseerd op goede en gevalideerde OB- en klantdata;
- Ter voorbereiding van de pilot werken we met de pilot locaties aan een uniform NNO proces, teneinde het model te laten landen.

Uitgangspunten

- De pilot start 7 april en duurt max. 4 maanden, uitgaande van voldoende beschikbaarheid van medewerkers (zie resourcing overzicht);
- 2 pilot locaties: Amsterdam en Zwolle;
- Tevens werken we met een centraal team die oude en nieuwe NNO lijst toetst tbv. de ADR;
- De werksessies op de pilot locaties zijn gebaseerd op de Lean methodiek;
- Flexibele capaciteitsinzet op locaties;
- Uniform procesontwerp
- Voor start pilot is aanwezig: Werkinstructie, 1 eenduidige klant brief (en rappelbrief) en feedback formulier.



2) Scope van het project





3) Randvoorwaarden OB negatief

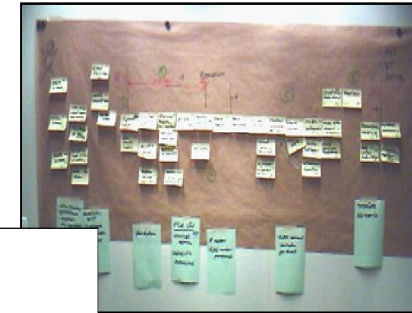
Kritische succesfactor	Invulling
1. Zichtbare ondersteuning van het project door het management	Management dient het goede voorbeeld te geven en het belang en de relevantie van het project uit te dragen door o.a. deel te nemen aan de werksessies en eigenaarschap over het project op zich te nemen
2. Beschikbaarheid van medewerkers met het juiste kennisniveau	Voldoende beschikbaarheid voor de pilot van relevante medewerkers met voldoende kennis is nodig om het huidige model en proces te analyseren en tot verbeteringen te komen. In de detailplanning wordt rekening gehouden met de beschikbaarheid van medewerkers
3. Gericht op het creëren van een noodzaak tot veranderen	Succesvolle verbeterprojecten worden gerealiseerd als er een duidelijk noodzaak is om tot een verbeterde model prestatie te komen en dit door het management wordt gecommuniceerd binnen de organisatie
4. Betrekken van de werkvloer	Een nieuwe manier van werken kan alleen gerealiseerd worden als de medewerkers die het proces daadwerkelijk uitvoeren hierbij worden betrokken
5. Toegang tot relevante data systemen	Voor het uitvoeren van de data analyse dient er toegang te zijn tot de relevante data systemen



4) Wijze van samenwerken

De samenwerking tijdens dit traject wordt als volgt gekarakteriseerd:

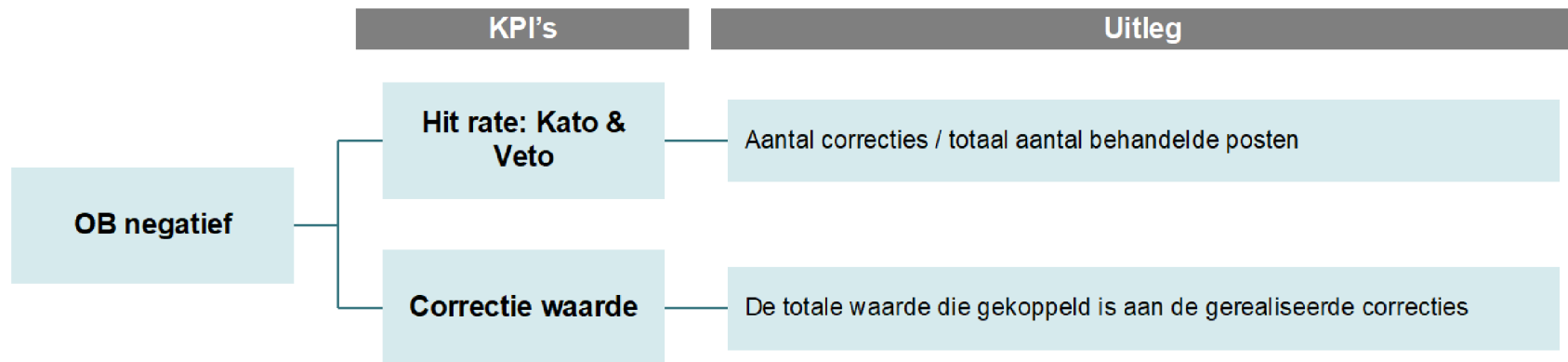
- **Interactief**- Medewerkers worden actief bij het traject betrokken en worden gestimuleerd hun eigen ideeën in te brengen;
- **Energiek & dynamisch**- medewerkers worden enthousiast over de methode en de uitkomsten;
- **Overdracht van kennis en technieken**- tijdens de workshops worden de toegepaste technieken nader toegelicht en afgestemd;
- **Workshops**- door middel van gezamenlijke werksessies wordt stap voor de stap het model en proces duidelijk;
- **Betrokkenheid en commitment**- pilot team kantoor, medewerkers, plv dir. & teamleider.





5.1) Meetplan

Voor het bepalen van de benefits mbt. de OB negatieve innovatie, meten we op verschillende momenten de resultaten. Hierbij meten we de huidige situatie, de baseline, en de situatie na de implementatie. Wij monitoren continue op wekelijkse basis de voortgang en resultaten, zodat wij kunnen bijsturen en aanscherpen gedurende de pilot.





5.2) Benefit Tracking

Baseline berekening van het huidige proces

Parameters

Parameter	bron	geverifieerd met	waarde	eenheid
Aantal negatieve aangiften OB per jaar	ppt IBM			aangiften
Bedrag negatieve aangiften OB	ppt IBM			euro
Negatief bedrag per aangifte	berekening			euro
FTE OB negatief	BI	BI		FTE
Uitworp INN MKB per jaar	ppt IBM			aangiften
Maximale capaciteit behandeling	ppt IBM			aangiften
Huidige hitrate behandeling t.o.v. totale uitworp	ppt IBM			procent
Huidige opbrengst behandeling	ppt IBM			euro
Huidige gemiddelde waarde behandeling	ppt IBM			euro
Hitrate behandeling OB model t.o.v. totale uitworp	expert			procent



6.1) Afhankelijkheden & Risico's

Afhankelijkheid	Tegenmaatregel
Beschikbaarheid van expertise (data, processen etc.)	Tijdig aanvragen vrije tijd voor betrokken experts
Dagelijkse toelevering NNO lijst in NNO box ()	• Achtervang
Beschikbare dagelijkse dataset van BCA	• Tijdige uitvraag van datasets • Aanvraag schedulingtool
Analytics capaciteit	Afstemmen met
Ontwikkeling risicoscore model	Aanleveren actuele data en gedetailleerde planning
Concentratie beweging en herinrichting MKB	Rekening houden met capaciteit beweging tussen locaties en afdelingen

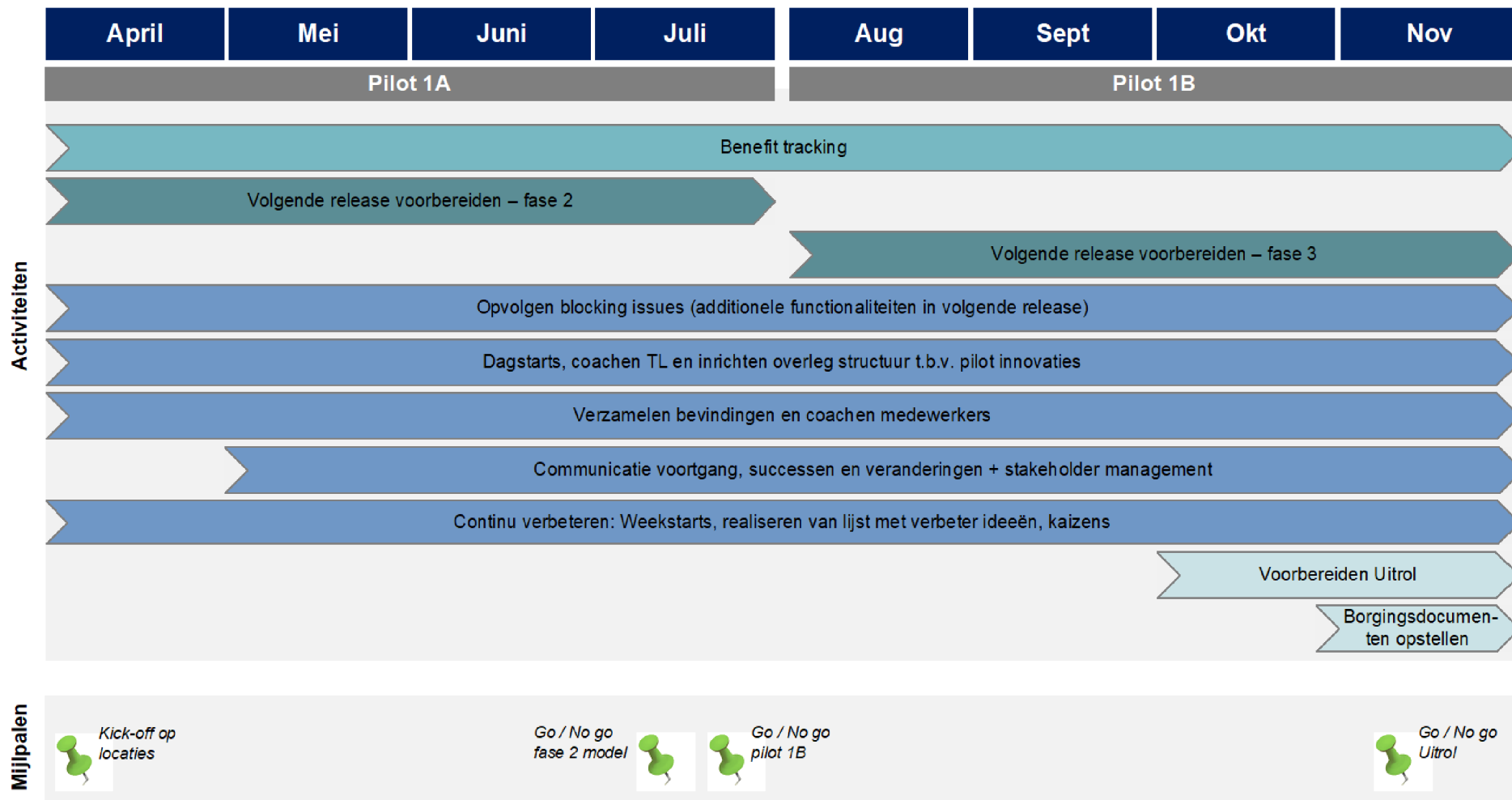
Algemene risico's	Tegenmaatregel
Herinrichting: implementatie van een nieuwe manier van werken in het proces is moeilijker doordat medewerkers mentaal belast zijn door de herinrichting	• Betrokkenheid/inspraak van Teamleiders en medewerkers gedurende het project • Timing wanneer welke inspanning van de werkvloer wordt verwacht afstemmen met de business
Validatie van model in de praktijk lastig door tijdsspanne van een Veto	Toegewijd Veto team samenstellen zodat uitkomsten snel en direct teruggekoppeld worden
Hit rate van model stijgt onvoldoende	• Duidelijke go/ no go criteria opstellen voor succes model • Go/ no go checkpoint



6.3) Inschatting van de impact

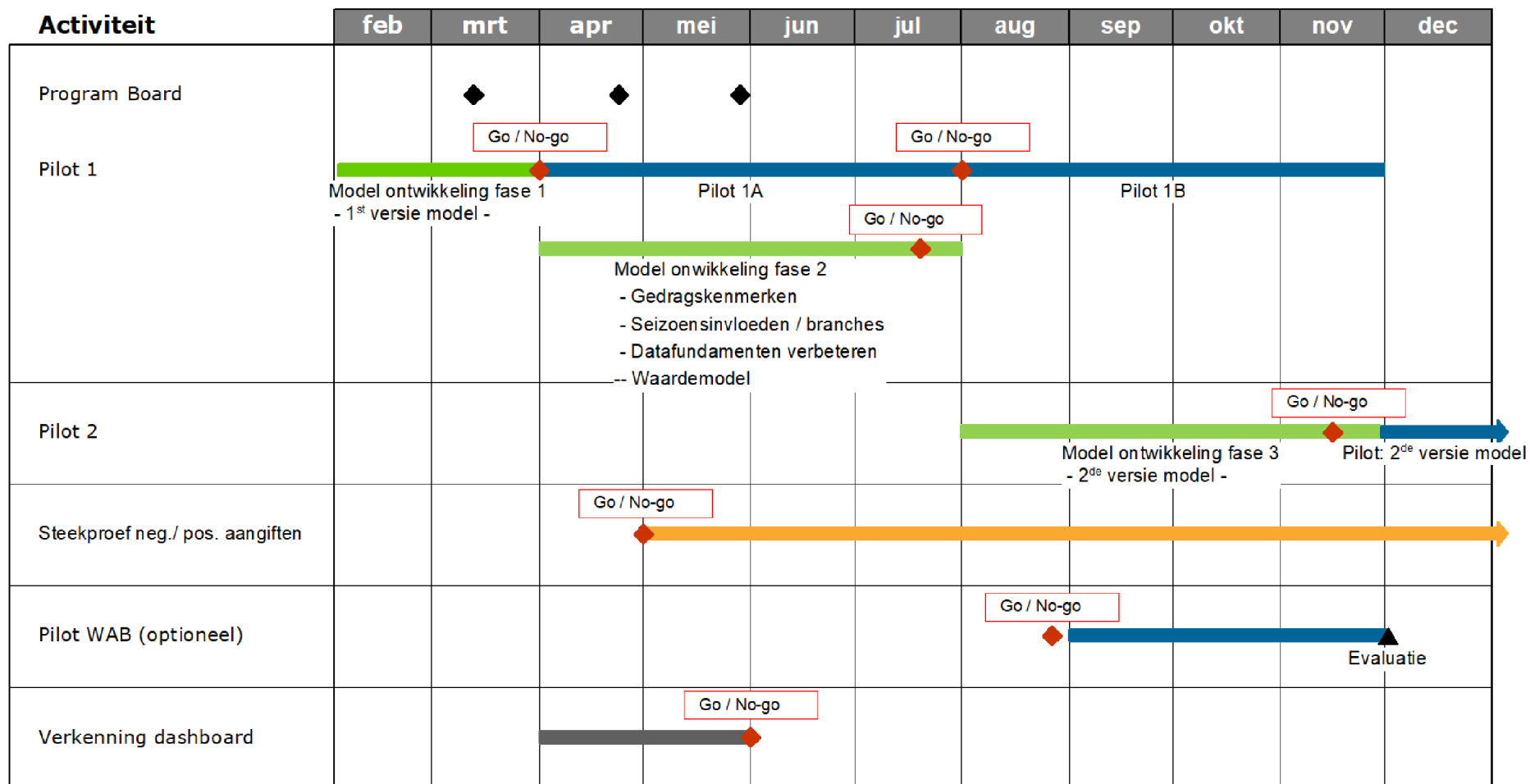
Factor	Impact	Toelichting
Impact op volume (werkvoorraad)	L	- Volume zal naar verwachting niet toenemen, men gaat aangiftes behandelen met een hogere risico score - Het testen van het nieuwe model zal ipv. het oude model gebeuren. Het oude model zal ter verificatie naast het nieuwe model blijven draaien
Impact op opbrengsten en kosten	M	- Hogere opbrengsten, omdat er meer positieve correcties zullen plaatsvinden - Kostenbesparing, omdat Kato's en Veto's gericht en efficiënter zullen worden ingezet
Impact op team: - Teamleider - Medewerker tevredenheid - Werkdruk - Kennis en vaardigheden	H	- Werkdruk voor de werknemers zal iets verhogen: werksessies zullen bijgewoond moeten worden en het kost tijd om de nieuwe negatieve aangifte uitworp te begrijpen - Nieuwe manier van aansturen door teamleiders leidt tot andere manier van werken, denk oa. aan dagstart
Impact op keten: - Systemen - Infrastructuur - Data	H	- Het model zal grote impact hebben op de huidige inrichting van de IV keten; De huidige lokale applicaties SMOB en NNO box zullen worden ontvlochten - Project is afhankelijk van interne data bronnen en mogelijkheid om data bronnen te koppelen
Impact buiten de scope van initiële scope innovatie: - Andere processen/ketens - Andere middelen - Andere organisatie onderdelen	M	De beoogde nieuwe inrichting van het OB landschap doormiddel van het model is afhankelijk van de tijdslijn van projecten als Klantbeeld, WAB en het nieuwe OB systeem

7.1) High level planning & mijlpalen pilot 1





7.2) Groeipad OB negatief





8) Exit criteria voor model en proces

Exit criteria model

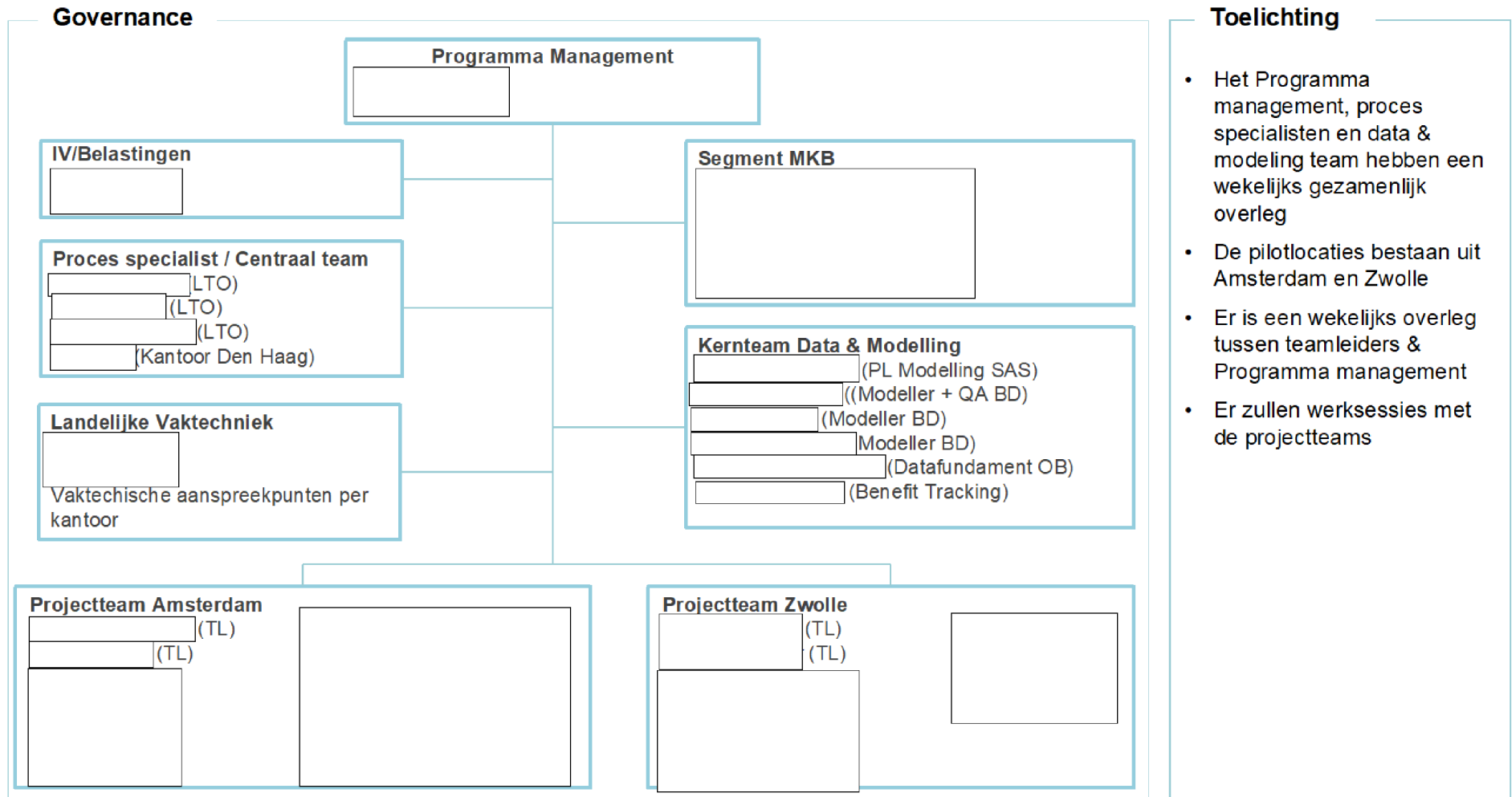
- De ABT is geheel op orde en generiek (en herbruikbaar) opgebouwd
- Het model scoort beter dan in de huidige situatie
- Het model (en de gemaakte keuzes) is volledig gedocumenteerd
- Het model sluit aan op de huidige werkwijze
- Model validatie is gescheiden t.o.v. procesverbeteringen in de pilot
- De informatiestroom is geheel ingericht en getest (blok A t/m F)
- NNO box staat klaar voor nieuwe signalen (inclusief feedbacklijsten)
- Trainingsmateriaal & werkinstructie mbt. het model zijn gereed

Exit criteria proces

- Plan van Aanpak Pilot (inclusief meetplan en Borging) akkoord
- As-Is meeting afgerond en afgetekend
- Procesplaat voor pilot gereed en akkoord
- Trainingsmateriaal, brieven & werkinstructie mbt. het proces zijn gereed
- Risico analyse met teams
- Verbetercycli ingericht
- Beschikbaarheid vanuit Analytics team geregeld
- Evaluatie/ dagstart ingericht voor tijdens de Pilot
- Procesafspraken ingericht bevindingen/ nieuwe releases (bevindingen/releasemanagement)
- Beschikbaarheid VaCo voor ondersteuning tijdens de Pilot geregeld
- Procesafspraken over werkverdeling ingeregeld
- Communicatie (plan) naar medewerkers op pilotlocaties



9.1) Projectorganisatie OB negatief





9.2) Stakeholders OB negatief

Naam	Functie	Rol mbt. project
Programma Board OB	Besluitvormend gremium	Opdrachtgever
	Programma Broedkamer	Gedelegeerd opdrachtgever
	[] MKB	Sponsor
	[] MKB	Sponsor
	[] MKB	Sponsor
	[] MKB Amsterdam	Gedelegeerd opdrachtgever
	[] MKB Zwolle	Gedelegeerd opdrachtgever
	[] Limburg	Portefeuille houder OB
	[] Zwolle	Teamleiders pilot team
	[] Amsterdam	Teamleiders pilot team
	[]	Vaktechniek
	IMB, []	Inbedding in IV organisatie
	[] CAO	Inbedding in IV organisatie
	[] EH&I	Supplier procesdeskundigen



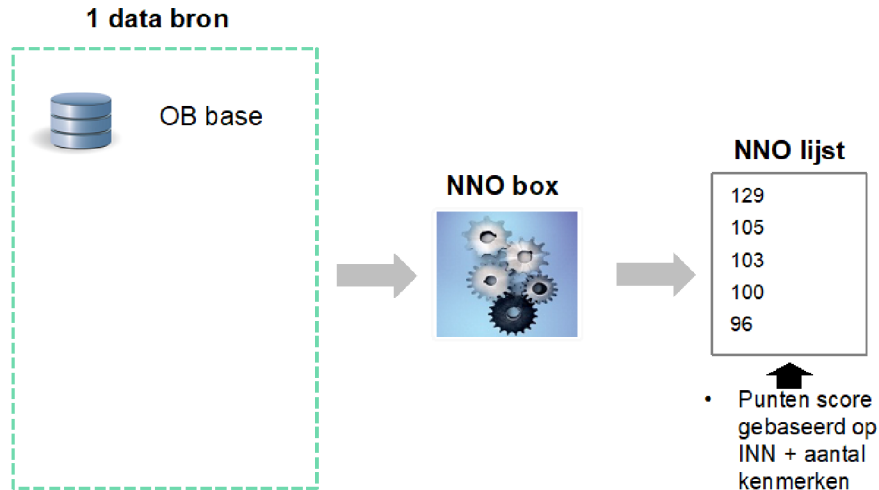
9.3) Communicatie plan

Groep	Instrument	Frequentie
Programma Board OB	Presentatie + nieuwsbrief	6 Wekelijks
Kantoor medewerkers	Intranet	Maandelijks
Medewerkers BD	Intranet + filmpje	Maandelijks
	Periodiek overleg	2 Wekelijks
PvD locatie	Periodiek overleg	2 Wekelijks
	Periodiek overleg	2 Wekelijks
	Periodiek overleg	2 Wekelijks
TL op locatie	Periodiek overleg	Wekelijks
	Periodiek overleg	Maandelijks

10) Verschil tussen NNO selectiemodel en toekomstig Risicomodel



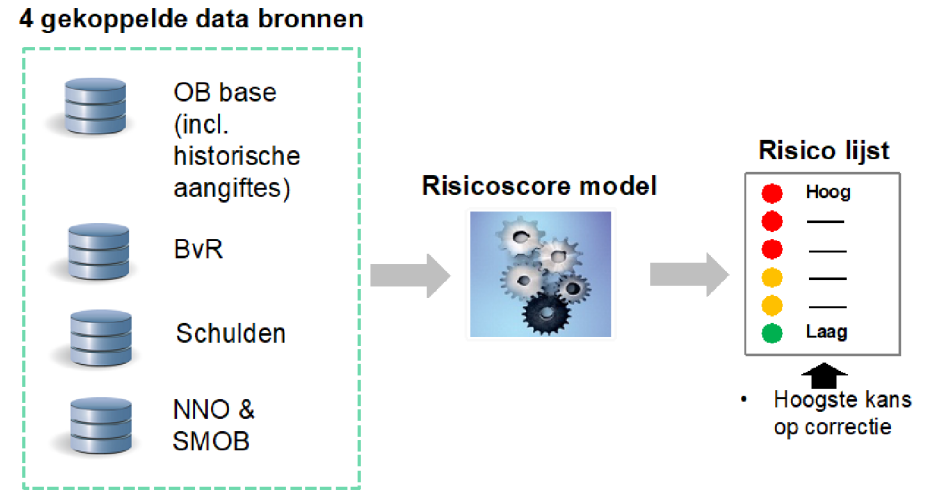
Selectiemodel



Voordelen en risico's

- + Kenmerken zijn minder complex voor de business
- x Kijkt alleen naar uitwerp kenmerken uit het verleden
- x Beoordeling per aangifte, geen combinatie van meerdere aangiften of beoordeling in tijd
- x Kijkt niet naar interactieve kenmerken of combinatie van variabelen

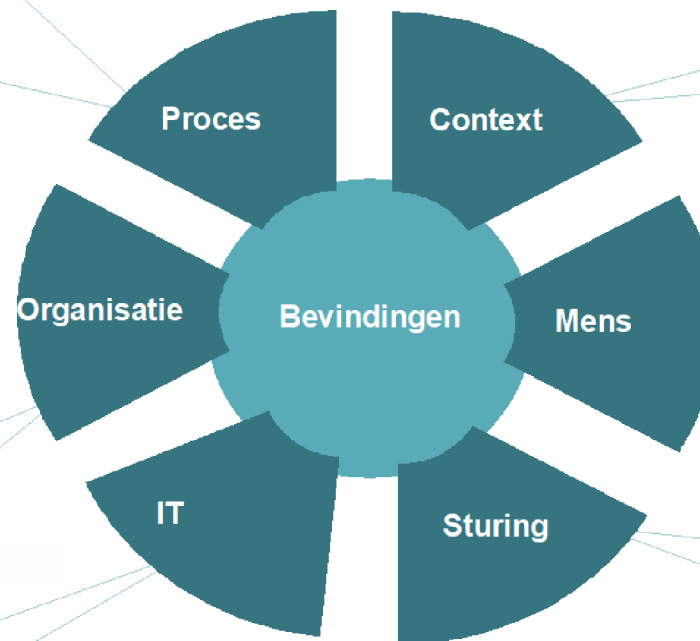
Risicomodel



Voordelen en risico's

- + Gebruikt historische data (tot 3 jaar terug)
- + Onderzoekt interactie tussen kenmerken
- + Geeft verwachte kansscore op een correctie weer
- + Capaciteit wordt ingezet op aangiften/subjecten met grootste hit kans
- x Het is lastiger uit te leggen waarom een aangifte is uitgeworpen

11.1) Bevindingen huidig proces Amsterdam & Zwolle



- Geen standaard landelijk werkwijze, elk kantoor hanteert zijn eigen proces en werkwijze
- Geen geëxpliciteerde criteria voor beoordelen geselecteerd aangifte, medewerkers hanteren eigen criteria voor het uitschrijven van een Kato / Veto (onderbuik gevoel)
- Veel administratieve handelingen door niet administratieve krachten
- Door tijdgebrek wordt aangifte zonder inhoudelijke toetsing goedgekeurd
- Interne feedback loops ontbreken
- Medewerkers hebben op sommige locaties eigen werkvoorraad (bakken)
- Locaties gebruiken verschillende gepersonaliseerde formulieren

- Landelijke afspraken worden niet altijd nageleefd
- Grote verschillen in capaciteit en kwaliteit van medewerkers in NNO proces

- Veel schakelen tussen verschillende systemen
- Huidige systemen zijn niet stabiel
- Huidige systemen zijn LOA's
- Ontbreken van werkstroombesturing waardoor minder goede BI

- Er vindt een herinrichting plaats, medewerkers verhuizen naar andere locaties
- Mogelijke centralisatie

- Veel autonomie bij de medewerker; bepalen zelf prioriteiten en de werkwijze
- Veel kans op menselijke fouten, omdat systemen veel handmatig werk vragen
- Veel ITI medewerkers

- Er wordt veelal gestuurd op dagbehandeling van de NNO box
- Er wordt weinig gestuurd op hoeveelheid van werk, deadlines en kwaliteit

11.2) Samenvatting: Verschil tussen As-Is proces en To-Be proces



Nr.	Verschillen
1	Eenduidige selectie: Op basis van risicomodel betekend geen doorselectie meer
2	Opbrengst gestuurd werken
3	Werkverdeler is nieuwe rol lees Centrale Regie. Sorteren voor op implementatie WAB
4	Betere kwaliteitsborging door centrale regie (F'er) die goedkeurt
5	Werkverdeling naar competenties en niveau
6	Administratieve taken beleggen bij administratie
7	Nieuwe werkwijze vraagt flexibele capaciteitsinzet
8	Feedback loops worden ingebouwd
9	Minder autonomie bij medewerker mbt. werkwijze en prioriteiten wordt minder, een eenduidige werkwijze



12.1) Borging OB negatief

Om te zorgen voor duurzame borging van het project OB negatief regelen we het volgende in:

- Bij start pilot zullen de locaties ondersteund worden door middel van implementatie medewerkers (Broedkamer). Deze inzet zal gedurende de pilot meer bij de TL's komen te liggen;
- De TL's krijgen 1 dag training in change management;
- De TL's en medewerkers die gaan werken met de innovatie worden getraind op basis van procesontwerp en een werkinstructie;
- De TL's worden gecoacht op het gebied van operationele sturing;
- Tijdens de pilot zorgen we voor regelmatige communicatie met relevante stakeholders, zie communicatie plan;
- We meten en bespreken de resultaten wekelijks met de teamleiders, Vaco's en Plv. Directeuren en communiceren dit zo visueel mogelijk aan de medewerkers;
- We maken gebruik van de geleerde lessen bij de pilot van Dynamisch Monitoren en IH, daarnaast zorgen we voor directe afstemming met het analytics team. Hierdoor worden blokkerende issues zo snel mogelijk opgelost.

12.1) Kwaliteits borging gedurende de pilot



Om de juiste kwaliteit te borgen ten behoeve van validatie van het risicomodel regelen we het volgende in:

- Werkverdeler checkt beoordeelde posten van de medewerkers op kwaliteit notities en beoordeling;
- Eerste paar posten van de toezichtsmedewerker worden gecheckt;
- Werkverdeler checkt beoordeling inhoudelijk (incl. alle stukken), dit gebeurt random;
- Aantal cases worden binnen het team besproken;
- Feedback sessies met Kato en Veto medewerkers (ervaring met het model en nieuwe werkwijze);
- Analytics team op de werkvloer;
- Dag-/ Weekstart met pilot teams.

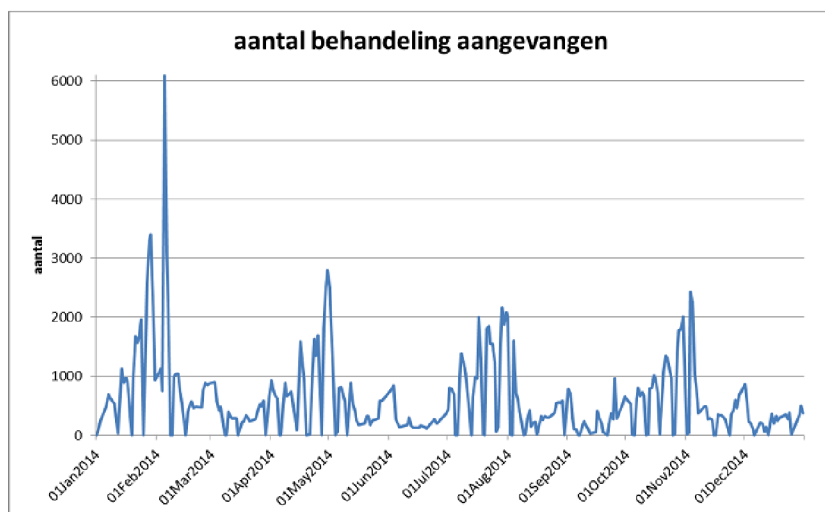
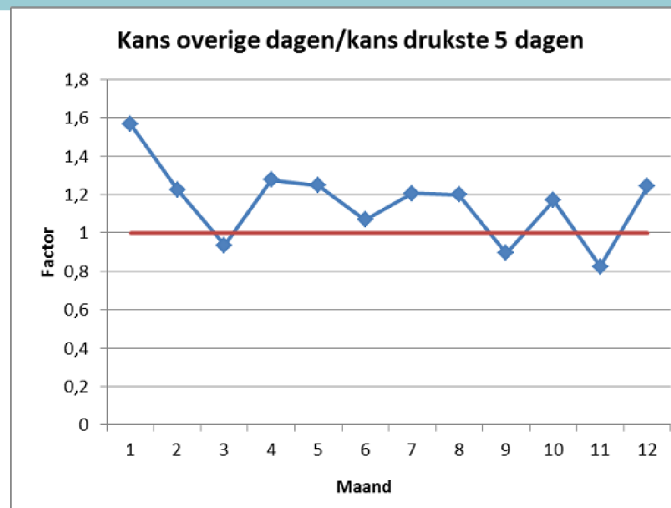
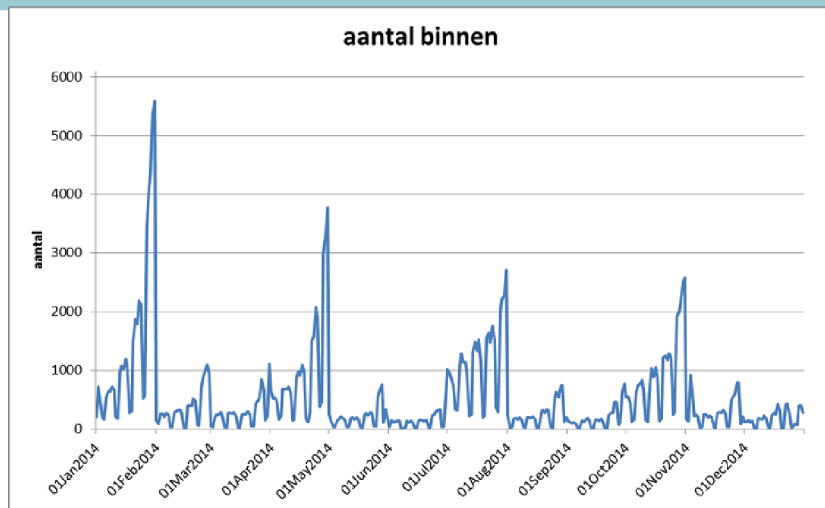


Belastingdienst

Bijlage

1. Aangifte patroon OB negatief
2. Scope van pilot 1
3. Model variabelen
4. Technische inrichting proces
5. Aangiften afgedaan / benodigde capaciteit

Aangifte- en beoordeel patroon van de NNO

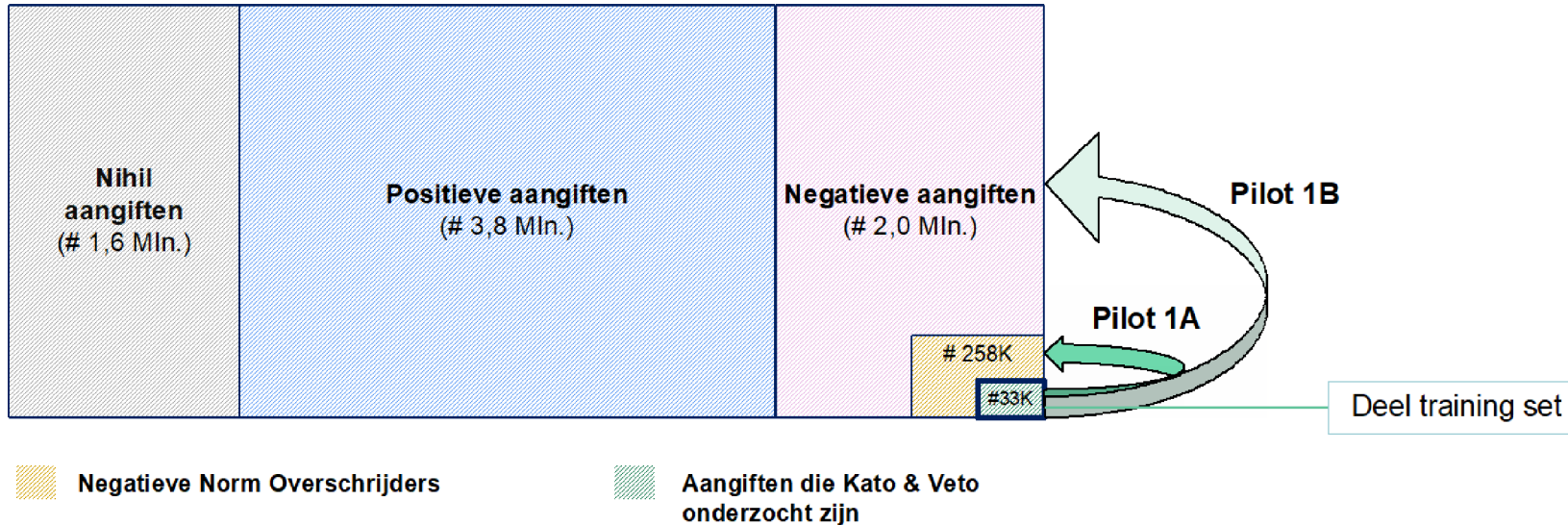


- Aangiftes komen ongelijk verdeeld over de tijd binnen
- De doorselectie volgt het binnenkomst patroon
- De kans dat een aangifte geselecteerd wordt voor KATO/VETO is op de 5 drukste dagen van de maand over het algemeen hoger dan op de overige dagen.
- Dit effect is groter wanneer ook de kwartaal en jaaraangiftes binnenkomen.



De scope van pilot 1

OB aangiften 2014



Training data:

- Geen Grote Ondernemingen
- Geen starters (meer dan twee aangiften in de OB Base)

Variabelen:

- OB ketenmodel
- Incasso (schulden)
- CLC



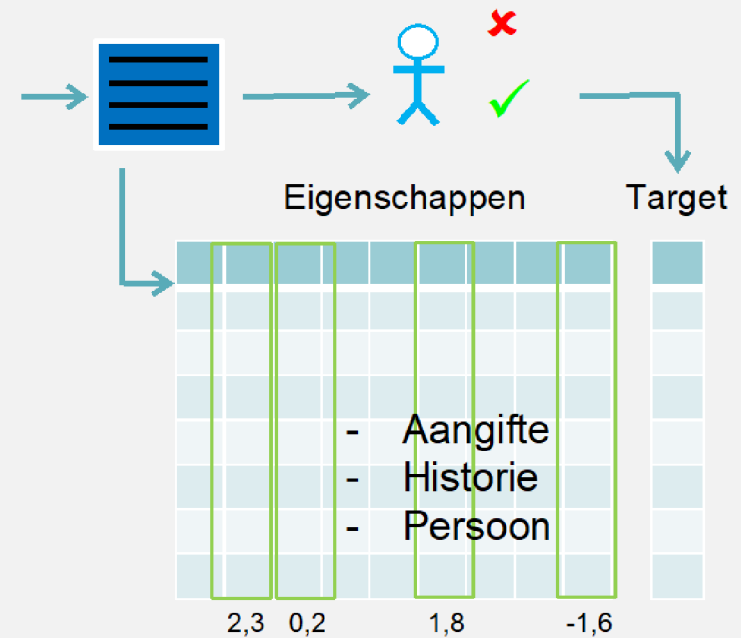
Model

Werking risicomodel

Heeft kinderen	Heeft partner	Heeft meer dan 1 baan	Is ondernemer	Vraagt korting alleenst. ouder	Correctie
1	1	0	0	0	1
0	1	0	1	0	0
0	0	1	0	1	1
1	0	1	0	0	1
0	0	0	1	1	1
1	0	0	0	1	1
0	1	0	0	0	0
0	1	1	1	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	1	1	0	0
0	1	0	1	0	1
0	1	0	0	1	0
0	0	1	1	1	1
1	1	1	0	0	1

Doel: zo goed mogelijk voorspellen van een positieve correctie

Modelbouw



risicomodel



Top 10 variabelen model

Top 10 variabelen

Fractie positieve correcties afgelopen 12 maanden

Branchecode

Fractie tijdige aangiftes afgelopen 24 maanden

Burgerlijke staat

Fractie tijdig betaalde aangiftes afgelopen 24 maanden

AG_OB_laag_Rsquare

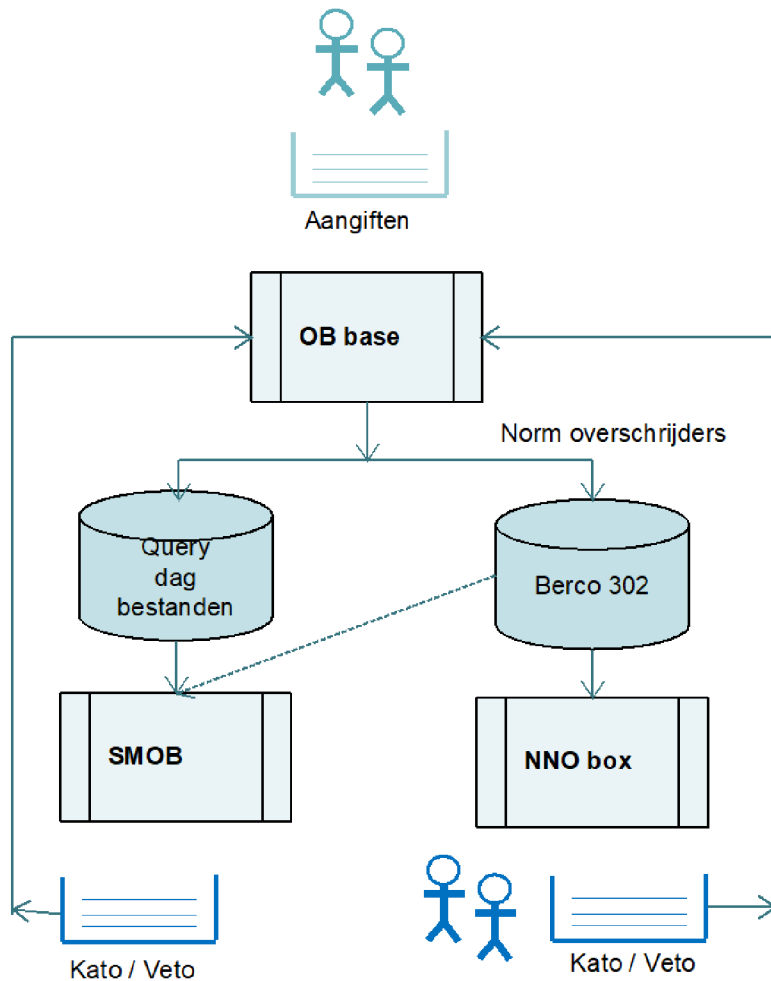
Fractie aangiftes met afgeronde bedragen afgelopen 24 maanden

Of OB nummer een intracommunautaire transactie activiteit heeft

Omzet_Rsquare

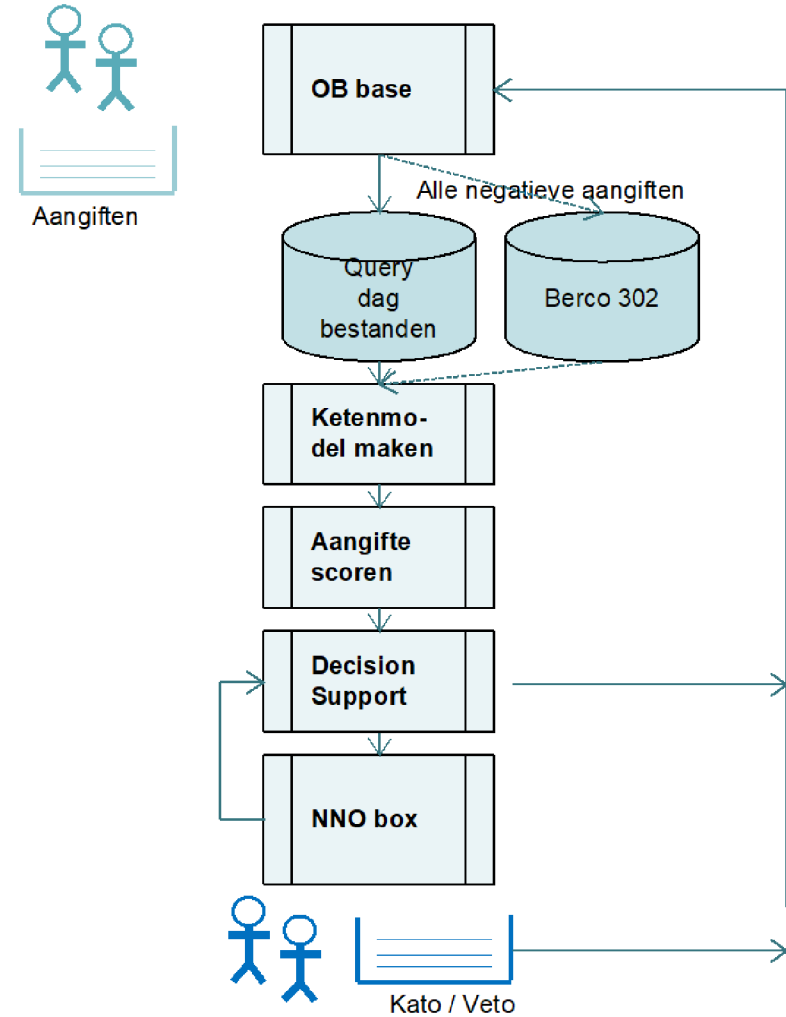
Indicatie of import of export gedeelte van de aangifte gevuld is

Technische inrichting van het risicomodel



Selectiemodel

Risicomodel



Ontvangen aangiften en afgeronde onderzoeken in Amsterdam en Zwolle



	Amsterdam (146 / 147)		Zwolle (114 / 115 / 121)	
	Ontvangen NNO	Kato & Veto afgerond	Ontvangen NNO	Kato & Veto afgerond
April	1922	138	2395	290
Mei	856	156	1273	134
Juni	380	94	577	241
Juli	2332	108	3358	341
Totaal aantal aangiften 4 mnd. (apr – jul)	5490	496	7603	1006

Note: getallen gebaseerd op 2014

- In 4 maanden tijd is het mogelijk om 1400 onderzoeken af te ronden. Echter, van niet alle aangiften zal het onderzoek afgerond zijn binnen deze 4 maanden.

Te behandelen onderzoeken en benodigde capaciteit in Amsterdam



Week	Amsterdam (146 / 147)			Extra cap. noodzakelijk
	Ontvangen NNO	Te behandelen	Aangiften capaciteit Kato	
15	184	20	60	
16	309	33	60	
17	461	50	60	
18	1.257	136	60	
19	102	11	60	
20	73	8	60	
21	56	6	60	Ja**
22	68	7	60	
23	151	16	60	
24	53	6	60	
25	57	6	60	
26	96	10	60	
27	269	29	60	
28	339	37	60	
29	385	42	60	
30	590	64	60	
31	1.021	110	60	
Totaal	5.471*	590		

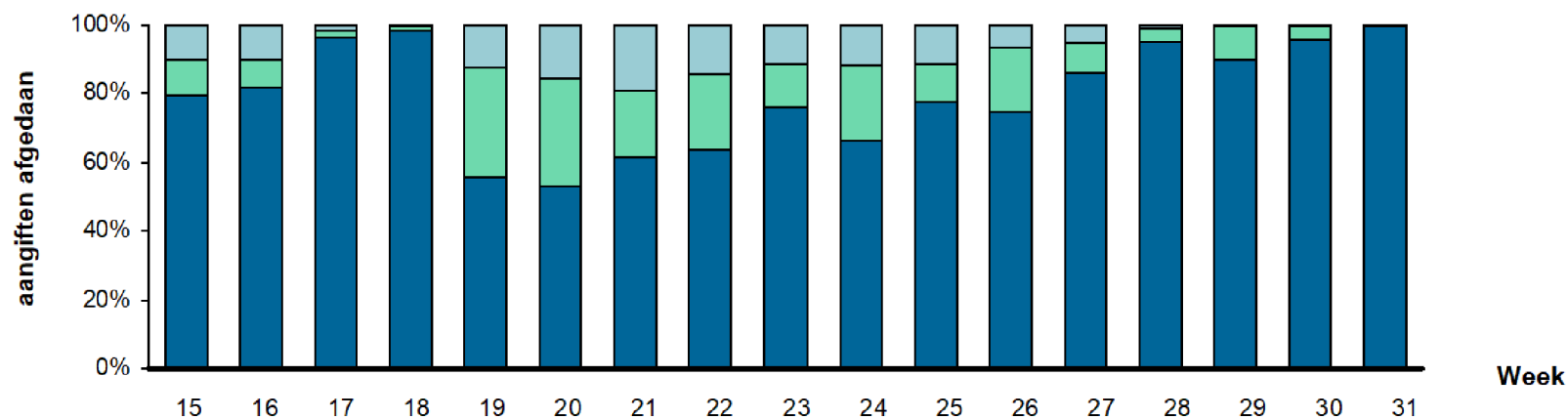
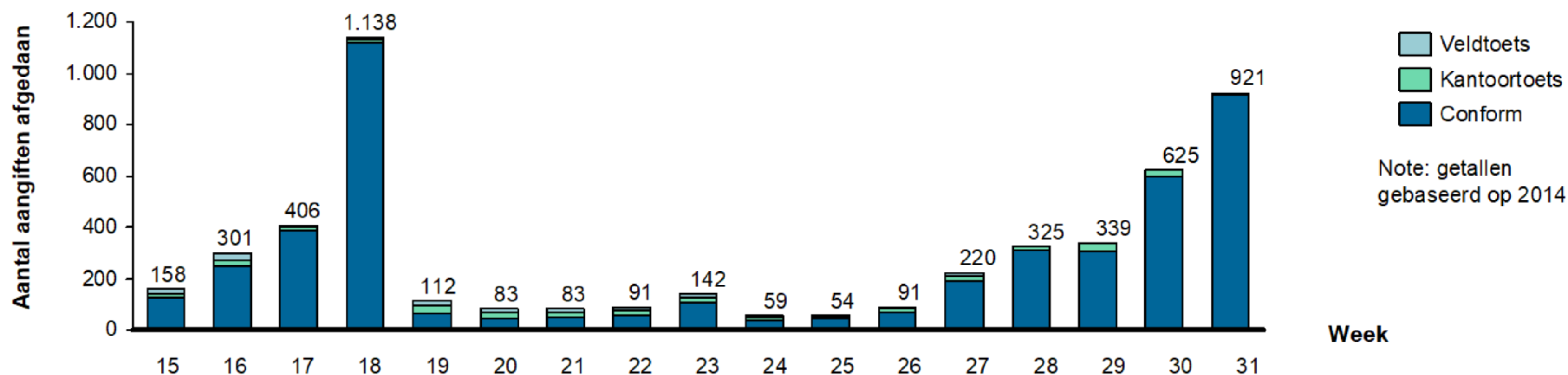
Uitgangspunten	
Verdeelsleutel Amsterdam	42%
Totaal ontvangen NNO	5471
Totaal te behandelen 42% van 1400	590
Percentage behandelen	11%
Aantal Kato per FTE per dag	2
Dagen per week	5
Beschikbare FTE vast	4
Beschikbare extra FTE	2
Flex. ITI	13

Wij adviseren 2 personen beschikbaar te hebben tijdens de pilot voor administratieve taken

* Totaal wijkt af van tabel op slide 19, reden is dat weken en maanden niet exact overeenkomen.

** Extra capaciteit 3 weken na tekort vanwege doorlooptijd ontvangen stukken.

Aantal aangiften afgedaan in Amsterdam (eenheid: 146 / 147)



Te behandelen onderzoeken en benodigde capaciteit in Zwolle



Week	Zwolle (114 / 115 / 121)			Extra cap. noodzakelijk
	Ontvangen NNO	Te behandelen	Aangiften capaciteit Kato	
15	419	45	60	
16	531	57	60	
17	486	52	60	
18	1.079	116	60	
19	204	22	60	
20	418	45	60	
21	138	15	60	Ja**
22	86	9	60	
23	295	32	60	
24	49	5	60	
25	64	7	60	
26	130	14	60	
27	291	31	60	
28	835	90	60	
29	704	76	60	
30	744	80	60	
31	1.032	111	60	Ja**
Totaal	7.505*	810		

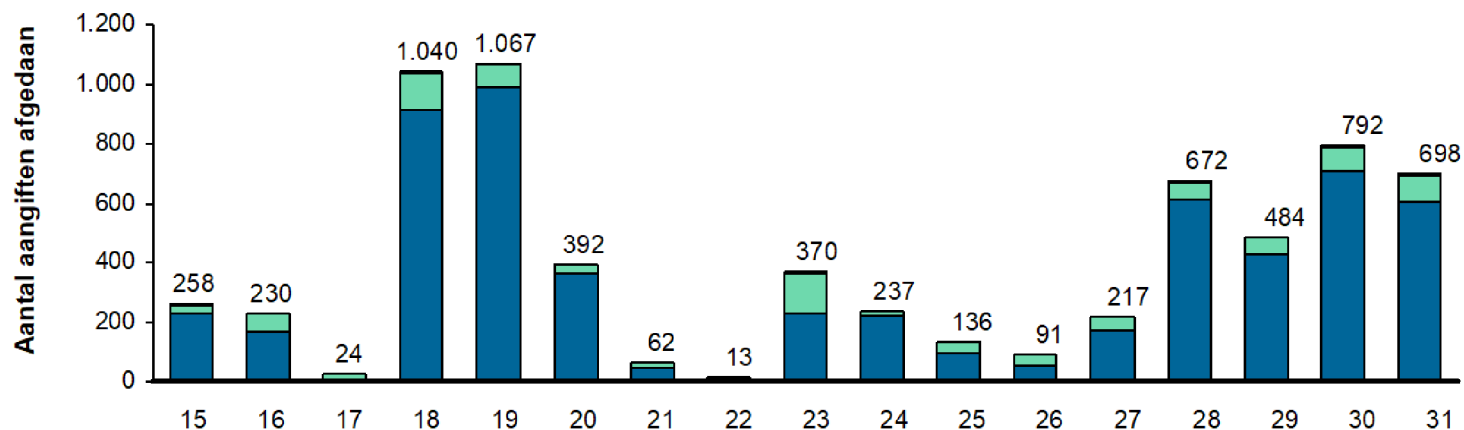
Uitgangspunten	
Verdeelsleutel Amsterdam	58%
Totaal ontvangen NNO	7505
Totaal te behandelen 58% van 1400	810
Percentage behandelen	11%
Aantal Kato per FTE per dag	2
Dagen per week	5
Beschikbare FTE vast	6

Wij adviseren 2 personen beschikbaar te hebben tijdens de pilot voor administratieve taken

* Totaal wijkt af van tabel op slide 19, reden is dat weken en maanden niet exact overeenkomen.

** Extra capaciteit 3 weken na tekort vanwege doorlooptijd ontvangen stukken.

Aantal aangiften afgedaan in Zwolle (eenheid: 114 / 115 / 121)



Veldtoets
Kantoortoets
Conform

Note: getallen
gebaseerd op 2014

