Belastingdienst

MASTERPLAN INNING
2011 - 2015

Opdrachtgever:		**Bestandsnaam:**	0728.7601.001v095 Masterplan Inning
Keten:	Inning	**Versie:**	0.95
Auteur:		**Datum:**	30 januari 2012

Inhoudsopgave

VOORWOORD **8**

MANAGEMENTSAMENVATTING **9**

1. HET MASTERPLAN **15**

1.1 AANLEIDING EN HISTORIE VOOR HET MASTERPLAN 15
1.2 DOEL MASTERPLAN 15
1.3 DEFINITIE MASTERPLAN 15
1.4 SCOPE EN AFBAKENING VAN MASTERPLAN 16
1.5 ONTWIKKELINGEN BELASTINGDIENST 16
1.6 LEESWIJZER 17

2. VISIE **18**

2.1 VISIE OP INNING; KERNPUNTEN 18

3. ARCHITECTUURKADERS **20**

3.1 CONCERNARCHITECTUUR 20
3.2 BEDRIJFSONDERDEEL ARCHITECTUUR INNING 21
3.2.1. Sectie I Kern *22*
3.2.2. Sectie II Processen *23*
3.2.3. Sectie III Applicaties *24*
3.2.4. Sectie IV Technologie *25*
3.2.5. Sectie V Transitie *26*
3.2.6. Eindsituatie Inning *27*

4. BUSINESS CASE **28**

4.1 BUSINESS CASE; SAMENVATTING 28

5. CONTINUÏTEIT ETM LOKA (OVERIGE BELASTINGMIDDELEN) **30**

5.1. CONTINUITEIT 30

6. UITGANGSPUNTEN VOOR OPSCHALING ETM VERSIE 2.X **31**

6.1 UITGANGSPUNTEN 31
6.2 VOORWAARDEN EN RICHTLIJNEN IMPLEMENTATIE MASTERPLAN 31
6.2.1. Richtlijn ontvlechten *31*
6.2.2. Richtlijnen pakketbenadering: beheersing maatwerk *33*
6.2.3. Richtlijnen business continuïteit & datamigratie *34*
6.2.4. Richtlijn technische performance *35*
6.2.5. Richtlijnen SEPA *36*
6.2.6. Richtlijnen depots *37*
6.2.7. Richtlijnen productiebesturing en foutherstel *37*

7. PLATEAUS **38**

7.0 PLATEAU 0 (PROEFOPSTELLING) 38
7.0.1. Inleiding *38*
7.0.2. Productieplatform voor voortbrenging plateau *38*
7.1 UITWERKING PLATEAUS PARTICULIEREN, ONDERNEMERS EN TOESLAGEN 39
7.2 1E PLATEAU (PARTICULIEREN) 39
7.2.1. Bijdrage aan MLTP en klantoriëntatie *39*
7.3 2E PLATEAU (ONDERNEMERS) 40
7.3.1. Bijdrage aan MLTP en klantoriëntatie *40*
7.4 3E PLATEAU (TOESLAGEN) 41
7.4.1. Bijdrage aan MLTP en klantoriëntatie *41*

8. GOVERNANCE **42**

8.1 INLEIDING 42
8.2 VOORTBRENGING 42

8.3 VERANTWOORDELIJKHEID BESTURING EN OVERLEGVORMEN 42
8.3.1. Niveau 1: Strategische sturing (BESTUREN) *42*
8.3.3.1 De Program Board *42*
8.3.3.2 De Projectboard *43*
8.3.2. Niveau 2: Tactische sturing (MANAGEN) *43*
8.3.3. Niveau 3: Operationele sturing (LEVEREN) *43*
8.4. PROJECT ASSURANCE 43
8.5 RELATIE MET ORACLE 44
8.7. CIO BELASTINGDIENST – DIRECTEUR ORACLE NEDERLAND 44

9. *BIJLAGE (FUNCTIONELE) VERANDERINGEN MET PLATEAU PARTICULIEREN* 45

10. *BIJLAGE (FUNCTIONELE) VERANDERINGEN MET PLATEAU ONDERNEMERS* 54

11. *BIJLAGE (FUNCTIONELE) VERANDERINGEN MET PLATEAU TOESLAGEN* 56

Documenteigenschappen

Document locatie

Historie

Versie	Datum	Veranderingen (concept/definitief)		Auteur(s)	
0.1					
0.91	05 april 2011				c.s.
0.92	08 april 2011	Consistentie			
0.93	20 april 2011	Review projectboards			c.s.
0.94	22 juni 2011	Review verwerkt			c.s.
0.95	28 oktober 2011	Besluiten Programboard verwerkt tot en met 01 november 2011			c.s.
0.95	28 december 2011	Omwerking naar besluitstuk januari 2012			c.s.
0.95	30 januari 2012	Adviezen KPMG			c.s.
0.95	02 februari 2012	Reviewcommentaar PB leden			c.s.

Goedkeuring

Dit document heeft de volgende goedkeuringen nodig.

Getekende goedkeuringsformulieren worden opgeslagen in de Managementsectie van het projectarchief.

Naam	Rol	Handtekening	Datum document	Versie
	LK/IMB		28 december 2011	0.95
	ETM		28 december 2011	0.95
			28 december 2011	0.95
	ETM			
	MT Belastingtelefoon		28 december 2011	0.95
	ETM		28 december 2011	0.95

Distributie

De volgende personen hebben een exemplaar ontvangen.

Naam	Rol	Datum document	Versie
	LK/IMB	30 januari 2012	0.95
	Namens de opdrachtgever	30 januari 2012	0.95
		30 januari 2012	0.95
	ETM	30 januari 2012	0.95
	MT Belastingtelefoon	30 januari 2012	0.95
		30 januari 2012	0.95
	Regio's	30 januari 2012	0.95
	APM masterplan	30 januari 2012	0.95
	RAD	30 januari 2012	0.95
	COR	30 januari 2012	0.95

Nr.	Geraadpleegd document	Datum	Bron
1.	Bedrijfsplan Belastingdienst 2011 Het huis op orde (en daarna)	5 november 2010	MT Belastingdienst
2.	Visie inning tbv het Masterplan 2010/2011	18 oktober 2010	Uitvoeringscoördinatie Inning
3.	Voorgenomen besluit kader inrichting belastingregio's	2 december 2010	DgBel
4.	Bedrijfsonderdeel Architectuur Inning	6 december 2010	
5.	Rapport décharge ETM 2003-2010 Rapport Lessons learned	December 2010	DgBel
6.	Ondernemersbesluit Kader inrichting Belastingregio's	20 december 2010	DgBel
7.	Gateway review	20 december 2010	DgBel
8.	Middellangetermijnplan Belastingdienst 2015: 'eenvoudig aanspreekbaar' (MLTP)	18 januari 2011	DgBel
9.	Memo invoering zonder datamigratie	11 maart 2011	Werkgroep Business continuïteit (datamigratie)
10.	Bedrijfsplan Belastingdienst (Eenvoudig Aanspreekbaar in 2012)	19 december 2011	MT Belastingdienst
11.	Outline Business Case Ontvlechten	21 december 2011	
12.	MLTP BCA	23 januari 2012	MT BCA

Afkortingenlijst	
ABS	Aanslagbelastingensysteem
AOW	Algemene Ouderdomswet
ATS	Aangiften Toeslagen Systeem
AVAR	Automatische voorlopige aanslagregeling
AWB	Algemene Wet Bestuursrecht
AWBZ	Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten
B/CA	Belastingdienst Centrale Administratie
B/CAO	Belastingdienst Centrum voor Applicatieontwikkeling en onderhoud
B/CFD	Belastingdienst Centrum voor Facilitaire Dienstverlening
B/CIE	Belastingdienst voor Infrastructuur en Exploitatie
BRI	Basisregistratie Inkomen
BSN	Burger Service Nummer
BTW	Belasting Toegevoegde Waarde
BVR	Beheer van Relaties
CIV	Centrale Informatievoorziening
COA	Centrale ontvangersadministratie
COS/MHS	Channel Oriented Service/ Message Handling Service
DAS	Digitale archiefsysteem
DCS	Document Conversie Systeem
DGBel	Directoraat-Generaal Belastingdienst
DUO	Dienst Uitvoering Onderwijs
EDW	Enterprise Data Warehouse
EPV	Evenredige Premie Verdeling
ETM	Enterprise Taxation Management
EU	Europese Unie
FAA	Fiscale Afspraken Administratie
FLG	Fiscaaljaar loongegeven
GBA	Gemeentelijke Basisadministratie
GENNO	Generatienummer
GRS	Geautomatiseerde registratie en successie
GWH	Groot WagenparkHouders
HLP	Heffing loon en premies
HSB	Houderschapsbelasting
IB	Inkomstenbelasting
IBG	Informatie Beheer Groep
IBS	Inkomstenbelastingsysteem
IH	InkomensHeffing
IM	Informatiemanagement (afdeling)
IMB	Informatiemanagement Belastingregio's (onderdeel van LKB)
INL	Inning Lokaal (systeem)
IV	Informatievoorziening
JCL	Job Control Language (Mainframe)
KGB	Kind Gebonden Budget
KIT	Kinder Toeslag
KOI	Kinder Opvang Instellingen
KTS	Kantoor Toeslagen Systeem
LB	Loonbelasting
LH	Loonheffing
LKB	Landelijk kantoor Belastingregio's
MLTP	Middellange termijnplan Belastingdienst ('eenvoudig aanspreekbaar'; 2011-2015)
MOA	Motorrijtuigenbelasting Onder Architectuur
MT	Management Team
MTHV	Methoden, technieken, hulpmiddelen en voorschriften in het voortbrengingsproces

OB	Omzetbelasting
ODS	Operational Data Store
OLA	Optisch leesbare acceptgiro
PD	Persoonlijk domein
RBO	Risicobeheerorganisatie
RIS	Renseignementen Informatie Systeem
RKT	Regeling Kind Toeslag
SAS-EDW	Enterpise Data Warehouse van leverancier SAS (statistical analysis system)
SBI	Sector BeheersInformatiesystemen
SUB	Samenwerking UWV en Belastingdienst
SVB	Sociale verzekeringsbank
TBU	Tegemoetkoming bijzondere uitgaven
TWS	Tivoli Work Scheduler
TZ	Teruggaaf ziektekosten
VA	Voorlopige aanslag
VIA	Vooringevulde aangifte
VPB	Vennootschapsbelasting
VT	Voorlopige Teruggave
WBK	Wet Basisvoorziening Kinderopvang
WKO	Wet Kinderopvang
WOZ	Waarde onroerende zaken
ZVW	Zorgverzekeringswet

Voorwoord

De Belastingdienst staat als uitvoerende organisatie midden in de samenleving. Mede op basis van het gedrag van de belastingplichtigen en hun verwachtingen, bepaalt de Belastingdienst zijn koers en richt zijn processen in. Binnen de veranderende overheid wil de Belastingdienst zich positioneren als de organisatie voor het verzamelen, registreren, valideren en verstrekken van inkomens- en vermogensgegevens (vermogenswaarden, omzet, winst, loon, inkomen). De Belastingdienst is eigenaar van de daarmee samenhangende basisregistratie Inkomen en zorgt ervoor dat de gegevens actueel en correct zijn en tijdig aangeleverd worden aan diensten die ze nodig hebben. Voor zover het om rijksbelastingen en inkomensafhankelijke toeslagen gaat is de dienst zelf verantwoordelijk om heffings- en uitkeringsgrondslagen vast te stellen (inclusief het verrekenen van aftrekposten) en de daaruit voortvloeiende belastingschuld te innen dan wel toeslagen uit te betalen. Inning en invordering blijven in deze visie onveranderd een traditionele kerntaak van de Belastingdienst.

In de bedrijfsdoelstellingen van de Belastingdienst staan twee thema's centraal:

- Modernisering van de massale processen en dienstverlening. De communicatie met burgers en bedrijven moet tweezijdig, elektronisch en interactief worden;
- Modernisering van de IT-ondersteuning. Deze moet simpeler, robuuster en flexibeler worden.

Met de implementatie van ETM versie 2.x kiest de Belastingdienst voor een pakketbenadering op basis van moderne IT-technologie om de IV-voorziening voor de ondersteuning van bedrijfsdoelstellingen voor zijn kernfunctie Innen/invordering te realiseren.

De toepasbaarheid van ETM versie 2.x in de respectievelijke belastingdienstonderdelen Douane, Toeslagen en Belastingen is vanuit de concernarchitectuur beantwoord in de scope van het masterplan. Nadrukkelijk is, in overleg met Douane, gekozen om in deze planperiode de Douaneprocessen niet op ETM aan te sluiten.
Voor de Belastingen (Particulieren en Ondernemers) en Toeslagen is de keuze aansluiting op ETM versie 2.x expliciet gemaakt in dit masterplan.

Ik bedank management en medewerkers van de Belastingdienst die een bijdrage, in welke vorm dan ook, hebben geleverd aan de totstandkoming van dit masterplan.

Het schrijven van dit masterplan is een inspannende en boeiende ervaring geweest voor de betrokken medewerkers en mijzelf.

Utrecht, februari 2012

APM Masterplan Inning

Managementsamenvatting

Relevantie
Dit masterplan vormt de concretisering van het MLTP Belastingdienst en in het bijzonder de Visie Inning. Het masterplan vormt de basis van waaruit de Belastingdienst een toekomstvaste inrichting en IT-ondersteuning voor het proces innen realiseert. Vanuit deze behoefte beschrijft het masterplan de uitgangspunten en een portfolio aan activiteiten om de gewenste visie inning te realiseren in de periode 2011-2015.

Het masterplan kenmerkt zich door een grote flexibiliteit en aanpasbaarheid in functies van nieuwe inzichten, veranderende ontwikkelingen binnen de Rijksoverheid en nieuwe technologieën. Om die reden is gekozen voor een eenduidig te realiseren einddoel voor het proces Inning (WAT), waarbij de uitgangspunten waaronder dit einddoel bereikbaar is (HOE) hard zijn.
Het masterplan beschrijft op hoofdlijnen de inhoud van de plateaus om de visie inning gestalte te geven. De inhoudelijke beschrijving volgt voor elk plateau standaard de volgende aspecten:

1. Businesskeuzes (ondersteuning massaal en intensief toezicht, dienstverlening aan de klant, procesrationalisatie, organisatorische en juridische randvoorwaarden);
2. Applicatiekeuzes (DBMS);
3. Technologiekeuzes (technische infrastructuur).

Wat gaan we realiseren?
De te bereiken eindsituatie voor innen luidt als volgt:

De inrichting van de IV-voorziening voor innen/invordering ondersteunt de bedrijfsdoelstellingen van de Belastingdienst vanuit de volgende te realiseren eindsituatie:

"Alle (openstaande) vorderingen aangiftebelastingen, aanslagbelastingen, milieubelastingen en toeslagen (inclusief oninbare en kwijtgescholden vorderingen) zijn actueel opgenomen in één digitale administratie ETM. De bestaande legacy systemen COA/INL en lokale applicaties binnen de belastingregio's zijn uitgefaseerd, nadat de benodigde gegevens zijn gemigreerd naar de nieuwe digitale administratie. De bestaande aangiftesystemen, waarin inningsfunctionaliteit is opgenomen, zijn uiterlijk 1 januari 2015 ontvlochten.
Er is een gestandaardiseerd proces innen/invordering en intensief toezicht wordt landelijk via werkstroombesturing effectief en efficiënt ondersteund".

Uitgangspunten
Moderniseren van processen, dienstverlening en IV-voorziening inning vereist een stevige analyse van de wijze waarop hieraan invulling kan worden gegeven. Dit wordt weergegeven in de keuze voor de volgende uitgangspunten voor de implementatie van het masterplan inning 2011-2015:

1. Klantperspectief staat centraal
2. Voortbrengingsproces is plateaugericht (Plateau 0, Particulieren, Ondernemingen en Toeslagen) en release georiënteerd
3. Alle (openstaande) vorderingen,inclusief oninbare/kwijtgescholden, zijn actueel beschikbaar in één ETM administratie
4. Ontvlechten van inningsfunctionaliteit uit aangiftesystemen
5. Technische en functionele performance
6. Pakketbenadering staat centraal waarbij maatwerk tot een minimum wordt beperkt
7. Bij uitbreiding met nieuwe middelen vindt datamigratie plaats van uitsluitend de openstaande vorderingen (inclusief oninbare/kwijtgescholden)
8. Proces innen is SEPA compliant

Wat merkt de burger en het bedrijfsleven van het masterplan?

In veel gevallen kan alleen de belastingplichtige die over informatie beschikt de juistheid en volledigheid daarvan beoordelen. Vanzelfsprekend kan het voorkomen dat het de belastingplichtige nadien blijkt dat door hem verstrekte informatie niet (meer) juist of niet (meer) volledig is. Op dit moment is de belastingplichtige alleen in de loonbelasting verplicht om dan aan de bel te trekken.

Naar de mening van het kabinet is dit ongewenst. Het zorgen voor de beschikbaarheid van de voor de belastingheffing relevante informatie is een gedeelde verantwoordelijkheid van de Belastingdienst en de belastingplichtige. Het mag dan ook van de belastingplichtige verwacht worden dat hij de Belastingdienst uit zichzelf informeert zodra hij ermee bekend is of wordt dat eerder door hem verstrekte gegevens en inlichtingen onjuist of onvolledig zijn. De particulier en ondernemer die tijdig en correct zijn belastingverplichtingen voldoet, de compliante burger, merkt weinig tot niets van de invoering van ETM. Immers, de transactie van deze burgers wordt in het reguliere massale proces afgehandeld. De burger ontvangt, net als nu het geval is, tijdig een mededeling van de Belastingdienst omtrent zijn financiële positie.
Dienstverlening aan de klant verbetert als gevolg van:

- het voor alle belastingen en betalingsregelingen mogelijk maken van automatische incasso (en op termijn digitale betaalmogelijkheden zoals Ideal) en de betalingsherinnering;
- het op uitgebreide basis verrekenen van schulden en teruggaven;
- realisatie "kort uitstel" met ondersteuning (geautomatiseerde toetsing op voorwaarden).

De particulier en ondernemer, die niet (tijdig) zijn belastingverplichtingen voldoet, wordt wel degelijk geconfronteerd met de gevolgen van de invoering van ETM. Verleende uitstelregelingen worden automatisch ingetrokken als de klant zich niet aan zijn (betaal)afspraken houdt of een nieuwe vordering onbetaald blijft. Met het geautomatiseerd stuitingsproces van ETM is verjaring niet meer mogelijk. Voor de particuliere klant wordt, na het dwangbevel per post, de overheidsvordering breed ingezet.

Zakelijke rechtvaardiging: de Business case en ROI

Raming baten Masterplan Inning 2011-2015

Met de invoering van het plateau Ondernemers worden de ontvlechtingsbaten ingeboekt, bestaande uit:

- een éénmalige kasschuif die zich beweegt tussen de €147 en €213 mln als gevolg van de versnelling van betalingen op (de huidige naheffingen) aangiftebelastingen wegens betalingsverzuim;
- de jaarlijkse rentebate uit de kasschuif van € 3,6 en € 5,3 mln.

De overige baten (stuiting verjaring, besparing uitvoeringskosten regio's en B/CA) en kosten (onderhoud en beheer ICT-services) worden geleidelijk bij invoering van de onderscheiden plateaus gerealiseerd.

Raming baten Ontvlechting
Zoals eerder aangegeven vormt met de introductie van ETM de ontvlechting van inningsfunctionaliteit uit bestaande heffingsapplicaties een belangrijk uitgangspunt. De jaarlijkse rentewinst en de éénmalige kasschuif zijn berekend op basis van de productiegegevens 2010 ('naheffingsaanslagen terzake van betaalverzuim'). Daarbij is als rentepercentage 2,5 gehanteerd en voor de versnelling van het bedrijfsproces 14 dagen (voor LH en MRB) c.q. 21 dagen (OB) gerekend.
De éénmalige kasschuif wordt beschouwd als een *begrotings*bate en niet als economische mééropbrengst en bedraagt volgens de productiecijfers € 213 miljoen. De jaarlijkse rentewinst bedraagt € 5 miljoen.
Op basis van een conservatieve benadering wordt uitgegaan van 70% realisatie van de baten, te weten €147 miljoen éénmalige kasschuif en €3 miljoen rentewinst.

In de nieuwe situatie vallen de (betaalde) boeten ad €160 miljoen inzake betaalverzuim* weg. Deze worden budgettair gecompenseerd met verhoging aanmaningskosten en aangifteverzuimboete.

**Boetecomponent ter zake van betaalverzuim is niet beschikbaar in de productiegegevens. Uitsluitend de totale boetecomponent (aangifteverzuim én betaalverzuim) is bekend. Op basis van verhouding financieel belang naheffingsaanslagen wegens betaalverzuim/alle naheffingsaanslagen is de betaalde boetecomponent benaderd.*

Onderstaande tabel geeft de hiervoor beschreven baten weer:

Baten ontvlechting				
Percentage naheffing mbt betaalverzuim OB	Marktrente	Procesversnelling in dagen	Jaarlijkse rentewinst	Kasschuif (éénmalig) OB
62,02	2,5	21	3.064.408,28	122.576.331,16
40	2,5	21	1.976.400,05	79.056.002,04
betaalverzuim LH	Marktrente	Procesversnelling in dagen	Jaarlijkse rentewinst	Kasschuif (éénmalig) LH
92,24	2,5	14	2.131.290,67	85.251.626,93
70	2,5	14	1.617.414,86	64.696.594,60
betaalverzuim MRB	Marktrente	Procesversnelling in dagen	Jaarlijkse rentewinst	Kasschuif (éénmalig) MRB
95,76	2,5	14	135.366,34	5.414.653,67
70	2,5	14	98.952,00	3.958.080,17
Resumé	Marktrente	Procesversnelling in dagen	Jaarlijkse rentewinst	Kasschuif (éénmalig) Totaal
Volgens productie 2010	2,5	14 - 21 dagen	5.331.065,29	213.242.611,76
Conservatief tbv OBC Ontvlechting	2,5	14 - 21 dagen	3.692.766,92	147.710.676,80

Raming project- en migratiekosten

Ten aanzien van de ontvlechting is de Outline Businesscase uitgewerkt waaruit de volgende raming van kosten (ten aanzien van het gekozen voorkeursscenario) zijn overgenomen:

Raming kosten ontvlechten

Raming inning	Scenario 4
BMI dagen	500
BMO dagen	200
Kosten inning	**€548.000**

Raming Heffing	Scenario 4
BMI dagen OB	Zie hierna
BMO dagen OB	Zie hierna
BMI dagen HSB en MOA	900
BMO dagen HSB en MOA	450
BMI dagen HLP en VOA	900
BMO dagen HLP en VOA	450
BMI dagen overig	600
BMO dagen overig	300
Kosten heffing*	**€2.784.000 + p.m. OB**

Toelichting ten aanzien van Omzetbelasting

Het ontvlechten is alleen uitvoerbaar in combinatie met één van de herbouw/nieuwbouw scenario's die In de Outline Businesscase Omzetbelasting zijn genoemd.
Als de herbouw/nieuwbouw en ontvlechting vroegtijdig gecombineerd kunnen worden kan naar schatting een besparing in de ontwikkelkosten van de nieuwe ICT-service worden behaald van maximaal 30 %. In alle andere gevallen is de besparing in ontwikkelkosten kleiner of ontstaan in plaats hiervan meerkosten als de ontvlechting na de herbouw/nieuwbouw wordt doorgevoerd. Voor nadere informatie wordt verwezen naar de outline business case Omzetbelasting.

Ten aanzien van de bouwsteen ontwikkelkosten voor de periode 2012 geldt het volgende kostenoverzicht:

Totaalkosten voor bouwsteen 'Ontwikkeling'				
	Budgetonderdelen	ETM 1.5.20	Prototyping	Masterplan
BMO budget	Personeelsbudget	€ 750.000	€ 375.000	€ 150.000
	Materiele inhuur	€ 660.000	€ 220.000	€ 0
	BMI budget	€ 1.428.000	€ 714.000	€ 285.600
	Uitbestedingsbudget	€ 940.000	€ 752.000	€ 0
	CKC budget	€ 100.000	€ 0	€ 0
	Totaal	**€ 3.878.000**	**€ 2.061.000**	**€ 435.600**

Tabel 2.0 Totaalkosten voor bouwsteen 'Ontwikkeling'

Na de proefopstelling zullen de plateaus door middel van afzonderlijke ramingen conform bovenstaand calculatiemodel op kosten worden begroot.

Fundamenteel veranderen: Ontvlechting heffen en innen
Het belangrijkste leidende principe in het masterplan inning is het onderwerp 'ontvlechting', dat wil zeggen het ontvlechten van inningsfunctionaliteit uit de bestaande applicaties voor ondersteuning van heffing aangiftebelastingen.

Met de introductie van ETM voor de grote belastingmiddelen met ontvlechting en datamigratie wordt het mogelijk om alle (openstaande) vorderingen, inclusief oninbaar/kwijtschelding, actueel beschikbaar te hebben in één digitale inningsapplicatie.
Ontvlechting van inningsfunctionaliteit uit de bestaande legacy systemen voor heffing vormt een fundamentele voorwaarde om in de periode 2012-2015 naar meer kostenefficiënte business processen en IT-applicatielandschap voor de Belastingdienst toe te groeien. Deze ontwikkeling sluit aan bij de door het Kabinet Rutte aan de Belastingdienst opgelegde taakstelling (Spoor 2)

Het gekozen scenario "Ontvlechting met aanpassing van wet- en regelgeving" vereenvoudigt en standaardiseert de bedrijfsprocessen en het applicatielandschap verregaand en reduceert de 'overlast' voor de klant volledig. De 'vastgestelde' (aangifte)vorderingen worden opgenomen in de inningsapplicatie ETM en laat 'inning' direct acteren bij betaalverzuim. De snelheid waarmee de Belastingdienst op betaalverzuim reageert neemt daardoor substantieel toe. De 'vastgestelde' (aangifte) vorderingen en aanvullingen in de vorm van 'zelfstandige' vorderingen zijn opgenomen in de inningsapplicatie; de klant is daarmee volledig in beeld (staat centraal).
Het scenario levert een maximale bijdrage aan de taakstelling van spoor 2 en verlaat de bestaande formeelrechtelijke wijze waarop een klant zijn eigen aangifte kan (moet) aanvullen. Voor de klant wordt de wijze waarop deze zijn of haar aangifte kan wijzigingen vormvrij gemaakt (gedejuridiseerd).

Toekomstvastheid: Modernisering Wetgeving
De toekomstvastheid van het masterplan voor business en ICT vormt een fundamentele randvoorwaarde om de gewenste veranderingen (taakstelling, kostenefficiënte business processen en applicatielandschap) in de komende jaren te realiseren. Modernisering van het proces inning en het realiseren van de benefit van de ontvlechting heffen en innen vereist aanpassing van wet- en regelgeving (Algemene wet inzake Rijksbelastingen,Invorderingswet en op onderdelen de diverse heffingswetten).

Integraal Klantbeeld en saldobenadering
Door alle informatie over vorderingen en betalingen bij Innen te administreren in één digitale administratie, kan eenvoudiger een integraal debiteurenbeeld vanuit inning worden gecreëerd. Dit klantbeeld kan intern gebruikt worden voor handhavingsregie en via dienstverlening worden benaderd door aansluiting op de portal 'MijnBelastingdienst.nl'.

Met een integraal klantbeeld Innen wordt *voorgesorteerd* op het eventueel invoeren van een saldobenadering, waarbij plussen en minnen automatisch worden verrekend voor zover daartoe de bevoegdheid aanwezig is. Het saldo 'onder de streep' geeft de (uit)betalingsverplichting weer. In feite zijn dit de ingeplande opdrachten voor (uit)betalen. Het onderlinge betalingsverkeer wordt door dit systeem efficiënter en transparanter. Het biedt de mogelijkheid voor periodieke verrekeningen en scheelt tientallen miljoenen transacties op jaarbasis. Daardoor wordt ook de kans op fouten bij het verwerken van betalingstransacties verminderd.
De saldobenadering sluit ook beter aan bij de beleving van de belastingplichtige die immers te maken heeft met één Belastingdienst. Daarnaast betekent dit systeem betalingsgemak voor burgers en bedrijven, alsmede efficiencyvoordeel voor de Belastingdienst. De automatische verrekening maakt dwanginvordering met alle bijkomende kosten in veel gevallen overbodig.

Intensieve samenwerking met Belastingadviespraktijk
In 2012 zullen de voorbereidende activiteiten voor de hiervoor beschreven ontwikkelingen in gang worden gezet passend in het kader van de voorbereiding van de Belastingwetgeving en de toekomstige gewenste Belastingdienstprocessen in 2020.
De belangrijkste effecten voor burgers (belasting en toeslagen) en Ondernemers zijn in de bijlagen van het masterplan opgenomen.
In de voorbereiding en de de daarop volgende implementatie van deze effecten zal vanaf begin 2012 nauw worden afgestemd en samengewerkt met de vertegenwoordigers uit de belasting- en adviespraktijk (BECON, Advies en accountantskantoren).

Fasering en beheersbaarheid realisatie masterplan inning
Externe ontwikkelingen, taakstelling Belastingdienst en het ingrijpende karakter van de voorstellen maken dat de realisatie van het masterplan beheerst en gefaseerd zal verlopen. In de komende jaren kunnen op basis van het masterplan, keuzes en prioriteiten, worden (bij)gesteld, passend bij de dan actuele politieke, bestuurlijke en maatschappelijke situatie.

Houdbaarheid Eindsituatie en Uitgangspunten masterplan
De houdbaarheid van de in het masterplan opgestelde einddoel en uitgangspunten op langere termijn is getoetst aan de acht "afspraken" (principes) van de concernarchitectuur. Voor deze architectuurafspraken geldt (nadat ze zijn vastgesteld) het principe: *comply or explain*. Dat betekent dat de afspraken moeten worden toegepast, tenzij er zwaarwegende redenen zijn om dat niet te doen.
Door de informatievoorziening en aanpassing van wet- en regelgeving vanuit de architectuur in samenhang te ontwikkelen, kunnen beide sporen elkaar versterken en zo de grootste bijdrage aan de bedrijfsdoelstellingen realiseren.

Aansluiten op Overheidsbrede ontwikkelingen
Ten aanzien van de mogelijke centralisatie van een overheidsincassofunctie geldt dat de inningsfunctie voor Belastingen voorshands belegd blijft binnen de Belastingdienst. In 2012 wordt binnen de Belastingdienst een apart project ingesteld waarin zal worden onderzocht op welke wijze de inningsprocessen en -systemen conform marktstandaarden kunnen worden ingericht. Hiermee wordt het eenvoudiger om in de toekomst op dit gebied samen te werken met andere externe (overheids)organisaties.

Aansluiting op Interne ontwikkelingen Belastingdienst
De relatie met andere ontwikkelingen binnen de Belastingdienst, zoals klantsegmentatie, (horizontaal) toezicht, fraudebestrijding, modernisering betalingsverkeer en dienstverlening zijn in het masterplan meegenomen. De aspecten hebben meegewogen in de keuze ten aanzien van de uitgangspunten voor de implementatie van ETM en worden bij uitwerking van het Masterplan (in de PID's naar de meest actuele stand van zaken) meegenomen en concreet uitgewerkt in de plateaus.
De keuze voor datamigratie van uitsluitend openstaande vorderingen (inclusief oninbare/kwijtgescholden) past binnen het beleid van "Huis op orde" om de bestaande legacy systemen zo veel mogelijk te conserveren of uit te faseren. Wel zal in de periode 2012-2015 nog aanzienlijke inspanningen verricht dienen te worden om de continuïteit met de bestaande legacy (ETM-LOKA, COA/INL) te garanderen.

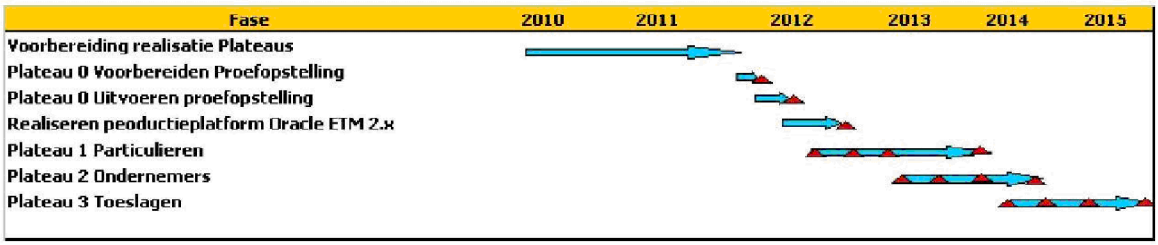
Governance: Bestuurbaarheid en beheersbaarheid
In het masterplan is beschreven op welke wijze de realisatie van het masterplan kan worden bestuurd, de zgn. governance. Hierbij gaat het om de aspecten resultaten boeken, afstemmen IT en business, verantwoord handelen en besturen.

Verantwoordelijkheden realisatie benefits masterplan inning
De verantwoordelijkheid voor het realiseren van de benefits op business en ICT kunnen eenduidig worden belegd. Strategische bewaken en besturen van deze realisatie ligt bij Directeur Landelijk Kantoor Belastingdienst.

Planning Realisatie Masterplan Inning 2011-2015

De planning voor de realisatie van de plateaus van het masterplan laat weinig ruimte voor uitloop, mede gezien in het licht van ontwikkelingen als SEPA, Mijnbelastingdienst.nl en het onderzoek Incassoketen.

De planning ziet er in het licht van de huidige en genoemde ontwikkelingen als volgt uit:



Binnen de betreffende plateaus zijn meerdere go-no go momenten ingebouwd als gevolg van de gekozen fasering binnen de plateaus.

Overzicht gevraagde en toekomstige besluitvorming Programboard Inning
Om de gewenste eindsituatie te realiseren is goedkeuring van deze ingekorte versie van het masterplan inning 2011-2015 noodzakelijk door de Programboard Inning.
Om in 2012 de voorbereidende werkzaamheden voor wet- en regelgeving te kunnen starten bevat deze versie van het Masterplan Inning 2011-2015 de toekomstvisie inning, uitgangspunten voor implementatie ETM en plateau 0 (prototype), alsmede de in te richten governance.

De Programboard wordt verzocht:

1. Goedkeuring Masterplan Inning 2011-2015 ten aanzien van de visie, doel, scope, architectuur benadering en uitgangspunten voor opschaling ETM, met inachtneming van de voorlopige ramingen van baten en kosten in de initiële businesscase;
2. Akkoord te gaan met de start van de voorbereidingen van de Proefopstelling (Plateau 0);

Na afronding van de voorbereidingen van de Proefopstelling:

1. Akkoord te gaan met de begroting voor de proefopstelling ad € 2. 061.000, de governance voor de uit voering van de proefopstelling en de uitvoering van de proefopstelling;

Na afronding van de proefopstelling:

1. Akkoord te gaan met de uitkomsten en deliverables van de Proefopstelling, inclusief de aangevulde businesscase;
2. Akkoord te verlenen op het Plan van Aanpak voor de start van het voorbereiden en uitvoeren van Plateau 1

1. Het masterplan

1.1 Aanleiding en historie voor het masterplan

In de gezamenlijke projectboard BV&I en ETM van 22 september 2010 heeft de APM BV&I de opdracht gekregen om een masterplan inning te ontwikkelen. In de Programboard van 4 januari 2011 is de opdracht voor het Masterplan nog uitgebreid naar aanleiding van de uitkomst van de Gateway review.
Bij de uitwerking van het masterplan dient rekening te worden gehouden met een taakstelling en een kostenreductie voor de Belastingdienst. Meer doen met minder mensen is het geldende adagium. De business case dient vanaf 2011 inzicht te verschaffen in de mogelijke baten, besparingen en de benodigde investeringen voor het verkrijgen van bestuurlijk draagvlak om de visie op inning te realiseren.
Het masterplan beschrijft met welke producten, (tijdelijke) voorzieningen en op welke wijze de visie kan worden uitgevoerd.

1.2 Doel masterplan

De hoofddoelstellingen van het Masterplan Inning luiden:

- *het ontwikkelen, vastleggen en implementeren van een geïntegreerde aanpak voor IV-voorziening voor de primaire functie 'Inning/Invordering' op een zodanige wijze dat alle functionaliteit en middelen, met uitzondering van Douane, in één systeem ETM versie 2.x. wordt gerealiseerd.*
- *(tussentijds) inzicht geven in de plateaus van de veranderingen in de Business en IT met het bijbehorende tijdpad;*
- *om op basis van het masterplan een verantwoord besluit te kunnen nemen over realisatie van de plateaus en de te bereiken 'endstate' domein inning.*

1.3 Definitie Masterplan

Het masterplan vormt de basis voor besluitvorming en richtinggevende roadmap ten aanzien van de keuzes die gemaakt moeten worden voor het realiseren van de functie Inning/Invordering uit het functiemodel van de Belastingdienst, en wel in één systeem: ETM.

De volgende documenten vormen de basis voor de uitwerking van dit masterplan: Visie Inning, Business case, de bedrijfsonderdeelarchitectuur inning en het Middellange termijnplan Belastingdienst. Om de visie inning te vertalen in baten en andere toegevoegde waarde voor de Belastingdienst is een business case opgesteld. De eisen waaraan de vormgeving van de IV-voorziening voor inning moet voldoen zijn beschreven in de afspraken in de concernarchitectuur en de bedrijfsonderdeelarchitectuur inning.
In dit masterplan wordt de samenhang beschreven tussen de business en de IT, resulterend in een gewenste IV-voorziening. Deze aanpak wordt gekozen om de overgang naar de reguliere lijnorganisatie van de uitvoering van het masterplan mogelijk te maken. Het masterplan vervult een katalysatorfunctie voor het inrichten van een portfoliobenadering voor het domeingebied inning binnen IMB en CAO. De realisatie van de IV-voorziening zal plaatsvinden binnen het reguliere voortbrengingsproces met gebruikmaking van de MTHV's** en spelregels zoals die zijn opgesteld binnen het Kaderdocument IV van de Belastingdienst.

**Het masterplan is een instrument dat niet is opgenomen in de formele lijst van MTHV's zoals die binnen IMB worden gebruikt. In dit verband vormt dit masterplan een ander instrument.

1.4 Scope en afbakening van masterplan

Voor de afbakening van de scope van het masterplan staan de belangrijkste strategische elementen uit de visie inning centraal:

1. Interactieve dienstverlening (klant centraal);
2. Klantbehandeling (bevorderen compliant gedrag);
3. Risicomanagement (terugdringen klanten bijzondere invordering);
4. Effectieve en efficiënte bedrijfsvoering (standaardisatie bedrijfsproces inning);
5. Rechtstoepassing (eenheid van beleid en uitvoering);
6. Verbeteren continuïteit (rationaliseren applicatielandschap inning).

Deze strategische elementen laten zich verder vertalen naar de volgende (verander)doelen:

1. Realisatie van de aansluiting op de portal 'MijnBelastingdienst.nl' (*in het bijzonder betaal- en vorderingenoverzicht*);
2. Gedeelde informatiepositie met belastingschuldige (*minder opvragen informatie bij belastingschuldige en verlaging druk op dienstverlening*);
3. Samenwerking met externen (inclusief intermediairs, andere overheden en banken)
4. Borging van samenwerking heffing en controle;
5. Terugdringen aantal fouten in innings- en de aanleverende heffingssystemen (operational excellence);
6. Actuele debiteurenpositie (klantbeheer- en beeld);
7. Openstaande vorderingen (inclusief oninbare/kwijtgescholden) actueel in één digitale ETM administratie;
8. Terugdringen hoeveelheid werk (*geautomatiseerd massaal kantoorproces invordering particulieren*);
9. Minimaliseren van invorderingsverliezen (*minder oninbaar lijden*).

Het masterplan beschrijft in termen van producten en diensten de noodzakelijke veranderingen en voorzieningen die nodig zijn om de gewenste IV-voorziening te realiseren.
De te realiseren end state voor het proceslandschap inning wordt beschreven in de BOA. Binnen de scope van het masterplan vallen:

1. Alle middelen, met uitzondering van Douane, maken gebruik van de nieuwe processen ondersteund door ETM (één debiteurenadministratie welke ook aangiftevorderingen verwerkt);
2. Voldoen aan de wettelijke eis dat de (relevante) Belastingdienstsystemen voor inning 'SEPA-proof zijn;
3. Het initiatief tot ontvlechting van Inningsfunctionaliteit uit bestaande aangiftesystemen;
4. De volgende uitgangspunten van het Middellange termijnplan (MLTP):
   - processen worden flexibel ingericht (bewegen mee met gewenste organisatie en inrichting),
   - de administratieve processen zijn gestandaardiseerd en geconcentreerd binnen de regio's (PSU);
   - klanten worden segmentgewijs behandeld (ZGO/MGO, MKB, Particulieren, Semi Massaal).

1.5 Ontwikkelingen Belastingdienst

Binnen de organisatie van de Belastingdienst vinden momenteel ontwikkelingen plaats in de besturing en structuur die relevant zijn voor het domein inning (MLTP en Ondernemersbesluit Kader inrichting Belastingregio's).

De gekozen leidende principes zijn:
1. de klant staat centraal en
2. de belastingregio's opereren eenduidig, effectief en efficiënt.

Deze principes komen tot uitdrukking in een uniforme, op burgers en bedrijven afgestemde wijze van sturen, organiseren, optreden naar buiten en verantwoorden. Dit heeft consequenties voor de producten en diensten, de processen, de inrichting en besturing en informatievoorziening van de belastingregio's en andere dienstonderdelen. Daarmee raakt het de scope van het masterplan Inning.

De dilemma's die bij de uitwerking van de herinrichting van de (sub)segmenten naar voren zijn gekomen, hebben vooral betrekking op ordening van klanten en op de doorwerking van die keuzes op klantbehandeling. Handhavingsregie is daarbij leidend; handhavingsregie bepaalt de ordening van klanten naar units en teams. Hierbij kunnen zowel oriëntaties naar thema's, branches, landelijke en/of regionale projecten worden gehanteerd. Bij die inrichting wordt het voorkomen van kwetsbaarheid, als mogelijk gevolg van versnippering van kennis en expertise, als leidend principe gehanteerd. Dit principe leidt er

bijvoorbeeld toe dat de bijzondere invordering in het MKB op unitniveau plaatsvindt, dan wel -als dat niveau niet toereikend is- op kantoorniveau.

Uitgangspunt blijft dat B/CA verantwoordelijk is voor het massale proces inning. De belastingregio's zijn verantwoordelijk voor de bijzondere invordering. Voor de inrichting van de IV-voorziening geldt als richtinggevend dat het systeem ETM voldoende flexibiliteit dient te bevatten om de uitvoering van het proces van inning en de bijzondere invordering op de regio's zowel op kantoor als op unitniveau moet kunnen ondersteunen.
Binnen de ontwikkeling Lean/PSU wordt op dit punt gewerkt aan de standaardisatie en uniformering van zowel het massale als het bijzondere invorderingsproces. Voor de werkstroombesturing worden landelijk toepasbare normtijden uitgewerkt. Tenslotte raken de ontwikkelingen op het terrein van modernisering van het betalingsverkeer en systeem- en identiteitsfraude het domein inning eveneens.

1.6 Leeswijzer

De hierna volgende hoofdstukken 2, 3, 4 bevatten de samenvatting van de visie, de bedrijfsonderdeelarchitectuur voor de IV-voorziening inning en de business case. Op basis van deze documenten worden de noodzakelijke veranderingen in de business en de IT beschreven en welke speerpunten daarbij gelden. In hoofdstuk 5 wordt ingegaan op de continuïteit van de belastingmiddelen die thans worden verwerkt met behulp van ETM technologie, versie 1.5.20.
In hoofdstuk 6 worden de voorwaarden en de richtlijnen voor de diverse plateaus uitgewerkt, inclusief de thema's pakketbenadering, ontvlechten, business continuïteit & datamigratie, Prototype bij opschaling naar de grote middelen, SEPA, depots, productiebesturing en foutherstel.
Hoofdstuk 7 bevat de eerste aanzet voor een proefopstelling voor ETM versie 2.x
Hoofdstuk 8 beschrijft de gewenste governance.
In de bijlagen 9,10 en 11 zijn de effecten beschreven voor de burger bij de realisatie van de voorgenomen plateaus Particulieren, Ondernemers en Toeslagen.

2. Visie

2.1 Visie op inning; kernpunten

De visie Inning is ontwikkeld ten aanzien van het inningsproces, rekening houdend met maatschappelijke ontwikkelingen, de organisatorische veranderingen binnen de Belastingdienst en de resultaten van reeds ingestelde onderzoeken. Deze visie is destijds tot stand gekomen door interne consultatie van onder meer proceseigenaren (nu uitvoeringscoördinatie), invorderingsdeskundigen en een externe oriëntatie op marktontwikkelingen en organisaties die vergelijkbare processen kennen.
Kernpunt in de visie op het proces inning voor 2011 is: *Het garanderen van het tijdig betalen en uitbetalen van verplichtingen door zowel burgers en bedrijven als de Belastingdienst zelf.*

Het Middellange termijnplan (MLTP) beschrijft onze doelstellingen voor de komende vijf jaren.
Centrale thema's zijn digitalisering, vertrouwen, handhavingsregie en bezuinigen. In het kader van de digitalisering speelt dit masterplan in op de ontwikkelingen van online communicatie met klanten (waaronder depothouders), persoonlijk domein en digitalisering van de inningsprocessen op basis van het pakket ETM.
De visie inning is geactualiseerd op basis van de uitgangspunten van het MLTP.
Hieronder volgt een samenvatting van de visie.

Nr	Element	Uitgangspunten en Doelen
1.	Interactieve dienstverlening	Klant centraal **Doelen**: 1. Realisatie van de aansluiting op de portal 'MijnBelastingdienst.nl' (*in het bijzonder betaal- en vorderingenoverzicht*) 2. Gedeelde informatiepositie met belastingschuldige (*minder opvragen informatie bij belastingschuldige en verlaging druk op dienstverlening doordat klant inzicht heeft in gegevens Belastingdienst*)
2.	Klantbehandeling	Compliant gedrag vergroten Uniformiteit en continuïteit in de uitvoering **Doelen**: 1. Samenwerking met externen (inclusief intermediairs, andere overheden en banken) 2. Actuele debiteurenpositie (klantbeheer- en beeld); 3. Openstaande vorderingen (inclusief oninbare/kwijtgescholden) actueel in één digitale administratie
3.	Risicomanagement	Handhavingsregie als uitgangspunt en een hoger niveau van risico/klantgericht werken: **Doelen**: 1. Minimaliseren van invorderingsverliezen (*minder oninbaar lijden*) 2. Terugdringen hoeveelheid werk (*geautomatiseerd massaal kantoorproces invordering particulieren*) 3. Borging van samenwerking heffing en controle
4.	Effectieve en efficiënte bedrijfsvoering	Standaardisatie bedrijfsproces inning: **Doelen**: 1. Terugdringen hoeveelheid werk (*geautomatiseerd massaal kantoorproces invordering particulieren*) 2. Minimaliseren van invorderingsverliezen (*minder oninbaar lijden*) 3. Borging van samenwerking heffing en controle 4. Terugdringen aantal fouten (operational excellence)

Nr	Element	Uitgangspunten en Doelen
5.	Rechtstoepassing	Eenheid van beleid en uitvoering **Doelen**: 1. Openstaande vorderingen (inclusief oninbare/kwijtgescholden) actueel in één digitale ETM administratie 2. Borging van samenwerking heffing en controle
6.	Verbeteren continuïteit	Rationaliseren applicatielandschap inning **Doelen**: 1. Garanderen van het tijdig betalen en uitbetalen van verplichtingen door zowel burgers en bedrijven als de Belastingdienst zelf 2. Terugdringen aantal fouten (operational excellence) 3. Openstaande vorderingen (inclusief oninbare/kwijtgescholden) actueel in één digitale administratie

In hoofdstuk 3 hierna wordt aangegeven op welke wijze deze visie vanuit de concern- en bedrijfsonderdelenarchitectuur Inning via doelen en maatregelen beheerst kan worden gerealiseerd.

3. Architectuurkaders

3.1 Concernarchitectuur

Gedurende 2010 heeft het MT van de Belastingdienst stil gestaan bij de vraag hoe de Belastingdienst er in 2020 uit wil zien. De strategische visie die uit dit proces voortgekomen is, is vertaald naar acht afspraken. Dit zijn praktische handvatten voor de inrichting van de Belastingdienst en meer specifiek de informatievoorziening. Wanneer we deze afspraken toepassen bij belangrijke keuzes over onze toekomstige inrichting groeien we toe naar de Belastingdienst die we willen zijn in 2020.
Per architectuurafspraak wordt hieronder de betekenis voor Inning toegelicht. De teksten hieronder staan niet op zichzelf maar dienen in samenhang met de concernarchitectuur gehanteerd te worden.

Afspraak 1: Bedrijfsonderdelen specialiseren zich
Het werk dat voortvloeit uit de taakopdracht van de Belastingdienst wordt verdeeld over verschillende bedrijfsonderdelen. Ieder bedrijfsonderdeel specialiseert zich in een bepaald soort werk.
Als onderdeel van en gerelateerd aan Inning worden verschillende soorten werkzaamheden uitgevoerd. Voorbeelden hiervan zijn: massale geautomatiseerde verwerking, handmatig behandelen uitworp, intensief invorderen, afspraken maken over betalingsregelingen, beheren van rekeningen en incassomachtigingen. De verschillende soorten werkzaamheden worden ondergebracht bij (groepen van) specialisten. Per specialisatie moet duidelijk zijn welk bedrijfsonderdeel daarvoor verantwoordelijk is.
Voor Innen blijft het uitgangspunt dat B/CA verantwoordelijk is voor het massale proces inning.
De belastingregio's zijn verantwoordelijk voor de bijzondere invordering. Ten aanzien van de ICT-realisatie is er voor gekozen om geen splitsing te maken in de ondersteuning massaal versus lokaal.

Afspraak 2: We werken samen op basis van diensten
Het hebben van een specialisatie is echter niet genoeg. Bedrijfsonderdelen spreken expliciet met elkaar af welke diensten zij elkaar leveren. Het maken van deze afspraken biedt bedrijfsonderdelen de mogelijkheid de inrichting voor het leveren van diensten aan te passen zonder dat het afnemende bedrijfsonderdeel daar hinder van ondervindt.
Deze afspraak betekent voor 'Inning' dat zij de producten en diensten die zij levert aan B/CA, Belastingregio's en andere bedrijfsonderdelen (bijvoorbeeld Toeslagen) duidelijk definieert en communiceert. Ook wordt vastgelegd welke diensten extern worden aangeboden, onder andere aan burgers en bedrijven. Daarnaast is vastgelegd wie de eigenaar van de gegevens is uit het massale proces en het proces toezicht.

Afspraak 3: In overheidsverband delen we bewezen diensten
Ook in overheidsverband werken we samen. Burgers en bedrijven verwachten namelijk niet alleen een efficiënte Belastingdienst, maar ook een efficiënte overheid.
Voor Inning betekent deze afspraak dat de Belastingdienst, indien en zodra hij daartoe in staat is, Inning diensten aanbiedt binnen de overheid. Ook kunnen we gebruik maken van bewezen Inning diensten van andere aanbieders binnen de overheid.
Het ontvlechten van inningfunctionaliteit uit aangifteprocessen en het uniformeren en standaardiseren zijn belangrijke randvoorwaarden om bewezen diensten te kunnen delen. Dat betekent dat het delen van IT-diensten (IT-sharing) op korte termijn niet mogelijk is. Wel worden veranderingen in gang gezet om die mogelijkheid op middellange termijn te creëren.

Afspraak 4: We communiceren bij voorkeur digitaal met burgers en bedrijven
Het heeft onze voorkeur om digitaal met burgers en bedrijven te communiceren. Waar mogelijk is dat immers snel en efficiënt voor alle betrokken partijen. Deze communicatie geschiedt bij voorkeur via Internet en software (digitale werkruimtes) van derden (intermediairs, professionele softwareontwikkelaars) Ook voor het communiceren over Inning wordt internet het voorkeurskanaal. Dat betekent dat Dienstverlening, gebaseerd op informatie uit de inningssystemen en met behulp van de informatiemakelaar, via het Persoonlijk Domein persoonsgebonden informatie en transactiediensten moet gaan bieden aan burgers en bedrijven.

Afspraak 5: We voeren administraties uitsluitend digitaal
We voeren administraties uitsluitend digitaal omdat de gegevens dan snel en betrouwbaar ontsloten kunnen worden voor het samenstellen van klantbeelden en het aanbieden van digitale diensten aan burgers en bedrijven.
Gegevens worden opgenomen in digitale administraties die snel en betrouwbaar toegankelijk zijn. ETM vormt in de te realiseren eindsituatie voor inning deze digitale administratie. Toepassingen zijn ofwel specifiek voor massale, geautomatiseerde administratieve verwerking (digitale administraties), dan wel specifiek voor werkzaamheden die zich richten op menselijke interactie (digitale werkruimte). Vanuit ETM zal via portalservices en de informatiemakelaar op toekomstige digitale werkruimtes, 'MijnBelastingdienst.nl' worden aangesloten. Deze scheiding helpt om separate sturing mogelijk te maken op de ontwikkeling van Digitale Werkruimtes (bijvoorbeeld klantbeeld in 'MijnBelastingdienst.nl' of het klantbeeld bij Toezicht) en de Digitale Administratie Inning.

Afspraak 6: Digitale werkruimtes bieden informatie op maat
Burgers, bedrijven en intermediairs en maken gebruik van digitale werkruimtes voor de uitvoering van hun activiteiten. Deze digitale werkruimtes zijn ontkoppeld van de digitale administraties. Enerzijds doordat gegevens uitgewisseld worden door middel van diensten. Anderzijds doordat de applicaties, horend bij beide omgevingen, gescheiden van elkaar ontwikkeld en beheerd worden.
Volgens deze afspraak worden voor verschillende groepen burgers, bedrijven en medewerkers, aparte digitale werkruimtes ontwikkeld, waarmee zij optimaal worden ondersteund in hun werkzaamheden. Dat stelt onder andere eisen aan digitale administraties, die digitale diensten moeten bieden voor het ophalen en wijzigen van informatie vanuit een digitale werkruimte.

Afspraak 7: Wij sluiten aan op de activiteiten van burgers en bedrijven
Bij het leveren van diensten aan burgers en bedrijven blijven we zo dicht mogelijk bij hun proces.
Voor Inning betekent dat het (digitaal) bieden van informatie over de betalingspositie, eenvoudige (digitale) betaalmogelijkheden conform marktstandaarden (bijvoorbeeld Ideal) en mogelijk het ongeclasuleerd verrekenen van uit te betalen en te innen bedragen. Ten aanzien van dit laatste aspect moet beoordeeld worden of dit past binnen wet- en regelgeving.

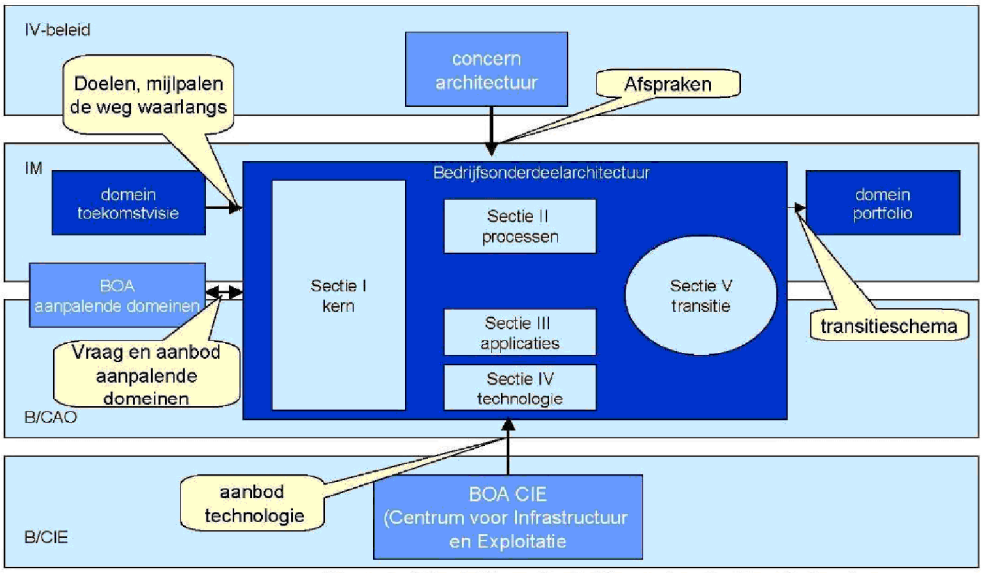
Afspraak 8: We ontwikkelen kennis over wet- en regelgeving en delen die
Willen we komen tot eenheid van beleid en uitvoering in alle verschillende werksituaties, dan is het noodzakelijk om onze kennis over wet- en regelgeving te expliciteren. Met deze kennis standaardiseren we de manier waarop we ons werk doen en de informatie die we daarvoor inwinnen.
Één van de bedrijfsonderdelen specialiseert zich op het ontwikkelen van kennis over wet- en regelgeving rondom Inning en deelt die kennis met andere bedrijfsonderdelen.
Momenteel is de verbinding tussen wet- en regelgeving en inningsfunctionaliteit in ETM belegd bij het Landelijk Kantoor Belastingregio's (IM Inning).

3.2 Bedrijfsonderdeel Architectuur Inning

Binnen de Belastingdienst is er behoefte aan gecoördineerd en gericht veranderen. Hiertoe wordt per bedrijfsonderdeel een toekomstvisie ontwikkeld met daarin de voor het domein relevante ontwikkelingen, de visie op de toekomst (SOLL) en de weg waarlangs men deze wil gaan realiseren.

In een Bedrijfsonderdeel Architectuur wordt de visie vertaalt in producten, diensten, processen en informatie (IV-vraag) en de ondersteunende applicaties en technologie (IV-aanbod). Voor de sturing en planning van deze SOLL situatie is inzicht in de IST van de genoemde inrichting onontbeerlijk.
De bedrijfsonderdeelarchitectuur is in een aantal secties onderverdeeld:
- sectie I kern
- sectie II processen
- sectie III applicaties
- sectie IV technologie
- sectie V transitie

In onderstaand schema is de samenhang opgenomen tussen de onderdelen van de Bedrijfsonderdelen Architectuur inning:

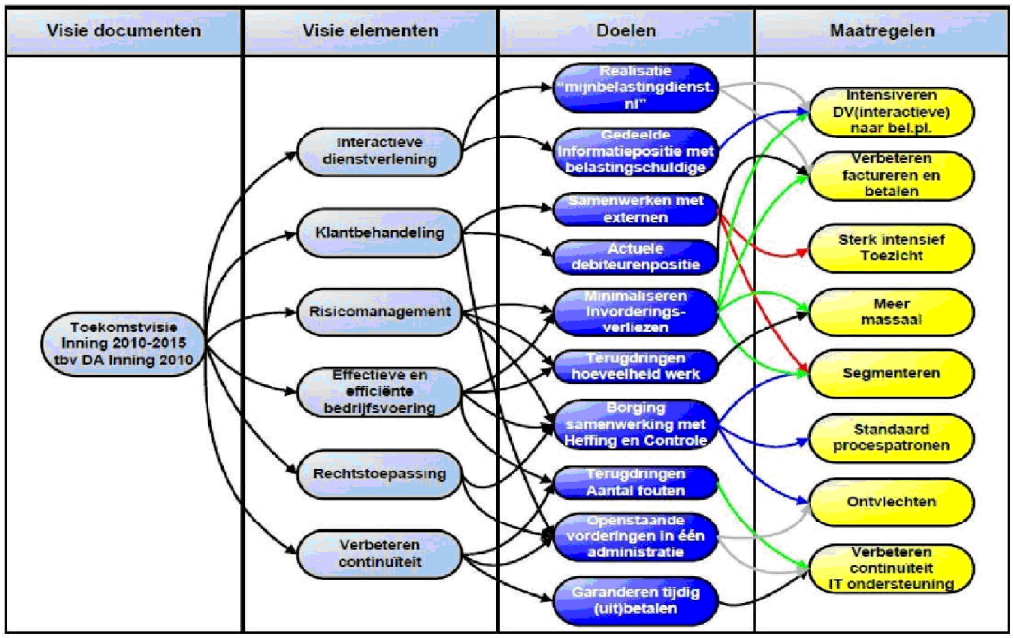


Figuur 1 Indeling Bedrijfsonderdeelarchitectuur

3.2.1. Sectie I Kern

In deze sectie wordt de visie van Inning vertaald via doelen naar maatregelen, welke in:

- Sectie II wordt vertaald naar maatregelen voor de Processen;
- Sectie III wordt vertaald naar maatregelen voor de Applicaties;
- Sectie IV wordt vertaald naar maatregelen voor de Technologie.



Figuur 2 Van visie naar maatregelen

Maatregel: Intensiveren dienstverlening

Het intensiveren van de dienstverlening kan bereikt worden door gebruik te maken van 'nieuwe' communicatiekanalen om het contact met de burgers en bedrijven te verbeteren. Hierbij speelt 'portal functionaliteit' een belangrijke rol. Vanuit Inning moeten we zorgen dat gegevens ontsloten kunnen worden, onderzoeken we welke services vanuit de portal ondersteund moeten worden en bepalen het gewenste serviceniveau per doelgroep.

Maatregel: Verbeteren factureren en betalen
Door over te gaan op digitale mogelijkheden van betalen (digitale nota en iDeal) met daarbij het uitfaseren van de huidige, 'dure' acceptgiro worden nieuwe mogelijkheden gecreëerd van meer klantgericht factureren en betalen. Een aantal van deze punten kunnen geheel of gedeeltelijk worden gerealiseerd in het kader van de SEPA- implementatie.

Maatregel: Sterk intensief Toezicht
Niet-compliante belastingbetalers betalen met vertraging, vaak met tegenzin en soms pas na dwanginvordering hun aanslagen. Zij zijn belastingbetalers in de ITO-sfeer en behoeven intensieve toezicht van een 'klantgerichte' ontvanger.

Maatregel: Meer massaal
Om meer massaal te kunnen afhandelen, moet de huidige IT ondersteuning vervangen worden. Hiervoor wordt ETM in stappen verder ingevoerd. Daarbij is specifieke aandacht voor (implementatie van) instrumenten op het terrein van productiebesturing en foutherstel.

Maatregel: Segmenteren
Door de klantenpopulatie verder te segmenteren wordt het eenvoudiger deze segmenten gericht te benaderen in de dienstverlening maar ook zeker in het Toezicht-proces.
Ook kan hierdoor sneller worden gereageerd op specifieke ontwikkeling in bepaalde klantsegmenten waardoor de kans wordt verminderd dat klanten in de bijzondere invordering geraken.
Op dit punt vragen actuele ontwikkelingen in de Belastingdienst aandacht om mogelijkheid te onderzoeken om binnen de segmentbenadering bepaalde klantgroepen in het massale proces af te handelen in combinatie met een meer op dienstverlening en begeleiding gebaseerde handhavingsregie. (bijv. Starters/stakers en ZZP-sub segment)

Maatregel: Standaard procespatronen
Met het scherp definiëren van Diensten welke door meer dan één dienstonderdeel kunnen worden afgenomen, wordt het ook mogelijk standaard procespatronen te ontwikkelen. Een standaard procespatroon is een vooraf gedefinieerde procesgang die een soepele en effectieve manier van verwerking garandeert voor verschillende onderwerpen in een specifieke omgeving. Het betreffende proces kan worden aangeschakeld in praktisch kant-en-klare vorm en is direct gereed om in gebruik te worden genomen. Slechts kleine details met betrekking tot de specifieke situatie van de gebruiker dienen te worden gedefinieerd.
Door deze standaardpatronen kunnen nieuwe stromen sneller en goedkoper worden aangesloten en worden afwijkende procespatronen met mogelijk additioneel maatwerk ontmoedigd. Daarnaast zorgen deze patronen voor lagere beheerskosten. Een specifiek inningvoorbeeld van een dergelijk patroon is 'verwerking van vorderingen', waarbij door middel van ontvlechten wordt geborgd dat géén afwijkend patroon ontstaat voor 'verwerking van aangiftevorderingen'.

Maatregel: Ontvlechten
In de huidige situatie wordt een aantal inningfunctionaliteiten ondersteund door aangiftesystemen. Hierdoor is het applicatielandschap complex. Door het (beter) scheiden van Heffen en Innen met de bijbehorende IT ondersteuning wordt de afbakening duidelijk en minder complex. Hiervoor moeten we werken aan het ondersteunen van 'Betalen op aangifte'. Het integreren van Douane Inning, hoewel zeker gewenst vanuit ontvlechten, valt buiten de scope van het masterplan. Door het ontvlechten zal ook de flexibiliteit en aanpasbaarheid van de IT toenemen (aanpassing is nog maar op één plek nodig).

Maatregel: Verbeteren continuïteit IT ondersteuning
Om de continuïteit te verbeteren moeten de volgende onderwerpen opgepakt worden:
- verdere ontwikkeling van de instrumenten op het terrein van productiebesturing en foutherstel;
- opsplitsen van GVS in GVS-logistiek en GVS-inning;
- monitoren dynamische omgeving GVS.

3.2.2. Sectie II Processen

In deze sectie worden de huidige processen beschreven en de impact van de maatregelen op de processen met te verwachten situatie in 2015.

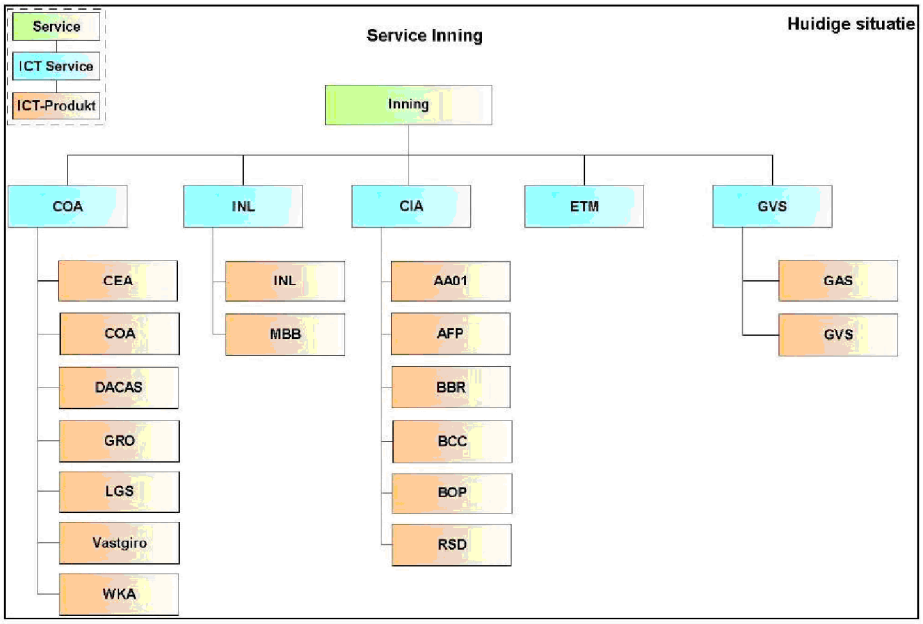
IST
In de huidige situatie zijn veel inningsfuncties meervoudig geïmplementeerd binnen het Inningdomein en soms ook daar buiten (bijvoorbeeld betalen op aangifte). Hierdoor zijn er verschillen in de procesgang van diverse middelen en ook tussen de procesgang bij verschillende bedrijfsonderdelen. Door deze versnippering is het lastig om een volledig inzicht te krijgen in de (betaal)situatie van een klant.
SOLL
In de soll-situatie is er sprake van een integraal debiteurenbeeld daar waar het de inningssituatie betreft. Alle vorderingen zijn opgenomen in één administratie. Alle functies worden eenduidig ondersteund en is de procesgang over verschillende bedrijfsonderdelen identiek.
De implementatie van ETM levert het leeuwendeel van de benodigde applicatieve ondersteuning voor deze standaardisatie. De ontvlechting van 'betalen op aangifte' uit de aangiftesystemen draagt zorg voor het grootste gedeelte van de verwijdering van inningsfunctionaliteit uit het heffingsdomein.

In de periode tussen IST en SOLL zullen de informanten van de BelTel in meerdere systemen moeten zoeken. In de implementatiefase zal hieraan, in het kader van opleidingen, bijzondere aandacht worden gewijd.

3.2.3. Sectie III Applicaties

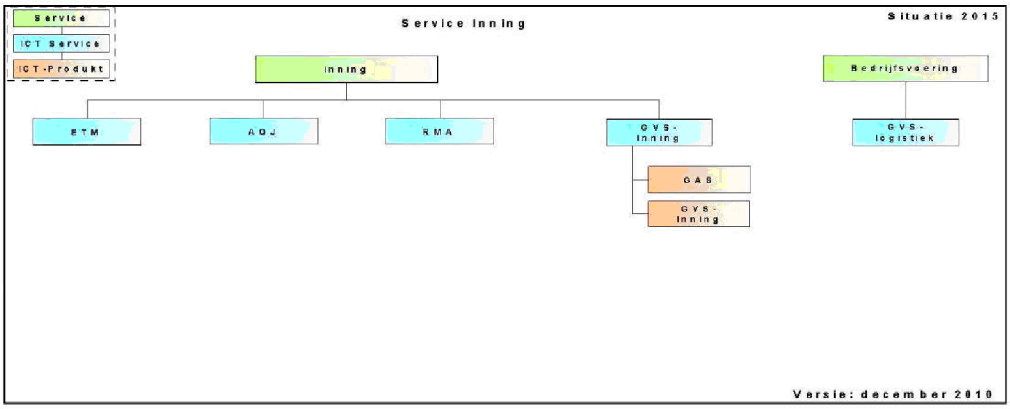
In deze sectie wordt het huidige applicatielandschap beschreven, de impact van de maatregelen op de applicaties en de verwachte situatie 2015.

IST
Het huidige applicatielandschap bestaat uit diverse inningapplicaties, deels ontwikkeld met COBOL/CICS (COA, INL en GVS), deels met Powerbuilder/Sybase (CIA applicaties) en het pakket ETM.
Naast de service Inning wordt voor de IT-ondersteuning van de inningsprocessen ook gebruik gemaakt van diverse LOA's, zowel op de regio's als bij B/CA. Deze LOA's maken geen onderdeel uit van de service Inning.



Figuur 3 Indeling Bedrijfsonderdeelarchitectuur

SOLL
Door het realiseren van de in de Bedrijfsonderdeelarchitectuur Inning beschreven maatregelen zal het applicatielandschap van de service Inning sterk wijzigen. In 2015 ziet de service Inning er als volgt uit.



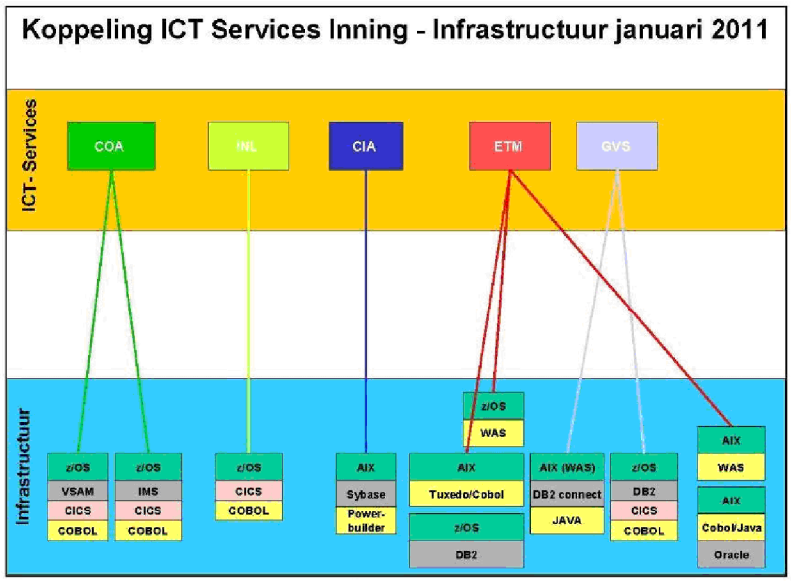
Figuur 4 Service Inning 2015

Het applicatielandschap is sterk gerationaliseerd. COA, INL, CIA en LOA's zijn uitgefaseerd als transactiesysteem. Alle benodigde data zijn gemigreerd naar ETM. De IT-complexiteit is verminderd.

3.2.4. Sectie IV Technologie

In deze sectie wordt de huidige infrastructuur laag van de inningsapplicaties beschreven, de impact van de maatregelen op de applicaties en de verwachte overige ontwikkelingen vanuit het domein en vanuit B/CIE.

IST
De huidige relatie tussen de applicatie- en infrastructuur laag kan als volgt worden weergegeven.

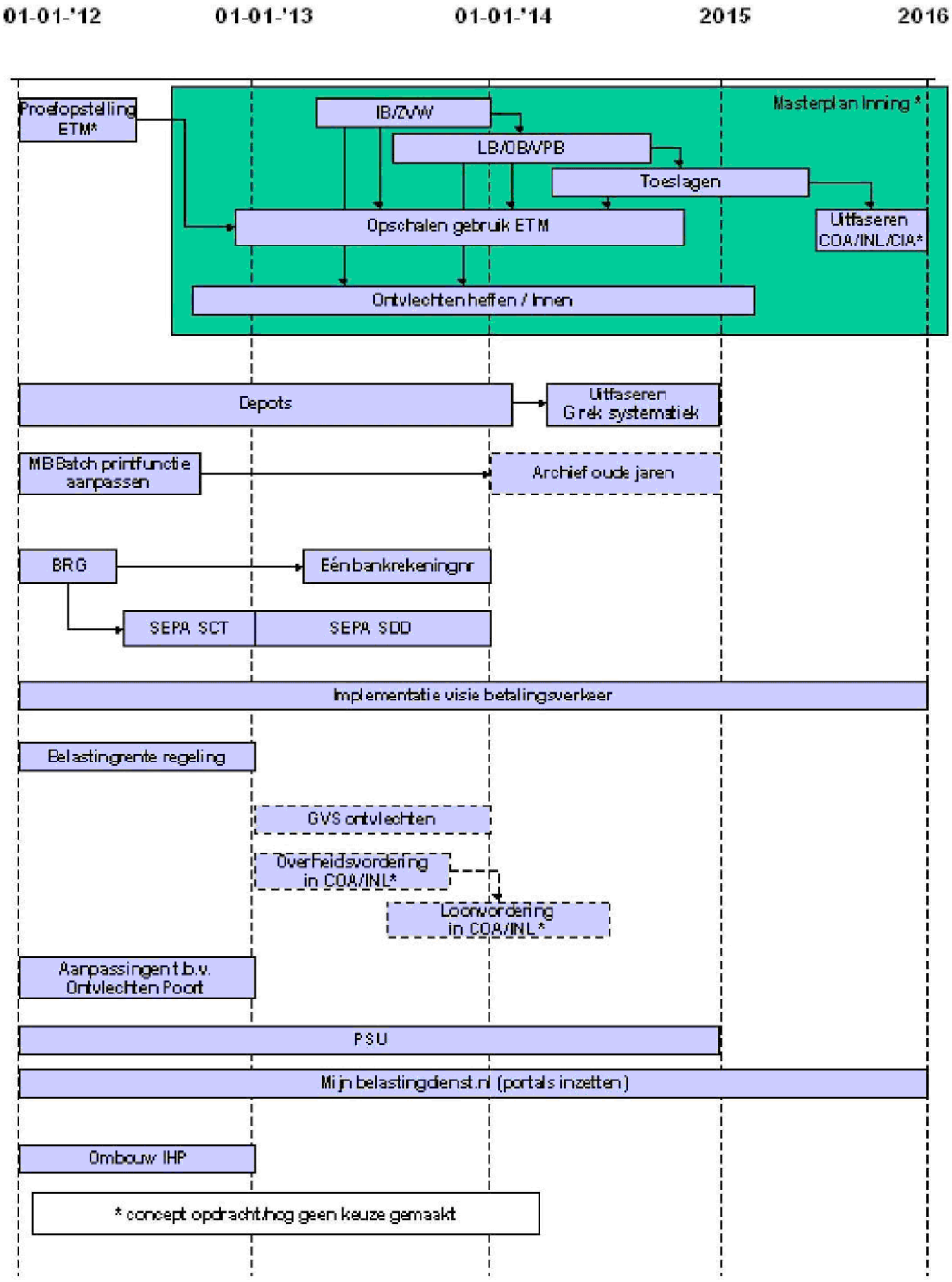


Figuur 5 Infrastructuur

SOLL
B/CIE wil toe naar een Applicatie Allocatiebeleid (aanbod vanuit B/CIE) met een beperkt aantal hosting services en het uitfaseren van platformen en hosting vormen. Indien dit beleid geëffectueerd wordt heeft dit impact op CIA, GVS en INL.
De exploitatie van standaardpakketten vindt bij B/CIE plaats op centraal onderhouden en beheerde hosting omgevingen. Deze systemen worden conform de standaard servicewindows beschikbaar gesteld.

3.2.5. Sectie V Transitie

Deze sectie bevat een nadere uitwerking van de transitie, gebaseerd op de resultaten uit de secties processen, applicaties en technologie. In dit onderdeel wordt aangegeven welke veranderingen gecombineerd kunnen of moeten worden, en welke afhankelijkheden er zijn met andere onderdelen.



Figuur 6 Totaaloverzicht Inning gebaseerd op deel V van de BOA

De bovenstaande fasering is gebaseerd op een aantal belangrijke uitgangspunten welke hieronder zijn beschreven.

Pakketbenadering
Ten aanzien van de ETM versie 1.5.20 LOKA is vastgesteld (COA & CIE), gericht op de continuïteit dat deze versie nog gedurende twee jaren kan worden ondersteund, zonder de noodzaak van een technische upgrade. In dit verband wordt voorgesteld om voor ETM 1.5.2 LOKA in de periode 2012 en 2013 een freeze periode in te stellen. Gedurende deze freeze periode wordt uitsluitend noodzakelijke aanpassingen op basis van wetgeving en correctief onderhoud uitgevoerd.

Voor ETM 1.5.2 LOKA wordt op korte termijn in het opstellen van een nieuw onderhoudscontract voorzien.

Voor de verdere opschaling van ETM is een belangrijke invalshoek dat het pakket geïmplementeerd wordt zoals het bedoeld is. Een verdere uitwerking van deze richtlijn is opgenomen in '6.2.2. Richtlijnen pakketbenadering: beheersing maatwerk'. Voor de plateaubepaling betekent dit onder andere dat wordt beoordeeld in welke mate een scenario binnen de mogelijkheden van het pakket kan worden gerealiseerd.

Gefaseerd invoeren
Het inningsproces en haar applicatieve ondersteuning is momenteel zeer divers en verspreid vorm gegeven. Met name daar waar interactie plaats vindt met andere domeinen is een groot scala aan oplossingen geïmplementeerd. Het vervangen van al deze voorzieningen en realiseren van nieuwe standaard interactiepatronen met andere domeinen is tijdrovend en complex.
De waarschijnlijkheid dat dit in één grote implementatie (big-bang) succesvol kan worden uitgevoerd is minimaal.
In een eerder stadium is er derhalve voor gekozen gefaseerd te implementeren**.
** Momenteel is ETM in productie voor een aantal 'kleine' belastingmiddelen die zien op particulieren en ondernemers.

Ten behoeve van een dergelijke fasering zijn de volgende varianten geanalyseerd: regiogericht, middelgericht, klantgericht en combinaties hiervan.

Eindconclusie van deze analyses is dat voor opschaling ETM een **klantsegment** gebaseerde benadering de voorkeur verdient. In combinatie met de uitvoering van datamigratie komt een klant hierdoor hoofdzakelijk voor in één omgeving (ETM versie 2.x of COA/INL). Deze conclusie heeft geleid tot opsplitsing in de plateau's P(articulieren) en O(ndernemers). De exacte criteria op basis waarvan een klant wordt opgenomen in het O- of P-segment wordt momenteel uitgewerkt door B/CA. Met het O-plateau worden onder andere de OB- en LH- stromen gemigreerd. Voor deze middelen moet ook de **ontvlechting** worden gerealiseerd. Omdat deze ontvlechting, mede in het licht van door te voeren wetswijzigingen, extra tijd gaat vergen, is er voor gekozen het P- plateau voor te laten gaan. Bijkomend voordeel is dat de geautomatiseerde overheidsvordering, loonvordering en VPS eerder worden doorgevoerd.
Uitzondering op bovengenoemde opsplitsing is het T(oeslagen) plateau. Deze keuze is gemaakt vanwege de onduidelijkheid over het tijdstip van implementatie van een nieuwe Toeslagenapplicatie. Daarnaast kennen deze middelen hoge volumes (risicospreiding) en op een aantal punten afwijkende processen.

Andere relevante ontwerptrajecten
Naast de ontwikkelingen binnen de scope van het programma, zijn er nog een aantal ontwikkelingen die invloed hebben op de te realiseren processen en applicaties. Deze ontwikkelingen zitten in de fase Business case/Globaal Ontwerp (depots en SEPA). De ontwikkelingen met betrekking tot deze onderwerpen worden gevolgd en gestuurd. De consequenties van de uitvoering van de globaal ontwerpen worden voorgelegd aan de projectboard en vervolgens opgenomen in de plateau's.

3.2.6. Eindsituatie Inning

De eindsituatie Inning kan als volgt worden samengevat:
- alle openstaande vorderingen zijn actueel en opgenomen in één administratie;
- de benodigde data van openstaande vorderingen (inclusief oninbaar/kwijtgescholden) zijn gemigreerd;
- een gestandaardiseerd bedrijfsproces inning is geïmplementeerd;
- eenheid van beleid en uitvoering (rechtstoepassing) is geïmplementeerd;
- klantsegmentering en -behandeling is geïmplementeerd;
- aangiftesystemen zijn ontvlochten en bevatten geen inningsfunctionaliteit;
- COA/INL/CIA gedeeltelijk/LOA's zijn uitgefaseerd.

4. Business Case

4.1 Business Case; samenvatting

Het accent bij de business case (ETM) is gelegen in het bieden van een voor de Belastingdienst toekomstvaste IV-voorziening met gebruikmaking van ETM versie 2.x.
De bestuurlijk geaccepteerde drivers voor aanschaf en ontwikkeling van ETM zoals toekomstvastheid, flexibele toepassing én configuratie van bedrijfsregels komen tot uitdrukking in de vereenvoudiging van het applicatie portfoliolandschap Inning (uitfasering COA-INL, CIA's en LOA's). Dit wordt meegenomen in de migratiekosten voor de volledige ontwikkeling en implementatie van ETM en is daarmee onderdeel van de business case.
Om de toekomstvastheid te beoordelen zijn de volgende onderdelen uitgewerkt:

- Benefits en kosten
- Outline businesscase ontvlechten
- Optimalisatie (bijzondere) invordering;
- Huidige en toekomstige uitvoeringskosten bij de 13 Belastingregio's met als resultaat de op uitvoeringskosten bij Belastingregio's te realiseren besparingen;
- Huidige en toekomstige uitvoeringskosten met als resultaat de op uitvoeringskosten bij B/CA te realiseren besparingen;
- Huidige en toekomstige onderhouds- en beheerkosten IT-services met als resultaat de op onderhouds- en beheerkosten te realiseren besparingen (inclusief bijbehorende infrastructuur).

De resultaten van de Outline Businesscase ontvlechten heffen en innen zijn in de businesscase van het Masterplan opgenomen.

Ten aanzien van de bij de regio's te realiseren besparingen wordt het voorbehoud gemaakt, dat de in de business case vermelde (formatieve) besparingen niet direct als baten kunnen worden ingeboekt. Hiervoor gelden met name de volgende redenen:

- er is sprake van een samenloop tussen ETM en andere ontwikkelingstrajecten (bijv. de ontwikkelingen rond PSU) voor wat betreft geraamde efficiencyverbeteringen en de hiermee samenhangende beoogde personeelsbesparingen. Mogelijk wordt voor een deel dezelfde groep geraakt;
- het uitgangspunt van ETM is efficiencyverbetering. In de weg er naar toe kan echter in de eerste periode een tegenovergestelde situatie ontstaan (inwerken, meerdere IT-services), waarbij er voor de uitvoering van innings- en invorderingsprocessen juist additionele capaciteit moet worden ingezet;
- de in de business case als besparing benoemde formatie is binnen alle regio's volledig met eigen medewerkers bezet. In hoeverre deze medewerkers op andere werkzaamheden kunnen worden ingezet dan wel in hoeverre er sprake zal zijn van natuurlijk verloop is ten tijde van het opleveren van deze business case nog onduidelijk.

In de hierna opgenomen tabel zijn de baten inzake ontvlechting weergegeven op basis van (een conservatieve benadering van) de productiecijfers 2010. Daaruit volgt dat de éénmalige (als begrotingsbate gekwalificeerde) kasschuif zich beweegt tussen de €147 en € 213 miljoen met een jaarlijkse rentebate van tussen de €3.600.000 en € 5.300.000.

Baten ontvlechting				
Percentage naheffing mbt betaalverzuim OB	Marktrente	Procesversnelling in dagen	Jaarlijkse rentewinst	Kasschuif (éénmalig) OB
62,02	2,5	21	3.064.408,28	122.576.331,16
40	2,5	21	1.976.400,05	79.056.002,04
betaalverzuim LH	Marktrente	Procesversnelling in dagen	Jaarlijkse rentewinst	Kasschuif (éénmalig) LH
92,24	2,5	14	2.131.290,67	85.251.626,93
70	2,5	14	1.617.414,86	64.696.594,60
betaalverzuim MRB	Marktrente	Procesversnelling in dagen	Jaarlijkse rentewinst	Kasschuif (éénmalig) MRB
95,76	2,5	14	135.366,34	5.414.653,67
70	2,5	14	98.952,00	3.958.080,17
Resumé	Marktrente	Procesversnelling in dagen	Jaarlijkse rentewinst	Kasschuif (éénmalig) Totaal
Volgens productie 2010	2,5	14 - 21 dagen	5.331.065,29	213.242.611,76
Conservatief tbv MP 2011-2015	2,5	14 - 21 dagen	3.692.766,92	147.710.676,80

Recapitulatie kosten en baten volgens Business case ETM 2012		
	Minimale scenario	Maximale scenario
Eenmalige baten		
Kasschuif ontvlechten	€ 147.000.000	€ 213.000.000
Totaal eenmalige baten	**€ 147.000.000**	**€ 213.000.000**
Jaarlijkse baten		
Rente uit kasschuif ontvlechten	€ 3.600.000	€ 5.300.000
Stuiting verjaring	€ 2.000.000	€ 2.000.000
Uitvoeringskosten regio's	€ 5.787.000	€ 14.476.000
Uitvoeringskosten B/CA	-€ 2.240.000	€ 8.279.000
Kosten onderhoud en beheer ICT-services**	-€ 2.501.000	-€ 2.501.000
**Licenties ETM nog in bewerking		
Totaal jaarlijkse baten	**€ 6.646.000**	**€ 27.554.000**

Tabel 1 Recapitulatie baten en kosten Business case ETM

De investeringsanalyse voor de plateaus 0, Particulieren, Ondernemers en Toeslagen zullen na afronding van Plateau 0 worden uitgewerkt in afzonderlijke beslisdocumenten.

5. Continuïteit ETM LOKA (Overige belastingmiddelen)

5.1. Continuiteit

Ten aanzien van de ETM versie 1.5.20 LOKA is vanuit het perspectief continuïteit vastgesteld (COA & CIE) dat deze versie tot ultimo 2013 kan worden ondersteund, zonder de noodzaak van een technische upgrade.
In dit verband is besloten om voor ETM 1.5.2 LOKA in de periode 2012 en 2013 een *freeze* periode in te stellen.
Gedurende deze freeze periode worden uitsluitend noodzakelijke aanpassingen op basis van wetgeving en correctief onderhoud uitgevoerd.
Voor ETM 1.5.2 LOKA wordt in het opstellen van een nieuw onderhoudscontract voorzien.

6. Uitgangspunten voor opschaling ETM versie 2.x

6.1 Uitgangspunten

De te realiseren plateaus en oplossingsrichtingen voor opschaling** ETM versie 2.x zijn in lijn met uitgangspunten van de visie op inning, zoals vermeld in hoofdstuk 2.
** opschaling is het toevoegen van belastingmiddelen aan productie door ETM.

Daarnaast moeten de volgende aspecten worden geborgd in de plateaus en oplossingsrichtingen:
- Ontvlechten
- Pakketbenadering (vermindering maatwerk)
- Businesscontinuïteit (datamigratie)
- Technische performance
- SEPA-compliant
- Depots
- Productiebesturing en foutherstel

Hierna worden de aspecten beschreven en aangegeven waarom ze van belang zijn en hoe ze gerealiseerd kunnen worden. Vervolgens wordt een (of meerdere) preferente oplossingsrichting(en) uitgewerkt.

6.2 Voorwaarden en richtlijnen implementatie masterplan

6.2.1. Richtlijn ontvlechten

Het belangrijkste leidende principes in het masterplan inning is het onderwerp 'ontvlechting', dat wil zeggen het ontvlechten van inningsfunctionaliteit uit de bestaande applicaties voor ondersteuning van heffing aangiftebelastingen.
Met de introductie van ETM met ontvlechting wordt het mogelijk om alle openstaande vorderingen beschikbaar te hebben in één digitale inningsapplicatie. Ontvlechting vormt een voorwaardelijke keuze om naar een meer kostenefficiënt IT-applicatie landschap voor de Belastingdienst (technische ontwikkeling) toe te groeien. De veranderwens komt voort uit zowel een business behoefte (MLTP Belastingregio's 2011-2015 en visie Inning 2011-2015) als uit de het streven naar het vereenvoudigen van het IT-applicatielandschap van de Belastingdienst.

Als gevolg van de huidige verankering van inningsfunctionaliteit ('matchen' van betalingen met vorderingen) in heffingsapplicaties voor ondersteuning van aangiftebelastingen bestaan de volgende knelpunten.

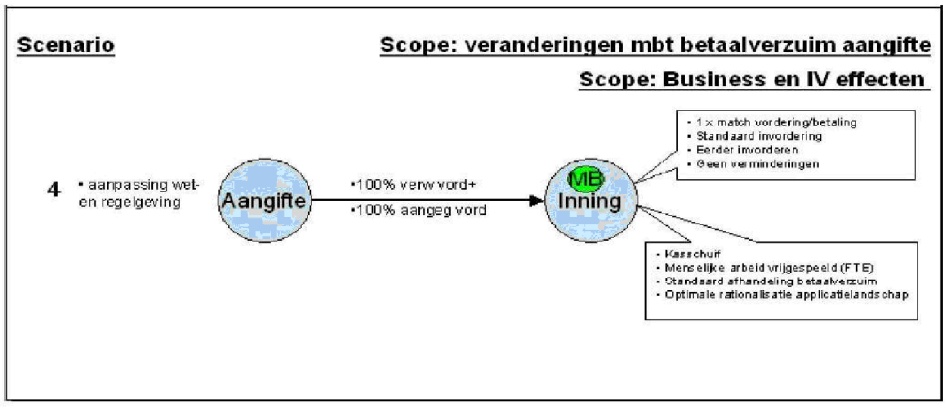
Overlast klant in de vorm van onterechte naheffingsaanslagen en vereiste formele bezwaarprocedure voor aanvullingen op de eigen aangifte. Voor burgers en bedrijven is dit nodeloos formeel en onduidelijk ('veel blauwe enveloppen'); voor de Belastingdienst belastend en inefficiënt.
Vertraagde reactie Belastingdienst bij betaalverzuim aangezien Inning pas kan acteren ná een heffingsbesluit van de 'Inspecteur' terwijl de klant zelf zijn 'factuur' met te betalen bedrag al heeft opgemaakt en aangeleverd.
Er is géén actueel klantbeeld in één applicatie omdat (aangifte)vorderingen in verschillende applicaties zijn opgenomen. Er bestaat momenteel een pluriform heffings- en inningsproces voor de verschillende belastingmiddelen, met specifieke maatwerkkoppelingen met de omgeving. Er is *géén gestandaardiseerd heffings- en inningsproces.* Dertig procent van de systeemfunctionaliteit in de heffingsapplicaties kan worden aangemerkt als inningsfunctionaliteit. Ingeval van (ver)nieuwbouw ligt een besparing van 30% in *ontwerp-, ontwikkel-, onderhouds- en beheerkosten* in de rede.

Met ontvlechting wordt beoogd om overlast voor de klant terug te dringen en een snelle reactie van de Belastingdienst bij betaalverzuim te initiëren, met bijbehorend positief effect op betaalgedrag. Door het opnemen van alle vorderingen, inclusief aangiftevorderingen, in één inningsapplicatie ontstaat een eenduidig én ontsluitbaar klantbeeld (klant staat centraal). Ontvlechting draagt bij aan standaardisatie van de bedrijfsprocessen heffing en inning waarbij functionaliteit is gepositioneerd in de ondersteunende ICT-services voor het betreffende domein.

'Heffing' voert alleen de 'heffen' bedrijfsfuncties uit. Niet meer en ook niet minder. Datzelfde geldt voor 'inning'.

Ontvlechting biedt de Belastingdienst de mogelijkheid om een aanzienlijke vereenvoudiging door te voeren in de business processen voor heffing aangiftebelastingen en inning. Ook biedt ontvlechting de Belastingdienst de mogelijkheid een aanzienlijke rationalisering van het huidige, in veel gevallen sterk verouderde, IT-applicatielandschap te realiseren.

Schematisch



Figuur 7 Ontvlechten met aanpassing van wet- en regelgeving

NAH is naheffingsaanslag i.v.m. niet, te laat of onvolledig betalen
VRM is vermindering op naheffingsaanslag
MB is matchingsproces betalingen (op aangiftevorderingen)
VR is verzuimenreeks

Bedrijfsproces
Op (periodieke) uitnodiging van de Belastingdienst wordt de klant (belastingplichtige) verzocht om aangifte te doen vóór UAD van een in een tijdvak of op een tijdstip verschuldigd geworden belasting en deze vóór UBD te betalen. De heffingsapplicaties maken de uitnodiging aan en verzenden deze.

Heffing informeert inning dat, op basis van deze uitnodiging, een betaling verwacht kan worden op een vordering van een nader te bepalen bedrag ('verwachte vordering'). Heffing neemt de ontvangen aangiftegegevens in beheer ('aangegeven vordering'), valideert op basis van bedrijfsregels, stelt de vordering vast ('vastgestelde vordering') en geeft deze door aan inning.

Een betaalverzuim op de 'vastgestelde vordering' wordt door 'inning' geconstateerd ná UBD en 'matchingproces'. De 'match' tussen aangifte en betaling vindt derhalve in dit scenario plaats binnen 'inning'.
In dit scenario vormt het door de heffingsapplicaties aangeleverde bedrag van de aangifte (door de klant 'aangegeven' en door heffingsapplicatie gevalideerde, 'vastgestelde' vordering) de 'titel', dat wil zeggen: de juridische basis voor de inning van de verschuldigde belasting.
De 'vastgestelde' vordering wordt door inning als een reguliere vordering beschouwd waarvoor standaard inningsprocessen (afhankelijk van bedrijfsregels: herinnering, aanmaning, dwangbevel etc.) zijn ingericht. Heffing ontvangt van inning géén berichten omtrent de standaard innings procesen.

In dit scenario verdwijnt de betaalverzuimboete, immers betaalverzuim wordt gesanctioneerd met rente en kosten van aanmaning en dwangbevel.

Indien een betaling wordt ontvangen ná UBD zal inning deze betaling verantwoorden op de van heffing ontvangen 'vastgestelde vordering'. Een naheffingsaanslag is niet meer nodig.

Door de klant ingestuurde aanvullingen op aangiftegegevens (na UAD en UBD) worden door heffing* periodiek verwerkt en als zelfstandige vordering** met eigen betaalvervaldatum naar de inningsapplicatie verzonden. Mogelijke renteconsequenties worden ingepast in de 'belastingrenteregeling'***.
*tardief ingeleverde aangiftegegevens worden in dit kader niet als 'aanvulling' beschouwd en hebben uitsluitend een relatie met de eerder

door heffing vastgestelde naheffingsaanslag wegens aangifteverzuim.
**met deze systematiek kan worden voorgesorteerd op een toekomstige rekening-courant met de klant (belastingplichtige).
***onderdeel van het Belastingplan 2012.

Integraal klantbeeld Innen en saldobenadering
Door alle informatie over vorderingen en betalingen bij Innen te administreren, kan eenvoudiger een integraal klantbeeld vanuit inningperspectief worden gecreëerd. Dit klantbeeld kan intern gebruikt worden voor specifieke segmentbehandeling binnen handhavingsregie en extern worden ontsloten via 'MijnBelastingdienst.nl'.
Met een integraal klantbeeld Innen wordt voorgesorteerd op het eventueel invoeren van een saldobenadering, waarbij plussen en minnen automatisch worden verrekend voor zover daartoe de bevoegdheid aanwezig is. Het saldo 'onder de streep' geeft de (uit)betalingsverplichting weer, die dient als vertrekpunt voor uitbetalen of innen. In feite zijn dit dan de ingeplande opdrachten voor (uit)betalen. Het onderlinge betalingsverkeer wordt door dit systeem een stuk efficiënter en helderder: het biedt de mogelijkheid voor periodieke verrekeningen en scheelt tientallen miljoenen transacties op jaarbasis. Daardoor wordt ook de kans op fouten bij het verwerken van betalingstransacties verminderd. De saldobenadering sluit ook beter aan bij de beleving van de belastingplichtige die immers te maken heeft met één Belastingdienst. Daarnaast betekent dit systeem betalingsgemak voor burgers en bedrijven, alsmede efficiencyvoordeel voor de Belastingdienst. De automatische verrekening maakt dwanginvordering met alle bijkomende kosten in veel gevallen overbodig.

Samenwerking binnen en buiten de overheid
Door processen en systemen van Innen conform marktstandaarden in te richten, wordt het eenvoudiger om op dit gebied samen te werken met andere organisaties.

Architectuurafspraken
Separaat zijn de voorgestelde architectuurafspraken vastgelegd, die door middel van inhoudelijke kaders sturing geven in de IV-keten om de beschreven veranderingen vastberaden en op een verantwoorde en beheerste wijze te realiseren. In lijn met architectuurafspraak nummer 3 zal ETM, middels tijdelijke voorzieningen, het proces van applicatief ontvlechten van de aangiftesystemen faciliteren. In de eindsituatie zal de huidige (on-ontvlochten) procesgang niet meer worden ondersteund.

6.2.2. Richtlijnen pakketbenadering: beheersing maatwerk

Tijdens de implementatie van ETM 1.5.20 is maatwerk gerealiseerd. Een analyse van dit maatwerk geeft het volgende beeld:

1. Inpassing van ETM in de Belastingdienstomgeving. Voor de aansluiting op de heffingssystemen, de poortsystemen, het grootboek, etc. is specifieke interface- en interfacebesturingsprogrammatuur ontwikkeld (Interface programs: 138)
2. Voor een aantal binnen de Belastingdienst noodzakelijke processen is in ETM 1.5.20 geen geschikte functionaliteit beschikbaar. Het proces van uitbetalen bijvoorbeeld, wordt wel ondersteund door het pakket, maar niet voor de volumes en de werkwijze die de Belastingdienst hanteert (Replaceable programs: 102).
3. Specifieke bedrijfs- en procesregels van de Belastingdienst. Voorbeeld van een specifieke bedrijfsregel is de wijze waarop de berekening van de invorderingsrente wettelijk is voorgeschreven. Voorbeeld van een specifieke procesregel is de eis dat uitbetalingen van Toeslagen aan het Toeslagenportaal moet worden opgeleverd in een zeer vroegtijdig stadium, dusdanig vroeg dat de uit te betalen bedragen nog niet geselecteerd zijn voor verwerking (Not replaceable: 267).
4. Bij het ontwerp en realisatie van activiteiten en processen is niet overal een voldoende analyse gemaakt over de bedrijfsmatige en juridische noodzaak van bepaalde oplossingen. Ook is niet altijd voldoende gekeken naar volumes en de mogelijkheid bepaalde activiteiten en processen meer handmatig uit te voeren en minder te ondersteunen door middel van automatisering (Case management: 130 programma's te analyseren).

Lessons learned: waarom willen we pakketbenadering centraal stellen?
Beheersing van de hoeveelheid maatwerk heeft een aantal voordelen. Die komen overeen met de voordelen die horen bij een pakketbenadering. Voor de organisatie zijn de voordelen dat veranderingen in processen en organisatie sneller en eenvoudiger te implementeren zijn. Een belangrijk ander voordeel is dat vanuit de pakketbenadering een betere ondersteuning van financiële verantwoording en bestuurlijke

informatievoorziening kan worden gerealiseerd.
Voor het ontwerp en realisatieproces van de geautomatiseerde ondersteuning betekent de pakketbenadering dat er minder hoeft te worden getest, de time to market korter wordt, hetgeen bijdraagt aan een reductie van de ontwikkelkosten (lagere TCO).

Wat is de voorgestelde oplossingsrichting voor beheersing?
Niet alle maatwerk is vermijdbaar. Wel kan het huidige maatwerk worden teruggedrongen. Een gedetailleerd inzicht in welke maatwerkprogramma's gesaneerd kunnen worden is beschikbaar.

Op basis van het proefopstelling (plateau 0) zal worden gestuurd op het opnemen van het voor de Belastingdienst "must have" maatwerk in de configureerbare standaard van versie ETM 2.x.

De inhoud van toekomstige releases zal in belangrijke mate worden gestuurd vanuit de te realiseren plateaus. Processen welke worden geraakt in het eerstvolgende plateau hebben hierbij een hogere prioriteit dan de gebieden die pas in een later plateau worden geraakt.
Een proces kan wijzigen doordat nieuwe of gewijzigde requirements gesteld worden aan het betreffende proces en in verband met fouten en onvolkomenheden in de bestaande procesgang.
Aan deze twee aspecten wordt de realisatie van het maatwerk gekoppeld.
Het is immers eenvoudiger een proces eenmaal te herontwerpen, realiseren en testen dan dit meervoudig te doen. Hierdoor wordt sneller en beter, want integraal, een verbeterd proces geïmplementeerd.

Een tweede invalshoek ten aanzien van maatwerk is de behoefteanalyse van de business met betrekking tot bepaalde maatwerkoplossingen. Anders gesteld: in de business bestaat de behoefte aan bepaalde functionaliteit die het pakket niet ondersteunt. De redenen hiervoor kunnen zijn dat het pakket tekort schiet in generieke functionaliteit of dat de business dermate specifieke eisen en wensen heeft dat dit niet verwacht mag worden in een pakket. Wanneer geconstateerd wordt dat het pakket tekort schiet in configureerbare ('standaard') functionaliteit moet er door de Belastingdienst bij de leverancier op aangedrongen worden dat hij deze functionaliteit in het pakket opneemt. Als de business specifieke eisen en wensen heeft ('maatwerk') dan moet de business eerst en vooral nagaan of aanpassing van zijn processen (al dan niet met verandering van wetgeving) de voorkeur verdient boven de additionele kosten van realisatie en onderhoud van dit maatwerk.

6.2.3. Richtlijnen business continuïteit & datamigratie

Inleiding
Bij de vervanging van de IT ondersteuning van COA/INL door ETM speelt de vraag of 'oude' gegevens (openstaande vorderingen) gemigreerd moeten worden naar ETM of dat deze afgehandeld worden in de 'oude' applicaties (COA/INL). Hierna worden de voor- en nadelen van beide opties uitgewerkt.

Wat is datamigratie?
Datamigratie is het totale proces van schonen, extractie, consolidatie en transformatie om een gegevens set uit één of meerdere bronsystemen te verplaatsen naar één of meerdere doelsystemen. Binnen dit masterplan betreft het de gegevens die uit de bestaande systemen COA en INL gehaald worden (extractie), omgezet naar het ETM formaat (transformatie) en opgevoerd worden in de ETM administratie.

Is datamigratie noodzakelijk?
In de periode vóór het opstellen van het masterplan is opdracht verstrekt om te onderzoeken of de opschaling van ETM met de grote middelen kan plaatsvinden zonder datamigratie.
Het in maart 2011 opgeleverde rapport** geeft aan dat dit weliswaar mogelijk is, maar dat tegelijkertijd een fors aantal tijdelijke voorzieningen moet worden gerealiseerd.
**Memo invoering zonder datamigratie d.d. 11 maart 2011.

Zonder datamigratie blijven grote aantallen 'oude aanslagen achter' die nog jarenlang afgehandeld moeten worden door de huidige systemen (COA en INL) met de daarbij behorende beheer- en exploitatiekosten. Voor de regio en BelTel medewerker betekent dit dat inningsgegevens moeten worden gezocht en gebruikt in meerdere systemen. Klantcontacten in de vorm van brieven worden gegenereerd uit meerdere systemen met het risico van onvoldoende afstemming. Het verrekenen tussen 'nieuwe' en 'oude' vorderingen is niet (geautomatiseerd) mogelijk anders dan via een complexe tijdelijke voorziening (rekening-courant).

Het splitsen van 'oude' en 'nieuwe' gevallen kan door het inbouwen van tijdelijke voorzieningen, zoals:

- Splitters (splitsen van de flow in meerdere flows);
- Mergers (samenvoegen van meerdere flows tot één flow);

Deze tijdelijke voorzieningen zijn in het migratiescenario eenvoudiger.

Afwegingen

Scenario Aspect	Met datamigratie	Geen datamigratie
Beheercomplexiteit	Het is duidelijk in welke administratie het middel aanwezig is	Gegevens van een bepaald middel staan in meerdere administraties verspreid
Continuïteit bij overgang naar ETM	ETM is 3 – 5 dagen niet beschikbaar bij in productie name nieuw plateau.	In principe blijft ETM beschikbaar voor gebruik
Verrekenen	Is ook mogelijk tussen 'oude' en 'nieuwe' gevallen binnen één middel	Is niet mogelijk tussen 'oude' en 'nieuwe' gevallen binnen één middel
Informatiestromen richting klant	Beperkt risico op dubbele of inconsistente informatiestromen	Risico op dubbele of inconsistente informatiestromen
Complexiteit applicatielandschap	Neemt af	Neemt sterk toe door splitters, mergers en in productie houden van de 'oude' applicaties.
Exploitatie- en beheerkosten	Gelijk aan of iets lager dan huidige situatie	Hoger dan in huidige situatie omdat COA en INL nog jaren in productie moeten blijven
Kwaliteit IT ondersteuning	Gelijk tot hoger	Lager door de toegenomen functionaliteit
Ontwikkelen tijdelijke voorzieningen	Ontwikkelen datamigratieprogrammatuur	Ontwikkelen splitters, mergers
Gegevensaanlevering ten behoeve van portal "MijnBelastingdienst.nl"	Eenvoudig (op termijn) uit één database	Complexer vanwege meerdere bronsystemen

Standpunt Business

Voor de realisatie van de visie inning is met name klantoriëntatie van belang. Zowel vanuit dienstverlening als vanuit toezicht is het van belang dat de informatiepositie invordering van de klant eenduidig en actueel te ontsluiten is. Zoals de klantbehandelaar (heffer) de klant behandelt op dossierniveau stemt de invorderaar zijn invorderingsactie(s) af op klantniveau (dat wil zeggen: niet op aanslagniveau). Gerichte datamigratie maakt het mogelijk om de klantbehandelaar, de invorderaar en de deurwaarder inzicht te verschaffen in de totale informatiepositie van de klant.
Vanuit klantperspectief geldt dat bij migratie het risico op dubbele of inconsistente informatiestromen, te denken valt dan aan invorderingsacties die geïnitieerd worden vanuit COA-INL en ETM, sterk beperkt wordt. Vanuit de optiek van het voortbrengingsproces van de plateaus draagt datamigratie bij aan het verhogen van de flexibiliteit ten aanzien van de keuzemomenten van in productie gaan.

Datamigratie per klantsegment

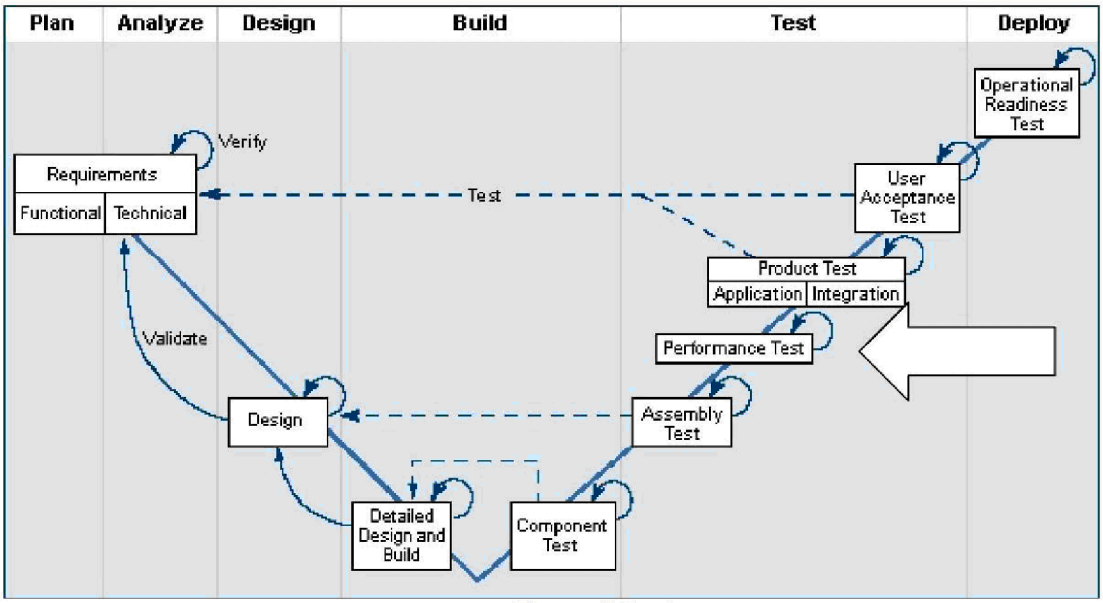
Uitgaande van gefaseerde invoering, zal ook datamigratie gefaseerd moeten worden uitgevoerd. De voorkeur bestaat om data per klantsegment te migreren. Bij opschaling van ETM met een nieuw klantsegment worden de (detail)gegevens gemigreerd van de openstaande vorderingen (inclusief oninbare en kwijtgescholden vorderingen). Na migratie zijn de legacy systemen (COA en INL) 'leeg' voor de betreffende segmenten. Afgedane dossiers kunnen via de archiefsystemen worden geraadpleegd.
Tijdens het datamigratie proces worden de applicaties 'stilgelegd'. Hierdoor zullen de inningsprocessen enige tijd stil komen te liggen. Dit is nodig om bij een imperfecte conversie de migratie terug te draaien. De periode van inactiviteit bedraagt naar verwachting 3 tot 5 dagen (bij de overgang van GOA naar INL heeft het datamigratieproces 5 dagen in beslag genomen).
Voor het extraheren en transformeren van de gegevens zal datamigratieprogrammatuur gebouwd moeten worden. Dit laatste vergt aanvullend onderzoek bij de realisatie van de plateaus.

6.2.4. Richtlijn technische performance

Bij het prototype zal van uit de business de requirements aangeven waaraan de applicatie ETM versie 2.x dient te voldoen. Vooruitlopend op de realisatie van de plateaus zal op basis van de resultaten van Plateau 0 een productieplatform dienen te worden gerealiseerd. Tijdens de proefopstelling wordt het aspect performance uitgebreid onderzocht. Om de opschaling goed te kunnen realiseren, zullen voor de

invoering van ieder plateau performance testen moeten worden uitgevoerd, waarbij gebruik wordt gemaakt van relevante volumes en piekverwerkingen (zie Tabel 2).
De performance testen zullen bestaan uit een iteratieve serie van performance beoordelingstesten, ontworpen om de haalbaarheid en de risico's die samenhangen met een softwarerelease die in productie gaat te bepalen. Het proces begint meestal met een 'full-scale' data migratie en omvat grootschalige simulaties van alle belangrijke productieprocessen die de release omvat, waaronder online transacties, nachtelijke batchverwerking, database en applicatieserver onderhoud (back-ups, archiefactiviteiten, upgrades, online printen, reporting, enz.
In het reguliere voortbrengingsproces heeft de performance-test een eigen positie en wordt deze altijd uitgevoerd. In bijgaand model is de positionering van de performance-test duidelijk weergegeven. De performance-test wordt uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van en door B/CAO en gefaciliteerd door B/CIE.

Gezien de belangen voor de externe klanten en de Belastingdienst is het noodzakelijk de performance testen uit te voeren op basis van reële productiecijfers en -omgeving.



Figuur 1 Testen

Omschrijving	Totaal (2010)	Piek belasting bij totaal	P plateau	O plateau	Toeslagen plateau
Debiteuren	16 miljoen	nvt			
Vorderingen	74 miljoen	888.000	21,5 mln	32 mln	20 mln
Ontvangen betalingen	120 miljoen	5.000.000	88 mln	27 mln	4,5 mln
Uitbetalingen	150 miljoen	7.000.000	43,5 mln	65 mln	42 mln
Invorderingsacties	4,8 miljoen	70.000	1,4 mln	2,8 mln	0,5 mln

Tabel 2 Productievolumes en piekverwerkingen

6.2.5. Richtlijnen SEPA

SEPA staat voor Single Euro Payments Area. SEPA is een EU-initiatief om te komen tot één Europees 'betalingsgebied'. Voordeel hiervan moet zijn dat de concurrentie op het gebied van betalingsverwerking toeneemt en dientengevolge de tarieven voor de klant dalen. De eerste gedeelten (Europese bankoverschrijving) van SEPA moeten ingevoerd zijn per 1-1-2013.

Voor de Belastingdienst betekent dit:

- **Uitbetalingen**: op enig moment moeten uitbetalingen aan de bank worden aangeboden met rekeningnummers inclusief IBAN- en BIC-nummer maar ook met de naam van de rekeninghouder.

- **Automatische incasso's**: op enig moment moeten opdrachten voor automatische incasso aan de bank worden aangeboden met rekeningnummers inclusief IBAN-, BIC-nummer, naam van de rekeninghouder maar ook met een verwijzing naar de bijbehorende machtiging.
- **Acceptgiro**: op enig moment wordt de huidige OLA vervangen door een Europese variant. Om bankrekeningnummers in te kunnen vullen is de beschikbaarheid van IBAN- en BIC-nummer noodzakelijk.
- **Rekening- en Machtiging administratie:** de rekening- en machtiging administratie(s) moet(en) worden voorzien van rekening- en machtiging gegevens (IBAN, BIC, naam- en adresgegevens).

Wat is de oplossingsrichting?
In het SEPA programma is gekozen voor het scenario 'Aanpassen van de bestaande Rekeningen- en Machtigingenadministraties'.

Relatie met ETM
Het gekozen scenario betekent aanpassingen op het reeds bestaande maatwerk in ETM 1.5.20. Dit is een gevolg van de Belastingdienst-specifiek formaten welke worden gehanteerd voor uitgaand en inkomend geldverkeer en ook andere (formulier)-stromen. De belangrijkste processen welke moeten worden aangepast:

- aanmaken uitbetalingen;
- aanmaken automatische incasso (inclusief overheidsvordering);
- verwerken zoekbetalingen;
- gebruiksdoelen rekeningnummers ten behoeve van rekeningmutaties/terfo's (module 'banking preferences').

6.2.6. Richtlijnen depots

Vanwege de vertraging in de invoering van ETM is gekozen om een separate business case op te stellen voor depots. Conform besluitvorming in Project Board van 6 juli 2011 wordt 'depots' vooralsnog buiten ETM gerealiseerd waarbij een system-to-system koppeling tussen ETM en de 'vrijwarings- c.q. depotrekening' ten behoeve van (geautomatiseerde) uitwinning wél in scope blijft.

6.2.7. Richtlijnen productiebesturing en foutherstel

Voor een goede en juiste verwerking van de massale stromen en de adequate afhandeling In de keten van de heffing tot en met invordering zijn de activiteiten 'Productiebesturing' en 'Foutherstel' van wezenlijk belang. Deze activiteiten vragen om een goede mix van instrumenten en een ingerichte organisatie die zorgt voor de daadwerkelijke toepassing ervan.
Deze onderwerpen zijn daarom vanaf de start rond ETM onderwerp van gesprek. De uitdaging is om een inrichting te vinden die dicht tegen de standaardfunctionaliteit van ETM aan blijft en tegelijkertijd B/CA voldoende mogelijkheden biedt zijn taak adequaat uit te voeren.
Met de april release van ETM in 2011 zijn al een aantal instrumenten voor productiebesturing en foutherstel opgeleverd. Deze instrumenten en functionaliteit worden verder beproefd, daar waar nodig aangepast en geïmplementeerd. Met B/CA is afgesproken dit als een groeimodel te zien en de verdere inrichting van instrumenten mee te laten groeien met de plateaus. In het prototype en bij de opschaling van ETM versie 2.x. met de nieuwe plateaus wordt per afzonderlijk plateau gekeken naar de dekking van de instrumenten en de behoefte voor aanvullende instrumenten, die met dat plateau worden opgeleverd.

7. Plateaus

7.0 Plateau 0 (Proefopstelling)

7.0.1. Inleiding

Ten aanzien van de mogelijkheid van de inzet van het pakket ETM met versie 2.x bij de Belastingdienst heeft de Programboard om advies gevraagd over een proefopstelling. De Programboard heeft aangegeven dat het werken met een proefopstelling in 2012 moet leiden tot het inzicht in :

- De mate waarin ETM versie 2.x de gewenste functionaliteit bevat;
- De mate waarin de Belastingdienst het pakket in de IV-voortbrengingsketen kan gebruiken en in welke mate daartoe nog aanpassingen nodig zijn in de Oracle roadmap (performance);
- Hoe het technisch productieplatform ingericht dient te worden om het eerste businessplateau uit het masterplan Inning te gaan realiseren.

De inhoud van de proefopstelling omvat de volgende zaken:

Doelstelling Proefopstelling Oracle ETM	Toelichting
Validatie beschikbare functionaliteit Oracle ETM versie 2.x	De proefopstelling geeft inzicht in de mate waarin de vereiste en gewenste functionaliteiten worden afgedekt met standaardfunctionaliteit in het Oracle ETM versie 2.x systeem
Validatie te ontwikkelen functionaliteit. Een gedeelte van de gewenste functionaliteit is niet parameteriseerbaar, maar zal geconfigureerd en gevalideerd moeten worden	De proefopstelling geeft inzicht in welke vereiste en gewenste functionaliteiten ontwikkeld dienen te worden. Beoogd is om samen met de leverancier hiervoor een gedetailleerde inschatting op te stellen die inzicht geeft in benodigde tijd en kosten
Validatie beoogd procesmodel	De in de proefopstelling uit te voeren functionele validatiesessies tonen aan of het beoogd procesmodel (inclusief ontwerpbeslissing) praktisch haalbaar is
Validatie beoogde applicatie architectuur	Tijdens de proefopstelling wordt nagegaan of de beoogde applicatie-architectuur daadwerkelijk gerealiseerd kan worden en wat aandachtpunten zijn bij realisatie
Validatie technische performance	De proefopstelling biedt aanvullend inzicht in welke mate Oracle ETM in staat is om aan de gestelde performance criteria te voldoen en wat de aanpak is voor het verkrijgen van verdere zekerheid hieromtrent.
Inzicht in wijze waarop relatie met leverancier(s) moet worden vormgegeven	De uitkomsten geven inzicht hoe de relatie met Oracle moet worden vormgegeven tijdens de verdere uitvoering van het project en op langere termijn
Inzicht in wijze waarop beheerorganisatie & kennismanagement rondom Oracle ETM 2.x moet worden vormgegeven	De proefopstelling biedt inzicht geven in gevolgen voor beheerorganisatie en op te bouwen kennis (bijv. interne versus externe taakverdeling)
Inzicht in noodzakelijke kennis ontwikkeling en borging over Oracle ETM 2.x	De proefopstelling geeft inzicht in noodzakelijke kennis ontwikkeling en borging van medewerkers in de lijnorganisatie van de Belastingdienst.
Inzicht in welke medewerkers uit lijnorganisatie gecommitteerd moeten worden aan het programma Inning 2011 – 2015	De medewerkers uit de lijnorganisatie van de Belastingdienst worden toegewezen aan het programma worden (fulltime) vrijgemaakt voor het programma Inning 2011 – 2015.

7.0.2. Productieplatform voor voortbrenging plateau

Vooruitlopend op de realisatie van plateau 1 dient door CAO-CIE een productieplatform te worden gerealiseerd.

7.1 Uitwerking plateaus Particulieren, Ondernemers en Toeslagen

In dit masterplan is er voor gekozen om de plateaus Particulieren, Ondernemers en Toeslagen niet uit te werken. Reden daarvoor is dat eerst inzicht verkregen dient te worden in de resultaten van plateau 0, de proefopstelling. Op basis van dit nader verkregen inzicht kan de invulling van de plateaus worden uitgewerkt volgens de uitgangspunten van het kaderdocument.

Dit betekent dat voor de realisatie van de plateaus Particulieren, Ondernemers en Toeslagen afzonderlijke PID' s uitgewerkt zullen worden.
In de bijlagen 9,10 en 11 bij dit masterplan zijn daartoe voor ieder afzonderlijk plateau de te leveren (functionele) bijdragen aan de doelstellingen van de Belastingdienst beschreven.

7.2 1e Plateau (Particulieren)

7.2.1. Bijdrage aan MLTP en klantoriëntatie

Met de particulierenrelease worden de (openstaande) vorderingen Zorgverzekeringswet, Inkomsten- en Motorrijtuigenbelastingen opgenomen in ETM. Daarmee worden nagenoeg alle belastingvorderingen** van de particuliere klant in één systeem (ETM) ontsloten, zichtbaar gemaakt en behandeld. Dienstverlening aan de klant, zoals bijvoorbeeld kort telefonisch uitstel, kan door rechtstreekse raadpleegbaarheid en (indien gewenst) mutatie in ETM door tussenkomst van de BelTel, direct worden gerealiseerd. De (dwang)invordering volgt de lijn van vooraf gedefinieerde (flexibele) invorderingstrajecten op basis van het klantbeeld van de individuele belastingbetaler. Het instrument van de geïntegreerde, volledig geautomatiseerde, kantoorinvordering van herinnering tot oninbaar lijden wordt gerealiseerd. Uitstelregelingen worden automatisch beëindigd en de invordering opgestart als nieuw opkomende belastingvorderingen niet (volledig) worden voldaan.De specifieke klantbehandeling op basis van flexibele bedrijfsregels ('uitworp') kan met het workflowmechanisme van ETM worden aangeboden op basis van de kantoor- en segmentinrichting van de regio's. ETM is geschikt om aan te sluiten op de (toekomstige) portalservices 'MijnBelastingdienst.nl' en geschikt voor het realiseren van moderne betaalfaciliteiten als Ideal. Automatische incasso kan worden aangeboden voor alle belastingvorderingen, inclusief uitstelregelingen.

**Toeslagvorderingen worden opgenomen in het derde plateau Toeslagen.

Met de realisatie van dit plateau worden de genoemde functionaliteiten éénmalig gerealiseerd en zijn daarmee ook beschikbaar voor de andere plateaus.

De belangrijkste veranderingen per procesonderdeel voor de klant (plateau Particulieren):

Verwerken tegoeden en betaalbaar stellen
1. Uitgebreidere verrekenfunctionaliteit
2. Verrekenen binnen sofinummer
3. Snellere uitbetaling van teruggaven aan klant (specifiek: huidige 018/021-signalering)
4. Zoekproces in één systeem; ongerichte betalingen worden sneller verwerkt

Beheren rekeningen en machtigingen
1. ETM verwerkt buitenlandse (uit)betalingen

Uitvoeren invorderingsmaatregel
1. Klant krijgt een op maat gesneden invorderingstraject:
   - compliante klant krijgt soepele behandeling
   - nalatige klant zitten we op de huid
2. Betalingsherinnering is voor alle belastingmiddelen mogelijk en verhoogt dienstverlening aan klant
3. Geautomatiseerd stuitingsproces van vorderingen die dreigen te verjaren

Uitvoeren automatische incasso
1. Automatische incasso voor alle belastingmiddelen mogelijk
2. Automatische incasso verplicht bij betalingsregelingen

Behandelen betalingsverlichting

1. Regeling van 'kort uitstel' kan (met geautomatiseerde toetsing op voorwaarden) rechtstreeks in ETM door medewerker (indien gewenst: ook de geautoriseerde BelTel-medewerker).
2. Regulier uitstel alleen met automatische incasso voor uitsteltermijnen. Verhoogt dienstverlening aan klant en vermindert capaciteitsbeslag invorderaar.
3. Uitstel wordt automatisch ingetrokken als termijn niet wordt geïncasseerd of nieuwe schuld onbetaald blijft.
4. Alleen uitstel voor bestreden gedeelte van de vordering. ETM monitort op betaling van onbestreden gedeelte, bij gebreke waarvan uitstel niet wordt verleend.

Behandelen TOR posten

1. Rechthebbende krijgt snel zijn geld terwijl ETM de terugvordering terzake automatisch aanmaakt en bewaakt.

Een totaal overzicht van de (functionele) veranderingen per procesonderdeel (plateau Particulieren) is opgenomen in bijlage 9.

7.3 2e Plateau (Ondernemers)

7.3.1. Bijdrage aan MLTP en klantoriëntatie

Met de ondernemersrelease worden alle (openstaande) belastingvorderingen** gerelateerd aan ondernemers opgenomen in ETM. Daarmee worden alle belastingvorderingen van de ondernemer in één systeem (ETM) ontsloten, zichtbaar gemaakt en behandeld.
Bij realisatie van depots in ETM wordt rechtstreekse raadpleegbaarheid en mutatie in ETM via een 'system-to-system' koppeling gerealiseerd en dienstverlening geoptimaliseerd. De (dwang)invordering volgt de lijn van vooraf gedefinieerde (flexibele) invorderingstrajecten op basis van het klantbeeld van de individuele ondernemer. Automatische uitwinning van het depottegoed bij onbetaalde Loonheffing en Omzetbelasting vindt plaats.
**Toeslagvorderingen worden opgenomen in het derde plateau Toeslagen.

De in het plateau Particulieren gerealiseerde functionaliteit maakt het volgende mogelijk.
Uitstelregelingen worden automatisch beëindigd en de invordering opgestart als nieuw opkomende belastingvorderingen niet (volledig) worden voldaan.De specifieke klantbehandeling op basis van flexibele bedrijfsregels ('uitworp') kan met het workflowmechanisme van ETM worden aangeboden op basis van de kantoor- en segmentinrichting van de regio's. ETM is geschikt om aan te sluiten op de (toekomstige) portalservices 'MijnBelastingdienst.nl' en geschikt voor het realiseren van moderne betaalfaciliteiten als Ideal. Automatische incasso kan worden aangeboden voor alle belastingvorderingen, inclusief uitstelregelingen.

De belangrijkste veranderingen per procesonderdeel voor de klant (plateau Ondernemers):
De (functionele) veranderingen in het plateau Particulieren zijn ook nagenoeg volledig van toepassing op de ondernemer. Gemakshalve wordt verwezen naar de opsomming bij het plateau Particulieren.
Additioneel zijn de volgende veranderingen:

Registreren vordering

1. ETM onderneemt actie bij betaalverzuim op aangifte. De klant krijgt daartoe snel bericht (vergelijk huidige naheffingsaanslag). Vanaf realisatie van dit plateau omvat ontvlechting ook de particuliere klant voor de (niet of te laat op aangifte betaalde) MRB.
   N.b.: In de Program Board van 19 mei 2011 is besloten dat het ontvlechtingsvraagstuk nader wordt onderzocht.

Behandelen depot (indien depots in/met ETM wordt geraliseerd)

1. Betalingen op depot zijn volledig geautomatiseerd; betaling vanuit depot op aangifte depothouder vereist handmatige transfer.
2. Bij onbetaalde aanslag LH en OB wordt depot ná aanmaning automatisch uitgewonnen
3. Depothouder heeft via persoonlijk domein toegang tot depot

Een totaal overzicht van de (functionele) veranderingen per procesonderdeel (plateau Ondernemers) is opgenomen in bijlage 10.

7.4 3e Plateau (Toeslagen)

7.4.1. Bijdrage aan MLTP en klantoriëntatie

Met de Toeslagenrelease worden de (openstaande) Toeslagvorderingen opgenomen in ETM. Daarmee worden alle Toeslagvorderingen van de particuliere klant in één systeem (ETM) ontsloten, zichtbaar gemaakt en behandeld. Het volledige particuliere klantbeeld is met dit plateau gerealiseerd. De centrale betalingsregeling (CBT) voor Toeslagen wordt volledig geautomatiseerd aangeboden en verwerkt. De op maat gesneden betalingsregeling voor Toeslagen wordt automatisch verwerkt en gemonitord.

De al in het plateau Particulieren gerealiseerde functionaliteit maakt het volgende mogelijk.
Dienstverlening aan de klant, zoals bijvoorbeeld kort telefonisch uitstel, kan door rechtstreekse raadpleegbaarheid en mutatie in ETM, desgewenst door tussenkomst van de BelTel, direct worden gerealiseerd.
De (dwang)invordering volgt de lijn van vooraf gedefinieerde (flexibele) invorderingstrajecten op basis van het klantbeeld van de individuele belastingbetaler. Het instrument van de geïntegreerde, volledig geautomatiseerde, kantoorinvordering van herinnering tot oninbaar lijden wordt gerealiseerd. De specifieke klantbehandeling op basis van flexibele bedrijfsregels ('uitworp') kan met het workflowmechanisme van ETM worden aangeboden op basis van de kantoor- en segmentinrichting van de regio's. ETM is geschikt om aan te sluiten op de (toekomstige) portalservices 'MijnBelastingdienst.nl' en geschikt voor het realiseren van moderne betaalfaciliteiten als Ideal. Automatische incasso kan worden aangeboden voor alle belastingvorderingen, inclusief uitstelregelingen.

De belangrijkste veranderingen per procesonderdeel voor de klant (plateau Toeslagen):
De (functionele) veranderingen in het plateau Particulieren zijn van toepassing. Gemakshalve wordt verwezen naar de opsomming bij het plateau Particulieren. Additioneel zijn de volgende veranderingen en specifieke functionaliteit:

Behandelen betalingsverlichting
1. Geautomatiseerde betalingsregeling voor Toeslagen (CBT inclusief automatische incasso) met geautomatiseerde verrekening van lopende Toeslagen
2. Betalingsregeling op basis van betalingscapaciteit mogelijk met automatische incasso en geautomatiseerde bewaking termijnen
3. ETM vervolgt invordering automatisch indien niet voldaan aan voorwaarden

Een totaal overzicht van de (functionele) veranderingen per procesonderdeel (plateau Toeslagen) is opgenomen in bijlage 11.

8. Governance

8.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke wijze de governance voor het realiseren van de gewenste IV-voorziening Inning kan worden georganiseerd.

Een governancemodel is herkenbaar als een samenhangend stelsel van maatregelen waarin vijf elementen samenkomen:

- de doelstellingen van de visie op inning
- de rollen en verantwoordelijkheden tijdens de uitvoering tussen de ketenpartners IMB, CAO en CIE
- sturing op de externe leverancier Oracle
- de besluitvorming en verantwoording

In het masterplan komen de belangen van business en IT bij elkaar. Dit maakt een benadering noodzakelijk vanuit zowel de Corporate Governance als de IT-Governance. Beide typen governance zijn binnen de Belastingdienst vormgegeven. Voor het masterplan zal dan ook hierbij worden aangesloten. Op basis van de methode Prince2 wordt invulling gegeven aan de Projectmanagement organisatie.

8.2 Voortbrenging

Alle activiteiten voor het voortbrengingsproces vinden plaats in de reguliere teams (lijnorganisatie). De teammanager inning (IMB) is gedelegeerd Executive voor de vraagkant. B/CAO voert de regie over de aanbodzijde. De verbijzondering van het voorbrengingsproces voor ETM heeft gestalte gekregen in een apart project 'Verbetering Voortbrengingsketen ETM'.
De implementatie van ETM gaat gepaard met zowel strategische veranderingen, als verandering op tactisch en operationeel niveau. Dit pleit er voor om de implementatie in de organisatie te regisseren over de verschillende plateaus (projecten) heen. Vanuit een ketengerichte benadering betekent dit dat de lijnmanagers IMB en CAO verantwoordelijk zijn voor het management. Binnen IMB wordt er voor gekozen om de levering aan te sturen door een senior projectmanager.

8.3 Verantwoordelijkheid besturing en overlegvormen

Voor de inrichting van de governance structuur wordt gebruikt gemaakt van drie niveaus, te weten besturen, managen en leveren. De besturing is op basis van het principe management by exeption. Naast de reguliere informatievoorziening over voortgang, risico's en stand van zaken, wordt het bovenliggende gremium direct geïnformeerd als de er dreiging is dat de kaders worden overschreden (early warning) of worden overschreden. De leden van de Projectboard escaleren aan de vertegenwoordigers in de Programboard. Indien leden ook zitting hebben in de Programboard vindt escalatie plaats aan .

8.3.1. Niveau 1: Strategische sturing (BESTUREN)

8.3.3.1 De Program Board

Blijft verantwoordelijk voor de realisatie van het masterplan inning

De Programboard bestaat uit de volgende leden:

Notulist PMO ETM:

Frequentie
De Programboard komt 1 x per 2 maanden bijeen. Afhankelijk van de fase kan de frequentie worden verhoogd.

8.3.3.2 De Projectboard

De Projectboard is verantwoordelijk voor de sturing van realisatie, implementatie en borging. Binnen de projectboard wordt binnen de kaders besloten over de voortgang, issues, Request for Changes Off-specifications en exeption reports. Voor zover business implementatie maatwerk binnen de applicatie ETM noodzakelijk maakt dient vooraf goedkeuring daarvan door de projectboard te worden verleend.

De Projectboard bestaat uit de volgende deelnemers:

Notulist PMO ETM:

Frequentie
De Projectboard komt 1 x per 2 maanden bijeen. Afhankelijk van de fase en de omstandigheden kan de frequentie worden verhoogd.

8.3.2. Niveau 2: Tactische sturing (MANAGEN)

De teammanagers IMB en CAO dragen vanuit hun eigen taakgebied (vraag en aanbod) gezamenlijk verantwoordelijkheid voor de totale portfolio en integrale opdrachtplanning. De samenhang tussen realisatie en implementatie wordt derhalve direct vanuit de lijn gestuurd vanuit het tactische niveau. De teammanager BCAO is verantwoordelijk voor de afstemming met BCIE.

8.3.3. Niveau 3: Operationele sturing (LEVEREN)

Op operationeel niveau wordt de levering gestuurd vanuit de Ketenportfolioboard inning.

Notulist secretariaat inning:

Gezien de complexiteit van de realisatie van het masterplan wordt voorgesteld de realisatie te laten plaatsvinden in een multidiciplinair samendgesteld team gedurende de gehele looptijd van de realisatie. Op deze wijze is de continuiteit en het kennismanagement het beste geborgd.

Rapportages
De APM ETM rapporteert door middel van maandrapportages en voor zover van toepassing met exeption rapportages aan de Projectboard. De scope van de rapportage omvat het gehele programma Inning, voor zover het betreft de realisatie en implementatie van ETM. De APM is op uitnodiging van de projectboard aanwezig om de rapportage toe te lichten.
Afwijkingen op architectuurprincipes worden door de regie-architect inning en BCAO by exeption gerapporteerd aan de Projectboard en de Architectuurboard IMB.

8.4. Project Assurance

De programboard, de Projectboard en in het bijzonder de Executive wordt geadviseerd vanuit Project Assurance. Daarnaast is er een Project Support Office die de teammanagers IMB en CAO en de APM ETM ondersteunen. Project Assurance wordt vormgegeven door de inzet van DGBel, KPMG externe reviews en RAD.

DGBEL:
- Toetsing van planning, rapportages pro-actieve signalering van programma risico's, politieke en bestuurlijke risico's, financiële beheersing;
- Review van mijlpaalproducten van het masterplan
- Toetsing en advisering ten aanzien van de voortgang van de realisatie van de baten van het masterplan inning in de organisatie

KPMG:

- Review van het masterplan inning

RAD

- Specifieke assurance-opdrachten

8.5 Relatie met Oracle

We kiezen er voor om de sturing op de externe leverancier vanuit de kern van de businesscase vorm te geven. De kern van de businesscase vormt: "een actuele digitale debiteurenadministratie als fundament voor toezicht en dienstverlening". De kern van de sturing op de externe leverancier is leverbetrouwbaarheid.

De relatie met Oracle wordt op drie niveau vormgegeven:

1. Contract Authority

In dit overleg worden alle aspecten geregeld die noodzakelijk zijn voor het live gaan met ETM en de periode erna, tot aan de structurele inbedding.
Deelnemers zijn:

[ ] (M1 BCAO) en [ ]
[ ] (plv. BE)

Onderwerpen zijn: resultaten en prestaties van Oracle, borging van onderhoud en beheer tijdens het programma en na live gaan, facturering en administratie.

2. Delivery overleg
Dit overleg gaat over de relatie tussen de Belastingdienst en Oracle (tactisch niveau) en ziet op de structurele inbedding van de samenwerking binnen IMB en CAO/CIE. Escalatie geschiedt op basis van exeption aan de Contract Authority.

Vanuit de Belastingdienst zijn deelnemers:

[ ] APM Inning
[ ] BCAO

Onderwerpen: service delivery, verbetervoorstellen voor samenwerking en contracten.

8.7. CIO Belastingdienst – Directeur Oracle Nederland

De strategische relatie met Oracle wordt geborgd op het niveau van de CIO Belastingdienst.
Het onderwerp is de strategische samenwerking tussen de Belastingdienst en Oracle.

9. *Bijlage (functionele) veranderingen met plateau Particulieren*

Onderdelen procesmodel	Ist (COA-INL-LOA's)	SOLL (=ETM)	Delta (verandering)
Registreren vordering	Drie schermen voor een totaal schuldoverzicht (COA-INL-Inquiries 003-005)	Alle vorderingen in één debiteurenoverzicht inclusief tussenrekening	Eén klantbeeld Overzicht klantbeeld vereist meer handelingen in COA-INL
Registreren vordering	1. Iedere nieuwe vordering doorloopt een geautomatiseerd standaardtraject, tenzij de vordering wordt overgenomen in de INL met een 040-bericht. In het stadium van beslagopdracht worden alle vorderingen aangeboden aan de regionale INL waarna een handmatig traject volgt. Dit handmatige traject wordt op diverse regio's met verschillende LOA's ondersteund (IHP-DWA). 2. Uit de COA worden waarschuwingslijsten gegenereerd (T-mok) welke waarschuwen voor nieuwe aanslagen LB-OB.	ETM houdt rekening met invorderingsstatus van belastingschuldige op het moment dat er een nieuwe vordering wordt geregistreerd. Zo maakt ETM een taak aan voor beoordeling door invorderaar als sprake is van een reeds bestaand beslag. Deze kan besluiten om de vordering te laten opnemen in het beslag. Indien sprake is van een betalingsregeling trekt ETM de betalingsregeling automatisch in als de nieuwe vordering onbetaald blijft (zie ook procesonderdeel '**Behandelen betalingsverlichting**').	Geen verwerking onnodige Beslagopdrachten door RIC's c.a. Geen onnodige beslagopdrachten meer naar de deurwaarder.
Verwerken tegoeden en betaalbaar stellen	1. VT wordt niet verrekend tenzij handmatige ingreep 2. Handmatig proces B/CA en regio's via berichtenverkeer 018 en 172 en rekening-courant	VT wordt automatisch verrekend tenzij handmatige ingreep	1. Geautomatiseerde verrekening 2. Geautomatiseerde verrekening wordt ook toegevoegd aan release INL september 2011
Verwerken tegoeden en betaalbaar stellen	13 regionale rekeningnummers en diverse B/CA rekeningnummers	Centrale betalingsverwerking op één rekeningnummer voor lokale belastingmiddelen	1. Beperking Rekening-Courant 2. Concentratie betalingsverwerking
Verwerken tegoeden en betaalbaar stellen	1. INL-teruggave (=lokaal belastingmiddel) wordt niet geautomatiseerd met COA schuld verrekend (moet handmatig). 2. Verrekening over sub nummers heen wordt in een aantal situaties voorkomen 3. Verrekening met OP-geleden lokale middelen kan niet geautomatiseerd; moet handmatig	1. Alle middelen worden met elkaar verrekend **binnen** de clusters 'blauw' en 'rood' 2. Verrekenen ook over sub nummers heen 3. ETM verrekent ook met OP-geleden lokale middelen	1. Uitgebreidere verrekenfunctionaliteit 2. Verrekenen binnen sofinummer (over sub nummers heen) geeft ook meer klachten.
Verwerken tegoeden en betaalbaar stellen	1. Verrekenfunctionaliteit is grofmaziger 2. Signaleringen zijn aanvullingen op verrekenfunctionaliteit	Verrekenfunctionaliteit is parametriseerbaar	Genuanceerde, parametriseerbare, verrekenregels
Verwerken tegoeden en betaalbaar stellen	Geautomatiseerde verrekening voor TKI, BTW compensatie fonds en TBU niet mogelijk	Geautomatiseerde verrekening voor TKI, BTW compensatie fonds en TBU mogelijk	Semi-automatisering
Verwerken tegoeden en betaalbaar stellen	Afvangen verwachte teruggaaf: Nu met signalering 021. Gevolg: alle teruggaven worden aangeboden ter beoordeling invorderaar	Verrekenen verwachte teruggaaf (bijv. OB) met aanslag OB via 'cessie-, verpandings-, beslag onder de ontvanger case (specifieke gebruikersinstructie voor uitstel i.v.m. verwachte teruggaaf)	Snellere uitbetaling van (niet 'besmette') teruggaven aan klant Semi-automatisering

Verwerken tegoeden en betaalbaar stellen	Beslagkosten en verkoopkosten worden in INL aan een willekeurige vordering, waarvoor beslag is gelegd, gekoppeld Kosten gaan 'verloren' bij vermindering op de aanslag waarop kosten zijn geboekt	In ETM worden beslag- en verkoopkosten vastgelegd als separate vordering (SA)	Semi-geautomatiseerde ondersteuning beslag- en verkoopkosten
Verwerken tegoeden en betaalbaar stellen	RC tussen COA, INL, Douane etc. en CCA	Rekening-Courant blijft bestaan voor relatie met Douane	Uitgedunde RC.
Verwerken tegoeden en betaalbaar stellen	Niet in GVS-online toe te wijzen posten worden 2 keer beoordeeld door een gebruiker. 1 keer in GVS online en daarna één keer in de COA/INL	Uitgevallen betalingen worden alleen in ETM behandeld	Zoekproces in één systeem (ETM) Ongerichte betalingen worden sneller verwerkt
Verwerken tegoeden en betaalbaar stellen	1. Alle betalingen op lokale belastingmiddelen moeten handmatig worden toegewezen 2. Alle betalingen op lokale belastingmiddelen moeten handmatig worden toegewezen omdat klanten betalen met ongestructureerde informatie 3. Eerder uitworp t.b.v. handmatig zoekproces ongerichte betaling	1. ETM wijst betalingen op aangifte lokale belastingmiddelen automatisch toe (aan de hand van uniek aangiftenummer) 2. Verbetering toewijzing betalingen door verbeterd betalingskenmerk 3. Verfijning zoekproces bij ongerichte betaling voor alle middelen (twee zoekmethodes); dan bijv. toerekenen aan oudste openstaande vordering	1. Semi-automatisering 2. Minder zoekposten betalingen (lokale) belastingmiddelen
Verwerken tegoeden en betaalbaar stellen	Geconcentreerd bij UCC. Handmatig proces met berichtenverkeer (redres) tussen UCC en eenheden (regio's)	Aanpassing van (inning)componenten van de vordering kan snel en rechtstreeks vanaf iedere werkplek (mits geautoriseerd)	Verbeterde redresfunctionaliteit Semi-automatisering en flexibiliteit
Verwerken tegoeden en betaalbaar stellen	Rente rekenen bij Carry-back en middeling: 1. Handmatig proces bestaande uit 'berichten 174'. Regio's moeten aan de hand van lijst de klant verzoeken om restitutie van vergoede rente c.q. betalen van invorderingsrente. 2. Behandeling lijst 174-berichten vindt niet altijd plaats	1. Verminderingen 'Carry-back en middeling' worden gezien als 'betaling' (Art 28-6-a IW) en leiden niet meer tot onterechte rentevergoeding 2. Heeft m.n. impact bij ZGO en MGO	Geautomatiseerde verwerking verminderingen Carry-back en middeling
Beheren rekeningen en machtigingen	1. Rekeningnummers en machtigingen zitten in meerdere systemen (vast giro; HSB). 2. Gebruiksdoeleinden zijn beperkt inzichtelijk 3. Beperkt inzicht in geldigheid van rekeningnummers/machtigingen	1. Machtigingen en rekeningnummers zijn in ETM opgenomen (machtiging MRB gaat via ETM-interface naar HSB) 2. Meerdere rekeningnummers voor flexibel gebruik mogelijk ('banking preferences'). Denk aan bijvoorbeeld de Overheidsvordering, maar ook voor uitbetaling Toeslagen 3. Geldigheid van bankrekeningnummers flexibel te wijzigen en altijd inzichtelijk (ook verleden) 4. Wijziging rekeningnummers en machtigingen kan snel (met autorisatie) 5. ETM ondersteunt d.m.v. service modulen (IF05) opvragen van rekeningnummers m.b.v. sofinummers en vice versa.	Vereenvoudiging Flexibiliteit

Beheren rekeningen en machtigingen	Buitenlands betalingsverkeer moet via applicatie BBR en BBR-team	ETM verwerkt buitenlandse (uit)betalingen	Alle (belasting)geldverkeer in ETM muv Douane en SAP Uitfaseren/aanpassen BBR en GVS
Uitvoeren invorderingsmaatregel	Grotendeels hard gecodeerd	Configuratie c.q. beheerbaarheid van invorderingstrajecten en –acties 1. (Nieuwe) invorderingstrajecten zijn flexibel instelbaar op basis van bijvoorbeeld persoonstype, verplichtingsreden, team BVR code etc. 2. (Nieuwe) invorderingsacties (in een traject) zijn geparametriseerd 3. Aantal dagen tussen invorderingsacties, grensbedragen zijn geparametriseerd 4. Keuze invorderingstrajecten op basis van credit rating (malus). Maluswaarden zijn geparametriseerd 5. 'Workflow' (uitworp) wordt beïnvloed door geparametriseerde grenswaarden 6. OP-waarden voor automatisch oninbaar leiden zijn geparametriseerd	Flexibiliteit in configuratie Klant krijgt een op maat gesneden invorderingstraject: - compliante klant krijgt soepele behandeling - nalatige klant zitten we op de huid
Uitvoeren invorderingsmaatregel	Betalingsherinnering voor IB, VPB en MRB	Betalingsherinnering is voor alle belastingmiddelen mogelijk (afhankelijk van creditscore)	Toename dienstverlening Minder klantcontact BelTel Minder opbrengst 'kosten aanmaning'
Uitvoeren invorderingsmaatregel	1. OP-lijden is handmatig proces 2. Handmatige autorisatie 3. Berichtenverkeer en lijstwerk (074) 4. Verrekening met OP Lokale middelen NIET mogelijk 5. 9-jaarsproblematiek (pseudo oninbaar lijden omdat systemen niet meer dan 1 positie voor jaartal aankunnen) 6. OP-posten kunnen alleen gereactiveerd worden door handmatige opvoer ('van archief halen')	1. In massaal kantoorproces Invordering (voor P en ZZP) geautomatiseerd OP-lijden bij voldoen aan parameters 2. Case voor oninbaar lijden van alle middelen 3. Autorisatie via systeem (taak) 4. Altijd verrekening mogelijk 5. Géén 9-jaarsproblematiek 6. Oninbare post is gemakkelijk te reactiveren	Semi-automatisering
Uitvoeren invorderingsmaatregel	Oninbaar lijden: 1. Handmatig (voorstel 074) - berichtenverkeer 2. Doelmatigheidsgrens bij a. selectie aanmaning b. selectie dwangbevel	1. Automatisch OP als de schuld in enig stadium van de invordering onder de grenswaarde komt 2. Doelmatigheidsgrens bij a. selectie aanmaning (<€6, 'wegboeken zonder latere verrekening=write down') b. selectie dwangbevel (<€37, 'oninbaar lijden met latere verrekening=write off')	Geautomatiseerde verwerking van kleine restbedragen
Uitvoeren invorderingsmaatregel	Corrigeren invorderingsactie: Handmatig herstel van de bewuste actie en opnieuw een actie kiezen	Her genereren van een invorderingstraject voor een vordering is gemakkelijk. Bijvoorbeeld als een aanmaning naar een verkeerd adres is gestuurd	Semi-automatisering

Uitvoeren invorderingsmaatregel	Pauzeren: 1. Nu in verschillende systemen COA-INL of INL 2. COA aanslag moet worden overgenomen in INL (040 berichtenverkeer)	Pauzeren van invorderingsacties in ETM voor alle vorderingen van de klant	Vereenvoudiging
Uitvoeren invorderingsmaatregel	Verjaring: Moet met query's worden bewaakt. Zo nodig is handmatige actie vereist om de verjaring te stuiten; bijv verzenden herinneringsbrief of betekening van een dwangbevel	ETM stuurt automatisch voor niet afgesloten vorderingen (d.w.z. niet oninbaar, kwijtgescholden of betaald) een herinneringsbrief waardoor de verjaring wordt gestuit. ETM doet dit 4,5 jaar na de laatste herinneringsbrief of als deze niet bestaat, de laatste vervaldag van de vordering	Geautomatiseerd stuitingsproces
Uitvoeren invorderingsmaatregel	Schunal is volledig handmatig proces bij B/CA (8 fte)	1. In ETM worden oninbare aanslagen IB automatisch geselecteerd t.b.v. Schunal 2. De invorderaar moet een beperkt aantal componenten (3) toevoegen aan de case 3. ETM maakt vervolgens automatisch een bestand met Schunal gegevens en zend deze via de interface naar de SVB 4. ETM verwerkt via de interface automatisch de Schunal beslissing van de SVB 5. Handmatige Schunal case aanmaken is mogelijk	Semi-automatisering
Uitvoeren invorderingsmaatregel	1. Regio's passen verschillende strategie toe (Amsterdam: 'wasstraat') en werken met INL-dumps en filterparameters. 2. Géén eenheid van beleid en uitvoering 3. Verschillende parameters t.a.v. oninbaar lijden	1. Massaal kantoorproces invordering nagenoeg geheel geautomatiseerd voor particulieren en ZZP 2. Betreft herinnering, aanmaning, dwangbevel per post, overheids- en loonvordering, verplichtingensignaal 3. Indien géén of onvoldoende resultaat: automatisch OP bij voldoen aan parameters	Semi-automatisering Klant krijgt een op maat gesneden invorderingstraject: - compliante klant krijgt soepele behandeling - nalatige klant zitten we op de huid
Uitvoeren invorderingsmaatregel	1. VPS wordt handmatig ingebracht in INL en via lijsten naar B/CA 2. B/CA geeft door aan de RDW 3. Momenteel 1 fte per regio	1. Verplichtingensignaal is in ETM geautomatiseerd 2. Rapport ETM gaat via lijst B/CA naar RDW (vereist 3 fte)	Semi-automatisering
Uitvoeren invorderingsmaatregel	Beslagopdracht t.b.v. deurwaarder: Is divers geregeld op de regio's. Sommigen gebruiken DWA (=eenheid specifieke applicatie), anderen weer filter- en query applicatie (Amsterdam: wasstraat)	Als beslagopdracht nog niet is uitgevoerd worden nieuwe aanslagen die in aanmerking komen voor beslag automatisch toegevoegd ('stapelen')	Semi-automatisering Deurwaardersondersteuning specifiek in ETM Efficiëntere inzet deurwaarders
Uitvoeren invorderingsmaatregel	Deurwaardersondersteuning: 1. Is divers geregeld op de regio's. Sommigen gebruiken DWA (=eenheid specifieke applicatie), anderen weer filter- en query applicatie (Amsterdam: wasstraat) 2. Gemiddeld per regio 8 a 10 fte. Volgens WV: ongeveer 6 fte per regio	1. Deurwaarderondersteuning RIC kan in huidige vorm vervallen 2. Gemiddeld 6 fte per regio is voldoende om met autorisatie deurwaardersdocumenten, exploten etc aan te maken	Deurwaardersondersteuning specifiek in ETM Efficiëntere inzet deurwaarders

Uitvoeren automatische incasso	1. Automatische incasso alleen voor -voorlopige aanslagen IB en VPB -rekeningen MRB 2. Géén AI bij betalingsregelingen	1. Automatische incasso voor alle belastingmiddelen 2. Automatische incasso verplicht bij betalingsregelingen (zie procesonderdeel '**behandelen betalingsverlichting**')	1. Betere dienstverlening 2. Verkorting doorlooptijd betalingen 3. Veel minder kans op foute betalingen (zonder c.q. met fout betalingskenmerk) 4. Minder zoekprocessen
Uitvoeren uitbetaling	Teruggaven lokale middelen worden nu, via aanlevering op verschillende wijze, handmatig uitbetaald via GVS en handmatig geboekt in CCA. Verrekening is alleen handmatig mogelijk.	Alle uitbetalingen (inclusief lokale belastingmiddelen) worden in ETM, na registratie, geautomatiseerd verwerkt. Dit is inclusief de processen 1. Afboeken (d.w.z. verrekenen binnen hetzelfde middel en tijdvak); 2. Verrekenen met openstaande vorderingen (niet uitgesloten van verrekening); 3. Uitbetalen.	1. Geautomatiseerde ondersteuning afboeken, verrekening en uitbetaling van lokale belastingmiddelen 2. Een(duidiger) boekhouding
Uitvoeren uitbetaling	Voor sommige uitbetalingen worden verschillende uitbetaalsystemen gebruikt. Terugmelding uitval uitbetaling is doorgaans een handmatig proces	In ETM vindt automatische terugmelding van uitval uitbetaling plaats	1. Geautomatiseerde ondersteuning uitbetaling lokale middelen 2. Eén of eenduidiger) boekhouding
Behandelen betalingsverlichting	BelTel-medewerker moet n.a.v. telefonisch contact frobo-bericht aanmaken ten behoeve van B/CA. B/CA verhoogt selectiedatum in COA middels bericht doco 61. Posten worden op een z.g. keytape-P bestand geplaatst en verwerkt in de COA.	Uitstelregeling 'kort uitstel' kan via script (met geautomatiseerde toetsing op voorwaarden) rechtstreeks in ETM door geautoriseerde BelTel-medewerker	1. Snellere en directe dienstverlening aan klant 2. Geautomatiseerde ondersteuning.
Behandelen betalingsverlichting	Proces van uitstel van betaling kent géén geautomatiseerde bewaking of automatische incasso. Bewaking op de termijnen en ongerichte betalingen op de uitstelregeling is een handmatig proces	Uitstel van betaling wegens betalingsproblemen wordt alleen verleend na machtiging automatische incasso. ETM verwerkt betalingen AI automatisch aan de hand van het betalingskenmerk en boekt af op de oudste vordering in de betalingsregeling. De termijnen van de betalingsregeling worden automatisch bewaakt. ETM trekt de betalingsregeling automatisch in als 1. een termijn, na waarschuwing, niet wordt voldaan; 2. een nieuw geregistreerde vordering na vervaldatum onbetaald blijft	1. Verbetering dienstverlening aan klant door automatische incasso van betalingstermijnen 2. Geautomatiseerde ondersteuning.
Behandelen bezwaar en beroep	Handmatig proces van bijhouden selectielijst	ETM bewaakt en monitort de termijnen rondom behandeling en afdoening van bezwaar en beroep (tegen inningsbesluiten)	Geautomatiseerde ondersteuning
Behandelen bezwaar en beroep	Handmatig proces van controleren op het niet bestreden gedeelte (middels de selectielijst)	ETM verleent uitstel van betaling voor het bestreden gedeelte van de aanslag en monitort of het onbestreden gedeelte wordt betaald. Bij niet voldoen wordt uitstel automatisch ingetrokken en vervolgt ETM de invordering	Geautomatiseerde ondersteuning Eerder invorderen van het niet bestreden gedeelte

Behandelen bezwaar en beroep	Handmatig proces van 1. registreren uitstel in verband met bezwaar 2. Bewaking op beslissing bezwaar 3. Toewijzende beslissingen leiden tot financiële mutatie op vordering. Hierna start behandelaar zonodig handmatig de invordering	Interface met GBV (Gemeenschappelijke Bezwaar Voorziening) voorziet in geautomatiseerde aanlevering van 1. Bezwaar inclusief bestreden bedrag 2. Bezwaar zonder bestreden bedrag (ETM maakt taak aan om info op te vragen) 3. Beslissing op bezwaar (handhaven) 4. Intrekking bezwaar GBV gaat, indien voldaan wordt aan vereisten, uitstelbeschikking versturen. ETM bewaakt financiële afwikkeling automatisch	Geautomatiseerde ondersteuning
Behandelen voorschotten	Verlenen voorschotten is een handmatig proces met een extra-comptabele boekhouding Bewaking op definitieve vordering moet via een signalering 021 ('alle' teruggaven worden afgevangen) en leidt tot berichtenverkeer Verrekening met voorschot is handmatig proces Stella loket voor spoed-voorschotten c.a.	ETM betaalt voorschotten uit (kan ook voor termijnen) en maakt een 'tegenvordering' aan ter zake waarvan het voorschot is uitgekeerd. ETM monitort automatisch op de 'definitieve' vordering ter zake waarvan het voorschot is verleend Bij het registreren van de definitieve vordering vangt ETM deze automatisch af en 'verrekent' met het voorschot ETM vordert het teveel verleende voorschot terug c.q. vordert het ten onrechte verleende voorschot terug	Semi-automatisering Bewaking en afwikkeling van uitbetaalde voorschotten is in huidig proces bewerkelijk (B/CA).
Behandelen insolventie	Handmatig via selectielijst	ETM monitort termijnen en ondersteunt de gebruiker bij het bewaken van de processen Faillissement MSNP WSNP WSNP buitengerechtelijk	Semi-automatisering
Behandelen insolventie	Gebruiker moet faillissement- en boedelvorderingen zelf vaststellen en handmatig aanmelden bij de curator in faillissement	ETM splitst vorderingen zelf op in faillissement- , boedelvordering of niet verifieerbaar. Afboekingen kunnen op de gesplitste delen worden verwerkt waardoor op ieder moment een juist overzicht van de schuld kan worden gegeven o.a. t.b.v. aanmelding bij de curator /bewindvoerder/ schuldhulpverlener in faillissement/WSNP/MSNP/WSNP buitengerechtelijk.	Semi-automatisering

Cederen, verpanden, beslag onder de Ontvanger	1. Cessie-, verpanding- en beslag onder de Ontvanger processen zijn overwegend handmatig 2. Betrokken vorderingen moeten uit reguliere COA-proces worden gehaald door signalering 018 of 021 en leidt tot berichtenverkeer met B/CA (UCC) 3. In sommige regio's (o.a. Rijnmond) wordt voor signalering 018/021 een LOA (BSM) gebruikt die data-entry functionaliteit richting COA/INL ondersteunt. Ook ondersteunt deze LOA gegevensuitwisseling (bestandsvergelijking) met derden; met name de gemeente Rotterdam 4. Financiële afhandeling van de cessie-, verpandings- en beslag onder de ontvanger processen is handmatig 5. Het berichtenverkeer moet handmatig op de regio's en de B/CA worden verwerkt	1. Cessie en verpanding van vorderingen in semi-geautomatiseerde case. Na registratie van cessie-, verpandinggegevens monitort ETM op registratie gecedeerde/verpande vordering en betaalt automatisch uit aan rechthebbende derde voor vorderingen in termijnen. ETM verrekent automatisch eerst met 'eigen' belastingschuld. 2. Beslag onder de Ontvanger (m.n. voorlopige teruggaven IB en specifieke Toeslagen) in semi-geautomatiseerde case. Na registratie van beslag monitort ETM op registratie beslagen vordering en betaalt automatisch uit aan beslaglegger(s) voor vorderingen in termijnen. ETM verrekent automatisch eerst met 'eigen' belastingschuld. 3. ETM maakt bij cessie- verpanding en beslag van/op een vordering zonder termijnen een taak aan op het moment dat de betreffende vordering wordt geregistreerd, waarop de gebruiker de distributie van de betroffen gelden kan bepalen en rekening kan houden met mogelijke kosten. ETM verrekent eerst zo mogelijk met eigen schuld.	1. ETM ondersteunt de cessie-, verpandings- en beslag onder de Ontvanger case grotendeels geautomatiseerd 2. De registratie van deze case in ETM is meer werk (meer data worden geregistreerd) dan de huidige processen (inbrengen signalering 021/018). 3. Afwerking in ETM van cessie-, verpandings- en beslag onder de ontvanger processen verloopt grotendeels geautomatiseerd.
Stellen zekerheid	Handmatig proces met aantekening in stam-derden	ETM biedt ondersteuning in vastlegging en uitwinning zekerheid.	Semi-geautomatiseerde ondersteuning
Behandelen TOR posten	Volledig handmatig massaal proces B/CA. De procedure waarin civiel wordt teruggevorderd is gecentraliseerd in regio Noord.	ETM ondersteunt de gebruiker bij TOR-proces middels een aparte 'case'. De rechthebbende krijgt snel 'zijn' geld en ETM initieert terugvordering van het ten onrechte uitbetaalde bedrag. Indien niet wordt terugbetaald ondersteunt ETM de civiele terugvordering	Winst zit in het snel uitbetalen aan de rechthebbende, het aanmaken van de terugvordering en de bewaking hiervan.
Aansprakelijk stellen	Het proces rondom aansprakelijkstellingen is volledig handmatig	1. Met ETM worden betalingen op aansprakelijkstellingen automatisch verwerkt indien het aansprakelijkstellingen inzake bestuurdersaansprakelijkheid (36 IW) en fiscale eenheid OB (41 IW) betreffen; 2. Na registratie van de vordering inzake aansprakelijkstelling vervolgt ETM de invordering automatisch	(Semi) geautomatiseerde ondersteuning proces aansprakelijkstellingen
Workflow	Werkverdeling op basis van regio's	1. Routeren van niet locatie gebonden werkzaamheden (taken) naar regio's met capaciteit 2. Werkzaamheden (taken) kunnen plaats onafhankelijk en dynamisch worden toebedeeld, doorgeschoven bij calamiteiten	Flexibele werkverdeling en bedrijfsvoering Concentratie van werkzaamheden mogelijk

Brieven en scannen	Vertoetsing via data-entry	OCR techniek zit in 'base package' ETM maar NIET ontsloten voor Belastingdienst Moet een CR - placeholder voor worden aangemaakt	1. OCR functionaliteit wordt (nog) niet in ETM aangeroepen 2. In ETM registratie van 6 niet locatie gebonden formulieren via vertoetsing in case (o.a. betalingsverlichting, bezwaar, machtigingen, wijziging rekeningnummers, terfo's) 3. **Totdat OCR functionaliteit en GBV-interface voor bezwaar/beroep wordt ontsloten 30-200 fte EXTRA vereist voor intoetswerk (zie feitenrelaas d.d. 20-05-2009). Hou rekening met huidige inzet data entry c.a.** 4. Alternatief scenario: betreffende documenten niet scannen maar lokaal vertoetsen. Documenten zitten dan NIET in DAS3!
Werkprocessen	1. Ieder lokaal belastingmiddel kent zijn 'eigen' behandelwijze 2. Verschillende (Invordering)behandeling tussen de regio's	1. Uniformering processen rondom lokale belastingmiddelen 2. Uniformering omtrent te hanteren Business regels (centrale beheer- en beheersbaarheid)	Eenheid van beleid en uitvoering
Werkprocessen	Bestuurlijke informatie regio's zijn onderling lastig vergelijkbaar	Standaardisatie processen met business regels, normen en formatie	Transparante bestuurlijke informatie
Comptabele processen	Gecentraliseerde lokale comptabiliteit (B/CA UCC) voor berichtenverkeer en rekening-courant met 13 regio's, Douane, SAP en BBR, COA, Verpakkingbelasting	1. Eén vorderingenadministratie 2. Beperkte rekening-courant met Douane en SAP	1. Géén berichtenverkeer tussen diverse vorderingenadministraties 2. Grotendeels vervallen werkzaamheden UCC 3. Vervallen werkzaamheden centraal punt/lokaal RIC
Comptabele processen	1. Voor de lokale middelen (INL) en aangiften lokaal is boekhouding/grootboek handmatig. Dit levert boekverschillen op 2. Om financiële mutaties met de diverse lokale middelen te kunnen onderscheiden c.q. verwerken in de vordering administraties splitst het Geldverkeer Systeem op separate BD-bankrekeningnummers	1. Voor alle in ETM opgenomen belastingmiddelen bestaat één geautomatiseerde boekhouding/grootboek 2. Er zijn géén c.q. minder BD rekeningnummers (regionummers nodig voor financiële verwerking lokale middelen	Eén geautomatiseerde boekhouding/grootboek met minder separate BD-bankrekeningnummers
Overig	Opname nieuw belastingmiddel duurt minimaal 50 ontwikkeldagen	In ETM kan een nieuw belastingmiddel snel en eenvoudig als SA-type geconfigureerd worden. Kost minder dan 20 dagen	Flexibele configuratie en beheer

Overig	Hard code in software	Veel functionaliteiten zijn eenvoudig geparametriseerd in ETM. Bijv.: - wel/geen rente rekenen - wettelijke rente of invorderingsrente - wel/niet verrekenen - wel/niet voor verrekening vatbaar - OLA-brief bij activeren vordering - vrijval altijd uitbetalen - gebruik Belastingdienst rekeningnummer - bepaling vervaldagen per vordering type - invorderingstrajecten en invorderingsacties - opbouw en waardering creditrating (rapportcijfer)	Flexibele configuratie en beheer

10. *Bijlage (functionele) veranderingen met plateau Ondernemers*

Naast de veranderingen die met het plateau Particulieren worden gerealiseerd en nagenoeg geheel van toepassing zijn op de ondernemer zijn de volgende (functionele) veranderingen opgenomen met realisatie van het plateau Ondernemers.

Onderdelen procesmodel	Ist (COA-INL-Loa's)	SOLL (=ETM)	Delta (verandering)
Registreren vordering	Inningsfunctionaliteit in aangiftesystemen aangiftebelastingen (matchen betaling op aangifte)	ETM match betalingen op aangifte en onderneemt actie bij betaalverzuim	1. ETM start invordering op bij betaalverzuim **aangifte** 2. ETM krijgt alleen nog naheffingsaanslagen uit aangiftesysteem ter zake van - géén aangifte gedaan - toezicht (correcties BD)
Behandelen depot	1. WKA-depots (systeem van 'rechtstreeks' storten op rekening BD; BD administreert per sofinummer onderaannemer/uitlener) 2. G-rekeningen bij banken (uitwisseling gegevens met BD via systeem **L**opende**G**-reken**S**ysteem) 3. Systeem GRO (overzicht G-rekeninghouders bij Belastingdienst)	Nieuw depotstelsel vervangt gefaseerd systeem van 1. WKA-depots bij Belastingdienst (praktijk van 'rechtstreeks storten') per 1-1-2013 2. G(eblokkeerde)-rekeningen bij banken per 1-1-2014. Banken ondersteunen G-rekeningen niet meer vanaf 1-1-2015	**Let op: beslissing Projectboard 6 juli 2011 dat 'nieuwe' depotstelsel vooralsnog buiten ETM wordt gerealiseerd.** 1. Opheffing G- rekeningen levert rentevoordeel omdat depots bij BD worden aangehouden i.p.v. banken 2. Uitfasering systemen LGS, GRO, WKA-depots 3. In ETM semi-geautomatiseerde ondersteuningen (betalingen op depot volledig geautomatiseerd; betaling vanuit depot op aangifte depothouder vereist handmatige transfer) 4. In faseringsperiode meerwerk B/CA (betalingsverwerking oude G rekening bij BD)
Behandelen depot	1. Financiële mutaties (betalen van aanslagen, deblokkeringsverzoeken) zijn grotendeels handmatige processen 2. Gebruikers hebben géén rechtstreekse inzage in G-rekeningen c.q. WKA-depots	1. Depothouder heeft via Persoonlijk Domein inzage in depot en kan financieel muteren 2. Gebruikers ETM zien depots rechtstreeks in ETM	1. Administratieve lastenverlichting ondernemers 2. Minder (telefonische) contacten met BelTel, B/CA en regio's 3. Verbeterd klantbeeld gebruikers ETM
Behandelen depot	1. Handmatig proces voor G-rekeningen (en communicatie met banken) 2. Handmatig proces voor WKA-depots Bureau WKA B/CA	Volledig geautomatiseerd uitwinnen depots voor vorderingen LB en OB na fase aanmaning	Volledig geautomatiseerd

Verwerken tegoeden en betaalbaar stellen	Distributie betalingen op aansprakelijkstelling en hoofdvordering is handmatig	1. Ondersteuning distributie betaling op aansprakelijkstellingen en hoofdvordering 2. Automatische verwerking betaling op aansprakelijkstelling en hoofdvordering in kader van WBA (art 36 IW)	Semi-automatisering Ondersteuning distributie betalingen
Uitvoeren invorderingsmaatregel	Beslag leggen ZGO-MGO door andere (regio)deurwaarder: Handmatig via de methodiek van DAK-posten	(Beslag)taken ZGO, MGO, OCK gaan altijd via invorderaar die vervolgactie initieert; bijv. een deurwaarderstaak aanmaken om beslag te leggen	Semi-automatisering Eenheid van beleid en uitvoering

11. *Bijlage (functionele) veranderingen met plateau Toeslagen*

Naast de veranderingen die met het plateau Particulieren worden gerealiseerd zijn de volgende (functionele) veranderingen opgenomen met realisatie van het plateau Toeslagen.

Onderdelen procesmodel	Ist (COA-INL-Loa's)	SOLL (=ETM)	Delta (verandering)
Verwerken tegoeden en betaalbaar stellen	Géén automatische incasso CBT. Klant moet zelf initiatief nemen voor maandelijkse terugbetaling (met OLA)	Voor CBT toeslagen automatische incasso vereist	1. Betere dienstverlening aan klant door automatische incasso 2. Minder uitval betalingsverwerking CBT 3. Door automatische incasso minder invorderingsposten
Behandelen betalingsverlichting	1. Centrale betalingsregeling (CBT) in COA 2. Verzoeken om betalingsregeling op maat (LBT) is handmatig proces met dubbel vertoetswerk (LOA en INL) 3. Geautomatiseerde signalering m.b.v. macro's naar COA	1. Geautomatiseerde betalingsregeling voor Toeslagen (CBT inclusief automatische incasso) met geautomatiseerde verrekening van lopende Toeslagen 2. Betalingsregeling op basis van betalingscapaciteit mogelijk met automatische incasso en geautomatiseerde bewaking termijnen 3. ETM vervolgt invordering automatisch indien niet voldaan aan voorwaarden	1. Verbetering dienstverlening aan klant door automatische incasso van betalingstermijnen 2. Geautomatiseerde ondersteuning.