

Globaal Ontwerp

Herinrichting Organisatie Belastingdienst Toeslagen

Aan MT Toeslagen
Van Kwartiermakers Herinrichting
Datum 20 maart 2012

Inhoud

1.	Leeswijzer	3
2.	Richting	4
2.1	Missie, visie en ambitie	4
2.2	Uitgangspunten en ontwerpcriteria	4
2.3	Veranderopgave: 'ordenen en besturen B/T'	5
3.	Kader voor inrichting en besturing	8
3.1	De 4 kwadranten als kader voor besturing	8
3.2	Organisatie inrichting	8
3.3	Procesmodel	9
3.4	Samenhang processen en procestaken	10
4.	Besturing	11
4.1	Hiërarchische (be)sturing	11
4.2	Functionele (be)sturing	11
5.	Informatiemanagement	16
5.1	Processen	16
5.2	Toelichting bij de processen	16
6.	Bedrijfsvoering	19
6.1	Processen	19
6.2	Toelichting bij de processen	19
7.	Handhaving	23
7.1	Handhavingsregie	23
7.2	Handhavingsregie in verbinding	25
7.3	Communicatie en Dienstverlening	25
	7.3.1 Visie	25
	7.3.2 Positionering	26
8.	Productie	28
8.1	Productieregie	28
	8.1.1 Processen productieregie	28
	8.1.2 Toelichting bij de processen	28
8.2	Productieteams	30
	8.2.1 Hoofdproces en werkprocessen	30
	8.2.2 Processen productieteams	30
	8.2.3 Toelichting bij de processen	31
9.	Bijdrage aan veranderopgave	32
9.1	De veranderopgave samengevat	32
9.2	Wat draagt bij aan de veranderopgave?	32
10.	Kaders voor de transitie	34
11.	Rollen en verantwoordelijkheden	35

Versiebeheer

Versie	Status	Datum	Schrijver	Opmerkingen
0.1	Concept	02-02-2012		
0.2	Concept	10-02-2012		Input kwartiermakers verwerkt
0.3	Concept	15-02-2012		Versie voor klankbordgroep
0.4	Concept	23-02-2012		Commentaar klankbordgroep (deels) en input kwartiermakers verwerkt.
0.5	Concept	29-02-2012		Alle commentaar van klankbordgroep en kwartiermakers verwerkt in versie voor MT.
0.6	Concept	06-03-2012	en	Commentaar van MT verwerkt.
1.0	Definitief	15-03-2012		Hoofdstuk 9 en 11 opgenomen, laatste wijzigingen verwerkt.
1.1	Definitief	20-03-2012		Finale review door en verwerkt Deze versie wordt aan de OR voorgelegd.

1. Leeswijzer

Globaal Ontwerp

Dit Globaal Ontwerp beschrijft de herinrichting van de organisatie Belastingdienst Toeslagen op hoofdlijnen: het moet duidelijkheid geven over het wie en het wat, en waar de onderdelen elkaar nodig hebben. Ook wordt de relatie gelegd met de keten.

Richting

De door het MT Toeslagen aangegeven richting is uitgewerkt in hoofdstuk 2 (visie en veranderopgave), hoofdstuk 3 (kader voor inrichting en besturing) en hoofdstuk 4 (besturing).

Productie, Handhaving, Bedrijfsvoering en Informatiemanagement

Voor de vier kwadranten Productie, Handhaving, Bedrijfsvoering en Informatiemanagement zijn in hoofdstuk 5 t/m 8 de doelstellingen en processen uitgewerkt. De vier kwadranten hebben (een) regieteam(s).

De regieteams zijn in samenhang verantwoordelijk voor regie in de keten Toeslagen (inclusief B/T als producent) met als doelstelling het realiseren van de Business doelstellingen zoals verwoord in MLTP, beleidsplannen en stuurcontract. Uitvoerende processen behoren niet tot de kerntaak van de regieteams, indien er wel uitvoerende processen binnen het kwadrant worden uitgevoerd zijn deze uitgewerkt.

De productieteams hebben uitvoerende werkzaamheden als kerntaak. De uitwerking van de productieteams is, met uitzondering van Belcentrum en 2 Fraudeteams, onder het kwadrant Productie (hoofdstuk 8) beschreven. De (hiërarchische) positionering van deze teams vindt plaats op basis van de Instelplannen (volgende fase tot april). Voor de teams Fraude en Belcentrum is al besloten dat deze onder het kwadrant Handhaving gepositioneerd worden. In hoofdstuk 7 is dit toegelicht.

Bijdrage aan veranderopgave

Wat draagt de in dit Globaal Ontwerp beschreven herinrichting bij aan de veranderopgave? Anders gezegd: volgt de herinrichting de aangegeven richting?

In hoofdstuk 9 worden de hoofdlijnen van de herinrichting getoetst aan de veranderopgave.

Transitie

In hoofdstuk 10 zijn de kaders benoemd voor de transitie (=overgang naar de nieuwe situatie). Deze kaders worden als uitgangspunt gehanteerd in de instelplannen.

Rollen en verantwoordelijkheden

De rollen en verantwoordelijkheden van de BT-onderdelen zijn in hoofdstuk 11 in een tabel opgenomen.

Vervolgstappen

Na goedkeuring van het Globaal Ontwerp wordt het 'hoe' uitgewerkt instelplannen en een implementatieplan. In de instelplannen wordt ondermeer ingegaan op de producten/diensten en de personele aspecten. Het implementatieplan beschrijft de transitie naar de gewenste situatie.

2. Richting

B/T is in 2005 begonnen als pionier vanuit meerdere bloedgroepen en 3 systemen: huur- en zorgtoeslag en kinderopvangtoeslag. In 2007 is hier nog een vierde systeem aan toegevoegd, kindgebondenbudget.

De organisatie B/T is, gezien haar context, toe aan een professionaliseringsslag: De burger stelt steeds hogere eisen aan het toeslagenproces en ook de politiek stelt eisen (waaronder aanpak fraude) en bezuinigingen. Dit betekent ook voor B/T een taakstelling. De implementatie van het Nieuwe Toeslagen Systeem (NTS), die in december 2011 is gestart, helpt bij het voldoen aan deze eisen. NTS biedt een beter geautomatiseerd en ondersteund proces, waarbij op termijn voor meer werk, minder mensen nodig zijn. Naast deze externe ontwikkelingen heeft B/T de ambitie om de beste uitvoeringsorganisatie te worden. Om dit te realiseren en de vruchten te plukken van de implementatie van NTS, is het wenselijk om over te gaan tot herinrichting van de organisatie B/T.

De richting van B/T is verwoord in de missie, visie en ambitie. Deze zijn in de volgende paragraaf toegelicht en verder uitgewerkt in het MLTP, Handhavingsbeleid 2012-2015 en SPP. Deze richting is in de ontwerpfase door de kwartiermakers consistent en in samenhang door de hele organisatie vertaald door middel van een gezamenlijk en iteratief proces en op basis van de toets op toegevoegde waarde op de richting. Dit proces zal ook na de ontwerpfase gecontinueerd worden om het, in dit document voorgestelde, ontwerp te toetsen en eventueel aan te passen.

2.1 Missie, visie en ambitie

De missie, visie en ambitie van B/T zijn als volgt geformuleerd in het MLTP B/T:

Missie

De missie van B/T is: 'Toeslagen juist, tijdig en rechtmatig toekennen en uitbetalen op een efficiënte manier en met minimale inspanning voor de burger'

Visie

De visie van B/T richt zich op 'eenvoud': Eenvoud voor de burger, eenvoud in de uitvoering, eenvoud in regelingen. De continuïteit van het werk is daarbij leidend.

Ambitie B/T

B/T heeft als ambitie: 'Het worden van de beste¹ uitvoeringsorganisatie'

Bovenstaande ambitie gaat de organisatie B/T op hoofdlijnen in de volgende stappen realiseren:

- 1) *B/T in control*: in 2012 ligt de focus op het in control komen: achterstanden worden ingelopen en processen worden beheerst.
- 2) *B/T actueel*: in 2013 is werken in de actualiteit gerealiseerd: klantbeeld is actueel en toezicht is in de VT-fase.
- 3) *B/T digitaal*: in 2014 is het werken in de actualiteit digitaal ingericht: derdenbronnen zijn onderdeel van NTS.
- 4) *B/T automatisch*: in 2015 wordt het actuele en digitale werken automatisch opgestart: NTS controleert beweringen van burgers zelf met derdeninfo.
- 5) *De gewenste organisatie B/T*.

2.2 Uitgangspunten en ontwerpcriteria

De missie, visie en ambitie zijn vertaald in uitgangspunten en criteria voor de organisatie, die als kader of toets gelden voor dit globaal ontwerp. De uitgangspunten hebben betrekking op de *wat-* en *waaromvraag*.

Uitgangspunten

De uitgangspunten voor het ontwerp van de organisatie B/T zijn door het MT als volgt geprioriteerd:

1. *Maximale efficiency binnen de gehele organisatie B/T*: vertaald in minimale inspanning en kosten. Dit uitgangspunt is op ieder niveau van de organisatie vertaald.

¹ B/T ambieert de beste uitvoeringsorganisatie te worden op het gebied van uitbetaling van de overheid aan de burger. 'Beste' betekent: klantgericht, rechtmatig, efficiënt en wendbaar.

2. *Klantgerichte dienstverlening*: vertaald in het zodanig ondersteunen van de burger dat zij in hun recht staan (tegen minimale administratieve lasten).
 3. *Wendbaarheid op organisatie niveau*: vertaald in de mate waarin B/T kan voldoen aan de veranderende vraag en omgeving met behoud van continuïteit.
- Rechtmatigheid, de mate waarin B/T handelt in overeenstemming met geldende wet- en regelgeving, geldt als randvoorwaarde.

Besturingsfilosofie

De besturingsfilosofie vormt het uitgangspunt van de manier waarop sturing en besturing binnen de organisatie B/T vorm krijgen. Hiervoor geldt het volgende:

- Sturen op resultaat: output- en outcomegericht (=effect) op basis van normen en doelen.
- Individuele resultaatverantwoordelijkheid.
- Heldere lijnen.
- Duidelijkheid keuzes: transparantie.
- Eenduidige sturing.
- 'Leren, monitoren en bijsturen': plan-do-check-act.
- Leiders in verbinding met medewerkers.
- Integraal management: verantwoordelijkheid voor personeel, productie (inhoud, kwaliteit, proces en aantallen) en kosten (van team en organisatie).

Ontwerpcriteria

Vanuit de uitgangspunten zijn ontwerpcriteria opgesteld. Ontwerpcriteria hebben betrekking op *hoe*, *waarmee* en *waardoor*. Ze operationaliseren de uitgangspunten en de besturingsfilosofie van B/T. De volgende ontwerpcriteria zijn door het MT gedefinieerd:

1. *Standaardisatie (juist en tijdig)* als voornaamste beoordelingsprincipe en ontwerpcriterium binnen de gehele organisatie B/T. Hierbij bepalen de complexiteit van het proces en de taakspecialiteit de mate van standaardisatie. Standaardisatie krijgt betekenis vanuit de centrale kaders.
2. *Werken in de tijdsspanne die de burger verwacht en dienstverlening aansluitend bij de verwachting*. Klantgerichte dienstverlening borgen op alle niveaus: maatwerk indien nodig.
3. *Uitvoering en verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie*: geen uitvoerende werkzaamheden binnen ketenregie.
4. *Kennis zo laag mogelijk in de organisatie*: relevante vakkennis is aanwezig in ieder team, wederom afhankelijk van de complexiteit en taakspecialisatie van het betreffende proces.
5. *Functionaliteiten (activiteiten en expertise) bij elkaar brengen* tenzij het werk anders vraagt.

Richtlijn voor de span of control, afhankelijk van de functionaliteit of werkstroom en daarmee complexiteit en taakspecialisatie van 1:25 (uitvoerende teams).

Met de herinrichting van B/T wordt aangesloten bij de structuur en de besturingsvisie van de Belastingdienst.

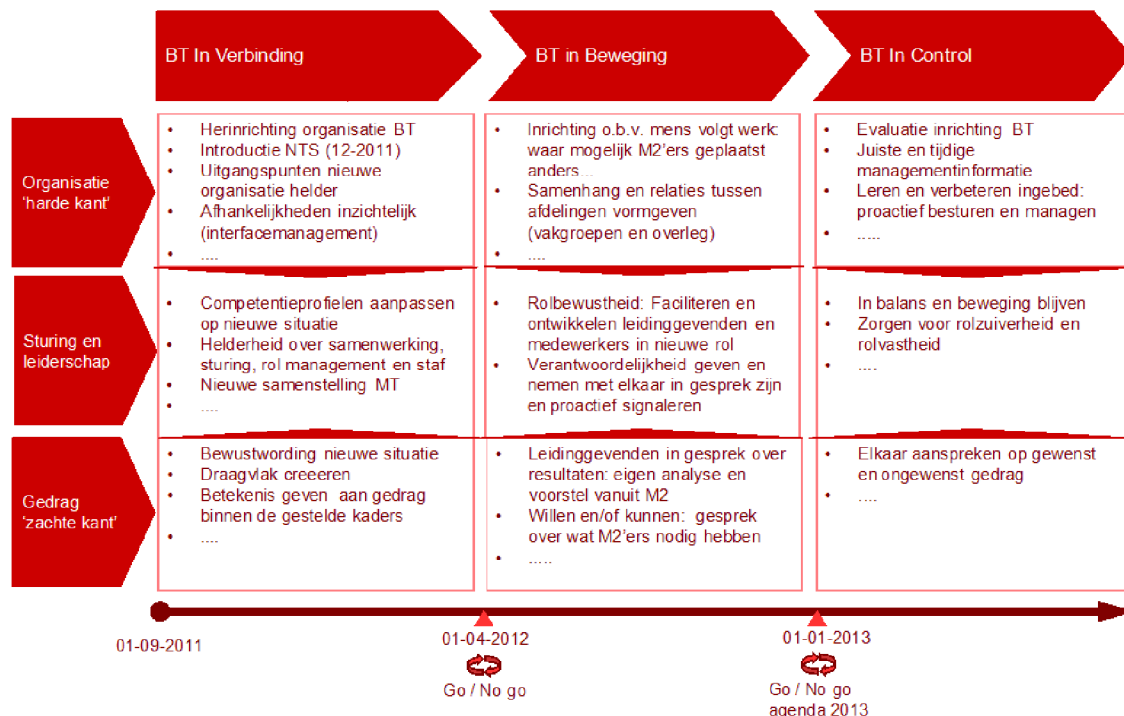
2.3 Veranderopgave: 'ordenen en besturen B/T'

Het hoofdproces van aanvraag tot definitieve toeslag verandert niet ten opzichte van de huidige situatie in het primair proces. De werkwijze, de besturing en inhoud van het werk veranderen wel. De veranderopgave voor B/T kent zowel een organisatorische als een veranderkundige kant. De organisatorische of 'harde' kant is in dit document beschreven.

Dit Globaal Ontwerp geeft de beschrijving van de richting van de organisatie, de vertaling hiervan in doelstellingen per afdeling en bijbehorende processen en de interfaces tussen de verschillende onderdelen van de organisatie. Dit geeft inzicht en helderheid in de gewenste samenwerking en sturing binnen B/T en welke rollen hierbij horen voor zowel M1 en M2, staf als medewerkers.

Om dit ontwerp ook te laten leven en werken in de praktijk is ook aanpassing van de manier van sturen en samenwerken van belang. In onderstaande figuur is de veranderopgave in drie fases te weten: van '*B/T in verbinding*' tot 1 april 2012 naar '*B/T in beweging*' tot 1 januari 2013 naar '*B/T in control*' gegeven.

Bij iedere fase is aangegeven en toegelicht wat nodig is aan de organisatie 'harde kant', op sturing en leiderschap en gedrag 'zachte kant'.



Fase 1: B/T in verbinding tot 1 april 2012

In de fase tot 1 april worden de randvoorwaarden voor de gewenste organisatie ingevuld. In deze fase is het ontwerp gemaakt en wordt de organisatie letterlijk in verbinding gebracht; met elkaar en met de nieuwe manier van werken. Dit gebeurt door naast met de kwartiermakers dit Globaal Ontwerp op te stellen en met afvaardiging van de productieteams (werkgroep Handmatige Productie), de herinrichting van de Handmatige productie in kaart te brengen, competentieprofielen aan te passen op de nieuwe situatie, betrokkenen mee te nemen in de verandering en in samenhang betekenis te geven aan de beweegreden van BT.

Om betekenis te geven aan deze beweegreden en daarmee ook draagvlak en bewustwording te creëren, zijn mensen in verbinding gebracht in bijeenkomsten en overleggen. Periodiek zijn klankbordsessies gepland om de producten van de werkgroep Handmatige Productie en de Kwartiermakers te toetsen en aan te vullen en vervullen M-dagen een belangrijk moment voor vragen en discussie.

De OR is bij alle stappen zo goed mogelijk meegenomen en vrijwel bij alle bijeenkomsten aanwezig geweest. De hele organisatie is geïnformeerd om het proces zo goed mogelijk te kunnen volgen door gerichte 'warme' communicatie via de direct leidinggevende en aanvullend 'koude' communicatie via web en mail.

Documenten die in deze fase relevant zijn:

- *'Globaal Ontwerp'*: omschrijft de gewenste situatie B/T op hoofdlijnen;
- *'Implementatie- en instelplan'*: omschrijft de gewenste organisatie B/T tot op individueel niveau, inclusief benodigde competenties en aantal FTE, huisvesting, etcetera;
- *'Competentie- en leiderschapsprofiel'*: dit document schetst een beeld van de gewenste vorm van leiderschap binnen B/T en de relevante competenties op M1 en M2-niveau;
- *'Afbouw spoor 1 & 2'*: omschrijft de mogelijkheden tot het versneld afdoen van de oude sporen;
- *'Herinrichting Handmatige productie BT, dd december 2011'*: beschrijft de herinrichting van de productieteams. Dit document is als basis gebruikt voor alle vier hier bovengenoemde producten en uitkomsten uit dit document zijn hierin verwerkt.

Fase 2: B/T in beweging tot 1 januari 2013

Tijdens deze fase komt de organisatie in beweging en komt het ontwerp tot leven in de praktijk. Dit betekent letterlijk dat de organisatie wordt ingericht volgens het principe 'mens volgt werk'. Het

Globaal Ontwerp en vooral de Instel- en Implementatieplannen per afdeling zijn hier de basis voor en dienen in samenhang te worden doorvertaald naar de organisatie.

'Lean' en 'Waardemanagement' zijn instrumenten die gaan helpen bij respectievelijk het voorkomen en wegwerken van verspilling binnen de organisatie en de toets op toegevoegde waarde aan de missie doelstellingen van B/T.

Naast deze 'harde' verandering, betekent *in beweging* ook dat leidinggevende en medewerkers op een nieuwe manier gaan samenwerken en sturen. Er is niet alleen een nieuwe werkwijze in de productieteams, de organisatie is ook anders ingericht dus ook de relaties en afhankelijkheden die tijdens de fase *B/T in verbinding* zijn benoemd en veranderd ten opzichte van de huidige situatie en daarmee ook de samenwerking tussen organisatieonderdelen en tussen mensen. Dit zal voel- en merkbaar zijn.

De nieuwe manier van samenwerken en sturen is gericht op verantwoordelijkheid geven en verantwoordelijkheid nemen. Leidinggevend en medewerkers worden zich bewust van hun nieuwe rol en verantwoordelijkheid. De hele organisatie is daarmee in beweging. M1, M2 en medewerkers, de verandering gaat iedereen raken.

Medewerkers en leidinggevend dienen elkaar aan te spreken op gewenst en ongewenst gedrag. Medewerkers en leidinggevend dienen optimaal gefaciliteerd te worden om deze beweging ook te kunnen maken, indien zij dit niet willen of niet kunnen moet dit ook bij de leidinggevende aangegeven kunnen worden. Met elkaar in gesprek gaan hoe het gaat en wat de verandering van een ieder vraagt is van belang.

Gerichte 'warme' communicatie maakt dat de verandering gaat 'leven' en dat M1, M2 en medewerkers gaan bewegen. Ook hiervoor geldt dat ieder individu hiervoor zijn of haar eigen verantwoordelijkheid dient te nemen om aan te geven wat hij of zij zelf nodig heeft om gezamenlijk de verandering te realiseren en tot de gewenste organisatie B/T te komen.

Fase 3: B/T in control vanaf 1 januari 2013

In fase 3 heeft B/T de gewenste situatie bereikt. Dit betekent dat B/T in balans is, waarbij iedereen vanuit zijn of haar eigen rol zijn/haar toegevoegde waarde levert en de organisatie in staat is om wendbaar te zijn en continu te blijven vernieuwen.

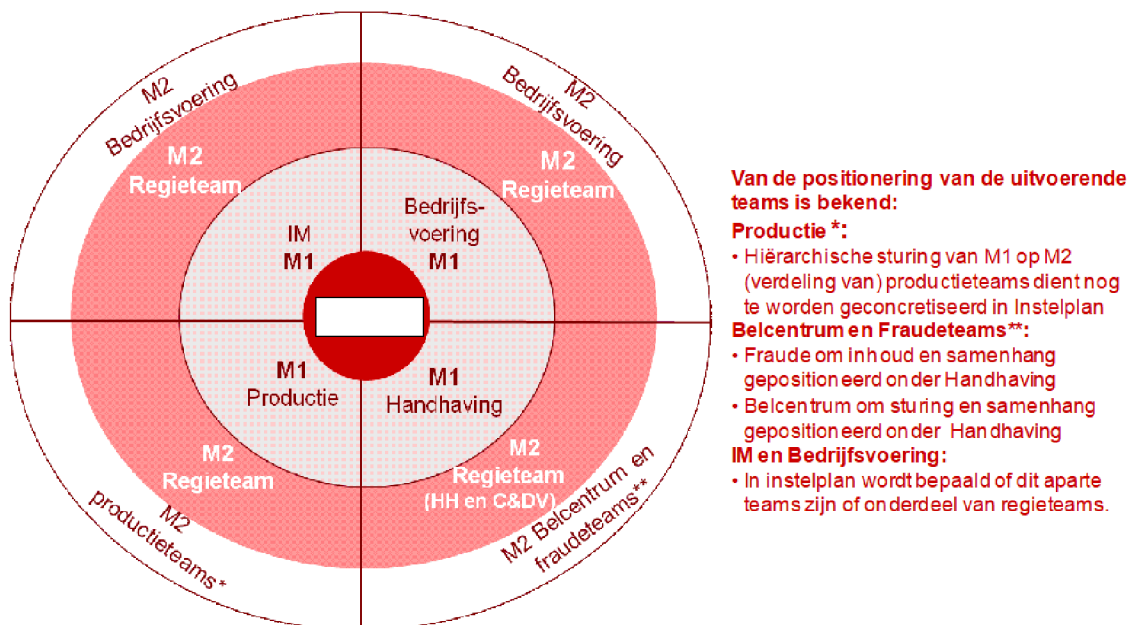
Tijdens deze fase moet het leren en verbeteren ingebed zijn in de werkwijze van de organisatie B/T. In deze fase is er sprake van rolvastheid en rolzuiverheid en een klimaat waar M1, M2 en medewerkers elkaar aanspreken op gewenst en ongewenst gedrag.

3. Kader voor inrichting en besturing

In onderstaande paragrafen worden kort het kader voor de inrichting van de organisatie en het procesmodel van B/T toegelicht. Het kader bestaat uit de vier kwadranten, die als rode draad dienen voor dit globaal ontwerp en de inrichting van de organisatie B/T. Het procesmodel schetst de samenhang tussen doelen en prioriteiten in de verschillende plannen (kwadranten).

3.1 De 4 kwadranten als kader voor besturing

De organisatie B/T wordt gekenmerkt door vier kwadranten, namelijk *Productie*, *Handhaving*, *Informatiemanagement* en *Bedrijfsvoering*. Deze kwadranten vormen het kader voor de besturing van de organisatie. Dit kader is in onderstaande figuur gegeven.



3.2 Organisatie inrichting

Drie kwadranten hebben een regieteam: Productieregie, Bedrijfsvoering en IM. Voor het kwadrant Handhaving zijn twee regieteams benoemd, namelijk Handhavingsregie (1) en Communicatie & dienstverlening (2).

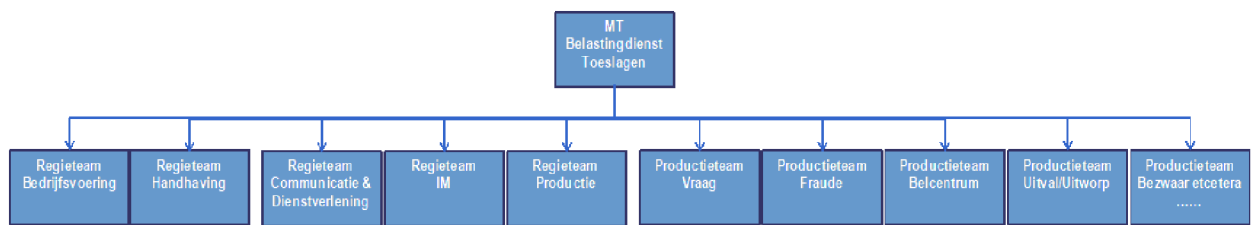
De regieteams zijn klein en opereren op strategisch/tactisch niveau. Uitvoerende processen behoren niet tot de kerntaak van de regieteams. In paragraaf 3.3 is een definitie van regie-, uitvoerende- en ondersteunende processen gegeven.

De productieteams hebben uitvoerende werkzaamheden als kerntaak en opereren op operationeel niveau. De uitwerking van de productieteams is gegeven in hoofdstuk 8. De teams zijn geordend op proces (uitval/uitworp, bezwaar, vraag, klacht, beroep). De hiërarchische sturing van M1 op M2 voor de productieteams wordt uitgewerkt in het Instelplan.

De teams Fraude en Belcentrum zijn gepositioneerd in het kwadrant Handhaving. Dit is toegelicht in hoofdstuk 7.

Het aantal, de omvang en de exacte invulling van de taken van alle (regie, productie en uitvoerende) teams worden in de instelplannen beschreven.

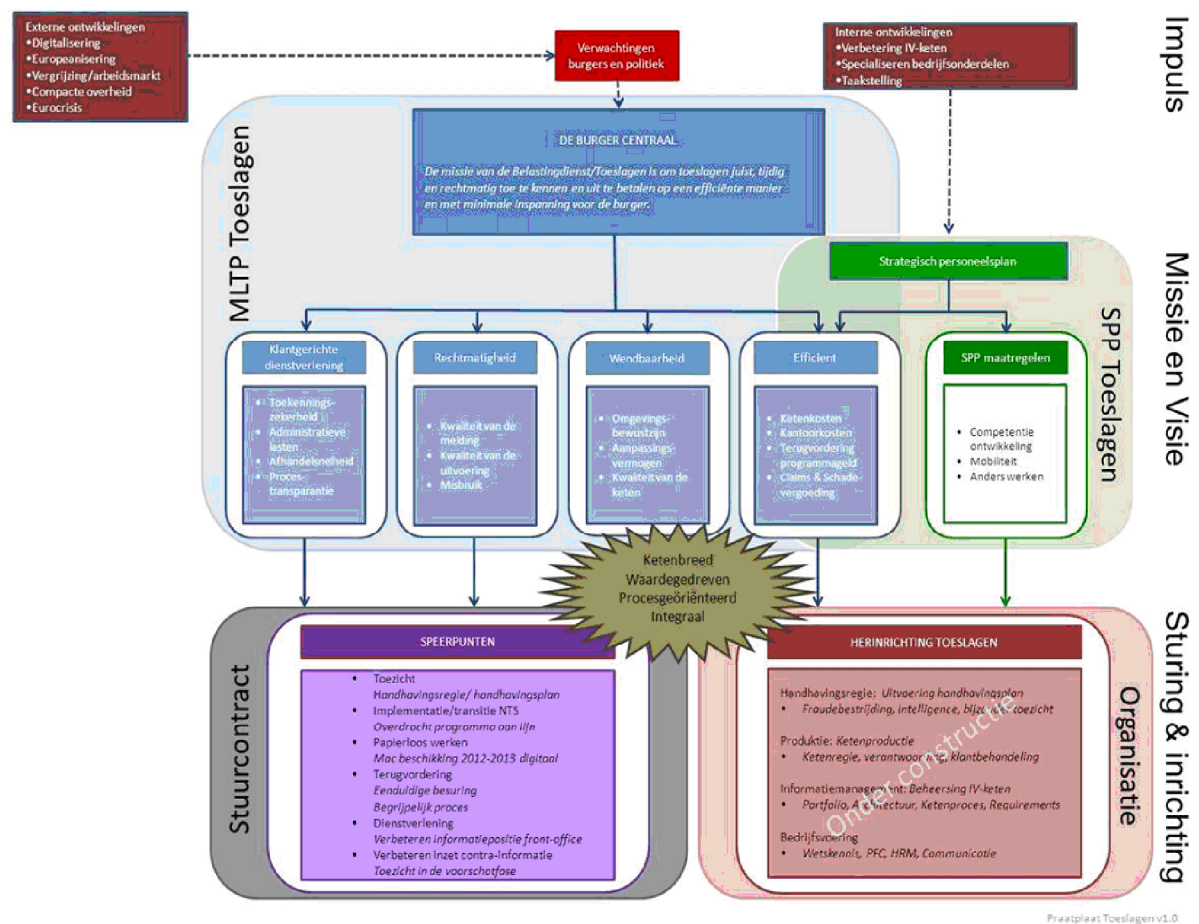
In onderstaande figuur is het organogram voor de B/T organisatie gegeven.



3.3 Procesmodel

Het procesmodel geeft de samenhang weer tussen impuls, missie & visie en sturing & inrichting en de documenten die hieraan ten grondslag liggen.

In de plaat worden de hoofdlijnen uit het MLTP, het Stuurcontract, het Strategisch Personeelsplan en het Handhavingplan weergegeven.



3.4 Samenhang processen en procestaken

In onderstaand overzicht zijn de processen en procestaken van de regie- en de productieteams weergegeven.

Het overzicht maakt duidelijk welke processen er in de vier kwadranten worden uitgevoerd en laat zien welke processen in meerdere kwadranten worden uitgevoerd.

De processen zijn onderverdeeld in 3 categorieën:

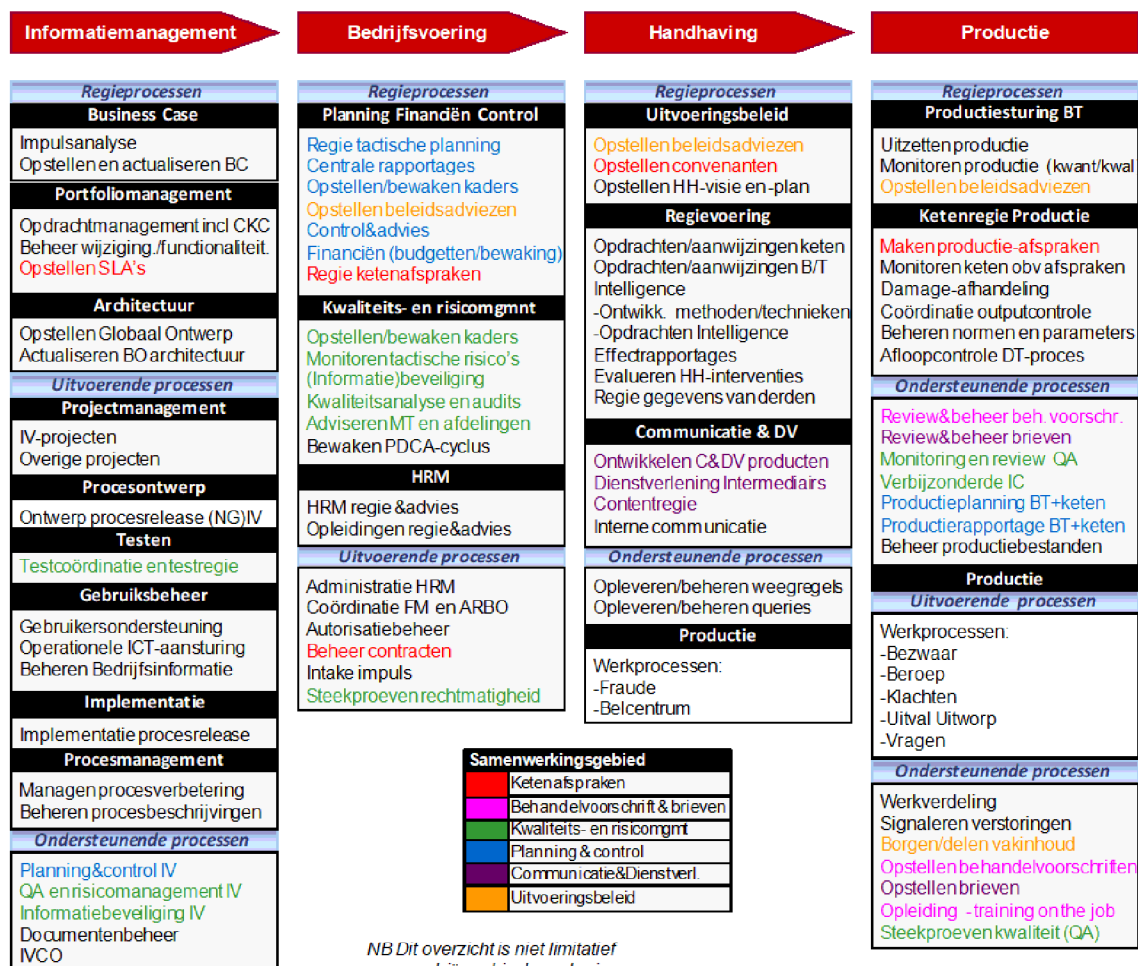
1. Regieprocessen.
2. Uitvoerende processen.
3. Ondersteunende processen.

Regieprocessen zijn de kerntaak van de regie afdelingen. (De vormen van) regie worden verder uitgewerkt in paragraaf 4.2.

Uitvoerende processen behoren niet tot de kerntaak van de regie afdelingen maar zijn de kerntaak van de productie teams. Enkele uitvoerende processen zijn onderdeel van een regie afdeling omdat deze processen nauw zijn verwant aan de regietaken van die afdeling en/of ondersteunend zijn aan geheel B/T. NB Bij de regie afdelingen gaat het niet om productietaken.

Ondersteunende processen binnen een afdeling of team zijn altijd ondersteunend aan de regie- of uitvoerend processen van die afdeling.

Samenhang processen en procestaken B/T



4. Besturing

Het MT geeft leiding aan de organisatie. Het MT B/T is integraal verantwoordelijk voor de output (beschikken, betalen en terugvorderen) van de gehele keten toeslagen en stuurt op de throughput in de keten. Het MT geeft hiërarchisch sturing aan M2'ers op ketenregie en in het productie proces. Lijnsturing is leidend waarbij management op alle niveaus vanuit hun rollen met elkaar in verbinding staan.

De portefeuilles (van het MT) zijn op de vier kwadranten (IM, Bedrijfsvoering, Handhaving en Productie) geordend.

Leidinggevend B/T zijn integraal verantwoordelijk voor *personeel*, *productie* en *kosten*. Wat betreft *personeel* houdt dit in dat leidinggevend in verbinding staan met hun medewerkers. Zij ondersteunen en faciliteren medewerkers bij de uitvoering van hun taak. Daarbij is de leidinggevende verantwoordelijk voor de realisatie van de *productie* binnen het eigen team (productie staat voor inhoud, kwaliteit, proces en aantallen). Tevens is de leidinggevende binnen het eigen team verantwoordelijk voor de bewaking van de *kosten*, bijvoorbeeld continue nadenken hoe efficiencywinst kan worden behaald bij inzet van medewerkers en middelen. Om deze (integrale) verantwoordelijkheid te kunnen nemen is juiste, tijdige en volledige managementinformatie (BI) voor leidinggevend op alle niveaus aanwezig.

4.1 Hiërarchische (be)sturing

In essentie is een leidinggevende bij B/T verantwoordelijk voor de kwantiteit en kwaliteit van de *output* en *outcome*. Binnen de afdelingen/teams wordt de kwaliteit geborgd door leercirkels en netwerken.

Leidinggevend hebben kennis van het (relevante) proces(sen) en zijn voldoende bekend met de inhoudelijke kant van het werk. Leidinggevend en medewerkers zijn binnen een werkverband vooral met elkaar in gesprek over de inhoud, voortgang en kwaliteit van het werk. Hierbij dienen ook heldere afspraken gemaakt te worden omtrent verwachte resultaten en gewenst(e) houding/gedrag. De leidinggevende is in staat om de medewerker aan te spreken op de behaalde resultaten.

Naast integrale verantwoordelijkheid en individuele sturing is er aandacht voor teamvorming. B/T heeft een centrale productieplanning en -verantwoording. Deze centrale productieplanning is gebaseerd op omvang en complexiteit van het werk en capaciteit en (competentie-)niveau van de medewerkers. De betreffende M2'er is verantwoordelijk voor de uitvoering en borging van deze planning.

4.2 Functionele (be)sturing

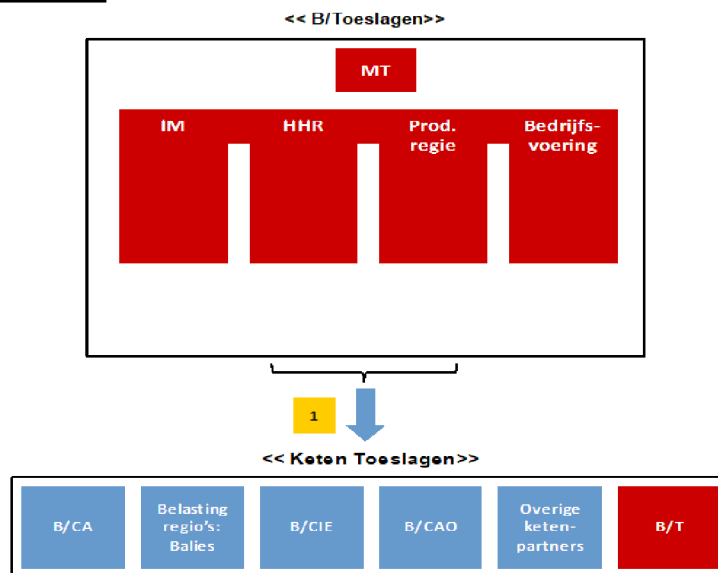
Vormen van regie

De regiefunctie is de functie die beleid vertaalt in operationele sturing en uitvoering van de bedrijfsprocessen. Richting, advies en opdracht geven aan de uitvoering om de organisatie-doelstellingen te realiseren, wordt ook wel de regiefunctie genoemd.

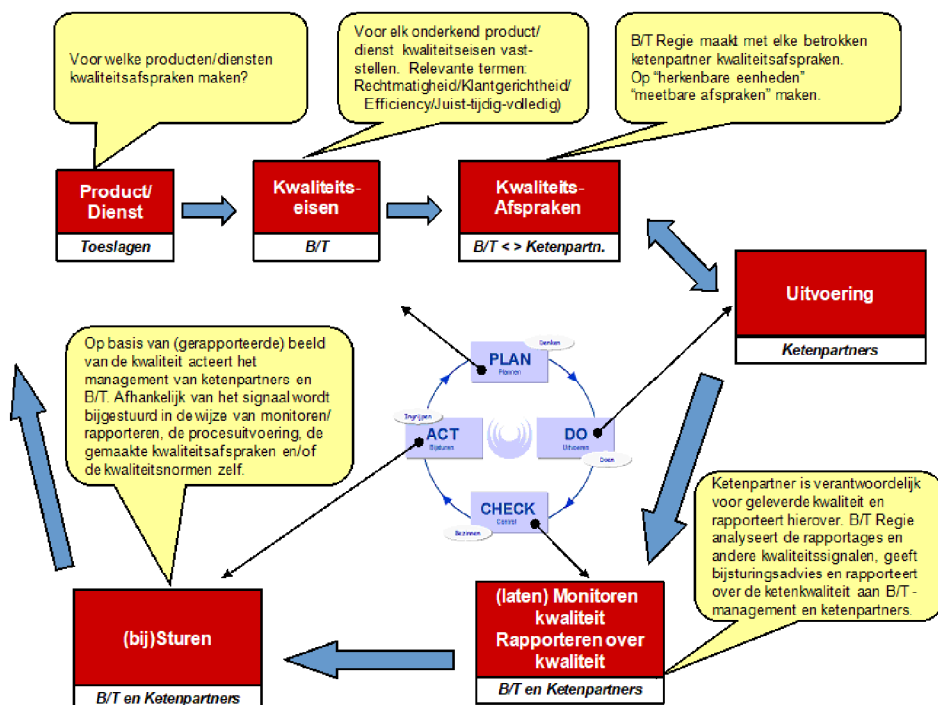
Als verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie worden belegd, is een regierol nodig om kaders te stellen, uniformiteit in handelen te bewaken en te zorgen dat "de samenwerkende delen" het eindproduct creëren wat vooraf is benoemd.

In dit Globaal Ontwerp van de organisatie B/Toeslagen onderkennen we een aantal regievormen welke hieronder kort worden besproken.

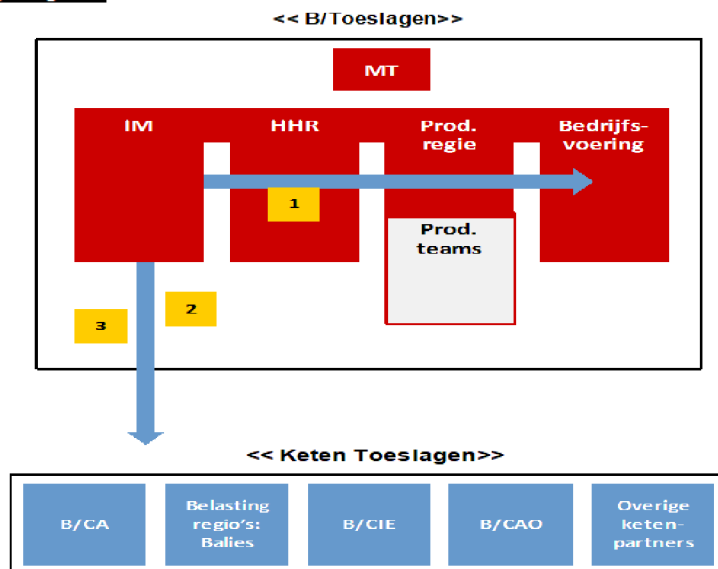
Ketenregie



1. De doelstelling van **ketenregie** is het gezamenlijk tijdig realiseren van de juiste Toeslagen-producten. Kernactiviteiten zijn het maken van (SMART) afspraken met de ketenpartners over hun rol in de keten, het meten/analyseren van de resultaten van presteren van de keten(partners), en het (bij)sturen daarop. De B/T/productieteams zijn in dit plaatje even bewust "in de keten geplaatst" om te accentueren dat ook Productie bij ketenregie een ketenpartner is. In onderstaande figuur is als voorbeeld weergegeven hoe ketenregie werkt volgens het principe van "plan-do-check-act".



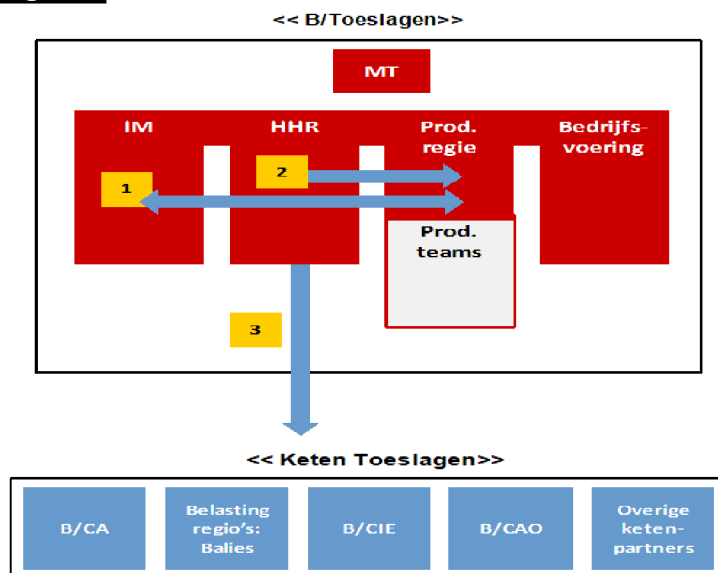
IV-Voortbrengingsregie



Regie op de IV-voortbrenging kenmerkt zich door:

- 1) "Horizontaal": De afstemming met en het betrekken van de Toeslagen-regiepartners bij het ontwerpen/accepteren en implementeren van bedrijfsprocesreleases.
- 2) "Vertikaal" De afstemming met en het betrekken van de Toeslagen-ketenpartners bij het realiseren, accepteren en implementeren van bedrijfsprocesreleases.
- 3) Verstrekken van IV-realiseeropdrachten, incl. het monitoren op de voortgang/realisatie.

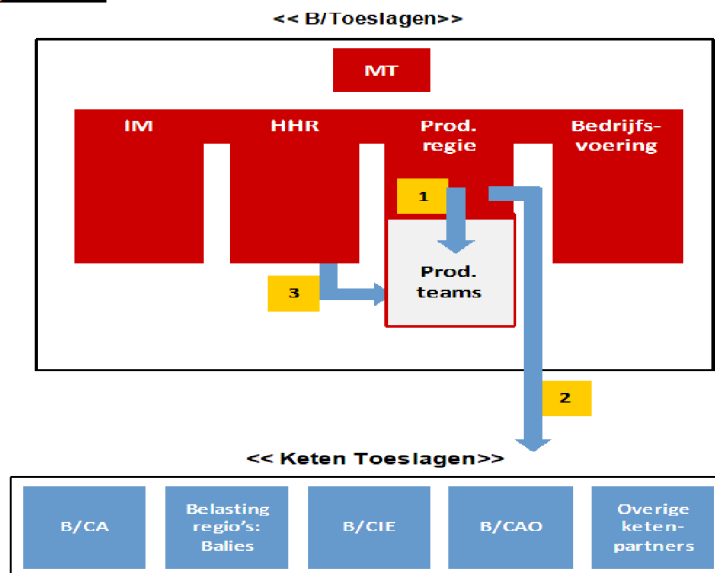
Handhavingsregie



Regie op **Handhaving** kent de volgende stromen:

- 1) De inrichting/ontwikkeling van het Handhavingsinstrumentarium
- 2) Het geven van productieopdrachten via Productieregie (het betreft hier het massaal- en seriematig Toezicht).
- 3) Het rechtstreeks verstrekken van opdrachten aan ketenpartners. Het betreft hier individuele gevallen en bijzondere (thematische) toezichtsacties.

Productieregie



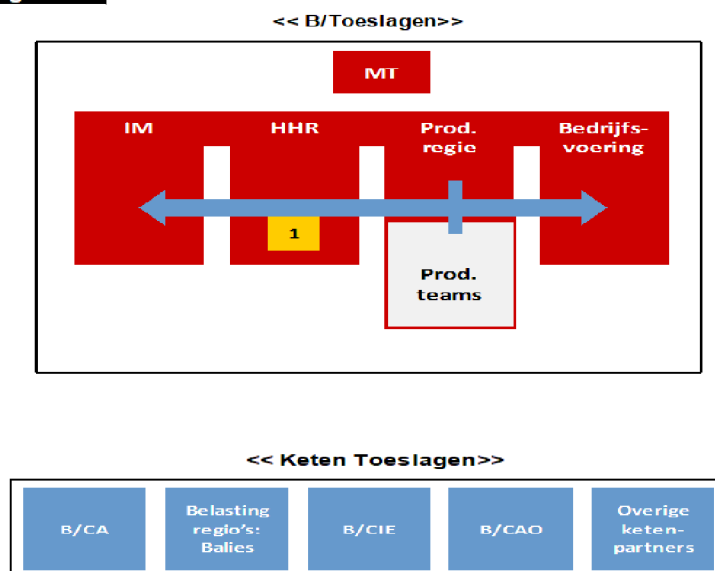
Bij het **regisseren van de productie** gaat het om het plannen, (laten) uitvoeren, monitoren en verantwoorden van de feitelijke toeslagen-productie. Zowel massaal als handmatig.

Deze regievorm vindt grotendeels plaats vanuit Productieregie.

Belangrijke partners hierbij zijn

- 1) Productieteams Toeslagen (handmatig)
- 2) B/CA (massaal)
- 3) Fraudeteams: Alle productieafspraken van Handhavingsregie gaan via Productieregie. Tenzij het posten betreft voor de 2 fraudeteams (individueel, intensief en complex).

Uitvoeringsregie



- 1) **Uitvoeringsregie** Naast de hiërarchische lijn van M1 naar M2 kent B/T ook een horizontale, functionele lijn. Deze functionele lijn loopt via de M2'er van een regie afdeling en gaat over de vakinhoudelijk afstemming. De betreffende M2'er van een regie afdeling is verantwoordelijk voor de vakinhoudelijke aspecten bij de uitvoering van werkzaamheden op zijn vakgebied. Hiermee is hij/zij bevoegd om richtlijnen en dwingende aanwijzingen te geven binnen de door het MT gegeven – en door Bedrijfsvoering bewaakte- kaders. Als instrument

daarvoor gebruikt de M2'er de '*vakgroepen structuur*'. Deze vakgroepen structuur wordt hierna verder toegelicht.

Vakgroepenstructuur

Ook na de herinrichting is de kennis van specialisten nodig om vernieuwing/innovatie, regie en klant-behandeling deskundig vorm te kunnen geven. Specialisten zijn in regieteams en productieteams binnen BT werkzaam, zodat een structuur nodig is voor de noodzakelijke afstemming, advisering en kennisdeling tussen deze specialisten, teams en het management. Daarom worden vakgroepen ingericht, zodat een 'horizontale verbinding' tot stand komt om proactief of vraaggestuurd te handelen. Deelnemers besteden een deel van hun directe tijd aan vakgroepwerk.

Op dit moment zijn er 2 vakgroepen onderkend:

- De vakgroep Handhaving staat onder verantwoordelijkheid en voorzitterschap van M2 van Handhavingsregie en zorgt voor (uitvoerings)beleid op gebied van Handhavingsvraagstukken.
- De vakgroep Toeslagen Verstrekkingen staat onder verantwoordelijkheid en voorzitterschap van M2 van Productieregie en zorgt voor (uitvoerings)beleid in het van klant tot klantproces van aanvraag tot definitieve verstrekking.

De vakgroepen zijn zo samengesteld dat integraal kan worden geadviseerd of besloten, met de kanttekening dat de formalisering van besluiten bij het MT ligt. De voorzitters van de vakgroepen zorgen voor de productieve spanning, afstemming en verbinding tussen productie en handhavingsregie.

5. Informatiemanagement

Informatiemanagement heeft als doelstelling de realisatie en implementatie van bedrijfsprocesreleases Toeslagen (geautomatiseerd en niet geautomatiseerd) binnen de kaders van IV-beleid, teneinde bij te dragen aan de beschikbaarheid, betaalbaarheid, betrouwbaarheid en bestuurbaarheid van de door de business Toeslagen gevraagde informatievoorziening.

5.1 Processen

1. Adviseren bij, waarderen van en beleid voorbereiden voor de Business Toeslagen.
2. Beheren portfolio IV/NGIV business Toeslagen incl. opdrachtgeverschap.
3. Specificeren (verantwoordelijk voor) business requirements Toeslagen.
4. Ontwerpen, Realiseren, Testen, Implementeren, Onderhouden/Beheren van geautomatiseerde en niet geautomatiseerde informatievoorziening.
5. Regisseren (incl. control) IV/NGIV binnen B/T en de IV-keten Toeslagen (lead IM namens B/T en opdrachtgever namens MT).
6. Kwaliteits- en risicomanagement IV/NGIV.
7. Informatiebeveiliging IV/NGIV.

5.2 Toelichting bij de processen

De beschrijving van de processen volgt op hoofdlijnen de procesgang binnen IM.

Analyse impuls

Impulsen komen centraal binnen bij Bedrijfsvoering. Als impulsen (= wijzigingsverzoek) via het oriëntatie-overleg (M2-ers Regie) zijn toegewezen aan IM, dan voert IM een quick scan en eventuele impact analyse uit. De uitkomst kan zijn:

- een zelfstandig Business Case traject;
- impuls toevoegen aan procesrelease (intake wordt gevolgd door actualiseren BOA en portfolio).

Voor een Business Case wordt eerst een M1 business owner benoemd en een opdracht opgesteld. Na goedkeuring van de opdracht door het MT wordt gestart met de (outline) Business Case.

Business Case

In de Outline Business Case wordt een eerste kosten/baten afweging gemaakt op basis van verschillende scenario's. De Business Case komt tot stand met inhoudelijke inbreng en bestuurlijke support van Productieregie, Handavingsregie en Bedrijfsvoering. Er wordt gebruik gemaakt van de methodiek Waardemanagement. Voorafgaand aan de behandeling van de Business Case in het MT Toeslagen vindt afstemming plaats met de M2-ers van Regie.

Portfoliomanagement en Architectuur

Gewaardeerde en geprioriteerde impulsen vormen de input voor het portfolioproces.

Portfoliomanagement geeft invulling aan het opdrachtgeverschap van IM door:

- opdrachtverstrekking voor samenstellen van een bedrijfsprocesrelease;
- regisseren van de releasesamenstelling en -vaststelling;
- opdrachtverstrekking ontwerp.

Portfoliomanagement beheert het opdrachtenportfolio en actualiseert dit gedurende het IV-proces.

Architectuur bepaalt de gevolgen van de gewenste verandering voor de Bedrijfsonderdeel-architectuur (BOA). Bij een grote verandering wordt eerst een globaal ontwerp (GO) opgesteld; voor kleine veranderingen kan de verandering direct in de BOA worden aangegeven.

Een globaal ontwerp wordt opgesteld onder verantwoordelijkheid van IM en met inbreng van IV-ketenpartners en Ketenregie. Na goedkeuring van het GO worden de BOA en opdrachtenportfolio geactualiseerd. In deze fase wordt duidelijk in welke bedrijfsprocesrelease de verandering geëffectueerd wordt.

Architectuur, opdrachtenportfolio en business case worden voortdurend geactualiseerd.

Portfoliomanagement en Architectuur ondersteunt de plancyclus van het MLTP.

Procesontwerp

Het ontwerp van het bedrijfsproces wordt geactualiseerd en de eisen aan de ondersteunende ICT worden exact vastgesteld. Na goedkeuring van de opdracht wordt het procesontwerp opgesteld. Parallel worden een concept SLA, een opdracht voor ontwerp en realisatie (IV en NGIV), een Master Test Plan, de Testspecificaties en een Implementatieplan opgesteld.

Na goedkeuring van het ontwerp en de overig resultaten wordt opdracht gegeven aan B/CAO en de leveranciers van niet-ICT-voorzieningen.

In de processtap Detailontwerp NGIV worden alle niet-ICT voorzieningen zoals formulieren, opleidingen en communicatie-materiaal in opdracht van IM ontworpen, gerealiseerd en getest alvorens deze aan te bieden voor test- en acceptatie. Bedrijfsprocesreleases worden gerealiseerd met inhoudelijke inbreng en bestuurlijke support van Productieregie, Handhavingsregie en Bedrijfsvoering.

Voor productiegerelateerde voorzieningen is Productieregie de inhoudelijke counterpart van IM.

Testen bedrijfsproces

Onder verantwoordelijkheid van IM test B/CAO de gerealiseerde bedrijfsprocesrelease als één geheel en in samenhang met andere, reeds geaccepteerde bedrijfsprocessen. Als alle testen succesvol zijn verlopen en het bedrijfsprocesrelease werkt conform de eisen, dan vindt acceptatie en vrijgave van de release plaats. Productieregie, Handhavingsregie en Bedrijfsvoering zijn mede acceptant van bedrijfsprocesreleases (user rol). Decharge vindt plaats door de opdrachtgever (MT-lid Toeslagen).

Implementatie

Het aangepaste bedrijfsprocesrelease (alle ICT- en niet-ICT voorzieningen COPAFIJTH-BI-breed) wordt beschikbaar gemaakt voor de uitvoering. Mensen worden opgeleid, getraind en voorbereid om de uitvoering van het aangepaste bedrijfsproces ter hand te nemen.

Overdracht naar de lijn en het beleggen van het beheer in de lijn vallen onder verantwoordelijkheid van IM. Na implementatie wordt door IM een evaluatie gepland.

Gebruiksbeheer

IM is verantwoordelijk voor Gebruiksbeheer dat is gericht op het ondersteunen en operationeel houden van de dagelijkse gang van zaken in de informatievoorziening. Er is onderscheid in:

1. Gebruikersondersteuning: individuele/massale klantbehandeling, bedrijfs- en inrichtingsgegevens.
 2. Operationele ICT-aansturing: IM zorgt voor het plannen en bewaken van wijzigingen n.a.v. incidenten, damage en het wijzigen van inrichtingsgegevens.
 3. Beheren Bedrijfsinformatie zorgt voor correcte opzet en inhoud van bedrijfs-/ inrichtingsgegevens.
- De positionering van de onderdelen van Gebruiksbeheer wordt meegenomen in het kader van de transitie van het programma NTS naar de lijn.*

Procesmanagement

Procesmanagement zorgt voor het inrichten, onderhouden en beheren van de processen binnen B/T en regie op procesaanpassingen in de keten Toeslagen. IM voert regie over nieuwe en gewijzigde processen. De rol van opdrachtgever is belegd bij de proceseigenaar.

Processen Handmatige Productie B/T

Proceseigenaren zijn verantwoordelijk voor een ingericht proces dat de realisatie van de kwantitatieve en kwalitatieve productiedoelstellingen optimaal ondersteunt. Proceseigenaren monitoren het proces (plan-do-check-act) op basis van productierapportages en andere signalen.

- Procesaanpassingen die teamoverstijgend zijn, gaan via het IV-impulsproces.
- Procesaanpassingen binnen de scope van het team gaan niet via het IV-impulsproces. IM wordt ingeschakeld voor het aanpassen van procesbeschrijvingen.

Proceseigenaren zijn, afhankelijk van het proces, M2-ers van Productieteams of van Handhavings- of Productieregie.

Processen Keten Toeslagen

De M2-ers van Handhavings- en Productieregie zijn verantwoordelijk voor een ingerichte regie op de ketenprocessen met als doel een optimale ondersteuning van productie en dienstverlening in de keten. Procesregisseurs monitoren ketenprocessen op basis van afspraken en kwantitatieve en kwalitatieve productierapportages. Gewenste procesaanpassingen worden met ketenpartners afgestemd en kunnen leiden tot impulsen voor IV-afdeling(en).

IM Procesmanagement heeft de volgende taken:

- a. Inrichten (ontwerpen en implementeren) van BT-processen op basis van opdrachten van proceseigenaren. Voor het realiseren van de opdracht leveren de de regieteams de gevraagde kennis en capaciteit aan IM. IM Procesmanagement is verantwoordelijk voor integrale implementatie in nauwe samenwerking met de proceseigenaar.
- b. Beheren en onderhouden van procesbeschrijvingen en systeemhandleidingen incl. de samenhang met hulpmiddelen zoals werkinstructies, brieven en IC-maatregelen. Het fysieke (versie)beheer van deze hulpmiddelen is belegd bij Productieregie. Het beheren van procesbeschrijvingen en hulpmiddelen zoals brieven en werkinstructies gebeurt volgens het principe "eenmalige vastlegging, meervoudig gebruik". Harvest kan als beheertool worden gebruikt.
- c. Bewaken van de samenhang binnen de totale ketenbrede procesinrichting van procesbeschrijving en de in het proces gebruikte hulpmiddelen.

Projectmanagement

De projectmanagers zijn verantwoordelijk voor realisatie van bedrijfsproces releases conform het IV-kaderdocument. De projectmanager stelt een PID op die horizontaal met M2-ers van Regie en de IV-keten wordt afgestemd.

Een bedrijfsprocesrelease wordt projectmatig gerealiseerd; de opdracht tot realisatie en invoering van een bedrijfsprocesrelease is belegd bij een releasemanager (meestal een projectmanager).

Binnen B/T beschikt alleen IM over een pool van projectmanagers; zij worden vanuit IM op aanvraag ter beschikking gesteld voor niet-IV-projecten.

Planning&control IV

De planning & control cyclus IV ondersteunt de uitvoering van het IV-voortbrengingsproces. Basis vormen de met het MT Toeslagen en concern gemaakte afspraken over de via IV-voortbrenging te realiseren onderwerpen (Bedrijfsplan, MLTP, SPP, (concern)portfolio). Beleidsvoornemens en going-concern activiteiten worden vertaald in een meerjarige planning van (portfolio) activiteiten. Dit resulteert in een planning/begroting voor het volgende jaar en een (financiële) meerjarenraming op het niveau van portfolio-items en bedrijfsprocesreleases en voor IM intern.

De uitvoering wordt gemonitord op basis van voortgangsrapportages. Hoofdproducten zijn de begroting (o.a. BMO-/BMI), de planning van projecten en de (IM-)rapportage.

Bedrijfsvoering is verantwoordelijk voor rapportage naar de verschillende stakeholders. IM is verantwoordelijk voor de inhoud. Planning en control IV werkt volgens de Bedrijfsvoeringskaders.

QA en Risicomanagement IV

IM is verantwoordelijk voor een ingerichte kwaliteits- en risicobeheersing binnen projecten, bedrijfsprocesreleases en de eigen bedrijfsvoering. IM zorgt voor een ingerichte Quality Assurance en periodieke toetsing van de werking van de kwaliteitsmaatregelen.

IM signaleert en bewaakt de risico's die de project- of businessdoelstellingen kunnen beïnvloeden.

Op basis van risico-analyse worden geprioriteerde risico's en maatregelen opgenomen in een risicolog dat gedurende het project wordt onderhouden.

IM heeft procesondersteuning ingericht die projectmanager en informatiemanager ondersteunt bij inrichting, onderhoud, beheer en toetsing van kwaliteits- en risicobeheersing. QA-Risicomanagement IV en Informatiebeveiliging IV werken volgens de kaders van met name Bedrijfsvoering.

Informatiebeveiliging IV

IM draagt namens B/T zorg voor de opzet, inrichting en onderhoud van de beveiliging van de in de IV-voortbrengingsketen te realiseren of gerealiseerde voorzieningen. Informatiebeveiliging IV werkt volgens de kaders van met name Bedrijfsvoering.

Configuratiemanagement (incl. Documentenbeheer)

Configuratiemanagement zorgt voor het (versie)beheer van de producten van project en lijn, het bijhouden van gegevens over die producten en het controleren van wijzigingen op die producten. Configuratiemanagement biedt op elk moment duidelijkheid over de status van de functionele producten en voorziet in een back-up. Harvest en HP ALM worden als ondersteunende tool gebruikt.

Lokale applicaties (LOA's)

IM is verantwoordelijk voor ontwikkeling, implementatie, het beheer en de communicatie van regionale ICT-voorzieningen (LOA's). De advies- en regierol is belegd bij een coördinator informatievoorziening (IVCO) die ook autorisatiebeheer (belegd bij Bedrijfsvoering) functioneel aanstuurt.

6. Bedrijfsvoering

De doelstelling van de afdeling Bedrijfsvoering is:

- a. Juiste, tijdige en integrale ondersteuning van het management van Toeslagen.
- b. Regievoering in de Toeslagenketen bij de totstandkoming van afspraken en de realisatie van die afspraken.
- c. Uitvoeren van centrale taken ten behoeve van B/T (o.a. personeel, opleidingen, facilitaire ondersteuning).
- d. Monitoren en bewaken of de afdelingen opereren binnen de centrale normen en kaders.

6.1 Processen

1. Planning, Financiën en Control
2. Kwaliteits- en Risicomanagement
3. Informatiebeveiliging en integriteit
4. Human Resource Management
5. Regie en beheer ketenafspraken
6. Uitvoerende taken

6.2 Toelichting bij de processen

Planning, Financiën en Control

Bedrijfsvoering PFC voert B/T breed regie over de planning- en controlcyclus en vervult de accountrol namens B/T naar extern.

Vanuit het principe “kennis zo laag mogelijk in de organisatie” is er ook een P&C rol belegd bij Productie(regie), Handhavingsregie en Informatiemanagement. Deze afdelingen zijn zelf verantwoordelijk voor het opleveren van planningen en rapportages over het eigen werkgebied aan Bedrijfsvoering.

Bedrijfsvoering PFC ondersteunt het MT en de B/T-afdelingen bij de inrichting en uitvoering van het planning- en controlproces en heeft een actieve rol in de plan-do-check-act cirkel. Bedrijfsvoering stelt de kaders en ziet toe op naleving van de kaders. Daarnaast is Bedrijfsvoering centraal aanspreekpunt voor externe partijen zoals ketenpartners, externe toezichthouders en departementen. Vragen vanuit (beleids)departementen worden via PFC gekanaliseerd en beantwoord. Naar gelang het onderwerp kan Bedrijfsvoering in meerdere of mindere mate een inhoudelijke toelichting geven op de rapportages. Zij heeft daarvoor ook de ondersteuning van de betreffende afdeling nodig.

Planning

Planningen zijn er op de volgende gebieden:

- Bedrijfsvoering (bv stuurcontract);
- Productie (o.a. gevoed door handhavingsregie);
- IV-voortbrenging;
- Programmabudgetten (verantwoording Toeslaggelden beleidsdepartementen).

Bedrijfsvoering voert regie over de totstandkoming van planningen en is zelf verantwoordelijk voor de planningen van bedrijfsvoering. De overige planningen zijn een verantwoordelijkheid van het desbetreffende regieteam.

Financiën

Bedrijfsvoering beheert de budgetten van programma (beleidsdepartementen) en van de bedrijfsvoering van B/T.

De afdelingen zijn verantwoordelijk voor de inhoudelijke regie/sturing op forecast, planning en uitnutting van de aan hen toebedeelde budgetten en leveren de input voor de centrale B/T (stuur) rapportages. Een voorbeeld hiervan is het IV-budget (BMI/BMO) van IM inclusief bijbehorende planningen, control en rapportages.

Control

Bedrijfsvoering voert control op de realisatie van de planningen door:

- het matchen van planning en realisatie;
- samenvoeging, veredeling en analyse van resultaten;
- opstellen van interne en externe verantwoordingsrapportages;
- afgeven van adviezen en stuursignalen aan M2 en M1;

Naast reguliere rapportages levert Bedrijfsvoering ook ad hoc rapportages.

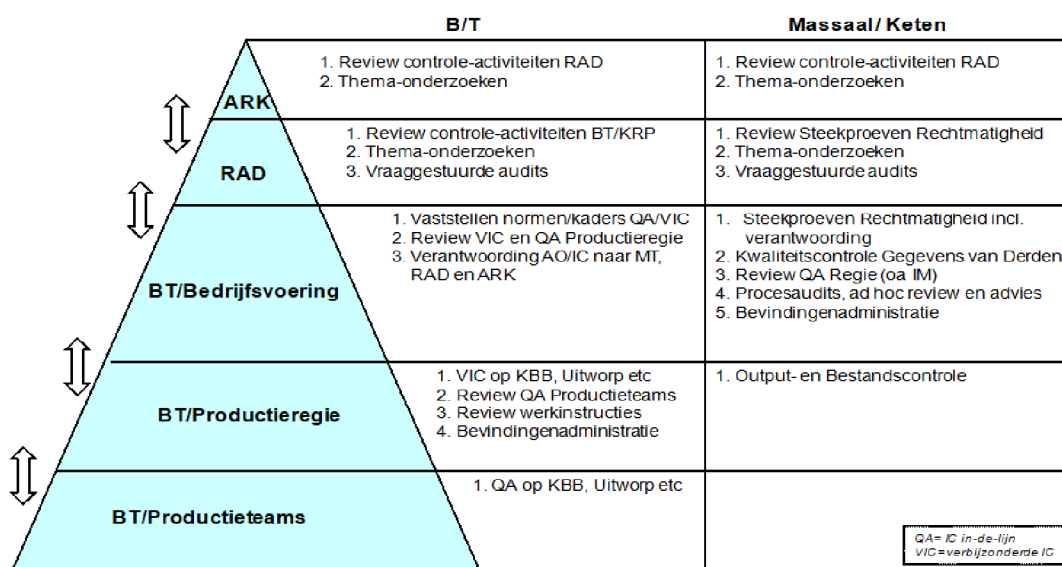
Ook control kent de aandachtsgebieden IV-voortbrenging, productie, bedrijfsvoering en programma.

Kwaliteitsmanagement

Kwaliteitsmanagement heeft als doel het bevorderen van het kwaliteitsbewustzijn binnen de keten Toeslagen en B/T rond de producten, het implementeren van kwaliteitsbevorderende maatregelen en het toetsen van de werking van die maatregelen. De plan-do-check-act cirkel speelt hierbij een belangrijke rol.

Voor de inrichting van de kwaliteitscontrole hanteert Toeslagen een “controlegebouw”. (zie figuur)

Controlegebouw Toeslagen



Bedrijfsvoering voert regie over de inrichting en uitvoering van de kwaliteitsmaatregelen binnen de productieteams en de regieafdelingen.

De uitvoering van kwaliteitsmaatregelen is dichtbij de uitvoering belegd; in dit geval bij de productieteams (Quality Assurance), Productieregie (Interne Controle) en Informatiemanagement (Quality Assurance). Deze afdelingen zijn verantwoordelijk voor het opleveren van kwaliteitsrapportages over het eigen werkgebied.

Daarnaast voert Bedrijfsvoering zelf, in opdracht van de Rijksauditedienst (RAD), steekproeven uit op de rechtmatigheid (conform wet- en regelgeving) van de vaststelling en uitbetaling van toeslagen.

Bedrijfsvoering ondersteunt het MT en de andere afdelingen bij de inrichting en uitvoering van kwaliteitsmanagement, stelt de kaders en ziet toe op naleving van de kaders. Daarnaast is Bedrijfsvoering centraal aanspreekpunt voor externe partijen zoals RAD, ARK en departementen.

Risicomanagement

Risicomanagement is gericht op het binnen de Toeslagenketen en –B/T bevorderen en uitvoeren van een ingericht, goed werkend, praktisch risicomanagement proces, waarbij op een transparante wijze risico's in het toeslagenproces worden geïnventariseerd, gewaardeerd, en bewust worden geaccepteerd of beheerst.

Bedrijfsvoering voert regie over de inrichting en uitvoering van risicomanagement binnen B/T. Naast Bedrijfsvoering is risicomanagement ook als proces belegd bij Informatiemanagement. IM rapporteert aan Bedrijfsvoering over het eigen werkgebied.

Bedrijfsvoering ondersteunt het MT en de andere afdelingen bij de inrichting en uitvoering van risicomangement, stelt de kaders op en ziet toe op naleving van de kaders. Daarnaast is Bedrijfsvoering centraal aanspreekpunt voor externe partijen zoals RAD, ARK en departementen.

Informatiebeveiliging en integriteit

De rol van informatiebeveiliging en integriteit ziet op de verantwoordelijkheid uitvoering te laten geven aan het Handboek Beveiliging Belastingdienst door M2-ers en daarmee zorg te dragen dat B/T periodiek wordt gecertificeerd. De [] vertegenwoordigt Toeslagen in het landelijk I&I-overleg, voert toezicht op naleving van de relevante regelgeving binnen Toeslagen en voert regie op acties t.a.v. bewustwording, advies en controle door M2 op dit aspect. Het MT wordt geïnformeerd over de toezichtresultaten en eventuele gevolgen voor de certificering.

Human Resource Management

Het onderdeel HRM binnen bedrijfsvoering draagt bij aan de verdere (op)bouw van Toeslagen op de korte, middellange en lange termijn op basis van strategische planningen en gestelde kaders ten behoeve van de te realiseren doelstellingen.

HRM verzorgt een kostenefficiënte inzet van mensen in een organisatie waar mensen graag en hard willen werken. Dit bereikt ze door de implementatie van een strategische HR kalender dat op basis van kengetallen input levert aan strategievorming, input levert aan een hoge arbeidsethos met aansprekende waarden en normen en meetbare verbeteringen realiseert. Dit cluster binnen Bedrijfsvoering levert een hoge gevraagde kwaliteit van producten en realistische gevraagde en ongevraagde adviezen. Dit bereikt ze, omdat ze in een netwerkverbinding staat met de Belastingdienst, Toeslagenmanagement en medewerkers en de organisatiedoelen. De aandachtsgebieden zijn daarbij:

- Strategische personele en organisatieplanning;
- In- en uitstroom van personeel (werving/selectie & ontslag);
- Functiemanagement (beschrijven en waarderen van functies);
- Ontwikkeling van personeel (methodieken en advies rondom functiegesprekken, beoordelingen, competentie management, opleidingen of mobiliteit);
- Management en Technisch development (loopbaanadvies en -trajecten);
- Arbeidsomstandigheden (advies, uitvoering RI&E enz.);
- Verzuimbegeleiding en gezondheidsbeleid;
- Rechtspositionele en arbeidsjuridische advisering.

Ontwikkelen van medewerkers

Eén van de speerpunten van HRM is het ontwikkelen van medewerkers. Dit om de leercapaciteit van de organisatie te vergroten om te kunnen vernieuwen of groeien (wendbaarheid), om optimaal te kunnen presteren (efficiency) en door de persoonlijke ontplooiing duurzaam inzetbaar en mobiel te zijn. Bedrijfsvoering houdt zich daarom bezig met het adviseren over competenties en vaardigheden van medewerkers aan het management en zonodig hiervoor faciliteiten te organiseren of te maken. Daarnaast houdt ze – o.b.v. en i.s.m. Quality Assurance, Productieregie en Handhaving het ontwikkelingspeil en de benodigde kennis in het vizier van de gehele keten Toeslagen om daarop voorstellen te doen of bijstellingen te plegen op het bestaande materiaal of instrumentarium om de kennis en vaardigheden op peil te houden en te optimaliseren. De activiteiten rondom 'ontwikkelen van medewerkers' zijn een onderdeel van de HR-kalender, het MLTP, het stuurcontract en het budgettaire kader dat bedrijfsvoering eveneens bewaakt.

Regie en beheer ketenafspraken

Regie vanuit B/T in de keten gebeurt op basis van kwantitatieve en kwalitatieve afspraken tussen B/T en ketenpartners over de producten en diensten. Voor het borgen van de samenhang en integraliteit is regie op ketenafspraken een voorwaarde. Bedrijfsvoering voert de regie op de volgende wijze:

- bewaken dat alle ketenpartners in de keten Toeslagen opereren op basis van geformaliseerde afspraken;
- kaders stellen en templates leveren (voor zover niet centraal bepaald);
- alle contracten administratief beheren;
- concept-afspraken reviewen.

De afdelingen van ketenregie maken namens het MT afspraken met ketenpartners.

Voorbeelden van afspraken zijn afspraken over kwaliteit, gegevensleveringen en producten/diensten.

Uitvoerende taken

Beheren HRM-administratie

De HRM-administratie omvat de administratie voor eigen personeel, extern personeel en opleidingen (o.a. SAP, P-direct, belonen, organogram, functiegebouw, formatie/bezetting).

Coördineren facilitaire dienstverlening

Belangrijkste taken zijn:

- beheren van werkplekken;
- intermediair tussen B/CFD en B/T ten aanzien van werkplekvoorzieningen, huisvesting, ARBO-voorzieningen, telefonie en beveiliging.

Beheren contracten

Zie verder onder Ketenafspraken.

Intake Impuls

Impulsen die zijn beoordeeld en goedgekeurd door de M2-er van een B/T afdeling/team worden ingediend bij het centrale impulsloket van Bedrijfsvoering.

Impulsen hebben betrekking op gewenste veranderingen in de informatievoorziening (IV) zoals procesaanpassingen of een ICT-oplossing.

Bedrijfsvoering is verantwoordelijk voor de administratieve ondersteuning van het proces door registratie van de impuls, agendering in het *Oriëntatie-overleg* en afronding van de impuls-toewijzing.

Autorisatiebeheer

Autorisatiebeheer draagt er zorg voor dat de toegang tot informatiesystemen correct plaatsvindt op basis van autorisatieprofielen en dat medewerkers conform het vastgestelde autorisatieprofiel beschikken over de noodzakelijke systemen/applicaties. Autorisatiebeheer werkt binnen de door de IVCO (IM) gestelde kaders. Enkele taken:

- algemene ondersteuning aan gebruikers;
- autorisaties (nieuw of gewijzigd) toekennen;
- het (tijdig) intrekken van autorisaties;
- het verwerken van geautoriseerde aanvragen voor ontheffingen en uitbreidingen van standaard-autorisaties.

Onderhoud en beheer mandaatregisters

Beheren kleine kas en afhandelen facturen

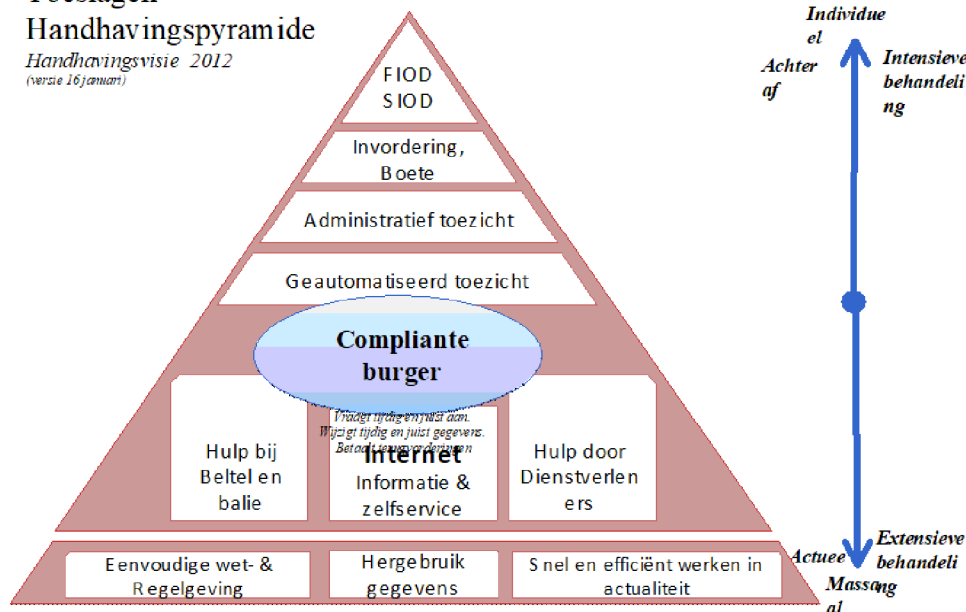
Opzet en onderhoud Crisisorganisatie inclusief Crisis- en Calamiteiten Handboek

7. Handhaving

Het kwadrant Handhaving kent twee aandachtsgebieden die in twee regieteams zijn ondergebracht, namelijk Handhavingsregie (7.1 en 7.2) en Communicatie en Dienstverlening (7.3). Beide aandachtsgebieden worden in onderstaande paragrafen toegelicht. De positionering van de teams Communicatie&Dienstverlening en de uitvoerende teams Belcentrum en Fraude wordt toegelicht in paragraaf 7.3.2.

Toeslagen Handhavingspyramide

Handhavingsvisie 2012
(versie 16 januari)



Schematisch richt de regievoering op de handhaving zich op de volgende processen:

7.1 Handhavingsregie

Onze inzet is de mate waarin burgers en bedrijven vrijwillig hun verplichtingen nakomen maximaal te vergroten (compliance). Om dat doel te bereiken, maken we gebruik van een uitgebreid instrumentarium, reikend van dienstverlening, via horizontaal en vertikaal toezicht tot opsporing. Zo geven we toeslaggerechtigden de aandacht die zij verdienen. Om met onze activiteiten steeds het maximale effect op de compliance te bereiken, maken we in onze aanpak van geval tot geval keuzes welk instrument we inzetten. Dat keuzeproces noemen we handhavingsregie.

Voor Handhavingsregie/Intelligence is in oktober/november 2011 een globaal ontwerp gemaakt. Dit ontwerp is door het MT Toeslagen geaccordeerd. Het ontwerp dient als leidraad voor de verdere inrichting van de processen. Team Handhavingsregie kent de volgende processen:

1. Formuleert (uitvoerings)beleid op gebied van handhaving.
2. Stelt het Handhavingplan op en stuurt de keten aan voor uitvoering ervan. Bij de uitvoering wordt nauw samengewerkt met IM als het gaat om IV-voorzieningen en de producten worden getoetst aan waardemanagement. Voor wat betreft de productie wordt nauw samengewerkt met Productieregie.
3. Werkt mee aan opzet van nieuwe wet/regelgeving en uitvoeringstoetsen (vaktechniek). Dit in tegenstelling tot vakkennis (regelgeving) die in de Productieteams is belegd.
4. Draagt zorg voor de inzet van communicatie en dienstverlening. Hiermee kan op basis van kennis van de doelgroep (onderzoek) en met gebruik van actuele inzichten (evidence based) en middelen, op meest efficiënte wijze grote groepen toeslaggerechtigden aangezet worden zich compliant te gedragen. Het team Handhavingsregie maakt gebruik van de inzet van het regieteam Communicatie&Dienstverlening.

5. Onderzoekt (nieuwe) risico's op non compliance, deze leren kennen, vertalen naar effectieve interventies per doelgroep en daardoor de trefzekerheid van selecties vergroten (Intelligence).

Handhavingsregie is het proces van kiezen hoe verschillende instrumenten in hun onderlinge samenhang kunnen worden ingezet om maximale compliancebevordering te kunnen bereiken.

Handhavingsregie in de keten

Er wordt gehandhaafd in de gehele toeslagketen: van aanvraag van de toeslag tot de definitieve toekenning. De handhaving kan worden uitgevoerd door ketenpartners, zowel publiek als privaat. Er kan gebruik worden gemaakt van verschillende instrumenten: vanuit principes van voorlichting/communicatie, dienstverlening, alle soorten van controles tot aan opsporing. Uitgangspunt is dat door het inzetten van deze mix van instrumenten bij verschillende ketenpartners door BT het gehele toeslagproces onder toezicht wordt gebracht.

De regievoering vanuit Handhaving start bij de basis en loopt door tot aan de opsporing:

- bijdragen aan eenvoudige misbruik- en fraudebestendige wet- en regelgeving;
- maximaal (overheidsbreed) hergebruik van gegevens (compacte overheid);
- werken in de actualiteit (vanuit het perspectief van de burger);

Vanuit de basis wordt de dienstverlening aan de burger geoptimaliseerd via:

- maximaal gebruik van de burgerportal;
- gebruikmaken van gespecialiseerde dienstverleners;
- hulp op maat bij balies en telefonie.

Het onderhouden en verbeteren van deze basis draagt sterk bij aan de compliance (verhoging) van de burger en behoort daarom tot het werkveld van Handhavingsregie.

Vanuit de basis worden de volgende acties ingezet:

- verschillende vormen van toezicht;
- opleggen van boetes en voordragen voor opsporing.

Deze acties worden bepaald vanuit een Intelligence positie en daar waar mogelijk in samenwerking met (overheids)partners uitgevoerd.

We onderkennen de volgende vormen van toezicht:

- *Massaal toezicht* gebeurt in NTS met gebruikmaking van zoveel mogelijk derde-info.
- *Seriematig toezicht* gebeurt in de handmatige behandeling. Dit zijn werkzaamheden die niet in de machine passen (afwijkend behandelen) vanwege complexiteit of aanvullend toezicht.
- *Individueel toezicht* is subject gericht toezicht. Hier is meestal sprake van oneigenlijk gebruik door grove schuld, opzet of fraude.

Massaal of seriematig werken wordt aangestuurd door Productieregie (hoe) en Handhavingsregie (wat) als het gaat om aanvullend toezicht met het oog op complianceverbetering.

Individueel toezicht wordt zowel voor wat als hoe aangestuurd door Handhavingsregie.

Intelligence

Controle-instrumenten dragen bij aan het verhogen van compliance bij verschillende doelgroepen.

Om die doelgroepen zichtbaar te maken zet Handhavingsregie Intelligence in.

Intelligence is het product dat voortkomt uit het verzamelen, analyseren en veredelen van gegevens die worden omgezet in relevante informatie. Op die informatie kan de besluitvorming voor de Handhaving worden gebaseerd. Het proces dat dit product oplevert is het Intelligenceproces. Het Intelligenceproces voor BT richt zich vooral op het zicht krijgen op (gedragingen van) burgers zodat we onze benadering op de groep kunnen afstemmen.

Data analyse

Binnen Intelligence worden onderzoeken en analyses gemaakt gericht op het ontdekken van non compliance en het nemen van maatregelen die de compliance positief beïnvloeden. Deze onderzoeken en analyses zijn o.a. gebaseerd op data-analyses.

Productieregie plant productie zo dat beschikbare middelen maximaal efficiënt kunnen worden benut. Daarvoor is nodig dat de omvang van de productie kan worden bepaald. Alleen daardoor kan in de toekomst goed worden gepland (forecast). Het bepalen van de omvang van (serie)productie gebeurt o.a. met behulp van data-analyse.

NB Naast Handhavings- en Productieregie kunnen ook andere onderdelen van B/T gebruikmaken van data-analyse.

7.2 Handhavingsregie in verbinding

Handhavingsregie zorgt voor verbinding van het werk, op 'inhoud' en 'omvang'.

Handhavingsregie en de uitvoering: verbinding op inhoud

Handhavingsregie en uitvoering staan niet los van elkaar. Een beeld van de handhavingsvraag en de mogelijk effectieve interventies ontstaat op basis van een inhoudelijke interactie (inhoud kennen van de business toelagen) over de verschillende besturingslagen (strategisch, tactisch en operationeel) en handhavingsinstrumenten heen. Handhavingsregie dient hier volgens de uitgangspunten consensus in de organisatie te bereiken. Van Handhavingsregie BT mag dan ook worden verwacht dat ze binnen de matrix kunnen denken en handelen.

Handhaving →↓	Strategisch	Tactisch	Operationeel
Opsporing			
Toezicht			
Communicatie en Dienstverlening			

Om op inhoud verbonden te zijn en blijven met het werk maakt Handhavingsregie onder andere gebruik van de 'vakgroepenstructuur' (zie par. 4.2). De vakgroep Handhaving is het instrument om op inhoud in verbinding te zijn met het werk.

Handhavingsregie en Productieregie: verbinding op omvang

De hiervoor beschreven aanpak leidt tot interventies (wat gaan we doen), maar houdt nog geen rekening met beperkingen in resources en de onderlinge interactie tussen het probleem en het systeem (i.c. de toelagketenpartners) waarmee het probleem wordt opgelost. Daarvoor is afstemming met Productieregie nodig.

Handhavingsregie en Productieregie zijn met elkaar verbonden. De handhavingsvraag moet steeds worden afgestemd op het aanbod van de uitvoerende Productieteams (productie). Voor deze afstemming is een inhoudelijke interactie (planning van het werk) nodig met de verschillende ketenpartners. Deze afstemming is de verantwoordelijkheid van Productieregie.

Deze benadering heeft voor de procesinrichting als groot voordeel dat de BT specifieke Handhavingsregie gescheiden kan worden van meer generieke bedrijfsvoerings- of productiebesturingsvraagstukken. Dit betekent dat bij de inrichting kan worden aangesloten bij Belastingdienstbrede voorzieningen voor productiebesturing en de productieservices van de ketenpartners (zoals B/CA, B/CKC, B/CIE etc.). Het is de verantwoordelijkheid van Productieregie om maximaal effectief gebruik te maken van de ketenpartners.

Handhavingsregie en Productieregie: verbinding met 'de eigen productiemiddelen'.

De hiervoor beschreven werkwijze houdt in dat Productieregie de opdrachten geeft over welk product waar wordt gemaakt. Op die manier is er steeds één aanspreekpunt. Op inhoud is het Handhavingsregie die, in voorkomend geval, de algemene werkinstructies aanvult met extra aanwijzingen (bijv. briefings) ten behoeve van een maximaal handhavingseffect.

Op deze hoofdregel is één uitzondering. De productie van individuele gevallen in het toezicht (veelal fraude en hoogrisico signalen) wordt rechtstreeks door Handhavingsregie uitgezet naar speciaal daarvoor aangewezen teams of ketenpartners (FIOD, AID etc.).

NB Het MT lid belast met Handhaving stuurt de fraudeteams hiërarchisch aan.

7.3 Communicatie en Dienstverlening

7.3.1 Visie

De Belastingdienst heeft in december 2011 de meerjaren visie op dienstverlening vastgesteld ('kanalenstrategie belastingdienst 2015'). In deze visie is dienstverlening aan en communicatie met de burger met elkaar verweven en is deze nadrukkelijk onderdeel van de Handhavingsstrategie van de Belastingdienst.

De dienstverlening van de Belastingdienst richt zich, als onderdeel van de gehele handhavingsketen van de Belastingdienst, op deze maximale vergroting van de compliance. De Belastingdienst geeft iedere klant de aandacht die deze klant verdient. Dit houdt in dat dienstverlening de eerste vorm van interactie is die we met onze klanten hebben. Leidt dit bij onze klanten niet tot compliant gedrag, dan verschuift de vorm van de aandacht die we aan deze klanten geven van dienstverlening naar toezicht

en/of opsporing. Dienstverlening en toezicht/opsporing liggen met andere woorden in elkaars verlengde.

Deze visie is door B/T gebruikt in de volgende documenten:

- Globaal Ontwerp Handhavingsregie (november 2011)
- Visie op Handhaving B/T (december 2011)
- Handhavingsplan 2012 (januari 2012)
- Dienstverleningsagenda B/T (wordt uitgewerkt)

Door de Belastingdienst is de visie op Dienstverlening voor 2012 uitgewerkt in het Bedrijfsplan 2012.

De volgende onderwerpen en taken zijn van toepassing in relatie tot Communicatie & Dienstverlening binnen B/T.

Communicatie

Voor B/T is voor 2012-2013 een inventarisatie gemaakt van onderwerpen/taken voor communicatie. Deze onderwerpen/taken vereisen specifieke expertise en zijn veelal ingebed in een concernstrategie die beslisruimte met marges kent. Een aantal taken is repeterend of going concern, totdat een trendbreuk optreedt op grond van nieuw beleid, wet- en regelgeving of ontwikkelingen.

Issues en activiteiten met een communicatief karakter zijn grofweg onder te verdelen in:

1. Wijzigingen wet- en regelgeving KOT/KGB/AWIR/loonbegrip: jaarovergang 2012-2013.
2. Acties die bijdragen aan vermindering van het gespreksaanbod BelTel/werkopdrachten.
3. Herpositionering en verdere uitwerking van Mijn toeslagen.nl (incl. releases NTS): positionering/digitale beschikking, servicepunten, herinrichting invordering etc.
4. Going concern: o.a. toezicht/handhavingsacties, gestalde gelden, boetebeleid, website irt huisstijl, kantoobrieven, SEPA, reviews, uitvoeringstoetsen, damages, pers en politieke vragen, inhoud brochure/wegwijzers, uitwerken communicatie in releases, klantcommunicatie-modelontwerp etc.

Deze activiteiten behelzen het geven van adviezen, het maken van communicatieplannen- en strategieën of formats in overeenstemming met in- of externe partijen, (bijdragen aan) ontwerpen, reviews, coördinatie, formuleren van communicatieve spec's of geven van communicatieve aanwijzingen etc. Een fors deel van de taken/activiteiten vindt plaats in afstemming met derden, omdat vragen/taken COPAFIJTH/BI moeten worden opgepakt.

Dienstverlening

Dienstverlening zal zich volgens de (bedrijfs)plannen en handhavingsvisie moeten gaan richten op:

- samenwerking met partners ter voorkoming van risico's (horizontaal toezicht);
- (her)gebruik gegevens (samenwerking binnen overheid en BD);
- gerichte inzet op hulp aan klanten (Hip's, balies/BelTel, beleid DV);
- responsieve dienstverlening op de doelgroepen 'wel en niet zelfredzame burgers'.

7.3.2 Positionering

Positionering team Communicatie & Dienstverlening

Om kennis en expertise optimaal te benutten is ervoor gekozen om deze zoveel mogelijk te bundelen. Alle hierboven genoemde taken en onderwerpen worden ondergebracht in één team Communicatie & Dienstverlening onder verantwoordelijkheid van de []. Het team Communicatie & Dienstverlening werkt ten behoeve van geheel B/T en vanuit het klantperspectief. De activiteiten raken daarmee de teams IM, Productieregie en Handhavingsregie en strategisch beleid DGBel, MT etc. en vice versa.

Positionering uitvoerende teams binnen Handhaving

Het team Belcentrum en de 2 fraudeteams worden gepositioneerd binnen het kwadrant Handhaving.

Team Belcentrum

Het team Belcentrum voert één van de vormen van dienstverlening uit. Voor deze positionering is gekozen om sturing en samenhang optimaal vorm te kunnen geven.

Het Belcentrum bestaat uit twee onderdelen: 'Informanten' en 'Stella'.

'Informanten' staat opgesteld voor *Inbound telefonie*, die verkregen wordt via de doorverbindingen van de 1e-lijn Groningen Toeslagen, ruggespraak met balies van de regiokantoren en direct contact met burgers voor de fraudeclicklijn.

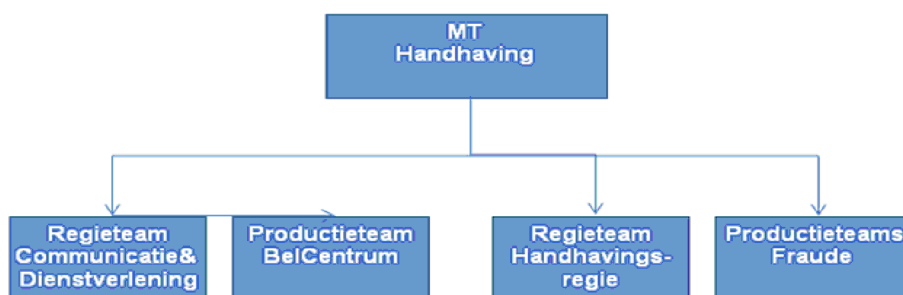
'Stella' behandelt de baliedossiers, Stellaposten, technisch niet te beschikken posten, in gebreke stellingen, interventies en vervallen BSN's.

Als er ruimte is, voert het Belcentrum ook Outbound telefonie uit; dit is het informeren van de burger vanuit B/T. Het Belcentrum krijgt dan vanuit Ketenregie Productie en Communicatie het werk en het bescrypt aangeleverd.

Fraudeteams

De twee fraudeteams voeren fraudezaken uit. Het instelplan van de fraudeteams is al goedgekeurd door het MT. Voor de positionering in het kwadrant Handhaving is gekozen op inhoudelijke gronden. De functionele sturing op de teams zal vanuit Handhavingsregie plaatsvinden.

De positionering van de teams binnen het kwadrant Handhaving ziet er als volgt uit:



8. Productie

In het kwadrant Productie worden het regieteam Productieregie (paragraaf 8.1) en de uitvoerende Productieteams (paragraaf 8.2) onderscheiden.

8.1 Productieregie

Het team Productieregie is verantwoordelijk voor:

- het uitvoeringsbeleid in het van klant tot klantproces van aanvraag tot definitieve toekenning;
- het inplannen en realiseren van de kwantitatieve en kwalitatieve productiedoelstellingen van het stuurcontract B/Toeslagen;
- het regisseren van de productie van de keten Toeslagen op basis van afspraken met ketenpartners;
- ondersteuning van het productieproces (o.a. behandelvoorschriften, interne controle, productiecijfers en productiequeries);
- vergroten en versterken van de toepasbaarheid en kwaliteit van authentieke bronnen voor derden informatie, geborgd via systematische monitoring.

8.1.1 Processen productieregie

De volgende processen worden in het team Productieregie onderscheiden:

- Productiesturing B/T zet het productie-aanbod uit bij de uitvoerende Productieteams en monitort de kwantitatieve- en kwalitatieve productie. Productiesturing B/T faciliteert de behandelteams bij de productiesturing door het leveren van productieplanningen en kwantitatieve- en kwalitatieve productierapportages.
- Ketenregie Productie is opdrachtgever voor massale verwerkingen door B/CA, monitort de ketenproductie op basis van gemaakte afspraken (DVO) en is verder o.a. betrokken bij damages, monitoring van derdeninformatie, beheren van Bedrijfsinformatie (normen¶meters) en coördinatie van outputcontroles.
- Productie-ondersteuning heeft 3 hoofdtaken:
 - Behandelvoorschriften en brieven: geeft kaders/standaarden aan de Productieteams, reviewt nieuwe of gewijzigde producten en beheert de behandelvoorschriften en brieven.
 - Verbijzonderde IC op de productie en monitoring van de QA-uitvoering van de Productieteams.
 - Operationele planning en dagelijkse productierapportage voor de productieteams, ontwikkeling&beheer van productiequeries en selectie&beheer van productiebestanden.

8.1.2 Toelichting bij de processen

Productiesturing B/T

Het productie-aanbod ontstaat op initiatief van de burger (aanvraag, klantvraag) of op initiatief van B/T (Handhaving). De verwerking van het totale aanbod wordt geregistreerd op basis van de bedrijfsdoelstellingen van B/T. Daarbij wordt beleidsmatig ingezet op het vergroten van het volume van geautomatiseerde afhandeling door systeemverbeteringen in NTS, het verkleinen van de burgerafhankelijke informatie (meer en betrouwbare derdeninformatie) en het beïnvloeden van de regelgeving in samenspraak met de verantwoordelijke departementen.

Productiesturing B/T plant het productie-aanbod, zet deze uit bij de Productieteams en monitort de kwantitatieve- en kwalitatieve productieverwerking.

Handhavingsregie zet, in overleg met Productieregie, zelf productie uit bij de 2 fraudeteams. Hierbij gaat het om individuele-enkelvoudige productie waarvoor Handhavingsregie de kaders meegeeft.

Ketenregie Productie

Ketenregie draagt zorg voor het ketenbreed voorbereiden en realiseren van de Toeslagenproductie. Met name het op elkaar afstemmen en met elkaar laten samenwerken van de (activiteiten van) ketenpartners is hierbij een belangrijke taak.

Alle opdrachten voor massale verwerkingen door B/CA in NTS, IDT, KTS etc. worden gegeven door Productieregie.

Ook wordt regie gevoerd op de toetsing van output van (proef)producties op technische en/of inhoudelijke juistheid, met als doel een vrijgave akkoord van productieresultaten en/of systeemadaptaties.

Productie Ondersteuning

Productieondersteuning stelt Productiesturing en Ketenregie Productie in staat om de productie te plannen, te sturen en kwantitatief en kwalitatief te monitoren en voert regie op bestaan en kwaliteit van behandelvoorschriften en brieven.

Regie behandelvoorschriften/brieven

De productiehulpmiddelen behandelvoorschrift/brief worden ter beschikking gesteld aan de Productieteams.

De regierol bij behandelvoorschrift/brief houdt het volgende in:

- verantwoordelijk voor organisatie van de review op samenhang met andere processen en aspecten als rechtmatigheid, eenheid beleid en uitvoering (COPAFIJTH-breed).;
- ter beschikking stellen aan productie;
- versiebeheer.

De detaillering van het behandelvoorschrift hangt af van de behoefte van het productieteam en van het soort werk. Globaal kan worden gesteld dat individuele klantbehandeling minder gedetailleerd wordt voorgeschreven dan massale of seriematige klantbehandeling.

Monitoring kwaliteit

De IC-medewerkers van Productieregie hebben de volgende taken:

- monitoren van de kwaliteit van de productie door het analyseren van de QA-rapportages van de Productieteams;
- periodiek reviewen van opzet, bestaan en werking van het QA-instrument binnen de Productieteams;
- uitvoeren verbijzonderde Interne Controle op de productie van de Productieteams.

Planning en kwantitatieve monitoring

Productieondersteuning heeft hierin de volgende taken:

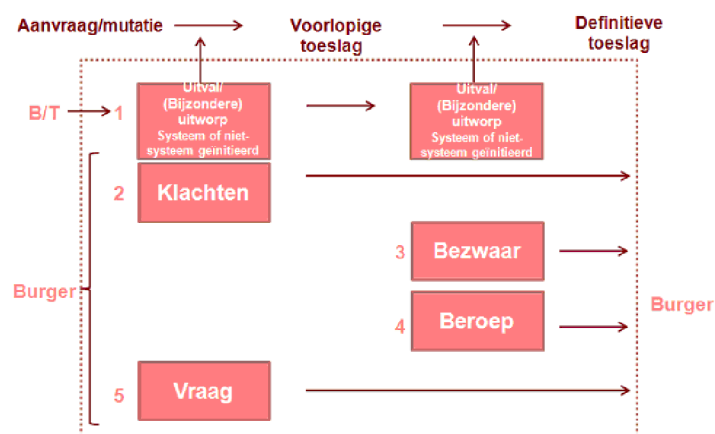
- opstellen operationele productieplanningen voor korte termijn;
- maken operationele productierapportages (planning versus realisatie) voor B/T (day-after en week);
- ontwikkelen en beheren van productiequeries;
- maken en beheren van productiebestanden (bijvoorbeeld WFM).

8.2 Productieteams

De uitvoerende productieteams voeren het hoofdproces van de organisatie B/T uit; 'van aanvraag via voorlopige toeslag naar definitieve toeslag'. Dit hoofdproces wordt voornamelijk optimaal gestandaardiseerd, massaal en digitaal door het systeem uitgevoerd. Een gedeelte van de processen dient handmatig te worden verwerkt. Dit resulteert in een aantal handmatige productieprocessen, uitgevoerd door de productieteams. Deze uitvoerende productieteams maken onderdeel uit van de keten van B/T.

8.2.1 Hoofdproces en werkprocessen

In de gewenste organisatie B/T is het primair proces ingedeeld op werkproces. Uitgaande van de huidige volumes en processen resulteert dit in 5 handmatige werkprocessen, zoals weergegeven in onderstaande figuur: *uitval/uitworp*, *bezwaar*, *beroep*, *klachten*, *vragen*. In de volgende paragraaf zijn deze werkprocessen toegelicht.



8.2.2 Processen productieteams

De productieteams voeren de handmatige werkprocessen uit die door de burger, B/T of door het systeem zijn geïnitieerd en niet automatisch verwerkt kunnen worden. Deze handmatige werkprocessen zijn te onderscheiden in massale, seriematige en vooral individuele processen met een hoge mate van complexiteit en taakspecialisatie. *Uitval/uitworp* is het meest seriematig en massaal uitgevoerd en *vraag* en *beroep* veelal individueel (maatwerk). Dit onderscheid bepaalt ook de mate van standaardisering van de processen en de mate waarin kennis en vakinhoud in de teams is ingebed. Bij *beroep* zal de inhoudelijke kennis bij de individuele medewerkers aanwezig zijn, waarbij de vertaling van de benodigde kennis bij de processen *uitval/uitworp* vooral in de, zo veel mogelijk gestandaardiseerde, behandelvoorschriften verweven zit.

Voor enkele processen zullen teamleiders ook de rol van proceseigenaar vervullen. De rol van proceseigenaar is beschreven in paragraaf 5.2 onder Procesmanagement. In de instelplannen wordt bepaald voor welke processen proceseigenaren binnen de productieteams worden benoemd.

Generieke procestaken

Binnen de handmatige werkprocessen (toelichting in paragraaf 8.2.3) zijn er de volgende generieke procestaken:

Productie

- Zorgdragen voor goede output en outcome per werkproces om daarmee integrale klantbehandeling te borgen.

Productie Ondersteuning

- Plannen van medewerkers en werk over teams per proces (werkverdeling) op basis van de centrale productieplanning.
- Signaleren van productieverstoringen.

- Borgen en delen van de voor het betreffende proces benodigde vakinhoud.
- Kwaliteitsborging op het werkproces (QA/IC).
- Kwaliteitsborging van medewerkers; opleiden en training on the job.
- Opstellen (bij maatwerk) en onderhoud van behandelvoorschriften en brieven.

8.2.3 Toelichting bij de processen

Uitval/uitworp

Uitval/uitworp bestaat uit door het systeem gegenereerde handmatige behandeling naar aanleiding van mutaties/meldingen. De meldingen hebben vele verschijningsvormen, het kan onder andere gaan om conflicterende, ontbrekende, signalerende en of inconsistente informatie. De behandeling is zeer divers en afhankelijk van het klantbeeld. Bij uitval/uitworp kan een onderscheid worden gemaakt tussen complexe en niet-complexe vormen.

Uitval wordt getriggerd door de burger, welke een mutatie aanbrengt bij voorkeur via de burgerportal. Hierdoor kan vervolgens 'uitval' ontstaan.

Uitworp wordt geïnitieerd door Handhavingsregie B/T welke toezichtsacties uitvoert. Hierdoor ontstaat 'uitworp'.

Het behandelprincipe van beide werkprocessen is dagverwerking en dient strak gemonitord te worden. De volgende mogelijke acties zijn te formuleren:

1. Uitzoeken met burger.
2. Aanvullen/uitzoeken op basis van administraties of burgerinput.
3. Beslissen.

Bezwaar

Bezwaar kan omschreven worden als een formeel inhoudelijk verschil van mening over de uitvoering van de wet. Bezwaren worden ingediend door de burger en kunnen over alle toeslagregelingen gaan namelijk huurtoeslag, zorgtoeslag, kinderopvangtoeslag en kindgebonden budget. Hierbij bestaat er een onderscheid tussen complexe en niet-complexe bezwaren.

Bezwaren dienen integraal afgehandeld te worden met de burger (zowel over regelingen als over jaren heen). De wijze van behandeling hangt samen met de aard en complexiteit van het bezwaar.

Als behandelprincipe geldt de AWB-termijn bij bezwaren, waarbij kwaliteit voorop staat.

Klacht

Het werkproces Klacht kan omschreven worden als een formeel verschil van mening over de behandeling. Deze kan mogelijk gevolgen hebben voor de toeslag, maar een klacht gaat primair over het (gevolgde) proces.

Klachten kunnen worden ingediend door de burger, maar ook door derden (bijvoorbeeld de 'ombudsman'). Klachten dienen met de initiator (meestal de burger) afgehandeld te worden.

Als behandelprincipe geldt de AWB-termijn (zie uitleg bij bezwaar). Externe afspraken en klanttevredenheid kunnen leiden tot het afwijken van de AWB-termijn.

Beroep

Het werkproces Beroep kan omschreven worden als een juridisch inhoudelijk verschil van mening over de uitvoering van de wet. Beroepen worden getriggerd door de burger.

De termijn van behandelprincipe wordt bepaald door de rechtbank. Binnen B/T worden hoge eisen gesteld aan de kwaliteit. Afhandeling van beroepen is een intensief traject en kost tijd.

Vraag

Het werkproces Vraag omvat ongestructureerde verzoeken om uitleg of oplossing. Vragen kunnen als werkopdracht vanuit het Belcentrum of de BelastingTelefoon of als ongestructureerd bericht bij B/T terecht komen. Vragen kunnen onderverdeeld worden in verschillende uitzoekopdrachten (voorheen ongestructureerde berichten en FROBO's) complex dan wel niet-complex. Hierbij geldt het uitgangspunt dat de Beltel de eenvoudige vragen afhandelt waardoor enkel de complexe vragen in het primair proces van B/T komen. Vragen komen vanuit de burger via het dienstverleningskanaal of brief en dienen afgehandeld te worden conform de verwachting van de burger, snelheid is hierbij van belang. Klachten dienen afgehandeld te worden met de burger, telefonisch dan wel schriftelijk.

9. Bijdrage aan veranderopgave

9.1 De veranderopgave samengevat

De veranderopgave voor dit Globaal Ontwerp gaat over het *ordenen en besturen* van de organisatie B/T.

Het Globaal Ontwerp beschrijft de *organisatorische* kant van de herinrichting en niet de veranderkundige aspecten. De veranderde *besturingsfilosofie* is echter wel vertaald naar het Globaal Ontwerp.

Het moment van ordenen valt bewust samen met de invoering van NTS, omdat een effectieve toepassing van de mogelijkheden van NTS een herinrichting van het bedrijfsproces van B/T vraagt. De inrichting van het bedrijfsproces wordt afgestemd op de huidige inzichten en mogelijkheden voor burgerbejegening, toezicht, besturing en verantwoording. Voorbeelden hiervan zijn:

- de burger vraagt snelle en goede dienstverlening en een transparant aanvraagproces (burgerportaal);
- het aanvraagproces wordt volledig geautomatiseerd afgehandeld, tenzij;
- de politiek stelt hogere eisen (afdoende toezicht, vooral in de actualiteit);
- B/T heeft de ambitie om de beste uitvoeringsorganisatie te worden.

De missie, visie en ambitie zijn vertaald naar de volgende *uitgangspunten* en *ontwerpcriteria*:

Uitgangspunten	Ontwerpcriteria
1. Maximale efficiency	• Standaardisatie • Verantwoordelijkheden zo laag mogelijk
2. Klantgerichte dienstverlening	• Werken in tijdspanne die de burger verwacht • Dienstverlening aansluitend bij de verwachting • Kennis zo laag mogelijk in de organisatie
3. Wendbaarheid	• Activiteiten en expertise bij elkaar tenzij...
4. Rechtmatigheid geldt als randvoorwaarde	
5. Besturingsfilosofie	• Sturen op resultaat • Individuele resultaatverantwoordelijkheid • Leiders in verbinding met medewerkers • Eenduidige sturing • Leren, monitoren en bijsturen • Integraal management

9.2 Wat draagt bij aan de veranderopgave?

1. Maximale efficiency

We werken met procesgeoriënteerde teams.

We vergroten het gebruik van betrouwbare derdeninformatie.

Het aanvraag- en behandelproces wordt digitaal uitgevoerd tenzij.

Er is onderscheid tussen regie en uitvoering.

De PFC-aspecten worden geconcentreerd naar aandachtsgebied (IM, productie en bedrijfsvoering).

Er zijn korte hiërarchische stuurlijnen van M1 naar M2.

De methodieken Lean en Waardemanagement worden ingevoerd.

2. Klantgerichte dienstverlening

Voor burgergeïnitieerde onderwerpen worden herkenbare teams gevormd zoals het regieteam C&D, Bel-centrum en Stellateam en de productieteams Vraag, Klacht, Bezwaar en Beroep.

Teams gaan in samenhang behandelen, dit leidt tot resultaatgerichte dienstverlening.

3. Wendbaarheid (*aanpassingsvermogen met behoud continuïteit*)

Teams kunnen complexiteit aan omdat werk en vakkennis zoveel mogelijk bij elkaar zijn geplaatst.

De vormen van ketenregie leiden tot meer omgevingsbewustzijn waardoor B/T en ketenpartners elkaar versterken. Dit zal leiden tot meer kwaliteit in de keten.

4. Rechtmatigheid (*kwaliteit van de uitvoering*)

De integrale verantwoordelijkheid zal bijdragen aan het kwaliteitsbewustzijn van de manager. Het 'controlegebouw Toeslagen' zorgt voor een gelaagde kwaliteitsverantwoordelijkheid (QA, VIC) en draagt bij aan een werkende plan-do-check-act cyclus.

Ook de handhavingsstrategie draagt bij aan de rechtmatigheid door:

- het bestrijken van het gehele palet van dienstverlening tot opsporing;
- versterking van de compliance;
- beperking van de non-compliance;
- eenheid van beleid en uitvoering (EBU) en AWB-conform werken.

5. Besturingsfilosofie

Lijnsturing is leidend en MT en M2 zijn in de nieuwe structuur met elkaar verbonden

De manager wordt verantwoordelijk voor alle teamaspecten en resultaten:

- personeel;
- productie (inhoud, kwaliteit, proces en aantallen);
- kosten (team en organisatie).

Elk team beschikt over de instrumenten voor leren, monitoren en bijsturen en voor het kunnen dragen van individuele resultaatverantwoordelijkheid.

De manager komt in verbinding met de medewerkers door:

- de span of control;
- toepassing van de Lean-methodiek.

10. Kaders voor de transitie

Tijdens de transitie komt de organisatie in de fase van '*BT in beweging*' (zie veranderopgave hoofdstuk 4). De transitie is de beweging van de huidige organisatie B/T naar de gewenste organisatie B/T. Tijdens de transitie komt het ontwerp van de organisatie tot leven en wordt het in de praktijk gebracht. Deze transitie vindt plaats in afstemming met de NTS-transitie "van programma naar de lijn". Voor de transitie van de organisatie B/T zijn een aantal uitgangspunten benoemd welke hieronder worden toegelicht.

Organisatie B/T

Het leidend principe van de transitie is 'medewerker volgt werk, tenzij..', waarbij de continuïteit van het werk altijd leidend is. Als basis hiervoor gelden het Globaal Ontwerp en vooral de Instel- en Implementatieplannen per afdeling. Deze dienen in samenhang te worden doorvertaald naar de organisatie.

De instelplannen geven onder andere inzicht in de gewenste formatie en benodigde functionaliteiten en worden in maart opgesteld door de kwartiermakers. Er wordt vanuit gegaan dat de startformatie de huidige formatie is. Als onderdeel van de transitie van de huidige naar gewenste organisatie B/T voeren M1 en M2 interessegesprekken met respectievelijk M2 en medewerkers. Regie en besluitvorming op mogelijke verschillen tussen de huidige en de gewenste organisatie en hoe om te gaan met medewerkers en leidinggevende die niet direct geplaatst kunnen worden, ligt bij het MT. Uitzondering op de plaatsing en toedeling geldt voor de handhavingsregie en fraudeteam(s). Deze worden eerder samengesteld gezien de urgentie en de impact op de organisatie B/T.

Productieteams B/T

De transitie van de productieteams van de Handmatige productie kent additioneel nog een aantal uitgangspunten, dit vanwege het feit dat oud (spoor 1&2) en nieuw (spoor 3) samengebracht worden onder verantwoordelijkheid van Productie(regie). Hierbij geldt dat:

- Oud (spoor 1&2) en nieuw (spoor 3) worden zo veel mogelijk samengebracht.
- Medewerker blijft in oud tot werk is afgerond en competenties niet meer in oud kunnen worden ingezet: daarna werken in nieuw.
- Workcenter NTS in Utrecht worden zo spoedig mogelijk (geleidelijk)geïntegreerd met de productieteams in Utrecht.
- Workcenter Heerlen: de inzet van flexkrachten wordt zo snel mogelijk afgebouwd.
- Workcenter Rijswijk functioneert als flexibele schil: invulling hiervan nog nader te bepalen.

De omvang van de productieteams kan veranderen door veranderingen in volumes onder andere door (geplande) toezichtacties. Hiermee kan de toedeling dus nog wijzigen door verandering in inzicht. Voor toezicht(acties) wordt in ieder geval capaciteit vrijgemaakt. Van M2'ers wordt verwacht dat ze de flexibiliteit en capaciteit hebben om medewerkers en werk te plannen op basis van veranderend werkaanbod en/of inzichten

Deze transitie vindt plaats in afstemming met de NTS-transitie "van programma naar de lijn".

11. Rollen en verantwoordelijkheden

Samenwerking tussen de afdelingen van B/T gebeurt op basis van een heldere taakverdeling en rolvastheid. In onderstaande tabel zijn de rollen en verantwoordelijkheden per proces weergegeven. De invulling van de tabel in dit Globaal Ontwerp is beperkt tot de verantwoordelijkheid en de uitvoering. In de instelplannen worden de rollen en verantwoordelijkheden volledig ingevuld.

Proces	IM	BV	HHR	PR	PRT	Keten*	MT/BT
Informatiemanagement (IM)							
Analyse impuls	R A						
Opstellen Business Case	R						
Portfoliomanagement	R A						
Architectuur (Globaal Ontwerp)	R A						
Procesontwerp	R A						
Testen bedrijfsproces	R A					R	
Implementatie	R A						
Gebruiksbeheer	R A					R	
Procesmanagement	R A						
Planning&control IV	R A						
QA en Riskmanagement IV	R A						
Informatiebeveiliging IV	R A						
Configuratiemanagement	R A						
Lokale applicaties (LOA's)	R A						
Bedrijfsvoering (BV)							
Planning, Financiën en Control		R					A
Kwaliteits- en Risicomanagement		R					A
Informatiebeveiliging		R					A
Regie en advies HRM		R A					
Regie en advies Opleidingen		R A					
Regie ketenafspraken		R					A
Beheren administratie HRM, contracten etc.		R A					
Uitvoeren interne communicatie		R					A
Coördineren facilitaire dienstverlening		R A					
Intake impuls (administratieve ondersteuning)		R					A
Autorisatiebeheer		R A					
Handhavingsregie (HR)							
Formuleren uitvoeringsbeleid			R A				
Handhavingsregie binnen B/T			R A				
Handhavingsregie in de keten			R A				
Regie communicatie en dienstverlening			R A				
Regie op gegevenslevering door derden			R	R		A (b/ca)	
Ontwikkelen en inzetten intelligence			R A				
Productieregie (PR)							
Formuleren uitvoeringsbeleid				R A			
Productiesturing B/T				R A			
Ketenregie productie				R A			
Productie Ondersteuning				R A			
Monitoren/verbeteren geg. kwaliteit bronnen				R A			
Productieteams							
Handmatige klantbehandeling					R A		
Productie Ondersteuning					R A		

*= Hiermee wordt de keten bedoeld inclusief B/T als ketenpartner.

R (*Responsible*) = degene die het werk doet. Verantwoording wordt afgelegd aan de persoon die *accountable* is.

A (*Accountable*) = degene die (eind)verantwoordelijk, bevoegd is. Als het erom gaat, moet hij/zij het eindoordeel kunnen vellen, vetorecht hebben.