

# Informatie Gestuurd Toezicht en Inning

in relatie tot de architectuur van de Belastingdienst

14 maart 2016

## Inhoud

Vertrekpunt .....	1
Kader - de BD vanuit het perspectief van de IA .....	1
Informatie Gestuurd Toezicht en Inning .....	1
Registeren van werk .....	2
(Operationele) sturing op de afhandeling van werk .....	3
Afhandelen van werk (procesmatig) .....	3
Afhandelen van werk (inhoudelijk) .....	4
Gegevenstypen .....	4
Sizing .....	5

## Vertrekpunt

We werken aan de uitvoering van de Investeringsagenda. Dit document betreft het verandergebied Informatie gestuurd Toezicht. Informatie Gestuurd Toezicht beschrijft de beweging die we willen maken. We zijn op weg gegaan om het toezicht slimmer vorm te geven door keuzes te maken gebaseerd op inzicht uit data door middel van Analytics, werk over de kantoren te verdelen als ware het één kantoor en de toezichtsmedewerker uit te rusten met moderne hulpmiddelen. Dit om de opbrengsten te maximaliseren en een evenwichtige (proportionele) handhaving te borgen.

Bij het bepalen van de technologie voor de toekomst gaan we uit van centralisatie en standaardisatie van het werk. De technologie zal gefaseerd ingevoerd worden, heeft een houdbaarheidstermijn van tenminste drie jaar en zal up-to-date gehouden worden door IV-accent op basis van ontwikkelingen in de markt.

## Kader - de BD vanuit het perspectief van de IA

Op de plaat staan de vijf hoofdprocessen van de Belastingdienst zoals beschreven in de Investeringsagenda. De hoofdprocessen hebben een eigen kleur gekregen in verband met de herkenbaarheid op de vervolgplaten.

Onze data staat centraal. In het midden de gegevens die gedeeld worden tussen de hoofdprocessen. De datafundamenten zijn gebaseerd op de onderliggende administraties.

## Informatie Gestuurd Toezicht en Inning

Informatie Gestuurd Toezicht heeft betrekking op een aantal processen binnen de Belastingdienst. Op deze plaat worden die processen benoemd. De opvolgende platen beschrijven deze processen in meer detail.

Er ontstaan op meerdere plekken binnen de Belastingdienst triggers die kunnen leiden tot werk voor Toezicht en Inning. Deze triggers worden *geregistreerd als potentieel werk*. Ze ontstaan in de interactie met burgers en bedrijven, binnen het Toezicht zelf, op basis van data analyse door Analytics en binnen de massaal geautomatiseerde transactieverwerking.

Het proces *Afhandelen van werk* is het uitvoerende proces wat zorgt dat het werk verricht wordt. Wanneer werk opgepakt wordt, wordt het werk niet uit de administratie verwijderd. Het afhandelende proces houdt de status bij zodat deze ook voor andere processen inzichtelijk en raadpleegbaar is.

Het proces *Operationele sturing op de afhandeling van werk* zorgt ervoor dat het werk zodanig aangeboden wordt aan het *Afhandelen van werk* dat met de beschikbare middelen een maximale bijdrage geleverd wordt aan de (handhavings)doelen.

De beschikbare capaciteit wordt gemanaged door het *capaciteitsmanagement*.

Capaciteitsmanagement zorgt ervoor dat de medewerkers met de juiste competenties beschikbaar zijn voor de hoeveelheid werkaanbod. Dit proces kent een tactische kant daar waar het gaat om het bepalen van de omvang van de capaciteit en het HR management en een operationele kant daar waar het gaat om het bepalen van de teams, het type werk wat zij af kunnen handelen en de beschikbaarheid.

De (handhavings)doelen worden gedefinieerd door de besturing van Informatie Gestuurd Toezicht en Inning. Uitvloeisel daarvan zijn regels en/of richtlijnen over die dingen waar de aandacht naar uit moet aan bij de afhandeling (doelgroepen, thema's, verschijnselen etcetera). Hiervan maakt het proces *operationele sturing op de afhandeling van werk* gebruik bij de ordening van het werkaanbod ten behoeve van *afhandelen werk*.

### Registeren van werk

Centraal in deze plaat staat de *werkadministratie*. Deze omvat al het werk wat aangeboden wordt aan *Informatie Gestuurd Toezicht en Inning* om uitgevoerd te worden (potentieel werk). Dit om het totale werkaanbod in zicht te hebben en te kunnen sturen, effect te meten en te verantwoorden. Door de inzet van Analytics zo vroeg mogelijk in het proces proberen we de hoeveelheid werk voor Toezicht en Inning te beperken.

Via diverse kanalen leidt de interactie met burgers en bedrijven tot werk zoals bezwaren en verzoeken. Dit werk wordt enkelvoudig geregistreerd in ieder geval in termen van een identificatie, het subject, de boogde afhandeling en het al dan niet verplichte karakter. Zo kan één brief leiden tot de registratie van meerdere werkzaamheden (zusjes creëren). De Belastingtelefoon helpt burgers en ondernemers om hun vraag te definiëren. Op onze portalen doet men dat zelf. De uitwisseling met (boekhoud)pakketten verloopt via system-to-system communicatie. Een pad wat nog te verkennen is, is de samenwerking tussen ondernemers en intermediairs in de cloud.

Analytics selecteert transacties en/of subjecten die de aandacht van Toezicht en Inning verdienen en geeft daarbij ook het risico, belang en een behandeladvies aan. Deze posten worden geregistreerd als potentieel werk. We gaan toegroeien naar een situatie waarbij we de kennis van Analytics on-line real time willen raadplegen om de juiste keuzes te maken. Naar verwachting is Analytics in de toekomst de belangrijkste aanbieder van werk.

Ook het toezicht zelf kan potentieel werk genereren. Op basis van lokale waarneming kunnen er triggers zijn die om toezichtsinspanning vragen. Daarnaast zal er sprake zijn van data gedreven analyses die inzichtelijk maken waar de grote compliance gaps zitten. Op basis hiervan worden keuzes gemaakt op welke handhavingsthema's en doelgroepen ingezet gaat worden en met welke handhavinginstrumenten.

Op dit moment wordt ook door de massale transactieverwerking werk gedefinieerd (uitworp) voor het Toezicht. In de toekomst zien we deze bron van werk verdwijnen omdat we beslissingen eerder in de keten willen nemen ondersteund door Analytics.

### **(Operationele) sturing op de afhandeling van werk**

Operationele sturing op de afhandeling van werk krijgt input van drie zijden:

- (1) Aanbod van potentieel werk uit alle hoofdprocessen.
- (2) Capaciteit voor bepaalde type afhandeling en inzicht in de beschikbaarheid daarvan vanuit *capaciteitsmanagement*
- (3) Regels en richtlijnen voor de prioritering van het werk vanuit *sturing op inhoud*

Het aangeboden werk wordt door operationele sturing zodanig aangevuld dat het in uitvoering genomen kan worden. Dat betekent bijvoorbeeld het bepalen van het type afhandeling daar waar dat in een eerder stadium nog niet gebeurd is. Operationele sturing kan ook een aantal werkregels met elkaar *in verband brengen*. Dat kan leiden tot een werkpakket wat in één keer in uitvoering genomen moet worden, maar het kan ook een verband zijn waarbij het voor de uitvoering zichtbaar is dat er op een andere plek werk uitgevoerd wordt wat een verband heeft met het werk wat men zelf in uitvoering heeft.

De prioritering en afhandeling wordt zoveel mogelijk geautomatiseerd ondersteund door middel van regels. Regels bepalen niet alleen de prioriteit in de afhandeling maar er zullen bijvoorbeeld ook regels zijn die bepalen op welk moment en in welk geval werk uit de bak niet meer in uitvoering wordt genomen en conform (onder de motorkap) wordt afgewerkt in transactiesystemen.

Operationele sturing wijst capaciteit toe aan werk op basis van de ordening. Dit leidt tot ingeroosterd werk. Operationele sturing *prioriteert* en *monitort* de afhandeling op continue basis. Daar waar de afhandeling (ernstig) stagneert c.q. de prioriteiten wijzigen heeft operationele sturing de mogelijkheid om het werk opnieuw toe te wijzen aan andere capaciteit of te markeren als potentieel werk. Dit kan ook betekenen dat werk wat in principe toegewezen in ingewisseld wordt voor werk wat een hogere prioriteit krijgt. Het bewaken van de afhandeling van het werk en het continu bijsturen op basis van actuele inzichten en beschikbare capaciteit is een zeer dynamisch proces.

NB. De werkadministratie is ook input voor Analytics. Analytics zal analyses kunnen doen om patronen te herkennen. Deze analyses kunnen er bijvoorbeeld toe leiden dat besloten wordt een set van werkzaamheden anders af te handelen dan dat deze aangeboden is (bijvoorbeeld geautomatiseerd in plaats van handmatig).

### **Afhandelen van werk (procesmatig)**

Het potentiële werk zit in de werkadministratie. *Operationele sturing op de afhandeling van werk* heeft ervoor gezorgd dat het werk gesorteerd is in volgorde van belang en in principe toegewezen is aan capaciteit. De eerste stap bij de afhandelen is de beslissing om het werk feitelijk *in uitvoering te*

*nemen*. Deze beslissing leidt tot een statusverandering in de werkadministratie. Vervolgens is de wijze waarop het werk afgehandeld wordt afhankelijk van de aard van het werk. Werk waarvan de activiteiten en de volgorde vooraf bepaald kan worden, wordt in principe *volledig geautomatiseerd afgehandeld*. Wanneer de activiteiten en de volgorde bekend zijn maar er ook nog sprake kan zijn van optionele activiteiten die naar het inzicht van een medewerker uitgevoerd worden spreken we van proces gestuurde afhandeling. Een voorbeeld daarvan is de afhandeling van een eenvoudig risico in een IH aangifte. Type werk waarvan de activiteiten wel min of meer bekend zijn maar de volgorde geenszins worden afgehandeld met een zaak gestuurde manier van werken. Een fiscaal technisch ingewikkeld bezwaar bijvoorbeeld doorloopt deze afhandeling. Tot slot onderkennen we *samenwerking* als procespatroon. Deze is bijvoorbeeld van toepassing wanneer ZGO samen met een grote onderneming werkt aan een dossier. Alle type afhandeling leiden tot *overdracht aan andere processen*. Daarbij worden de formele besluiten en andere gegevens vastgelegd voor verdere afhandeling (bijvoorbeeld door massale tansactieverwerking) en inzichtelijk gemaakt voor de andere hoofdprocessen.

### Afhandelen van werk (inhoudelijk)

De medewerk wordt ondersteund door middel van een portaal met minimaal de volgende functionaliteiten

- Inzicht in de werkaanbod zoals dat aangeboden wordt door de operationele sturing
- De mogelijkheid om één of meerdere stuks werk te selecteren en in behandeling te nemen
- Raadplegen van een integraal klantbeeld
- Raadplegen van vakkennis zoals wet- en regelgeving, rekenmethodieken en dergelijke
- Het raadplegen en bijwerken van alle documenten die betrekking hebben op het af te handelen werk, inclusief archivering
- De ondersteuning op het proces
- Het (laten) registreren van feiten en besluiten voor afhandeling elders

### Gegevenstypen

Deze plaat is een overzicht van de soorten gegevens en die bijgehouden worden in het kader van de eerder beschreven processen en hun onderlinge samenhang.

<b>Werk</b>	Trigger die vraagt om capaciteit van de uitvoering. Kenmerken: Unieke identificatie, Subject, Indicatie verplicht af te handelen, Belang, Risico, Type afhandeling
<b>Type afhandeling</b>	Het beoogde toezichtsinstrument (bv loonbeslag, bezwaar)
<b>Verband</b>	Bundeling van werk (bv pakket)
<b>Eenheid capaciteit</b>	(groep) Mens(en) of machine(s). Bv Team A in Groningen
<b>Rooster(periode)</b>	Een op de kalender aan te duiden eenheid in de tijd
<b>Regel</b>	Voorschrift voor de ordening of afhandeling van werk

## Sizing

Voor wat betreft de sizing van de oplossing kan uitgegaan worden van de volgende kengetallen

Aantal medewerkers	13.000
Aantal concurrent users	5000
Regels werk/jaar	6.000.000