Ministerie van Financiën

**TER BESPREKING**
Aan
[redacted] Toeslagen a.i.
[redacted] BD a.i.
hdC&F

**Directie Toeslagen**

**Inlichtingen**
[redacted]
T [redacted]
[redacted]@
belastingdienst.nl

# notitie

Meerjarenbegroting Toeslagen I:
Continuïteit en intensiveringsopdracht (2020-2025)

**Datum**
24 februari 2020

**Van**
MT Toeslagen

**Bijlagen**

## Inleiding

Deze notitie beschrijft de benodigde middelen, interventies en beoogde effecten voor de uitvoering van Toeslagen. De begroting van de herstelorganisatie ('Toeslagen II') wordt separaat ingediend. Ook wordt geen rekening gehouden met gevolgen en eventuele kosten van verdere organisatieontwikkeling gericht op ontvlechting van Toeslagen van de Belastingdienst.

De dienst Toeslagen heeft de opgave om jaarlijks voor meer dan 5 miljoen huishoudens meer dan 7 miljoen toeslagen rechtmatig, tijdig en juist toe te kennen en uit te keren. Naast bezinning op een toekomst waarin toeslagen niet of een in sterk veranderde vorm zullen bestaan is het onverminderd noodzakelijk om per direct te interveniëren en te investeren in het huidige stelsel.

Jurisprudentie, in het bijzonder Raad van State uitspraken van 23 oktober jl, en de door het kabinet overgenomen bevindingen en aanbevelingen van Commissie AUT (Donner) naar aanleiding van de CAF11 problematiek betekenen een enorme wending in hoe de uitvoering van toeslagen per direct moet worden vormgegeven. Verwoord als 'toepassen van de menselijke maat' en 'eenvoudiger en menselijker' heeft de politieke leiding de koers en opdracht daartoe uitgezet.

De uitvoering moet worden verstevigd en met slagkracht worden veranderd naar een dienstverlening die zicht richt op zo groot mogelijke toekenningszekerheid voor alle burgers en een behandeling waarin relevante individuele omstandigheden gemotiveerd kunnen worden meegewogen. Het beleid moet daaraan bijdragen door vereenvoudigingen door te voeren die het voor burgers (en voor de uitvoering) begrijpelijker en overzichtelijker maken en het aantal terugbetalingen kan terugbrengen. Er is door de commissie AUT (ea) gewezen op onvolkomenheden in processen en sturing die met urgentie moeten worden weggenomen.

Dit betekent initiële investeringen en een structurele opschaling zowel kwantitatief als kwalitatief van de uitvoering. De omvang en onderlinge samenhang van de veranderingen vraagt om een programmatische aanpak.

**Vereenvoudigings- en Intensiveringsprogramma Toeslagen 1**
De vereenvoudiging en intensivering van Toeslagen is een meerjarig programma dat vertrekt vanuit visie en strategische opdrachten. Door continue effectmonitoring, verantwoording daarover en het bijstellen van activiteiten kan control op de effectiviteit van het programma en de uitnutting van de middelen worden verkregen.

In de realisatie zijn er risico's te managen aan zowel beleids- als uitvoeringskant:

- Vereenvoudigingen voor burgers en uitvoering beginnen in beleid, wet- en regelgeving. Ook zijn er overheidsbrede programma's zoals de Brede Schuldenaanpak waar in de loop van het programma effect en aansluiting op kan komen die tot bijstellingen leiden. Op dit moment wordt gewerkt aan een kabinetsreactie op de aanbevelingen van de rapporten IBO Toeslagen 1 en 2 en is het nog niet zeker welke aanbevelingen daadwerkelijk zullen worden geïmplementeerd. De aanbevelingen zijn voor de uitvoeringsimpact 'op de hand gewogen'. Als er een stapeling van implementaties ontstaat moet oplossing in eerste instantie worden gezocht door in de tijd te faseren en te prioriteren en niet door een hogere claim in de begroting.

- Er bestaan afhankelijkheden van onderdelen van de Belastingdienst. Op enkele terreinen zal qua prioritering geconcurreerd worden met andere grote opgaven voor de Belastingdienst en meer budget zal daar niet altijd een oplossing bieden. Alleen door prioriteitstelling, fasering in de tijd en sterk opdrachtgeverschap zal dan voortgang geboekt kunnen worden.

**Opdracht, resultaten en effecten**
Met alle beoogde en sterk in elkaar grijpende verbeteringen bereiken we een uitvoering van toeslagenverstrekking die de toekenningszekerheid voor burgers maximaliseert, in control is, een menselijke maat hanteert en toont in haar diensten, geen onnodig werk genereert en in nauwe verbinding opereert met burgers, de opdrachtgevende beleidsdepartementen en het maatschappelijk veld.

Door:
1. Het borgen van ongehinderde continuïteit door opschaling in kwantiteit en kwaliteit.
2. Het voorkomen of wegnemen van onvolkomenheden in de processen en informatiehuishouding voor het toekennen en uitkeren van toeslagen.
3. Het meer toepassen van de 'menselijke maat' in de zin dat individuele feiten en omstandigheden meer meegenomen worden in de besluitvorming en in de professionele ruimte van de uitvoering.
4. Het verminderen van complexiteit in de regelgeving, zodat burgers deze beter begrijpen en kunnen accepteren en de uitwisseling met Toeslagen veel minder nodig maakt.
5. Het vergroten en versnellen van toekenningszekerheid
6. Het voorkomen van (grote) terugvorderingen.
7. Het ontzorgen van toeslagaanvragers en toeslaggerechtigden en minder beroep doen op hun zelfredzaamheid door proactief wijzigingen te signaleren, door gericht contact op te nemen voor aanvullingen en uitleg en door het gebruik van rechtsmiddelen door de burger waar mogelijk onnodig te maken.
8. Aanspreekbaar en bereikbaar zijn voor burgers door de dienstverlening beter aan te laten sluiten bij de competenties en belevingswereld van burgers, en meer persoonlijke begeleiding te bieden als dit nodig om bijvoorbeeld terugvorderingen te voorkomen.

Gedurende de periode 2020-2025 zullen (met een oploop) extra middelen nodig zijn om de beschreven doelstellingen en effecten te realiseren. De directies Toeslagen, CAP, Particulieren, KI&S, IV moeten in verschillende gradaties opgeschaald worden. Daarnaast moeten ondersteunende directies zoals CFD (huisvesting), CD Communicatie, DF&A en SSO O&P de middelen krijgen om de groei van de organisatie te faciliteren. Uitvraag bij deze directies heeft het beeld opgeleverd zoals opgenomen in tabel 1 en tabel 2. Hiernaast zijn mogelijk extra middelen benodigd voor de concerndirecties UHB, FJZ, C&F, IV&D en CD O&P. Deze laatste

middelen worden niet in deze notitie opgenomen, maar worden separaat in beeld gebracht vanuit DGBD.

De verantwoordelijkheid voor deze raming ligt bij Toeslagen, met dien verstande dat door verdere gezamenlijke planvorming en de regisserende opdrachtgeversrol van Toeslagen daarin een samenhangende planning en uitvoering tot stand komt. De verantwoording over uitnutting zal uiteraard via de gebruikelijke P&C cyclus van de directies plaatsvinden. Daarnaast zal op programmaniveau op samenhang over de voortgang aan de worden gerapporteerd.

De uitvraag bij de genoemde dienstonderdelen heeft in een korte tijdspanne dit gewogen beeld opgeleverd.

**Benodigde middelen voor gewenste intensivering (concept 14 februari voor VJN)**

| Kader intensivering pers. capaciteit keten<br>*in fte** | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ***1. Directie Toeslagen*** | | | | | | |
| a. Extra benodigde capaciteit (vast; tegen hogere MLS) | 34 | 187 | 391 | 420 | 420 | 420 |
| a1. Transitieteam | 28 | 34 | 34 | 34 | 0 | 0 |
| a2. Ketenversterking | 9 | 11 | 11 | 11 | 0 | 0 |
| ***2a. Directie CAP*** | | | | | | |
| Eigen personeel **(vwb schuldenaanpak P.M.)** | 58 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| ***2b. Directie Particulieren*** | | | | | | |
| Balies | 21 | 63 | 63 | 63 | 63 | 63 |
| Invordering buitenland **(vwb pilotresultaat nog P.M.)** | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| Relatiebeheer | P.M. | P.M. | P.M. | P.M. | P.M. | P.M. |
| ***2c. Directie KI&S*** | | | | | | |
| Eigen personeel | 27 | 68 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| Inhuur | 4 | 5 | 2 | | | |
| ***2d. SSO O&P*** | | | | | | |
| Werving | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Inhuur | 36 | 31 | 11 | 0 | 0 | 0 |
| ***2e. Corporate Dienst Communicatie*** | | | | | | |
| Capaciteit structureel | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| ***2f. Directie IV*** | | | | | | |
| Inhuur tbv IBS en DCS/HPT | 15 | 28 | 36 | 44 | 50 | 50 |
| ***2g. Directie CFD*** | | | | | | |
| Capaciteit structureel | 7 | 13 | 17 | 17 | 16 | 16 |
| ***2h. DF&A*** | | | | | | |
| Capaciteit structureel | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| **Totaal FTE** | **255** | **528** | **744** | **768** | **729** | **729** |

(fte's zijn binnen een jaar naar tijdgelang berekend)

*Tabel 1: benodigde extra capaciteit i.v.m. 1e budgetbrief 2020*

| Budget (uitgaven) - Totaal<br>*Bedragen x €1.000* | Budget keten | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| ***1. Directie Toeslagen*** | | | | | | |
| *Personeel* | | | | | | |
| a. Extra benodigde capaciteit (vast; tegen hogere MLS) | 2.997 | 13.644 | 28.522 | 30.637 | 30.637 | 30.637 |
| b. Kwal. versterking/hogere MLS zittende medewerkers | 2.477 | 4.954 | 7.430 | 9.907 | 12.384 | 12.384 |
| c. Inhuur deskundigheid (transitieteam + ketenversterking) | 7.736 | 9.283 | 9.283 | 9.283 | 0 | 0 |
| d. Materieel | 300 | 500 | 500 | 500 | 500 | 0 |
| ***2a. Directie CAP*** | | | | | | |
| *Personeel* | | | | | | |
| Eigen personeel **(vwb schuldenaanpak P.M.)** | 3.598 | 4.317 | 4.317 | 4.317 | 4.317 | 4.317 |
| IV-middelen t.b.v. toepassingen | 688 | 1.100 | 963 | | | |
| *Materieel* | | | | | | |
| Verkenning schuldenaanpak | 500 | | | | | |
| ***2b. Directie Particulieren*** | | | | | | |
| Balies | 1.238 | 3.875 | 3.875 | 3.875 | 3.875 | 3.875 |
| Invordering buitenland **(vwb pilotresultaat nog P.M.)** | 271 | 325 | 325 | 325 | 325 | 325 |
| Relatiebeheer + 'out of pocket'-kosten | P.M. | P.M. | P.M. | P.M. | P.M. | P.M. |
| ***2c. Directie KI&S*** | | | | | | |
| *Personeel* | | | | | | |
| Eigen personeel | 1.554 | 3.651 | 4.777 | 4.777 | 4.777 | 4.777 |
| Inhuur | 660 | 825 | 330 | | | |
| IV-middelen t.b.v. toepassingen | 640 | 1.920 | 640 | | | |
| ***2d. SSO O&P*** | | | | | | |
| Eigen personeel | 115 | 189 | 292 | 303 | 303 | 303 |
| Inhuur | 4.743 | 4.114 | 1.138 | | | |
| Materieel | 997 | 712 | 349 | | | |
| ***2e. Corporate Dienst Communicatie*** | | | | | | |
| Personeel (2020: inhuur) | 1.000 | 486 | 486 | 486 | 486 | 486 |
| Programmakosten | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| ***2f. Directie IV*** | | | | | | |
| *Personeel* | | | | | | |
| Inhuur tbv IBS en DCS/HPT | 3.000 | 5.600 | 7.200 | 8.800 | 10.000 | 10.000 |
| *Materieel* | | | | | | |
| Structureel | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| Incidenteel (verbetering werkplekvoorzieningen) | 1.000 | 1.000 | | | | |
| ***2g. Directie CFD*** | | | | | | |
| *Personeel* | | | | | | |
| Capaciteit structureel | 353 | 423 | 423 | 423 | 423 | 423 |
| *Materieel* | | | | | | |
| Aanvullende huisvesting | 2.869 | 5.419 | 2.387 | 375 | 54 | 0 |
| ***2h. DF&A*** | | | | | | |
| Structureel - personeel | 388 | 466 | 466 | 466 | 466 | 466 |
| ***3. Algemeen*** | | | | | | |
| Overheadkosten - standaardtarief | 5.860 | 12.154 | 17.117 | 17.675 | 16.763 | 16.763 |
| **Totaal budgetkader uitgaven / verplichtingen** | **44.082** | **76.057** | **91.919** | **93.249** | **86.409** | **85.855** |

(waar van toepassing is 2020 als aanloopjaar begroot)

*Tabel 2: benodigd extra budget boven 1e budgetbrief 2020*

## Toelichting

**De koers en de fasering van de intensivering van de Toeslagen-uitvoering**
De activiteiten zullen in overlappende fasen en met programmatische aansturing plaatsvinden. Daarbij hoort een proces van geplande tussentijdse evaluaties en bijsturing. Daartoe wordt een transitieteam/programmateam ingericht dat naast de regie, planning en deels uitvoering van de activiteiten zorgt voor monitoring, managementinformatie, verantwoording en bijstelling. Ook worden in dit team de extra competenties betrokken die nodig zijn voor analyses, ontwerp en ondersteuning van de implementatie in de uitvoering.

Essentieel voor de realisatie is de nauwe betrokkenheid en medewerking van de beleidsdepartementen. Een samenwerkingsverband is nodig om in continue dialoog te spreken over de effecten van maatregelen in zowel beleid als uitvoering op de strategische intenties van toekenningszekerheid, rechtmatigheid, klantgerichtheid en efficiency. Ook het betrekken van het maatschappelijk veld, burgerpanels en natuurlijk de medewerkers en leidinggevenden binnen de keten Toeslagen bij deze veranderingen is van groot belang. Naar het voorbeeld van het Programma Verbetervoorstellen Kinderopvangtoeslag zullen samenwerkingstrajecten voor de andere toeslagen en andere departementen worden opgezet. Met SZW is al afgesproken dit samenwerkingsverband structureel te maken en daarin naast KOT ook KGB te betrekken. In deze verbanden worden ook maatschappelijke veld en burgers betrokken.

*Fase 1: focus op borging van de continuïteit door opschaling, bijscholing en voorbereiding van verbeteringen in beleid, proces en IV*
Het jaar 2020 is gestart met hoge voorraden en achterstanden als gevolg van geconstateerde fouten in casuïstiek in eerdere jaren en de (lopende) onderzoeken en de herstelactiviteiten die daaruit voort zijn gekomen. Uit het politiek en maatschappelijk debat, als ook uit nieuwe jurisprudentie is de noodzaak gekomen om de uitvoering per direct aan te passen. Het gaat dan om eerste aanpassingen gericht op een verbeterde informatievoorziening aan toeslaggerechtigden, betere juridische waarborgen in het proces van toekennen, verbetering van dossiervorming en introductie van proportioneel toekennen. Daardoor zijn de behandeltijden meer dan verdubbeld en wordt de werkvoorbereiding overvraagd. De grote hersteloperatie CAF heeft zeer veel capaciteit aan de staande organisatie onttrokken. Hoewel de separatie daarvan in gang is gezet, zal het nog het hele jaar 2020 duren om hiervan te recupereren.

Om vanuit deze startsituatie te komen naar een verbeterde uitvoering in het gehele huidige stelsel zal in het eerste jaar noodgedwongen de nadruk liggen op borging en versterken van de continuïteit en het vergroten van het professionele vermogen van medewerkers en leidinggevenden.

Het tijdpad van opschaling wordt mede bepaald door het opleidings- en absorptievermogen. Ook het vergroten van de professionele ruimte en competenties van leidinggevenden en medewerkers vraagt om investeren en doorlooptijd. Medewerkers worden toegerust om toeslaggerechtigden met meer menselijk maat te kunnen bedienen. Hierbij veranderen aard en complexiteit van het werk zodanig dat relatief meer hoger opgeleide medewerkers nodig zijn in de uitvoering.
Het verder inrichten van de vaktechnische infrastructuur voor Toeslagen is onderdeel van de juridische waarborgen in de uitvoering.
Ook investeren we in leiderschap en cultuur om zo een open, klantgericht en veilig werkklimaat te creëren waar fouten gemaakt kunnen worden en signalen vanuit de werkvloer goed opgepakt worden op de verschillende managementniveaus.

Er worden datagedreven dienstverleningsconcepten uitgewerkt met ontwerpen van klantreizen, en uit het testen van passende benaderingswijze, zodat beter ingespeeld kan worden op de behoeften van burgers.

*Fase 2: Focus op integrale proces- en systeemverbeteringen*

De procesinrichting zal de komende jaren worden aangepast op basis van de nieuwe visie en strategie. Voornaamste kenmerken daarvan zijn om met behulp van een gedegen informatie- en documenthuishouding en actuele gegevensposities burgers sneller en meer toekenningszekerheid te geven. Daarbij hoort de inzet van meer professionele ruimte in de klantbehandeling om uitwerking te geven aan 'de menselijke maat'. Dit leidt enerzijds tot meer en andere vormen van klantcontact met relatief meer behandeltijd. Anderzijds is de ambitie om te reduceren in met name beroep, bezwaar, klachten en terugvorderingen. Maar ook deze werkstromen zullen wel meer behandeltijd en aanvullende competenties vragen om met meer professionele ruimte en maatwerk te kunnen worden uitgevoerd.

*Fase 3: Focus op verdere doorontwikkeling, bestendiging geïntensiveerde uitvoering en bijdragen aan alternatieve stelsels*
Het programma is een tijdelijk hulpmiddel dat waarmee ontwikkelingen tot implementatie worden gebracht. Dan zal nog inspanning en aandacht nodig zijn voor de bestendiging en verdere doorontwikkeling. De tijdelijke structuren worden afgebouwd.

Vanuit een stevige uitvoeringspositie wordt bijgedragen aan de ontwikkeling en/of voorbereiding op fundamentele wijzigingen of uitfaseringen van het toeslagenstelsel.

## Meerjarenbegroting continuïteit en intensiveringsopdracht (2020-2025)

Deze meerjarenbegroting is als volgt onderverdeeld:

1. Impact op Toeslagen:
    a. Extra benodigde capaciteit aan vast personeel tegen hogere middenloonsom;
    b. Extra benodigde inhuur externe deskundigheid voor transitie en ketenversterking;
    c. Kwalitatieve versterking van de zittende medewerkers;
    d. Materiele uitgaven.
2. Investeringen bij ketenpartners in de uitvoeringsketen Toeslagen:
    a. Directie Centrale Administratieve Processen (CAP);
    b. Directie Particulieren;
    c. Directie Klantinteractie & services (KI&S);
    d. Directie SSO Organisatie & Personeel (SSO O&P);
    e. Corporate Dienst Communicatie (CDC);
    f. Directie Informatievoorziening (IV);
    g. SSO Centrale Facilitaire Dienstverlening (CFD);
    h. Directie Datafundamenten & Analyse (DF&A).
3. Overheadkosten conform Handleiding Overheidstarieven 2020.

### 1. Impact op Toeslagen

Door de noodzakelijke en drastische aanpassingen in de uitvoeringsprocessen van Toeslagen zullen de behandeltijden voor alle stromen toenemen ten opzichte van de huidige praktijk. Zo vereist het toepassen van de 'menselijke maat' onder andere dat medewerkers vanuit het perspectief van de toeslaggerechtigde integraal overwegen hoe begrijpelijk wijzigingen of beslissingen zijn. Beslissingen worden schriftelijk bevestigd en worden op de individuele situatie van de toeslaggerechtigde toegespitst.

Wanneer de medewerker voorziet dat de genomen beslissing een grote impact zal hebben, neemt de behandelaar contact op met de toeslaggerechtigde. De medewerker kijkt hierbij verder dan de zaak waar hij of zij mee bezig is en beoordeelt tevens eventuele raking aan andere toeslagsoorten of jaren in zijn of haar analyse.

Er vinden tevens collegiale toetsingen plaats om rechtmatige en goed beargumenteerde besluiten te waarborgen. Deze werkwijze wordt geïmplementeerd en tegelijkertijd doorontwikkeld. Medewerkers hebben hierbij een belangrijke rol in de leercirkel om procesverbetering te bewerkstelligen.

We pogen waar dat mogelijk is samen met de toeslaggerechtigde een oplossing te vinden en vermijden daarmee juridische procedures welke vaak kostbaar zijn en als onprettig worden ervaren. In dit kader wordt in de fase van beroep nu ook gebruik gemaakt van de mogelijkheid tot mediation en het opmaken van vaststellingsovereenkomsten tussen Toeslagen en toeslaggerechtigden.

In de telefonische dienstverlening wil B/Toeslagen meer terugbelverzoeken omzetten naar directe calls. Dit betekent dat de toeslaggerechtigde direct geholpen kan worden en niet een aantal dagen hoeft te wachten om terug gebeld te worden.

*1a en 1b Continuïteit: hogere eisen aan kennis en vaardigheden van medewerkers*

Tot op heden wordt het werk in belangrijke mate uitgevoerd door C-ers maar vergt de nieuwe werkwijze een grotere inzet van E-ers, F-ers en I-ers. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het aantrekken van nog ontbrekende capabilities op gebied van mediation en versterken vaktechniek. Dit zal ertoe leiden dat de gemiddelde middelloonsom zal stijgen. Tot dusver was de middelloonsom bij Toeslagen (€58.000) aanzienlijk lager dan de gemiddelde middelloonsom bij andere Belastingdienstonderdelen (€71.500). De verwachting is dat als gevolg van de doorontwikkeling de middelloonsom "normaliseert".

De kennisintensiviteit van het werk neemt toe. Toeslagen wordt meer een lerende organisatie. Dat moet worden onderhouden door permanente educatie, vakgroepoverleggen, leercirkels, feedbackloops en triggers voor change, bijvoorbeeld vanuit klachten en beroep en bezwaarzaken. De doorontwikkeling van Toeslagen vergt verandering voor en ontwikkeling van

*alle* medewerkers, het in hoog tempo aantrekken, opleiden, trainen en inbedden van nieuwe medewerkers. Bezien moet worden of dit kan worden gerealiseerd met de inzet van shared service organisaties (en wat daar prioritering en wellicht ook extra middelen vraagt bij SSO's), of dat dit anderszins moet worden ingekocht.

In het 4e kwartaal van 2019 is een werklastanalyse opgesteld. De ervaringen tot dusver leren dat de nieuwe werkwijze niet alleen een hoogwaardiger inzet vergt, maar ook een fors grotere kwantitatieve inzet. Waar in de werklastanalyse Q4 '19 nog rekening werd gehouden met een stijging van 10%, blijkt in de praktijk dat de nieuwe werkwijze een extra inzet van tot wel 70% vergt. De verwachting is dat deze stijging wel zal matigen, maar hoe hoog de structurele kwantitatieve stijging uiteindelijk zal blijken te zijn is thans nog niet te voorzien.

Hier wordt gekozen voor een (noodzakelijke) versnelde, maar realistische groei: in 2020 met nog slechts 7% (instroom wordt grotendeels teniet gedaan door hausse aan uitstroom van Switchers), maar uiteindelijk doorgroeiende naar 40% in de daaropvolgende jaren. De verwachting is dat na enkele jaren sprake zal zijn van een daling. Het versterken van de processen aan de voorkant zal (op termijn) gaan leiden tot minder klachten, minder bezwaar- en beroepzaken en minder (en minder hoge) terugvorderingen. De behandeling van resterende klachten, bezwaar- en beroepzaken zullen per item wel meer behandeltijd vergen.

De betekenis van eerder genoemde stijgingspercentages is echter vooralsnog in hoge onzekerheid. Periodiek zal, in de reguliere P&C-cyclus, worden getoetst en gemonitord of de gekozen inzet het beoogde effect sorteert en of bijstelling nodig is (zonder steeds opnieuw dezelfde principiële discussies te hoeven voeren).

*1a. Extra benodigde capaciteit*

De aanpassingen in benodigde formatie zijn opgesteld voor een volledig jaar.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Middelloonsom Toeslagen 2020 | € 59.485 | | | | | |
| Verschil afwijkende MLS Toeslagen <-> BD overig | € 13.446 | | | | | |
| Kosten kwalitatieve versterking (*€1.000) | € 72.931 | | | | | |
| | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** | **2025** |
| Extra benodige capaciteit (fte) | 41 | 187 | 391 | 420 | 420 | 420 |
| **Kosten extra benodigde capaciteit** | **€ 2.997** | **€ 13.644** | **€ 28.522** | **€ 30.637** | **€ 30.637** | **€ 30.637** |

*1b. Kwalitatieve versterking bestaande formatie*

Naast de kwantitatieve versterking van de formatie is het nodig de bestaande formatie op hetzelfde kwaliteitsniveau te brengen. Hiervoor wordt dezelfde middelloonsom toegepast als voor de onder 1a genoemde formatie-uitbreiding (gemiddelde niveau BD van €73.000 in 2020).

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Afwijking MLS Toeslagen - BD (werkelijk dec19) | € 13.446 | | | | | |
| Formatie Toeslagen 1 (BB2020-1) | 921 | | | | | |
| Kosten kwalitatieve versterking (*€1.000) | € 12.384 | | | | | |
| | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** | **2025** |
| Geleidelijke opbouw | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% | 100% |
| **Kosten kwalitatieve versterking** | **€ 2.477** | **€ 4.954** | **€ 7.430** | **€ 9.907** | **€ 12.384** | **€ 12.384** |

*1c. Externe inhuur voor transitiecapaciteit en ketenversterking*

Voor de duur van deze grootschalige transitie is gedurende de periode 2020-2023 een sturend, regisserend en ondersteunend team nodig dat ook de centrale rol heeft in het integrale herontwerp van de uitvoering, de projecten leidt die niet in de lijn uitvoerbaar zijn en de implementatie voorbereidt. Het overzicht over alle doelstellingen, de afstemming tussen de verschillende stakeholders, activiteiten, projecten en het rapporteren daarover zal een enorme inspanning vragen. Na 2023 is voorzien dat dit transitieteam niet meer nodig is.

Dit team zal met zowel inhuur als bestaande bezetting (uit de gehele keten) moeten worden samengesteld. Veel van de hiervoor benodigde competenties zijn momenteel onvoldoende of niet aanwezig dan wel beschikbaar. Maar het betrekken van de bestaande deskundigheid is ook onontbeerlijk. Waar aan de bestaande bezetting wordt onttrokken zal met inhuur vervanging worden ingezet. Deze capaciteit zal een op- en afbouw kennen naar gelang van de bereikte effecten en inbedding in de staande organisatie.

De uitvoering van de activiteiten gebeurt zo veel als mogelijk en bij voorkeur door, met en in de staande organisatie, voor zover de continuïteit en de competentie dat toestaan. Want tijdens de verbouwing blijft de winkel open. Implementatie blijft uiteraard lijnverantwoordelijkheid. Dit is van groot belang voor de betrokkenheid van deskundigheid, acceptatie van veranderingen en de borging van kennis.

Bij een programmatische aansturing hoort een proces van monitoring, regelmatige evaluatie en bijsturing dat door het transitieteam moet worden verzorgd.

Enkele van de verdere activiteiten:

- Opleiding en training ogv vaktechniek, leiderschap, vaardigheden etc
- Samenwerkingstrajecten met de departementen, maatschappelijk veld.
- Geïntegreerde proceswijzigingen, ontwikkeling datagedreven, klantgerichte dienstverlening, actuele gegevensuitwisselingen.
- Vaktechnische infrastructuur versterken
- Informatiehuishouding herinrichten, data governance.

Toeslagen – transitie schets van benodigde profielen

| Externe inhuur Transitieteam | fte | geschat uurtarief (excl. BTW) | budgetbehoefte (incl. BTW) |
|---|---|---|---|
| | 1 | € 175 | € 339.000 |
| | 2 | € 150 | € 580.000 |
| | 1 | € 140 | € 271.000 |
| | 5 | € 120 | € 1.160.000 |
| | 15 | € 100 | € 2.910.000 |
| | 3 | € 100 | € 582.000 |
| | 2 | € 100 | € 388.000 |
| | 3 | € 75 | € 435.000 |
| | 2 | € 100 | € 388.000 |
| **Totaal structureel** | **34** | | **€ 7.053.000** |

*Ketenversterking*
Naast het transitieteam zal vanuit Toeslagen diverse aanvullende capaciteit ingehuurd en ingezet moeten worden in de projecten die met de verschillende disciplines moeten plaatsvinden. Ook hier geldt dat voor deskundigheid en betrokkenheid uit de staande organisatie inzet wordt verlangd die met inhuur moet worden vervangen. De kern van de doelstellingen en resultaten deze projecten is dienstverlening. De aangegeven capaciteit is weliswaar indicatief maar geënt op ervaring van huidige pilots en projecten.

| Externe inhuur Ketenversterking | fte | geschat uurtarief (excl. BTW) | budgetbehoefte (incl. BTW) |
|---|---|---|---|
| | 1 | € 120 | € 232.000 |
| | 2 | € 115 | € 446.000 |
| | 2 | € 100 | € 388.000 |
| | 1 | € 100 | € 194.000 |
| | 2 | € 100 | € 388.000 |
| | 3 | € 100 | € 582.000 |
| **Totaal structureel** | **11** | | **€ 2.230.000** |

| | | |
|---|---|---|
| **1c Totaal benodigde externe inhuur** | **45** | **€ 9.283.000** |

- Zoals gezegd, zal de inhuur van externe deskundigen vanaf 2024 ophouden.
- Voor het jaar 2020 is rekening gehouden met 10 maanden inhuur, dus startende mensen vanaf 1 maart 2020.

Dit leidt tot onderstaande benodigde middelen:

| 1c. Externe inhuur | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Kosten kwalitatieve versterking | € 7.736 | € 9.283 | € 9.283 | € 9.283 | € 0 | € 0 |

*1d Materiele uitgaven*
Materieel: € 0,5 miljoen per jaar t.b.v. relatiebeheer met maatschappelijk veld en gegevensleveranciers. Dit geld is nodig voor het periodiek ontvangen van diverse partijen uit het werkveld, het opstellen van foldermateriaal en mogelijke inhuur van specialisten op het terrein van relatiebeheer.

| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Materiële uitgaven | € 300 | € 500 | € 500 | € 500 | € 500 | € 0 |

**2. Investeringen in (semi-) massaal proces en keten**

In de gehele uitvoeringsketen zullen investeringen in samenhang moeten worden gedaan. Voornaamste partners in de uitvoeringsketen zijn CAP, Particulieren, KI&S, IV en Toeslagen. De samenhang tussen front en back office, tussen digitaal en handmatig, tussen batchproductie en semi-massale productie vraagt een nauwsluitende afstemming tussen de partners. Daarnaast zullen ook facilitaire directies in hun rol en verantwoordelijkheid moeten worden betrokken, in ieder geval CFD en SSO O&P.

De investeringen betreffen onder meer de informatiehuishouding, keten- en productiemonitoring, archivering, procesaanpassingen ten behoeve van de burger, data-analyse voor gerichtere dienstverlening, digitaal insturen van stukken door burgers, actuele gegevensuitwisseling met bronhouders, mobiele apps, vereenvoudigen van beheer, opruimen van verouderde systeemonderdelen, uitval- en uitworpreductie en het doorvoeren van wijzigingen in brieven en systemen.

Vernieuwing van de ontwerpen voor dienstverlening en overige processen zal onder meer door middel van klantreizen en gerichte pilots/Proof of Concepts in multidisciplinaire teams van verschillende directies en specialisten worden opgewerkt en onder regie van het transitieteam worden geïmplementeerd in de staande organisatie.

De lijnorganisaties en de ketenbureaus blijven in hun verantwoordelijkheid ingezet. De grootschalige aanpak van veranderingen maken het toevoegen van programmatische regie noodzakelijk, als ook deskundigheid, die alleen voor de duur van de transitie nodig zijn.

Investeringen in uitvoeringsketen Toeslagen vinden plaats bij onderstaande onderdelen:

a. Directie Centrale Administratieve Processen (CAP);
b. Directie Particulieren;
c. Directie Klantinteractie & services (KI&S);
d. Directie SSO Organisatie & Personeel (SSO O&P);
e. Corporate Dienst Communicatie (CDC);
f. Directie Informatievoorziening (IV);
g. SSO Centrale Facilitaire Dienstverlening (CFD);
h. Directie Datafundamenten & Analyse (DF&A).

## *2a Directie Centrale Administratieve Processen (CAP)*

| Budget (uitgaven) - Totaal | Budget CAP | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *Bedragen x €1.000* | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| ***Directie CAP*** | | | | | | |
| *Personeel* | | | | | | |
| Eigen personeel | € 3.598 | € 4.317 | € 4.317 | € 4.317 | € 4.317 | € 4.317 |
| IV-middelen t.b.v. toepassingen | € 688 | € 1.100 | € 963 | | | |
| *Materieel* | | | | | | |
| Verkenning schuldenaanpak | € 500 | | | | | |
| *Formatie* | | | | | | |
| Eigen personeel | 58 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| *Instroomverloop fte's* | | | | | | |
| Eigen personeel en inhuur | 70 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

*Eigen personeel*

| Budget CAP | | fte | | budgetbehoefte |
|---|---|---|---|---|
| Impuls gegevens | | 18 | € 61.682 | € 1.110.000 |
| Inning (UB en intensievere behandeling terugvorderingen) | | 52 | € 61.682 | € 3.207.000 |
| Meer debiteur- / subjectgerichte aanpak | | P.M. | | |
| Totaal structureel | | **70** | | **€ 4.317.000** |

- Om een goede productiebesturing in het (semi)massale Toeslagen proces te kunnen borgen is investering in beheerfunctionaliteit nodig.
- Daarnaast is extra capaciteit nodig om vanuit actuele gegevensposities burgers proactief te benaderen/signaleren vanuit het (semi-)massale proces voor de verschillende toeslagen. In analogie met de gegevensuitwisseling voor Kinderopvangtoeslag zullen voor de andere toeslagen en grondslagen meer en actuele gegevens ingewonnen gaan worden. Dat betekent vaker en meer gegevens van meer leveranciers (relaties) die vanwege de impact op de burger van zeer hoge kwaliteit moeten zijn. Hiervoor dienen veel meer 'relaties' beheerd te worden ten behoeve van gegevenslevering (denk bijvoorbeeld aan alle Kinderopvangorganisaties, verhuurders, zorgverzekeraars, andere basisregistraties, softwareleveranciers), voorlichtingen, de kwaliteitstoetsen hierop en jaarlijkse aanpassingen. Aanpassing van wet- en regelgeving zal hier mogelijk ook aan ten grondslag moeten liggen.
- De interactie met en dienstverlening aan de burger gaat niet alleen over de toekenning van toeslagen, maar ook over invordering (uit- en terugbetalingen). Intensivering hierin zal ook meer behandeltijd bij invordering. Dit is in deze fase slechts zeer indicatief en nog onvolledig aan te geven, vandaar de PM-post in de tabel.

Het jaar 2020 is voor 10 maanden (vanaf 1 maart 2020) berekend.

*IV-middelen*

Daarbij is voor bovengenoemde verbeteringen IV capaciteit nodig. De opdrachten op dit gebied worden meegenomen in de IV-portfolioprioritering van betreffende domeinen. Totaal is €2,75 mln. nodig, dit bedrag wordt over 3 jaren verdeeld.

| IV-middelen t.b.v. toepassingen | | dgn | per dag | budgetbehoefte |
|---|---|---|---|---|
| Interactie/IV | Gegevensuitwisseling | 2.750 | € 1.000 | € 2.750.000 |
| Totaal incidenteel | | | | **€ 2.750.000** |
| | Per jaar: | 2020 | 25% | € 687.500 |
| | | 2021 | 40% | € 1.100.000 |
| | | 2022 | 35% | € 962.500 |

*Materieel*

Voor een nadere verkenning van de schuldenaanpak heeft CAP een eenmalige investering van €0,5 mln. in het jaar 2020 nodig. Nadere uitleg waar deze verkenning uit bestaat volgt z.s.m.

| Budget CAP | | | | budgetbehoefte |
|---|---|---|---|---|
| Verkenning schuldenaanpak | | | | € 500.000 |
| Totaal incidenteel | | | | **€ 500.000** |

## 2b Directie Particulieren

| Budget (uitgaven) - Totaal | Budget Particulieren | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *Bedragen x €1.000* | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| ***Directie Particulieren*** | | | | | | |
| *Personeel* | | | | | | |
| Balies | € 1.238 | € 3.875 | € 3.875 | € 3.875 | € 3.875 | € 3.875 |
| Invordering buitenland **(vwb pilotresultaat nog P.M.)** | € 271 | € 325 | € 325 | € 325 | € 325 | € 325 |
| Relatiebeheer + 'out of pocket'-kosten | P.M. | P.M. | P.M. | P.M. | P.M. | P.M. |
| *Formatie* | | | | | | |
| Balies | 21 | 63 | 63 | 63 | 63 | 63 |
| Invordering buitenland **(vwb pilotresultaat nog P.M.)** | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| Relatiebeheer + 'out of pocket'-kosten | P.M. | P.M. | P.M. | P.M. | P.M. | P.M. |
| *Instroomverloop fte's* | | | | | | |
| Eigen personeel | 26 | 43 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Out of pocket kosten is als PM post opgenomen omdat met de huidige inzichten een inschatting niet mogelijk is.

*Balies*
De directie Toeslagen wil actief invulling geven aan de doelstelling om "aanspreekbaar en bereikbaar zijn voor burgers". In de klantinteractiestrategie is het passend om meer baliecontact te kunnen aanbieden via de balies van de Belastingdienstkantoren en vraagt dit om een intensivering van de inzet van de directie Particulieren. De directie Particulieren is verantwoordelijk voor de uitvoering van de dienstverlening aan burgers via de balies op 21 locaties in Nederland. Ten behoeve van deze begroting is een inschatting gemaakt van de benodigde structurele capaciteit als het huidige model van werken op afspraak binnen de huidige kaders intensiever ingezet gaat worden voor Toeslagen. In nauwe samenwerking met de Belastingtelefoon en op aangeven van Directie Toeslagen zullen specifieke doelgroepen eerder een afspraak aan de balie kunnen worden aangeboden. De mate van gewenste intensiteit zal nog meer uitgewerkt moeten worden en een groei is niet eerder voorzien dan het najaar van 2020.
Een randvoorwaarde voor intensivering balie-inzet is de aanwezigheid van facilitaire en IV-voorzieningen. Een inschatting van de kosten hiervoor is vooralsnog niet opgenomen en zal voor implementatie nog nader moeten worden bepaald.
In deze begroting is uitgegaan van 21 balies te laten bemensen door elk 3 fte in groepsfuncties C en E, resulterend in 63 fte en hiermee een budgetbehoefte van €3,714 mln. Voor het jaar 2020 is uitgegaan van bemensing per 1 maart 2020.

*Invordering buitenland*
De directie Particulieren is in de huidige samenwerking verantwoordelijk voor de invordering van toeslagen in het buitenland via het Kennis- en expertisecentrum buitenland, onderdeel van de directie Particulieren. Bij een intensivering van werkzaamheden bij de directie Toeslagen is de verwachting dat ook deze werkzaamheden zullen toenemen. Een inschatting voor de benodigde capaciteit van eigen medewerkers is in bovenstaande begroting opgenomen. Uitgegaan wordt van €335.000 per jaar, waarin het jaar 2020 weer voor 10/12 wordt meegenomen (start per 1 maart 2020).

Hulp in het kader van ondersteuning burgers
Een verhoging van capaciteit voor relatiebeheer, mediation en klachtbehandeling voor Toeslagen is in de tabel nog als PM opgenomen. Beoogd is inmiddels om voor intensivering vanaf 2021 12 fte claimen, 5 fte relatiebeheer (3 C, 1 E en 1 F) en 6 fte voor Stella-achtige problematiek (2 E en 4C) en 1 fte klachten (E-functie). De opzet is om de medewerkers die eerst ingezet worden voor herstel daarna hun werkzaamheden voortzetten onder intensivering en de groep medewerkers wordt uitgebreid tot 12 fte. ***Dit zal in de volgende budgetcyclus en tijdig voor 2021 verwerkt moeten worden.***

Toelichting op deze post
Binnen de directie Particulieren is een netwerk opgebouwd om zo maatschappelijke dienstverleners en fiscaal intermediairs te ondersteunen. In dit netwerk zijn o.a. gemeenten en grote maatschappelijke organisaties opgenomen. De directie Toeslagen vraagt ondersteuning aan de directie Particulieren om dit netwerk in te zetten tijdens de herstelperiode, maar ook daarna. Voor de periode van intensivering wordt ingeschat dat dit, na de periode van herstel (vanaf 2021), 5 fte bedraagt. Werkzaamheden die hieronder vallen zijn contacten met gemeenten, communicatie, activiteiten gericht op 'help de helper' etc.

Daarnaast blijkt dat naar aanleiding van intensievere aandacht voor KOT problemen, er veel complexe en schrijnende zaken naar boven gaan komen die een Stella-achtige benadering behoeven. Dit betreft zaken die niet enkel problematiek met toeslagen hebben, maar bijv. ook bij de IH, de schenk- en erfbelasting, etc. Dit heeft gevolgen voor de bezetting van de binnendienst Stella binnen team relatiebeheer. De verwachte druk m.b.t. intensivering Toeslagen wordt ingeschat op 6 fte extra voor vergelijkbare werkzaamheden als Stella-regie en -behandeling. Tevens is de verwachting dat het aantal klachten voor Particulieren zal toenemen a.g.v. de KOT-problematiek, ook wordt Particulieren geraadpleegd door Toeslagen indien uit een klacht bij Toeslagen blijkt dat hier meer speelt, dan alleen Toeslagen-problematiek. Hiervoor wordt 1 fte extra geclaimd.

Daarnaast dient vermeld te worden dat er een sterke relatie is met het vaststellen van inkomen. Hoe sneller een inkomen definitief is, hoe sneller de toekenningszekerheid gegeven kan worden. Voor de benodigde capaciteit, proces aangifte- en bezwaarbehandeling IH, wordt verwezen naar de werklastanalyse van directie Particulieren.

| Budget Particulieren | | fte | | budgetbehoefte |
|---|---|---|---|---|
| Uitbreiding balies | Groepsfunctie C | 31,5 | € 53.640 | € 1.690.000 |
| | Groepsfunctie E | 31,5 | € 64.258 | € 2.024.000 |
| Invordering buitenland | Groepsfunctie C | 3 | € 53.640 | € 161.000 |
| | Groepsfunctie E | 2 | € 64.258 | € 129.000 |
| | Groepsfunctie F | 0,5 | € 70.591 | € 35.000 |
| | Aanvulling vanwege pilot | P.M. | | P.M. |
| Relatiebeheer + 'out of pocket'-kosten | | | | P.M. |
| Totaal structureel | | **69** | | **€ 4.039.000** |

## *2c Directie Klantinteractie & services (KI&S)*

| Budget (uitgaven) - Totaal | Budget KI&S | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *Bedragen x €1.000* | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| ***Directie KI&S*** | | | | | | |
| *Personeel* | | | | | | |
| Eigen personeel | € 1.554 | € 3.651 | € 4.777 | € 4.777 | € 4.777 | € 4.777 |
| Inhuur | € 660 | € 825 | € 330 | | | |
| IV-middelen t.b.v. toepassingen | € 640 | € 1.920 | € 640 | | | |
| *Formatie* | | | | | | |
| Eigen personeel | 27 | 68 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| Inhuur | 4 | 5 | 2 | | | |
| *Instroomverloop fte's* | | | | | | |
| Eigen personeel en inhuur | 31 | 42 | 22 | 0 | 0 | 0 |

### KI&S – Personeel (structureel)

| Budget KI&S | | fte | | budgetbehoefte |
|---|---|---|---|---|
| Structureel | | | | |
| Belastingtelefoon | Inbound | 44 | € 51.150 | € 2.250.600 |
| | outbound | 40 | € 51.150 | € 2.046.000 |
| | staf telefonie | 2 | € 80.000 | € 160.000 |
| | | | | |
| Website | Intensivering content | 2 | € 80.000 | € 160.000 |
| | eindredactie | 1 | € 80.000 | € 80.000 |
| | | | | |
| K&K | BI/KSM/Analyse | 1 | € 80.000 | € 80.000 |
| Totaal structureel | | **90** | | **€ 4.776.600** |

### KI&S – Personeel (incidenteel)

| Budget KI&S | | fte | | budgetbehoefte |
|---|---|---|---|---|
| Incidenteel | | | | |
| Digitaal - website | 2020/2021: 2, 2022: 1 | 2 | € 165.000 | € 330.000 |
| Digitaal - metrix | 2020/2021 | 0,5 | € 165.000 | € 82.500 |
| Digitaal - UX | 2020/2021 | 0,5 | € 165.000 | € 82.500 |
| | | | | |
| K&K - customer journey | 2020: 1, 2021: 2, 2022: 1 | 2 | € 165.000 | € 330.000 |
| Totaal incidenteel | | **5** | | **€ 825.000** |

| Per jaar | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Digitaal - website | € 330.000 | € 330.000 | € 165.000 | € 0 | € 0 | € 0 |
| Digitaal - metrix | € 82.500 | € 82.500 | € 0 | € 0 | € 0 | € 0 |
| Digitaal - UX | € 82.500 | € 82.500 | € 0 | € 0 | € 0 | € 0 |
| | | | | | | |
| K&K - customer journey | € 165.000 | € 330.000 | € 165.000 | € 0 | € 0 | € 0 |
| Totaal incidenteel | **€ 660.000** | **€ 825.000** | **€ 330.000** | **€ 0** | **€ 0** | **€ 0** |

De structurele toename in formatie komt door de in totaal 400.000 extra inbound en outbound calls over Toeslagen die per jaar bij/door de Belasting Telefoon zullen worden afgehandeld. De gesprekstijden van deze calls zullen langer zijn dan de reguliere gesprekstijd[1] die geldt voor Belastingen en door zwaarder gekwalificeerde medewerkers op E-niveau uitgevoerd worden. De extra staf (denk aan functies op het terrein van forecast, capaciteitsplanning e.d.) betreft een vaste opslag voor ondersteunende functies. Dit is in deze fase slechts indicatief. Er is op aanreiking van geschatte volumes van directie Toeslagen een daarmee variërende stelpost opgenomen.

Daarnaast is tijdelijke capaciteit nodig om de (systeem en kantoor)brieven aan te passen. Ook is capaciteit (plaatsen, eindredactie) nodig om de content op de website en de bestuurlijke informatie hierover te verbeteren. Tenslotte is capaciteit nodig om de gebruikerswensen voor digitale voorzieningen, zoals een uitbreiding van de app-functionaliteit, uit te werken (en vervolgens te vertalen naar informatievoorzieningen). Iets soortgelijks geldt voor het maken van customer journeys voor de verschillende toeslagen ten behoeve van procesoptimalisatie of –vernieuwing.

| IV-middelen t.b.v. toepassingen | | dgn | per dag | budgetbehoefte |
|---|---|---|---|---|
| Interactie/IV | uitbreiding app | 1.000 | € 1.000 | € 1.000.000 |
| | aanpassen GIT | 1.000 | € 1.000 | € 1.000.000 |
| | implementaties MKM en MKO | 1.000 | € 1.000 | € 1.000.000 |
| | aanpassing GDC | 200 | € 1.000 | € 200.000 |
| Totaal incidenteel | | | | **€ 3.200.000** |
| | Per jaar: | 2020 | 20% | € 640.000 |
| | | 2021 | 60% | € 1.920.000 |
| | | 2022 | 20% | € 640.000 |

Directie KI&S beheert ook het portfolio van digitale interactievoorzieningen. De door Toeslagen aangegeven gewenste investeringen zullen leiden tot extra capaciteitsbehoefte bij directie IV op deze specifieke terreinen (GIT, MKM, MKO, GDC). De opdrachten worden meegenomen in de portfolioprioritering van dat domein.

### 2d *SSO O&P*

| Budget (uitgaven) - Totaal | Budget SSO O&P | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *Bedragen x €1.000* | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| *SSO O&P* | | | | | | |
| *Personeel* | | | | | | |
| Eigen personeel | € 115 | € 189 | € 292 | € 303 | € 303 | € 303 |
| Inhuur | € 4.743 | € 4.114 | € 1.138 | | | |
| *Materieel* | € 997 | € 712 | € 349 | | | |
| *Formatie* | | | | | | |
| Eigen personeel | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Inhuur | 36 | 31 | 11 | | | |
| *Instroomverloop fte's* | | | | | | |
| Eigen personeel en inhuur | 37 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |

SSO O&P ondersteunt de integrale O&P-dienstverlening, o.a. het opleiden van medewerkers en leidinggevenden, HR-advies en -ondersteuning en bedrijfszorg. Daarnaast ondersteunt SSO O&P Organisatieontwikkeling & Implementatie3 in de eerste fase bij de opdrachtverheldering en vraagarticulatie. De claim voor Organisatieontwikkeling & Implementatie (werktitel voor de afdeling Organisatieontwikkeling, Implementatieondersteuning en Reorganisaties) wordt aangescherpt na concretisering van de benodigde ondersteuning bij de veranderopgaven.

Instroom van medewerkers wordt ondersteund door middel van een wervingsstraat, waarin zowel nieuwe medewerkers zullen instromen via externe werving (openstellen vacatures) als via inhuur. Het ontwikkelen en het uitvoeren van de opleidingen wordt verzorgd vanuit een dedicated in te richten team. Het gaat om de volgende opleidingen: startopleiding C Toeslagen, startopleiding E Toeslagen, startopleiding F Toeslagen, managementopleidingen en het versterken Vaktechniek Toeslagen.

[1] De verwachte gesprekstijd is gebaseerd op de recente ervaringen met outbound calls Toeslagen.

| Capaciteitsbehoefte SSO O&P | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *Eigen personeel* | | | | | | |
| Dienstverlening | 1,0 | 1,6 | 2,3 | 2,4 | 2,4 | 2,4 |
| Vitaal, veilig en gezond werken | 0,5 | 0,9 | 1,5 | 1,6 | 1,6 | 1,6 |
| *Totaal eigen personeel* | *1,5* | *2,5* | *3,8* | *4,0* | *4,0* | *4,0* |
| *Inhuur* | | | | | | |
| Werving | 8,8 | 9,2 | 11,3 | | | |
| Ondersteuning werving | 3,3 | | | | | |
| Projectorganisatie | 2,9 | | | | | |
| Programmateam | 5,8 | 7,0 | 0,0 | | | |
| Ontwikkelen en ontwerpen opleidingen | 8,3 | 10,0 | 0,0 | | | |
| Uitvoeren opleidingen | 4,2 | 5,0 | 0,0 | | | |
| Organisatieontwikkeling en implementatie | 2,5 | 3,0 | 3,0 | | | |
| *Totaal inhuur* | *35,8* | *34,2* | *14,3* | | | |

## *2e. Corporate Dienst Communicatie*

| Budget (uitgaven) - Totaal | Budget CD Communicatie | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *Bedragen x €1.000* | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| ***Corporate Dienst Communicatie*** | | | | | | |
| *Personeel* | | | | | | |
| Eigen personeel | | € 486 | € 486 | € 486 | € 486 | € 486 |
| Inhuur | € 1.000 | | | | | |
| *Materieel* | € 100 | € 100 | € 100 | € 100 | € 100 | € 100 |
| *Formatie* | | | | | | |
| Eigen personeel | | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Inhuur (omgerekend naar jaar-fte) | 4 | | | | | |
| *Instroomverloop fte's* | | | | | | |
| Eigen personeel en inhuur | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| Budget CD - Communicatie | | fte | | budgetbehoefte |
|---|---|---|---|---|
| Communicatie-advies | S12 (2020: inhuur) | 5 | € 97.210 | € 486.000 |
| Totaal structureel | | **5** | | **€ 486.000** |

| Budget CD - Communicatie | budgetbehoefte |
|---|---|
| Programmakosten | € 100.000 |
| Totaal structureel | **€ 100.000** |

Voor de transitie continuïteit van Toeslagen I hebben wij een groep van drie adviseurs nodig. De interventies die zijn voorzien vragen ondersteuning op het gebied van interne/verandercommunicatie, externe communicatie en arbeidsmarktcommunicatie. Daarnaast is er voor de ondersteuning van de reguliere dossiers in de continuïteit (verbeterprogramma KOT, maatschappelijk dienstverleners, kindgebonden budget) twee extra adviseurs nodig ten opzichte van de huidige bezetting. Dit laatste kan ook beschouwd worden als de basis op orde. Het cluster adviseurs is nu te beperkt (twee adviseurs) en bezit niet altijd de kwaliteiten die nodig zijn voor de dossiers die voorliggen. De claim voor Toeslagen I komt hiermee op 5 adviseurs

Ook wordt er 100.000 p.j. euro materiële kosten geclaimd voor communicatieproducten en -activiteiten die voortvloeien uit Toeslagen I (interne/externe bijeenkomsten, producten voor interne en externe communicatie).

## *2f Directie Informatievoorziening (IV):*

| Budget (uitgaven) - Totaal | Budget IV | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *Bedragen x €1.000* | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| ***Directie IV*** | | | | | | |
| *Personeel* | | | | | | |
| Inhuur tbv IBS en DCS/HPT | € 3.000 | € 5.600 | € 7.200 | € 8.800 | € 10.000 | € 10.000 |
| *Materieel* | | | | | | |
| Structureel | € 1.000 | € 1.000 | € 1.000 | € 1.000 | € 1.000 | € 1.000 |
| Incidenteel (verbetering werkplekvoorzieningen) | € 1.000 | € 1.000 | | | | |
| *Formatie* | | | | | | |
| Inhuur tbv IBS en DCS/HPT (mogelijk vervanging door eigen personeel; hiervoor formatie reserveren) | 15 | 28 | 36 | 44 | 50 | 50 |
| *Instroomverloop fte's* | | | | | | |
| Inhuur | 18 | 10 | 8 | 8 | 6 | 0 |

## IV- Personeel

| Budget IV | | fte | | budgetbehoefte |
|---|---|---|---|---|
| Requirementsproces | | 6 | € 200.000 | € 1.200.000 |
| Zelfredzaamheid en testen | | 14 | € 200.000 | € 2.800.000 |
| Uitbreiding teams (vergroten wendbaarheid) | | 11 | € 200.000 | € 2.200.000 |
| HPT-platform | | 6 | € 200.000 | € 1.200.000 |
| Indirect (TL, PL, PMO) | | 3 | € 200.000 | € 600.000 |
| Overig | | 10 | € 200.000 | € 2.000.000 |
| Totaal incidenteel | | **50** | | **€ 10.000.000** |

## IV- Materieel

| Budget IV | | | | budgetbehoefte |
|---|---|---|---|---|
| Zelfredzaamheid + testen (structureel) | | | | € 1.000.000 |
| Verbetering werkplekvoorzieningen (incidenteel) | | | | € 2.000.000 |
| Totaal incidenteel | | | | **€ 3.000.000** |

Voor de intensivering van IV-deel is uitgegaan van:

- mogelijkheden binnen maximale beheerste groei;
- geen reallocatie over ketens heen, maar in aanvulling. Prioritering bij raakvlakken vraagt mogelijk om allocatie van budget vanuit dit plan.
- investeringen moeten in samenhang plaatsvinden om effect te hebben en om maximale business value te genereren.
- Resultaat, effectiviteit en efficiency wordt primair bepaald door het opdrachtgeversschap van de business, ic Directie Toeslagen;
- Uitgangspunt is externe inhuur. Verambtelijking is an sich een streven voor IV, maar in deze casus vooralsnog niet haalbaar geacht.

Er is een grens aan zinvolle opschaling en meer budget helpt dan niet. Met een stabiele en beheerst groeiende IV-voortbrengingsorganisatie kunnen door goed door de business goed uitgewerkte en realistische geprioriteerde opdrachten het meest effectief en efficiënt tot succesvol resultaat komen.

Deze FTE zijn gebaseerd op inhuurtarieven die hoger zijn dan momenteel wordt gehanteerd. De reden hiervoor is dat werving en inhuur in de huidige markt met name junior instroom oplevert. Dit is niet het benodigde niveau voor de versterking en daarom is een hoger inhuurtarief gehanteerd. IV heeft de reguliere opdracht om de verhouding vast/inhuur personeel te sturen. Dit wordt in het kader van het intensiveringsplan niet als haalbaar gezien vanwege de tijdshorizon en de benodigde senioriteit.

### *2g Directie CFD*

| Budget (uitgaven) - Totaal | Budget CFD | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *Bedragen x €1.000* | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| ***Directie CFD*** | | | | | | |
| *Personeel* | | | | | | |
| Eigen personeel - back-office | € 353 | € 423 | € 423 | € 423 | € 423 | € 423 |
| **Eigen personeel - faciltair (is onderdeel van HOT-tarief)** | € 0 | € 0 | € 0 | € 0 | € 0 | € 0 |
| *Materieel* | | | | | | |
| Huisvestingskosten bij instroom | € 2.869 | € 2.419 | € 2.387 | € 375 | € 61 | € 0 |
| Aanvullende huisvestingskosten IV (ovb) | | € 3.000 | | | | |
| *Formatie* | | | | | | |
| Eigen personeel | 7 | 13 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| *Instroomverloop fte's* | | | | | | |
| Eigen personeel en inhuur | 9 | 4 | 3 | 0 | 0 | 0 |

| Budget CFD - projectorganisatie | | fte | | budgetbehoefte |
|---|---|---|---|---|
| *Back-office voor 2020* | | | | |
| Productmanagers (S12) | S12 | 2 | € 96.440 | € 193.000 |
| Projectleiders (S11) | S11 | 2 | € 85.317 | € 171.000 |
| Ondersteuning (S8) | S8 | 1 | € 58.941 | € 59.000 |
| Totaal structureel | | **5** | | **€ 423.000** |

| Budget CFD | | fte | | budgetbehoefte |
|---|---|---|---|---|
| Faciltaire werk vanwege toename bezetting | 2020 | 4 | € 0 | € 0 |
| verhouding 1:63 | 2021 | 8 | € 0 | € 0 |
| | 2022 | 12 | € 0 | € 0 |
| GEEN BUDGETBEHOEFTE WANT IS ONDERDEEL | 2023 | 12 | € 0 | € 0 |
| VAN HOT-TARIEF | 2024 | 11 | € 0 | € 0 |
| | 2025 | 11 | € 0 | € 0 |

Formatieve capaciteit SSO CFD:
Om de huisvesting en facilitaire zaken rondom de intensivering organisatie Toeslagen in goede banen te leiden, dient de formatie van SSO CFD te worden uitgebreid. Deze uitbreiding is naar gelang de totale formatieve uitbreiding van de intensivering organisatie Toeslagen. Voor de facilitaire dienstverlening op locatie dient er per 63 fte uitbreiding 1 fte service medewerker aan formatie te worden toegevoegd. Daarnaast is voor de backoffice een structurele uitbreiding nodig van 5 fte.
Huisvesting en facilitaire voorzieningen:
Op dit moment wordt o.b.v. de huisvestingsbehoefte van de groeiende organisatie in kaart gebracht welke panden op korte termijn beschikbaar gesteld / gehuurd kunnen worden om hier de nieuwe medewerkers te kunnen huisvesten. Hiervoor dient wel rekening gehouden te worden met bestaande doorlooptijden van zowel het Rijksvastgoed bedrijf, facilitaire leveranciers alsmede de doorlooptijden van het VT-traject.

Een snellere doorloop van de VT's is van cruciaal belang bij het realiseren van de huisvesting voor de intensivering organisatie Toeslagen. Een versnelling van het VT-traject is zeer wenselijk, zonder akkoord kan geen huisvestingsverplichting worden afgesloten. Dit is een show stopper voor een snelle realisatie voor huisvesting.
Gezien de gewenste snelheid van realisatie en de huidige krapte op de vastgoedmarkt kan SSO CFD niet uitsluiten dat beschikbaarheid van huisvesting leidend wordt m.b.t. de locatie keuze.

Onderstaande tabel toont de incidentele huisvestingskosten voor nieuw geworven personeel.

| Jaar | | fte | Tarief per fte | budgetbehoefte |
|---|---|---|---|---|
| 2020 | | 287 | € 10.000 | € 2.869.000 |
| 2021 | | 242 | € 10.000 | € 2.419.000 |
| 2022 | | 239 | € 10.000 | € 2.387.000 |
| 2023 | | 38 | € 10.000 | € 375.000 |
| 2024 | | 5 | € 10.000 | € 54.000 |
| 2025 | | 0 | € 10.000 | € 0 |

| Budget CFD (t.b.v. IV) | | budgetbehoefte |
|---|---|---|
| Aanvullende huisvestingskosten IV | vanaf 2021 (vereist akkoord portefeuille huisvesting) | € 3.000.000 |
| Totaal incidenteel | | **€ 3.000.000** |

### *2h. Directie DF&A*

| Budget (uitgaven) - Totaal | Budget DF&A | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *Bedragen x €1.000* | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| *DF&A* | | | | | | |
| *Personeel* | | | | | | |
| Eigen personeel | € 388 | € 466 | € 466 | € 466 | € 466 | € 466 |
| *Formatie* | | | | | | |
| Eigen personeel (2020 omgerekend naar jaar-fte) | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| *Instroomverloop fte's* | | | | | | |
| Eigen personeel | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| Budget DF&A | | fte | | budgetbehoefte |
|---|---|---|---|---|
| Intake en portfolio | S13 | 1 | € 104.668 | € 105.000 |
| Risk & compliance-officer | S13 | 1 | € 104.668 | € 105.000 |
| Ontwikkel- en exploitatie | S12 | 1 | € 90.608 | € 91.000 |
| Portfolio-onderhoud | S12 | 1 | € 90.608 | € 91.000 |
| Interne controle | S11 | 1 | € 73.719 | € 74.000 |
| Totaal structureel | | **5** | | **€ 466.000** |

## 3. Algemeen – Overheadkosten conform Handleiding Overheidstarieven 2020

| Jaar | | fte | Tarief (HOT2020) | budgetbehoefte |
|---|---|---|---|---|
| 2020 | | 255 | € 23.000 | € 5.860.000 |
| 2021 | | 528 | € 23.000 | € 12.154.000 |
| 2022 | | 744 | € 23.000 | € 17.117.000 |
| 2023 | | 768 | € 23.000 | € 17.675.000 |
| 2024 | | 729 | € 23.000 | € 16.763.000 |
| 2025 | | 729 | € 23.000 | € 16.763.000 |

Het normbedrag van €23.000 per fte moet worden gebruikt voor nog niet gedekte uitgaven van €10.700 per fte bij zowel CFD als IV.
Het resterende bedrag van 1.600 per fte moet worden gebruikt voor nog ongedekte uitgaven bij SSO O&P en de dienstonderdelen waaronder extern aanhuren van spreekkamers (via vergaderservice) voor intensivering van de klantgesprekken en extra beveiliging in centrale hal indien gewenst door dienstonderdeel. De omvang van deze extra behoefte aan externe spreekkamers (overlegruimten) en extra beveiliging is op dit moment niet bekend, CFD gaat er vooralsnog vanuit dat het resterende bedrag van het HOT tarief (1.600 per fte) toereikend zal zijn.

Evenementen en bijeenkomsten die voortkomen n.a.v. de organisatie Toeslagen Intensivering zijn voor rekening van het betreffende dienstonderdeel. SSO CFD zal de eventuele kosten voor huur externe locaties en alle benodigde catering/voorzieningen/faciliteiten t.b.v. deze evenementen en bijeenkomsten doorbelasten aan het betreffende dienstonderdeel.

## Bijlage 1. Schets van activiteiten in verschillende fasen

*Fase 1 (2020) Focus op Borging continuïteit, verandering van de staande organisatie en separaat organiseren van herstelactiviteiten*

- Separeren van de organisatie van continuïteit en herstel
- Inrichten transitieteam en ontwerp van het programmaplan voor Intensivering
- Aantrekken en inzetbaar krijgen van meer behandelcapaciteit
- Concretisering van de intensiveringsopdracht naar een herijkte strategie van de uitvoering,
- Samenwerkingstrajecten starten met de beleidsdepartementen
- Vergroten van de automatiserings- en bijbehorende opdrachtgevende capaciteit voor de Toeslagensystemen.
- Vergroten van professionele ruimte van behandelaars en management door opleidingen en cultuurprogramma.
- Informatie- en documenthuishouding doorontwikkelen
- Vaktechnische infrastructuur robuust maken
- Voorbereiden, onderzoeken en uitwerken van benodigde proces- en systeemverbeteringen om de beoogde effecten te bereiken
- managementinformatie op de diverse managementniveaus verbeteren om beter te kunnen (be)sturen
- Analyse van datakwaliteit in de verschillende administraties, implementatie van wet- en regelgeving, beleid en jurisprudentie
- Customer journeys/klantreizen uitwerken
- Ontwikkelen klantbeeld op maat ter ondersteuning van de intensievere klantbehandeling
- Implementatie van de nieuwe werkstroombesturing zodat juiste werk op het juiste moment bij de juiste medewerker terecht komt.

*Fase 2 (2021-2023) Focus op integrale proces- en systeemverbeteringen/-vernieuwingen*

- Vervolg opschaling behandelcapaciteit (o.b.v. absorptievermogen)
- Leercirkels inrichten
- Pilots en onderzoek in kleine, multidisciplinaire opzet en kort-cyclisch
- Gefaseerde opschaling van verbeteringen in dienstverlening. De interactie met de burger verbeteren (vereenvoudiging taalgebruik in communicatie met burger (brieven/website), voorkomen onnodig uitval (door processen op orde) en moderniseren (bijvoorbeeld zorgen dat in toekomst bewijsstukken digitaal kunnen worden ingediend), actief begeleiden van burgers met hoge terugvorderingen (casemanagement) ook bij de andere toeslagen
- Aanpassingen in massaal proces en meer integratie met inning/invordering (snelle, nauwkeurige en foutloze processen)
- Versteviging van doelmatig toezicht met meer balans tussen dienstverlening en fraudebestrijding
- implementatie discretionaire bevoegdheid bij schrijnende gevallen (hardheidsclausule)

*Fase 3 (2022-2025) Focus op verdere doorontwikkeling, bestendiging geïntensiveerde uitvoering en bijdragen aan alternatieve stelsels*

- Afbouw van transitie-inspanning naar beleggen in de lijnorganisatie
- Implementatie en onderhoud van verbeteringen en kennis
- Voorbereiding op eventuele stelselwijziging.