



Toeslagen
Belastingdienst

VERTROUWELIJK

Meetbaar maken effectiviteit onderdeel
toezicht van het handhavingsbeleid

Versie 1.0

Datum 28-02-2017

Colofon

Projectnaam	Meetbaar maken effectiviteit onderdeel toezicht van het handhavingsbeleid
Versienummer	1.0
Contactpersonen	<i>Belastingdienst/Toeslagen</i> <i>beleidsmedewerker Handhaving</i> Belastingdienst/Toeslagen Graadt van Roggenweg 500 3531 AH Utrecht Postbus 2092 3500 GB Utrecht
Bijlagen	Indicatorenmodel (Excel), uitwerkingen BLM-sessies (Visio/PDF)
Auteurs	<i>Strategisch Management Trainee</i>

Inhoud

	Colofon—2
	Inleiding—4
1	Opdrachtformulering—5
1.1	Doelstelling—5
1.2	Beoogd resultaat—5
1.3	Scope—5
1.4	Leeswijzer—6
1.5	Managementsamenvatting—6
2	Methoden—7
2.1	Speelvelden—7
2.1.1	Klankbordgroep—7
2.1.2	Benefit Logic Model-groep—7
2.1.3	Werkgroep Analisten—8
2.2	Vertaling van strategische intenties naar indicatoren—8
2.2.1	Strategische intenties Handhavingsbeleid—8
2.2.2	Benefit Logic Model—9
3	Uitkomsten BLM-sessies—10
3.1	Strategische intentie: Klantgerichte dienstverlening—10
3.2	Rechtmatigheid—11
3.3	Efficiëntie—12
4	Uitkomsten Werkgroep Analisten—13
4.1	Verdeling indicatoren—13
4.2	Meetbaarheid indicatoren—13
4.3	Centrale vastlegging BSN's—13
5	Het in gebruik nemen van het indicatorenmodel—14
5.1	Voorgesteld meetmoment—14
5.2	Verantwoordelijkheden—15
5.3	Borging tijdens uitvoering van de opdracht—15
5.4	Aanbevelingen—15
5.4.1	Prioritering indicatoren—15
5.4.2	Normering indicatoren—16
5.4.3	Opzetten indicatorenmodel—16
5.4.4	Centrale vastlegging BSN's in Handhavingsacties—17
6	Bijlagen—18
6.1	Bijlage 1: Schematische uitwerking van het indicatormodel—18
6.2	Bijlage 2: BLM-uitwerking van klantgerichte dienstverlening binnen de kaders van het handhavingsbeleid, instrument toezicht.—19
6.3	Bijlage 3 BLM-uitwerking van Rechtmatigheid binnen de kaders van het handhavingsbeleid, instrument toezicht.—20
6.4	Bijlage 4: BLM-uitwerking van Efficiëntie binnen de kaders van het handhavingsbeleid, instrument toezicht.—21

Inleiding

Sinds 2011 is er meer aandacht gekomen voor handhaving binnen het dienstonderdeel Belastingdienst/Toeslagen¹. Met de verhoogde mate van handhaving is er ook steeds meer aandacht gekomen voor het meten van de effecten hiervan. Dit is niet alleen relevant voor de verantwoording richting opdrachtgevende departementen (BZK, VROM etc.), maar ook voor het inzichtelijk maken van (de effecten van) het proces. Hierdoor kunnen processen verbeterd worden. Daarnaast is het voor medewerkers prettig om inzichtelijk te krijgen wat voor effecten behaald worden door hun inzet. Uit het effectenonderzoek handhaving Toeslagen, uitgevoerd door B/CKC² kwam naar voren dat Toeslagen geen indicatoren heeft om compliance te meten en inzicht te geven in het effect van de handhavinginstrumenten op compliance. Hierbij werd aangenomen dat de compliance bevordert wordt, wanneer de handhavinginstrumenten van B/T goed functioneren. Daarnaast werd in de beleidsdoorlichting aangegeven dat er noodzaak bestaat om nieuwe indicatoren te ontwikkelen. Deze moeten meer inzicht geven in de doeltreffendheid en doelmatigheid van de handhaving door Belastingdienst/Toeslagen.³

Binnen toeslagen vindt er effectmeting plaats binnen Toeslagen in de vorm van het meten van de effecten van specifieke toezichtsacties. Een instrument waarmee de algemene effectiviteit van het handhavingsbeleid gemeten kan worden ontbreekt echter nog. Daarom is er de noodzaak voor een dergelijk instrument.

Het is de missie van B/T om:

- Toeslagen juist, tijdig en rechtmatig toe te kennen en uit te betalen op een efficiënte manier en met minimale inspanning voor de burger.

Om deze missie te bereiken heeft B/T zijn instrumenten en processen ingericht vanuit de volgende strategische doelstellingen:

- Klantgerichte dienstverlening aan burgers. Hieronder verstaat B/T het zodanig ondersteunen van de burger dat het recht kan worden verkregen tegen minimale inspanning van de kant van de burger.
- Rechtmatige toekenning van toeslagen. Met rechtmatigheid wordt bedoeld de mate waarin B/T handelt in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving.
- Efficiënte uitvoering van de processen. Het uitvoeren van de taken van B/T tegen minimale inspanning en kosten.
- Wendbaarheid. Het vermogen van de organisatie om de processen mee te laten bewegen bij veranderende externe omstandigheden (zowel maatschappelijk als politiek).

¹ Hierna B/T

² Effectonderzoek handhaving toeslagen, 2014

³ Beleidsdoorlichting Uitvoering Toeslagen door Belastingdienst, versie 1.0 d.d. oktober 2016

1 Opdrachtformulering

1.1 Doelstelling

Op dit moment zijn er indicatoren benoemd en cijfers voorhanden van de doelen toekenningszekerheid en rechtmatigheid. Daarbij wordt wel gesteld dat, om meer inzicht te creëren in de doeltreffendheid en doelmatigheid van de handhaving door B/T, het aanbevolen wordt om *'de indicatoren, voor zowel de doelen van het beleid als de instrumenten, en hoe ze (kunnen) worden gemeten, nog eens te bezien. Het verdient in ieder geval aanbeveling om indicatoren te ontwikkelen en te meten die inzichtelijk maken in hoeverre het lukt om gedurende het toeslagjaar wijzigingen en correcties door te voeren. Ook voor instrumenten van dienstverlening en communicatie, toezicht en fraudebestrijding en terugvordering zouden aanvullende indicatoren ontwikkeld moeten worden.'*⁴

Het doel van dit project is om in de aanbeveling op te volgen uit de Beleidsdoorlichting door een indicatorenmodel te ontwikkelen waarmee de effectiviteit van het handhavingsbeleid gemeten kan worden. Gezien de tijdsscope van het project richt het indicatorenmodel zich op de effectiviteit van het onderdeel 'toezicht' binnen het handhavingsbeleid. Buiten de opdracht vallen instrumenten als 'dienstverlening en communicatie' en 'strafrecht en sancties'.

1.2 Beoogd resultaat

Er dient een bruikbaar indicatormodel opgeleverd te worden. Met dit indicatorenmodel moet aan de hand van een herhaaldelijke meting de effectiviteit inzichtelijk gemaakt kunnen worden van het handhavingsmodel. Het model richt zich op de effectiviteit van het onderdeel 'toezicht' binnen het handhavingsbeleid. Buiten de opdracht vallen instrumenten als 'dienstverlening en communicatie' en 'strafrecht en sancties'. Het model moet dusdanig toepasbaar en toegelicht zijn dat Belasting/Toeslagen, na de opdracht het model kan toepassen, waardoor de daadwerkelijke meting uitgevoerd kan worden. Een mogelijke uitkomst van het project is dat bepaalde indicatoren van het model (nog) niet meetbaar zijn. Deze zullen gepresenteerd worden in het model.

1.3 Scope

De opdracht is afgebakend op het instrument toezicht binnen het handhavingsbeleid. Het op te leveren model kent vele mogelijke (toekomstige) toepassingen. Binnen de scope van deze opdracht is het doel van dit model om jaarlijks een momentopname van de effectiviteit te maken aan de hand van vastgestelde indicatoren. Zo valt in de toekomst vast te stellen hoe effectief het handhavingsbeleid is geweest en of hier een trend in waarneembaar is. Het model is primair bedoeld als intern (leer)instrument. Secundair kan het in de toekomst gebruikt worden voor zaken als verantwoording. Dit model kan dan ook gezien

⁴ Beleidsdoorlichting Uitvoering Toeslagen door Belastingdienst, versie 1.0 d.d. oktober 2016

worden als een eerste stap. Vervolgstappen voor dit model zijn het ontwikkelen van indicatoren voor dienstverlening en fraudebestrijding. Andere aanbevelingen en voortschrijdend inzicht die voort zijn gekomen tijdens uitvoering van de opdracht worden besproken in hoofdstuk 5.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 zal ingegaan worden op de methoden die zijn toegepast om de vertaalslag te maken van strategische intenties naar meetbare indicatoren. Daarbij wordt aandacht geschonken aan betrokken stakeholders, zoals bijvoorbeeld de klankbordgroep en de werkgroepen waarmee de opdracht zelf is uitgevoerd. In hoofdstuk 3 en 4 wordt besproken wat de uitkomsten zijn van de verschillende sessies tijdens de opdracht, waarna in hoofdstuk 5 de resultaten van deze sessies zullen worden toegepast in het uiteindelijke model. Daarbij worden aanbevelingen gedaan voor mogelijke volgende stappen in het in gebruik nemen van het indicatorenmodel.

1.5 Managementsamenvatting

De opdracht is in grove lijnen in drie groepen uitgevoerd. Binnen deze groepen zijn telkens alle kwadranten vertegenwoordigd. Allereerst heeft een groep inhoudsdeskundigen, met behulp van het benefit logic-principe, een vertaalslag gemaakt van de strategische intenties naar grove indicatoren. Vervolgens heeft een groep met analisten deze set aan ruwe indicatoren kritisch bekeken en verder geoperationaliseerd. Daarbij is gekeken of de indicatoren daadwerkelijk representatief zijn, of ze meetbaar zijn en uit welke bronnen deze indicatoren geput moeten worden. De klankbordgroep heeft binnen dit project als adviesorgaan kritisch meegekeken.

Het resultaat is een indicatorenmodel dat is verdeeld in drie strategische intenties, met ieder verschillende strategiegebieden en strategische drijvers. Binnen deze strategische drijvers zijn ook gezamenlijke batengebieden naar voren gekomen. Door de onderverdeling kan gericht gemeten en verantwoord worden op de verschillende strategische intenties. Hiermee wordt het ook mogelijk om op termijn bepaalde doelstellingen en prioriteringen aan te geven door gewogen rapportcijfers op verschillende onderdelen binnen het model. De gezamenlijke batengebieden helpen hierbij door inzichtelijk te maken waar eventuele ontwikkeling op meerdere strategiegebieden baat heeft.

Belangrijk is om bewust te zijn dat het ontwikkelen van dit model een eerste stap is in het meetbaar maken van de effectiviteit van het handhavingsbeleid. Het model zelf zal moeten ingericht en onderhouden worden. Daarbij worden verschillende aanbevelingen gedaan als vervolgstappen, zoals het prioriteren en normeren van de indicatoren, het draaien van een proefmeting voor de voorgestelde nulmeting in september. Tot slot wordt aanbevolen om centraal vast te leggen welke handhavingsacties uitgevoerd zijn, welke BSN's hieronder vallen, en wat hier de gevolgen van zijn.

2 Methoden

2.1 Speelvelden

Opdrachtgeefster: . Zij zet, samen met mijn praktijkbegeleidster de kaders uit voor de opdracht.

Praktijkbegeleidster: . Zij begeleidt mij in het dagelijkse werk op inhoud en op het proces.

De opdracht is uitgevoerd vanuit het team Handhavingsregie. Daarnaast zijn collega's uit verschillende onderdelen, met ieder hun eigen relevante kennis en kunde samengebracht om zo tot een werkbaar en gedragen product te komen. Belastingdienst/Toeslagen is onderverdeeld in vier kwadranten: Handhaving, Productie, Bedrijfsvoering en Informatiemanagement. De opdracht is zo ingericht dat voor binnen elke fase alle kwadranten vertegenwoordigd zijn.

2.1.1 Klankbordgroep

De opdracht en begeleiding wordt vanuit het kwadrant Handhavingsregie uitgevoerd. Er is daarbij gekozen om een klankbordgroep in te richten met vertegenwoordiging uit de verschillende kwadranten. Enerzijds om te voorkomen dat invalshoeken niet worden meegenomen, anderzijds om draagvlak te realiseren voor het indicatorenmodel. Daarbij geven zij, ieder vanuit de eigen expertises, kritische feedback en advies op de (gemaakte) keuzes.

- Handhavingsregie:
- Informatiemanagement:
- Productieregie:
- Bedrijfsvoering:
- Communicatie & Dienstverlening:

2.1.2 Benefit Logic Model-groep

Om een vertaalslag te maken van de strategische intenties naar indicatoren is ervoor gekozen om gebruik te maken van het Benefit Logic Model. Deze methode wordt in paragraaf 2.2.2 verder toegelicht. Bij deze sessies zijn ook de verschillende kwadranten en relevante afdelingen vertegenwoordigd om input te verkrijgen vanuit de verschillende expertises.

- Informatiemanagement: (Facilitator BLM-sessies)
- Informatiemanagement:
- Communicatie & Dienstverlening:
- Productieregie:
- Bedrijfsvoering:
- Handhavingsregie:
- Handhavingsregie:
- Handhavingsregie:
- Handhavingsregie:

2.1.3 *Werkgroep Analisten*

Om te bepalen in hoeverre de KPI's die in de BLM-sessies zijn vastgesteld daadwerkelijk meetbaar zijn en meten wat ze pretenderen te meten, zijn er verschillende sessies met analisten georganiseerd. De indicatoren zijn op basis van inhoud toebedeeld aan de analisten die deze hebben aangescherpt en uitgewerkt.

- Bedrijfsvoering: [] (Beleidsmedewerker)
- Handhavingsregie: [] (Data-analist)
- Handhavingsregie: [] (Intelligence-analist)
- Productieregie: [] (Business analyst)
- Productieregie: [] (Data-analist)
- Informatiemanagement: [] (Business consultant)

2.2 **Vertaling van strategische intenties naar indicatoren**

2.2.1 *Strategische intenties Handhavingsbeleid*

Uit het document Effectonderzoek handhaving toeslagen komt naar voren dat de vertaling van de strategische intenties naar het handhavingsbeleid als volgt eruit ziet:

- **Klantgerichte dienstverlening:** We streven naar verhoging van de toekenningseerheid, naar afronding toezicht voor 1 juli (met uitzondering van de toepassing van inkomensgegevens) en naar vermindering van het aandeel grote terug te betalen bedragen bij het definitief toekennen.
- **Rechtmatige toekenning van toeslagen:** We streven ernaar fouten en misbruik tijdig te onderkennen en te bestrijden, en rechtmatigheidsfouten zoveel mogelijk te voorkomen.
- **Efficiënte uitvoering van processen:** Beter risicoselectie leidt ertoe dat handmatige behandeling beter gericht kan worden op gevallen waar intensief toezicht daadwerkelijk noodzakelijk blijkt.
- **Wendbaarheid:** De mate waarin Handhaving van B/Toeslagen kan voldoen aan de veranderende politieke en maatschappelijke vraag.

Omdat de strategische intentie wendbaarheid weinig beïnvloed kan worden vanuit de toezicht binnen het handhavingsbeleid is ervoor gekozen om wendbaarheid niet mee te nemen als strategische intentie.

2.2.2 *Benefit Logic Model*

Het Benefit Logic Model gaat uit van een oorzaak-gevolg structuur. Met deze methode is het mogelijk om logische verbindingen tussen enerzijds de programma-activiteiten en anderzijds de doelstellingen van de organisatie inzichtelijk te maken. Anderzijds kan deze methode gebruikt worden om een vertaalslag te maken van strategische doelstellingen naar meetbare indicatoren. Logischerwijs zal deze methode in het kader van deze opdracht hiervoor gebruikt worden.

Er wordt allereerst een vertaalslag gemaakt vanuit de strategische intenties naar strategiegebieden door telkens de 'hoe'-vraag te stellen. Vervolgens worden ook deze strategiegebieden verder ontrafeld in verschillende strategische drijvers die samen bijdragen aan dit strategiegebied. Deze strategische drijvers kunnen vervolgens verder vertaald worden naar operationele indicatoren. De uitwerkingen van deze sessies worden in het volgende hoofdstuk toegelicht.

3 Uitkomsten BLM-sessies

De drie strategische intenties: klantgerichte dienstverlening, rechtmatigheid en efficiëntie, zijn in drie BLM-sessies uitgewerkt. Hieronder staat een versimpelde versie van de uitkomsten weergegeven. In de bijlagen worden de volledig uitgewerkte versies weergegeven. De indicatoren zoals hier staan omschreven

3.1 Strategische intentie: Klantgerichte dienstverlening

Strategische intentie klantgerichte dienstverlening	
We streven naar verhoging van de toekenningszekerheid, naar afronding toezicht voor 1 juli (met uitzondering van de toepassing van inkomensgegevens) en naar vermindering van het aandeel grote terug te betalen bedragen bij het definitief toekennen.	
Strategisch gebied: Minimaliseren verschillen VT en DT	Strategisch gebied: Procestransparantie
Zekerheid voor de burger over de zorgvuldigheid van besluitvorming en gegevensgebruik	Duidelijkheid voor burger m.b.t. Diensten en producten van B/Toeslagen.
Strategische drijvers	Strategische drijvers
• Interactieve controle • Doorlooptijd Toezicht • Kwaliteit behandeling • Relevante behandeling • Inzet van analyse op (beschikbare) gegevens	• Voortgang behandeling • Gevolgen besluitvorming • Rechten & plichten burger (Eenduidigheid)
Minimaliseren verschillen VT en DT	Proces transparantie
# onnodige herberekeningen (niet voorkomend uit inkomens) • Kwaliteit gegevens aanvraag / mutatie – VT = VT / VT = DT – Moment waarop actie mogelijk vs. moment van actie – # gevallen die we hadden kunnen weten – Hoeveel tijd zit er tussen beschikbaarheid info en mutatie • Periode ontstaan relevante afwijking en mutatie – Actie Burger n.a.v. toezicht (verschil matdatum en mutatiedatum) – # Klantvragen – # Klachten – # Bezwaren – Interne controle – Kantoor behandeling – Verhogen hitrate • Periode ontstaan melding afwijken en detecteren – Doorlooptijd – % populatie compleet beeld	• Voortgang behandeling – Onduidelijkheid statusvragen – (# klachten over voortgang) – (# repeterende contacten) • Gevolgen van besluitvorming – # Klantreacties • Rechten en plichten burger (eenduidigheid) – # algemene vragen BelTel – Bezoek website – Informatieverzoeken

3.2 Rechtmatigheid

Strategische intentie: Rechtmatigheid	
We streven ernaar fouten en misbruik tijdig te onderkennen en te bestrijden, en rechtmatigheidsfouten zoveel mogelijk te voorkomen.	
Strategisch gebied: Optimaliseren Toezicht	Strategisch gebied: Optimaliseren van het makkelijker maken goed te doen
Maximaliseren van detectie en bestrijding van fouten, misbruik en fraude.	Verhogen kwaliteit afhandeling (In één keer goed, incl. bewijsstukken)
Strategische drijvers	Strategische drijvers
- Bestrijding - Voorkoming	- Maximaliseren vooringevulde gegevens - Optimaliseren vraagstelling aan burger
Optimaliseren toezicht	Optimaliseren van 'Het makkelijker maken goed te doen'
- VT=VT - VT=DT	Rechtmatigheidsnormen ADR
Bestrijding # vastgestelde fraude patronen # individuele vastgestelde fraude cases # gegronde en afgeronde bezwaren (incl. beroep) # afgekeurde query's - doorlooptijd	
Voorkoming # fout # correctie (huiseigenaren) - KPI uit Fiscale monitor # gevallen die we hadden kunnen weten % BSN's leidt tot aanpassing	

3.3 Efficiëntie

Strategische intentie Efficiëntie	
We streven ernaar de handmatige behandeling zoveel mogelijk te richten op de gevallen waar echt wat mee aan de hand is	
Strategisch gebied: Optimaliseren risicogericht selecteren	Strategisch gebied: Efficiënter behandelen
Alleen de zaken oppakken waar wat mee aan de hand is	Goedkoop waar kan, duur waar moet
Strategische drijvers	Strategische drijvers
• Trainingscases • Subject kennis • Verhogen inzicht intenties • Gedragsbeïnvloedingstechnieken	• Handmatige productiviteit • Kwaliteit geautomatiseerde behandeling • Differentiatie handmatige behandeling
Optimaliseren risicogericht selecteren • Verhogen inzicht intenties – % Hitrate omvang “oranje” bak – Elke post die na behandeling goe bleek, is niet efficiënt – Verhouding overhead t.o.v. gerealiseerde productie • Subject kennis – # subject modellen • Gedragsbeïnvloedings-technieken – # gedrag beïnvloedende technieken • Trainingscases – Resultaten effectmeting – # verzamelde cases – Leeftijd cases (jonger = beter)	Efficiënter behandelen • Handmatige productiviteit – Behandeltijd – Inwerktijd, eerder inzetbaar • Geautomatiseerde behandeling – QA-modules – interne controles – burger interventies – ongegronde bezwaren in populatie – Gegronde bezwaren in populatie

4 Uitkomsten Werkgroep Analisten

De uitkomsten van de BLM-sessies kan in dit proces gezien worden als de 'ruwe' set aan indicatoren. Deze zijn vervolgens aan de hand van de werkgroep analisten beoordeeld op factoren als meetbaarheid, in hoeverre de KPI meet wat deze pretendeert te meten en uit welke datasets geput moet worden om deze set aan indicatoren aan te leveren.

4.1 Verdeling indicatoren

In de eerste werkgroep zijn de indicatoren verdeeld op basis van werkgebied en beschikbaarheid van de verschillende analisten. Bij sommige indicatoren is er gekozen voor een samenwerking tussen twee of meer analisten omdat deze KPI dermate uitgebreid was. Het grootste gedeelte van de indicatoren is komen te liggen bij de teams Data & Analytics Toeslagen, Intelligence analisten (handhavingsregie) en de Business- en data-analisten (productieregie).

4.2 Meetbaarheid indicatoren

De indicatoren zijn vervolgens geconcretiseerd door de verschillende analisten. Door (in samenwerking) na te gaan hoe de indicatoren gemeten kunnen worden, welke bronnen hiervoor nodig zijn en te bepalen wat de meetbaarheid van deze indicatoren is. Hierbij is uitgegaan van de huidige beschikbaarheid van data en de beschikbare voorzieningen om data te ontsluiten van zaken binnen Toeslagen. Er is onderscheid gemaakt tussen data die direct op te leveren is, data die een omvorming nodig heeft en data die voorlopig nog niet beschikbaar is. Daarbij is aangegeven wat nodig is om deze data wel beschikbaar te krijgen.

4.3 Centrale vastlegging BSN's

Tijdens de werkgroepen werd duidelijk dat er voor dit model een behoefte bestaat aan een centrale vastlegging waarin de Indicatoren verwerkt zouden worden. Allereerst dient er bijgehouden te worden welke BSN's wanneer in welke toezichtsacties opgenomen zijn. Dit zal verder toegelicht worden in paragraaf 5.4.4.

5 Het in gebruik nemen van het indicatorenmodel

Het model is, binnen de kaders van de opdracht, ingeschoten als een intern instrument om de effectiviteit van het instrument binnen het handhavingsbeleid inzichtelijk te maken. Op deze manier kan een trend waargenomen aan de hand van herhaaldelijke metingen op gezette tijden. Het model is verdeeld in drie strategische intenties, met ieder verschillende strategiegebieden en strategische drijvers. Binnen deze strategische drijvers zijn ook overlappende batengebieden naar voren gekomen. Door de onderverdeling kan gericht gemeten en verantwoord worden op de verschillende strategische intenties. Hiermee wordt het ook mogelijk om op termijn bepaalde doelstellingen en prioriteringen aan te geven door gewogen rapportcijfers op verschillende onderdelen binnen het model. Zo kan bijvoorbeeld een trend waargenomen worden waarbij het cijfer voor klantgerichte dienstverlening stijgt, terwijl de efficiëntie daalt. Daarnaast kan een investering in efficiëntie gunstige gevolgen hebben voor zowel rechtmatigheid en klantgerichte dienstverlening vanwege overlappende batengebieden. Vanuit het MT kan dan ook richting gegeven worden aan de strategische intenties aan de hand van het indicatorenmodel. Om het model in gebruik te nemen zijn een aantal vervolgstappen uitgewerkt. Deze zullen in de volgende paragrafen worden besproken.

5.1 Voorgesteld meetmoment

Het model is opgezet om jaarlijks op een vast meetmoment gemeten te worden. Uit de werkgroep analisten kwam naar voren dat het meest gunstige moment hiervoor in DT is. Aangeraden wordt om hiervoor het meetmoment in september te leggen, zodat het grootste deel van het voorafgaand toeslagjaar in de definitieve fase zit. Op deze manier is, in de loop der jaren, het mogelijk om een trend waar te nemen in de effectiviteit van ons handhavingsbeleid. Een eerste meetmoment, en dus een nulmeting zou september 2017 kunnen zijn voor DT 2016. Omdat bij een eerste meting tegen allerlei implicaties aangelopen kan worden, wordt het geadviseerd om in mei 2017 te oefenen met een meting over het jaar 2015. Hiermee kunnen eventuele obstakels herkend en voorkomen worden bij de daadwerkelijke nulmeting. Daarnaast dient er een protocol gemaakt te worden waarin het jaarlijkse meetmoment van de data wordt opgeslagen. Reden hiervoor is dat de data altijd in de actualiteit staat. Het is theoretisch mogelijk om data in retrospectief op te vragen, maar hier zitten nog haken en ogen aan. Daarom wordt geadviseerd om in ieder geval bij de eerste jaarlijkse meetmomenten de data apart weg te zetten voor het geval dat het retrospectief opvragen van data voor vertekening zorgt. De proefmeting en dit gegeven stellen ons wel mogelijk in staat om een voorzichtige vergelijking te maken tussen de jaren 2016 en de voorgaande jaren.

Tot slot kan gekeken worden of het voorgestelde meetmoment, september wel een scherp beeld vormt door op een later moment nogmaals dezelfde analyse af te nemen. Mochten er significante verschillen tussen het voorgestelde meetmoment in september en een

'testmeetmoment' later in het jaar zitten, dan kan overwogen worden om een later meetmoment te nemen.

5.2 Verantwoordelijkheden

De verantwoordelijkheid voor het uiteindelijke gebruik van het model zal komen te liggen bij het MT-lid van het kwadrant Handhaving. Hiervoor is gekozen op advies van de klankbordgroep en in overeenstemming met het MT. Dit omdat handhaving het meeste baat heeft bij het uitvoeren van deze metingen. Daarnaast is deze opdracht ook verstrekt vanuit dit kwadrant. Logischerwijs zal de regie van het proces komen te liggen in het team Handhavingsregie. De opdracht is vanuit dit team uitgevoerd, in samenwerking met andere kwadranten. Zo zal het team Data & Analytics van het kwadrant Bedrijfsvoering het model opzetten en beheren. De uiteindelijke analyse zal uitgevoerd worden in samenwerking met de andere kwadranten. Het team Handhavingsregie is verantwoordelijk voor het opleveren van het uiteindelijke rapport.

Momenteel is het model opgesteld als intern leerinstrument voor handhaving. Mocht het instrument in een toekomstig stadium breder ingezet gaan worden, bijvoorbeeld ter verantwoording of voor business ontwikkeling, kan er te zijner tijd voor gekozen worden om de verantwoordelijkheden elders te beleggen.

5.3 Borging tijdens uitvoering van de opdracht

Deze opdracht is kortweg uitgevoerd in drie groepen; de klankbordgroep, de BLM-sessies en de werkgroep analisten. In ieder van deze teams werd elk kwadrant vertegenwoordigd. Dit zorgt niet alleen dat er vanuit verschillende expertises input geleverd werd, maar ook dat het eigenaarschap van het uiteindelijke resultaat verdeeld is over de verschillende kwadranten. Hiernaast zijn de ketenregisseurs en het MT van Toeslagen meegenomen in de grote lijnen van de opdracht.

Geadviseerd wordt om bij de daadwerkelijke ingebruikname van het model (deels) dezelfde stakeholders te betrekken. Het voordeel hiervan is dat zij betrokken zijn bij de totstandkoming van het model, waardoor de overdracht een stuk soepeler zal verlopen.

5.4 Aanbevelingen

5.4.1 Prioritering indicatoren

Van de 51 indicatoren bleken er 35 direct meetbaar, of meetbaar na een kleine omvorming. Redenen hiervoor lopen uiteen; van beperkte logging bij het uitvoeren tot het simpelweg niet bijhouden van belangrijke data. De analisten uit de werkgroep hebben per indicator uitgewerkt wat er nodig zou moeten zijn om de indicatoren meetbaar te krijgen. Dit is terug te vinden in het bijgevoegde Excel document.

Vanuit de klankbordgroep werd aangegeven dat 51 indicatoren te veel is. Daarom wordt geadviseerd een prioritering in het indicatorenmodel aan te brengen. Hiervoor zijn een aantal criteria opgesteld:

- Er dient een prioritering gemaakt te worden waarbij de indicatoren die inhoudelijk het sterkst zijn prioriteit krijgen. Hierbij hoeft het niet zo te zijn dat de indicatoren die het makkelijkst meetbaar zijn ook inhoudelijk het meeste zeggen.
- Hierbij dient de indicator representatief te zijn voor de strategische driver
- Van de inhoudelijk sterke indicatoren is het van belang dat indicatoren eenvoudig meetbaar zijn in verband met de kosten
- De indicatoren dienen stabiel te zijn in verband met longitudinale metingen

Er wordt daarom geadviseerd om met een groep inhoudsdeskundigen na te gaan welke indicatoren zij zwaarder vinden wegen dan anderen. Hiervoor kunnen de uitgewerkte BLM-sessies (zie bijlagen) worden gebruikt. Sommige indicatoren zijn bijvoorbeeld onder meerdere strategische drijvers geplaatst.

5.4.2 *Normering indicatoren*

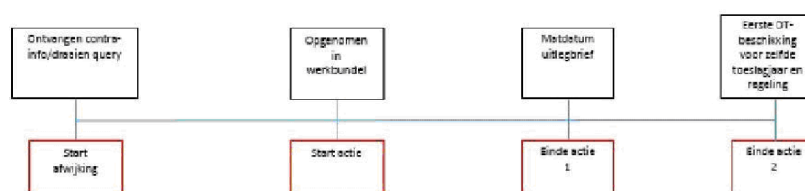
Normering aan de hand van de data kan pas plaatsvinden na de eerste meting. Dit onderstreept het belang van de voorgestelde proefmeting. Het wordt daarbij geadviseerd om met behulp van expertschattingen een verwachting/richtlijn vast te stellen. Op deze manier is het mogelijk om bij de eerste meting uitschieters vast te stellen. Een uitschieter bij de 0-meting kan betekenen dat de meting niet goed is verlopen, dat de KPI niet meet wat het beoogd te meten of dat de schatting te optimistisch/pessimistisch was. Daarnaast voorkomen expertschattingen doelredenering op het moment dat er genormeerd wordt aan de hand van de eerste meting. Bij het normeren wordt ook aangeraden om vertaalsleutels binnen de verschillende strategische drijvers en intenties te ontwikkelen. Hierdoor kunnen, bij de daadwerkelijke meting, rapportcijfers gegeven worden aan de verschillende strategische drijvers en intenties. Dit vergroot het gebruiksgemak, en daarmee toepasbaarheid van het model.

5.4.3 *Opzetten indicatorenmodel*

Het opleveren van de set indicatoren is een eerste stap in het inzichtelijk maken van de effectiviteit van het handhavingsbeleid. Het inrichten en onderhouden van het indicatorenmodel door (data)analisten is een belangrijke, maar intensieve stap. Een grove schatting vanuit de Werkgroep Analisten gaat uit van 120 – 160 werkuren (3-4 weken). Dit gaat enkel over het inrichten van het model zelf, niet over de hiervoor besproken prioritering en normering. Het jaarlijks onderhouden wordt geschat op 16 – 24 uur voorafgaand aan de daadwerkelijke meting.

5.4.4 Centrale vastlegging BSN's in Handhavingsacties

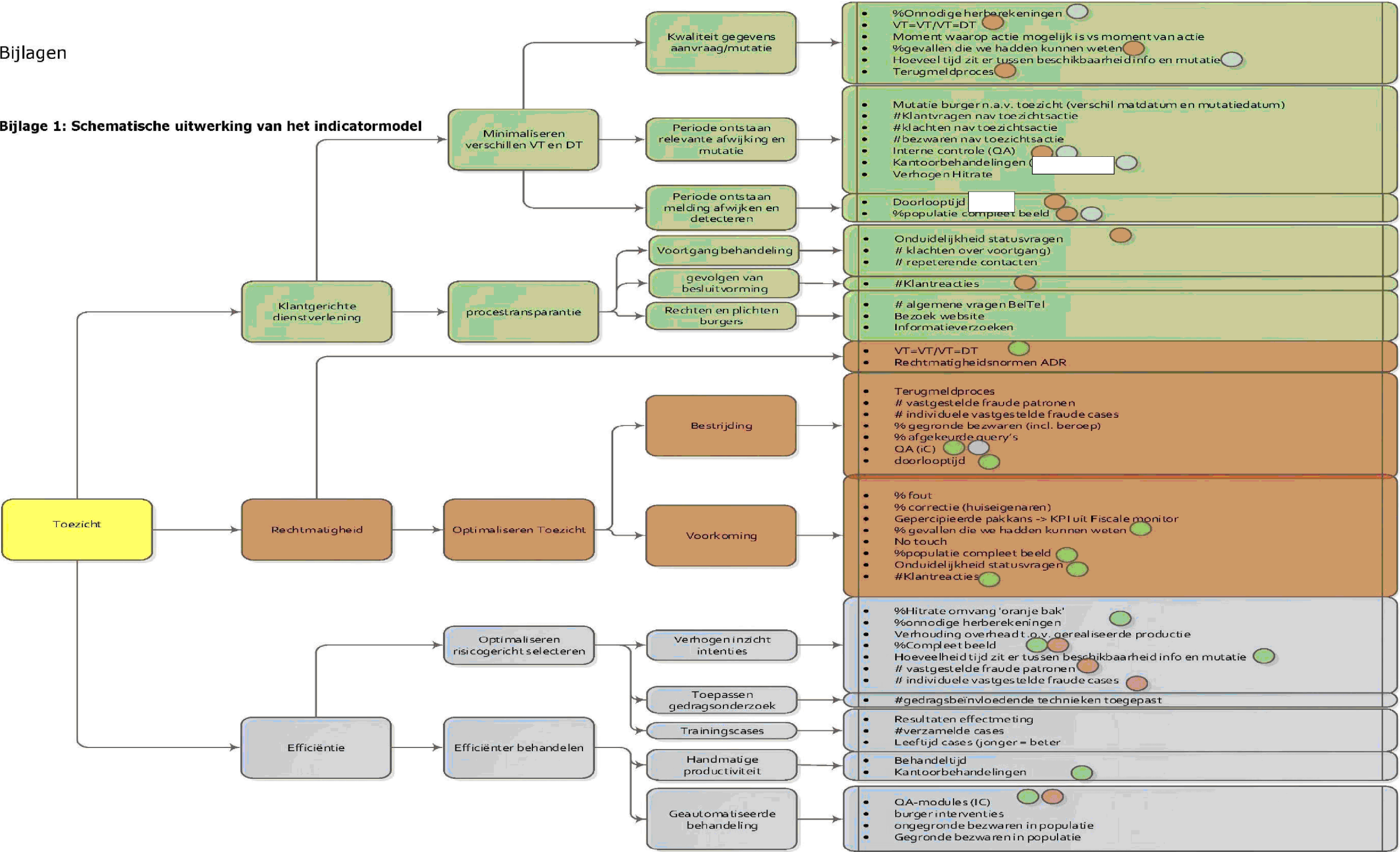
Uit de Werkgroep Analisten kwam naar voren dat het wenselijk is voor het gebruik van het indicatorenmodel om een centrale vastlegging van welke BSN's in welke toezichtsacties zitten op te zetten. Een dergelijke vastlegging zou het indicatorenmodel inhoudelijk meer betekenis geven. Door vast te leggen welke handhavingsacties uitgevoerd zijn, welke BSN's hieronder vallen, en wat hier de gevolgen van zijn kan onder andere dieper ingegaan worden op bepaalde efficiëntiekwesties. Ter verduidelijking is door een van de analisten een voorbeeld-tijdslijn gemaakt van welke momenten er bijvoorbeeld aan een BSN gekoppeld zouden kunnen worden naar aanleiding van een handhavingsactie:



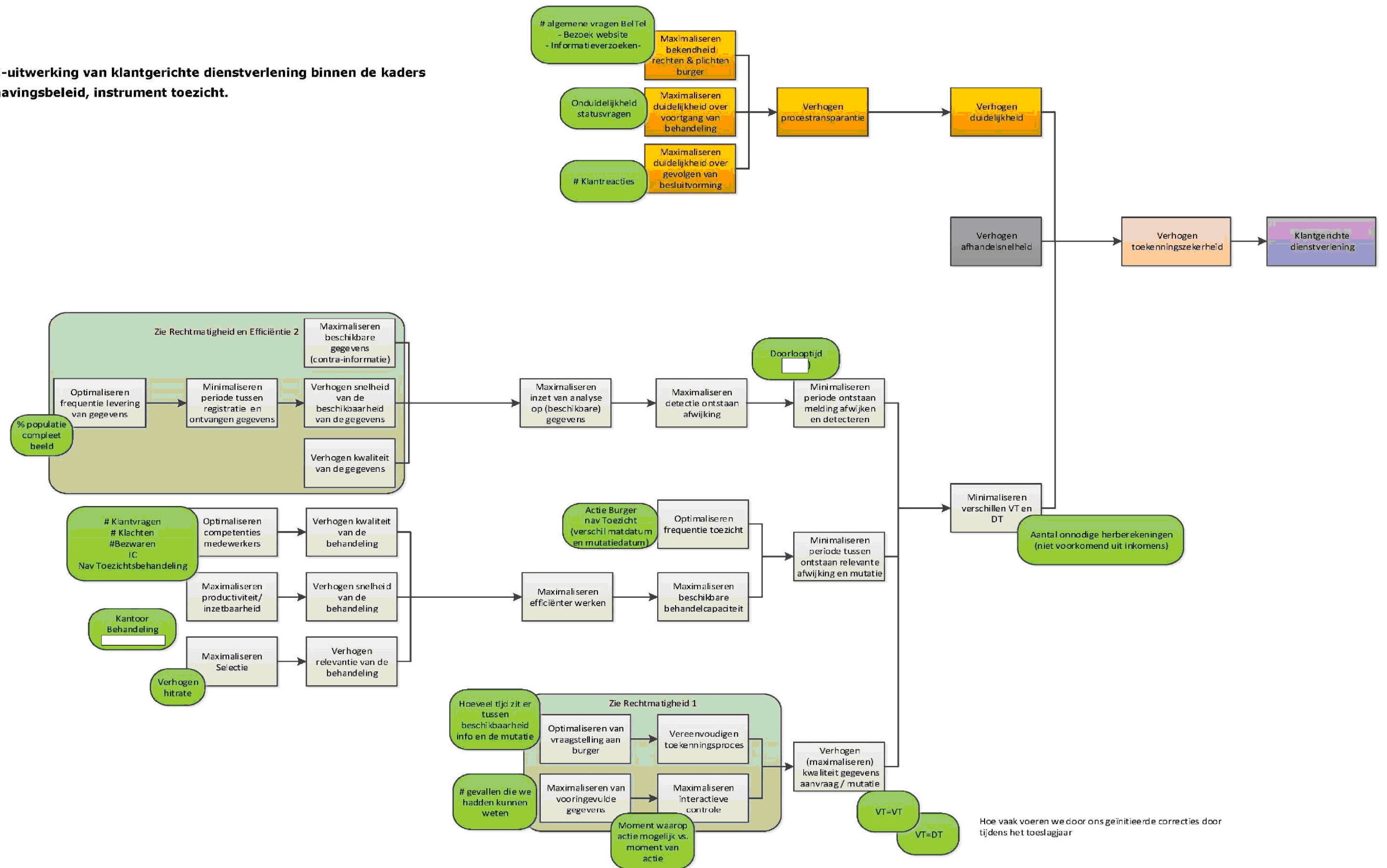
Door het koppelen van BSN's, periodes, contra-info en handhavingsacties in een centrale vastlegging wordt een zeer bruikbare tool ontwikkeld die ook binnen het indicatorenmodel veel toegevoegde waarde oplevert. Voor verschillende toepassingen binnen Toeslagen ontstaat zo een zeer bruikbare, en dus wenselijke tool. De schattingen voor het opzetten van dit model lopen uiteen. Een ruwe schatting vanuit de Werkgroep analisten gaat ervan uit dat voor het opzetten van deze tool eenmalig 24 werkuren nodig zou zijn. Voor het beheer zou uitgegaan moeten worden van 2-3 uur per week.

6 Bijlagen

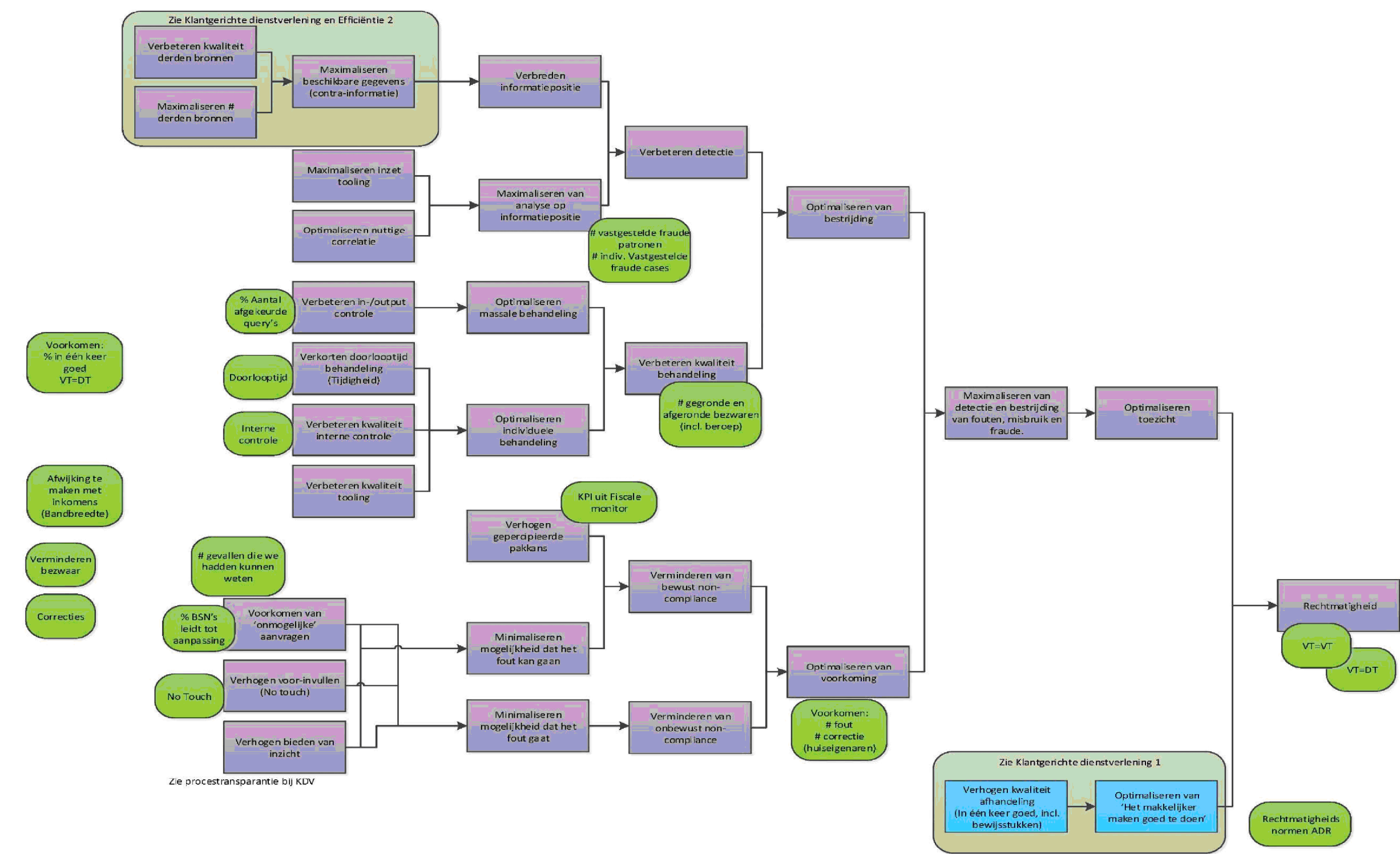
6.1 Bijlage 1: Schematische uitwerking van het indicatormodel



Bijlage 2: BLM-uitwerking van klantgerichte dienstverlening binnen de kaders van het handhavingsbeleid, instrument toezicht.



6.3 Bijlage 3 BLM-uitwerking van Rechtmatigheid binnen de kaders van het handhavingsbeleid, instrument toezicht.



6.4 Bijlage 4: BLM-uitwerking van Efficiëntie binnen de kaders van het handhavingsbeleid, instrument toezicht.

