



Toeslagen  
Belastingdienst

## Klantsegment Toeslagen – perspectief 2016 - 2020

Versie 1.0

|        |             |
|--------|-------------|
| Datum  | 17 mei 2016 |
| Status | Definitief  |



## Colofon

|                  |                                                                                                           |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Uitgebracht door | Belastingdienst/Toeslagen<br>Graadt van Roggenweg 500   3531 AH Utrecht<br>Postbus 2092   3500 GB Utrecht |
| Versie           | 1.0                                                                                                       |
| Status           | Vastgesteld door <input type="text"/><br>Toeslagen                                                        |



## Inhoud

Colofon—3

Inleiding—7

### **1 Context van het segmentplan Toeslagen—8**

1.1 Investeringsagenda toegepast op Toeslagen—8

1.2 Toekomstbestendig ordeningsmodel Belastingen en Toeslagen—9

1.3 Uitvoering toeslagen—9

1.4 Missie—10

1.5 Visie—10

### **2 Klantgerichte dienstverlening aan burgers—11**

2.1 Wat willen we bereiken?—11

2.2 Wat gaan we daarvoor doen?—11

### **3 Rechtmatige toekenning van toeslagen—15**

3.1 Wat willen we bereiken?—15

3.2 Wat gaan we daarvoor doen?—15

### **4 Efficiënte uitvoering van processen—17**

4.1 Wat willen we bereiken?—17

4.2 Wat gaan we daarvoor doen?—17

### **5 Ontwikkeling van het klantsegment—20**

5.1 Wat willen we bereiken?—20

5.2 Wat gaan we daarvoor doen?—21

Voornemens per strategische intentie—23



## Inleiding

In de Investeringsagenda zijn vijf verandergebieden benoemd. De Belastingdienst zal de komende jaren op deze gebieden ontwikkelingen in gang zetten die als doel hebben de Belastingdienst effectiever en efficiënter te maken, en de ervaring van de burger tijdens zijn interactie met de Belastingdienst te verbeteren. Deze doelstellingen zijn universeel voor Belastingen en Toeslagen.

### *Inkleuring Investeringsagenda*

Voor de verschillende onderdelen van Belastingen en Toeslagen geldt dat de startsituatie en de (bestuurlijke) context waarbinnen het werk wordt uitgevoerd niet over de volle breedte volledig gelijk zijn. Om optimaal te kunnen bijdragen aan de doelstellingen van de Investeringsagenda is het zinvol na te denken over accenten in de planvorming voor de klantsegmenten. Dit plan geeft een voorzet voor deze accenten voor het segment Toeslagen, vanuit de verwachting dat de beschreven voornemens in de periode 2016 – 2020 bijdragen aan de realisatie van de doelstellingen van de Investeringsagenda.

### *Vernieuwing en continuïteit*

Het realiseren van verbeteringen en het waarborgen van de continuïteit van de levering van producten en diensten gaan hand in hand. Om de nauwe verbondenheid tussen de veranderingen als gevolg van de Investeringsagenda en de voornemens die voortvloeien uit de zorg voor de continuïteit zichtbaar te maken, zijn de voornemens geordend langs de lijnen van de strategische intenties voor de uitvoering van toeslagen: klantgerichte dienstverlening aan burgers, rechtmatige toekenning van toeslagen, en efficiënte uitvoering van processen.

### *Ontwikkeling klantsegment*

Belangrijke voorwaarden om de noodzakelijke veranderingen te kunnen realiseren zijn het sturen op de keten en effectieve governance. Voor de keten Toeslagen zijn met name van belang de inrichting van de IV-keten en van diverse staven zoals voor HR en Finance, en het beleggen van resultaatverantwoordelijkheid op het niveau van het klantsegment. Het laatste hoofdstuk van dit plan bevat daarom de acties die nodig zijn voor de ontwikkeling van het klantsegment Toeslagen.

### *Bijdragen in samenhang*

De bedoeling van dit plan is tegelijk een bijdrage te leveren aan de samenwerking met de organisatie-onderdelen die de keten Toeslagen vormen, en met de andere klantsegmenten. De verschillende onderdelen van de keten zullen uitgenodigd worden en in staat gesteld worden hun bijdrage te leveren aan de voornemens voor het klantsegment Toeslagen. Deze gezamenlijke inzichten willen we ook benutten om het gesprek aan te gaan met andere klantsegmenten, met als doel een zo groot mogelijke bijdrage te kunnen leveren aan de realisatie van de doelen die de Belastingdienst zich voor de komende jaren gesteld heeft.

# 1 Context van het segmentplan Toeslagen

## 1.1 Investeringsagenda toegepast op Toeslagen

Op 20 mei 2015 heeft de staatssecretaris van Financiën zijn Investeringsagenda voor de Belastingdienst aan de Tweede Kamer gestuurd. De Investeringsagenda is de leidraad voor de komende ontwikkelingen in het klantsegment Toeslagen op de verandergebieden die in de Investeringsagenda genoemd worden:

- *Interactie met burgers en bedrijven*  
Er vindt een paradigmawisseling plaats: van een interactie die is gebaseerd op wet- en regelgeving naar een interactie die is gebaseerd op gedrag en behoeften van burgers en bedrijven (waarbij uiteraard naleving van de wet- en regelgeving het doel blijft).
- *Informatiegestuurd toezicht en inning*  
De transitie naar een optimaal werkende uitvoeringsorganisatie krijgt vorm door informatiegestuurde interactie, toezicht en inning. Handhaving op basis van informatie resulteert in het maximaliseren van opbrengsten en vereenvoudiging van de inning. Informatiegestuurd toezicht helpt onderbouwde toezichtskeuzes te maken en de effecten hiervan te meten.
- *Ontwikkeling van data-analyse*  
De basis voor informatiegestuurd toezicht en inning, en voor de verbetering van de interactie met burgers en bedrijven, ligt bij gegevens. Door de aanwezige data uit de bronsystemen te gebruiken ontstaan totaalbeelden die nieuw zijn voor de organisatie. Dit biedt kansen om burgers te bedienen en hierdoor kan een reductie van de uitvoeringslasten kan worden bereikt.
- *Sturing, verantwoording en effectmeting*  
De Belastingdienst zal de doelstellingen op het gebied van de naleving helder maken, en ook de relatie tussen doelstellingen, inzet van instrumenten en de verantwoording van de effecten van keuzes verhelderen. Er zal veel meer sprake zijn van een ketenbenadering en ketensturing. Daarvoor is nodig dat sturingsinformatie over de hele keten heen verbetert, dat binnen de keten iedereen over dezelfde informatie beschikt en dat op basis van diezelfde informatie de besluitvormingsprocessen zijn ingericht. De grotere aandacht voor 'opbrengst' als overkoepelend doel moet doorwerken naar managementinformatie en de cyclus van plannen, monitoren, bijsturen en verantwoorden.
- *Ondersteuning door informatievoorziening (IV).*  
De legacy systemen en nieuwe voorzieningen voor interactie en voor informatiegestuurd toezicht en inning zullen ontkoppeld worden: er zullen nieuwe infrastructurele voorzieningen geleverd worden voor interactie en gegevenslagen. Deze ontkoppeling biedt een basis voor de rationalisatie van legacy. Door deze

ontwikkelingen zal de IV van de Belastingdienst groeien in wendbaarheid en zal er meer ruimte komen om onder andere beleidswijzigingen te ondersteunen.

## **1.2 Toekomstbestendig ordeningsmodel Belastingen en Toeslagen**

Om de Investeringsagenda te kunnen realiseren is als de primaire ordeningslijn binnen het onderdeel Belastingen en Toeslagen de klant als subject gekozen. Binnen het klantsegment komen de veranderdoelstellingen uit de Investeringsagenda en de zorg voor het waarborgen van de continuïteit samen. De beschouwing van de gezamenlijke onderdelen die een bijdrage leveren in de keten als klantsegment maakt het mogelijk in samenhang te sturen op het realiseren van de doelstellingen die zien op verandering en op continuïteit. Het aanwijzen van één verantwoordelijke voor de resultaten op het gebied van de toekenningen, betalingen, terugvordering, de klantervaring en de kosten van de uitvoering, vereenvoudigt de besturing in de top van de organisatie.

Doordat de hele keten in beschouwing wordt genomen kan het resultaat van het klantsegment beter zijn dan de som van de resultaten die de verschillende onderdelen van de keten ieder afzonderlijk realiseren. De sturing op het klantsegment zal daarmee positief bijdragen aan de verbetering van de klantervaring voor de burger, het terugdringen van terugvorderingen en nabetalingen, en de beheersing van de operationele kosten.

Door op klantsegment-niveau naar acties en resultaten te kijken is het voor de Belastingdienst ook beter mogelijk zich te verantwoorden over de inspanningen en de behaalde resultaten voor de doelstellingen verbeteren van de klantervaring, beheersing van de kosten en verhogen van de exactheid van de voorschotverlening.

## **1.3 Uitvoering toeslagen**

De Belastingdienst is verantwoordelijk voor de uitvoering van vier toeslagen: de huurtoeslag, de zorgtoeslag, de kinderopvangtoeslag en het kindgebonden budget. Jaarlijks wordt op basis van een voorlopige toekenning aan ca. 5,6 mln. huishoudens in totaal ca. € 11 mld. voorschot uitbetaald. Per jaar leidt dit tot zo'n 90 tot 100 miljoen betalingen. Op jaarbasis worden ca. 4 mln terugvorderingen ingesteld, waarvan ca. 200.000 gevallen in de invordering terechtkomen. Ieder jaar pakken burgers 4 miljoen keer de telefoon om een vraag te stellen over toeslagen.

Gemeenschappelijk kenmerk van de toeslagen is dat recht en hoogte van de toeslagen (mede) afhankelijk zijn van het huishoudinkomen in het toeslagjaar. Onder meer doordat de exacte hoogte van het inkomen na afloop van het toeslagjaar vast komt te staan, vloeien uit de definitieve toekenning na afloop van het toeslagjaar terugvorderingen en nabetalingen voort.

De beleids- en budgetverantwoordelijkheid voor de toeslagregelingen ligt bij drie verschillende departementen: het ministerie van BZK voor de huurtoeslag, het ministerie van VWS voor de zorgtoeslag en het ministerie van SZW voor het kindgebonden budget en de kinderopvangtoeslag. De Belastingdienst is belast met het formuleren en ten uitvoer brengen van het uitvoerings- en handhavingsbeleid voor de verschillende toeslagen. Dit beleid is over de verschillende toeslagen heen geïntegreerd. Hoewel de verantwoordelijkheid van de Belastingdienst/Toeslagen voor de uitvoering van de toeslagen wettelijk verankerd is in de Algemene wet inkomensafhankelijke regelingen (Awir), brengt de politieke realiteit met zich mee dat de Belastingdienst over uiteenlopende uitvoeringsvraagstukken afstemt met de beleidsverantwoordelijke departementen en zich tegenover hen verantwoordt over gemaakte keuzes en de resultaten daarvan.

Veel onderdelen van de Belastingdienst dragen bij aan de uitvoering van de toeslagen. De primaire ordeningslijn die de Belastingdienst voor het organisatie-model van Belastingen en Toeslagen heeft gekozen is de klant als subject. Toeslagen is hierbinnen een 'klantsegment'. Sturing op en verantwoording over resultaten (rechtmatigheid toekenningen, ervaring van de burger, kosten) vindt plaats over het hele van klant tot klant-proces.

#### **1.4 Missie**

De missie van het klantsegment Toeslagen is toeslagen juist, tijdig en rechtmatig toe te kennen en uit te betalen op een efficiënte manier en met minimale inspanning voor de burger.

#### **1.5 Visie**

Van deze missie zijn drie strategische intenties afgeleid:

- Klantgerichte dienstverlening aan burgers.
- Rechtmatige toekenning van toeslagen.
- Efficiënte uitvoering van processen.

De Toeslagen-keten realiseert zijn missie door alle vormen van interactie met toeslagbetrokken burgers op zo'n manier vorm en inhoud te geven dat de bediening van de burger afgestemd is op zijn individuele behoeften, gedrag en omstandigheden. We maken het voor de burger zo eenvoudig mogelijk het goed te doen. Dit is het primaire kader voor de inrichting van onze processen. Binnen dit kader zijn de processen in het klantsegment Toeslagen waar mogelijk gestandaardiseerd en geautomatiseerd, met als doel de kans op fouten en de kosten van de uitvoering zo laag mogelijk te houden. De kans op fouten van burgers en van het klantsegment Toeslagen wordt verder geminimaliseerd door bij het toekennen van toeslagen op een zo vroeg mogelijk moment gebruik te maken van betrouwbare gegevens die al beschikbaar zijn.

## 2 Klantgerichte dienstverlening aan burgers

### 2.1 Wat willen we bereiken?

#### *Beter*

De Belastingdienst wil iedere burger de behandeling geven die hij verdient. De interactie met burgers zal daarom beginnen bij de vraag: Welke interactie met welke burger is nodig om deze burger te helpen een correcte aanvraag voor zijn toeslagen in te dienen en hem aan zijn eventuele overige verplichtingen (informatieverstrekking, terugbetaling) te laten voldoen? Om dit te kunnen realiseren is het noodzakelijk informatiegestuurd toezicht en inning steunend op data-analyse te vervolmaken, en gebruik te kunnen maken van de complete informatiepositie van de burger.

We streven er naar de komende jaren onze dienstverlening zo in te richten en uit te voeren dat de burger die een toeslag aanvraagt, direct weet en krijgt waar hij recht op heeft. Dat ondersteunen we door de gegevens en handelingen die we van de burger vragen te minimaliseren: als we voor een handeling of gegevensverstrekking door de burger een passend alternatief hebben, gebruiken we dat. We ondersteunen de burger maximaal wanneer hij wel iets moet doen om de toeslag te krijgen waar hij recht op heeft. Voor veel burgers verschuift het accent van toezicht naar dienstverlening. Dat moet er toe leiden dat in de beleving van de burger alles wat hem gevraagd wordt en wat hij moet doen om zijn toeslag te krijgen, toegesneden is op zijn persoonlijke situatie.

#### *Goedkoper en meer in control*

Keuzes die we maken baseren we op informatie die we hebben over de burger. Een andere manier van informeren van de burger leidt per saldo tot afname van individuele interactie en tot een efficiëntere uitvoering.

Doordat het voor burgers duidelijker is welke informatie zij op welk moment moeten verstrekken verwachten we ook dat de voorschotten steeds meer het uiteindelijke recht benaderen, waardoor er minder nabetaald en teruggevorderd hoeft te worden.

### 2.2 Wat gaan we daarvoor doen?

- Verdergaande differentiatie in de benadering van burgers
- Vergroting klantkennis, gedeeld klantbeeld over de keten
- No touch – door de burger
- No touch – door klantsegment Toeslagen
- Persoonlijke interactie in plaats van algemene communicatie
- Voorspelbare transparante uitvoering
- Consistente contacten
- Kritisch kijken naar uitingen en processen
- Beoordeling van wet- en regelgeving: burgerperspectief
- Excellente gegevenspositie
- Samenwerking tussen klantsegmenten bij interactie met intermediairs

#### *Verdergaande differentiatie in de benadering van burgers*

Iedere burger die een toeslag heeft of betrokken is bij een toeslag heeft een nummer – maar hij of zij is géén nummer. Risicoclassificatie en toepassing van een 'green lane'-concept worden al gebruikt om burgers een behandeling te geven die zo goed mogelijk past bij hun gedrag. Met behulp van data- en textmining en andere technieken gaan we verder op zoek naar de kenmerken van burgers die recht hebben op een toeslag. We onderscheiden zo goed mogelijk de verschillende groepen op wie we onze benadering kunnen afstemmen. Om deze informatiegestuurd, gedifferentieerde klantbenadering te kunnen realiseren zullen we moeten investeren in het verder vergroten van de mogelijkheden van data & analytics voor Toeslagen.

#### *Vergroting klantkennis, gedeeld klantbeeld over de keten*

Om dat te kunnen doen moeten we onze kennis van de verschillende doelgroepen vergroten. Informatie die we al hebben zullen we meer met elkaar gaan delen binnen het klantsegment en met andere klantsegmenten (bijvoorbeeld met het klantsegment Particulieren), en we halen relevante klantkennis bij deze andere segmenten op. We zullen deze informatie ook beter toegankelijk maken voor de hele keten, waaronder voor de Belastingtelefoon en het Landelijk Incassocentrum.

#### *No touch – door de burger*

Door verbeterde beschikbaarheid, actualiteit en betrouwbaarheid van (derden)gegevens worden aanvragen en mutaties zoveel mogelijk 'no touch' aangeboden: De burger blijft verantwoordelijk voor zijn aanvraag en mutatie, maar de informatie die oorspronkelijk door de burger aangeleverd moet worden is geminimaliseerd. De informatiepositie is verbeterd en wordt maximaal benut. De actualiteit en betrouwbaarheid van de basisregistraties en van andere registraties buiten de Belastingdienst neemt toe. Gegevens uit deze bronnen zullen maximaal benut worden om de burger te ontlasten en snel tot een exacte toekenning te komen.

Een voorbeeld van wat hierbij voor ogen staat is het gebruik van inkomensgegevens voor het massaal automatisch continueren (MAC) naar 2016. Voor het eerst heeft B/T andere inkomensgegevens gebruikt dan soms heel oude, geïndexeerde geschatte inkomens die de burger ooit opgegeven heeft. Uit analyses bleek dat dit gemiddeld genomen tot een meer exacte toekenning van voorschotten leidt. Tegelijk verwachten burgers niet anders van ons dan dat we gegevens die we al hebben ook gebruiken.

#### *No touch – door klantsegment Toeslagen*

We vergroten de groep burgers voor wie aanvragen en mutaties volledig en ongestoord door het massale geautomatiseerde proces wordt afgedaan. De aanleiding voor het ontstaan van uitval die leidt tot vertraging in de afhandeling van aanvragen en mutaties, nemen we waar mogelijk weg.

#### *Persoonlijke interactie in plaats van algemene communicatie*

De communicatie tussen de burger en B/T verloopt in twee richtingen via digitale kanalen. Niet-zelfredzame burgers helpen we door de inzet van intermediairs en servicepunten.

Het burgerportal is interactief: op basis van gegevens die de burger invoert, of op basis van gegevens waarover B/T beschikt, attendeert B/T de burger op zaken die voor hem van belang kunnen zijn. Dat kan bijvoorbeeld zijn de beschikbaarheid van gegevens die een burger kan gebruiken om een betere schatting op te geven. Ook zal het burgerportal geen aanvragen en mutaties meer accepteren die niet waarschijnlijk, niet consistent of niet volledig zijn.

#### *Interactie vóór transactie*

Contactmomenten met de burger vinden plaats op tijdstippen die voor de burger logisch zijn. We passen de uitgangspunten van de 'natuurlijke dialoog' toe in onze processen en in onze uitingen naar de burger. De communicatie verloopt volgens het uitgangspunt 'interactie voor transactie'. Alles wat in het contact met de burger gedejuridiseerd kan worden, zullen we dejuridiseren. Een voorbeeld van een kans op dit gebied is het elektronisch indienen van bezwaar: We tonen de burger in het portaal de gegevens waar zijn toeslag op is gebaseerd; indien de burger geen andere gegevens daartegenover telt, zal een eventueel bezwaar vrijwel altijd niet ontvankelijk zijn.

De aanleiding voor de burger om telefonisch of via de balie individueel contact te zoeken, is mede daardoor minimaal. Daardoor is het mogelijk meer gericht aandacht te geven aan specifieke gevallen die anders tussen wal en schip dreigen te vallen.

#### *Voorspelbare transparante uitvoering*

De behandeltijd van aanvragen, mutaties en bezwaren is geminimaliseerd en voorspelbaar. Het burgerportal biedt volledige, historische en actuele informatie over grondslagen, status, beslis- en betaalmomenten, betalingen, verrekeningen en terugvorderingen ('integraal klantbeeld').

We onderzoeken de mogelijkheid van toepassing van datakluizen, waarmee we burgers die dat willen meer regie kunnen geven over de gegevens die het klantsegment Toeslagen gebruikt voor de berekening van hun toeslagen. Het klantsegment Toeslagen zoekt daarbij nauwe samenwerking met andere klantsegmenten, zoals Particulieren en MKB voor de doelgroep ZZP-ers, en met andere partijen binnen en buiten de dienst die met dit onderwerp bezig zijn.

#### *Consistente contacten*

De volledige contacthistorie met de burger is in de hele Belastingdienst-toeslagenketen inzichtelijk, onafhankelijk of het contact heeft plaatsgevonden met B/T, het LIC of de Belastingtelefoon. Er is continuïteit in het contact met burgers die in een ingewikkelde situatie zitten, bijvoorbeeld als gevolg van scheiding of van een overlijden.

#### *Kritisch kijken naar uitingen en processen*

Onderdeel van de differentiatie van de behandeling van klantgroepen is ook dat we kijken naar de noodzaak en wenselijkheid van uitingen en processen voor de verschillende klantgroepen.

Als voorbeeld de definitieve toekenning: iedereen die een voorschot heeft gekregen krijgt, nadat het inkomen uit de BRI beschikbaar is gekomen, een definitieve toekenning in de vorm van een beschikking met alle juridische vormvereisten. In een groot (en groeiend) aantal gevallen is de definitieve toekenning gelijk aan het voorschot. Waarom zou je in deze gevallen nog een definitieve toekenning willen sturen en niet gewoon een bevestigingsbriefje dat het toeslagrecht van desbetreffende toeslagjaar administratief afgerond is.

*Beoordeling van wet- en regelgeving: burgerperspectief*

Op deze manier wil het klantsegment Toeslagen ook steeds meer het burgerperspectief laten meewegen in de beoordeling van bestaande en nieuwe wet- en regelgeving. Welke wijzigingen in wet- en regelgeving helpen het de burger makkelijk te maken, en wat draagt bij aan het terugdringen van terugvorderingen en nabetalingen? Het klantsegment Toeslagen draagt actief bij aan het identificeren van vereenvoudigingen in de wetgeving die helpen om terugvorderingen en nabetalingen terug te dringen die als gevolg van de huidige wetgeving onvermijdelijk zijn.

*Excellente gegevenspositie*

De gegevens voor toezicht zijn uitgebreid, actueel en betrouwbaar en er is tooling beschikbaar om deze gegevens flexibel te kunnen gebruiken. Doordat aanvragen en mutaties zoveel mogelijk voorzien van actuele en betrouwbare gegevens uit basisregistraties en derdenbronnen worden aangeboden, neemt de noodzaak tot correctieve toezichtsacties af. Toezicht in de actualiteit is volledig doorgevoerd en verschuift voor de meest compliantie groepen burgers verder naar dienstverlening. Er zijn voldoende gegevens over het gedrag van toeslagaanvragers bekend om het toezicht subjectgericht uit te voeren.

We onderzoeken de mogelijkheid en toegevoegde waarde van het gebruik van blockchain-technologie om de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van gegevens te vergroten.

*Samenwerking tussen klantsegmenten bij interactie met intermediairs*

Met het oog op het belang van de toeslagontvanger zoekt het klantsegment Toeslagen samenwerking met de andere klantsegmenten. Waar mogelijk integreren we de interactie met intermediairs, zodat deze verder vergemakkelijkt en verbeterd wordt. Praktisch vertaalt zich dit in samenwerkingsverbanden tussen vertegenwoordigers van verschillende klantsegmenten die gezamenlijk zorgen voor optimaal contact met intermediairs. Gemeenschappelijke uitgangspunten werken we verder uit in onder andere beschrijvingen van doelgroepen, contactstrategieën, en ondersteunende voorzieningen.

### 3 Rechtmatige toekenning van toeslagen

#### 3.1 Wat willen we bereiken?

##### *Beter*

De wetgever heeft regels gesteld voor het toekennen van toeslagen. Er zijn regels over de voorwaarden waaraan burgers moeten voldoen om in aanmerking te komen voor een toeslag, en er zijn regels die bepalen tot welk bedrag een burger recht heeft op een toeslag. De juiste bepaling van het recht en de hoogte van de toeslag is daarmee afhankelijk van de gegevens waarop de beslissingen van de Belastingdienst zijn gebaseerd, en van de correcte toepassing van de wet- en regelgeving door de Belastingdienst.

De Belastingdienst streeft er naar fouten als gevolg van onjuiste toepassing van wet- en regelgeving te minimaliseren.

Waar het gaat om de te gebruiken gegevens streeft het klantsegment Toeslagen er naar de afhankelijkheid van gegevens die de burger verstrekt zo ver mogelijk terug te dringen. In het jaarlijkse handavingsplan legt Toeslagen de op grond van effectiviteit, doelmatigheid en geaccepteerd restrisico gekozen mix van dienstverlening, toezicht en sanctie-oplegging vast. Keuzes die we maken baseren we op beschikbare informatie en data-analyses.

##### *Goedkoper*

Waar mogelijk is de handmatige behandeling vervangen door goedkopere en minder foutgevoelige (semi-) geautomatiseerde verwerking.

##### *Meer in control*

De ontwikkeling van sturing, verantwoording en effectmeting brengt met zich mee dat op verschillende terreinen regelkringen aangebracht of vervolmaakt worden.

#### 3.2 Wat gaan we daarvoor doen?

- Monitoring en effectmeting van dienstverlening, toezicht en sanctie-oplegging
- Verkleinen van de afhankelijkheid van gegevens afkomstig van belanghebbende burgers, meer gebruik van basisregistraties
- Beoordeling van wet- en regelgeving: eenvoud in de uitvoering
- Kwaliteitsborging van de uitvoering
- Systeemgerichte rechtmatigheidscontrole
- Minimaliseren handmatige behandeling

##### *Monitoring en effectmeting van dienstverlening, toezicht en sanctie-oplegging*

Het uitgangspunt is dat het jaarlijkse handavingsplan voorziet in een samenstel van maatregelen dat het risico op onjuiste aanvragen en mutaties door de burger tot een aanvaardbaar laag niveau terugbrengt. Om bij te kunnen sturen en om ons te kunnen verantwoorden zal – in

lijn met het verandergebied 'Sturing, verantwoording en effectmeting' uit de Investeringsagenda - de effectmeting verder uitgebouwd worden, en zal er periodieke interne monitoring van de uitvoering van het handavingsplan worden ingevoerd.

*Verkleinen van de afhankelijkheid van gegevens afkomstig van belanghebbende burgers, meer gebruik van basisregistraties*

De zekerheid dat een toeslag op de juiste gegevens is gebaseerd neemt toe naarmate er meer gebruik gemaakt kan worden van gegevens uit gezaghebbende, onafhankelijke bronnen die geen belang hebben bij de hoogte van de individuele toeslag. Het gebruik van dit type gegevens zal toenemen.

*Beoordeling van wet- en regelgeving: eenvoud in de uitvoering*

De mate waarin het klantsegment er in slaagt zonder rechtmatigheidsfouten te werken hangt af van de opzet van de wet- en regelgeving. Vooral belangrijk is dat de regeling uitgevoerd kan worden door gebruik te maken van eenduidige en constante gegevens uit basisregistraties of uit een beperkt aantal andere onafhankelijke registraties die zonder nadere bewerking door B/T zo veel mogelijk massaal geautomatiseerd verwerkt kunnen worden. Naarmate regels en regelingen in verdergaande mate uitgevoerd kunnen worden door gebruik te maken van dit type gegevens, is de rechtmatigheidsscore beter. Dit zal één van de vertrekpunten zijn bij de beoordeling van nieuwe en bestaande wet- en regelgeving door het klantsegment Toeslagen.

*Kwaliteitsborging van de uitvoering*

De toegenomen aandacht voor de kwaliteit van de uitvoering zal worden vastgehouden. Om op tijd en op de juiste plaats te kunnen bijsturen streeft het klantsegment naar het invoeren dan wel versterken van een ketenbreed stelsel van kortcyclische control- en leercirkels en beheersingsmaatregelen. Deze richten zich op de (massale) geautomatiseerde, de semi-geautomatiseerde en op de handmatige behandeling.

*Systeemgerichte rechtmatigheidscontrole*

Het voornemen van B/T is om in samenspraak met de ADR op termijn de bestaande aanpak van de rechtmatigheidscontrole te vervangen door een meer systeemgerichte benadering die waar mogelijk steunt op de hiervoor genoemde interne beheersingsmaatregelen in de keten.

*Minimaliseren handmatige behandeling*

Fouten in de toepassing van wet- en regelgeving hangen vaak samen met handmatige behandeling van posten. In de planperiode wordt de aanpak voortgezet om handmatige behandeling waar mogelijk te vervangen door massale geautomatiseerde verwerking, door semi-geautomatiseerde verwerking door middel van een schermrobot of door andere oplossingen die handmatig werk kunnen overnemen.

## 4 Efficiënte uitvoering van processen

### 4.1 Wat willen we bereiken?

#### *Beter*

De verbetering van de interactie met burgers vraagt om doelmatige inrichting van geautomatiseerde en handmatige processen in de hele keten, zodat de burger snel uitsluitel krijgt op zijn aanvraag of mutatie. Efficiënte en snelle uitvoering is nodig om te voorkomen dat onnodig verkeer ontstaat tussen de burger en de Belastingdienst, en om te voorkomen dat situaties door een stapeling van interventiesodeloos ingewikkeld worden.

#### *Goedkoper*

Direct en indirect draagt de efficiënte uitvoering van processen bij aan het op een aanvaardbaar niveau houden van de uitvoeringskosten van de Belastingdienst.

#### *Meer in control*

De ervaring van de burger, de kosten van de uitvoering, de rechtmatigheid van de toekenning en de exactheid van de voorschotverlening zijn een resultante van besluiten en handelingen in de hele keten. Deze keten en de optimalisatie daarvan zijn daarmee de aangrijpingspunten voor de noodzakelijke verbeteringen van sturing en verantwoording.

### 4.2 Wat gaan we daarvoor doen?

- Real time verwerking
- Gedifferentieerd toezicht
- Optimalisatie van de keten
- Ontwikkeling van een visie op de productieketen
- Afstemming van personele bezetting op structureel werkaanbod
- Geautomatiseerde ondersteuning handmatige behandeling

#### *Real time verwerking*

De batchgewijze verwerking zal grotendeels vervangen worden door realtime processing. Burgers hebben eerder uitsluitel over hun aanvragen en mutaties. Dat leidt tot minder telefoontjes, vragen, klachten en bezwaren. De geautomatiseerde productie is beter beheersbaar, en het is mogelijk de burger te informeren over de termijn waarop hij wat hoort op zijn aanvraag of mutatie.

We onderzoeken of realtime verwerking gepaard kan gaan met een differentiatie in betaalmomenten.

#### *Gedifferentieerd toezicht*

Met gedifferentieerd toezicht geeft Toeslagen mede inhoud aan de verandergebieden 'Interactie met burgers en bedrijven' en 'Informatiegestuurd toezicht en inning' uit de Investeringsagenda. Gedifferentieerd toezicht verlaagt het vermijdbare werkaanbod aan vragen en klachten van burgers. Het werkaanbod vanuit toezicht wordt beter geregeld door toezichtswerkzaamheden meer te richten op

burgers die dat gezien hun gedrag en het daaraan verbonden risico, het meest waarschijnlijk verdienen. Dit verhoogt de effectiviteit en efficiëntie van de handmatige behandeling, en maakt de productie beter voorspelbaar.

#### *Optimalisatie van de keten*

De toeslagen-keten beschikt al langere tijd over een werkend coördinatie-mechanisme voor de massale productie: de control-room. In dit wekelijkse overleg worden de operationele aangelegenheden in de keten afgestemd. Dit gaat onder meer over de gevolgen van beleidsmatige voornemens, het afwikkelen van damages, het afstemmen van verbeteracties en het gezamenlijk opstellen van plannen voor de MAC- en DT-campagnes.

Deze werkwijze is in overleg met de betrokken onderdelen van de Belastingdienst tot stand gekomen. Dit is een belangrijke basis om in de planperiode de sturing op onder meer de efficiënte uitvoering van processen in de keten naar een nog hoger niveau te brengen: meting van performance en andere resultaten gemeenschappelijk maken, sluiten van de leercirkel(s), meer kijken naar optimalisatie van de inrichting, en daarnaast elkaar stelselmatig informeren met het oog op de verantwoording over resultaten van de keten. Aandachtspunt is de aansluiting van alle relevante onderdelen op de control room. Samenwerkingsvormen zoals de control room kunnen ook benut worden om voorstellen te genereren uit de hele keten om tot optimalisatie van de inrichting van de productie en tot verbetering van wet- en regelgeving te komen. Eén van de aandachtspunten van de ketenregie op de productie is daarmee ook de vraag of de productiebeheersing en -verantwoording van de verschillende onderdelen van de productieketen op orde is en aansluit op die van de keten als geheel.

Deze benadering van de keten draagt bij aan de realisatie van de gewenste situatie die in de Investeringsagenda beschreven is onder het verandergebied 'Sturing, verantwoording en effectmeting'.

Iets om rekening mee te houden is dat de keten niet begint of eindigt bij de grenzen van de Belastingdienst. Het beleid en de kwaliteit van de uitvoering van bijvoorbeeld gemeenten en de SVB hebben direct impact op de uitkomsten van toeslagenproces, of op de efficiëntie waarmee dit proces uitgevoerd kan worden. De impact van het handelen van externe ketenpartners zal toenemen naarmate het klantsegment Toeslagen zich meer verlaat op gegevens van deze ketenpartners. De mate waarin operatie en inrichting van de verschillende ketenpartners beïnvloedbaar is door het klantsegment Toeslagen verschilt.

#### *Ontwikkeling van een visie op de productieketen*

De opdracht voor de productieketen van het klantsegment Toeslagen is geen eenvoudige: Toeslagbetrokken burgers hebben steeds hogere verwachtingen over de kwaliteit en snelheid waarmee zij bediend worden. In de Investeringsagenda en in de strategie van het klantsegment heeft het burgerperspectief een leidende rol. Tegelijkertijd zijn de toeslagenregelingen slechts doelmatig uitvoerbaar als de overgrote bulk van de productie gestandaardiseerd en massaal geautomatiseerd uitgevoerd kan worden.

In de planperiode formuleert de productieketen een samenhangende visie op de inrichting van de productieketen, die mede richting gevend is voor de mate en vorm van differentiatie in de klantbehandeling die door de productieketen ondersteund kan worden.

*Afstemming van personele bezetting op structureel werkaanbod*

In de planperiode zal de personele bezetting en de samenstelling daarvan naar verwachting forse mutaties vertonen. Het beschikbaar komen van uitstroombevorderende faciliteiten, de vergrijzing van het bestand vaste medewerkers, en de grotere mobiliteit van uitzendkrachten (en de als gevolg daarvan toenemende inspanning voor opleiden en inwerken) dragen hieraan bij.

Het werkaanbod in het segment Toeslagen zal eveneens niet constant zijn. Ontwikkelingen in de klantbehandeling waaronder de verdergaande differentiatie en het toepassen van de uitgangspunten van de natuurlijke dialoog leiden tot een afname of verschuiving van het werk, onder meer op het gebied van bezwaarbehandeling en telefonie. Vanaf ongeveer 2020 zal een grote, geleidelijke afname van het werkaanbod inzetten doordat de Kinderopvangtoeslag met ingang van 2019 vervangen wordt door de Directe Financiering Kinderopvang.

Voor de hele keten en met name voor B/T is het van belang dat de ontwikkeling van het structurele werkaanbod, gegeven al deze ontwikkelingen, in kaart wordt gebracht. Dit vraagt ook om voortdurende oriëntatie op wat geautomatiseerd gedaan kan worden, wat handmatig gedaan moet worden, en wat we wellicht helemaal niet (meer) doen. Handmatige behandeling reserveren we voor alleen de echte uitzonderingen.

Het voornemen is een HR-strategie te ontwikkelen voor het klantsegment Toeslagen die antwoord geeft op de vraag op welke wijze in de toekomstig benodigde personele bezetting van het klantsegment Toeslagen wordt voorzien.

*Geautomatiseerde ondersteuning handmatige behandeling*

De huidige voorzieningen voor de handmatige behandeling van toeslagen voldoen niet aan huidige en toekomstige eisen. De bestaande voorzieningen voor voorraadbeheersing, werkstroombesturing, klantbeeld, dossier en archiefbeheer en kennismanagement worden vervangen worden door standaard IV-bouwblokken uit de Belastingdienst-omgeving. Gebruik van standaard bouwblokken zorgt voor lagere IV-kosten, een kortere time to market bij proceswijzigingen en een kortere inleer cyclus bij nieuwe medewerkers en processen.

## 5 Ontwikkeling van het klantsegment

### 5.1 Wat willen we bereiken?

In het kader van de totstandkoming van het Toekomstbestendig Ordeningsmodel (TOM) van Belastingen en Toeslagen is een aantal aannames en implicaties geformuleerd. In kort bestek houden deze – passend gemaakt voor het klantsegment Toeslagen – in:

- De overkoepelende doelen zijn de rechtmatige toekenning van toeslagen en de verhoging van de exactheid van de voorschotverlening (terugdringen nabetalings en terugvorderingen), de vermindering van operationele kosten en de verbetering van de ervaring van de toeslagontvanger.
- Deze doelen kunnen bereikt worden met een aanpak die de toeslag ontvangende burger centraal stelt.
- De primaire ordeningslijn is de burger: Toeslagen is een 'klantsegment'. De verantwoordelijkheid voor het leveren van resultaten ligt bij het hoofd van het klantsegment Toeslagen. De inrichting van processen en ketens volgt het gedrag van de burger en de behoeftes van het klantsegment, maar 'klantgerichte silo's' worden voorkomen.
- Activiteiten worden geautomatiseerd en informatie-gestuurd.

De toeslagen-keten staat daarmee voor de uitdaging zich in de planperiode te transformeren tot een klantsegment dat zich over diverse organisatieonderdelen uitstrekt en dat in staat is in samenhang doelen te formuleren en te halen.

#### *Beter, goedkoper, meer in control*

De transformatie tot een effectief opererend klantsegment is het sluitstuk op alle voornemens en plannen die in de hieraan voorafgaande paragrafen zijn vermeld. Niet de performance of het resultaat voor de burger van een onderdeel uit de keten afzonderlijk maakt of we het wel of niet goed doen, maar het resultaat van de keten is wat telt.

Voor het verbeteren van sturing, verantwoording en effectmeting is het nodig de hele keten in ogenschouw te nemen die een bijdrage levert aan klantervaring, kosten en resultaten. De meerwaarde van het klantsegment is gelegen in de mogelijkheid over de hele keten in samenhang te sturen op verbetering van de klantervaring, het terugdringen van terugvorderingen en nabetalings, en het beheersen van de operationele kosten. Door op het niveau van het klantsegment acties en resultaten in beschouwing te nemen, is het voor de Belastingdienst beter mogelijk transparant te zijn over de stappen die gezet zijn in het realiseren van zijn doelstellingen. De verantwoordelijke voor resultaten van het klantsegment zal daartoe voorzien moeten worden van een instrumentarium dat hem in staat stelt te sturen op deze resultaten, en op de inrichting en uitvoering die nodig is om deze resultaten te kunnen realiseren.

## 5.2 Wat gaan we daarvoor doen?

- Visie op klantsegment, op de inrichting van het klantsegment en op het besturingsmodel wordt uitgewerkt
- Ontwikkeling bestuurlijke informatie
- Behoud van het innovatief vermogen van de Toeslagen-keten
- Ontwikkeling gegevensstrategie klantsegment Toeslagen
- Samenwerking met andere klantsegmenten

*Visie op klantsegment, op de inrichting van het klantsegment en op het besturingsmodel wordt uitgewerkt*

Het beleggen van de resultaatverantwoordelijkheid voor het klantsegment bij de segmentdirecteur brengt met zich mee dat er onderscheid te maken is tussen deze verantwoordelijkheid en de verantwoordelijkheid voor de resultaten van de verschillende betrokken bedrijfsonderdelen. Vragen die beantwoord moeten worden betreffen onder meer:

- de doorvertaling van de visie 'de burger centraal' naar de onderdelen van de keten;
- het organiseren van een vorm van segmentbestuur, waardoor het mogelijk wordt in samenhang keuzes te maken in de operatie met betrekking tot capaciteit, focus en prioriteiten;
- de participatie van verantwoordelijken op het gebied van financiën, HR en IV-vraag en -acceptatie in het segmentbestuur;
- de samenwerking met en onderlinge versterking van de klantsegmenten;
- doorontwikkeling van ketenbesturing op productie, en het organiseren van ketenbesturing op andere aspecten zoals toezicht, gegevens, interactie, bedrijfsvoering, IV-vraag, besturing en verantwoording;
- het afstemmen over wijzigingen in het uitvoerings- en handavingsbeleid van Belastingen en Toeslagen met de budget- en beleidsverantwoordelijke departementen, en het afleggen van verantwoording aan de budget- en beleidsverantwoordelijke departementen.

*Ontwikkeling bestuurlijke informatie*

Om de doelen van het klantsegment Toeslagen te kunnen bereiken is op alle niveaus toereikende en consistente bestuurlijke informatie nodig. In de planperiode ontwikkelt het klantsegment een stelsel van keten omvattende bestuurlijke informatie die ieder van de onderdelen in staat stelt te sturen op zijn bijdrage, en die voor de segmentdirecteur nodig is om aanspreekbaar te kunnen op het functioneren en op de resultaten van het segment.

*Behoud van het innovatief vermogen van de Toeslagen-keten*

Door de karakteristieken van de toeslagen gebeurt het nogal eens dat Belastingdienst- of zelfs rijksbrede knelpunten bij toeslagen als eerste of in meest hevige vorm manifest worden. Denk maar aan de invoering van 'één bankrekeningnummer'. Deze omstandigheid en de relatief beperkte omvang, de leiderschapsstijl, het kunnen beschikken over de noodzakelijke middelen en de inrichting van de organisatie hebben er

toe bijgedragen dat de Toeslagen-keten de afgelopen jaren diverse innovaties heeft voortgebracht. Dit innovatief vermogen is cruciaal voor het 'bij' kunnen blijven van het klantsegment en voor het kunnen opvangen van knelpunten. In de nieuwe context van het klantsegment Toeslagen streven we er naar dit innovatief vermogen te behouden, en dit van nut te laten blijven voor de andere klantsegmenten van de dienst.

#### *Ontwikkeling gegevensstrategie klantsegment Toeslagen*

Het kunnen beschikken over meer en betere gegevens is een voorwaarde om onze voornemens voor de komende jaren waar te kunnen maken. Moet het klantsegment Toeslagen daarin bijvoorbeeld prioriteiten stellen? Is het verbeteren van de kwaliteit van gegevens even belangrijk als het toevoegen van gegevensbronnen? We zien dat voorzieningen en processen op het gebied van data en analytics in de loop van de tijd gecentraliseerd gaan worden. Ook ligt toepassing van de – voor het klantsegment Toeslagen mogelijk disruptieve – blockchain-technologie in het verschiet.

Door middel van het formuleren van een segmentbrede gegevensstrategie geeft het klantsegment richting aan de ontwikkelingen op het gebied van data-eigenaarschap, ontsluiting, gebruik en beheer van gegevens door het klantsegment Toeslagen.

#### *Samenwerking met andere klantsegmenten*

Het klantsegment Toeslagen onderzoekt en benut de mogelijkheden tot samenwerking met de andere klantsegmenten. Reeds genoemd zijn de mogelijkheden tot samenwerking met de segmenten Particulieren en MKB (doelgroep ZZP-ers) op de gebieden interactie met burgers, subjectgerichte risico beoordeling (inclusief klantbeelden), uitbetaling / inning, en de samenwerking op het gebied van interactie met intermediairs.

## Voornemens per strategische intentie

### **Klantgerichte dienstverlening aan burgers**

- Verdergaande differentiatie in de benadering van burgers
- Vergroting klantkennis, gedeeld klantbeeld over de keten
- No touch – door de burger
- No touch – door klantsegment Toeslagen
- Persoonlijke interactie in plaats van algemene communicatie
- Voorspelbare transparante uitvoering
- Consistente contacten
- Kritisch kijken naar uitingen en processen
- Beoordeling van wet- en regelgeving: burgerperspectief
- Excellente gegevenspositie
- Samenwerking tussen klantsegmenten bij interactie met intermediairs

### **Rechtmatige toekenning van toeslagen**

- Monitoring en effectmeting van dienstverlening, toezicht en sanctie-oplegging
- Verkleinen van de afhankelijkheid van gegevens afkomstig van belanghebbende burgers, meer gebruik van basisregistraties
- Beoordeling van wet- en regelgeving: eenvoud in de uitvoering
- Kwaliteitsborging van de uitvoering
- Systeemgerichte rechtmatigheidscontrole
- Minimaliseren handmatige behandeling

### **Efficiënte uitvoering van processen**

- Real time verwerking
- Gedifferentieerd toezicht
- Optimalisatie van de keten
- Ontwikkeling van een visie op de productieketen
- Afstemming van personele bezetting op structureel werkaanbod
- Geautomatiseerde ondersteuning handmatige behandeling

### **Ontwikkeling van het klantsegment**

- Visie op klantsegment, op de inrichting van het klantsegment en op het besturingsmodel wordt uitgewerkt
- Ontwikkeling bestuurlijke informatie
- Behoud van het innovatief vermogen van de Toeslagen-keten
- Ontwikkeling gegevensstrategie klantsegment Toeslagen
- Samenwerking met andere klantsegmenten